



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

## Análisis estratégico Grupo Lobe

Autor/es

Jorge Torres Pallarés

Director/es

María Consuelo González Gil

Grado en Administración y Dirección de Empresa  
Facultad de Economía y Empresa  
Universidad de Zaragoza

Año 2019/2020

## **INFORMACIÓN Y RESUMEN**

**Autor:** Jorge Torres Pallarés

**Directora:** Maria Consuelo González Gil

**Título:** Análisis estratégico Grupo Lobe

**Titulación vinculada:** Grado en Administración y Dirección de Empresas

**Resumen:** El presente trabajo se centra en el análisis estratégico de Grupo Lobe, empresa aragonesa fundada en 1984. La actividad principal de Grupo Lobe es la construcción de edificios residenciales, aunque también se dedica a la promoción inmobiliaria. El objetivo principal del trabajo es identificar los factores por los cuáles la empresa se ha convertido en el referente de la construcción en Aragón. Para ello se realizará un análisis externo, poniendo el foco en el sector y su entorno competitivo, y un análisis interno, identificando las principales ventajas competitivas de la compañía. Para finalizar, se llevará a cabo un análisis DAFO y se estudiará la posición competitiva de la empresa.

**Abstract:** This essay focuses on the strategic analysis of Grupo Lobe, an Aragonese company founded in 1984. The main activity of Grupo Lobe is the construction of residential buildings, although it is also dedicated to real estate development. The main objective of the work is to identify the factors by which the company has become the reference of the construction in Aragon. For this purpose, an external analysis will be carried out, focusing on the sector and its competitive environment, and an internal analysis, identifying the main competitive advantages of the company. Finally, a SWOT analysis will be carried out and the company's competitive position will be studied.

# ÍNDICE

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	6
3. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.....	8
4. LA INDUSTRIA .....	11
5. EL MERCADO .....	13
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	18
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO .....	26
7.1. Grado de Concentración del sector.....	30
7.2. Grupos estratégicos.....	32
8. ANÁLISIS INTERNO.....	34
8.1. Cadena de valor .....	34
8.2. Análisis VRIO .....	39
9. ANÁLISIS DAFO .....	40
10. POSICIÓN COMPETITIVA .....	43
11. FUTURO Y CONCLUSIONES.....	46
12. BIBLIOGRAFÍA .....	48

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Edificio Rosae I inaugurado en 2019 .....	6
Ilustración 2: Esquema tridimensional de Abell.....	13
Ilustración 3: Visados de nueva obra residencial en España (uds.).....	14
Ilustración 4: evolución de los precios de la vivienda en España .....	15
Ilustración 5: Variación porcentual del PIB en España .....	20
Ilustración 6: Evolución del Euribor.....	21

Ilustración 7: Número de habitantes en España periodo 2000-2018 .....	23
Ilustración 8: Gasto en I+D en España. Sectores de ejecución .....	24
Ilustración 9: Cálculo Índice de Herfindahl .....	31
Ilustración 10: Grupos estratégicos del sector .....	33

#### Índice de tablas

Tabla 1: Hitos más importantes Lobe .....	11
Tabla 2: Índice de Herfindahl sector.....	31
Tabla 3: Análisis VRIO.....	40

## 1. INTRODUCCIÓN

Con este trabajo fin de grado se pretende analizar la estrategia empresarial de Grupo Lobe, empresa aragonesa cuya actividad principal es la construcción de edificios residenciales, pero que también se dedica a la promoción inmobiliaria. Su ámbito de operación principal es la ciudad de Zaragoza y alrededores, pero desde 2013 también desarrolla su actividad en Madrid y Valencia.

Aunque como se comenta en el párrafo anterior, la empresa opera en dos sectores, este trabajo se centrará principalmente en el análisis de la empresa dentro del sector de construcción de viviendas.

