

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



Trabajo fin de grado en A.D.E.:

**“Fundamentos de Dirección
Estratégica de la Empresa
BLÁZQUEZ CHECA, S.L.”**



Asignatura: Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa

Alumna: Aída Gilaranz Morán

Tutor: Profesor D. José Emilio Navas López

Curso: 2.017-2.018

Junio-2.018

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. Introducción	página 3
CAPÍTULO 2. La orientación y valores de la empresa	página 5
2.1-Orientación futura de la empresa.....	página 5
2.1.1-Visión.....	página 5
2.1.2-Misión.....	página 5
2.1.3-Objetivos estratégicos.....	página 5
2.1.4-Valores.....	página 5
CAPÍTULO 3. Análisis del entorno	página 5
3.1-Análisis del entorno general: Perfil Estratégico.....	página 5
3.2-Análisis del entorno competitivo.....	página 9
3.2.1-Modelo de Abell.....	página 10
3.2.2-Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	página 11
3.2.3-Segmentación de la industria: grupos estratégicos.....	página 15
3.2.3.1-Segmentación por características de materiales y acabados.....	página 15
3.2.3.2-Segmentación por características de clientes.....	página 17
3.2.3.3-Segmentación por grupos estratégicos.....	página 18
CAPÍTULO 4. Análisis interno	página 22
4.1-El diagnóstico interno.....	página 22
4.1.1-Identidad de la empresa.....	página 22
4.1.2-Análisis funcional y perfil estratégico.....	página 23
4.2-Cadena de valor e interrelaciones.....	página 24
4.2.1-Actividades primarias.....	página 24
4.2.2-Actividades de apoyo.....	página 25
4.2.3-Interrelaciones de la cadena de valor.....	página 27
4.3-Análisis e identificación de los recursos y capacidades.....	página 27
4.3.1-Recursos.....	página 27
4.3.2-Capacidades.....	página 28
4.3.3-Criterios de evaluación de los recursos y capacidades.....	página 30
4.3.3.1-Criterios para la obtención de la ventaja competitiva.....	página 30
4.3.3.2-Criterios para el mantenimiento de la ventaja competitiva.....	página 30
4.3.4-Gestión de los recursos y capacidades.....	página 31

4.3.4.1-Mejora de dotación de recursos.....	página 31
4.3.4.2-Explotación de los recursos actuales.....	página 32
4.4-Análisis DAFO.....	página 33
CAPÍTULO 5. Estrategia y ventaja competitiva.....	página 35
5.1-Ventajas competitivas.....	página 35
5.2-Estrategia competitiva.....	página 36
5.3-Mantenimiento de la ventaja competitiva.....	página 39
CAPÍTULO 6. Campo de actividad y desarrollo de la empresa.....	página 39
6.1-Campo de actividad.....	página 39
6.1.1-Campo de actividad según modelo de Abell.....	página 39
6.1.2-Campo de actividad según diferenciación por grupos estratégicos.....	página 42
6.2- Estrategia de crecimiento.....	página 43
6.3- Estrategia de desarrollo.....	página 43
6.3.1-Estrategia de expansión.....	página 44
6.3.2-Estrategia de diversificación por integración vertical.....	página 44
6.3.2.1-Razones para mejorar su rentabilidad por reducción de costes.....	página 45
6.3.2.2-Razones que mejoran su posición competitiva y estratégica.....	página 46
6.3.2.3-Evaluación de los riesgos e inconvenientes.....	página 47
6.3.3-Reestructuración de actividades.....	página 47
CAPÍTULO 7. Los métodos de desarrollo.....	página 48
7.1-Desarrollo interno.....	página 48
7.2-Desarrollo externo.....	página 48
CAPITULO 8. La estrategia de internacionalización.....	página 49
RESUMEN EJECUTIVO.....	página 51
BIBLIOGRAFÍA.....	página 53

CAPITULO 1. Introducción

En el presente trabajo voy a realizar un estudio sobre los fundamentos de la dirección estratégica a través del tiempo de la sociedad BLÁZQUEZ CHECA, S.L.

Esta sociedad en estudio se inició como una empresa familiar dentro del sector industrial de los recubrimientos electrolíticos, también conocido desde el punto de vista técnico como galvanotecnia y que opera dentro de la Comunidad de Madrid.

Su negocio está enfocado a dar un servicio a terceros dentro de dicho sector, es decir, no tiene fabricación propia de ningún artículo en particular sino que recubre electrolíticamente los artículos que les envían los distintos clientes de diferentes sectores como son, entre otros, decoración, mueble auxiliar, grifería, mobiliario comercial, clínico y de hostelería, restauración, automoción y construcción entre otros.

Los acabados o recubrimientos electrolíticos consisten en recubrir por electrolisis piezas metálicas por otro metal para fines decorativos o de resistencia a la corrosión; es los que se llama en palabras coloquiales niquelados, cromados, latonados, dorados, zincados... Son procesos químicos largos, técnicamente complejos y además contaminantes, lo que confiere unas características particulares a la industria que iremos analizando.

La variedad de artículos que puede tratar en sus instalaciones es lo que le permite moverse en distintos sectores importantes en la actividad industrial. La empresa ha ido evolucionando y ampliando tanto sus instalaciones como la variedad de acabados electrolíticos y los metales base susceptibles de ser tratados y recubiertos según la demanda y evolución del mercado.

En sus principios, su tratamiento principal era el básico de niquelado y cromado sobre piezas de hierro y latón; posteriormente ha ido incorporando otros acabados como cobre, latón, níquel satinado, níquel negro y oro, ampliando también los metales base tratados a la fundición de zamack. Últimamente, y ante la demanda del recubrimiento electrolítico sobre el metal base de aluminio con escasez de oferta, la empresa ha implantado el recubrimiento electrolítico de este metal con los acondicionamientos que ello conlleva, opción que le ha llevado a expandirse a nivel nacional.

Para poder satisfacer la demanda de algunas empresas con el recubrimiento de algunos artículos en grandes series (grandes cantidades por pedido) se incorporó una instalación automática que completaba a las instalaciones manuales existentes desde un principio.

También se han ido incorporado en las instalaciones cubas de volúmenes grandes para el tratamiento de piezas de grandes dimensiones.

Recientemente ha ampliado su mercado con la incorporación de las actividades de pulido y barnizado de metales, ya que son industrias que en muchas ocasiones son complementarias y anexas al proceso del recubrimiento electrolítico.

Refiriéndonos al contexto del sector en el que se desenvuelve la empresa, es de mencionar que en los últimos años ha experimentado un retroceso enorme por la sustitución de los recubrimientos electrolíticos por otros acabados que requieren unos procesos menos complejos y contaminantes y, por lo cual, menos costosos. La sustitución de materiales por otros que no necesitan recubrimiento también ha afectado muy negativamente al sector que además fue seriamente dañado con la última crisis económica y financiera que hemos atravesado. Estos condicionamientos restrictivos del sector hacen que haya habido en los últimos años una reestructuración importante del mismo en el que han cerrado multitud de talleres que realizaban el recubrimiento electrolítico ante la falta de demanda e imperativos medioambientales.

Según todo lo anterior, la empresa ha evolucionado incluso en épocas económicas y tendencias complicadas disponiendo actualmente de los medios necesarios para ser la mejor opción del cliente dentro de la demanda del recubrimiento electrolítico. Para ello ha crecido tanto en la automatización de las instalaciones para absorber series largas y repetitivas como en el volumen de las cubas de tratamiento con el fin de poder realizar trabajos con piezas de grandes dimensiones además de haber aumentado las posibilidades en el número de acabados electrolíticos y de sustratos a tratar. Esto ha supuesto que sus recursos humanos cuenten con el mejor personal así como con proveedores con alta capacidad tecnológica haciendo que sus procesos sean competitivos y sostenibles.

Por último, quiero agradecer a la dirección de la empresa BLÁZQUEZ CHECA, S.L. por su apoyo y entrega incondicional en cuanto a toda la información y datos se refieren que me han sido imprescindibles para la elaboración del presente informe.

Quiero acabar esta introducción agradeciendo a mi profesor de Universidad y tutor en este trabajo D. José Emilio Navas López por su docencia en esta disciplina, por sus orientaciones e indicaciones que me ha aportado y así facilitado el planteamiento y desarrollo del presente trabajo.

CAPITULO 2. LA ORIENTACIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

2.1 LA ORIENTACIÓN FUTURA DE LA EMPRESA

2.1.1 VISIÓN: La empresa pone los medios necesarios para llegar a ser la mejor opción del cliente dentro de la industria del recubrimiento electrolítico en cuanto a calidad del servicio y atención al cliente.

2.1.2 MISIÓN: BLÁZQUEZ CHECA S.L. pretende aportar soluciones y dar servicio a empresas de distintos sectores que demandan el recubrimiento electrolítico. Esta aportación y servicio está basado en dar una buena calidad y atención al cliente con unos procesos tecnológicamente actualizados, competitivos y sostenibles.

2.1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Diferenciamos los siguientes

- Objetivos abiertos y a corto plazo: BLÁZQUEZ CHECA S.L. se ha propuesto aumentar sus ventas así como mejorar día a día para que sus procesos sean cada vez más amplios, competitivos, sostenibles y diferenciados según vaya evolucionando la tecnología y exigencias de mercado, ampliando además su cuota de mercado a nivel nacional.
- Objetivos de naturaleza financiera: también pretende maximizar sus beneficios.

2.1.4 VALORES: Resaltamos los siguientes

- Trato personalizado y dedicación.
- Integridad y responsabilidad.
- Flexibilidad.
- Fiabilidad y respuesta inmediata.
- Implicación.
- Innovación y tecnología.
- Compromiso medioambiental.

CAPITULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: PERFIL ESTRATÉGICO

A continuación se analiza el entorno general de la industria tratada en este trabajo a través de su perfil estratégico.

Para el análisis de dicho perfil estratégico se anexiona en primer lugar la siguiente tabla en donde se van valorando los distintos factores dentro de distintas dimensiones seleccionadas, y a continuación se realizará una descripción valorativa de los mismos:

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO	MN	N	I	P	MP
A.DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL					
Estabilidad del gobierno				X	
legislación medioambiental	X				
legislación laboral			X		
política fiscal y monetaria				X	
B.DIMENSIÓN ECONÓMICA					
crisis económica y financiera	X				
tasas de desempleo		X			
tasas de inflación				X	
países emergentes				X	
tipos de interés		X			
tendencia del PIB				X	
C.DIMENSIÓN DEMOGRÁFICA					
pirámide de edad			X		
esperanza de vida			X		
tasa de natalidad			X		
diversidad étnica			X		
D.DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL					
cambios de estilo de vida	X				
valores y actitudes sociales					X
nivel de educación			X		
E.DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					
cambios tecnológicos					X
transferencia de tecnología					X
tecnologías de la información				X	
protección del conocimiento				X	
inversión pública en I+D			X		
F.DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL					
tratamiento de residuos		X			
reciclaje de recursos		X			
recursos naturales (agua)		X			
contaminación		X			
consumo de energía		X			
energías renovables			X		
cambio climático		X			

Leyenda:

MN: Muy Negativo

N: Negativo

I: Indiferente

P: Positivo

MP: Muy Positivo

Hacemos las siguientes valoraciones a las dimensiones consideradas:

A. Dimensión político-legal: En este punto resulta muy vinculante al desarrollo de la actividad la legislación medioambiental ya que al tratarse de una industria muy contaminante, le afecta de forma muy negativa ya que el sector está sometido a una muy estricta y necesaria regulación medioambiental. Normalmente las cubas de tratamiento tienen un volumen superior a 30 m³ con lo cual el proyecto de actividad para estas industrias está obligado a sometimiento de impacto ambiental ordinario en la Comunidad

de Madrid según la ley 2/2002 del 19 de junio. Según la ley 16/2002 del 1 de julio sobre prevención y control integrado de la contaminación, estas actividades están incluidas en el artículo 2 del ámbito de aplicación de dicha ley, según se refleja en su anexo I y epígrafe 2.6, por lo que están sujetas a la obtención de la Autorización Ambiental Integrada (A.A.I.), siendo además de aplicación todas las normativas y leyes anexas a dicha A.A.I. (informe suelos, ruidos, aire, PRTR, gestión de residuos...). El cumplimiento de estas normativas incluye la instalación de depuradoras, así como el tratamiento y gestión de residuos, originando negativamente unos rigurosos costos agregados a la explotación del negocio.

En cuanto a la estabilidad del gobierno y la política fiscal y monetaria, afectan de forma positiva pues el hecho de que el gobierno sea estable favorece todos los factores deseables de una sociedad de bienestar y consumo como son: confianza en el consumo, estabilidad en el trabajo, financiación, estabilidad reglamentaria...

B. Dimensión económica: Al ser una industria con productos ligados al consumo, cualquier ratio que sea positivo con el consumo es beneficioso para la actividad. Así, influyen positivamente una tendencia positiva del PIB, la activación de mercados emergentes, tasas de inflación e influyen negativamente factores como crisis económico-financieras, tasas altas de desempleo o subidas de tipo de intereses que frenen el consumo.

C. Dimensión demográfica: Esta dimensión en concreto no afecta necesariamente a esta industria en cuestión pues factores como la pirámide de edad, la esperanza de vida, la tasa de natalidad o la diversidad étnica no tienen especial repercusión en el sector.

D. Dimensión socio cultural.: En particular, para este sector, está habiendo cambios del estilo de vida que en cierta manera afectan negativamente a la industria en cuestión pues actualmente se está optando por nuevas tendencias como son los plásticos o las pinturas en detrimento de procesos complejos y contaminantes como los recubrimientos electrolíticos de metales. Por otro lado, hay que considerar que la sensibilización y educación de la sociedad afecta muy positivamente cualquier actividad industrial.

E. Dimensión tecnológica: Al ser una industria muy tecnificada basada en una muy particular tecnología principalmente química implica que cualquier cambio tecnológico puede abrir mercados en el sector. Si bien es verdad que al ser una industria en declive la investigación en tecnología es actualmente casi nula. También hay que considerar que la transferencia de tecnología es buena en cualquier actividad industrial pues permite tener

opción a compartir y ofertar las nuevas tendencias tecnológicas que afloran para poderlas aplicar a los procesos y así ampliar las ofertas con los clientes.

