



Facultad de
Ciencias Sociales
y del Trabajo
Universidad Zaragoza

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**CURSO DE ADAPTACIÓN A GRADO DE RELACIONES
LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

CURSO ACADÉMICO 2013-2014



**ANÁLISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA
GAMMA SERVICIOS**

AUTOR:

DANIEL JOSÉ PASCUAL PAPÍ

TUTORA:

OLGA URBINA PEREZ

AGREDECIMIENTOS

A la empresa Gamma Servicios y en especial a D^a Carmen Feced Esteban, directora y gerente, y D^a Itxaso Ramón Surutusa encargada del departamento de recursos humanos, quienes han ayudado activamente y dedicado su tiempo para poder concertar reuniones para poder realizar este proyecto.

A todos los profesores que me dieron clases; por sus enseñanzas, su dedicación y su tiempo, quienes además de enseñarme hicieron que mi paso por la universidad fuera agradable; y en particular a mi tutora Olga Urbina Pérez quien se ha encargado de tutorizar este trabajo, por todas las atenciones, por el tiempo que ha dedicado, y sobre todo su apoyo para asesorarme durante todo el proceso.

A mis compañeros de clase, tanto a la hora de los exámenes y las prácticas como cuando estábamos en clase o fuera de ella y por el apoyo, compañerismo y confianza depositada entre nosotros.

ÍNDICE

1. Introducción.....	4
2. Características de la Empresa.....	7
3. Concepto de Estrategia y Análisis Estratégico.....	26
4. Análisis del Entorno (Externo).....	32
4.1. Análisis del Entorno General: Análisis PEST.....	32
4.2. Análisis del Entorno Específico: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	40
5. Análisis Interno.....	52
5.1. Recursos y Capacidades.....	52
5.2. Cadena de Valor.....	62
6. Diagnóstico Final. Análisis DAFO.....	70
7. Estrategia de la Empresa.....	79
7.1. Estrategia Competitiva.....	79
7.2. Estrategia Corporativa.....	88
8. Conclusiones.....	91
9. Bibliografía.....	95

1. Introducción

La dirección estratégica es de vital importancia en las empresas y fundamental para la supervivencia de éstas. Gracias a este proceso estratégico, las organizaciones consiguen comprender y estudiar la situación real y actual de la empresa. A su vez, permite el acceso a la información del entorno externo e interno necesario para poder definir una línea estratégica clara que posibilite la formulación de distintas estrategias dentro de sus posibilidades, teniendo en cuenta sus recursos propios y capacidades, para finalmente poner en marcha la estrategia más factible, adecuada y aceptada por la propia empresa.

Dada la importancia de la dirección estratégica dentro del rumbo de las empresas, el objetivo del presente trabajo se basa en el interés de realizar un análisis estratégico de una empresa real localizada en la provincia de Zaragoza, llamada Gamma Servicios S.L. La cual es una organización de prestación de servicios que opera principalmente en el sector de la limpieza y la hostelería, tanto en el ámbito público como privado.

Para realizar este análisis estratégico, recogeremos y analizaremos la información de su entorno, utilizando los medios más adecuados, como son el análisis PESTA para el entorno general, con el cual analizaremos qué factores comunes a las empresas del sector afectan a Gamma con mayor fuerza. Y a través del Núcleo competitivo de Porter, estudiando las cinco fuerzas competitivas, examinaremos su entorno específico. Es decir, el sector en el que opera la empresa objeto de estudio, analizando y llegando a conclusiones de cómo influye la competencia y rivalidad de dicho sector sobre la organización.

En cuanto a su análisis interno, utilizaremos las herramientas más adecuadas para valorar la información que tengamos disponible, como son la cadena de valor, para detallar sus actividades primarias y de apoyo. Una vez descritas sus principales actividades por las que la empresa genera valor, concluiremos en cómo se interrelacionan estas actividades y cómo hacen para

conseguir una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Por otra parte, dentro de este análisis interno, se utilizará el instrumento analítico como es el análisis de recursos y capacidades, con el se procede a hacer una auditoria de los diferentes recursos detallando a los que puede tener acceso la empresa y clasificándolos, teniendo en cuenta la capacidad que tiene la organización para su utilización y gestión de éstos de una manera eficiente.

Los resultados obtenidos en estos análisis se utilizarán para llevar a cabo un análisis DAFO, que nos permitirá tener un diagnostico de una manera clara y simple de la situación de la empresa Gamma. De esta manera nos permite orientar la estrategia corporativa y competitiva más adecuada que va a llevar a cabo la empresa en la actualidad. Por otro lado, también se realizará el perfil estratégico del entorno y perfil estratégico de la propia empresa, que ayudara a comprender cómo es la organización.

La obtención de la información y de los datos de la empresa, que serán utilizados en el proceso analítico anteriormente mencionados, han sido extraídos mediante conocimientos de técnicas de investigación social. En primer lugar, la primera técnica empleada para adquirir información es la entrevista, realizada en las oficinas de la empresa Gamma con su gerente. Para la preparación de esta entrevista se configuró un guion semiestructurado abordando los aspectos relevantes de estudio, para que de esta manera hubiera una interacción entre entrevistador y entrevistada para la fluidez de conceptos. De esta manera, la finalidad de estas entrevistas son la investigación para la obtención de información para el estudio y, poder por otra parte, elaborar un diagnostico final en forma de la técnica de análisis DAFO. Otra técnica utilizada para recopilar datos de la empresa, fue el examen bibliográfico de archivos y memorias cedidas por los distintos departamentos de la empresa.

El desarrollo de estos análisis nos permitirá analizar con más detalle la estrategia que sigue la empresa y estudiar los motivos que han llevado a una reorientación de ésta hacia un determinado segmento de mercado.

La estructura de este trabajo se compone primero por una presentación de la empresa Gamma, poniendo de relieve determinando cómo es, lo valores por los que se rige y las actividades que realiza. Para una mayor comprensión de su funcionamiento se han aplicado conocimientos de carácter legislativos, como el tipo de legislación que se aplica para realizar determinada actividad sobre la adjudicación de concursos públicos, o los tipos de contratación utilizados. Una vez definida la empresa, se comenzará a estudiar su entorno externo y su análisis interno aplicando las herramientas analíticas adecuadas, para así llegar a un diagnóstico de situación final. Realizado este análisis, se dará comienzo la investigación de la estrategia seleccionada por la empresa Gamma. El trabajo se desenvolverá dentro de un marco teórico para después poder desarrollar las diferentes técnicas de una manera práctica.

2. Características de la Empresa.

La empresa Gamma Servicios, fue fundada en el año 1994 como una Sociedad Limitada Unipersonal, dedicada a la prestación de servicios en el sector de la limpieza y hostelería, ofreciendo labores de limpieza, jardinería, hostelería y medioambiente a empresas privadas y Administraciones Públicas.

En sus inicios, la organización se orientó a ofrecer sus servicios con carácter privado a diversas empresas privadas, ya sean en oficinas, naves, sucursales, almacenes..., así como orientar a medio y largo plazo en contratar con entidades públicas mediante concursos públicos.

Durante su largo recorrido y su repertorio de servicios, la empresa se afianzó y obtuvo una posición destacada en la adjudicación de concursos de servicios públicos, para ello el primer requisito es acreditar su clasificación descrita en la Ley de Contratos de Servicios Públicos. Ésta clasificación se fundamenta en función de su Solvencia Económica y Financiera. Jerárquicamente, de menor a mayor, su clasificación puede ser la siguiente: Grupo U, Subgrupo 1, Categoría A, B, C o D. En el caso de la presente empresa su clasificación es la máxima posible, la Categoría D. También debe de acreditar su Solvencia Técnica y Profesional mediante la documentación adecuada.

Para conocer el funcionamiento de Gamma sobre la adjudicación de concursos públicos, especificaremos las competencias que debe realizar para poder contratar con las Administraciones Publicas.

El procedimiento de adjudicación de este contrato de servicios es abierto de conformidad con lo especificado en los art. 122.2 y 141 a 145 de la ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos de Sector Público (LCSP), modificada por la ley 34/2010, de 5 de agosto. Este expediente se tramita de forma ordinaria

La documentación necesaria para la presentación a concurso que debe realizar la empresa es en primer lugar acreditar estar clasificados con arreglo

a la LCSP, que en nuestro caso la clasificación de Gamma es la máxima, categoría D, como hemos comentado antes. A su vez debe acreditar su Solvencia Económica y Financiera, la documentación deberá contener los siguientes requisitos para justificar su solvencia y entregarla mediante los medios de comunicación¹ adecuados:

- Declaraciones apropiadas de entidades financieras
- Las cuentas anuales presentadas en el Registro Mercantil
- Declaración sobre el volumen de global de negocios en el periodo de los tres años anteriores.

En el caso de acreditar su Solvencia Técnica y Profesional, deberá presentar por uno o varios medios de comunicación, los siguientes aspectos:

- Una relación de los principales servicios realizados en los últimos tres años.
- Descripción de las instalaciones técnicas participantes en el contrato.
- Las titulaciones académicas y profesionales del empresario y del personal directivo de la empresa.
- Declaración sobre la plantilla media anual de la empresa y del personal directivo durante los últimos tres años.
- Declaración indicando la maquinaria, material y equipo técnico del que se dispondrá para la ejecución de los trabajos o servicios.

Para formalizar la entrada en el concurso público se presentara por escrito la solicitud para entrar en el concurso, en el tiempo indicado teniendo en cuenta el anuncio de licitación publicada en las Oficinas de la Unidad de Contratación de Jefatura de Asuntos Económicos. La documentación que se debe presentar se hace a través de dos sobres cerrados, indicando a la licitación a la que se concursa, debiendo estar firmados por la gerente y contener el CIF de la empresa.

¹ Con el término medio de comunicación se hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional o comunicación.

En el primer sobre se acredita la documentación general con información de la empresa que justifique su óptima participación y adjudicación en su caso del concurso público. Para ello debe incluir:

- Documentos que acredite la capacidad de obrar de la empresa (art.61 LCSP), donde justificara el objeto social (el desarrollo de las actividades que lo constituyen), los estatutos donde consten las normas por las que se regula su actividad, debidamente inscritos en el registro público correspondiente.
- Declaración de no estar incursa en prohibición de contratar (art.49 LCSP), donde deberá de incluir hallarse al corriente del cumplimiento de las obligaciones tributarias y con la seguridad social.
- Acreditar estar clasificados en el sistema de clasificación de la LCSP.
- El resguardo acreditativo de haber constituido garantía provisional.
- Y los certificados de clasificación que acrediten la inscripción den las listas oficiales de empresas autorizadas para contratar.

En el segundo sobre se acredita la proposición económica y su estudio, en el que pone de manifiesto los medios humanos de la empresa y las obligaciones tributarias y de seguridad social.

La declaración de todos los recursos humanos de la empresa de manera clara y precisa:

- Las horas efectivas y personal mínimo que Gamma pondría a disposición del centro para la ejecución satisfactoria del contrato.
- Los trabajos que se van a realizar en el centro correspondiente donde se adjudique el concurso público.
- Justificación de la utilización de máquinas, equipos, aparatos y medios materiales que se destinan a la prestación del servicio.
- Justificación y planificación de actuaciones específicas que la empresa se compromete a prestar.
- Justificación de los productos y materiales.
- Mejoras que se quieren proponer respecto a las obligaciones fijadas.

Para que la empresa obtenga la consideración de tener en regla las correspondientes obligaciones tributarias y de la seguridad social para concursar, debe de tener los siguientes requisitos², que son:

- Estar dada de alta en el impuesto sobre actividades económicas.
- Haber presentado las declaraciones por el IRPF.
- Haber presentado las declaraciones periódicas por el IVA.
- No tener deudas de naturaleza tributaria con el Estado ni con la administración autonómica.
- Debe de estar inscrita en el sistema de seguridad social.
- Haber afiliado y haber dado de alta a los trabajadores que presten servicios.
- Estar al corriente del pago de las cuotas y deudas con la seguridad social

Después de haber presentado la documentación pertinente, el órgano de contratación determinará si la prestación que se realiza por nuestra empresa se ajusta a las prescripciones establecidas para su ejecución y cumplimiento, o en caso contrario, la subsanación de los defectos. Si no se adecuan la administración pública puede rechazar nuestra petición de entrar en el concurso mediante un acta de rechazo. En el caso de que se adjudique el contrato, el plazo de garantía de éste será la duración de la prestación de nuestros servicios. Transcurrido dicho plazo se extingue la responsabilidad de la empresa.

Un tema importante son los derechos y obligaciones que se determinan mediante los contratos con las administraciones. En todos ellos queda establecido que la empresa es responsable en los siguientes casos: si la prestación adjudicada implica una disminución del personal, los costes de las indemnizaciones corren a cargo de nuestra empresa. También será obligatorio indemnizar por daños y perjuicios causados a terceros a consecuencia de la

² Todas estas cuestiones se deben acreditar mediante certificación administrativa otorgada por el órgano administrativo competente.

ejecución del contrato del empleado. Se debe realizar el control de la calidad técnica de los trabajos que se desarrollen. Los materiales utilizados corren también a cuenta de la empresa.

Con respecto al personal será obligatorio que reciban la información necesaria sobre las instrucciones para realizar su trabajo, el horario y las demás condiciones laborales, el vestuario y los elementos necesarios. Además nuestra empresa se subrogará al contrato que tuviera el personal en el caso de que tenga más de 4 meses de antigüedad.

Normalmente, el órgano competente adjudicará el contrato con la administración pública a la empresa que ofrezca una oferta económica más ventajosa. Pero actualmente, debido al ciclo económico presente contextualizada en una gravosa crisis, muchos de los competidores del sector de la empresa, han bajado sus estándares, financiación y salarios por debajo de lo pactado legalmente en el convenio colectivo³ a la hora de concursar para optar a los servicios públicos.

Estas circunstancias han sido la principal causa de que en los últimos años la empresa reoriente su actividad, ampliando sus servicios a otros segmentos del mercado, como son las empresas privadas, particulares, comunidades... en las que ya se encontraba operando pero de un modo más profundo y ampliando su oferta, de esta manera la actividad en la adjudicación de contratos públicos se ha visto afectada negativamente.

Todo lo explicado hasta este momento nos permite concretar las principales actividades de la empresa Gamma. Para conocer con más detalle su actividad se han destacado sus principales actividades que ofrece esta empresa con sus servicios, tanto en el ámbito público como en el privado, compitiendo sobretodo en el sector de la limpieza y hostelería. Con la

³ Se puede hablar de "competencia desleal", lo que quiere decir que varias empresas del sector ofrecen sus servicios bajando sus precios, financiación y salarios, por debajo de lo pactado del convenio colectivo del sector, con lo cual aumentan sus probabilidades de adjudicación de manera irregular.

finalidad de ofrecer un servicio integral y de profundizar en las necesidades de cada cliente, Gamma Servicios divide su actividad en varias áreas las cuales están respaldadas por un personal cualificado y la mejor calidad de materiales y equipo técnico. Sus áreas de actividad son:

- **LIMPIEZAS**

Entre sus servicios de limpieza destacamos:

- Limpieza de todo tipo de instalaciones.
- Comunidades, edificios y parkings.
- Despachos y grandes oficinas.
- Almacenes y naves industriales.
- Centros deportivos.
- Industrias químicas, farmacéuticas y sanitaria.
- Organismos oficiales.
- Residencias y centros asistenciales.

- **JARDINES Y PISCINAS:** La recuperación de jardines y mantenimiento de los mismos entran dentro de la cartera de productos de la empresa. Para estos espacios disponen de personal cualificado en el sector, que además aconsejarán a los responsables de los mismos en cómo cuidar sus zonas verdes para que estas tengan mayor duración.

En lo referente a piscinas además del mantenimiento y limpieza de las mismas, en Gamma Servicios colabora con la asociación de socorristas de Aragón y realiza la selección del personal adecuado para estos espacios.

- **HOSTELERIA:** Tanto para empresas como particulares en Gamma aporta una completa oferta de servicios auxiliares de hostelería: camareros, cocineros, ayudantes de cocina, personal para recepción, monitores de comedor... así como una amplia bolsa de profesionales para cubrir estos puestos.

- **MANTENIMIENTO:** Cuentan con personal cualificado para efectuar tareas de sostenimiento, conservación, sustento, manutención, cuidado y vigilancia de las instalaciones donde son destinados por motivos profesionales.
- **SERVICIO DOMÉSTICO:** Actividad doméstica profesional realizada en la vivienda particular del cliente.
- **SERVICIOS AUXILIARES:** Servicios complementarios de las actividades anteriores, en casos de necesidad del cliente de demandar más cantidad de personal por diversas circunstancias, la empresa puede enviar a personal auxiliar cualificado.

Además de llevar a cabo el servicio y de mantenerlo adecuadamente, Gamma a través de sus profesionales aconseja a los clientes de cómo tratar sus instalaciones para que estas duren más y estén en mejores condiciones y para ello cuenta con los mejores profesionales del sector, que aconsejan a los clientes para que sus instalaciones tengan un mayor ciclo de vida.

Con todo esto se puede establecer la misión y visión, lo que para la empresa Gamma, cobra una gran importancia mediante la declaración de propósitos, al igual que definir el objetivo general, el estado futuro deseado para la organización y los valores y principios básicos en los que se va a regir su actividad, así como vivir de acuerdo con su formulación.

Ésta proclamación de intenciones queda plasmada en la misión, es decir, la razón de ser de la empresa dejando claro las intenciones y aspiraciones. Por otro lado, la visión, entendida como la imagen de futuro que quiere proyectar hacia el futuro, de forma realista, qué tipo de empresa aspira a ser y su intención estratégica. Todo ello, debe de ir estrechamente relacionado con los valores, principios y cultura empresarial para formular una identidad clara de la organización.

La empresa Gamma Servicios sabe que los tiempos han cambiado y que ya no es todo como antes. Los objetivos han cambiado, anteriormente el máximo esfuerzo estaba encauzado hacia el producto o servicio, a ganar más y a ser los primeros en el mercado, sin embargo hoy en día es más importante gestionar para conseguir una mayor calidad que permite la diferenciación de la empresa. Esto se consigue mediante la buena comunicación empresarial, valoración y motivación del capital humano de la empresa y comprendiendo las diferentes necesidades de sus clientes. En este contexto de cambio, la misión, visión y principales características son las siguientes:

- **Misión:**

Gamma Servicios, ofrece sus servicios y productos de la más alta calidad, contando como principal pilar el exhaustivo cuidado de su capital humano, entendido como la prolongación de la empresa, para así asegurar la satisfacción y expectativas de los clientes; generando una conciencia de seguridad y cumplimiento de las normas y leyes aplicables, asegurando la sostenibilidad y crecimiento a través de la mejora continua.

- **Visión:**

Gamma Servicios aspira a ser líder en el mercado y expandir sus prestaciones al ámbito nacional, cumpliendo sus valores y cultura empresarial orientada al factor humano de la empresa, manteniendo sus altos estándares de calidad y atención a sus clientes, además de un crecimiento sostenible social y medioambiental.

- **Valores y cultura empresarial:**

- Importancia del capital humano y su calidad de vida.
- Búsqueda y entrega de soluciones para los clientes costo-efectiva.
- Grandes alianzas con sus proveedores.

- Inversión en la capacitación y certificación de todos los integrantes de la empresa.
- Preocupación por la búsqueda de la excelencia a través del servicio.