El motivo de elección de Grupo Lobe para la realización del trabajo es descubrir las decisiones estratégicas que ha ido tomando la empresa a lo largo de su historia hasta convertirse en una de las compañías referentes del mercado. Otro de los principales motivos para su elección es que Lobe es una empresa de nuestro territorio, que lleva apostando durante los últimos años por una inversión fuerte en la innovación y la tecnología para sobreponerse a la crisis económica global de 2008 y convertirse así en la empresa líder del sector de edificación residencial en Aragón. También me parecía interesante analizar una empresa un sector que hace pocos años sufrió una crisis muy importante como fue la “crisis del ladrillo”, de la que logró reponerse gracias a un cambio en su estrategia empresarial.

Para llevar a cabo el análisis estratégico de la empresa, se realizará un análisis tanto interno como externo. Se comenzará explicando la situación de la empresa y su historia hasta llegar al día de hoy. Tras esto, se analizará el mercado de la empresa y el entorno en el que Lobe desarrolla su actividad. Después de haber explicado el entorno de la empresa, analizaremos a la compañía desde una perspectiva interna. Tener una imagen tanto interna como externa de la empresa nos permitirá analizar las debilidades y fortalezas de la empresa, así como las ventajas sobre las que sustenta su posición competitiva. Del mismo modo se describirán las posibles amenazas y oportunidades.

Para finalizar el documento, se realizará una conclusión en la que se detallarán los aspectos más importantes y se pondrán de manifiesto algunas implicaciones.

## 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Grupo Lobe es una empresa nacida en Aragón en 1984 que actualmente se dedica a la prestación integral de servicios inmobiliarios, que van desde el diseño, promoción, construcción hasta la comercialización, siempre pensando en el cliente como centro de su actividad. Como se indica en la propia web del grupo: “desde que la diseñamos hasta que la disfrutas”.

Es importante destacar que la empresa no ofrecía todos estos servicios desde su origen, ya que en su fundación la denominación era Construcciones Lobe y únicamente se dedicaba al ámbito de la construcción.

La empresa opera en Zaragoza, Valencia y Madrid donde en cada una de las tres ciudades cuenta con una delegación y una oficina comercial y Showroom, donde el cliente puede conocer de primera mano las opciones de personalización de las promociones de viviendas.

Aunque se detallará con profundidad más adelante, con el paso de los años y la llegada de la famosa crisis económica y de la crisis del ladrillo, se produce un cambio radical en la estrategia en la empresa. La empresa comienza a apostar por un producto con un componente tecnológico importante y centrado en el cliente, ofreciendo así un producto y servicio diferente al de la competencia. Esta estrategia le permite sobrevivir y convertirse en una empresa líder dentro de un sector muy acusado por la crisis y en el que el nivel de ventas ha ido bajando año tras año durante la última década.

Ilustración 1: Edificio Rosae I inaugurado en 2019



Fuente: [www.construible.es](http://www.construible.es)

En la ilustración 1 se puede apreciar un ejemplo del producto y servicio ofrecido por el Grupo Lobe. Es un edificio situado en Zaragoza cuyo diseño, construcción, gestión y promoción corrió a cargo de Grupo Lobe. Éste, al igual que la mayoría de las viviendas que construye, cuenta con la certificación Passivhaus.

La certificación Passivhaus en sus edificios es una de las mayores ventajas competitivas de la empresa. Consiste en un estilo de diseño y construcción específico del edificio que permite a los residentes de las viviendas: un mayor confort térmico y acústico (la vivienda se encuentra entre los 20°C y los 25°C todo el año), un ahorro energético máximo (por tanto, económico) y también una calidad del aire importante debido a los sistemas de ventilación.

Otra de las características importantes de algunas de las promociones del Grupo es que son viviendas inteligentes, es decir, se adaptan a la vida cotidiana de los residentes, ahorrando tiempo en procesos que pueden estar perfectamente automatizados (por ejemplo, subida y bajada de persianas, encendido o apagado de luces, etc.) con el objetivo de mejorar el confort, optimizar el ahorro e incrementar la seguridad.

Para conocer mejor a la empresa vamos a ver cuáles son su visión, misión y valores.