En este sentido, las tecnologías de la información han sido muy positivas pues permiten a la industria estar con el actualmente necesario contacto permanente con el exterior, tanto a nivel de clientes como de proveedores. Estas tecnologías han sido decisorias en la globalización actual de los mercados. También hay que tener en cuenta que la protección del conocimiento es un aspecto positivo en cualquier actividad.

En esta dimensión valoramos que al tratarse de una industria privada muy particular y tecnificada, la inversión pública en I+D es nula por parte del sector público por carecer de interés, quedando relegado exclusivamente a empresas químicas muy concretas del sector.

F. Dimensión medioambiental: Teniendo en cuenta que es una industria muy contaminante como venimos indicando, el tratamiento de esta dimensión tiene una doble vertiente. Desde el punto de vista puramente medioambiental, podemos considerar que esta dimensión da unas garantías de que la industria cumple con el medio ambiente ya que la conservación de éste es un factor actualmente imperativo en la sociedad. Pero, desde el punto de vista de explotación del negocio, la industria está muy limitada en términos medioambientales, todas las acciones que tiene que realizar en este aspecto tanto en las autorizaciones ambientales por la administración como la implantación, mantenimiento y ejecución de las medidas encaminadas a la depuración y gestión de residuos suponen unos gastos muy costosos y añadidos a los gastos generales de la actividad. Así, la normativa de contaminación es muy severa y se extiende tanto a nivel de suelos, aire, aguas, ruidos y residuos según vimos en la anterior dimensión (A): legislación medioambiental. De hecho, desde su obligatoriedad de implantación de medidas correctoras acordes con el medio ambiente ha habido pequeñas industrias que no han podido hacer frente a los gastos que les suponía la instalación de depuradoras para el tratamiento de sus efluentes. Hacemos las siguientes valoraciones dentro de este contexto:

Todos los residuos generados en los procesos productivos, tanto en depuración como envases de productos químicos, deben ser gestionados y retirados según marca actualmente la ley por un gestor de residuos autorizado por la Consejería de Medio Ambiente. Además, la normativa medioambiental obliga a este tipo de industrias contaminantes a la minimización del consumo de los recursos naturales, de materias primas en general y generación de residuos (reciclaje de recursos). En este aspecto, el agua es una materia prima indispensable en sus procesos, tanto para la formación de sus electrolitos como para

los aclarados en las distintas etapas del proceso. Al ser ésta un bien natural y escaso, además de limitado por la situación actual de periodos de sequía, conlleva una subida del valor de este bien y supone que este recurso sea una limitación para el desarrollo de la industria. Por ello, el costo del agua les grava por ley a partir de haber consumido 3.500 m³/año al incorporarles el factor K5 que multiplica por 5 el precio ordinario del agua.

Por otro lado, en este tipo de industrias al ser un proceso electrolítico, supone que la energía eléctrica sea también una materia prima fundamental de su actividad. Así, la energía eléctrica supone también un gasto importante en el calentamiento de baños y secado de piezas. El encarecimiento progresivo de esta materia prima y sensibilización con la eficiencia energética hace que ésta influya negativamente en el desarrollo de la industria tratada. El abaratamiento de esta materia prima a través de paneles fotovoltaicos podría ser una alternativa a la disminución de costes además de hacerla una industria más sostenible desde el punto de vista energético y medioambiental. Actualmente entre las limitaciones técnicas en la producción y almacenamiento de estas energías renovables junto a la normativa actual hacen que a día de hoy no sea un factor determinante para este tipo de industrias. Terminamos este punto indicando que la sensibilización por el actual problema del cambio climático, siendo partícipe en ello la explotación de distintos procesos industriales, hace que las industrias contaminantes como es la aquí tratada sean severamente seguidas, reguladas y controladas por la administración. Si bien es verdad que esta regularización es necesaria para hacer sostenible el medioambiente en algunas ocasiones sobre todo en el caso de algunas PYMES se les agrava su viabilidad por no poder hacer frente o serles dificultosos los gastos y acciones generados para estar acordes con la legislación medioambiental.

3.2. ANÁLISIS ENTORNO COMPETITIVO:

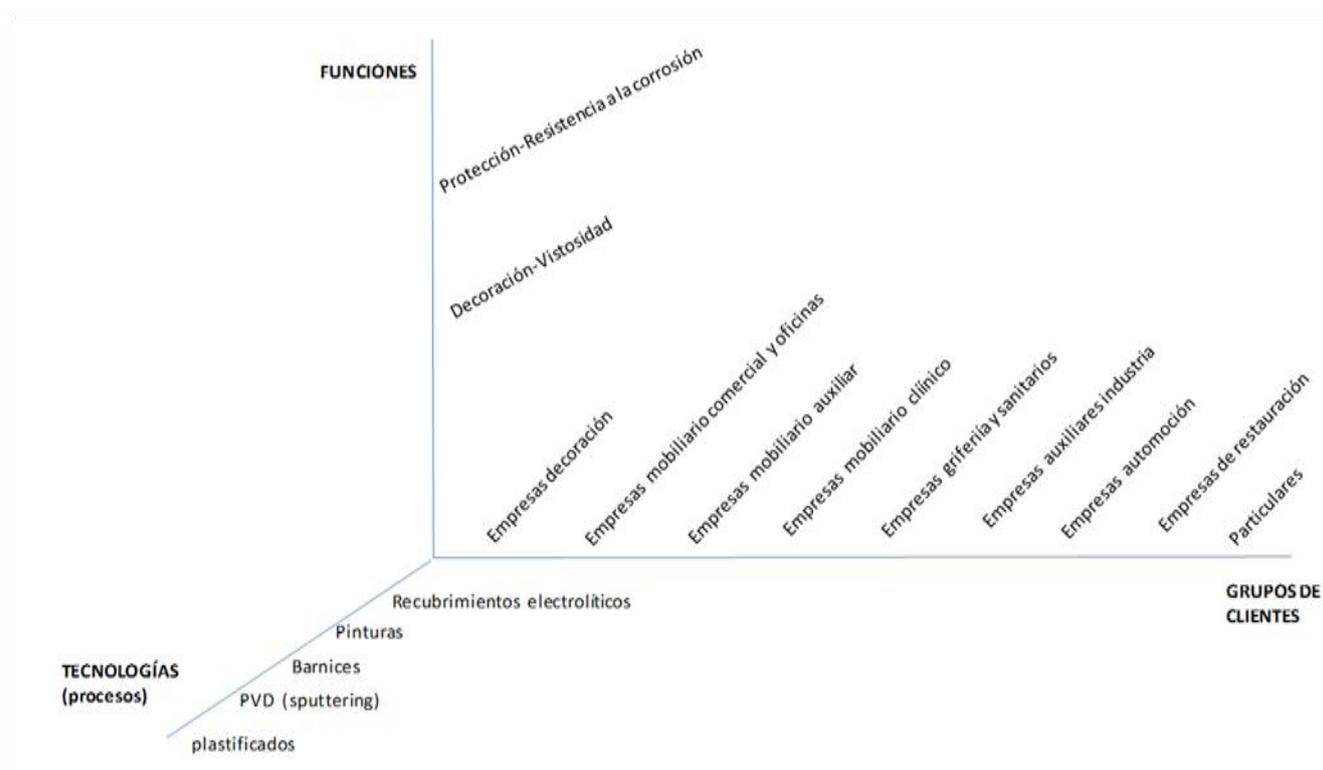
Dentro de este punto valoramos los siguientes modelos y cuestiones para el sector industrial estudiado tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda:

- Modelo tridimensional de Abell (delimitación del entorno competitivo)
- Modelo de las cinco fuerzas de Porter (análisis de la estructura de la industria)
- Grupos estratégicos (identificación áreas competitivas reducidas)

Pasamos a continuación a estudiarlos:

3.2.1. MODELO DE ABELL

Para entender el modelo de Abell tenemos que explicar el mercado que estudiamos. Así, estamos tratando un sector industrial desde el punto de vista del criterio de la demanda de recubrimientos de los metales en general. Estos recubrimientos se pueden realizar por distintas tecnologías. Cada una de estas tecnologías está aplicada por distintos tipos de industrias. Diferenciamos los siguientes ejes en el campo de actuación:



Así, en el “*eje de tecnologías*” podemos visualizar distintas industrias del tratamiento de superficies: la industria de la galvanotecnia (recubrimiento electrolítico), la industria de la pintura, la de los barnices, la industria del PVD (recubrimiento al vacío) o la del recubrimiento plástico. Por tanto, cada tipo de industria satisface la oferta del sector industrial del acabado de metales desde el punto de vista del criterio tecnológico.

En el “*eje de funciones*” podemos visualizar los objetivos o utilidades que deben cubrir los distintos acabados de metales: el de vistosidad o puramente decorativo y el de protección o resistencia a la corrosión. Cualquiera de las industrias antes citadas puede satisfacer estas funciones aunque bien es verdad que el resultado final, si bien pueden cumplir las mismas funciones, tienen distintos matices y por tanto cada una va dirigida a distintos grupos de clientes.

En el “*eje de grupo de clientes*”, se puede visualizar los distintos grupos de clientes que demandan los recubrimientos de metales en general. Como se puede observar son grupos grandes con lo cual la demanda del recubrimiento del metal en general es grande. Cada grupo de clientes requieren especificaciones puntuales o genéricas de acabados y podrán satisfacer su demanda según la función o finalidad del acabado y la tecnología que cumple esa función.

Como podemos observar, el concepto de mercado abarca tanto a todos los competidores como a todos los clientes, con lo cual, este concepto es el que más acota el entorno competitivo de la industria tratada.

3.2.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Hacemos las siguientes valoraciones en el modelo que ahora se estudia dentro de los apartados de cada una de las fuerzas consideradas para realizar un análisis de la estructura de la industria de los recubrimientos electrolíticos:

1ª Fuerza: Intensidad de la competencia actual:

- **Número de competidores y equilibrio entre ellos:** Estamos ante una industria donde la competencia es bastante concentrada ya que el número de competidores es pequeño y, por tanto, la intensidad de la misma es reducida. Así, en la Comunidad de Madrid, de los años 80 a la actualidad ha caído en un 90% en relación al número de competidores. Esto hace que “aumente” el grado de atractivo de la industria.
- **Ritmo de crecimiento de la industria:** Estamos ante una industria en declive por las razones ya enumeradas: encarecimiento del proceso, alternativas tanto en recubrimientos como en materiales empleados en la industria, son empresas con actividad muy contaminante...
- **Barreras de movilidad:** la principal barrera de movilidad que existe es la elevada inversión que hay que realizar para cualquier cambio de adecuación tanto en la maquinaria como en el proceso químico y, por tanto, poder pasar a otro grupo estratégico (que veremos en el apartado siguiente) y, además, las complicadas gestiones que hay que realizar para el cambio de grupo al estar todo muy regulado entre otros aspectos por el medioambiente. Hay que tener en consideración que el proceso electrolítico, como se viene definiendo, es un proceso complejo, costoso, contaminante y largo con lo cual el paso de un grupo inferior a uno superior que oferte mayores prestaciones supone para la empresa una inversión grande o, lo que es lo mismo, un salto grande tanto cualitativo como cuantitativo.

- **Barreras de salidas:** La industria en cuestión dispone de diversas barreras de salida puesto que son activos muy especializados para ser reutilizados fuera de esta industria. La industria tiene también unos costes fijos altos, entre los que podemos encontrar liquidaciones de existencias, tratamiento de residuos, indemnizaciones por despido, etc. Por otro lado, desde el punto de vista medioambiental, las empresas tienen que hacer además un estudio o plan de desmantelamiento aceptado por la Consejería de medioambiente de la Comunidad de Madrid para que el abandono de los productos químicos que se utilizan no sea nocivo para el medio ambiente, es decir, los líquidos y productos químicos en general tienen que ser tratados por un gestor de residuos autorizado para garantizar que en el momento de deshacerse de ellos, éstos no perjudican al medio ambiente. También un estudio de suelos para descontaminarlos si fuera necesario una vez clausurada la actividad. Finalmente, existen barreras políticas y administrativas pues, como hemos comentado, esta industria no deja de estar sujeta a una legislación medioambiental muy severa y de una legislación por industria también muy estricta. En definitiva, podemos observar que estas elevadas barreras de salida hacen que el grado de atractivo disminuya.
- **Estructura de costes de empresas:** El peso de los costes fijos son muy superiores a los variables ya que los costes del proceso electrolítico son fijos y muy caros (maquinaria, productos, energía eléctrica, consumos altos de agua, depuración de aguas residuales de procesos y gestión de residuos...). Hay que valorar que algunas materias primas imprescindibles como es el agua y electricidad son hoy en día bienes escasos. A estos costes fijos hay que añadir los gastos fijos de personal, suponiendo el conjunto de todos ellos altos. Estos costes obligan a aumentar los volúmenes de producción para hacerla sostenible en una industria que, como ya hemos comentado, es complicada y restrictiva en los momentos actuales.
- **Diferenciación de productos:** la industria en general no tiene demasiada diferenciación de productos siendo esta diferenciación basada en los distintos acabados (recubrimientos electrolíticos de níquel, cromo, zinc, latón...) y en los distintos materiales o sustratos tratados (hierro, latón, zamack, aluminio...), por lo que esto también disminuye el grado de atractivo pues hace aumentar la intensidad de la competencia aun en el contexto de un mercado con pocos competidores.
- **Capacidad productiva instalada:** actualmente hay un exceso de capacidad productiva pues, aunque quedan pocas empresas en la industria, también hay poca demanda, produciendo un desajuste entre oferta y demanda ya que, aun siendo pequeña la oferta,

es grande para la demanda existente, lo que obliga a las empresas que han quedado en el sector a ser agresivas en términos de producción.

- **Diversidad de competidores:** actualmente no hay demasiada diversidad en los competidores pero bien es verdad que debido a la pequeña demanda que hay, las empresas se han especializado en sectores (decoración, automoción, particulares...) y por tamaño de piezas tratadas, repartiéndose así en cierta manera el mercado.
- **Intereses estratégicos:** no hay intereses estratégicos a título colectivo pues no pretenden hacer revivir la industria. Todas actúan individualmente por “sobrevivir” en el desarrollo de su actividad dentro del sector. No obstante, a nivel de la Comunidad de Madrid han creado una asociación denominada ASOREME disponiendo de un gestor-asesor especializado en documentación medioambiental para el sólo tratamiento de los asuntos relacionados con el medio ambiente y la Administración.