- **Políticas de calidad y medio ambiente:**

Según las conversaciones e información obtenida de la empresa podemos observar que la filosofía de Gamma Servicios se basa en la calidad del servicio, la solvencia profesional y personal del equipo y el compromiso total con los requerimientos del cliente, plasmados en los siguientes principios:

- *Integridad personal*, como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo, incidiendo en su calidad, profesionalidad y compromiso y su formación específica; todo ello permite alcanzar una alta capacidad de respuesta ante cualquier situación.
- *Creatividad e innovación*, como parte de su reto diario para conseguir la mejora continua.
- *Productividad* en el trabajo y en el empleo de los recursos materiales.
- *Efectividad* en la práctica de un trabajo libre de errores y en el *compromiso leal* con la calidad.
- *Servicio al cliente*, la importancia de conocer la opinión de los clientes y medir su nivel de satisfacción.
- *Medio Ambiente y el Factor Humano*. Gamma aplica criterios de sostenibilidad en la selección de personal según su proximidad al puesto de trabajo, la situación personal de su entorno y una apuesta por la integración al mercado laboral de mujeres y personas en riesgo de exclusión social. En el factor medio ambiental, compran a

proveedores locales con el fin de reactivar el comercio y emitir las mínimas emisiones de CO₂ derivado del transporte. Utilización de productos sin componentes químicos que sean nocivos para el medio ambiente. Además gestionan los residuos según la normativa vigente teniendo como colaborador de esta gestión a CTM Ambiental, una empresa profesional a nivel nacional. Otro factor es la sustitución de los elementos plásticos o de difícil eliminación por alternativas biodegradables y la optimización del agua.

Una vez que se han delimitado las líneas generales de actuación de la empresa, se debe de establecer la forma de organizar las actividades por parte de la misma. En este sentido, Gamma Servicios se organiza en tres grados o niveles según su responsabilidad, tal y como se puede ver en la Figura 1. A continuación, detallaremos cuáles son las principales funciones:

Figura 1. Niveles Funcionales de Gamma.

NIVEL	PERSONAL	DECISIONES
Directivo	Director Gerente	Estrategias
Ejecutivo	Administrativos Responsables RRHH Responsables de Equipo	Tácticas
Operativo	Limpiadores/as Aytes. de Cocina Recepcionistas Etc....	Operativas

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa.

- La Dirección es centralizada, como es habitual en pequeñas empresas. Este nivel directivo está efectuado por la directora y gerente de Gamma servicios. Esta persona cuenta con una amplia trayectoria profesional y una elevada experiencia en el sector empresarial. Su perseverancia, constancia y

dynamismo se han visto plasmados en los 20 años a cargo de la empresa. La disciplina es el camino que la mueve a la hora de desarrollar sus actividades y se empeña firmemente en entregar a sus clientes el resultado que ellos esperan. Sus funciones son las siguientes:

- Planificación: Fija los fines que se quieren alcanzar en el futuro y traza el camino que se seguirá para lograr su consecución. Es quien dirige la situación de la empresa y a dónde quiere llegar. Tales metas para la empresa son las de obtener beneficios, la nueva captación de clientes y mantener los actuales, mayor facturación.
- Organizar: Ordena los medios materiales y humanos para alcanzar los fines y metas. Pueden ser actividades como distribuir los empleados necesarios para cada centro de trabajo, medios de transporte, materiales a utilizar por los trabajadores...
- Gestión: Hace lo necesario para que las decisiones que se adopten se ejecuten eficazmente y conseguir que todo el personal realice el cometido que se le ha asignado. En este punto se mide la rentabilidad del servicio, si procede su realización o no...
- Control: Comprueba que los datos reales corresponden con las previsiones y si es necesario, corregir los posibles desvíos. Se mide cualitativamente la satisfacción del cliente mediante reuniones, llamadas, etc... sobre el servicio, y cuantitativamente en cuanto a resultados de la empresa.
- Otra de las funciones principales es la estudiar la posibilidad de poder contratar con la administración pública mediante concursos públicos de contratación de servicios.

- Comunicación interna sobre temas relacionados con el sistema de gestión y políticas de calidad y medioambiente entre los distintos niveles y funciones, y por otra parte, la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes.

- Nivel Ejecutivo: Toma decisiones de tipo técnico, relativas al cumplimiento de los planes y programas diseñados para alcanzar los fines generales de la empresa, y de la organización del departamento de recursos humanos. La persona encargada al frente de este departamento tiene que desarrollar destrezas técnicas y de capacidad, además de usar las relaciones profesionales con éxito. Se trata de la gestión del día a día, como ser gestión de conflictos entre trabajadores, cambios de turno, suplencias de empleados, formación, facturación, nominas, etc. Se encarga de organizar a todo el personal de la empresa y de motivarlos para que desempeñen sus actividades de una manera eficaz. También realiza tareas como son el reclutamiento y selección del personal.

- Nivel Operativo: Guían y efectúan el servicio propiamente dicho y desarrollan tareas específicas llevadas a cabo por sus profesionales. En este nivel se agrupan los distintos trabajadores que tienen asignadas tareas específicas, como: reparto de catering, ayudante de cocina, limpiadores/as, mantenimiento, limpieza de cocina, limpieza de comunidades, centros públicos, etc.

Además, de estos tres niveles principales, cuentan con servicios externos, como asesoría laboral, fiscal y contable, sobre riesgos laborales (MAZ) y cursos de formación.

En Gamma tienen como objetivo simplificar el trabajo, coordinar y optimizar las funciones y los recursos de manera que resulte todo más sencillo y fácil para quienes trabajan en la empresa y para los clientes.

Es una organización horizontal, donde hay pocos líderes (pero son de gran calidad) y muchas personas debajo de su nivel jerárquico. Se organizan

por procesos y no por funciones, asignando a cada proceso a la persona más indicada, que liderará y contará con un equipo de trabajadores para los distintos departamentos de la empresa. De ésta manera pueden aprovechar el potencial creativo de todos los empleados, trabajando en equipos multidisciplinares y auto gestionados, que al mismo tiempo supone un factor motivador importante y de participación.

Figura 2. Organigrama Gamma Servicios.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa.

Gamma cuenta para la prestación de sus servicios con un equipo de más de 200 profesionales, teniendo en cuenta a sus propios trabajadores contratados por la propia empresa y los empleados obtenidos por medio del principio de subrogación contractual en los procedimientos de adjudicación de concursos públicos.

Es conveniente incidir sobre las modalidades contractuales de la empresa, porque al ser una empresa de servicios no funciona de la misma

forma que una industria, donde sus trabajadores cumplen ocho horas diarias en su puesto de trabajo⁴.

A continuación se presenta de forma detallada los distintos tipos contractuales utilizados por la empresa y una flexión sobre su utilización.

- *Contrato de obra o servicio, Art. 3 del Real Decreto 2720/1998.* Este contrato tiene como objeto la realización de obras o servicios con autonomía y sustantividad propias dentro de la actividad de la empresa, limitada en el tiempo y de duración incierta. Podrá concertarse a tiempo completo o tiempo parcial y la duración será la del tiempo exigido para la realización de la obra o servicio.
- *Contrato de trabajo a tiempo parcial, Art. 12 Real Decreto 1/1995 del Estatuto de los Trabajadores.* El contrato a tiempo parcial es el acordado por la prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo.

Se puede contratar por tiempo indefinido cuando se concierte para realizar trabajos fijos y periodos dentro del volumen normal de la actividad de la empresa. Y por duración determinada cuando el trabajador concierte con la empresa una reducción de la jornada de trabajo y de su salario de entre un mínimo de un 25% y un máximo de un 75%.

La jornada podrá realizarse de forma continua o partida, teniendo solo una interrupción en dicha jornada diaria, salvo se disponga lo contrario en el Convenio Colectivo. Los trabajadores contratados en esta modalidad contractual no podrán realizar horas extraordinarias, pero si la

⁴ En nuestro caso se trata de trabajo a tiempo parcial, por ejemplo, si un limpiador/a esta contratado para desempeñar funciones de servicio doméstico resulta ineficaz estar ocho horas en la vivienda.

realización de horas complementarias pactadas entre empresario y trabajador.

- *Contrato de trabajo por tiempo indefinido, Art. 15 Real Decreto 1/1995 del Estatuto de Trabajadores.* En el contrato por tiempo indefinido las partes desconocen la duración de la relación laboral, sin límites de duración.

Existen incentivos que consisten bonificaciones de la cuota empresarial a la Seguridad Social siempre y cuando el trabajador pertenezca a algunos de los colectivos protegidos.

- *Contrato de trabajo para el fomento a la contratación indefinida, Real Decreto-ley 3/2014 de medidas urgentes para el fomento del empleo y la contratación indefinida.* El contrato podrá concertarse con trabajadores incluidos en uno de los siguientes grupos:
 - Trabajadores desempleados.
 - Jóvenes desde 16 hasta 30 años.
 - Mayores de 42 años.
 - Parados que lleven seis meses inscritos ininterrumpidamente como demandantes de empleo.
 - Personas con discapacidad.
 - Trabajadores que estuvieran empleados en la misma empresa mediante un contrato temporal o de duración determinada.

No podrá concertar este contrato la empresa que en los seis meses anteriores a la celebración del contrato hubiera realizado extinciones de contrato de trabajo por causas objetivas declaradas improcedentes.

- *Contrato de trabajo eventual por circunstancias de la producción, Art. 15 Real Decreto 1/1995 del Estatuto de los Trabajadores.* Este tipo de contrato se celebra para atender exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o excesos de pedidos, aun tratándose de la actividad norma de la empresa. En este contrato de trabajo debe

constar con precisión y claridad la causa que lo justifique el carácter de la contratación, el tiempo de su vigencia y el trabajo a desarrollar.

- *Contrato de trabajo fijo-discontinuo Art. 15.8 Real Decreto 1/1995 del Estatuto de los Trabajadores.* El contrato de trabajo por tiempo indefinido de fijos-discontinuos se concertara para realizar trabajos de carácter de fijos-discontinuos y se repitan en fechas ciertas, y los cuales no se repitan en fechas ciertas, los cuales tendrán derecho a llamamiento. Los trabajadores fijo-discontinuos serán llamados en el orden y forma que se determine.
- *Contrato temporal para personas con discapacidad, R. D. 170/2004 por el que se modifica el R. D. 1451/83.* Los requisitos de los trabajadores para ser contratados en esta modalidad son:
 - Discapacidad igual o superior al 33 %, o pensionistas de la Seguridad Social que tengan reconocida una pensión de incapacidad permanente en el grado total, absoluta o gran invalidez.
 - Desempleados inscritos en la oficina de empleo.
 - El trabajador no debe haber estado vinculado a la empresa en los 24 meses anteriores a la contratación.
 - La empresa no podrá contratar temporalmente a personas con discapacidad en los doce meses anteriores a la contratación, cuando se hayan extinguido contratos indefinidos por despido improcedente en esos 12 meses anteriores para el mismo puesto.
- *Contrato indefinido para personas con discapacidad, R. D. 1451/83 que regula el empleo selectivo y las medidas de fomento de empleo de trabajadores con discapacidad.* Los requisitos de los trabajadores para ser contratados en esta modalidad son:
 - Discapacidad igual o superior al 33 %, o pensionistas de la Seguridad Social que tengan reconocida una pensión de incapacidad permanente en el grado total, absoluta o gran invalidez.

- Desempleados inscritos en la oficina de empleo.
 - El trabajador no debe haber estado vinculado a la empresa en los 24 meses anteriores a la contratación.
 - Quedan excluidos los trabajadores hayan finalizado su relación laboral de carácter indefinido en un plazo de 3 meses previos a la formalización del contrato.
 - La empresa podrá solicitar los beneficios que contraten trabajadores con discapacidad por tiempo indefinido a jornada completa o tiempo. Las empresas beneficiarias están obligadas a mantener la estabilidad de estos trabajadores de estos trabajadores por un tiempo mínimo de 3 años y, en caso de despido procedente, deberán sustituirlos por otros trabajadores con discapacidad.
-
- *Contrato de trabajo para trabajadores mayores de 52 años beneficiarios de los subsidios por desempleo, Disposición transitoria 5ª de la Ley 45/2002, de Medidas Urgentes para la reforma del sistema de protección por desempleo y mejora de la ocupabilidad.* Los requisitos de los trabajadores en este tipo de contratación son:
 - Trabajadores mayores de 52 años, inscritos en el servicio público de empleo, que sean beneficiarios de los subsidios de Seguridad Social.
 - La aplicación de esta medida será voluntaria.
 - El trabajador no tendrá relación por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado con el empresario u ostenten cargos en la empresa.
 - No se podrá aplicar este tipo de contratos cuando las empresas tengan autorizado expediente de regulación de empleo en el momento de la contratación.
 - Bonificación que corresponda en caso de contratación indefinida según la regulación del programa de fomento de empleo.

Los contratos más usados por la empresa Gamma, son los de obra o servicios determinado, por la principal ventaja de que no tiene duración determinada y se puede adaptar a las necesidades de los clientes, ya que en

el proceso de contrato, son los clientes quienes deciden prescindir de sus servicios en cualquier momento. Estos contratos dan un beneficio al trabajador por el derecho de subrogación que les ofrece el convenio colectivo del sector⁵. A su vez estos contratos son usados para las posibles sustituciones de los trabajadores por bajas de ultima hora (por obra o servicio por sustitución).

La modalidad de contratación a tiempo indefinido está más limitada por las decisiones de mantener al trabajador en su puesto de trabajo por parte del cliente, ya que en el sector de la limpieza, estos servicios pueden ser contratados durante un periodo, pero nunca sabemos si al poco tiempo puede prescindir de los servicios del trabajador. La mayoría de los contratos por tiempo indefinido se conciernen en su mayoría en los servicios públicos pues son puesto más estables y por el derecho a subrogación, mientras que para clientes privados como comunidades de vecinos, empresas, etc, apenas se contrata en esta modalidad.

La mayoría de los contratos son a tiempo parcial, porque dependen del tiempo que contrate con el cliente⁶. Por ello la mayoría de los trabajadores tienen varios contratos con varios centros, pues es muy común en el sector de la limpieza que trabajen para varias empresas, centros o clientes. Por esta serie de razones la mayoría de los contratos de la empresa por tiempo indefinido son a tiempo parcial.

La inspección de trabajo de Zaragoza lanza campañas de fomento del empleo estable, en las cuales solicita a las empresas que están por debajo del sector en la modalidad de contratación indefinida, a reconvertir un número de contratos temporales a contratos por tiempo indefinido. Estas campañas incentivan a reconvertir los contratos, es una iniciativa, aunque es aconsejable para cumplir con las expectativas del gobierno sobre la

⁵ Por ejemplo, aunque un cliente prescinda de los servicios de la empresa, el trabajador puede ejercer su actividad en un nuevo emplazamiento.

⁶ Por ejemplo, en una comunidad una limpiadora no puede estar 8 horas todos los días pues resulta innecesario, por eso se concierta unas horas al día, semana, mes o al año

estabilidad laboral. En caso contrario el inspector podría solicitar una inspección para hacer un control de los contratos de la empresa. Actualmente la empresa Gamma ha aplicado esta iniciativa del ministerio y hecho la reconversión de varios contratos temporal a tiempo indefinido.

Sobre los trabajadores contratados en la modalidad contractual de fijo-discontinuo, todos ellos son trabajadores destinados en centros públicos como centros educativos, o que dan servicios en centros que funcionan como centros educativos.

En cuanto a la contratación de trabajo eventual viene sobrevenido por circunstancias de la producción o exigencias del cliente, acumulación de tareas o picos de trabajo.

A pesar de la coyuntura actual de inestabilidad laboral, que se caracteriza por empleos temporales e inestables, Gamma Servicios cuenta con una alta estabilidad profesional debido a los principios con los que trabaja esta empresa, que considera al trabajador como uno de sus principales activos, por lo que, en medida de la posible, trata de cuidar a sus empleados, lo que puede verse reflejado en el dato actual sobre contratos indefinidos que asciende a un 56'25 % sobre el total de la plantilla en 2014.

3. Concepto de Estrategia y Análisis Estratégico

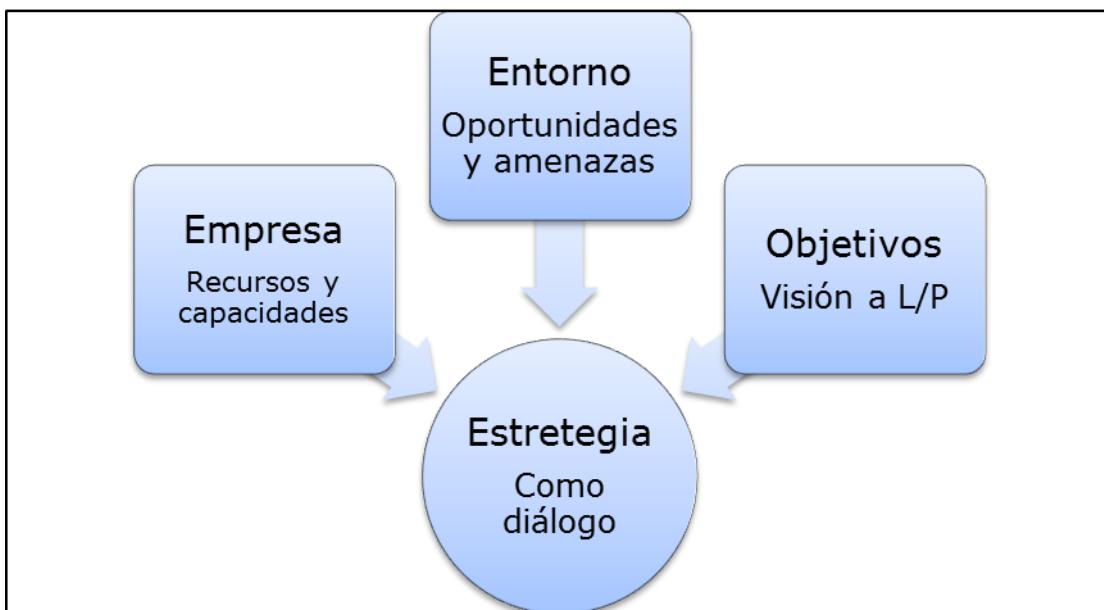
El concepto estrategia proviene etimológicamente del griego *stratego* que significa general al mando de un ejército o el arte del general, en un sentido militar, las estrategias son las estratagemas o planes de acción, mientras que las tácticas representan el arte de ejecutar aquellas y cómo manejar las fuerzas durante la batalla. Podemos encontrar paralelismos entre ganar batallas en el campo militar y ganar batallas compitiendo en mercados, por ello hay un cierto proceso mimético en el lenguaje técnico y una permanente adaptación de los principios y reglas en el ámbito económico-empresarial (James y Kotler, 1987)⁷.

La estrategia empresarial, según Ventura (2009), tiene como objetivo de estudio la forma en que las empresas se relacionan con su entorno con el fin de alcanzar sus objetivos a largo plazo. Estos tres elementos, empresa, entorno y objetivos interactúan entre sí mediante un dialogo continuo como podemos ver en la Figura 3, donde la empresa interactúa con su entorno, valora y moviliza sus recursos. Todo ello está presidido por la incertidumbre y la complejidad.

A lo largo del periodo comprendido desde los sesenta hasta la actualidad, han surgido diversas definiciones de estrategia desde el punto de vista de distintos autores como:

⁷ Otro hito a destacar es el libro *Ping Fa* o El arte de la guerra de Sun Tzu, sobre la guerra y sus estrategias, 1772. Sun Tzu daba gran importancia a la base racional y planificada de las operaciones militares. El autor relacionaba la guerra y la economía indicando que la inflación de precios es algo inevitable con la guerra. También señaló que una estrategia hábil debía de ser capaz de dominar sin combatir, lo importante era lograr el objetivo con el menor esfuerzo y daño posible. Como dice Sun Tzu, "se engaña al enemigo mediante creación de 'apariencias'", o como diría uno de sus discípulos, Mao Tse Tung, de "ilusiones". Para este las cualidades del estratega son "el valor, la sabiduría, junto a la capacidad para saber reaccionar a los cambios de las circunstancias.

Figura 3. La Estrategia como Diálogo.



Fuente: Elaboración propia a partir de Ventura (2009)

- Chandler (1962): “Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”.
- Ansoff (1965): “Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos”.
- Andrews (1980): “Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”.
- Porter (1980): “Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición

defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.