La visión de una empresa responde a la pregunta de quién quieres ser en el futuro. Para el Grupo Lobe su visión es “ser empresa de referencia nacional en la Gestión de Proyectos de Construcción, diferenciada por la calidad, la sostenibilidad y personalización en los productos. Además de por el compromiso con el cliente, trabajadores y sociedad”.<sup>1</sup>

La misión de una empresa es el motivo o razón de ser por la cual se creó la empresa. La misión de Grupo Lobe es “desarrollar la promoción, diseño, comercialización y construcción de viviendas de consumo de energía casi nulo mediante una apuesta decidida por la innovación en el sector de la edificación, tanto del producto final como del proceso constructivo.”

---

<sup>1</sup> Grupo LOBE. (s. f.). Recuperado 1 de marzo de 2020, <https://www.grupolobe.com/somos-lobe/>

Por último, los valores responden a las conductas en las que se basan para cumplir tanto la misión como la visión de la empresa. Los valores del Grupo Lobe son los que se detallan a continuación:

- Excelencia en la capacidad técnica para la gestión de proyectos a lo largo del ciclo inmobiliario.
- Liderazgo en la generación de valor para el cliente, empresa y sociedad.
- Referencia en la investigación, desarrollo e innovación de los sistemas, tanto constructivos como funcionales.
- Compromiso de crecer en todos los aspectos empresariales.
- Responsabilidad ambiental.

### **3. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA**

En 1984, comenzó la actividad de la empresa. En ese momento solo eran tres socios sin mucho capital que no podían hacer frente a grandes inversiones, por lo tanto, empezaron solo realizando reformas en locales comerciales. Su primera obra de mayor tamaño fueron unas viviendas unifamiliares en Cuarte de Huerva. En ese primer momento dependían de un constructor que les daba trabajo.

Ocho años después de la constitución de la empresa, en 1992, Juan Carlos Bandrés asume en solitario la responsabilidad y dirección de la empresa. A día de hoy es el máximo accionista de la empresa y su director.

Siete años más tarde, en 1999, con la llegada de diversas empresas nacionales y el repunte de la industria inmobiliaria decidieron dar un cambio en su negocio. La empresa comienza a hacerse responsable del proceso de construcción del edificio al completo, sin depender de ningún constructor. Este fue un importante cambio en la estrategia de la empresa, que dio lugar a un crecimiento de la organización.

Esta etapa, que abarca desde finales de los años 90 hasta finales de la primera década del siglo XXI, es una etapa de gran expansión del sector, en el cual se crearon muchas empresas y algunas fueron creciendo en gran medida debido a la intensa actividad, lo que hizo que la competencia para la empresa aumentara exponencialmente.

### Crisis del 2008, antecedentes y consecuencias:

En los años previos a la crisis, el sector se encontraba en una época de importante crecimiento, lo que se refleja en la contribución del sector de la construcción al PIB (en el periodo 2005-2009 el peso del sector de la construcción en el PIB era algo superior al 10%). Con el estallido de la crisis, este sector fue uno de los más damnificados, dándose una gran caída en la demanda (los visados de obra se reducen más de la mitad en apenas dos años) y, por consiguiente, se produjo el cierre de muchas empresas del sector, que repercutieron en el aumento del desempleo y afectaron gravemente a la economía española.

En esta etapa, los resultados de Lobe empezaron a verse reducidos producido principalmente por el descenso de la demanda en el sector. Por ello, Lobe inició en el año 2008 un proceso de reestructuración empresarial, que pretendía optimizar sus recursos organizativos, aprovechar la experiencia y conocimiento del equipo y apostar por la innovación y la tecnología en el proceso de construcción. Este proceso tenía como objetivo tener una organización que permitiese atender a las necesidades del cliente primando la calidad del producto en todas las fases del proceso productivo.

Esto lo consiguió a través de un cambio en el proceso de producción basado en una ampliación de las capacidades de la empresa, prestando nuevos servicios como el de diseño de las viviendas o su comercialización. En cuanto a los cambios en sus procesos, para conseguir una mejora en la calidad del producto ofrecido por la empresa, se implantaron nuevos sistemas de control de ejecución, calidad y transmisión de información en la obra.

Tras dichos cambios, Lobe consiguió que sus resultados comenzarán a estabilizarse en los años posteriores al estallido de la crisis económica.