2ª Fuerza: Entrada de competidores potenciales:

- **Barreras de entrada:** Así como antiguamente, para poder entrar en la industria la legislación no ponía grandes impedimentos, actualmente la legislación sí es muy rígida tanto desde el punto de vista de licencia de apertura con el Ayuntamiento e Industria como licencias medioambientales con las consejerías de medioambiente. Así, deben disponer de una autorización ambiental integrada antes del inicio de la actividad, lo que supone una fuerte inversión inicial sin rendimiento, todo esto agregado a los grandes costes que suponen estas instalaciones, lo que da lugar a una disminución de expectativas de rentabilidad. Esta circunstancia protege a las pocas empresas que han quedado en el sector, ayudando a preservar sus niveles de rentabilidad. Sin embargo, se trata de barreras de entrada relativas ya que se pueden superar con recursos de las propias empresas.

Por otro lado, además estos nuevos competidores potenciales tienen una fuerte barrera de entrada no sólo desde el punto de vista económico sino también desde el punto de vista técnico, pues se trata de una industria muy tecnificada donde los valores de experiencia son altos, los accesos a los canales de distribución están centralizados ya en las empresas existentes y la necesidad de capital para empezar la actividad es fuerte por lo que ya hemos comentado (necesidad de autorizaciones y maquinaria muy especializada).

En conclusión, actualmente, debido a las altas restricciones de mercado y costes de arranque de la actividad, lo que suponen elevadas barreras de entrada, para las empresas con grandes capacidades tecnológicas y financieras no les es un sector atractivo, lo que

da lugar a que no exista competencia potencial. Por otro lado en esta industria no hay barreras de entrada absolutas pues no existen impedimentos administrativos que legalmente impidan el ejercicio de la actividad, salvo la inversión inicial y cumplir con la normativa legal vigente tanto desde el punto de vista industrial como medioambiental.

- **Reacción de los competidores establecidos:** no procede por lo explicado anteriormente una reacción por parte de los competidores establecidos a los potenciales.

3ª Fuerza: Amenaza de productos sustitutivos:

Si bien es verdad que es un acabado muy particular, hay otros tipos de acabados muchos más económicos, técnicamente más sencillos y menos contaminantes; además de la posibilidad de cambiar los sustratos por otros que no necesitan recubrimiento y que pueden satisfacer las mismas necesidades. Entre ellos se encuentran los siguientes: imprimaciones, pinturas, plásticos, sustitución de hierro por acero inoxidable o aluminio que no necesitan recubrimiento en muchas aplicaciones, etc. En particular, por ejemplo, en el sector de la automoción, una gran parte de los coches iba cromada (paragolpes, molduras, tapacubos, manetas...) y ahora van pintadas o son directamente de materiales plásticos que no requieren recubrimiento.

Los costes de cambio a los productos sustitutivos han sido bajos y estos nuevos productos proceden de industrias con mayor rentabilidad y bastante menos contaminantes. Esto disminuye muy considerablemente el grado de atractivo de la industria.

4ª Fuerza: Poder negociador de los proveedores:

Éste es alto pues los proveedores principales son grandes compañías de suministro de agua y de luz que no dan lugar a negociación con ellos, y el resto de proveedores son empresas muy tecnificadas con incluso algunos productos y formulaciones patentadas. En general, hay pocos proveedores y son muy tecnificados, que ofrecen productos diferenciados por el grado de tecnificación; los costes de cambio de un proveedor a otro son altos por incompatibilidad de productos; hay poca amenaza de integración adelante (por ejemplo, las empresas no puede suministrarse a sí misma energía eléctrica o agua, lo cual es esencial para el desarrollo de la actividad); los proveedores tienen información total de las necesidades de la empresa pues son normalmente grandes compañías químicas con productos muy específicos y técnicos y concienciadas de ello. Es de resaltar que, como ya hemos comentado, el agua y la luz son materias primas indispensables en esta industria, pues sin ello no pueden desarrollar la actividad.

5ª Fuerza: Poder negociador de los clientes:

También es alto pues los clientes son conscientes del carácter restrictivo del sector presionando sobre los precios en trabajos de grandes series (clientes concentrados) Y las compras grandes de volúmenes obligan a negociar precios, disminuyendo la rentabilidad. Sin embargo, no hay demasiados costes de cambio pues hay artículos que los tienen que hacer por sus características determinadas empresas por lo que el poder de negociación del cliente disminuye, aunque, como ya hemos mencionado, existen productos sustitutivos. Además, el cliente tiene información total del proceso y de los costes. La industria en definitiva se debe al cliente y esto disminuye el grado de atractivo de la misma.

Como conclusión, podemos determinar según este modelo que el grado de atractivo de la industria es bajo pues hay bastante intensidad de la competencia actual, así como una gama amplia de productos sustitutivos y tanto el poder negociador de los proveedores como el de los clientes es bastante elevado.

3.2.3. SEGMENTACIÓN DE LA INDUSTRIA: GRUPOS ESTRATÉGICOS

Se identifican a continuación las áreas competitivas dentro del entorno de la actividad de la industria mediante la segmentación de la misma. Con esta segmentación se pretende identificar áreas competitivas más acotadas dentro de la industria del recubrimiento electrolítico. Para ello se aplican los siguientes criterios:

- segmentación desde el punto de vista de la demanda por características de productos
- segmentación desde el punto de vista de la demanda por características de clientes
- segmentación desde el punto de vista de la oferta en grupos estratégicos, para ello definiremos los grupos estratégicos a tener en cuenta.

A continuación se pasa a valorar las segmentaciones consideradas:

3.2.3.1-Segmentación desde el punto de vista de la demanda por características de materiales a tratar y opciones de acabados electrolíticos:

En este punto los criterios de segmentación se consideran según la capacidad de la empresa para ofertar desde varios puntos de vista según las características de los materiales sobre los que hay que ofertar el acabado electrolítico. En estas características se tiene en cuenta distintas variables como: tamaño de las piezas a tratar, cantidad de piezas por cada partida,

disponibilidad de acabados y sustratos sobre los que ofertar así como las exigencias en la calidad. A continuación se detallan estas características:

- *Por tamaño de las piezas a tratar.* Este condicionamiento conlleva instalaciones con cubas de suficientes volúmenes acordes a los posibles tamaños de piezas a tratar. Según lo anterior, para el tratamiento de piezas grandes harán falta instalaciones de volúmenes grandes. En la actualidad, y en particular en la Comunidad de Madrid, no abundan cubas de tratamiento grandes lo que sitúa a la empresa que pueda optar a ellas en una situación privilegiada con respecto a sus competidores. Por tanto, desde el punto de vista de esta segmentación la empresa con volumen de cubas grandes ofrece un gran servicio a la demanda de mercado para este tipo de piezas con respecto a la competencia.
- *Capacidad de producción y costos.* Este condicionamiento es primordial en materiales de grandes tiradas o lo que es lo mismo para grandes series. Normalmente los clientes con grandes series son muy exigentes en el precio y la calidad. Para poder obtener buenos costos y así ofertar buenos precios, la empresa que dispone de una línea o instalación automática dispondrá de mayor capacidad productiva y, por tanto, minimizará los costos de producción frente a cualquier instalación manual. Actualmente ésta segmentación no es tan restrictiva como la anterior al existir empresas con mayor número de líneas automatizadas a nivel Nacional, si bien a nivel de la Comunidad de Madrid existe poca competencia.
- *Diversidad de acabados y procesos.* La diversidad de acabados da mayor posibilidad de ofertar a los potenciales clientes abriendo de esta forma las posibilidades de mercado. Así, no es lo mismo hacer sólo cromado que dar otras posibilidades como cobreadas, latonadas o dorado. También la posibilidad de tratamiento y recubrimiento de distintos metales o sustratos abrirá la capacidad de ofertar, pues no es lo mismo ofertar sólo recubrir hierro o además también recubrir latón y aluminio. La agregación de procesos tanto en el acabado como en el tratamiento del metal base supone inversiones grandes para las empresas del sector por ser procesos largos y costosos.
- *Calidad y presentación de productos.* Esta segmentación no diferencia demasiado con respecto a los posibles competidores puesto que en la actualidad todas las empresas se esfuerzan en la calidad para poder estar posicionados en el mercado.
- *Servicio y atención al cliente.* Esta segmentación diferencia las empresas en el mercado a los posibles competidores al abarcar muchos aspectos, pues da lugar a posiciones privilegiadas por las segmentaciones descritas anteriormente ya que el conjunto de ellos

redundan no cabe duda en una atención y servicio al cliente. Entre estos aspectos destacamos la capacidad de las instalaciones (en volumen de piezas y capacidad de producción) y en la variedad de procesos y acabados electrolíticos.

3.2.3.2-Segmentación desde el punto de vista de la demanda por características de clientes:

En este punto los criterios de segmentación se consideran los sectores en los que la empresa de recubrimientos electrolíticos tiene posibilidades de ofertar con los medios y recursos disponibles. Cada sector demanda por sus características de artículos normalmente un perfil de recubrimiento. Así hacemos las siguientes valoraciones:

- *Sector de la decoración.* En este sector la empresa que tiene mayor variedad de acabados y posibilidad de tratamiento de mayor número de metales base (sustratos), dispone de mayores facilidades de competir en este mercado de la decoración ya que el sector demanda aleatoriamente distintos acabados decorativos sobre distintos sustratos según las modas y tendencias decorativas de cada momento. En este sector también es beneficioso para competir tener opción de trabajar con instalaciones de grandes volúmenes por el gran tamaño de las piezas decorativas que en muchas ocasiones hay que recubrir sobre todo en mobiliario comercial. Además, hay que tener en cuenta que el manejo de estas piezas a otros puntos fuera de la Comunidad de asentamiento incrementaría mucho los precios finales del producto lo que posiciona aún mejor a la empresa con esta disponibilidad. También es un sector donde se demandan en ocasiones grandes series con lo cual la disposición de instalaciones automáticas también posicionará positivamente a la empresa. Dentro de este sector estaría el del mobiliario auxiliar y comercial entre otros.
- *Sector automoción.* La demanda del sector del automóvil viene regida normalmente por grandes series en la que los clientes demandan grandes exigencias en calidad, precios y homogeneidad de la producción. Estas premisas sólo se consiguen con procesos en instalaciones automáticas. En este sentido, cualquier empresa, para poder competir en este sector, debe estar primordialmente automatizada, si bien no es tan limitante para este sector las instalaciones de grandes volúmenes para piezas de grandes dimensiones. Dentro de la automoción están incluidas también piezas metálicas de los motores que necesitan ir bañadas.
- *Sector industrial y construcción:* Las necesidades de este sector es muy variable en cuanto a los acabados demandados y al tipo de piezas a tratar por lo cual la empresa que

disponga de más posibilidades de recubrimientos e instalaciones se situará en mejor posición con respecto a la competencia. Podemos citar aquí empresas de mobiliario clínico, mobiliario auxiliar, mobiliario hostelería, grifería, componentes de la industria en general, etc...

- *Sector de restauración.* En esta fragmentación incluyo los restauradores. Este tipo de trabajo está más bien dirigido a talleres de recubrimientos muy artesanales con cubas no necesariamente de volúmenes grandes en la mayoría de los casos en donde no es imperativo la competitividad por la capacidad productiva pero sí por un gran aspecto visual de los acabados electrolíticos. Citamos aquí restauradores de piezas y muebles antiguos, reparación de objetos metálicos ...
- *Sector de clientes particulares.* Este sector de carácter más esporádico le podríamos encuadrar con las mismas características del anterior sector de la restauración.

3.2.3.3-Segmentación desde el punto de vista de la oferta por grupos estratégicos:

La segmentación por **grupos estratégicos** la vamos a realizar por la capacidad de la empresa en cuanto al número de recubrimientos electrolíticos que puede realizar y sobre el número de sustratos en los que puede aplicar dichos recubrimientos electrolíticos o acabados.

Según lo anterior, para seleccionar los grupos estratégicos se escogen dos variables por considerarlas las más selectivas y definitorias para las empresas del sector. Estas dos variables son en función del número de acabados que pueden ofrecer (1º criterio) y en función del número de sustratos sobre el que pueden aplicar los recubrimientos (2º criterio). En las siguientes tablas vamos resumiendo y explicando estos criterios:

1º Criterio: Según capacidad de ofertar distintos recubrimientos electrolíticos (acabados).

TIPO DE ACABADOS	OBSERVACIONES
Níquel decorativo	Acabados básicos
Cromo	
cobre	Acabados especiales
Níquel satinado	
Níquel negro	
latón	
oro	

Según este criterio diferenciamos dos subgrupos: (A) las empresas que sólo realizan los acabados elementales y (B) las que realizan además de los acabados elementales los especiales según la siguiente tabla:

Subgrupos según 1º criterio	CARACTERÍSTICAS	Denominación subgrupo
1º-subgrupo	Empresas que sólo realizan acabados elementales	(A)
2º-subgrupo	Empresas que realizan acabados elementales más los especiales	(B)

2º Criterio: Según la capacidad de ofertar distintos sustratos sobre los que aplicar los acabados. Se entiende por sustrato la superficie sobre la que se aplica el recubrimiento.