- Mintzberg (1990): “Una acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar las metas previamente establecidas”.
- Bueno (1991): “Modelos de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser”.

Max y Majluf (1991) proponen una definición de estrategia que recoge seis dimensiones diferentes para capta todos los elementos relevantes del pensamiento estratégico:

1. Es un patrón de toma de decisiones coherentes, unificado e integrador.
2. Determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos.
3. Selecciona los negocios en que se participa o se va a participar.
4. Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada negocio respondiendo a las amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidad de la empresa.
5. Comprende todos los niveles jerárquicos de la organización.
6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas con los grupos relacionados con la actuación empresarial.

El concepto de estrategia, en el ámbito empresarial, surge a mediados de los sesenta. La estrategia empresarial implica los objetivos de la organización y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los recursos actuales y

potenciales de la empresa, con el fin de lograr la optimización de ésta con su entorno. A partir de este concepto de estrategia y la adopción de esta nueva actitud, comienza a perfilarse la Dirección Estratégica, con motivo de la crisis industrial de finales de los setenta, por el cual el enfoque estratégico sufrió una reconversión metodológica, con las siguientes consideraciones:

- La complejidad, diversidad, dinamicidad y ambigüedad del entorno.
- La propia complejidad interna de la organización, por la interrelación de las amenazas y oportunidades del entorno, lo que lleva a una exigencia de flexibilidad y creatividad.
- Mayor necesidad de servicios directivos en cada una de las fases del proceso, los cuales requieren una integración total, horizontal y vertical.

Así, en 1979, Schendel y Hoffer sostenían que la Dirección Estratégica es un proceso que se ocupa esencialmente del desarrollo y utilización de la estrategia, que es la guía de las operaciones de la empresa. Dicho proceso está constituido por las fases de formulación de la estrategia, implementación y control de la misma.

Menguzzato y Renau (1991) apuntan a que la Dirección Estratégica implica una actitud extrovertida, voluntarista, anticipatoria, crítica y abierta al cambio, y que centra la preocupación no solo en la eficiencia, sino también en la eficacia, utilizando la estrategia como principal elemento de concreción de los objetivos empresariales y líneas a seguir.

El proceso de Dirección Estratégica incluye varias fases que se deben realizar, en primer lugar, se realiza un Análisis Estratégico, en el que se intenta comprender la posición estratégica de la organización, para pasar a la Elección Estratégica, que tiene que ver con la formulación de las posibles estrategias y acciones a emprender y su valoración y elección entre ellas, por último la Implantación de la Estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como dirigir los cambios necesarios.

Antes de poder formular una estrategia clara dentro de la organización, hay que definir claramente en qué posición se encuentra mediante un Análisis Estratégico.

Este Análisis Estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, competencias internas, sus recursos y capacidades, y las expectativas e influencia de los *stakeholders*⁸. Este análisis estratégico sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico, a partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión, visión y objetivos.

Las preguntas clave para comprender la situación actual de la corporación, según Jonshon y Scholes (2001), son:

- ¿Qué cambios se están produciendo en el entorno y como van a afectar a la organización y sus actividades?
- ¿Cuáles son los recursos y competencias de la organización?
- ¿Pueden estas competencias otorgar ventajas específicas o crear nuevas oportunidades?
- ¿Qué esperan los grupos de interés, y cómo afecta esto al desarrollo de la organización?

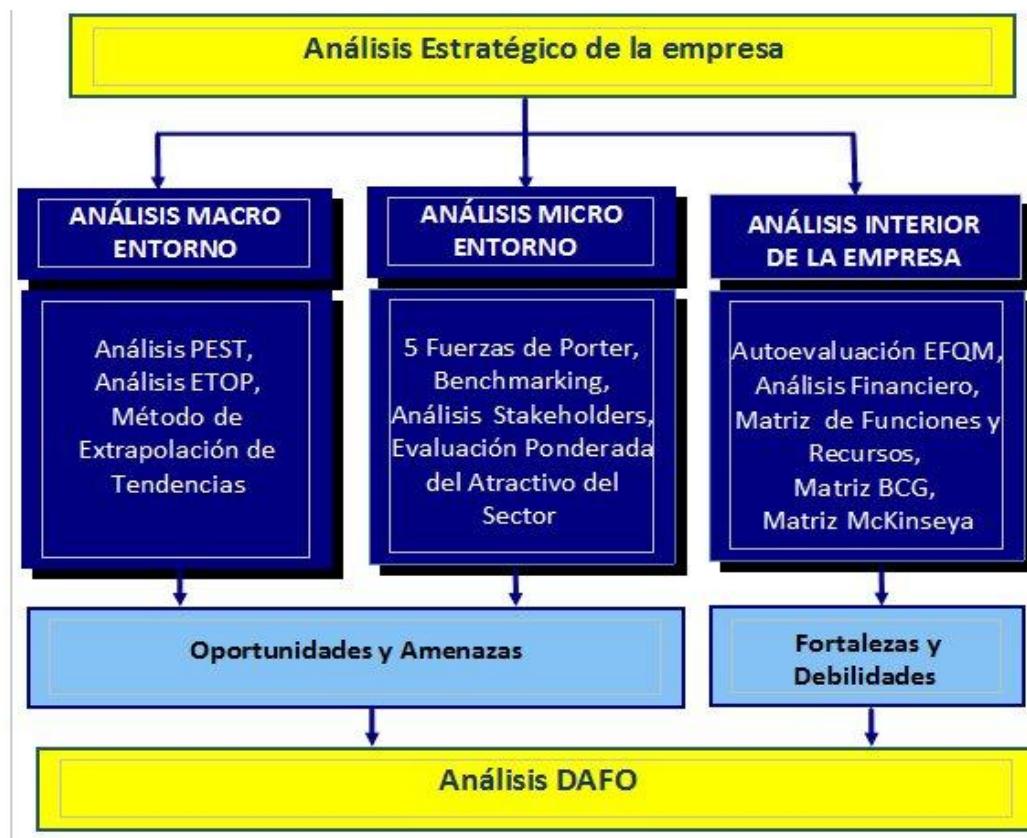
El fin del Análisis Estratégico radica en conseguir de forma plausible una perspectiva de las influencias sobre el presente y el futuro de la organización, de las oportunidades-amenazas que ofrece el entorno, y de las debilidades-fortalezas dentro de las competencias de la organización, lo cual sirve como punto de partida para poder formular unas estrategias adecuadas y competitivas, buscando una ventaja competitiva que de un valor añadido a la empresa.

Para realizar el Análisis Estratégico existen varias herramientas que permiten analizar la empresa y el entorno que le rodea. En la Figura 4,

⁸ *Stakeholders*, son todos los grupos de interés que giran alrededor de la empresa y que influyen en sus actuaciones.

podemos observar los distintos instrumentos que se pueden utilizar. Para este análisis, nos movemos en tres grandes rasgos a analizar, como el análisis del macro entorno o entorno general, el cual es común a todas las empresas en general, la interpretación del micro entorno o entorno específico nos ayuda a comprender los factores que afectan a las empresas de un mismo sector o segmento de mercado, y por último un análisis interno de la empresa sobre sus recursos, capacidades y actividades. De esta forma podemos conseguir un perfil estratégico de la empresa.

Figura 4. Modelo de Análisis Estratégico Empresarial.



Fuente: Dess y Lumpkin (2003)

A continuación, en los epígrafes 4 y 5, se analizarán estas tres cuestiones mediante el uso de algunos de los instrumentos de análisis estratégicos, dentro de un marco teórico y aplicándolo a la empresa Gamma Servicios.

4. Análisis del Entorno

El análisis externo tiene como finalidad entender los rasgos esenciales del entorno en que compite la empresa y valorar la forma en que dicho entorno afecta o puede afectar a sus objetivos. Ello permite identificar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa. Este entorno abarca muchos factores, por lo que existe un alto grado de complejidad e incertidumbre.

En primer lugar analizaremos el entorno general, el cual es común a todos los sectores y empresas que desarrollan su actividad en el mismo sector, mediante la herramienta del Análisis PESTA; y a continuación, nos centraremos en el análisis del entorno específico de la empresa utilizando el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

4.1. Análisis del Entorno General: Análisis PESTA

A través del análisis PESTA tratamos de clasificar en cinco factores que inciden sobre la empresa del entorno general. Se trata de una herramienta técnica subjetiva y cualitativa, donde se examinan factores: Políticos-legales, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos y, dada la importancia creciente de algunos autores consideran los problemas Ambientales como un factor importante, dando lugar el acrónimo PESTA. Dentro de cada factor, se incluyen de carácter general un listado amplio que deberá ser adaptado a cada situación, industria, sector o empresa.

Los puntos de la Tabla 1 pueden considerarse como una lista generalizada para hacer un análisis de los distintos factores. Aunque se puede conseguir mucha información con este método, lo importante es limitar a un listado de factores, identificando cuáles son los generadores claves de cambio y cuáles son las consecuencias diferenciales de las principales influencias del entorno. Johnson y Scholes (2001)

Tabla 1. Factores Análisis PESTA.

ANÁLISIS PESTA	
Listado genérico	
Político-legales (P)	Factores Socio-culturales (S)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislación sobre monopolios ✓ Legislación de protección del medio ambiente ✓ Política impositiva ✓ Regulación del comercio exterior ✓ Normativa Laboral ✓ Estabilidad política 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demografía ✓ Distribución de la renta ✓ Movilidad social ✓ Cambios de estilo de vida ✓ Actitudes sobre el trabajo y el ocio ✓ Consumismo ✓ Niveles educativos
Factores Económicos (E)	Factores Tecnológicos (T)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciclos económicos ✓ Tendencias del PNB ✓ Tipos de interés ✓ Oferta monetaria ✓ Inflación ✓ Desempleo ✓ Renta disponible ✓ Disponibilidad y coste de la energía 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gastos gubernamentales investigación ✓ Interés del gobiernos y industria en el esfuerzo tecnológico ✓ Núcleos descubrimientos/desarrollos ✓ Velocidad de transferencia tecnológica ✓ Tasas de obsolescencia
Factores Ambientales (A)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislación medio ambiente ✓ Protocolo de Kioto ✓ Política energética, energías renovables ✓ Desechos, reciclado ✓ Ecología

Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson y Scholes (2001)

En el trabajo realizado por O'Farrell (2009) describe las particularidades de estos factores del Análisis PESTA, estos son los siguientes:

Factores Político-legales: Esto es el grado por el cual la legislación gubernamental afecta a la empresa. Algunos ejemplos son la política fiscal, las restricciones al comercio y los aranceles. Ejemplos menos obvios son las relaciones entre los países, las tendencias políticas, tipos de gobierno, la guerra, el terrorismo, los tratados y las divisas. Los factores legales a tomar en cuenta, tanto a nivel nacional como en lo que se refiere a cualquier país en el que la empresa hace negocios, incluye la ley antimonopolio, derecho del consumidor, derecho laboral, salud y la ley de seguridad y derecho corporativo.

Factores Económicos: Aunque están estrechamente relacionados con los factores políticos, los factores económicos analizados se centran más en el impacto monetario creado de éste modo. Los ejemplos incluyen las tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación/exportación, confianza del consumidor, mercados de capital y tasas de crecimiento del empleo.

Factores Socio-culturales: Los factores sociales considerados se refieren a aquellos factores que resultan de los gustos, preferencias y demandas cambiantes de la sociedad. Algunos ejemplos son la renta disponible por los consumidores, la distribución por edad, la tasa de crecimiento de la población, educación, diversidad, niveles de vida y actitudes culturales.

Factores Tecnológicos: Los factores tecnológicos incluyen aquellos dentro de la empresa como investigación y desarrollo, y aquellos de competidores y empresas complementarias como las nuevas innovaciones y avances. Otros factores tecnológicos incluyen transporte, comunicaciones e Internet.

Factores Ambientales: Los factores ambientales incluyen el cambio climático, el clima y el tiempo, así como las actitudes hacia el medio ambiente.

En el caso de la empresa Gamma, debido a la gran extensión de factores, aplicaremos éste análisis destacando las cuestiones más importantes para la organización. La información obtenida por la empresa se ha conseguido mediante una entrevista estructurada en referencia a los aspectos clave para este análisis.

Factores Político-Legales: La empresa Gamma al ofrecer servicios de limpieza y hostelería está sujeta a un marco legislativo que la regula su funcionamiento. A continuación vamos a ver la legislación que le afecta a grandes rasgos:

- Convenio Colectivo Provincial de Hostelería y de Limpieza.
- Convenio Colectivo Estatal de Hostelería y de Limpieza.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.
- Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social.
- Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público
- Reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de detergentes y limpiadores, BOE nº 212 del 4 de septiembre. Corrección de errores del Real Decreto anterior.
- Real Decreto 909/2001 del 27 de julio del Ministerio de Sanidad y Consumo sobre legionela.
- Reglamentación técnico-sanitaria de lejías. Real Decreto 3360/83 del 30 de noviembre. Modificado por el Real Decreto 349/93 del 5 de marzo. Parcialmente modificado por el Real Decreto 3484/2000 del 29 de diciembre.
- Real Decreto 2207/1995 sobre limpieza de áreas alimentarias.
- Ley 11/1997 del 24 de abril de envases y residuos de envases (BOE 25 de abril), modificado por el Real Decreto 1416/2001 del 14 de diciembre.
- Ley 10/1998 del 21 de abril de residuos.

- Real Decreto 1596/1997 del 17 de octubre por lo que se establece o certificado de profesionalidad da ocupación de experto en limpieza de inmuebles.
- Real Decreto 952/1997 del 20 de junio, por lo que se modifica o Reglamento para la ejecución da Ley 20/1986 del 14 de mayo, Básica de residuos peligrosos, aprobado mediante Real Decreto 833/1988 del 20 de junio (BOE 5 de julio).
- Real Decreto 1217/1997 del 18 de julio sobre incineración de residuos tóxicos y peligrosos y de modificación del Real Decreto 1088/1992 del 11 de septiembre relativo a las instalaciones de incineración de residuos municipales.
- Recomendación de la Comisión, del 13 de septiembre de 1989, relativa al etiquetado de detergentes y productos de limpieza (BOE 10 de octubre).

Factores Económicos: En la actualidad, la coyuntura económica se está viendo seriamente afectada por el gran deterioro de los mercados financieros internacionales. Esta situación ha supuesto una falta de liquidez en el sistema financiero, que ha traído consigo un endurecimiento de las condiciones de financiación. En España la situación económica muestra unos indicadores que presentan una situación de recesión, con cifras de crecimiento que se han reducido progresivamente a lo largo de todo el año.

El mercado de servicios de limpieza ha experimentado en la última década una tendencia de crecimiento sostenido, favorecida por la buena coyuntura y el progresivo grado de externalización de los servicios de limpieza por parte de empresas y administraciones públicas.

A pesar de la actual coyuntura económica, el sector presenta grandes oportunidades gracias a la aparición de nuevos servicios relacionados con la limpieza, como por ejemplo los relacionados con el medio ambiente y la higienización.

Factores Socio-culturales: Los servicios de limpieza se han convertido en una necesidad básica, tanto para los hogares, como para las empresas e instituciones, debido principalmente a dos factores:

- Incorporación de la mujer al mercado laboral.
- Escasez de tiempo libre.

Existe cada vez más un mayor grado de exigencia del cliente, que se concreta en la solicitud de:

- Servicio profesional⁹.
- Servicio de calidad.
- Servicio con garantías.

Por lo tanto, todo hace indicar que las oportunidades de negocio con más probabilidades de éxito son aquellas enfocadas a cubrir necesidades básicas. La demanda de servicios probablemente será constante y creciente. Este hecho otorga una estabilidad extraordinaria al sector de limpieza, que puede conllevar un constante crecimiento.

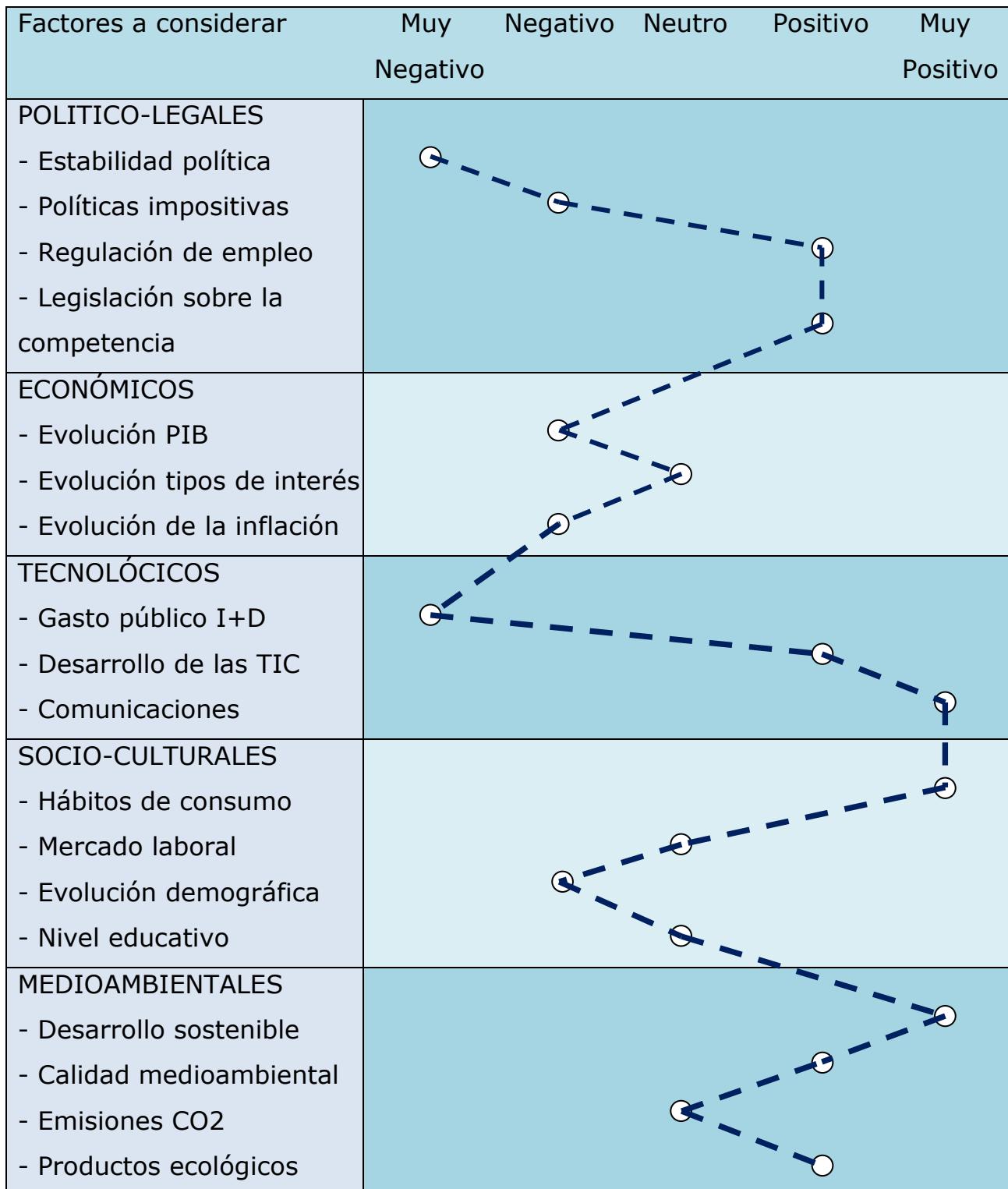
Factores Tecnológicos: En la actualidad, el sector de los servicios de limpieza se caracteriza por una ausencia generalizada en inversión en nuevas tecnologías. El uso de nuevas tecnologías en el sector de los servicios de limpieza se limita por norma general al uso, de internet, redes sociales, uso de maquinaria industrial para la limpieza, principalmente en aquellas destinadas a la limpieza de diferentes superficies como terrazo, pavimentos etc.