Ejemplo de su apuesta por la calidad e innovación es que Grupo Lobe fue una empresa pionera en la utilización de la metodología BIM. Esta metodología de construcción permite proyectar, organizar, gestionar y monitorizar un prototipo digital de pre-construcción que integra toda la información en un modelo único y centralizado, que comparten todos los agentes que intervienen en el proceso de construcción.

Durante este periodo, la empresa comienza su expansión por España. En 2011 realiza la primera obra fuera de territorio aragonés, tratándose de una edificación de vivienda libre en Oropesa del Mar (Castellón). En 2013, como representación de la expansión de la

empresa a nivel nacional, Grupo Lobe abre dos delegaciones, una en Madrid y otra en Valencia. El motivo para la elección de dichas ciudades es que en ambas la actividad constructora es importante.

En el año 2014 se produce la inauguración del espacio comercial en Gran Vía que cuenta con un espacio Showroom para que el cliente pueda diseñar y visualizar su futura vivienda.

#### Plan estratégico 2017-2020

Esta estrategia está basada en su mayor parte en la innovación, acompañada de la calidad, centrado en las necesidades del cliente. Es una etapa donde el sector de la construcción empieza a recuperarse, por lo que la competencia aumenta, y Lobe no quiere afrontarla mediante guerra de precios sino mediante la diferenciación de sus productos.

Su mayor innovación es ofrecer al cliente unas viviendas, denominadas Passivhaus, en las que el consumo energético es prácticamente nulo. Para la realización de dicho proyecto tiene en cuenta 3 componentes principales:

- Gestión del talento: contratación de nuevo personal y formación del personal actual, logrando ser un equipo de alto rendimiento técnico que hace que la empresa aumente su competitividad.
- Innovación: parte primordial del proyecto. Lobe es una de las empresas constructoras punteras en innovación, la cual se adapta a los cambios que se producen en el sector de la construcción.
- Sostenibilidad y eficiencia energética: intentando ser responsables en su práctica medioambiental intentando reducir la huella de carbono en su proceso productivo.

En el año 2016 se da comienzo al Proyecto GLOBE, un proyecto de investigación, desarrollo e innovación, llevado a cabo junto a la empresa Hiberus Tecnología (empresa también aragonesa). Esta plataforma es una herramienta que simplifica el proceso de construcción desde el plano inicial a la entrega de llaves, haciendo que sea más rápido y más barato, sin perder calidad en el proceso. En palabras de su director, Juan Carlos Bandrés, Proyecto Globe “permite transformar los centros de trabajo en verdaderas

fábricas, estandarizando procesos y permitiendo una eficiencia inédita en este sector".<sup>2</sup> Esta plataforma va mucho más allá del BIM, que ya era utilizada por gran parte del sector.

A continuación, a modo de resumen, se van a citar los hitos más importantes de la historia de la empresa:

Tabla 1: Hitos más importantes Lobe

<b>AÑO</b>	<b>ACONTECIMIENTO</b>
<b>1984</b>	Fundación de la empresa
<b>1992</b>	Juan Carlos Bandrés toma en solitario la dirección de la empresa
<b>2000-2008</b>	Etapa con mayor actividad de la empresa
<b>2008</b>	Llegada de la crisis inmobiliaria y proceso de reestructuración empresarial
<b>2011</b>	Comienzo de la actividad fuera de Aragón
<b>2013</b>	Apertura de las delegaciones de Madrid y Valencia
<b>2014</b>	Inauguración de la oficina de Gran Vía en Zaragoza
<b>2016</b>	Implantación del Proyecto Globe
<b>2017</b>	Edificios del grupo comienzan a contar con la certificación Passivhaus
<b>2019</b>	Comienzo de diseño, construcción y promoción de viviendas inteligentes

Fuente: elaboración propia

#### **4. LA INDUSTRIA**

La industria es el entorno específico que afecta a la empresa a la hora de producir y tomar decisiones con respecto a aquello que le rodea (Guerra y Navas, 2016). Se puede definir desde tres enfoques distintos (criterio administrativo, económico o tridimensional del negocio-Abell). En este caso, definiremos la industria según el criterio CNAE y según el modelo tridimensional de Abell.