TIPO DE SUSTRATO	OBSERVACIONES
Hierro	Sustratos básicos
Latón	
Aleación Zamack	Sustratos especiales
Cobre	
Aluminio	
Acero inoxidable	

()-nota: Por acabado y sustrato “básico” se definen los recubrimientos y sustratos más comunes o usuales.*

Según este criterio diferenciamos también dos subgrupos: (C) las empresas que sólo realizan los acabados sobre sustratos básicos y (D) los que realizan además sobre los especiales y que resumimos en la siguiente tabla:

Subgrupos según 2º criterio	CARACTERÍSTICAS	Denominación subgrupo
3º-subgrupo	Empresas que sólo realizan acabados sobre sustratos básicos	(C)
4º-subgrupo	Empresas que realizan acabados sobre sustratos básicos más los especiales	(D)

GRUPOS ESTRATÉGICOS CONSIDERADOS: De la combinación de ambos criterios seleccionados y descritos anteriormente, definimos a continuación los grupos estratégicos a estudiar y valorar en el presente trabajo, y que resumimos en la siguiente tabla:

GRUPO ESTRATÉGICO	SUBGRUPOS QUE ABARCAN	CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO	NOMENCALTURA PARA GRÁFICOS
1º-GRUPO	(A) + (C)	Empresas que sólo realizan acabados básicos sobre sustratos básicos	
2º-GRUPO	(A) + (D)	Empresas que sólo realizan acabados básicos sobre todo tipo de sustratos	
3º-GRUPO	(B) + (C)	Empresas que realizan todo tipo de acabados pero sólo sobre sustratos básicos	
4º GRUPO	(B) + (D)	Empresas que realizan todo tipo de acabados y sobre todo tipo de sustratos	

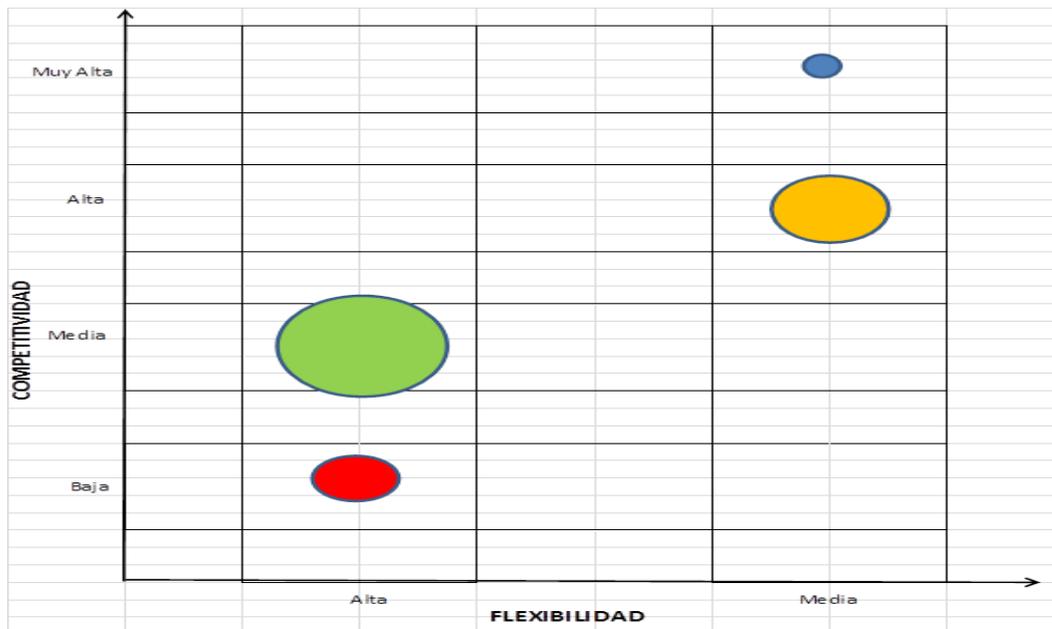
Puntualizaciones sobre los grupos estratégicos establecidos:

El salto a un grupo superior en prestaciones supone costes grandes según se explicó anteriormente en el punto 3.2.2: barreras de movilidad.

El volumen de las cubas no se ha tenido en cuenta por considerar un criterio común y que afecta de igual forma a cualquiera de los grupos considerados. Así, en todos los grupos considerados el volumen de las cubas afecta positivamente a cualquiera de ellas de igual forma, es decir, a mayor capacidad de volumen se abren las posibilidades de ofertar piezas de mayores dimensiones en cualquiera de los grupos clasificados.

El que las instalaciones sean automáticas o manuales tampoco se han tenido en cuenta para la consideración de grupos estratégicos por los mismos argumentos expuestos anteriormente con el volumen de las cubas, es decir, afectan por igual a todos los grupos ya considerados en el sentido de que las instalaciones automáticas favorecen por igual la productividad en todos los grupos considerados frente a las instalaciones manuales.

A continuación visualizamos el siguiente mapa de grupos estratégicos en donde el mayor diámetro en la nomenclatura del grupo indica mayor número de talleres existentes en el sector.



La *flexibilidad* la consideramos como la facilidad que tiene la empresa dentro del proceso productivo para poder cambiar de trabajo dentro de la jornada de trabajo. El cambio de trabajo se extiende tanto al cambio de piezas a tratar por sustratos o por acabados finales. La *competitividad* se refiere a la posición de la empresa dentro del mercado de los recubrimientos electrolíticos. A continuación, se resumen en el siguiente cuadro las segmentaciones consideradas:

TIPO SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Demanda por características de productos	Volumen de piezas. Capacidad cubas
	Capacidad producción. Costes
	Diversidad de acabados
	Diversidad de procesos según sustratos
	Calidad
	Presentación de productos
	Servicio y atención al cliente
Demanda por características de clientes	Sector decoración
	Sector industrial
	Sector automoción
	Sector restauración
	Sector construcción
Particulares	
Grupos estratégicos	Empresas que sólo realizan acabados básicos sobre sustratos básicos
	Empresas que sólo realizan acabados básicos sobre todo tipo de sustratos
	Empresas que realizan todo tipo de acabados pero sólo sobre sustratos básicos
	Empresas que realizan todo tipo de acabados y sobre todo tipo de sustratos

CAPITULO 4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. EL DIAGNÓSTICO INTERNO

Con este punto pasamos a valorar directamente y en particular la empresa de recubrimientos electrolíticos BLÁZQUEZ CHECA, S.L. dentro del sector de la galvanotecnia.

4.1.1 IDENTIDAD DE LA EMPRESA:

1. Edad: Aunque la empresa inició formalmente su actividad a finales de los 70, se constituyó jurídicamente como Sociedad Limitada en el año 1.987, manteniendo actualmente el carácter familiar de sus comienzos. Si bien la empresa ha evolucionado con las exigencias del mercado, se ha consolidado tras los ajustes del sector después de la última crisis financiera, por lo que se trata de una empresa madura en su actividad.

2. Tamaño: es una empresa pequeña si bien ha crecido en los últimos años tras los ajustes del sector que la confiere como empresa mediana dentro de su actividad. Actualmente, el número de empleados, contando la mano de obra directa como indirecta, es de 15 personas.

3. Campo de actividad: Su actividad principal es el recubrimiento electrolítico de metales no teniendo fabricación propia sino que su cometido es satisfacer las necesidades del acabado en los artículos de los clientes, abarcando distintos sectores tanto dedicados a decoración como los inminentemente industriales. Últimamente ha ampliado su campo de actividad diversificándose con la incorporación de la industria del pulido y barnizado de metales con el fin de dar un servicio más completo a sus clientes.

4. Tipo de propiedad: es privada de carácter familiar.

5. Ámbito geográfico: es nacional, pues dirige su actividad a todo el territorio nacional aunque bien es verdad que sus principales clientes se encuentran en la Comunidad de Madrid aunque éstos distribuyan posteriormente sus productos a nivel nacional o europeo.

A su vez, es una empresa monoplantilla pues sus instalaciones se encuentran situadas en un único lugar, concretamente en el Polígono Industrial “Los Calahorros” de Moraleja de Enmedio (Madrid), ocupando actualmente tres naves industriales.

6. Estructura jurídica: Se trata de una empresa de responsabilidad limitada donde el total de su actividad se desarrolla con carácter unisocietario.

4.1.2. ANÁLISIS FUNCIONAL Y PERFIL ESTRATÉGICO

Para este análisis visualizamos a continuación el siguiente gráfico:

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO	MN	N	I	P	MP
ÁREA COMERCIAL					
cuota de mercado		X			X
imagen de marca			X		X
fuerza de ventas				X	X
publicidad y promoción			X	X	X
ÁREA DE PRODUCCIÓN					
estructura de costes				X	X
control de calidad				X	X
productividad		X			X
bienes de equipo		X			X
ÁREA FINANCIERA					
estructura financiera	X	X			X
coste de capital				X	X
rentabilidad de inversiones				X	X
solvencia financiera		X		X	X
ÁREA TECNOLÓGICA					
tecnología disponible		X			X
esfuerzo en I+D			X	X	X
asimilación tecnológica				X	X
RECURSOS HUMANOS					
sistemas de incentivos				X	X
clima social				X	X
nivel de formación				X	X
nivel de participación				X	X
ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN					
estilo de dirección				X	X
estructura organizativa				X	X
cultura empresarial				X	X

Leyenda:

X: Competencia

X: Empresa en estudio BLÁZQUEZ CHECA, S.L.

MN: Muy Negativo

N: Negativo

I: Indiferente

P: Positivo

MP: Muy Positivo

Como conclusión del perfil estratégico, podemos observar en la tabla anterior que la posición de la empresa en estudio está en un lugar privilegiado (en general más a la derecha en el gráfico) con respecto a la competencia.

4.2. CADENA DE VALOR E INTERRELACIONES

Nos apoyamos visualmente en el siguiente gráfico para explicar posteriormente las distintas actividades e interrelaciones consideradas de esta cadena:



4.2.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Logística interna o de entrada de factores:** La recepción y almacenamiento se extiende tanto a materiales a tratar como a materias primas necesarias para el proceso, es decir, se extiende tanto a materiales de clientes como a materias primas de proveedores. Es necesaria una correcta clasificación en las zonas asignadas para ello con albaranes de entrada y salida para el control de existencias. En el caso de materiales a tratar, se clasificarán por el tipo de tratamiento a realizar y por clientes y, para las materias primas, según el proceso al que están destinados teniendo en cuenta las incompatibilidades técnicas por sus características según sus hojas de seguridad. Resulta importante el almacenamiento lógico que evite desplazamientos largos de materiales en su manipulación y la centralización de funciones como la de reservas, compras o logística que permita llevar a cabo un control de inventarios que agilicen las prestaciones de la empresa.
- **Operaciones o producción propiamente dicha:** Las piezas a tratar se llevan a la línea de tratamiento electrolítico siguiendo rigurosamente el proceso químico que conlleva el mismo. Estas líneas de trabajo están condicionadas principalmente por el acabado final, el material base a tratar (sustrato), cantidad de piezas y por el tamaño de las mismas. En esta etapa se desarrolla realmente el sistema productivo de la actividad

- **Logística externa o de distribución:** Una vez las piezas han pasado por el proceso productivo, son supervisadas por el control de calidad para comprobar que cumplen las especificaciones técnicas requeridas, embaladas y almacenadas por clientes en la zona designada para ello; en este punto se puede decir que el producto está terminado. Antes de expedir cualquier mercancía se hace albarán de salida para el control de mercancías y posterior facturación. En cuanto a la distribución de mercancías, la empresa dispone de camión propio, si bien es verdad que los portes se negocian con el cliente en los presupuestos ya que muchos clientes disponen también de sus vehículos para los movimientos de mercancías.
- **Marketing y ventas:** La empresa realmente no hace ninguna labor exterior de marketing salvo la tecnología de internet mediante página Web. La empresa ocupa una posición muy consolidada en su actividad y al ser un sector muy restrictivo con pocas ofertas, los clientes no disponen de muchas opciones con lo cual la empresa se basa para potenciar sus ventas en la capacidad de análisis de las necesidades y tendencias de los clientes intentando garantizar la mejor calidad y precio avalado con el reconocimiento de su marca.
- **Servicio posventa:** La empresa se esfuerza en que el cliente quede satisfecho de sus acabados dando garantías de cumplir con las exigencias del recubrimiento tanto en aspecto como en otras cualidades técnicas como espesores, penetración, ductibilidad... quedando siempre abiertos a sugerencias de los clientes.

4.2.2. ACTIVIDADES DE APOYO

- **Aprovisionamiento:** Al ser procesos muy tecnificados, requieren de una selección de materias primas muy concretas y fiables en el aprovisionamiento. La compra de estos productos lleva aparejado el mantenimiento técnico y control químico de los baños por parte de la empresa suministradora. Este servicio está gravado por los proveedores en el precio de las materias primas. La energía eléctrica y el agua resultan también dos materias primas fundamentales del proceso electrolítico como ya se mencionó en capítulos anteriores. Hay que valorar también el aprovisionamiento de materias primas y recipientes normalizados para el tratamiento y gestión de residuos según legislación vigente.
- **Desarrollo de tecnología:** La empresa es realmente una aplicadora de las tecnologías de recubrimientos electrolíticos no desarrollando ninguna actividad propia de I+D en dicha tecnología. Esta labor de desarrollo queda relegada a las empresas técnicas proveedoras de productos químicos que definíamos en el apartado anterior. Por tanto, la

capacidad de adaptación, mejora e innovación a los nuevos escenarios competitivos y desarrollos tecnológicos es labor de los proveedores tecnificados de los que depende la empresa en este aspecto.

- **Administración de recursos humanos:** El personal responsable de las instalaciones debe ser cualificado con un mínimo de experiencia en los tratamientos electrolíticos, siendo ayudados por personal no necesariamente cualificados en las distintas etapas del proceso productivo. Esta característica obliga a la empresa a valorar y tener en cuenta los siguientes factores tanto en el personal de plantilla como en la selección del nuevo:
 - ✓ Capacidad de adaptación.
 - ✓ Identificación, atracción y retención de talento.
 - ✓ Prácticas de retribución flexibles.
 - ✓ Formación y promoción.
 - ✓ Compromiso con los empleados y de los empleados.
 - ✓ Políticas de igualdad y conciliación profesional y familiar.
- **Infraestructura de la empresa:** Al tratarse de una PYME de carácter familiar la infraestructura es sencilla. Consta de tres socios trabajadores como autónomos de los cuales uno realiza la gestión de gerencia, otro las gestiones administrativas y un último las gestiones de control de la producción. En cuanto al personal contratado, dispone de dos encargados con categoría de oficiales de primera por cada una de las dos instalaciones automática y manual y de 8 trabajadores que hacen las labores del proceso productivo bajo las instrucciones de los encargados. Estos trabajadores también hacen las labores de recepción, almacenamiento, embalaje y reexpedición de los materiales tratados en los procesos productivos. Últimamente ha sido necesaria la incorporación de una persona encargada del tratamiento de los residuos generados en el proceso para poder llevar a cabo una adecuada política de responsabilidad Social Corporativa (RSC) con respecto a las severas disposiciones medioambientales a las que están sujetas este tipo de industrias. Por último, disponen de un conductor del camión para el reparto de mercancías. La capacidad de aprendizaje para obtener buenos profesionales del recubrimiento electrolítico es lenta con necesidad de muchas horas de trabajo que aporten experiencia. Dentro de esta infraestructura resulta fundamental para el funcionamiento de la empresa la contratación del servicio y asesoramiento técnico por parte de titulados en ingeniería química. Esta contratación es externa y se realiza a través de proveedores en la compra de los productos químicos necesarios e implica una minuciosa gestión en los posibles cambios en la contratación.