Factores Ambientales: Otro campo donde se está intensificando el uso de las nuevas tecnologías es en el campo del medio ambiente, donde se está intentando adaptar la maquinaria de limpieza para reducir el consumo y para que se puedan reciclar gran parte de los consumibles utilizados. Otras de las preocupaciones en este campo es la de ofertar productos que no sean nocivos

⁹ Ya no se apuesta por la “señora de la limpieza”. Este hecho es debido a la nueva regulación de empleados de hogar Real Decreto 1620/2011.

ni perjudiciales tanto para el ser humano como para el medio ambiente. En el caso particular de la empresa, ha obtenido la ISO 14001 de Medio Ambiente.

Tabla 2. Perfil Estratégico Externo General de Gamma.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa y Navas y Guerras (2012).

En la Tabla 2 se presenta el análisis PESTA con la culminación de un perfil estratégico¹⁰ del entorno genérico de forma resumida. La metodología utilizada ha consistido en:

- Definir las variables o factores del medio externo, a tener en cuenta, que consideremos relevante para planificar nuestras estrategias.
- Diseñar el perfil del entorno para cada escenario posible y ver su impacto sobre la organización.

Los rasgos más destacables del perfil estratégico externo general de Gamma son que, en los aspectos económicos en relación con los socio-culturales, puede afectar la inflación y los tipos de interés sobre la capacidad de consumo de los clientes, reduciendo su poder adquisitivo y por tanto no contratar servicios de limpieza. También podemos observar que el desarrollo de las tecnologías de la información afecta positivamente a la empresa, ya que puede darse a conocer y contactar con clientes de un modo más rápido y cómodo. Otra situación destacada, es la adaptabilidad de la empresa respecto al desarrollo sostenible y medioambiental, que juega un papel fundamental para obtener una imagen de calidad y positiva de sus servicios.

¹⁰ Perfil estratégico del entorno: conjunto de variables o factores clave del entorno que se representan de manera gráfica con el denominado perfil estratégico del entorno. Se valora el comportamiento de cada uno de los factores clave del entorno en una escala que habitualmente suele ser de uno a cinco puntos: muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo. Es una valoración subjetiva por parte de la dirección de la empresa puesto que distintos analistas podrían llegar a resultados diferentes. Es una herramienta sencilla y fácil de interpretar, que pone de manifiesto las Oportunidades del entorno (picos hacia la derecha) y las Amenazas (picos a la izquierda).

4.2. Análisis del entorno específico: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Una vez que hemos descrito las características fundamentales del entorno general, la formulación de una estrategia necesita un análisis más en profundidad de los rasgos de su entorno específico o sectorial. Este entorno específico o sectorial es el conjunto de factores que influyen en el entorno competitivo y pueden afectar a los resultados finales de una empresa.

Por ello, el objetivo principal del análisis de las cinco fuerzas de Porter (1982), es determinar el nivel de competencia de una determinada industria en la que opera la empresa, su posición respecto a sus competidores e identificar las bases de una estrategia competitiva

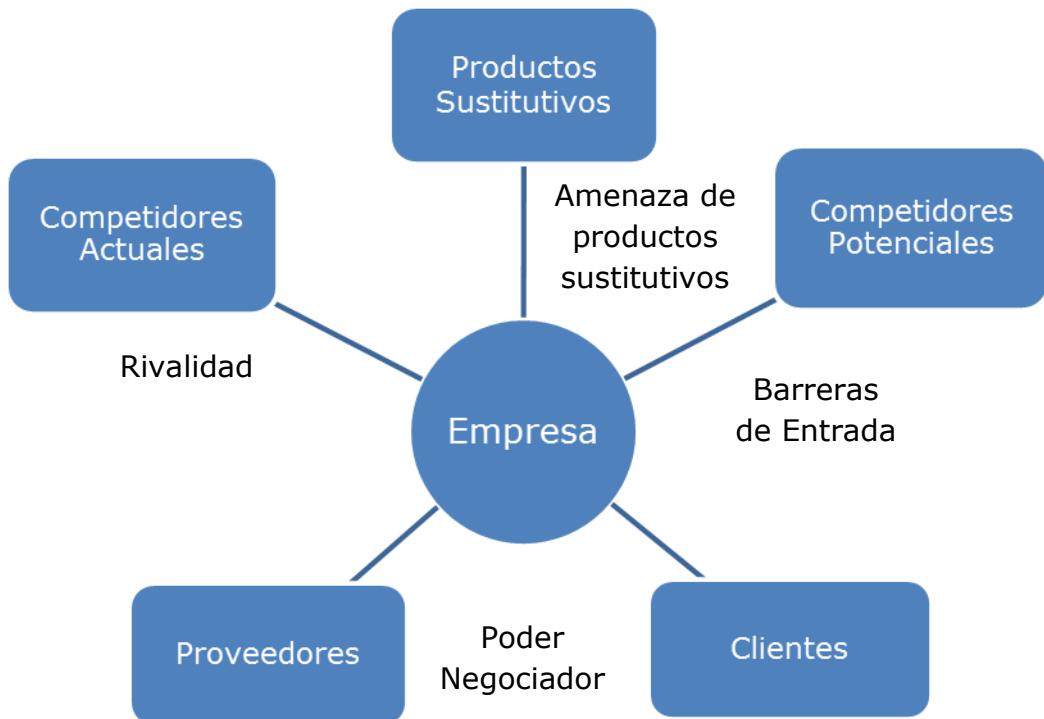
Las cinco fuerzas que analiza el modelo de Porter que influyen sobre el atractivo del sector son:

- Las barreras de entrada en relación con los competidores potenciales.
- La rivalidad entre las empresas competidoras del sector.
- La amenaza de productos sustitutivos.
- El poder negociador de los proveedores.
- El poder negociador de los clientes.

Se debe de estudiar y valorar la intensidad con que actúa cada fuerza, para interpretar el efecto en conjunto. Estos factores que detallaré a continuación, no se dan en el mismo grado si estudiamos una empresa u otra, en cada organización el impacto que tenga puede variar en función del sector en el que actúe o las actividades que realice. Es importante resaltar que para que el análisis resultase útil, el análisis debe hacerse sobre el entorno inmediato, o competitivo, de la corporación ya que si intenta realizar un análisis muy general, la diversidad de influencias será de tal magnitud que reducirá la utilidad de la investigación.

En la Figura 5 se presenta el modelo de las cinco fuerzas competitivas propuesto por Porter (1982), con un formato susceptible de ser interpretado de forma visual con mayor claridad.

Figura 5. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia partir de Porter (1982)

a) Competidores Actuales.

Se trata de los competidores existentes en el sector o industria en un momento determinado. Las organizaciones deben de analizar el grado de rivalidad directa entre ellas y los competidores. Para Porter (1982), la intensidad de la competencia depende de la existencia de una serie de factores como a los que se explican a continuación:

- Número de Competidores: Trata de identificar cuántos competidores existen, a un mayor número de estos supondrá más intensidad competitiva. Existen dos conceptos fundamentales para estudiar el sector y su grado de concentración, que son:

- La Cuota de Mercado. El porcentaje de ventas de una empresa con respecto a las ventas totales del mercado.

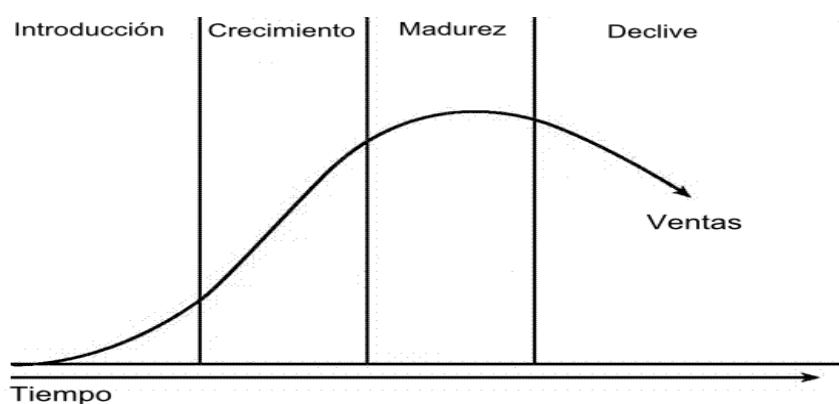
$$P_i = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del mercado}}$$

- Nivel de Concentración del Sector. Indicador del reparto entre las empresas del sector.

$$IDC = \sum P_i$$

- Madurez del Sector: Hace referencia al ciclo de vida del sector, donde identifica cuatro etapas en la evolución de ventas del sector estudiado, introducción, crecimiento, madurez y declive, descritas en la Figura 6. Según en la etapa en la que se encuentre puede afectar en la rivalidad, sobre todo en las etapas comprendidas entre el crecimiento y la madurez.

Figura 6. Modelo de Ciclo de Vida del Sector.



Fuente: González (2007)

- Barreras de Salida del Sector: Son factores que impiden o dificultan el abandono del sector por parte de la empresa, producidas por una serie de razones, que pueden variar desde una elevada inversión inicial en activos fijos no transferibles (como bienes inmuebles), hasta el coste de

duplicidades o dependencia de un producto para tener credibilidad o incluso cuando el propio servicio o producto genera pérdidas.

- Diferenciación del Producto o Servicio: Es importante en un mercado bienes y servicios que los productos o prestaciones estén diferenciados, puesto que fácil que los consumidores cambien de proveedor.
- Costes de Cambio: La existencia de costes de cambio de proveedores o clientes reduce la intensidad de la competencia, se refiere al coste que tendría que asumir.

b) Competidores Potenciales.

Este punto de estudio comprende las nuevas empresas que quieren acceder al sector, siendo éstas una amenaza para las ya existentes ya que se intensificará la competencia. El ingreso de estas compañías está condicionado por barreras de entrada al sector, las cuales son instrumentos o mecanismos que entorpecen esta nueva incorporación y hacen que se disminuya las expectativas de rentabilidad de los principiantes. Las principales barreras de entrada son según las propuestas por Bueno (1994), Morcillo (1994) y Ventura (1994), son las siguientes:

- Economías de Escala: Quiere decir que la empresa entrante en el sector tenga que hacerlo a gran escala con los riesgos que esto conlleva, o bien a pequeña escala soportando desventajas en costes. Este factor se identifica en la reducción de costes unitarios que se reducen a medida que aumenta el volumen de producción.
- Necesidad de Capital: Comprende la necesidad de invertir grandes recursos en capital y financiación para entrar en el sector.

- Desventajas en Costes: Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala.
- Acceso a Canales de Distribución: En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, etc.
- Diferenciación del Producto: Se entiende por la provisión de un bien o servicio que es considerado por el usuario como distinto y de mayor valor que el de la competencia. Las organizaciones capaces de aplicar estrategias de diferenciación consiguen crear barreas a la entrada de competidores.

c) Poder Negociador de los Clientes

Por una parte, cuanto mayor sea el poder de negociación de los clientes, el atractivo del sector será menor ya que impondrán sus condiciones en las transacciones realizadas con la empresa. Esta circunstancia ocurre en los sectores donde hay un gran número de empresas poco diferenciadas. En cambio, una posición de debilidad en cuanto al poder negociador de los clientes facilita a las empresas mejorar sus requisitos de transacción, es decir, pocas empresas en el mercado de un bien o servicio específico. Para Porter (1982) existen unos factores que afectan al poder negociador:

- Volumen de transacciones realizadas con la empresa.
- Grado de importancia de los productos o servicios.
- Nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor.
- Amenaza de la integración vertical hacia atrás.

- Importancia de la calidad del producto o servicio.

d) Poder Negociador de los Proveedores.

La capacidad de negociación de los proveedores dependerá de las características del sector como del número de proveedores, la importancia de la cadena de valor o de la concentración del sector. Los factores más relevantes que cita Porter sobre el poder de negociador de los proveedores son:

- Grado de concentración en relación con el sector.
- Volumen de transacciones realizadas con la empresa.
- Costes de cambio de proveedor.
- Si la marca del proveedor es poderosa.
- La posibilidad de que el proveedor se integre hacia delante.

e) Productos Sustitutivos.

Son aquellos productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el bien o prestación que ofrece el sector o mercado. La disponibilidad de bienes sustitutivos puede fijar un tope a los precios de la empresa, o incluso fragmentar el mercado, reduciendo así su atractivo. Las cuestiones clave que hay que resolver según Johnson y Scholes (2001) son:

- Si un producto puede o no amenazar con hacer obsoleto el producto o servicio de una empresa.
- La facilidad de cambiar de un producto a otro, determinado por los costes inmediatos que tiene que pagar el comprador que cambia de producto
- Hasta qué punto se puede reducir el riesgo de sustitución creando costes de cambio, como ventajas añadidas al producto o servicio que satisfagan las necesidades del consumidor.

Una vez definidos todos los aspectos relevantes sobre la herramienta de análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se comienza su aplicación al el entorno extorno específico de la empresa Gamma servicios, comentando su situación actuación actual en relación con los aspectos anteriormente desglosados, culminando este estudio mediante una tabla aplicativa que facilita su comprensión y visualización. La información y datos obtenidos aplicados en el supuesto, han sido obtenidos mediante entrevistas estructuradas al nivel directivo de la organización, obteniendo así los aspectos clave para el análisis.

Como ya hemos visto, examinaremos ordenadamente los puntos anteriores: competidores actuales, competidores potenciales, poder negociador de los clientes, poder negociador de los proveedores y posibles productos sustitutivos.

a) Competidores Actuales.

- Número de Competidores. El número de competidores en el sector de la limpieza y hostelería es muy elevado. A pesar de que Gamma cuenta en una cuota de mercado notable, el nivel de concentración en el sector está muy fragmentado por la gran cantidad de empresas de medianas y pequeñas, lo que genera un nivel de competitividad prominente.
- Madurez del Sector. El sector en el que se encuentra la empresa de estudio, se encuentra en una etapa de madurez e incluso en desarrollo sostenido, ya que al tratarse de un bien de primera necesidad, como es el servicio de limpieza, la demanda siempre va ser constante.
- Barreras de Salida. Los costes para salir del sector no son elevados, ya que este tipo de empresas no requieren de una gran inversión inicial ni demasiada inversión en bienes inmuebles debido a que la prestación de sus servicios se realiza en las viviendas, infraestructuras y donde lo requiera el cliente. El coste será elevado en el caso de que apuesten por la compra de gran cantidad de maquinaria industrial de limpieza, lo cual

no es muy común. Por ello, en la situación de crisis de hoy en día, es muy común que salgan y entren empresas en el sector con bastante asiduidad.

- Diferenciación del Producto. La diferenciación en el sector servicios, y por consiguiente en la limpieza, es gran medida complejo. Hay una cierta homogenización en los servicios de las distintas empresas, por lo que existe una amenaza constante de que los clientes cambien de empresa, en función de los precios sobre todo. Es nuestro caso, Gamma se diferencia de las demás competidoras por el valor que crean a través de sus empleados, obteniendo un servicio de calidad-precio en base a los recursos humanos, su motivación, actitudes positivas y aptitudes competentes de sus trabajadores, y la capacidad de la empresa de ofrecer un servicio flexible en función de la demanda del consumidor.
- Costes de Cambio. El coste derivado del cambio de proveedores son bajos por la existencia de abundantes empresas proveedoras de productos de limpieza y material, así como en la compra de maquinaria industrial específica para la limpieza de distintas superficies.

b) Competidores Potenciales (Barreras de Entrada).

- Economías de Escala. El comportamiento de las economías de escalas no es el mismo en el sector de la limpieza que en el sector industrial, mientras estas empresas se fundamentan en el producir bienes y productos al menor coste posible, en el sector de la limpieza se justifica mediante el estudio de los tiempo (Organización Científica del Trabajo), es decir, el competidor más eficiente y efectivo logrará fuertes ventajas competitivas. La clave para lograrlo, es el conocimiento del sector que tienen los directivos que lideran la organización para obtener la eficiencia de las economías de escala que permitan mejorar los costes, para ello se requiere invertir en el diseño e implantación de sistemas de tiempo-tarea

adequados para la empresa. Otro aspecto importante es la experiencia de los propios trabajadores.

- Necesidad de Capital. No es necesaria en este tipo de negocios de una inversión desmesurada en capital ni en recursos físicos, de tal modo que no resulta difícil entrar en el sector de limpieza y/o hostelería.
- Desventajas en Costes. Las desventaja de las empresas entrantes con respecto a las ya arraigadas al sector en función de los costes, se basa en la experiencia, prácticas, destrezas y conocimiento del sector de las organizaciones, por consiguiente maximizan sus servicios de manera eficiente y sabiendo minimizar sus costes con respecto a las sociedades nuevas.
- Acceso a Canales de Distribución. El acceso a proveedores en el sector no es difícil por la variedad de empresas proveedoras de productos y materiales, únicamente varían sus precios y calidades que tengan como preferencia las nuevas organizaciones que ofrezcan servicios de limpieza.
- Diferenciación del Producto. Como hemos podido comprobar, los servicios de limpieza son poco heterogéneos, entonces cuando una empresa quiera introducirse en el sector con los mismos cánones que las demás empresas, los clientes pueden o no contratar sus servicios, pero por norma general preferirán seguir con su actual proveedora de servicios por cuestiones de fidelidad, a no ser que les aporte algo nuevo o mejor que les pueda distinguir del resto.

c) Poder Negociador de los Clientes.

Al encontrarnos ante un mercado fragmentado con diversidad de empresas que ofrecen sus servicios, los clientes tienen un poder de decisión alto. En el momento en que no se encuentran satisfechos con los servicios contratados pueden cambiar de organización con gran facilidad. Los

consumidores son exigentes con los resultados, buscan calidad, buen precio y variedad. Por estas razones, Gamma identifica a los clientes como una fuerza competitiva, y por ello la mejor forma de captar la mayor cantidad de clientes posibles es contar en su plantilla con un equipo profesional motivado de calidad y de gran eficacia, los cuales tienen un trato en el cliente muy positivo. El cuidado de su personal es un punto crucial en sus objetivos, ya que son los que ofrecen los servicios a los consumidores.

d) Poder Negociador de los Proveedores.

Los proveedores tienen un escaso margen de negociación puesto que las empresas proveedoras están condicionadas por las decisiones que tomen las empresas del sector de servicios de limpieza. En nuestro caso, el número de organizaciones distribuidoras de productos y material, como las prestaciones de servicios son abundantes. De esta manera, cada sociedad que requiera de suministros, los conseguirá a través de la que mejores ventajas en costes, calidad o diferenciación le resulte de utilidad.

e) Productos Sustitutivos.

En nuestro supuesto, el poder de aparecer productos sustitutivos se orientaría más hacia las condiciones de los servicios, analizándolo y lo que varía realmente es quien ofrece ese servicio. Las distintas empresas compiten por una relación calidad-precio más competitiva, ofreciendo a sus clientes diferentes pos de ofertas.

Una vez recogidos los aspectos e información más relevantes del entorno específico o de sector, en el que opera nuestra empresa sujeto de estudio, Gamma Servicios, hay que plasmarlo de una manera visual que nos ayude con un simple golpe de vista qué situación se encuentra el sector, y de qué forma afecta a la organización los distintos factores. Para ello se presenta una tabla explicativa.

Tabla 3. Aplicación del Esquema de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter en el Sector de la Limpieza y Hostelería.

Fuerzas	Sector de Limpieza y Hostelería
Competidores Actuales (Rivalidad)	Media/Alta <ul style="list-style-type: none"> • Abundante número de competidores. • Competencia basada en la calidad-precio. • Barreras de salida del sector bajas en coste. • Poca diferenciación del servicio.
Competidores Potenciales (Amenaza)	Media/Alta <ul style="list-style-type: none"> • Sector fragmentado sin fuertes economías de escala. • Barreras de entrada al sector bajas. • Baja necesidad de inversión de capital inicial. • Escasa diferenciación del servicio.
Poder Negociador de Clientes	Alta <ul style="list-style-type: none"> • Preferencia de elección en base a la calidad-precio del servicio. • Diversas necesidades de los clientes. • Mayor capacidad de información de precios por el desarrollo de internet que permite comparación.
Poder Negociador de Proveedores	Bajo <ul style="list-style-type: none"> • Existe un gran número de empresas suministradoras de productos y materiales estandarizados.
Productos Sustitutivos (Amenaza)	Bajo <ul style="list-style-type: none"> • Los servicios existentes o lo nuevos pueden diferenciarse en aspectos de calidad-precio-tiempo.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sector en el que opera Gamma y las Cinco Fuerzas de Porter (1982).