##### CNAE

De acuerdo con la clasificación CNAE-2009, que agrupa por categorías las diferentes industrias con actividades comunes, Lobe se encuentra en la sección 412 (construcción de edificios) y más concretamente en la 4121 (construcción de edificios residenciales).

<sup>2</sup> Marcos, P. (2017, mayo 5). Grupo Lobe e Hiberus Tecnología presentan un Proyecto de I+D+i. *Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com/>

La empresa también tiene como objeto social la promoción inmobiliaria, cuyo CNAE es el 4110, pero como la empresa desde sus inicios se dedica a la construcción y es su actividad principal, centraremos principalmente el análisis en la industria de la construcción.

### MODELO TRIDIMENSIONAL DE ABELL

Otra clasificación a la hora de conocer mejor la industria en la que opera la empresa es el Modelo Tridimensional de Abell. Para llevar a cabo la clasificación de la industria, Abell pretende dar respuesta a tres preguntas: ¿a quién se quiere satisfacer? (clientes), ¿qué se quiere satisfacer? (necesidades), ¿cómo se cubrirán las necesidades? (tecnología).

La dimensión de los mercados o grupos de clientes, representando “¿a quién se quiere satisfacer?”, es decir, quienes son nuestros clientes. El eje de las necesidades o funciones, que abarca la pregunta “¿qué se quiere satisfacer?” responde a qué deseos de los clientes se pretenden cubrir. El eje de las tecnologías hace referencia a cómo la empresa satisface las necesidades de los clientes, es decir a la tecnología y procesos que utiliza para ello.

- **¿Qué necesidades del cliente se satisfacen?** Lobe a través de la construcción y la venta de una vivienda cubre una necesidad básica y un derecho universal como es el de tener una vivienda digna y adecuada. La vivienda es el espacio en el cual encontramos descanso, nos alimentamos, nos refugiamos de las inclemencias meteorológicas, etc. Pero, aparte de cubrir una necesidad básica como la que se acaba de citar, la empresa pretende ofrecer una experiencia más allá, consiguiendo que su producto sea percibido como algo diferente. Otra función que se pretende satisfacer es un ahorro energético considerable, consiguiendo que el gasto en energía que soporten los clientes sea mucho menor que el de los productos de la competencia.
- **¿A quién se quiere satisfacer?** Dentro de los clientes de la empresa podemos encontrar dos grupos diferenciados de consumidores: familias y Administración Pública.

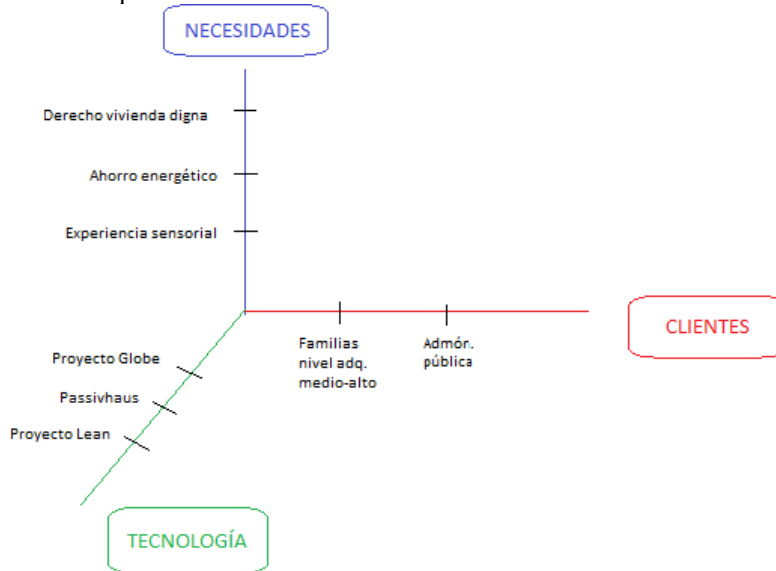
En primer lugar, tendríamos el de las familias que buscan comprar una vivienda. El producto de Lobe tiene un precio de media superior al de la competencia, ya que este incorpora novedosas tecnologías que hacen que el coste de la vivienda

se encarezca. Por ello va dirigida a personas o familias con un nivel adquisitivo medio-alto que busquen en la vivienda una experiencia única y también que estén concenciadas con el medioambiente.