La empresa tiene buena capacidad de gestión financiera a través de las entidades bancarias con las que trabaja

En definitiva, la empresa cumple con los estándares de transparencia, control y responsabilidad social.

4.2.3. INTERRELACIONES DE LA CADENA DE VALOR

En cuanto a las interrelaciones se identifican eslabones horizontales entre algunas de sus actividades internas como, por ejemplo, entre la logística interna y el aprovisionamiento o como aprovecha la RSC descrita con el reconocimiento de la marca. Se identifican también eslabones verticales a través de la compenetración de la empresa con los departamentos de I+D de las empresas químicas suministradoras.

4.3. ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

A continuación valoramos por separado tanto los recursos como las capacidades de la empresa analizada.

4.3.1-RECURSOS

La empresa BLÁZQUEZ CHECA, S.L. en estudio dispone de los siguientes recursos observados:

A) Recursos tangibles- Dentro de estos diferenciamos a su vez dos tipos:

- Activos físicos: Dentro de estos activos incluimos por un lado los necesarios directamente para el proceso productivo en los que están las instalaciones químicas en general y que diferenciamos a su vez en una instalación automática y otra instalación manual. Dentro de estas instalaciones, y al ser procesos complejos como ya hemos mencionado, se incluyen gran cantidad de elementos necesarios en las mismas como rectificadores de corriente, cubas electrolíticas, equipos de limpieza por ultrasonidos, electrolitos, pletinas, bombas filtro, agitadores, bastidores, utillaje para colgar la piezas, secadores... Por otro lado, existen activos físicos que influyen indirectamente en el proceso productivo como son la depuradora de vertidos líquidos, lavado de gases emitidos, filtro prensa de lodos... Por último, también se incluyen dentro de estos activos los elementos necesarios en el funcionamiento de la actividad como estanterías, apiladores de mercancía, embaladoras, camión, etc.
- Activos financieros: En estos activos incluimos pagarés, letras de cambio, cheques, dinero en efectivo, derechos de cobro...

B) Recursos intangibles- Dentro de estos diferenciamos los siguientes:

- **Humanos:** El factor humano es fundamental en el proceso productivo según explicamos en el anterior punto de infraestructura de la empresa. La necesidad de personal cualificado es un recurso fundamental de la empresa tanto desde el punto de vista de la plantilla como de los profesionales en química contratados y ajenos a la empresa. Este valor, al ser una empresa con una fuerte e inminente base tecnificada, adquiere una especial y relevante importancia.
- **No humanos:** En este capítulo se encuadran recursos en los que no intervienen la mano de obra directa de las personas. En este sentido juega un papel fundamental en la actividad las tecnologías que son necesarias en los procesos químicos de electrolisis. También es de valorar dentro de éstos los recursos organizativos como el prestigio, reputación y marca de la empresa consagrada con el esfuerzo diario de muchos años de actividad dando calidad y precios competitivos.

4.3.2-CAPACIDADES:

Para identificar las capacidades hay que destacar que éstas aparecen ligadas al capital humano y se apoyan en “activos intangibles”, basados principalmente en el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa y del apoyo técnico de las empresas químicas suministradoras.

Así, en BLÁZQUEZ Y CHECA SL se constata que cuenta con capacidades funcionales y culturales, a saber:

- Respecto a las primeras, tiene capacidad para controlar la calidad de sus productos y además tiene una gran flexibilidad para adaptarse a los nuevos escenarios competitivos y desarrollo tecnológico. En ese sentido, tiene especial importancia el conocimiento tecnológico pues para desarrollar gran parte de este trabajo hay que tener una base formada con conocimientos técnicos muy específicos y concretos. Pero también hay que destacar la capacidad para trabajar en equipo, pues hay que seguir procedimientos productivos que requieren de varias fases y para ello el personal que desarrolla cada una de las distintas fases tiene que estar muy coordinado con el resto de compañeros. También dispone de capacidad para innovar y de solventar problemas de distinta índole que puedan surgir eventualmente y sin necesidad de esperar a la empresa tecnificada que controla químicamente los baños. En este aspecto, la empresa tiene capacidad para tomar decisiones puntuales en cuanto adicción de productos a las cubas electrolíticas. Existen también rutinas en cuanto a mantenimiento de las instalaciones tanto desde el punto de vista químico como del eléctrico y del mecánico.

Finalmente, hay que mencionar las capacidades dinámicas ya que se trata de una industria cambiante donde cada vez surgen tecnologías y productos sustitutivos con más fuerza en los que la empresa tiene que estar preparada para hacer frente a estas amenazas. En particular, en los últimos años ha habido una tendencia sustitutiva de materias primas altamente contaminantes por otras menos agresivas desde el punto de vista medioambiental a las que la empresa se ha tenido que ir adaptando.

- Las capacidades culturales que tiene la empresa le permite desarrollar sin problemas las capacidades funcionales descritas anteriormente. Así, tiene personal cualificado para tomar decisiones desde el punto de vista de la producción. Esta cualificación ha sido fruto de muchas horas de trabajo y vivir situaciones de problemas técnicos con el apoyo de los ingenieros químicos de las empresas exteriores contratadas.

También dispone de personal administrativo y dirección capaz de tomar decisiones fiables en cuanto a gestionar préstamos, inversiones, cambios organizativos, innovaciones, motivar el trabajo en equipo.

Según lo anterior, el reto para la dirección no se limita a identificar los recursos y capacidades descritas anteriormente, si no a describir cómo se pasa de las habilidades y recursos individuales a las capacidades colectivas que viene determinado por las rutinas organizativas. Así, la empresa está obligada a unas rutinas organizativas que estimulen las habilidades personales de los trabajadores mediante tareas concretas o capacidades sencillas que se integren en capacidades más complejas de mayor nivel mediante la incorporación de nuevos recursos y capacidades sencillas. Para conseguir esta integración de recursos, habilidades, conocimientos y capacidades sencillas, la empresa recurre a:

- *Mecanismos formales de coordinación* en los que tiene implantadas unas pautas constatadas de trabajo y organización. Así tiene manuales de organización, cronograma con las actuaciones a seguir según los distintos trabajos para hacer más rentables las instalaciones o actuaciones ante problemas o incidencias que puedan surgir.
- *Rutinas organizativas*, en las que también tiene unas pautas de mantenimiento de las instalaciones según las horas de trabajo como son la adicción de productos de los baños, filtración, limpieza, mantenimiento depuradora, retirada de residuos etc...siendo realizadas cada una de estas acciones por el personal responsable para cada una de ellas.

Según todo lo anterior, podemos resumir que la empresa dispone del suficiente capital intelectual como para identificar y medir todos los recursos basados en el conocimiento, es decir, los recursos intangibles y las capacidades que por definición también son intangibles según hemos indicado. También la empresa tiene la capacidad dinámica para integrar,

construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a entornos rápidamente cambiantes.

4.3.3-CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Valoramos a continuación los recursos y capacidades observados y definidos en el apartado anterior según los siguientes criterios:

4.3.3.1-Criterios para la obtención de la ventaja competitiva:

- Escasez: Si bien es verdad que los procesos que dispone BLÁZQUEZ CHECA, S.L. son procesos de mercado, se deben considerar dos valores en la empresa con una constatada gran escasez en el mercado: el tamaño de cubas con grandes volúmenes para acabados especiales, lo que le permite posicionarse muy ventajosamente en el sector, y la combinación del proceso electrolítico del aluminio junto a su explotación con una maquinaria automática, lo que hace que lo diferencie de su competencia en el tratamiento electrolítico del aluminio.
- Relevancia: De las características relevantes descritas anteriormente por su clara escasez en el mercado hay que destacar en particular que la explotación del recubrimiento electrolítico del aluminio en instalación automática le ha supuesto a la empresa una gran relevancia por haberle permitido expandir su cartera de clientes a nivel nacional.

4.3.3.2-Criterios para el mantenimiento de la ventaja competitiva:

Para mantener la ventaja competitiva a lo largo del tiempo se constatan en la empresa estudiada los siguientes cuatro criterios:

- Durabilidad: Si bien sus recursos tangibles, para que no se degraden con el tiempo, requieren de un mantenimiento y costo muy grande, la marca de la empresa como recurso intangible presenta una durabilidad que aumenta con el tiempo dentro del sector. Así, aprovechando su marca y su rutina organizativa basada en la información y el conocimiento le han permitido no sólo permanecer en el tiempo si no ampliar el negocio dentro de su *explotación interna y su estrategia corporativa*
- Transferibilidad: Es un mercado donde el grado de transferibilidad es muy bajo en sus recursos tangibles por tratarse de maquinaria muy específica de dimensiones grandes y por tanto supone un grado de movilidad muy complicado. Con respecto a los recursos intangibles, son conocimientos basados en la experiencia de los años, muy específicos y técnicos de difícil valoración y venta, además, al estar aplicados a sus propias instalaciones, reducen su valor para otras empresas.

- Imitabilidad: Si bien la empresa está basada en tecnología conocida en el sector, aporta algunas particularidades basadas en su experiencia de muchos años. En particular, con el recubrimiento del aluminio lleva unas pautas desarrolladas internamente en base a resultados experimentales que le posicionan bien por el desconocimiento de la competencia en este tratamiento, lo que se llama ambigüedad causal.
- Complementariedad: BLÁZQUEZ CHECA SL combina muy bien sus recursos y capacidades resultando su valor en conjunto superior al individual y así conseguir mejor sus objetivos.
- Apropiabilidad: El recurso más difícil de apropiar y que genera un gran valor es la imagen corporativa y reputación de la empresa fruto del trabajo y la evolución en un sector complicado durante muchos años.

4.3.4-GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Se constata que la empresa es conocedora de sus recursos y capacidades para su análisis interno que le permite en todo momento diagnosticar los puntos fuertes y débiles en los que debe basar su estrategia en el mercado; en definitiva, es conocedora de sus recursos y capacidades más valiosas. Si bien es verdad, estos recursos cambian con el tiempo según las tendencias del mercado y los avances tecnológicos razón por la cual la empresa ha ido evolucionando. Para tener actualizados sus recursos y capacidades la empresa realiza las siguientes gestiones observadas:

4.3.4.1-Mejora de dotación de recursos. En este punto diferenciamos las siguientes formas de adquisición de estos recursos:

- Mejora de dotación de adquisición externa. Para estar actualizado en sus recursos la empresa se provee de los recursos tangibles acordes con las nuevas tecnologías que van saliendo. Entre las nuevas dotaciones llevadas a cabo últimamente destacamos las siguientes:
 - ✓ Adquisición de rectificadores electrónicos para la electrolisis de los metales que reducen muy considerablemente los consumos de electricidad frente a los convencionales.
 - ✓ Cambio de productos contaminantes por otros menos como es la reducción del cromo hexavalente y eliminación de cianuros.
 - ✓ Incorporación a la depuradora de efluentes líquidos un módulo de recuperación de parte del agua de los aclarados del proceso.

- ✓ Incorporación de la depuración de gases emitidos mediante lavado y reducción del cromo hexavalente.
- Mejora de dotación de desarrollo interno. Según la experiencia práctica se estudian y llevan a la práctica acciones encaminadas a mejorar los recursos. Así, se han hecho estudios de diseño de utillaje para colgar las piezas que minimicen los arrastres de las cubas y, por tanto, los consumos de productos. También pautas de trabajo encaminadas a un ahorro de energía eléctrica. En este aspecto el factor humano muy cualificado de la empresa es determinante en estas prácticas.

4.3.4.2-Explotación de los recursos actuales. La empresa es también conocedora de sus fortalezas y debilidades y conocedora de las de sus competidores, razón por la cual le permite explotar de forma eficaz su negocio. Las formas y acciones en las que explota sus fortalezas las definimos a continuación:

- Explotación interna mediante estrategia competitiva a través de la utilización de los recursos y actividades actuales de la empresa. Estos recursos son actualmente muy valiosos al estar en la mejor posición según la segmentación que hicimos en el anterior punto 3.2.3.3 en la que, al estar en el “grupo estratégico” 4º, le sitúa en una posición privilegiada frente a muchos de sus competidores haciéndola por tanto muy competitiva. Dentro de estos recursos internos es de mencionar la posición favorable que le aporta el disponer cubas de volúmenes grandes para tratar piezas de grandes dimensiones. También la disposición de una de sus líneas totalmente automatizada.
- Explotación interna mediante estrategia corporativa a través del prestigio acumulado de muchos años en el sector que le han permitido en alguna ocasión realizar algún trabajo que no siendo precisamente del acabado electrolítico si le ha sido de encargo como complemento a su actividad y así ofrecer un servicio más completo al cliente. Además, aprovechando este prestigio, le ha permitido últimamente el incorporar a sus instalaciones de acabados electrolíticos una instalación de barnizado de las piezas tratadas. También ha incorporado una instalación de pulido de metales anterior al de los tratamientos galvánicos. Anteriormente estos dos tratamientos de barnizado y pulido se subcontrataban con lo cual lo que ha hecho realmente la empresa en cuestión es una diversificación de su actividad (como luego veremos en punto 6.3.2) aprovechando su estrategia corporativa. Esta estrategia le ha permitido también, a raíz de incorporar el tratamiento electrolítico del aluminio, ampliar el campo de actividad a nivel geográfico debido a la escasez de ofertas de acabados electrolíticos sobre este metal a nivel nacional.