Como se puede observar en la Tabla 3, la cantidad competidores actuales y potenciales en el sector es elevada así como la rivalidad existente. También el comportamiento de los clientes, donde su poder de negociación es elevado por las preferencias de cada uno, la facilidad de cambiar de empresa y la mayor de información de precios. En cuanto al poder negociador de los proveedores, se caracteriza por ser escaso, ya que hay mucha cantidad de empresas que proporcionan materiales y productos de limpieza, por lo que la relación calidad precio juega un papel fundamental. La posible aparición de servicios o productos sustitutivos no son relevantes, ya que un servicio de limpieza no puede sustituirse por un producto, sino que le afectaran aspectos como la calidad, el precio y el tiempo empleado en la ejecución del servicio.

Una vez efectuado el análisis del entorno de la empresa, tanto el entorno general, como el entorno específico, hemos cubierto parte del proceso del análisis estratégico para poder concluir mediante un análisis DAFO, combinando los aspecto del entorno estudiado y el análisis interno de la propia organización, que investigaremos a continuación.

5. Análisis Interno

En el epígrafe 4 se ha destacado la importancia de analizar el entorno en el que se mueve la empresa, por su generación de amenazas y oportunidades para el desarrollo estratégico. Pero el éxito de la organización depende también de su capacidad para actuar con calidad y diligencia. Este análisis se fundamenta con tres factores principales: los recursos disponibles de la organización, las capacidades de ésta y la competencia con que se realizan sus actividades.

El objetivo del análisis interno de la empresa según Penrose (1959) y Wernerfelt (1984), consiste en el estudio del papel que tienen los recursos y capacidades en el análisis estratégico. Frente a una posición tradicional del análisis económico, que se visualiza a la empresa por medio de los productos o servicios que ofrece y su interactuación con el mercado, la empresa pasa a ser considerada como un conjunto de recursos.

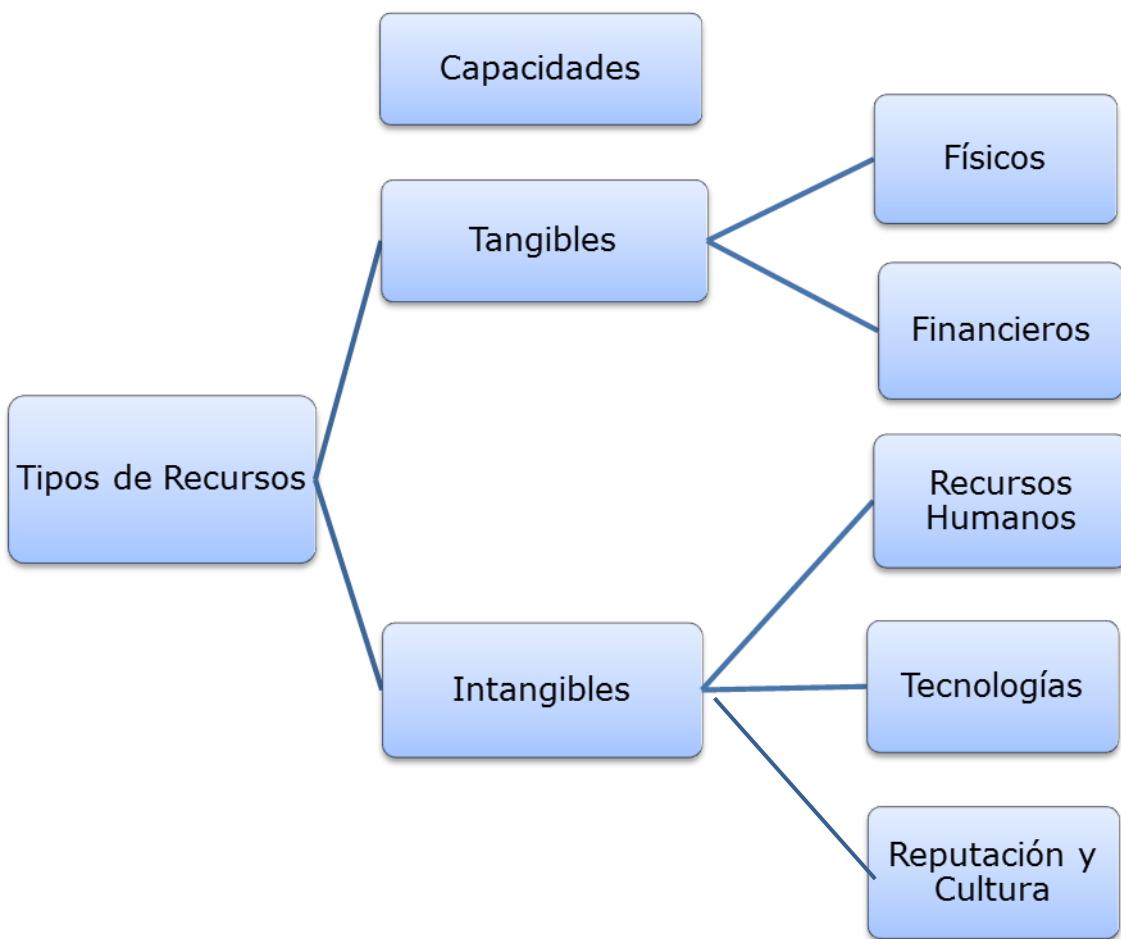
5.1. Recursos y Capacidades.

La Teoría de los Recursos y Capacidades según Barney (1991) encuadra un conjunto de aportaciones que tienen como rasgo común, o punto de partida la heterogeneidad de recursos entre las empresas y su imperfecta movilidad, lo que ayuda a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada. Es decir, esta afirmación indica que cada empresa se diferencia de las demás, por el conjunto de recursos y capacidades que ha acumulado a lo largo de su trayectoria.

El análisis o auditoria de recursos se detallan y clasifican los recursos que posee una organización, o a los que puede tener acceso para apoyar sus estrategias. La consecuencia de esta nueva visión, ha hecho que las empresas dediquen más atención a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren el logro de ventajas competitivas sostenibles e identificar sus puntos fuertes y puntos débiles

Los recursos de una empresa pueden clasificarse en tangibles e intangibles como podemos observar en la Figura 7. Los activos tangibles comprenden los recursos físicos y los recursos financieros. Por otra parte, en los activos intangibles se apoyan en el conocimiento adquirido y desarrollado por la organización a lo largo de su trayectoria. Estos conocimientos deben de ser utilizados juntos a los recursos tangibles para crear un valor para los clientes de la empresa.

Figura 7. Clasificación de los Recursos.



Fuente. Elaboración propia a partir de Barney (1991).

Para entender con más profundidad la naturaleza de estos recursos, a continuación se describen de forma más detallada los recursos tangibles y los recursos intangibles.

En primer lugar los recursos tangibles, son aquellos que más fáciles de detectar y evaluar a partir de los estados contables de la organización.

- Recursos Físicos. Los recursos físicos son los entendidos como maquinaria, edificios, terrenos, herramientas, oficinas...pero esto no implica hacer un mero listado, sino plantearse cuál es la naturaleza de estos recursos, teniendo en cuenta su antigüedad, condiciones, capacidad y localización de cada uno.
- Recursos Financieros. Entre estos recursos se incluyen los medios de financiación de la empresa que permiten llevar a cabo las inversiones necesarias para el alcance de sus objetivos. Entre ellas podemos encontrar varias funciones: cómo se le da uso al dinero, la forma de conseguir capitales, cómo se gestiona, el control de deudores y acreedores, y la gestión con relaciones de proveedores de capital como bancos y entidades de crédito.

Como hemos mencionado anteriormente los activos intangibles están formados por conocimientos, por lo que en muchas ocasiones son difíciles de detectar. Este tipo de recursos pueden dividirse en tres grandes grupos: recursos humanos, tecnología y reputación (Grant, 2006).

- Recursos Humanos. Los trabajadores son el principal recursos del que disponen las empresas, por ello requiere un análisis diferente al resto. Las organizaciones deben de dar una especial atención a su departamento de recursos humanos para atraer a los empleados más adecuados a sus necesidades, desarrollar su capital humano mediante una formación especializada a cada puesto de trabajo, y por consiguiente retener a los trabajadores más valiosos mediante sistemas de motivación, compensación y recompensas.

Bueno (1998) define el capital humano como el conocimiento explícito o tácito útil para la empresa, que posee la persona equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlos, es decir, su capacidad

para aprender. Esto indica que el factor humano está integrado por una formación, experiencia acumulada, entrenamiento y educación recibida, lo que consecuentemente, todos estos conocimientos adquiridos y desarrollados por el trabajador son muy valiosos para la contribuir a la empresa. En este apartado también se incluye la motivación de este capital humano, su grado de compromiso y la capacidad de trabajar en equipo.

- **Tecnologías.** Para la Real Academia de la Lengua, tecnología es el conjunto de teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Para Fernández (2000), incluye el todo conocimiento relacionado con el acceso, uso e innovación de las técnicas de producción y/o tecnologías incorporadas. El conocimiento tecnológico se incremente mediante inversiones de actividades en I+D desarrollado por la empresa.
- **Reputación y Cultura.** La reputación tiene su origen en la interrelación de las empresas y sus clientes que generan unos conocimientos, basados en la experiencia acumulada en la medida en que el cliente encuentre satisfechas sus expectativas en las diferentes transacciones efectuadas. La reputación puede entenderse como un conocimiento que reside en la memoria de los clientes actuales y potenciales, y que evoca un conjunto de promesas acerca de los productos o servicios realizados por la empresa, es decir, el prestigio. (Juan Ventura, 2009)

La cultura o clima de las organizaciones se relaciona con los valores y creencias que se han confeccionado a lo largo del tiempo en la empresa. Según Barnard en su artículo *The functions of the executive* 1939, el problema de la organización consiste en transformar un sistema conflictivo (los trabajadores tienen objetivos que no son conjuntamente consistentes) en un sistema cooperativo (los individuos actúan en nombre de un objetivo común). Para lograrlo es necesaria una cultura

cooperativa, entendida como un conjunto de expectativas entre trabajadores y directivos.

- El Desarrollo de las Capacidades

Los recursos son medios aislados que no suelen ser suficientes para alcanzar los fines de la empresa, es necesario integrar los diferentes recursos mediante alguna tipo de sistema de gestión o estructura organizativa para llevar a buen puerto las actividades de producción de bienes y prestación de servicios. De este hecho nace el concepto de capacidad, que expresa la coordinación entre recursos y pautas organizativas en aras de conseguir una adecuada gestión de dichos recursos para llevar a cabo las actividades de la organización.

Para Grant (2006), las organizaciones, para llevar a cabo sus actividades y sobrevivir a largo plazo, deben disponer de diferentes capacidades, que se ordenan jerárquicamente. Prahalad y Hamel (1990), añaden que las capacidades que posee una empresa se convierten en competencias distintivas a la larga, y que va a derivar en la posibilidad de crear, a menor coste y más rápidamente que los competidores, tecnologías y aptitudes esenciales.

Para continuar el análisis de la empresa Gamma Servicios se aplicará el análisis de la teoría de los recursos y capacidades con el fin de estudiar y comprender de una manera más clara su funcionamiento. Para conseguir la información sobre los recursos de la empresa, se ha obtenido mediante una entrevista a la directora de la empresa Gamma, abordando los aspectos más relevantes, así como el análisis de documentación cedida por la organización.

1. Recursos Tangibles.

- Recursos Físicos. Las instalaciones y maquinaria de la empresa Gamma es adecuada con su nivel de prestación de servicios y su cuota de mercado. Cuenta con una oficina en Zaragoza que actúa como sede,

donde se dirigen todos los departamentos y los trabajadores de la empresa. Al tratarse de una empresa que ofrece servicios de limpieza, no es necesario contar con una gran cantidad de infraestructuras.

En cuanto a la maquinaria que posee es apropiada y de calidad, con el objetivo de alcanzar el grado máximo de mecanización considerando en todo momento el tipo de superficie y la tarea de que se trate, todo ello evitando ruidos y molestias a usuarios y personal del centro. El número de máquinas a entregar en cada centro vendrá determinado por el tipo de servicio a realizar y se acordará previamente con el responsable del centro. Para sus actividades la empresa cuenta con:

- 7 Abrillantadoras de alta velocidad (15000 r.p.m.)
- 6 Inyectoras lava-alfombras.
- 5 Vaporetas industriales.
- 5 Máquinas corta-césped.
- 35 Carros de limpieza de doble cubo.
- 5 Barredoras.
- 6 Fregadoras con conductor sentado.
- 2 Vehículos.
- 1 Bobcat, maquina de limpieza de obra para exteriores.
- 3 Furgonetas.
- 5 Equipos de telefonía móvil.
- 5 Aspiradores polvo-agua.
- 4 Desbrozadoras.
- 4 Sopladoras.
- 2 Robot de piscina.

- **Recursos Financieros.** La fuente de financiación de la empresa está fundamentada por la inversión propia generada durante más de 20 años de actividad. La financiación por parte de bancos o entidades de crédito es mínima, por lo que su grado de endeudamiento es muy bajo o nulo.

La gestión de estos capitales se organiza a través de la directiva, y también el con asesoramiento de servicios externos de un gestor profesional.

2. Recursos Intangibles.

- Recursos Humanos. Gamma tiene la filosofía de que el principal generador de valor para la empresa son sus trabajadores. Sabe que para alcanzar una ventaja competitiva respecto al resto de sus competidoras, es ofrecer un servicio de calidad superior. Para ello, cuenta con un departamento de gestión de recursos humanos que presta gran atención a este recurso, contando con un proceso de selección de personal exigente, ofreciendo cursos de formación para los empleados, incentivando el buen clima laboral mediante un trato cercano y motivándoles constantemente en su trabajo, ya sean mediante compensaciones económicas como reconocimientos a su trabajo. De esta manera consiguen unos empleados autosuficientes y cualificados para la ejecución de los servicios de calidad que exigen los clientes.
- Tecnologías. La inversión en desarrollo en tecnología e I+D por parte de Gamma no tiene una prioridad importante en lo que se refiere a maquinaria, puesto que en este aspecto depende del desarrollo de las nuevas tecnologías en la maquinaria de sus proveedores. El desarrollo de la empresa se efectúa en el campo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), que son un concepto asociado al informática. Se entiende como el conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información. De esta manera Gamma a creado su propia página web para ofrecer sus servicios a los consumidores y poder captar a nuevos trabajadores. Otro desarrollo tecnológico es la medición de los tiempos en las tareas de los trabajadores (Organización Científica del Trabajo de Taylor, *Principles of Scientific Management* 1911), en relación del tiempo

requerido para limpiar determinada extensión de superficie, para así lograr una mayor eficiencia a la hora de prestar sus servicios.

- **Reputación y Cultura.** La reputación y prestigio de la empresa Gamma entre sus clientes es buena, ya que tiene unos clientes fieles a sus servicios y muchos clientes potenciales. La reputación es difícil de medir por la falta de estandarización, pero pueden fijarse ciertas directrices, como por ejemplo en las clasificaciones de hacienda para concursar en contratos públicos, en las cuales Gamma ha obtenido gracias a su labor la máxima clasificación dentro de las clasificaciones, siendo para hotelería M 06 D, y para la limpieza H 01 D. También ha obtenido la ISOS en calidad y la ISOS en medioambiente.

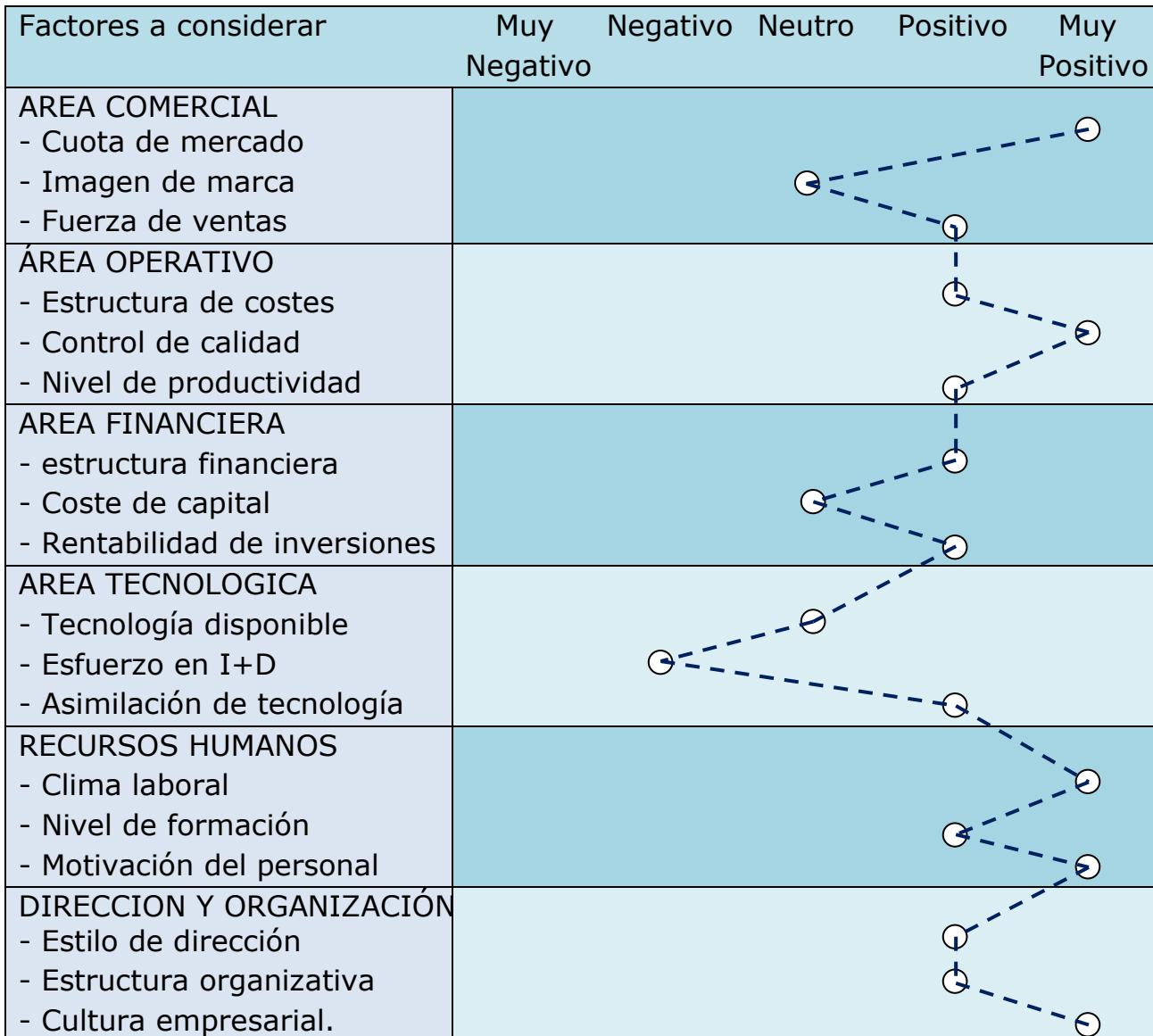
La cultura de la empresa se basa en el principio básico del cuidado de su personal, manteniendo siempre un clima laboral muy favorable donde cada uno de los trabajadores está comprometido con la empresa y actúan como un todo en busca del bien común. La relación entre empleados y directiva es muy estrecha, por lo que la comunicación formal e informal entre departamentos, esta situación favorece el continuo flujo de información, lo cual es vital para el buen funcionamiento de una organización. También cabe destacar en este apartado la importante apuesta por el medioambiente que realiza la empresa, favoreciendo un desarrollo sostenible en todas sus actividades y los tratamientos de desechos que se puedan producir.