El segundo grupo de clientes sería la Administración Pública. Como ya se comentará más adelante, después de la crisis, la construcción de viviendas de protección oficial tuvo gran importancia dentro de la empresa, suponiendo un elevado porcentaje del total de ingresos de la empresa.

- **¿Cómo satisface las necesidades?** Grupo Lobe destaca principalmente por cubrir las necesidades de sus clientes apostando por la tecnología. Muestra de ello es Proyecto Globe que como ya hemos visto permite estandarizar procesos y, por tanto, lograr una mayor eficiencia. Otro ejemplo es la construcción de las viviendas pasivas (Passivhaus) que mediante el diseño de las mismas se contribuye a la reducción de las emisiones y a un ahorro energético considerable. Otra de las tecnologías empleadas para una mayor eficiencia es Proyecto Lean, que consiste en la gestión inmobiliaria integral para reducir los tiempos de ejecución optimizando costes.

Ilustración 2: Esquema tridimensional de Abell



Fuente: elaboración propia

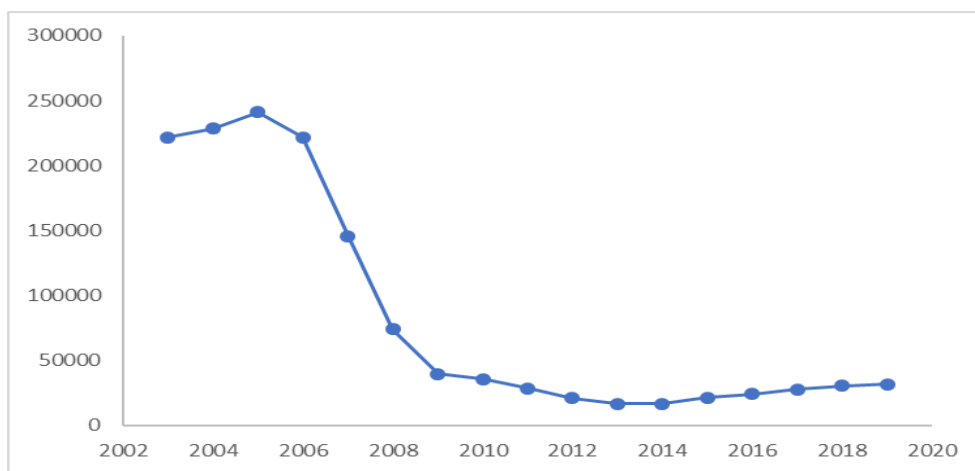
## 5. EL MERCADO

Para llevar a cabo el análisis del mercado, en primer lugar, se va a explicar la evolución del sector en las últimas dos décadas. Se comenzará explicando el auge del sector en el

periodo 1997-2007 y los motivos que lo explican. Posteriormente se hablará de la crisis del sector, así como del momento actual por el que atraviesa la industria y sus perspectivas de futuros. Después de haber analizado el mercado, se explicará el perfil de los clientes que tiene la empresa, así como los mercados en los que opera.

A lo largo del trabajo, se ha comentado en varias ocasiones la importancia de la crisis económica e inmobiliaria tanto en el sector como en la propia empresa. A la crisis la precede un periodo con un importante crecimiento del sector (1997-2007), aumentando año tras año el número de edificios que se construían.

Ilustración 3: Visados de nueva obra residencial en España (uds.)