4.4. ANÁLISIS DAFO.

Del análisis de lo expuesto hasta ahora visualizamos la siguiente matriz del análisis del entorno de BLÁZQUEZ CHECA, S.L.:

- DAFO-	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>➤ <u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia directa de empresas proveedoras muy específicas y tecnificadas. • Grado de transferibilidad bajo en sus recursos tangibles. • Página web con falta de información básica. 	<p>➤ <u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado con baja demanda • Legislación medioambiental muy severa • Crisis económica y financiera • Cambios de estilo de vida • Incremento del uso de productos sustitutivos • Escasez de agua (materia prima indispensable) • Elevadas barreras de movilidad y salida • Poca diferenciación de productos • Maquinaria cara, suponiendo un coste elevado en cualquier renovación de la misma o adquisición de nueva. • Limitación presupuestaria pública ante nuevos avances tecnológicos
<p>➤ <u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado elevada en la Comunidad de Madrid • Flexibilidad y amplio campo de actividad al combinar los servicios de: pulido + recubrimiento + barnizado • Buena imagen corporativa (prestigio, reputación, marca...) • Control de calidad • Buena estructura y solvencia financiera • Buena rentabilidad de inversiones • Buena estructura organizativa y cultura empresarial • Elevada experiencia en el sector, en particular, en algunos acabados muy específicos como el aluminio lo que le da una gran relevancia en el mercado 	<p>➤ <u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevadas barreras de entrada • Escasez de competidores • Sensibilización ecológica de la ciudadanía

➤ **(continuación fortalezas)**

- Buen aprovisionamiento de activos físicos y financieros (como las cubas de volúmenes grandes para piezas de dimensiones grandes)
- De los dos puntos anteriores se extrae que tiene una gran ventaja competitiva frente a sus competidores más directos
- Personal cualificado (administrativo y técnico)
- Capacidad de adaptación a los cambios
- Conocimiento tecnológico de sus procesos
- Capacidad de innovar y evolucionar tecnológicamente
- Capacidad de coordinación. Organización y estructuración de rutinas organizativas
- Capacidad de hacer productos que protegen el medio ambiente.
- Estrategia corporativa que le ha permitido extender su actividad a actividades complementarias (pulido y barnizado).
- Estrategia corporativa que le ha permitido extender su actividad a nivel nacional.

CAPITULO 5. ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

5.1-VENTAJAS COMPETITIVAS

En la empresa estudiada y analizada se observan tres características que son consideradas actualmente como ventaja competitiva y que la posicionan y diferencian de otras del sector en una posición superior para competir, a saber: el volumen de cubas grandes en todos sus procesos de acabados especiales, la posibilidad de tratamientos en instalación automática y el tratamiento del recubrimiento electrolítico del aluminio.

La reciente puesta en marcha de actividades complementarias como son el pulido y barnizado de metales permite además a la empresa aumentar su ventaja competitiva al dar un servicio más amplio y completo al cliente por ser actividades complementarias a su proceso tradicional. Se consideran que son ventajas competitivas por los siguientes motivos:

- Hay muy pocos talleres que ofrezcan acabados electrolíticos para piezas de grandes dimensiones
- El tratamiento del aluminio, si de por sí tiene poca competencia por la complejidad del proceso químico, BLÁZQUEZ CHECA, S.L. realiza este tratamiento en una instalación totalmente automatizada y para piezas de grandes dimensiones.
- La adquisición de una instalación totalmente automatizada para los tratamientos, le permite competir en calidad y precios para series grandes.
- Mayor flexibilidad y servicios más completos al cliente por la adquisición reciente de las instalaciones necesarias para nuevas actividades complementarias a la tradicional como son el pulido y barnizado de metales.
- La empresa tiene la suficiente infraestructura y conocimientos para hacer sostenibles estos valores con el tiempo

Para los trabajos que encajan dentro de estas ventajas mencionadas anteriormente, le permiten estar en una posición adecuada en el mercado para trabajar con unos beneficios razonables por la inexistencia de competencia que le obligue a ajustar sus márgenes de beneficio. Además, para las piezas que entran dentro de los parámetros de las ventajas competitivas, por ejemplo en el tratamiento de piezas de grandes dimensiones, hay que tener muy en cuenta el valor creado por la empresa, ya que el valor añadido percibido por el cliente es alto por el servicio que le da la empresa para estos acabados ante la poca oferta de los mismos.

5.2-ESTRATEGIA COMPETITIVA

Como ya se explicó, actualmente es una industria con poca demanda y las pocas empresas que quedan compiten de forma muchas veces irracional en la lucha por su participación en el mercado que ha quedado. Las estrategias posibles son liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de producto. La empresa ha optado competir en el mercado con dos tipos de estrategias que explicamos a continuación: (i) por una estrategia en diferenciación de producto (en nuestro caso hablaríamos más bien de servicio) y (ii) por una estrategia híbrida o relación calidad-precio. Para ello, la empresa tuvo que invertir en instalaciones que le permitieran llevar a cabo estas estrategias y que en un principio le supuso un gran esfuerzo económico y aumento de costes. Ante esta situación, BLÁZQUEZ CHECA, S.L., se ha desligado de estrategias competitivas basadas exclusivamente en liderazgo de costes. Las inversiones, algunas ya mencionadas, que ha tenido que ir realizando para poder llevar a cabo estas estrategias han sido principalmente:

- Adquisición de cubas de tratamiento de volúmenes grandes para piezas de grandes dimensiones en todos sus acabados especiales, ya que este tipo de instalaciones escasean en el mercado según se ha ya indicado. Con esta inversión pudo competir en un mercado por diferenciación de servicio por dar opción al tratamiento de cualquier pieza independientemente de su tamaño y del acabado demandado.
- Según indicábamos en el punto 3.2.3.3 (grupos estratégicos), la empresa estudiada está incluida en el grupo estratégico 4º (empresas que ofertan todo tipo de acabados sobre todo tipo de sustratos), que es el mejor posicionado en el mercado. Para ello, la empresa ha tenido que realizar sucesivas inversiones en instalaciones y tecnología acordes con la especialización en los distintos tratamientos electrolíticos como en el caso del tratamiento del aluminio, que tiene muy poca competencia incluso a nivel nacional. La puesta en marcha de la instalación automática le permitió además disminuir costes por aumento de producción y así poder entrar en una estrategia de calidad-precio en las ofertas que así lo demanden como por ejemplo en grandes series.
- Estas inversiones se extienden a la infraestructura que ha sido necesaria últimamente para la puesta en marcha de las actividades complementarias de pulido y barnizado de metales.

Según todo lo anteriormente argumentado, de entre las posibles estrategias valoramos las acciones desarrolladas por BLÁZQUEZ CHECA, S.L.:

- Estrategia de liderazgo en costes: En este sentido la empresa estudiada NO entra en este liderazgo en costes teniendo en cuenta que sus costes y precios no son bajos por la especialización que requiere su estrategia. Por tanto, la empresa desecha de sus objetivos la estrategia orientada exclusivamente a precios bajos, estrategia que, por el contrario, sí sigue una parte importante de su competencia.
- Estrategia orientada a la diferenciación: BLÁZQUEZ CHECA, S.L aplica esta estrategia en aquellas empresas que demandan servicios concretos que sólo ofrece la empresa estudiada como son los recubrimientos para piezas de grandes dimensiones ofreciendo además distintos acabados y el tratamiento electrolítico del aluminio, lo que le permite mantener un valor añadido percibido alto con precios altos o medios. En otras palabras, al ofrecer servicios con un alto valor percibido por los clientes, puede cobrar un precio superior al de la competencia, lo cual compensa el aumento del coste que le ha supuesto esta inversión y, así, obtener un margen o rentabilidad superior al de la competencia para en definitiva obtener ventaja competitiva. Pero en este sentido también debemos significar que la empresa aplica una diferenciación segmentada pues BLÁZQUEZ CHECA, S.L conoce perfectamente los sectores que reclaman estos tipos de servicios tan especializados y, por tanto, es capaz de dirigirse a ellos y satisfacer las necesidades de estos clientes, mientras que no lo hace para el resto de la industria en general.
- Estrategia híbrida orientada a la relación calidad-precio. En este sentido, la empresa también es capaz de ofrecer a los clientes un servicio con un alto valor añadido percibido y manteniendo a la vez unos precios muy competitivos de mercado. Así, aplica este criterio en el recubrimiento de grandes series realizadas en la instalación automática. Esta estrategia le es útil porque de esta forma consigue un volumen de ventas superior a sus competidores por ofertar algo diferente manteniendo a su vez un margen atractivo con la reducción de costes que le proporciona la automatización. En el campo de las grandes series esta estrategia supone además a la empresa una forma de posicionarse en el mercado mediante la oferta de servicios frente a sus competidores (capacidad productiva, calidad, homogeneidad de acabados, variedad...) a precios similares o inferiores a los de su competencia. En definitiva, consigue combinar las ventajas de las dos principales estrategias: liderazgo en costes y diferenciación, según los argumentos ya expuestos anteriormente.

Según las estrategias expuestas podemos concluir que la empresa se ha esforzado en trabajar sólo artículos que encajan dentro de sus dos fuentes principales de ventajas

competitivas observadas: o son de series grandes o son diferenciados, y dejar para la competencia los trabajos que no encajan dentro de estas premisas o los que buscan sólo precios sin importar en muchas ocasiones la calidad por considerarlos con poco futuro y no entrar en el rango de sus objetivos.

Constatando todo lo anterior, hay que resaltar que las fuentes y variables sobre las que la empresa ha construido su diferenciación de servicios son las siguientes:

- Características del acabado: con la especialización de acabados muy técnicos como el tratamiento del aluminio y el tratamiento de piezas de dimensiones grandes.
- Características del mercado: Adaptación de la empresa a las necesidades de ciertos sectores como el de decoración, mobiliario comercial, grifería, automoción, etc.
- Características de la empresa por la forma en la que ha concebido la visión de su negocio.
- Otras variables que ha cuidado la empresa como la atención al cliente, la diversificación, la estrategia de respuesta rápida, la calidad o la presentación de sus productos o acabados. También es importante valorar en este punto la responsabilidad social de la empresa poniendo todos los medios posibles para amortiguar los efectos contaminantes de sus procesos, medidas que les ha supuesto una reducción importante de sus beneficios.

Por otro lado, esta estrategia de diferenciación de servicio le ha resultado adecuada por que le han concurrido las siguientes circunstancias que se observan:

- Los clientes le otorgan una especial importancia al servicio que les presta la empresa en estudio.
- Existen pocos competidores que hayan elegido los criterios de diferenciación que enumerábamos anteriormente elegidos por la empresa estudiada.
- Las características distintivas son difíciles de imitar de forma rápida dada la complejidad y coste de las inversiones necesarias.
- La diferenciación a través de la innovación según tendencias es la única vía en un mercado en donde los productos sobre los que se realiza el tratamiento se renuevan constantemente.

La estrategia de diferenciación que ha llevado BLÁZQUEZ CHECA, S.L. no le ha impedido una participación elevada en el mercado a nivel de la Comunidad de Madrid al tratarse de un mercado restrictivo con pocos competidores.

5.3--MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La empresa ha demostrado que tiene la suficiente experiencia y capacidad en el sector como para detectar los cambios de tendencia así como los medios técnicos y humanos para dar una respuesta a los posibles cambios sacando una rentabilidad de los mismos. Así, las posibilidades de mantenimiento de esta ventaja competitiva son grandes por las siguientes razones observadas:

- Las barreras de imitación son grandes por las características del negocio que ya hemos detallado en puntos anteriores: barreras de entrada, especialización, altas inversiones en un mercado restrictivo, experiencia acumulada...
- La capacidad de los competidores en imitar es pequeña en el caso del tratamiento especial del aluminio por ser tratamientos con muchos condicionamientos y muy tecnificados...
- El dinamismo del sector es lento con lo cual las ventajas competitivas descritas no son transitorias.
- Al tratarse de una empresa con base en estrategia de segmentación, logra mayor diferenciación en los segmentos que cubre que otros que lo intentan hacer para el conjunto de la industria.

Las estrategias que ha mantenido BLÁZQUEZ CHECA, S.L. le han permitido permanecer con buenos resultados en un sector en decadencia y el superar una fuerte crisis económica y financiera por la que se ha atravesado.

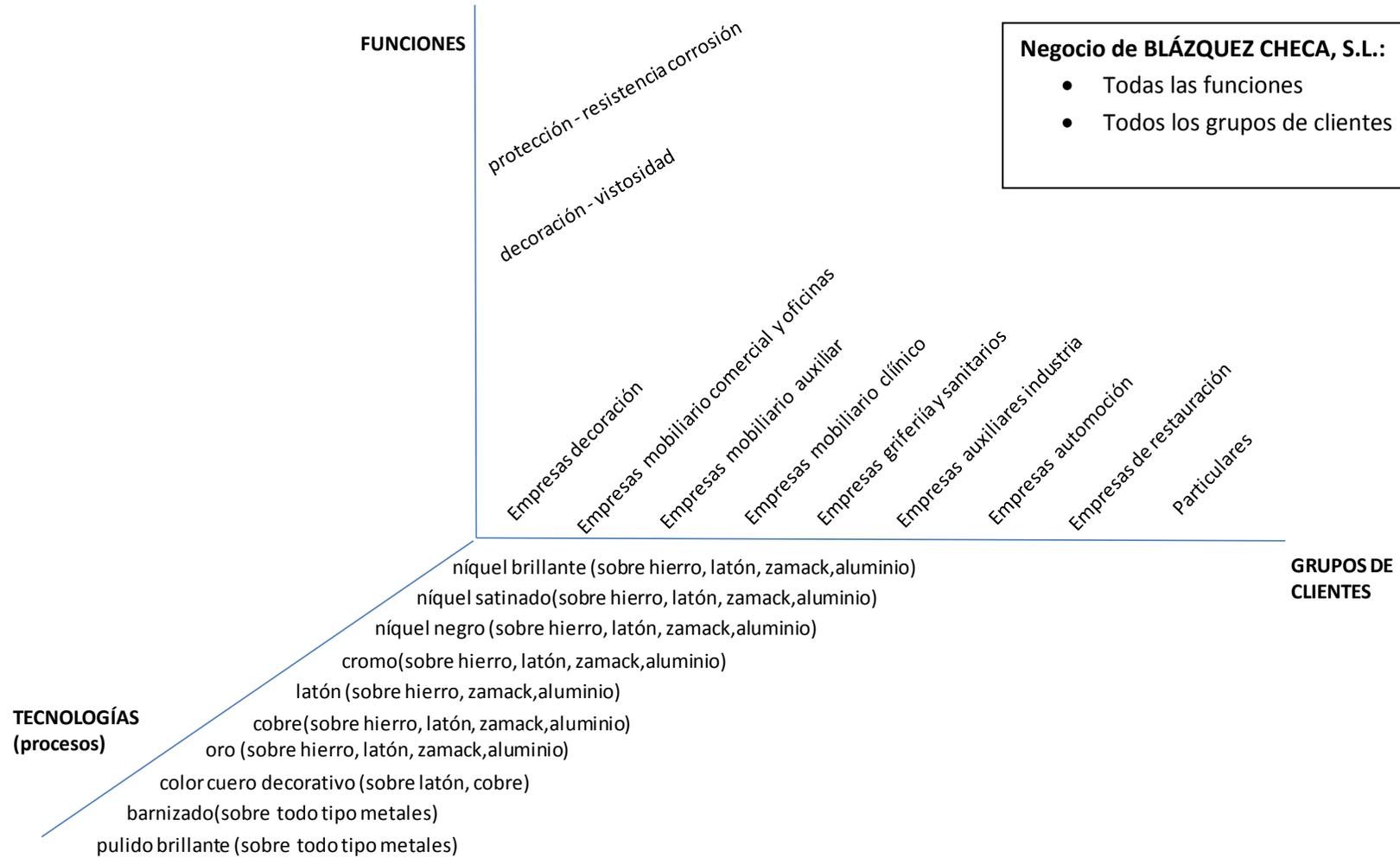
CAPÍTULO 6 –EL CAMPO DE ACTIVIDAD Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

6.1-CAMPO DE ACTIVIDAD

Al ser una empresa de servicios sin fabricación propia, en este punto definimos a continuación el ámbito de actuación como el conjunto de servicios que ofrece y mercados en los que compite. Así valoramos a continuación el campo de actividad de BLÁZQUEZ CHECA, S.L., teniendo en cuenta los criterios que analizamos en los puntos siguientes.