3. Desarrollo de las Capacidades.

Gamma cuenta con una gran interacción e integración de los niveles directivos, ejecutivo y operacional, organizadas mediante planes de gestión y coordinación. Esto es el día a día de la empresa, ya que al tratarse de un servicio hacia clientes por medio de sus trabajadores, la planificación de los recursos y la capacidad de la empresa, dan como resultado una adecuada integración a través de los años de experiencia acumulados. La capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas son alta, ya que en su estructura

organizativa existe flexibilidad, por lo que resulta de mucha utilidad. Otra de las capacidades es el clima de confianza entre la dirección y los trabajadores.

Tabla 4. Perfil Estratégico de la Empresa Gamma.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa.

La elaboración del Perfil Estratégico de la Empresa es muy similar al Perfil Estratégico del Entorno aunque, evidentemente, con otro contenido y con otro objetivo. Es un instrumento muy intuitivo, cualitativo y sencillo de elaborar. Es una técnica de análisis interno que trata de identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa a través del estudio y análisis de las *áreas funcionales* de la empresa.

Las áreas funcionales son las distintas actividades que la empresa desarrolla, tales como producción, comercialización, financiación, recursos humanos, organización, etc. La elaboración del perfil estratégico consta de dos partes:

- Lista de variables internas: factores o aspectos clave de la empresa para alcanzar sus objetivos.
- Valoración de las variables: se usa una escala de 1 a 5, representativa de un comportamiento muy negativo, negativo, equilibrado, positivo o muy positivo de cada variable.

Los picos hacia la derecha significan puntos fuertes y los picos hacia la izquierda representan puntos débiles.

En la Tabla 4, podemos observar que el perfil estratégico de la empresa Gamma es muy positivo. Las actividades del departamento de recursos humanos y su relación en el buen funcionamiento de la dirección y organización de la empresa, establece un marco de crecimiento interno continuo, lo que hace tener una ventaja competitiva significativa. A su vez, este departamento de recursos humanos tiene un trabajo constante y eficaz, lo que se ve reflejado en el óptimo funcionamiento de las áreas operativas de la empresa, obteniendo un nivel de productividad y de calidad muy competitivos. Los únicos aspectos negativos destacables, con la falta de imagen de marca definida, como por ejemplo Coca-Cola o Ikea que ya de por sí dan cierto prestigio a la identidad, y por otro lado, el desarrollo en I+D.

5.2. Cadena de Valor

La Cadena de Valor de Porter (1985) es un instrumento de análisis y diagnóstico interno de la empresa, que se utiliza para describir las distintas actividades de la organización para realizar determinada actividad o servicio, y cómo deben relacionarse esas actividades. Este instrumento también se emplea para describir cuáles son las actividades que generan una ventaja competitiva, las llamadas competencias nucleares, que son aquellas que diferencian a una empresa de las otras y resultan difíciles de imitar por los competidores.

El análisis de la cadena de valor determina las actividades internas y externas de una organización, y las relaciona con el análisis de las fuerzas competitivas de la empresa. Un aspecto importante de este análisis es que las empresas son mucho más que un conjunto de máquinas, capital y personas. Estos recursos que hemos analizado anteriormente en el epígrafe 5.1, no tienen valor a no ser que se les apliquen actividades y se organicen de tal manera que garanticen productos o servicios que sean valorados por los consumidores.

Figura 8. Cadena de Valor.



Porter (1985) distingue, como podemos observar en la Figura 8, entre actividades primarias que están relacionadas directamente con la creación o distribución de un producto o servicio, y que se clasifican en logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios. Y por otra parte las actividades de apoyo, que están vinculadas con las actividades primarias y ayudan a mejorar la efectividad y eficiencia de sus funciones. Estas actividades de apoyo están compuestas por el aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura. En la mayoría de ocasiones es muy raro que, en una única organización se emprendan todas las actividades que generan valor, por ello suele existir la especialización, es decir, una organización concreta en qué actividades se genera más valor sobre el servicio final, de esta manera la organización hará mayores esfuerzos en que esta actividad específica funcione correctamente y mantener una ventaja competitiva en base a dicha función¹¹.

A continuación se detallan las actividades relacionadas con la cadena de valor según Porter (1985).

Las Actividades Primarias son las principales que realiza la empresa. Se dividen en:

- Logística Interna: Se refiere a las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas necesarias para la fabricación de productos o servicios.
- Operaciones: Comprenden todas las actividades que transforman las diversas materias primas en el producto o servicio final: procesamiento, ensamblaje, empaquetado, etc.
- Logística Externa: Actividades que recogen, almacenan y distribuyen el producto o servicio a los consumidores. Para productos tangibles está

¹¹ Por ejemplo, si una empresa es más eficaz y eficiente que las demás de su sector, a la hora de saber aprovisionarse de buenos materiales y búsqueda de productos, podrá más atención a esta actividad pues supone una ventaja competitiva en ahorro en costes, y por lo tanto, el precio del producto final será menor y más atractivo para los consumidores.

constituido por almacenes, el tratamiento de materiales, transporte, etc. Para los servicios, puede estar relacionado con acuerdos para atraer a los consumidores si tienen lugar en un emplazamiento determinado, o llevarlos donde se vayan a prestar estos servicios.

- Marketing y Ventas: Son aquellas acciones que proporcionan los medios por los que los clientes y consumidores conocen el producto o servicio y pueden adquirirlo, así como las que intentan inducir a la compra (publicidad, promociones...)
- Servicios: Incluyen las actividades que se realizan para conservar el valor de un producto o servicio, como la instalación, reparaciones, mantenimiento, formación o recambios.

Las Actividades de Apoyo que ayudan a mejorar la efectividad y eficiencia de las actividades primarias se dividen en:

- Aprovisionamiento: Se refiere a aquellos procesos de adquisición de los diversos recursos para las actividades primarias.
- Desarrollo Tecnológico: Son los procesos relacionados con la mejora de los productos o servicios y de los procesos productivos.
- Gestión de los Recursos Humanos: Es un área importante ya que influye en todas las actividades primarias. Están relacionadas con las tareas de contratación, gestión, formación, desarrollo y remuneración de los empleados de la empresa.
- Infraestructura. Comprenden los sistemas de planificación, finanzas, control de calidad, gestión de la información, estructura, rutinas de la organización, etc, las cuales son importantes a la hora de realizar las actividades primarias.

Una vez que se han definido en qué consisten las distintas actividades, se aplicará el análisis de la cadena de valor a la organización Gamma Servicios, mediante la información recogida en las entrevistas realizadas a la gerente de Gamma, y la investigación de los diversos documentos cedidos por la empresa.

Actividades Primarias.

- Logística Interna: La empresa Gamma tiene una serie de acuerdos con sus proveedores para que distribuyan los materiales a los distintos centros donde los emplean sus trabajadores para realizar sus tareas. De esta forma, la organización no tiene gastos de almacenaje de materias primas (costes de stock). Solamente cuentan con un pequeño almacén donde se reservan algunos materiales y productos para casos imprevistos, como en supuestos de pérdida de los productos, un gasto inesperado, etc. De esta manera la empresa tiene la capacidad de reaccionar rápidamente y distribuir el material donde fuera necesario.
- Operaciones: Los operaciones realizadas, se caracterizan en la transformación de la fuerza de trabajo de los empleados en los servicios efectivos de limpieza, mantenimiento... de una forma eficiente, eficaz y con la máxima calidad en la prestación de los servicios de cara al cliente.
- Logística Externa: El servicio llega al cliente mediante un sistema coordinado de distribución de sus trabajadores en los distintos centros, tanto públicos como privados. Para eso se organizan distintas rutas y puntos de recogida, donde llevan a los empleados a sus centros de trabajo correspondientes. O bien, mediante la utilización de los vehículos propios de la empresa. Otra manera también utilizada, en el caso de que los trabajadores utilicen su vehículo particular, es el establecimiento por parte de la empresa de un sistema de dietas por desplazamientos incluido en la nómina del propio empleado.

- Marketing y Ventas: Este tipo de actividades no son muy utilizadas por la empresa, ya que no se publicitan de una manera constante sino mas bien esporádica, sobretodo en la revista Ley Actual. Confían en que la calidad de sus servicios hacia sus clientes, haga que se logre que éstos alaben sus servicios y por tanto el "boca a boca". Se puede decir que este hecho externo a la empresa tiene una gran influencia en cuanto a lo promoción de sus servicios, lo que hace captar un mayor número de consumidores influenciados por los clientes asiduos. También, Gamma ha desarrollado una página web para las ventas en internet.
- Servicios: Gamma a través de sus profesionales, efectúa funciones de de sostenimiento, conservación, sustento, manutención, cuidado y vigilancia de las instalaciones. Además de llevar a cabo el servicio y de mantenerlo adecuadamente, los trabajadores aconsejan a los clientes cómo tratar sus instalaciones para que éstas duren más, tengan mejores condiciones y gocen de un mayor ciclo de vida.

Actividades de Apoyo.

- Aprovisionamiento: En esta actividad, la empresa se encarga seleccionar proveedores de calidad, y escoger qué productos y materiales son los más adecuados para la prestación de sus servicios.
- Desarrollo Tecnológico: Con el gran avance de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), Gamma ha creado una página web donde da a conocer a su propia empresa, así como la venta web de sus servicios. A su vez también, contiene un apartado donde posibles trabajadores ofrecen sus datos para poder trabajar en la empresa.
- Gestión de Recursos Humanos: El departamento de recursos humanos y sus distintas actividades son un punto fundamental para el desarrollo de la actividad en la empresa. Estas funciones incluyen: actividades

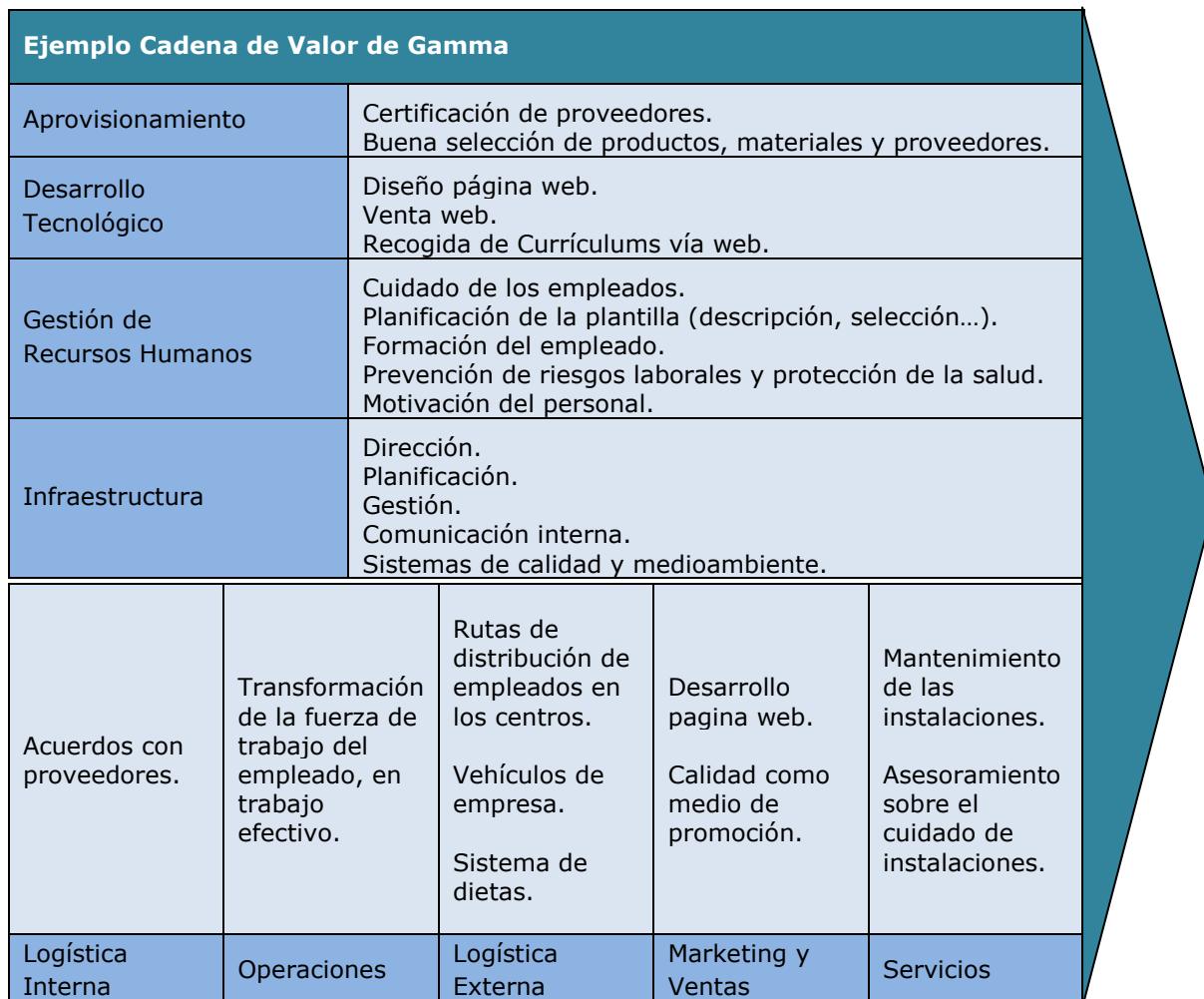
relacionadas con la planificación de la plantilla, descripción de puestos, selección y formación del personal, e inserción de nuevo personal. Ésta gestión del personal requiere también una serie de tareas administrativas como la contratación, gestión de nóminas y seguros sociales, gestión de permisos, vacaciones, horas extras y bajas por enfermedad. En esta área también se incluyen las funciones de diseñar un sistema de retribuciones, actividades de prevención de riesgos laborales y protección de la salud de sus trabajadores, así mismo como el cuidado y la motivación de su personal para que ejecuten sus actividades de una manera eficiente.

- Infraestructura: Las principales actividades que realiza Gamma para la gestión de la empresa, comprenden la dirección del negocio, la planificación, contabilidad, control de costes, sistema de gestión de su política de calidad y medioambiente, control de proveedores, sistemas de comunicación interna entre dirección y nivel operativo, y los temas legales y fiscales.

Todas estas actividades llevadas a cabo por la empresa, no generaría valor si no hubiese una relación entre ellas. Por ello, hay que observar cómo se interrelacionan estas funciones para generar una ventaja competitiva para la empresa y cómo se diferencia del resto de empresas del sector. En la Figura 9, se pueden ver las distintas actividades que realiza la organización, donde destacaremos sus aspectos más relevantes a continuación.

En la empresa Gamma, como ya hemos observado, su principal valor es el factor humano, que comprende el nivel operativo. A consecuencia, las actividades del departamento de recursos humanos tienen una estrecha relación con las actividades de operaciones, es decir, la fuerza de trabajo de su plantilla. La empresa sabe que el principal generador de valor que recae sobre el servicio final que ofrece, radica en la calidad de los resultados del servicio prestado por el trabajador. Por este hecho, el departamento de recursos humanos intenta, y logra, que sus empleados se sientan seguros en sus labores, generando un ambiente de confianza y motivación continua.

Figura 9. Aplicación del Análisis Cadena de Valor a la Empresa Gamma.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Gamma y Porter 1985.

También la empresa emplea recursos propios para que sus empleados tengan una formación continua y puedan progresar en su carrera profesional. De esta manera, teniendo un capital humano con una mentalidad positiva, y gracias a su capacidad de ejercer su trabajo de manera eficaz, se ve reflejado en la satisfacción del cliente. Así mismo, el sistema de flexibilidad que tiene la empresa, hace que tenga un gran margen para adaptarse a cada situación que se le presente, y poder disponer de empleados dispuestos a realizar suplencias y trabajos de sustitución.

Por otra parte, las actividades dentro de la infraestructura de la empresa, como son las tareas de dirección y gestión de la organización, tienen una gran influencia en la manera en que se aprovisiona de materiales y productos que

van a usarse a la hora de hacer los servicios de limpieza. De esta manera, Gamma logra obtener materiales de calidad-precio que puedan ahorrar costes. Así mismo, al no tener costes de almacenamiento, sino que mediante sus acuerdos con los proveedores, que son los que distribuyen los productos y materiales a los centros de trabajo para que los utilicen los empleados, no tienen apenas costes de almacenamiento.

Todo lo anteriormente citado, va en concordancia con su sistema de calidad y medioambiente, por el cual, la empresa escoge productos de primera calidad y que además no dañen el medioambiente. Este hecho, hace que la organización sea vista por sus clientes como una empresa de coste-calidad muy competente y por encima de la media del sector. Dentro de este marco de calidad, Gamma ofrece unos servicios de asesoramiento a sus clientes sobre cómo mantener sus instalaciones y tengan un mayor ciclo de vida.

6. Diagnóstico final. Análisis DAFO

Para terminar el análisis estratégico se pueden utilizar varias técnicas de diagnóstico, en nuestro caso se utilizará la herramienta del Análisis DAFO, que está formada por las siglas de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

- Las debilidades son características que impiden a la empresa rendir correctamente y que deben de tratar resolverse.
- Las amenazas son posibles acontecimientos o fuerzas que están fuera de control, que una organización debe prever y decidir como contrarrestarla para que no perjudiquen su desarrollo.
- Las fortalezas son competencias, capacidades y aptitudes que posibilitan que la empresa trabaje adecuadamente.
- Las oportunidades son tendencias, fuerzas, acontecimientos que la organización puede utilizar a su favor.

Este análisis resume los aspectos clave del análisis del entorno externo e interno de la actividad empresarial y la capacidad estratégica de una organización, proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra.

El principal objetivo de este análisis DAFO consiste en identificar hasta qué punto es adecuada la estrategia actual de una organización, teniendo en cuenta las fuerzas y debilidades relevantes y la capacidad de la empresa para afrontar los cambios que se están produciendo en su entorno, de esta manera podemos conocer la situación real y cómo puede planificar una estrategia de futuro.

El procedimiento puede llevarse a cabo en primer lugar, identificando los cambios clave en el entorno, como son las amenazas y oportunidades de la organización, y a continuación, debe realizarse el mismo proceso analizando el perfil de los recursos y competencias de la empresa, identificando las fortalezas y debilidades organizacionales. Aunque no hay un número fijo y

determinado de variables, resulta recomendable que la lista de cada apartado no exceda de ocho o nueve puntos clave.

No obstante, el análisis DAFO presenta algún inconveniente, ya que no puede establecer relaciones entre las variables de cada uno de los análisis, impidiendo relacionar cuestiones referentes al análisis interno con las relativas al análisis externo. También hay que recordar que se trata de un método estático y no dinámico, debido a que los cambios del entorno acurren con gran asiduidad, y por ello es conveniente su actualización continua para una mayor adaptabilidad. A su vez, es importante evitar generalizar demasiado este análisis y tratar de resaltar los aspectos claves¹².

Una vez hemos realizado en la empresa Gamma los distintos análisis, tanto externo como interno mediante las herramientas analíticas contempladas anteriormente, se procede plasmar de forma clara las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización mediante un DAFO. Comentaremos los aspectos más relevantes que afectan a Gamma, así como la representación visual de la técnica DAFO en la Figura 10 al final de este apartado.