6.1.1.-CAMPO DE ACTIVIDAD SEGÚN MODELO DE ABELL

Adjuntamos a continuación el gráfico tridimensional según el modelo de Abell para proceder posteriormente a analizarlo:



Tras su análisis, en su entorno competitivo se observa lo siguiente:

- Es una empresa con un ámbito amplio de funciones pues puede satisfacer todas las funciones deseables en cualquier recubrimiento de metales: vistosidad o/y resistencia a la corrosión, necesidades demandadas dentro de su sector.
Además, estas funciones resultan muy variadas y diversas tanto desde el punto de vista de la configuración de las piezas a tratar como del recubrimiento. Así, abarca desde tratamientos de piezas a pequeña escala con acabados puramente decorativos hasta acabados de grandes series con mayores requerimientos en cuanto a resistencia a la corrosión, etc.
- En cuanto al ámbito de grupos de clientes que se observa en el eje del modelo de Abell según sus características resulta un ámbito también muy amplio, pues puede ofertar a cualquier grupo de clientes que demanden recubrimientos con las tecnologías que aplica. Si bien son acabados muy concretos y con relativa poca demanda, abarcan necesidades de numerosos grupos de clientes como se puede observar en este eje del modelo tridimensional. Dentro de estos grupos de clientes hay diferenciación en los que sólo requieren vistosidad frente a los que piden resistencia a la corrosión o los que demandan ambas funciones. Esta diferenciación de clientes está presente también en el tipo de piezas, así por ejemplo las empresas de mobiliario tratan piezas bastante más grandes en volumen que las de grifería.
- En el ámbito de tecnologías se observa una gran variedad de procesos que cubren todas las funciones deseables en cualquier recubrimiento. La elección de un proceso u otro viene condicionado por el acabado que se quiere obtener y el sustrato que se trata según se visualiza en dicho eje del modelo. Además, la empresa ha incluido últimamente los procesos de barnizado y pulido de metales que completan y apoyan las de los recubrimientos. El conjunto de todo ello confiere un eje muy amplio dentro de sus tecnologías de procesos electrolíticos. Esta condición coincide con la clasificación del punto 3.2.3.3 (grupos estratégicos), con la que empresa estudiada está incluida en el grupo mejor posicionado que denominábamos 4º (empresas que ofertan todo tipo de acabados sobre todo tipo de sustratos).

Por tanto, es de constatar que el negocio de la empresa en estudio es muy amplio pues su campo de actividad está dirigido a cubrir todas las funciones de los recubrimientos metálicos (vistosidad y resistencia a la corrosión) con las tecnologías que aplica (recubrimiento electrolítico, pulido y barnizado). Además, en este sentido la empresa está incluida en el grupo estratégico mejor posicionado (grupo 4º) que segmentábamos

en el capítulo 3, siendo su grupo de clientes también muy amplio pues está en condiciones de ofertar dentro de todos los grupos que demanden estos servicios.

6.1.2-CAMPO DE ACTIVIDAD SEGÚN DIFERENCIACIÓN ENTRE SEGMENTOS ESTRATÉGICOS

Según las segmentaciones del sector que hicimos en el punto 3.2.3 valoramos a continuación el campo de actividad de BLÁZQUEZ CHECA, S.L. según la diferenciación entre los segmentos estratégicos que se consideraron:

- Segmentación por demanda según características de productos: Estamos ante una empresa que oferta una gran cantidad de acabados trabajando sobre distintos sustratos y además con posibilidad de tratamiento de piezas de todos los tamaños. Estas características amplias que encuadramos dentro de sus tecnologías le confieren un campo de actividad muy variado y diferenciado. Si bien el ámbito de clientes es variado, dentro de esta segmentación la empresa ofrece el acabado electrolítico del aluminio demandado por grandes clientes a nivel nacional con lo cual le hace ser diferenciado para estos clientes con respecto a este tratamiento.
Según lo anterior podemos resumir que el campo de actividad de la empresa es complejo y exigente por tener un ámbito bastante amplio y variado en funciones con una diferenciación considerable en esta segmentación.
- Segmentación por características de clientes. Estas características son las exigencias de los distintos sectores en los que opera. Como ya hemos expuesto, la actividad de la empresa es dar servicio a empresas de distintos sectores con las características que cada sector demanda. Así, por ejemplo, el sector decoración demanda principalmente vistosidad mientras el industrial resistencia al desgaste y corrosión o el de automoción la capacidad de tratamiento contra la corrosión para grandes series. Por tanto, estamos ante un campo de actividad variado dentro del ámbito con clientes respaldado por un campo de actividad muy variado en tecnologías.
- Segmentación por grupos estratégicos. Dentro del sector de la galvanotecnia y dentro de los grupos estratégicos que definimos en el punto 3.2.3.3 situamos a BLÁZQUEZ CHECA, S.L. en el “grupo estratégico” 4º que definíamos como: *“empresa que realiza todo tipo de acabados electrolíticos sobre todo tipo de sustratos”*. Este grupo, al ser de los más escasos en su sector, le confiere una gran competitividad en el mercado y una gran diferenciación en el sector.

Con lo cual, observando lo anterior podemos resumir que la empresa responde claramente a un ámbito de actuación amplio y una diferenciación considerable en el sector por lo que su campo de actuación es complejo y exigente.

Una vez analizado el ámbito de actuación de la empresa BLÁZQUEZ CHECA, S.L. a continuación vamos a proceder a justificar objetivamente los dos modos diferenciados por los que la empresa se ha hecho más grande, en definitiva cómo ha crecido y cómo se ha desarrollado desde sus comienzos.

6.2-ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Como se viene indicando desde el principio de este trabajo, se observa que la empresa se mueve en un entorno dinámico, arrastrado por las tendencias y modas de la sociedad actual, y muy competitivo, agravado en los últimos años por el mercado restrictivo y decadente en el que se mueve. A pesar de ello, la empresa ha desarrollado una función de utilidad en cuanto que no se ha estancado en ningún momento y ha ido creciendo en su trayectoria para mantener una posición competitiva. Para ello, y analizando la empresa desde sus comienzos, es de mencionar que ha aumentado objetivamente el volumen de sus activos, producción, ventas y por supuesto el personal empleado, todo ello dentro de su actividad tradicional.

6.3-ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Si bien la empresa analizada está consolidada en el sector en el sentido que actúa con firmeza en una industria madura y con tendencia a la baja, se observa que no se ha quedado estática en el tiempo ya que ha ido evolucionando mediante las direcciones de desarrollo que a continuación explicamos y los métodos de desarrollo que veremos en el capítulo siguiente.

En este contexto, se percibe que la dirección de la empresa ha planteado y llevado a cabo estrategias de desarrollo tanto interno como externo mediante nuevas inversiones que han modificado y ampliado el campo de actividad y consecuentemente han creado valor, independientemente del crecimiento de la empresa.

Dentro de las direcciones básicas de desarrollo diferenciamos las siguientes que enumeramos y analizamos a continuación:

6.3.1-ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN:

En este aspecto, se contempla que ha mantenido siempre una estrecha relación con sus mercados y acabados tradicionales con lo que ha sido una estrategia que le ha supuesto un desarrollo en el sentido de ampliación de cartera de clientes sin modificar su campo de actividad.

Para ello, se observa que ha empleado las siguientes estrategias de expansión:

- **Desarrollo de productos:** (*servicios nuevos / mercado tradicional*). En este sentido, la empresa ha ido evolucionando desde sus comienzos con la incorporación de nuevos acabados según demanda y tendencias del mercado dentro de su mercado tradicional de los recubrimientos electrolíticos. Así, por ejemplo, del níquel brillante introdujo posteriormente el níquel satinado y el níquel negro. Últimamente ha introducido el acabado electrolítico del aluminio que si bien le supuso fuertes inversiones le ha permitido expandirse incluso a nivel nacional.
- **Desarrollo de mercados:** (*servicios tradicionales / mercados nuevos*). Realmente la empresa no ha tratado de introducir sus servicios en mercados diferentes a los tradicionales, aunque bien es verdad que desde el punto de vista geográfico, ha aumentado su cobertura a nivel nacional con algún acabado muy especial (como decíamos en el caso del aluminio) aunque en general este desarrollo geográfico se hace gravoso por el coste logístico del transporte de mercancías.

6.3.2- ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN POR INTEGRACIÓN VERTICAL

(*servicios nuevos / mercados nuevos*):

La empresa ha encaminado esta estrategia hacia la ampliación de mercado con dos actividades industriales nuevas que hasta hace poco no realizaba como es el **pulido de metales** (proceso anterior al proceso de recubrimiento electrolítico) y el **barnizado final** de los acabados metálicos que necesitan esta protección. Estas dos actividades le han permitido entrar en un nuevo mercado que anteriormente la empresa no contemplaba. Si bien ha supuesto para la empresa una gran inversión el realizar esta ampliación, también ha generado a la misma un gran valor empresarial al ampliar el servicio a clientes que sólo demanden estos procesos y colaborando al desarrollo de la propia empresa.

Es muy importante resaltar que el objetivo principal de esta diversificación no ha sido la distribución del riesgo si no el abastecimiento (pasando a ser su propio proveedor y cliente

en las nuevas actividades) por lo cual estamos ante un caso de integración vertical y no de una diversificación desde el punto estricto de su concepto.

Por tanto, esta integración vertical ha supuesto la entrada en la empresa de dos nuevas actividades relacionadas con el ciclo completo de producción, convirtiéndose así en su propio proveedor o cliente, concretamente BLÁZQUEZ CHECA, S.L. se convierte en cliente de la actividad de pulido (integración hacia delante o aguas abajo) y, a su vez, es proveedor de su actividad de barnizado (integración hacia atrás o aguas arriba). Con ello, la empresa entra a participar en distintas fases del ciclo completo del tratamiento y acabado superficial de los metales.

Las razones principales que observamos tanto internas como externas que llevaron a la empresa a desarrollar estas nuevas actividades industriales las describimos a continuación:

6.3.2.1- Razones para mejorar su rentabilidad por reducción de costes:

- Eliminación de procesos intermedios como en el tema logístico de embalaje y transporte entre la empresa y talleres exteriores de pulido y barnizados.
- Eliminación de costes en las transacciones por subcontrataciones externas con pulidores y barnizadores (costes de búsqueda, negociación, litigios, transportes...)
- Reducción de costes al asumir el margen de antiguas subcontrataciones con los talleres subcontratados.
- Sinergias o economía de alcance: por aprovechamiento de recursos compartidos (tangibles e intangibles). Ente estas sinergias diferenciamos las siguientes:
 - ✓ *Comerciales:* aprovechamiento de la marca comercial, posición en el mercado, canal de distribución, fuerza de ventas...
 - ✓ *Productivas:* Compartiendo recursos entre su actividad principal o tradicional con las dos nuevas actividades. Estos recursos se extienden tanto a los tangibles como a los intangibles enumerados en el anterior punto 4.3.1 ya que además alguno de ellos intangibles no tienen límite en su capacidad de utilización como por ejemplo la marca.
 - ✓ Transferencia de conocimientos y habilidades de una actividad a otra ya que se tratan de actividades que han ido tradicionalmente paralelas en el mundo de los tratamientos superficiales. Estas transferencias generan ventajas competitivas a las nuevas actividades con un coste inferior al que habría que soportar si hubiera que realizarlas directamente. Es de resaltar en este punto la ventaja competitiva que

supone el ahorro de manipulación y transporte de mercancías entre talleres si no estuvieran aglutinadas las actividades descritas en una misma ubicación.

- ✓ *Financieras y de inversiones:* utilización conjunta de activos fijos, captación conjunta de recursos financieros en los mercados, transferencia de recursos financieros de una actividad a las otras...
- ✓ *Dirección:* aprovechando las competencias, conocimientos, habilidades y experiencia de sus directivos.
- ✓ *Imagen:* Con estas diversificaciones la empresa ha querido dar una imagen tanto a su cartera de clientes como a los potenciales de un servicio global en su tratamiento de superficies y acabados electrolíticos sin depender de la intervención directa de otras actividades en cierta manera anexas a su actividad tradicional.

En definitiva, la utilización de las sinergias originadas para compartir actividades y conocimientos entre las mismas refuerza muy positivamente la posición competitiva de la empresa en estudio al facilitar sus estrategias, facilitando la obtención de economías de escala y potenciando el efecto experiencia así como la diferenciación en el acabado de los productos.

6.3.2.2- Razones que mejoran su posición competitiva y estratégica:

- Facilitando el acceso al suministro de factores y garantizando una salida para sus acabados pudiendo planificar entradas y salidas de materiales al no depender de terceros.
- Refuerzo en la estrategia de diferenciación de producto al controlar mejor la calidad de sus acabados y, por tanto, fortaleciendo en su imagen de marca. Esto le permite además dar un mejor y completo servicio de atención al cliente.
- Protección de una tecnología avanzada sin tener que depender de la tecnología o especificaciones de proveedores o tenerla que ceder.
- Posibilidad de tener mayor margen para manipular precios finales ya que al ser una empresa integrada en pulido-recubrimiento electrolítico-barnizado acumula los distintos márgenes de las etapas del proceso en las que actúa cada actividad pudiendo manipularlos por separado según su conveniencia para mejorar su posición global con competidores no integrados.
- Creación de barreras de entrada para empresas no integradas en las actividades de “pulido” + “recubrimiento electrolítico” + “barnizado” generando así mayor diferenciación de producto y poder de mercado.