En primer lugar, entre las principales Amenazas y Oportunidades, correspondiente al medio externo a la empresa, tanto del entorno general como el entorno específico, en las que podemos destacar las siguientes:

AMENAZAS:

- Coyuntura económica de crisis. La crisis económica que sufre la economía española influye a la mayoría de los sectores y empresas. Aunque esta crisis no ha tenido una fuerte repercusión sobre la empresa Gamma, si que ha sido relevante en su sector, donde varias empresas se han declarado en bancarrota. Por otra parte, esta crisis puede afectar a

¹² Afirmaciones del tipo de gestión mediocre, no dicen gran cosa y puede interpretarse de mil maneras, si lo que se quiere decir es que, la alta dirección no ha sabido gestionar los cambios de la organización, es medir decirlo así, pues es más específico.

sus proveedores con los que tiene acuerdos Gamma, en este caso habría que hacer el estudio de cada proveedor y saber cuál es el más eficiente para poder llegar a buen acuerdo, y evitar así tener pérdidas de gran consideración para la organización. Esta situación de crisis, también afecta a los comportamientos de los consumidores, ya que puede ocasionar el descenso de consumo.

- Entrada de nuevos competidores con precios más bajos. Cada vez hay nuevos competidores que entran a el sector de la limpieza, ya que es un sector en está en un clico económico de plena madurez y ofrece muchas oportunidades ya que no es necesaria una gran inversión inicial para comenzar la actividad. De esta manera los nuevos competidores invierten poco capital inicialmente, lo que se traduce en unos precios más bajos, pero a costa de ello, su calidad es menor a la del resto del sector.
- Pocas barreras de entrada al sector. En el sector de la limpieza y hostelería, existen pocas barreras de entradas desde un punto de vista económico, ya que no exige una financiación inicial cuantiosa, ni existen grandes elevados cotes a la hora de abandonar el sector. De esta manera la entrada y salida de empresas es muy común, lo que genera un entorno de competencia inestable. Las únicas barreras de entrada existentes son la experiencia de las organizaciones ya asentadas sobre la gestión de este tipo de empresas y el conocimiento de su entorno.
- Numerosos competidores en el sector. En el sector de la limpieza, el grado de concentración de empresas es elevado, y por tanto el nivel de rivalidad es muy considerable e incluso ascendente. Las distintas empresas del sector, compiten con las demás en aspectos como, el precio, la calidad de sus servicios, la cobertura de servicios postventa, en actividades de marketing, efectividad de sus servicios, etc. Lo que tratan es sobretodo minimizar los propios costes y maximizar sus beneficios.

- Precios de competidores por debajo del mínimo pactado por convenio colectivo. Varias empresas del sector, sobretodo en procesos de adjudicación de contratos de carácter público, ofrecen sus servicios bajando sus precios, financiación y salarios de la plantilla por debajo de lo pactado en el convenio colectivo de limpieza y hostelería, lo que consecuentemente aumentan sus probabilidades de adjudicación de manera irregular al igual que la captación de clientes.

OPORTUNIDADES:

- Entrada a nuevos mercados y segmentos. Esta entrada a nuevos segmentos del mercado pueden aumentar la cuota de mercado de la empresa, ampliando así su campo de actuación y poder incrementar su influencia sobre una mayor cantidad de clientes potenciales. Por ejemplo, ampliar su acción en el ámbito privado como empresas, comunidades y particulares.
- Atender a grupos adicionales de clientes. Gamma también crea nuevos servicios específicos en función de las exigencias de los clientes y las distintas superficies o centros donde se realice la actividad de prestación de servicios, para ganarse nuevos clientes con tales tareas.
- Crecimiento lento del mercado. El ciclo de vida del sector de limpieza y hostelería en encuentra en un estado de madurez, e incluso de creciente de un modo pausado. Esto se debe a los cambios de actitud de la sociedad, donde cada vez los servicios de limpieza de profesionales se consideran necesarios como por la creciente inserción de la mujer al mercado laboral como hecho con mayor relevancia para este cambio ideológico.
- Servicio profesional de limpieza como bien de primera necesidad en la actualidad. Los clientes de estos servicios demandan de una manera

creciente servicios de calidad y profesionales, por lo que la contratación de servicios por parte de empresas de limpiezas son cada vez mayores. Así mismo ocurre de igual manera en empresas o centros privados donde externalizan este tipo de servicios.

- Ventas Online. Las ventas online ofrecen una gran comodidad para los clientes para contratar los servicios de limpieza y hostelería, pues este avance tecnológico ofrece una mayor rapidez de conocer a la empresa, sus precios, los servicios que ofrecen, etc.

A continuación, tras los distintos análisis internos realizados a la empresa, se estudian sus Debilidades y Fortalezas de la empresa Gamma, proporcionando una visión global y actual de la situación de la organización. Podemos destarasar las siguientes:

DEBILIDADES:

- Falta en investigación de desarrollo (I+D). La empresa, depende en este aspecto del desarrollo en I+D de sus proveedores de maquinaria, materiales y productos, ya que la organización no invierte en este departamento. Esta debilidad, tiene una contrapartida, por un lado la empresa se ahorra costes a la hora de invertir en investigación y desarrollo de su maquinaria y materiales, pero en cambio, corre el peligro de que sus proveedores queden atrasados u obsoletos con respecto a los de las demás organizaciones. Lo que se podría traducir por tanto, que Gamma tuviera que cambiar de proveedores y correr con los gastos que estos cambios ocasionan.
- Poca inversión en marketing. La poca inversión de Gamma en planes de publicidad y promociones, ocasionan que no se puedan dar a conocer a otros consumidores y clientes que no sepan sobre su existencia. Dejando así un vacío de posibles clientes potenciales que podrían ampliar su cuota de mercado todavía más si cabe.

- Poca presencia a nivel nacional. A pesar de que la organización cuenta con un gran prestigio dentro la Comunidad Autónoma de Aragón, Navarra y la Rioja, que es donde se encuentran sus clientes más fieles, aun no ha conseguido afianzarse en el resto del mercado nacional. Para ello la dirección de la empresa, sigue trabajando en ello para alcanzar sus objetivos y expectativas de cara al futuro.

FORTALEZAS:

- Gestión y motivación del Departamento de Recursos Humanos. Como hemos podido observar a lo largo de este análisis, la gestión y motivación del personal es un baluarte de la empresa, ya que son la principal causa del éxito de ésta. Es una fuente de calidad y experiencia, que cuenta con unos profesionales cualificados y capacitados que hacen posible que los resultados de la empresa y la satisfacción de los clientes sean excelentes.
- Recursos financieros adecuados. Nos referimos a que los recursos financieros son adecuados, a la cantidad de capital aportado por la empresa para su buen funcionamiento. Se gestiona con recursos financieros propios producidos por el excedente y beneficios de su actividad, con lo cual no necesita ningún tipo de financiación externa de entidades de créditos ni sucursales bancarias. Esto juega un papel a su favor ya que, su nivel de endeudamiento es prácticamente inexistente.
- Buena imagen en los consumidores. Gracias a la calidad del aprovisionamiento de materiales y la calidad en la consecución de sus servicios por parte de los trabajadores, ha hecho que sus clientes tengan una imagen positiva costo-efectiva de esta empresa, cumpliendo con sus expectativas al máximo exponente, lo trae consecuentemente una fidelización de sus clientes.

- Capacidad directiva. La amplia experiencia que tiene la directiva de la empresa Gamma le otorga una gran capacidad y aptitudes para cumplir los diversos aspectos de gestión, planificación y coordinación de las diferentes actividades de la organización.
- Flexibilidad organizativa. Debido a la organización flexible de Gamma, le permite adaptarse a cualquier imprevisto que pudiera producir en el futuro inmediato, o ante cualquier exigencia o posibles cambios de sus clientes, tal como cambiar de trabajador, de lugar de prestación de servicio, etc.
- Grandes alianzas con proveedores. Estas alianzas con sus proveedores de materiales, productos y maquinaria, se transcribe en un ahorro de costes para la empresa importante tanto a corto como a largo plazo, por el ahorro de almacenamiento y su posterior distribución en los centros donde son usados por los empleados.
- Responsabilidad Social Corporativa y Medioambiental. Gamma, está muy responsabilizada con el medio ambiente, por ello, se usan para sus servicios materiales y productos no perjudiciales con el medioambiente, así como reducir las emisiones de CO₂ en sus trayectos para transportar a sus trabajadores al lugar donde prestan sus servicios, organizando rutas de desplazamientos más cortos posibles, y a su vez colocar a los empleados lo más cercano a su centro de trabajo. La empresa trata de integrar de integrar criterios de desarrollo sostenible que permita una adecuación gestión de los recursos y la protección del entorno, todo ello enmarcado en base a sus principios organizacionales y la transparencia en las relaciones empresariales. Debido a estas acciones entre otras, la empresa consiguió la ISOS de Medioambiente.
- Política de Calidad. Esta política de calidad es la consecución del trabajo realizado en las distintas actividades de la empresa. Siempre trata de

ofrecer un servicio de calidad-precio efectivo y competente. Sobre ello intervienen sus actividades de aprovisionamiento, la gestión de su plantilla y las operaciones efectivas realizadas por sus trabajadores. De esta manera Gamma a adquirió por meritos propios la ISOS de Calidad.

Figura 10. Representación del Análisis DAFO de Gamma.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

En la Figura 10 podemos percibir las amenazas-oportunidades externas y debilidades-fortalezas internas de forma grafica, clara y organizada. De esta manera la empresa consigue tener una visión global de su situación actual.

Este análisis DAFO da a la empresa un punto de partida para poder formular una estrategia, permitiéndole anteponerse a los posibles riesgos y seguir manteniendo el liderazgo actual. El predominio de fortalezas y oportunidades, hace que la organización tenga una capacidad de crecimiento elevado con respecto a las demás empresas competidores de su sector.

Estas características tanto externas como internas nos van a marcar las directrices en el planteamiento de diferentes tipos de estrategias que se adecuen a los objetivos de la organización y su posterior puesta en marcha, a la vez que cuidando los aspectos cambiantes de su entorno. Es decir, este análisis y diagnostico final, no es un hecho aislado, sino que debe de ser periódico para la adaptabilidad con las posibles transformaciones del entorno de la empresa.

7. Estrategia de la Empresa

En el campo de la dirección estratégica, dentro de la empresa Gamma Servicios se diferencian dos niveles estratégicos. La estrategia corporativa y la estrategia competitiva.

- La estrategia competitiva tiene como objetivo decidir la forma en que se quiere actuar en cada negocio para alcanzar la posición competitiva más favorable para la empresa.
- La estratégica corporativa se define como el ámbito de actuación de la empresa, analiza y decide en qué negocios competir y cuales se deben abandonar. Su objetivo principal es explorar nuevas oportunidades de negocio y de crecimiento en los actuales mercados o incidir en nuevos mercados.

7.1. Estrategia Competitiva

Porter (1980) definió tres Estrategias Competitivas básicas a partir de la combinación de dos variables, la ventaja competitiva que persigue la empresa y el ámbito al que se dirige. Esta Estrategia Competitiva establece como construir y defender una ventaja competitiva sostenible que permita obtener beneficios empresariales a largo plazo.

Algunas de las conclusiones de Porter (1996) en el trabajo sobre la estrategia, establece como clave para conseguir la ventaja competitiva los siguientes aspectos:

- La Posición Competitiva ha de ser sostenible para toda la empresa.
- Una estrategia supone principalmente elecciones y de ahí derivan las alternativas con respecto a los competidores.
- La Ventaja Competitiva surge de la integración de todas las actividades de la compañía, es decir, derivan de todo el sistema de actividades y no de sus partes individuales.

- La Efectividad Operativa (ejecutar correctamente las operaciones).

A continuación, diferenciaremos las tres estrategias básicas competitivas básicas según Porter, para luego centrarnos a las que pone en práctica la empresa Gamma Servicios.

Figura 11. Tipología de las Estrategias Competitivas.

Ventaja competitiva que persigue la empresa		
Ámbito al que se dirige	Coste reducido	Exclusividad para el cliente
	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN
Reducido		SEGMENTACIÓN

Fuente: Elaboración propia a través de las estrategias competitivas de Porter (1980).

La ventaja competitiva en función de la Estrategia de Liderazgo en Costes, reside en la capacidad de producir y vender el producto soportando menores costes que la competencia. La empresa que compite por costes busca lograr un coste inferior al de sus competidores, al ser el coste del producto el factor decisivo, la empresa con menores costes tendrá mayor cuota de mercado.

Para Ventura (2009), tener costes más bajos que los competidores ofrece una amplia ventaja competitiva. La empresa puede diseñar una amplia política de precios acorde con sus intereses de cada momento, obteniendo así un margen de beneficio superior, o bien comportarse de una forma más agresiva y desencadenar una guerra de precios, fijando el precio por debajo de sus competidores. Para esta estrategia es muy importante cómo conseguir una posición dominante en costes y qué necesita para lograrlo. Desde este

punto de vista la producción juega un papel fundamental, persiguiendo la máxima eficiencia posible en la asignación de recursos y explotación de los mismos. La empresa deberá priorizar aquellas inversiones que tengan mayor incidencia en la reducción del coste final, como el diseño de productos estandarizados, facilitando la producción a gran escala, el aprendizaje, las inversiones en equipos productivos que aseguren la máxima eficiencia, así como la investigación y desarrollo de nuevos procesos de fabricación.

Los riesgos de esta estrategia están vinculados a la evolución de los cambios en la oferta y la demanda, causando problemas de inflexibilidad, cuando baja el consumo puede suponer la pérdida del margen de beneficios. Otro factor negativo en el cambio tecnológico, que puede convertir los productos o los procesos en obsoletos, y por tanto ineficientes respecto a los competidores.

La ventaja competitiva desde la perspectiva de la Estrategia de Diferenciación, según Johnson y Scholes (2001) en referencia a las teorías de Porter, la diferenciación intenta ofrecer productos o servicios únicos o distintos a los de los competidores en características que son muy valoradas por los consumidores. El objetivo de esta opción estratégica es conseguir una mayor cuota de mercado que los competidores, ofreciendo productos o servicios mejores por el mismo precio. Para conseguir una estrategia de diferenciación hay que tener en cuenta diversos factores:

- Productos únicos o mejorados, invirtiendo en I+D, un diseño mejorado o capacidades innovadoras.
- Planteamientos de marketing, buscando demostrar que nuestro producto o servicio es mejor que la de la competencia y satisface las necesidades de los compradores.
- Tener claramente identificado al consumidor.
- Conocer cuántos y quiénes son los competidores
- Identificar la globalización de los mercados.

- También tener en cuenta hasta qué punto es difícil de imitar el producto o servicio.

Como indica Ventura (2009), las empresas siempre tratan de evitar la homogeneidad de sus productos y servicios con respecto a la competencia, por una simple razón, si los productos son perfectamente sustitutivos la competencia se basara únicamente en los precios. Las empresas por lo tanto tratarán de satisfacer las necesidades de los mercados ofreciendo alguna diferencia, objetiva o subjetiva, que ofrezca ese valor añadido de cara al cliente. Generalmente, hay dos formas básicas de diferenciación no excluyentes. Por un lado, la diferenciación basada en características intrínsecas del producto o servicio, como la calidad, diseño innovador, tecnología incorporada, grado de exclusividad, servicio y garantías postventas, etc. Y, por otro, lado el potenciar la imagen de marca mediante el empleo de técnicas de marketing, estatus, exclusividad, entre otras, para así señalizar la calidad de sus productos y servicios de la empresa, lo cual se traduce en fidelidad de marca, que es una fuerte barrera de entrada que deberán superar los competidores competenciales.

La cadena de valor ayuda a identificar las fuentes de diferenciación de una organización, y a su vez en qué medida cada actividad afecta a la diferenciación deseada (Porter, 1987). Es decir, se trata de identificar qué actividades tienen mayor repercusión sobre la estrategia de diferenciación de la empresa. Basándome en la cadena de valor comentada anteriormente, describo brevemente algunas de estas posibilidades entre otras:

- Por el lado del desarrollo de la tecnología I+D, la innovación constituye una de las bases de la diferenciación, ya que suponen avances en los procesos productivos. Mediante este tipo de estrategia la empresa alcanza un dominio clave en algún tipo de tecnología genérica que permita su aplicación a diferentes grupos de productos (Prahalad y Hamel, 1991).

- En el abastecimiento, dependiendo del nivel de calidad de las materias primas y componentes utilizados. Por lo tanto la estrategia depende de la capacidad de lograr un suministro acorde al nivel de calidad deseado.
- También sobre la administración de recursos humanos, teniendo en cuenta la incidencia de los trabajadores sobre la capacidad competitiva de la empresa, ya que el factor humano puede ser un aspecto clave en la interacción continua con los clientes.

La ventaja competitiva a través de la Estrategia de Segmentación, consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Implica a su vez la selección de uno o varios segmentos o nichos de mercado para concentrar la oferta de modo más eficaz. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores, es decir, agrupar en un segmento de mercado a consumidores y clientes con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, teniendo en cuenta sus necesidades específicas, su poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionan de modo similar. Pero a su vez, también hay que analizar este segmento de mercado para saber qué organizaciones están compitiendo y considerar si el nicho de mercado es atractivo o no¹³.

También es importante estudiar la cuota de mercado relativa en cada segmento respecto a los competidores, ya que no solo se trata de la utilización de economías de escala, sino los efectos derivados de la experiencia que tiene una empresa en determinado segmento, por lo que no solo tendrá menores costes, sino que además, habrá construido fuertes relaciones con clientes y proveedores que serán difíciles de romper.

¹³ Esto puede hacerse utilizando el análisis de las cinco fuerzas de Porter (1982) descrito en el rotulo 4.2.

Cuando se emprende un análisis de segmentación de los mercados se pueden tener en cuenta muchos criterios, la Tabla 5 resume algunos de ellos:

Tabla 5. Criterios para Definir Segmentos de Mercado.

Tipo de factor	Mercados de consumo	Mercados de productos industriales
Características de las personas/organizaciones	Edad, sexo, raza Renta Tamaño familiar Etapa ciclo de vida Localización Estilo de vida	Industria Localización Tamaño Tecnología Rentabilidad Gestión
Situación de compra/uso	Tamaño de la compra Lealtad a la marca Propósito Comportamiento compra Importancia de la compra Criterios de elección Canales de distribución	Aplicación Importancia de la compra Volumen Frecuencia de compra Procedimiento de compra Criterios de elección
Necesidades de los usuarios y preferencias sobre las características de los productos	Semejanza de productos Preferencias de precio Preferencias de marca Características deseadas Calidad	Prestaciones requeridas Asistencia del suministrador Preferencias de marca Características deseadas Calidad Servicios

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1985)

Algunas de las ventajas al limitar el alcance de la oferta, es que se puede lograr un buen nivel de diferenciación o de costes. Una vez determinado el ámbito de actuación se puede elegir una estrategia basada en una estructura de costes baja o mediante diferenciación, lo que permite liderar ese mercado sin alcanzar necesariamente un gran tamaño. Por ello, esta estrategia de segmentación supone una complementación de las dos estrategias anteriores (liderazgo en costes y diferenciación) para conseguir un rendimiento superior a la media sectorial. Los riesgos de la segmentación son que las empresas

competidoras puedan encontrar submercados dentro del mismo nicho de mercado, o que pueda haber cambios en las tendencias de los consumidores del segmento elegido.

En el caso de estudio, la empresa Gamma Servicios, opta por una estrategia de segmentación del mercado unida a una diferenciación de sus servicios en aspectos que veremos a continuación.

En primer lugar, la empresa delimita su ámbito de actuación mediante la segmentación del mercado para ofrecer sus servicios. A grandes rasgos, las empresas de servicios tienen tres opciones para determinar el mercado:

- Mercadotecnia Indiferenciada, en la cual no hay un reconocimiento de segmentos en el mercado, esto se denomina agregación de mercado.
- Mercadotecnia Diferenciada, la organización identifica varios segmentos en el mercado, y opta en diseñar programas separados dirigidos a cada nicho de mercado.
- Mercadotecnia Concentrada, donde existe un reconocimiento de la existencia de diversos segmentos en el mercado, pero la empresa se concentra en un segmento específico.