6.3.2.3 Evaluación de los riesgos e inconvenientes que suponían la integración vertical:

Se constata que la empresa analizó en este sentido los siguientes puntos:

- Riesgo global de la empresa: Aunque bien es verdad que ha aumentado con esta diversificación, la empresa ha considerado con buen criterio que está ampliamente compensado por las mejoras en su posición competitiva que argumentábamos anteriormente.
- Eleva las barreras de salidas al tener mayor volumen de activos involucrados que las empresas que sólo tiene actividad en alguna de las etapas. Esta circunstancia también esta atenuada por la creación paralela de barreras de entrada y, por supuesto, por una gran mejora de su posición competitiva.
- Falta de flexibilidad: La empresa no consideró esta posibilidad por ser procesos paralelos pero totalmente independientes pudiendo desarrollarse de forma separada e individualizada.
- Riesgos inherentes al inicio de las actividades nuevas, con el margen de los proveedores y clientes sustituidos (pulidores y barnizadores) que se captó de forma rápida por la incorporación inmediata en plantilla de personal con experiencia, cualificado y especializado en estas actividades.
- No se observaban peligro en las diferencias en la escala óptima de las distintas fases productivas pues al ser procesos paralelos pero independientes la sincronización entre ellos es totalmente viable y no es complicada.
- Resultaba asumible por la empresa la complejidad organizativa de la empresa integrada.

En definitiva, evaluando las ventajas y los riesgos enumerados de esta estrategia de desarrollo, la empresa BLÁZQUEZ CHECA, S.L optó por esta segmentación vertical, obteniendo a día de hoy muy buenos resultados.

6.3.3-REESTRUCTURACIÓN DE ACTIVIDADES

La empresa BLÁZQUEZ CHECA, S.L. a día de hoy no ha realizado ninguna modificación o redefinición del campo de actividad con el abandono de alguno de los negocios, siguiendo latente la actividad principal de sus comienzos.

Según los puntos anteriores, las distintas estrategias de desarrollo de BLÁZQUEZ CHECA, S.L. las podemos analizar en un marco tridimensional en la que, con respecto a su ámbito horizontal o de producto, se ha mantenido especializada (expansión), ha ampliado su cartera de actividades y no ha realizado ninguna reestructuración en su cartera. Esta

ampliación de cartera ha sido en el ámbito de una integración vertical tanto adelante como para atrás. En el ámbito geográfico, la empresa no ha ampliado su negocio a otros países aunque bien es verdad que a nivel nacional se ha expandido con el tratamiento electrolítico del aluminio.

CAPÍTULO 7 –LOS MÉTODOS DE DESARROLLO

Dentro de las direcciones de desarrollo que ha llevado la empresa BLÁZQUEZ CHECA, S.L. y que definíamos en el punto anterior, vamos a analizar ahora los métodos que ha empleado para alcanzar los objetivos de esas estrategias de desarrollo. Dentro de estos métodos diferenciamos en la empresa estudiada los siguientes:

7.1- DESARROLLO INTERNO, ORGÁNICO O NATURAL: La empresa ha realizado un gran y claro desarrollo interno mediante fuertes inversiones en su propia estructura que le ha permitido aumentar su capacidad productiva, a saber:

- Adquisición de maquinaria para la ampliación y modernización de las ya existentes en su actividad principal. Dentro de esta maquinaria se incluye el conjunto de equipos necesarios para el tratamiento y depuración integral de sus efluentes.
- Adquisición por compra de una nueva nave anexa a las ya existentes para alojar las instalaciones de las nuevas actividades de barnizado y pulido.
- Adquisición, acoplamiento y puesta en marcha de maquinaria para las nuevas actividades de barnizado. Las instalaciones de pulido las englobamos dentro del desarrollo externo como justificaremos más adelante.
- Contratación de personal cualificado para las nuevas actividades.

Podemos resumir según lo anterior que con estas acciones la empresa objetivamente ha crecido y aumentado de tamaño.

7.2-DESARROLLO EXTERNO: Se comprueba que la empresa ha realizado últimamente un desarrollo externo en cuanto a la adquisición de la nueva actividad de pulido. Esta acción se realizó por fusión de empresas, de forma que la empresa BLÁZQUEZ CHECA, S.L. compró la empresa PULIDOS DEL PLIEGO, S.L. Con dicha operación desapareció jurídicamente la empresa de pulidos asumiendo sus funciones la empresa en estudio.

En este sentido estamos ante un caso de fusión por absorción por el cual BLÁZQUEZ CHECA, S.L. integra en su patrimonio a la empresa de pulidos que desaparece

jurídicamente. Esta integración de patrimonio se realizó una vez consumada la operación de compra con el traslado de la maquinaria de pulido a la nueva nave que había predispuesto la sociedad estudiada dentro de su desarrollo interno que veíamos en el punto anterior.

A continuación, se hace una justificación de los motivos observados por los cuales la empresa en estudio optó por este método de desarrollo externo, a saber:

- Eficiencia económica: La operación de pulido era una actividad anterior al proceso tradicional del recubrimiento electrolítico. Esta operación, o bien los clientes traían los materiales a recubrir con la operación de pulido realizada, o bien la subcontractaba la empresa analizada. Con esta fusión se reducen costes de funcionamiento por la integración de actividades ya que las transacciones se aúnan, simplifican e interiorizan.
- Motivos estratégicos: BLÁZQUEZ CHECA, S.L. consigue así nuevos recursos y capacidades haciéndose más competitiva. Además, al estar la empresa fusionada dentro de su ciclo productivo, la empresa estudiada consigue de una forma inmediata y rápida las ventajas de la integración vertical que comentábamos en el capítulo anterior.
- Aprovechamiento de la gestión de dirección por ser actividades encuadradas en cierta manera dentro del mismo círculo productivo.

BLÁZQUEZ CHECA, S.L. no ha realizado ningún otro método de desarrollo a los aquí expuestos, habiéndole sido los desarrollados muy eficaces a día de hoy en la mejora de su posicionamiento en el mercado en el que opera.

CAPÍTULO 8- LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Actualmente BLÁZQUEZ CHECA S.L. no es una empresa multinacional ya que no opera en ningún otro país diferente al nacional con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo ninguna perspectiva global, es decir, sólo lleva a cabo actividades de su cadena de valor en España.

Las razones estratégicas que se constatan por las cuales no ha llevado a cabo un proyecto que le permitiera internacionalizarse son tanto de índole interna como externa, a saber:

Razones internas: El tamaño de la empresa es suficiente para el volumen de ventas necesario para mantener la competitividad de forma eficiente, no haciéndole por tanto falta buscar otro volumen de ventas complementario al mercado nacional. Además, con los recursos disponibles a nivel nacional le es suficiente para cubrir la demanda del mercado.

Dadas las características particulares del negocio, una internacionalización tampoco le supondría ninguna reducción de costes.

Además hay una razón importante y con un fundamento muy básico en el sentido de que los materiales a tratar son metálicos y en muchas ocasiones piezas de grandes dimensiones, razones por las cuales el transporte de mercancías (tanto en peso como en volumen) gravaría mucho los costes y, por tanto, resulta muy difícil competir en mercados muy distantes de su asentamiento. Así, los materiales tratados deben ir convenientemente embalados para evitar su deterioro (rayaduras, golpes...) si van a realizar largos recorridos por agencias de transportes, con lo cual los costes de embalaje son también un factor a tener muy en cuenta en materiales delicados.

Razones externas: Desde el punto de vista de estrategias de entrada en mercados exteriores, la única que sería viable para este tipo y características de industrias sería la exportación. Con esta estrategia hay que considerar que la demanda procedente del extranjero para los servicios aportados por la empresa analizada es muy pequeña por limitaciones y razones intrínsecas al tipo de negocio como ya expusimos en razones internas. Estas circunstancias están además agravadas con la suficiente oferta de estos servicios en los posibles mercados de origen, en donde existen suficiente competidores del mismo tamaño o incluso superior que limitan aún más la posibilidad de exportación tanto directa como indirecta.

Además, hay que valorar que con la inversión en la diversificación por integración vertical que realizó últimamente la empresa según vimos en el capítulo 6 le fue suficiente para potenciar el ciclo de vida de la industria.

Por otro lado, si en alguna ocasión algún cliente se internacionalizara (seguimiento del cliente), éste busque su proveedor directamente en el nuevo país que opera, donde encontrará precios más competitivos sin el gravamen de portes y embalajes, y donde tendrá también obviamente un servicio más ágil y rápido. Las razones anteriores redundan en que no haya directamente una presión competitiva procedente del exterior.

Podemos resumir en este capítulo que BLÁZQUEZ CHECA, S.L., como empresa encuadrada dentro de la industria aplicadora del recubrimiento electrolítico, responde a los siguientes factores que hacen que **no tenga perfil óptimo como industria global ni como industria multipaís**, y para ello nos basamos en criterios de Solberg (1991):

- Según la estructura de la oferta estamos ante una industria en donde existen fuera suficientes competidores del mismo tamaño o incluso superior, y además no es una

industria especializada en el sentido de que está concentrada en muchos países. Por tanto, según estos criterios la empresa estudiada tiene “estructura de la oferta regional”.

- La accesibilidad al mercado exterior constituyen unas barreras de entradas grandes. Éstas son varias, pero principalmente se debe a la dificultad al acceso a sistemas de distribución. Por el contrario, las pautas de demanda son normalmente homogéneas en los distintos países pero la barrera de portes y embalajes ya mencionados hacen que estemos ante mercados exteriores moderadamente difíciles.

RESUMEN EJECUTIVO.

La empresa estudiada se trata de una PYME de responsabilidad limitada con orígenes familiares que opera dentro de la industria de los recubrimientos electrolíticos.

Tras analizar esta industria, podemos observar como existen más amenazas que oportunidades además de que el grado de atractivo de la misma es bajo debido principalmente a que hay bastante intensidad de la competencia actual, así como barreras de entrada y salida. También existe una gama amplia de productos sustitutivos más baratos y menos complejos y contaminantes, y tanto el poder negociador de los proveedores como el de los clientes es bastante elevado. En definitiva, el entorno de la industria está marcado por un mercado con poca demanda dentro de un sector con muchos condicionamientos, especialmente medioambientales.

Por otro lado, en lo que se refiere al análisis interno, la empresa en cuestión tiene perfectamente definidas sus actividades primarias y de apoyo en las que se identifican interrelaciones con eslabones horizontales entre algunas de sus actividades internas así como eslabones verticales en actividades con empresas externas. A su vez, la empresa dispone del suficiente capital intelectual como para identificar y medir todos los recursos, tanto los tangibles como los intangibles, así como sus capacidades, tanto funcionales como culturales que, por definición, también son intangibles.

Se observa que también dispone de suficientes criterios para la evaluación de sus recursos y capacidades basados en una ventaja competitiva y mantenimiento de la misma que les diferencia de la competencia. Por tanto, se constata que la empresa es conocedora de sus recursos y capacidades para su análisis interno que le permite en todo momento diagnosticar los puntos fuertes y débiles en los que debe basar su estrategia. En definitiva, se pueden observar más fortalezas que debilidades, lo que también sitúa a esta empresa en una posición superior a la de sus competidores.

En cuanto a las ventajas y estrategias competitivas, se observa que se ha desligado de las basadas exclusivamente en liderazgo de costes y ha optado competir en el mercado con dos tipos de estrategias: por una estrategia en diferenciación de servicio (piezas de dimensiones grandes, acabados especiales y tratamiento del aluminio) y por una estrategia híbrida o relación calidad-precio (automatización de procesos). La experiencia en el sector le ha permitido mantener estas estrategias competitivas pues las barreras de imitación son grandes y el dinamismo del sector es lento.

Por otro lado, la empresa responde a un ámbito de actuación amplio con lo cual su campo de actividad es complejo y exigente por las siguientes razones:

- Es una empresa con un ámbito amplio de funciones pues puede satisfacer todas las demandadas por los clientes.
- En cuanto al ámbito de grupos de clientes, éste también es muy amplio, pues puede ofertar a cualquier grupo o sector que demanden recubrimientos con las tecnologías que aplica.
- En el ámbito de tecnologías se observa una gran variedad de procesos.

Esta amplitud de ámbitos descritos le confiere posicionar a la empresa estudiada en el grupo estratégico mejor que denominábamos 4º (empresas que ofertan todo tipo de acabados sobre todo tipo de sustratos).

Por otro lado, si bien la empresa analizada está consolidada en la industria en el sentido de que actúa con firmeza en una industria madura y con tendencia a la baja, se observa que no se ha quedado estática en el tiempo ya que ha ido evolucionando mediante adecuadas direcciones de desarrollo, entre las que se encuentran el desarrollo de productos (servicios nuevos dentro de su mercado tradicional: introducción de nuevos acabados), el desarrollo de mercados (servicios tradicionales en mercados nuevos: se ha extendido al ámbito nacional) y una estrategia de diversificación por integración vertical (servicios nuevos en mercados nuevos) con la incorporación del pulido y barnizado de metales.

En cuanto a los métodos de desarrollo que ha realizado, han sido principalmente de naturaleza interna (adquisición y modernización de maquinaria nueva en la que destacamos: adquisición de instalación automática para tratamiento del aluminio, ampliación de cubas, equipos para el barnizado, depuradora, nave para ampliación de instalaciones, etc...) aunque también ha realizado un método de desarrollo externo por la adquisición de la actividad de pulido.

La empresa no es una empresa multinacional ya que no opera en ningún otro país diferente al nacional por distintas razones tanto externas como internas ya analizadas que hacen que no tenga perfil óptimo como industria global ni como industria multipaís.

BIBLIOGRAFÍA

- NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. “*Fundamentos de Dirección Estratégica de la empresa*”, 2ª edición, Civitas.
- Entrevistas personales con D. Tomás Blázquez Baos, administrador solidario y socio de la empresa BLAZQUEZ CHECA S.L.
- Página web de la empresa estudiada: <http://www.cromadosblazquezcheca.es/>