Gamma Servicios utiliza una técnica de mercadotecnia diferenciada, identificando distintos segmentos de mercado donde actuará, teniendo en cuenta factores:

- Perfiles Demográficos, incluye aspectos como sexo, edad, tamaño, ingresos, educación, etc.
- Psicografía, lo cual se encarga de analizar las características de vida de los clientes.
- Análisis Geográfico, divide a los clientes de acuerdo con el lugar donde viven, trabajan u operan.
- Los beneficios obtenidos, se lleva a cabo sobre la base de respuesta del cliente.
- Patrones de Uso de sus Servicios, se centra en la división de los usuarios frecuentes, usuarios medios, ocasionales y no usuarios del servicio.

- Segmentación por Servicios, se centra en la consideración de cómo los clientes responden a ofertas de servicio variadas.

Por ello, su ámbito de actuación se limita a segmentos de mercado como, el sector público mediante la adjudicación de concursos públicos de servicios, el sector privado del cual se centra servicios de limpiezas en empresas privadas, colegios privados, servicio doméstico a domicilio, limpieza de comunidades, servicios auxiliares en el sector de la hostelería, servicios de mantenimiento y limpieza de jardines y piscinas.

Como podemos apreciar, los segmentos básicos del mercado sobre los que se concentrara un servicio en particular, están diferenciados y por tanto, no es la misma oferta de servicios que se le pueda hacer a una empresa privada que a una persona que necesite servicio doméstico. Por ello, en cada nicho de mercado la organización prepara unas ofertas adecuadas, teniendo en cuenta sus particularidades para alcanzar un servicio de calidad óptimo y adaptable para cada situación que se produzca.

Dentro de la segmentación interviene un valor fundamental, sobre todo en el sector servicios, como es la evolución del posicionamiento. Según Trout (1969), el Posicionamiento es un principio fundamental que muestra su esencia y filosofía no en lo que se hace con el producto como fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor, tratando de posicionar un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta. De allí que el posicionamiento hoy se encuentre estrechamente vinculado al concepto rector de propuesta de valor, que considera el diseño integral de la oferta, a fin de hacer la demanda sostenible en horizontes de tiempo más amplios.

En términos más simples, el posicionamiento intenta colocar un servicio intangible dentro de un marco de referencia más tangible, es decir, el objetivo principal es crear una diferenciación dentro de la mente del

consumidor y que distinga los servicios de la empresa sobre los de la competencia, ser distinguibles por un atributo o atributos importantes para los clientes.

Como se ha comentado anteriormente, la estrategia de segmentación, es complementaria a las anteriores estrategias competitivas citadas, de ésta forma, mediante el posicionamiento en el mercado nace una de las principales líneas seguida por la empresa Gamma durante años, que es la Diferenciación en sus servicios.

Esta Diferenciación en la prestación de sus servicios está sobrevenida, por el gran cuidado en la gestión y administración de sus recursos humanos, ya sean en actividades de búsqueda de empleados adecuados para las tareas demandadas por los clientes, selección, contratación, entrenamiento, desarrollo y política de retribuciones. Al ser una empresa de servicios de cara al consumidor, la interacción con el cliente es continua, por ello la empresa Gamma cuida meticulosamente las funciones de selección, formación continua que ofrece a sus trabajadores, la motivación del personal y el trato cercano con la empresa donde la comunicación es muy importante, y todo ello hace que el resultado final hacia el cliente sea positiva y beneficiosa en calidad, satisfacción y beneficios. Si los empleados se sienten satisfechos y felices con su trato y condiciones eso se demuestra en sus funciones en el trabajo, ya que, las organizaciones de servicios, dependen de las habilidades y conocimientos de sus profesionales.

Otra de las características de la diferenciación de Gamma, es la flexibilización de sus servicios. Si un cliente en un momento dado tiene la necesidad de la actuación de profesionales, la empresa tiene esa capacidad de flexibilidad y adaptación ante situaciones imprevistas, o incluso en casos poco comunes, de cambiar a un trabajador por otro distinto si este no efectúa sus funciones de manera efectiva y eficiente en opinión del cliente. También en cuanto a los empleados, se hace un estudio de su residencia y lugar de trabajo con el fin de asignarle un puesto lo más cercano a su vivienda, para

lograr que tenga una conciliación de la vida laboral y familiar lo más cómoda posible.

Gracias al cuidado de los medios humanos de la empresa, han logrado alcanzar una posición competitiva, lo que ha generado una experiencia acumulada de más de 20 años y, por lo tanto esto conlleva a que tenga grandes alianzas con sus proveedores. Ésta fuente de diferenciación implica una calidad-precio superior percibida por sus clientes actuales y clientes potenciales respecto a sus competidores.

Otra característica de ésta diferenciación se refleja en la calidad de su servicio postventa, en el cuál los propios trabajadores aconsejan a los clientes del cuidado y mantenimiento ya se traten de zonas verdes, piscinas, oficinas, viviendas particulares, etc.

7.2. Estrategia corporativa

Dentro de la Estrategia Corporativa o de Crecimiento existen varias estrategias a seguir en función de la finalidad y objetivos que busca cada empresa. Estas distintas estrategias vienen recogidas en la Matriz de Ansoff (1957).

Podemos distinguir cuatro tipos de estrategias como simboliza la Figura 12, que son: estrategia de penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación de competencias.

Con la Estrategia de Penetración en el Mercado actual, la empresa crece a través de ganar participación de la cuota mercado en el que se está operando y utilizando el mismo servicio actualmente. Puede hacerlo mediante un aumento del consumo o ventas de los clientes actuales, a través de una captación de clientes de la competencia, la captación de no consumidores actuales o atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción.

Figura 12. Matriz de Ansoff.

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	PROTEGER-PENETRAR: <ul style="list-style-type: none"> • Penetración en el Mercado • Retirada • Consolidación 	DESARROLLO DE PRODUCTOS: <ul style="list-style-type: none"> • Sustitutivos • Complementarios • Modificados
	Nuevos	DESARROLLO DE MERCADOS: <ul style="list-style-type: none"> • Expansión • Internacionalización • Desarrollo de mercados 	DIVERSIFICACION SOBRE COMPETENCIAS NUEVAS Y EXISTENTES: <ul style="list-style-type: none"> • Vertical • Horizontal • Concéntrica • Conglomerado

Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff (1957)

La Estrategia de Desarrollo de Productos se trata de modificar o adaptar nuestro producto o servicio para que el cliente potencial reconsidere su posición respecto a él. En otras palabras, queremos crecer en el mismo mercado en el que estamos, pero intentando mejorar el producto, el cual puede estar obsoleto, inadaptado, etc.

En cuanto al Desarrollo de Mercados, tercera opción contemplada por Ansoff, consiste en coger nuestro producto y llevarlo a otros mercados diferentes a los que se están explotando. Estos mercados pueden ser apertura a mercados geográficos adicionales e internacionales, segmentos de mercados o de usos del producto.

Por ultimo la Diversificación sobre Competencias Nuevas o Existentes, la empresa se concentra en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. La diversificación puede ser relacionada si implica recursos y

capacidades actuales de la organización o no relacionada si implica nuevas capacidades o recursos totalmente diferentes a los actuales.

En el caso de la empresa Gamma Servicios S.L., su Estrategia Corporativa se centra en dos pilares básicos de la matriz de Ansoff, que son la Estrategia de Penetración en el Mercado y Desarrollo de Mercados dada las oportunidades que ofrece su entorno tal y como hemos visto en su análisis DAFO. Desde el punto de vista de la primera estrategia citada, la empresa trata de incidir en el mercado actual, ya que con la coyuntura actual de crisis, su prestación de servicios al sector público esta viéndose afectada por sus competidores que ofrecen sus servicios por un precio menor estipulado en el convenio colectivo. La causa de esta acción de redirigirse a otros segmentos del mercado viene en respuesta por la continua amenaza de la cantidad de competidores del sector y los potenciales. Por lo que actualmente, están buscando ahondar en el sector privado, como en empresas o colegios privados, comunidades, servicio doméstico de limpieza privado... Esta penetración en el mercado es efectiva mediante un servicio de calidad-precio muy competitivo, capacidad de adaptación a las exigencias de los clientes y el gran cuidado de sus empleados que trabajan de cara al cliente.

Dentro de la segunda estrategia sobre desarrollo de mercados y expansión geográfica, cumple una función muy importante para la empresa. Lo que comenzó siendo una empresa de servicios de limpieza a nivel local en Zaragoza, ha ampliado su oferta y expandido su radio de acción a toda la Comunidad de Aragón y Navarra. A día de hoy, siguen investigando hacia dónde poder expandirse geográficamente dentro del ámbito nacional e internacional.

8. Conclusiones

Tras realizar el análisis desde lo más general, el sector, hasta lo más particular, en este caso la empresa Gamma Servicios S.L., se ha podido completar todos los análisis planteados a lo largo de este trabajo de investigación. Se ha tratado de averiguar y analizar la situación actual de la empresa, su estructura organizativa y las estrategias que sigue.

La empresa comenzó ofreciendo sus servicios a empresas privadas, pero al paso de los años y la experiencia adquirida sobre el sector llegó a convertirse en una de las principales empresas en los procesos de adjudicación de contratos de carácter público (Ley 30/2007 de Contratos de Sector Público), aunque esta situación en la actualidad ha ido variando paulatinamente, enfocando sus servicios hacia otros segmentos del mercado. Con el análisis hemos descubierto, que Gamma, es una empresa muy involucrada con sus trabajadores, inspirando una cultura empresarial centrada en ellos, ya que son una parte fundamental para el buen funcionamiento de la organización. Esta cultura queda plasmada dentro de la misión y visión, mediante la buena comunicación empresarial, la valoración y motivación del capital humano.

Gamma, se divide en tres niveles según su responsabilidad, como son, el nivel directivo que es centralizado como es habitual en las PYMES que cuenta en una amplia experiencia en el sector para su gestión y organización. Por otra parte el nivel ejecutivo, donde se organizan los diferentes departamentos y en especial el departamento de recursos humanos. Y por último, el nivel operativo, donde se encuentra el grueso de la empresa que son sus empleados, quienes efectúan el servicio propiamente dicho desarrollando sus tareas específicas.

Una vez que se ha concretado la empresa, se comienza en el análisis del entorno general de ésta, donde hemos podido identificar los factores político-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales, que afectan a la totalidad de las empresas de todos los sectores a través del

análisis PESTA. Una vez realizado este examen, se ha confeccionado un perfil estratégico externo de la empresa Gamma para observar su comportamiento ante estos factores.

Situada la empresa dentro de su entorno general, comenzamos con análisis más específico de su sector, en este caso el sector de limpieza y hostelería. Con la herramienta analítica de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, se ha podido identificar la cantidad de empresas del sector, así como el grado de rivalidad existente entre ellas. En el caso de la empresa Gamma, este sector se caracteriza por la gran cantidad de competidores instaurados en el sector tanto como la amenaza de numerosos competidores potenciales, aumentando el grado de rivalidad, debido principalmente a las pocas barreras de carácter económico que necesita una empresa de este tipo. Otra característica importante es el ciclo de vida del sector de limpieza y hostelería se caracteriza por estar en un grado de madurez y de crecimiento pausado, por lo que el atractivo de este sector acentúa el grado de rivalidad al encontrarse en plenitud.

Tras realizar la investigación del sector y concluir el análisis externo, nos hemos centrado en la empresa, llevando a cabo su análisis interno mediante el estudio de sus recursos y capacidades, destacando sus principales recursos tangibles, como pueden ser su maquinaria y materiales, así como su autofinanciación a partir del excedente acumulado de su actividad sin necesidad de financiación externa. En cuanto a la distinción de sus recursos intangibles podemos destacar la filosofía de los recursos humanos como generador de valor en la empresa y obtener una ventaja competitiva en su gestión. Cabe destacar dentro de las capacidades de la organización su estructura flexible y la integración e interacción de todos los niveles jerárquicos de Gamma a través de su gran experiencia.

Para seguir con el análisis interno, utilizaremos la herramienta de cadena de valor para describir las actividades que realiza la empresa, y cuáles son las más importantes por las que consigue una ventaja diferenciadora del resto de

competidoras. Como hemos observado, la plantilla de Gamma es un bien muypreciado, compuestos por profesionales altamente cualificados. Por ello sus actividades de operaciones, en la cual los trabajadores transforman su fuerza de trabajo en servicios tangibles y efectivos, tienen una estrecha relación con las actividades de recursos humanos que en conjunto a la buena dirección y gestión de la empresa, y el aprovisionamiento de materiales y productos de calidad, han logrado constituir una ventaja competitiva basada en la calidad-precio de sus servicios muy apreciada por sus clientes y muy competitiva.

Tras finalizar el análisis externo e interno de Gamma, hemos concluido plasmando los aspectos que afectan en mayor medida con el análisis DAFO. De esta forma se resumen los puntos clave, lo que proporciona una visión global de la situación real de la empresa, identificando las amenazas y oportunidades que ofrece su entorno, así como sus puntos fuertes y debilidades internas, con el objetivo de desarrollar a continuación la formulación de una estrategia. Hemos observado que las fortalezas predominan sobre sus debilidades, siendo sus fortalezas más dominantes la gestión y motivación del departamento de recursos humanos, su política de calidad, su capacidad directiva y autofinanciación. Por otra parte, sus oportunidades y amenazas influyen de una manera equivalente. Sus amenazas principales como la entrada de nuevos competidores y los numerosos que ya están instalados en la actualidad del sector, hacen que la rivalidad y concentración de empresas sea elevada, lo que ha hecho que la empresa Gamma explore las oportunidades que le ofrece su entorno detenidamente para determinar una estrategia adecuada, investigando otros segmentos de mercado o intentando incidir más en los que ya está ejerciendo su actividad, y diferenciándose de las demás organizaciones.

Gamma sigue una estrategia competitiva, la cual tiene por objetivo decidir la forma de actuar de la organización, orientada en este caso a la diferenciación de sus servicios, siendo la calidad de sus prestaciones efectuados por sus profesionales una ventaja competitiva, que a su vez, está vinculada a una estrategia de segmentación del mercado. De esta forma,

delimita su ámbito de acción dentro del propio mercado a segmentos específicos como empresas privadas, servicio doméstico, adjudicación de concursos públicos entre otros.

En relación con la estrategia competitiva de la empresa, Gamma ha encauzado una estrategia corporativa basada en dos líneas claras, como son la penetración en el mercado actual y el desarrollo de nuevos mercados expandiendo sus servicios a un mayor número de segmentos de mercado. De este modo la empresa define y analiza los negocios en los que va a competir y explorar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado para el crecimiento de la organización.

9. Bibliografía

Ansoff, I. *La Estrategia de la Empresa*, EUNSA, Navarra, 1986.

Barnad, C. *The Functions of the Executive*, Thirtieth Anniversary edition, Cambridge, 1968.

Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* vol. 17, 1991.

Bueno, E., y Morcillo, P. *Fundamentos de Economía y Organización*, McGraw Hill, Madrid, 1994.

Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial*, Harvard University Press, Cambridge, 1962.

Grant, R. *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Thompson Civitas, Madrid, 2006.

Hall, R. The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal* vol 14 nº2, 1992.

Hamel, G., y Prahalad, C. El Propósito Estratégico, *Harvard-Deusto Business Review* nº 41, 1990.

Hax, A., y Majluf, N. *The Strategy Concept and Process*, Prentice Hall, Saddle Silver, 1991.

Johnson, G. y Scholes, K. *Dirección Estratégica*, Prantice Hall, Madrid, 2001.

Menguzzato y Reanu, *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un Enfoque Innovador del Management*, Arial, Barcelona, 1991.

Mintzberg, H. *La Estructura de las Organizaciones*, Ariel, Barcelona, 1984.

Navas, J. y Guerras, L. *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*, Civitas, Madrid, 2002.

Porter, M. *Ventaja competitiva*, CECSA, México, 1982.

Porter, M. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, Continental, México, 1982.

Porter, M. *De las Ventajas Competitivas a la Estrategia Empresarial*, Harvard-Deusto Business Review, 1988.

Porter, M. *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, 1990.

Talacón, P.: *La Matriz DAFO: Una Alternativa para Realizar Diagnósticos y Determinar Estrategias de Intervención en las Organizaciones Productivas y Sociales*, Contribuciones a la Economía, Madrid, 2006.

Thompson, A. y Strickland, A. J. *Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas*, McGraw-Hill, México, 1985.

Trout, J. *Posicionamiento es el juego que utiliza la gente en el actual mercado de imitación (o de "yo-también")*, Industrial Marketing, 1969.

Ventura, J. *Análisis Competitivo de la Empresa: Un enfoque Estratégico*, Civitas, Madrid, 1994.

Ventura, J. *Análisis Estratégico de la Empresa*, Paraninfo SA, Madrid, 2009.

Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos de Sector Público modificada por la ley 34/2010, de 5 de agosto.

Real Decreto 2720/1998, de 18 de diciembre, por el que se desarrolla el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratos de duración determinada.

Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Real Decreto 1451/1983, de 11 de mayo, por el que en cumplimiento de lo previsto en la Ley 13/1982, de 7 de abril, se regula el empleo selectivo o las medidas de fomento del empleo de los trabajadores minusválidos.

Real Decreto 170/2004, de 30 de enero, por el que se modifica el Real Decreto 1451/1983, de 11 de mayo, por el que en cumplimiento de lo previsto en la Ley 13/1982, de 7 de abril, se regula el empleo selectivo y las medidas de fomento del empleo de los trabajadores minusválidos.

Disposición transitoria 5^a de la Ley 45/2002, de Medidas Urgentes para la reforma del sistema de protección por desempleo y mejora de la ocupabilidad

Real Decreto 1620/2011, de 14 de noviembre, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del servicio del hogar familiar.

Resolución Núm. 9.364 del Servicio Provincial de Economía y Empleo por la que se dispone la inscripción en el registro y publicación del convenio colectivo del sector de Limpieza de Edificios y Locales de Zaragoza.

Ambrosio, A.: La Matriz de Ansoff, Economía y Empresa, 2013.: (<http://queaprendemoshoy.com/que-es-la-matriz-de-ansoff/>).

Bueno, E., Dalmau, J. y Reanu, J.: *Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica*, Real Sociedad Económica de Amigos del País, Valencia, 1993. (http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf).

Educación Continua On Line S.L.: *Dirección Estratégica*, ECOL, Barcelona, 2006. (<http://www.ecol.edu.es/pdf/136.pdf>).

Estrategia Magazine: *La Matriz de Ansoff*, 2012.: (<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>).

Gestión Empresarial:
(<http://renatamarciiniak.wordpress.com/tag/analisis-estrategico/>).

O'Farrell, R.: *Análisis Pest de Empresas*, Baltimore Business, 2009.:
(<http://www.examiner.com/business-insight-in-baltimore/renée-o-farrell>).

Romero, C., Sánchez, C. y Tafoya, S.: *Segmentación de Mercados y Posicionamiento*, Getiopolis, 2003.:
(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/segmktpos.htm>).

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Niveles Funcionales de Gamma.....	16
Figura 2. Organigrama Gamma Servicios.....	19
Figura 3. La Estrategia como Diálogo.....	27
Figura 4. Modelo de Análisis Estratégico Empresarial.....	31
Tabla 1. Factores Análisis PESTA.....	33
Tabla 2. Perfil Estratégico Externo General de Gamma.....	38
Figura 5. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	41
Figura 6. Modelo de Ciclo de Vida del Sector.....	42
Tabla 3. Aplicación del Esquema de las Cincos Fuerzas Competitivas de Porter en el Sector de la Limpieza y Hostelería.....	50
Figura 7. Clasificación de los Recursos.....	53
Tabla 4. Perfil Estratégico de la Empresa Gamma.....	60
Figura 8. Cadena de Valor.....	62
Figura 9. Aplicación del Análisis Cadena de Valor a la Empresa Gamma.....	68
Figura 10. Representación del Análisis DAFO de Gamma.....	77
Figura 11. Tipología de las Estrategias Competitivas.....	80
Tabla 5. Criterios para Definir Segmentos de Mercado.....	84
Figura 12. Matriz de Ansoff.....	89