Fuente: elaboración propia

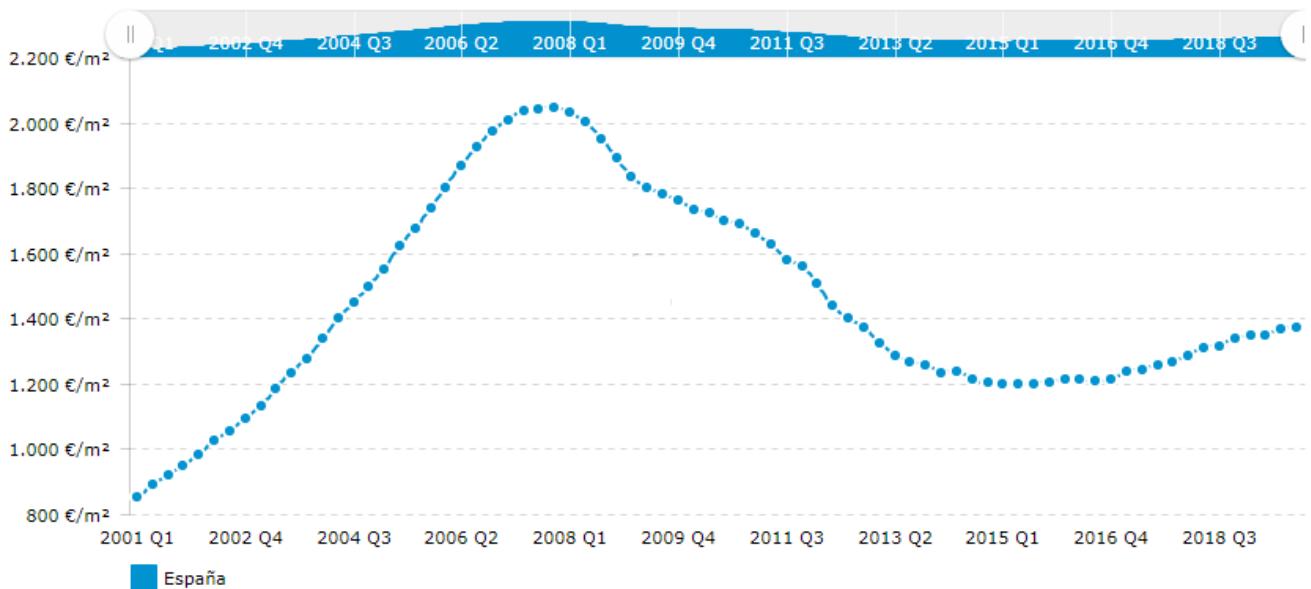
En la ilustración 3 se pueden observar los visados de nueva obra residencial. En los años con mayor actividad en el sector, el número de visados llegó casi a los 250.000 mientras que apenas una década después no superan los 50.000. Los factores que explican el auge de la construcción en el periodo 1997-2007 son los siguientes:

- Un incremento considerable de la población (en 1997 la población era de 39,5 millones mientras que en 2010 se habían superado los 46 millones habitantes) lo que provocó un aumento importante en la demanda de vivienda, fuese de nueva obra o no.
- La facilidad del acceso a las hipotecas es otra de las causas que explican el aumento del número de viviendas. Los bancos concedían numerosas hipotecas a tipos de intereses muy bajos, lo que facilitaba el acceso a la vivienda por parte de la población. Por otra parte, los bancos apenas tenían en cuenta a la hora de conceder las hipotecas el riesgo de impago, que luego podría tener consecuencias adversas. Como muestra de el elevado número de hipotecas

concedidas durante este periodo, en 2007 el número fue de 1.780.627 mientras que el año pasado fue de 492.594.<sup>3</sup>

- Otro de los determinantes en el aumento del sector de la construcción en esta etapa fue la existencia de un crecimiento económico importante (en el periodo 1997-2007 durante todos los años el PIB experimenta crecimientos interanuales superiores al 3%). El incremento de las rentas por parte de las familias facilitaba el acceso a la vivienda. Además, este crecimiento económico y la numerosa oferta de empleo provocó la llegada de muchos inmigrantes (como mano de obra nueva y con necesidades de vivienda), que, junto con el aumento de la población nacida en España, hizo que el número de habitantes en España creciera mucho.

Ilustración 4: evolución de los precios de la vivienda en España



Fuente: Tinsa

- Uno de los aspectos más relevantes para explicar el aumento de construcción de la vivienda fue el aumento del nivel de los precios. En la ilustración 4 se puede observar como los precios de las viviendas fueron subiendo año a año, llegando a duplicarse en menos de una década. Este hecho provocó que la compra de vivienda se convirtiera en un elemento de especulación, haciendo que muchas personas compraran viviendas como una inversión para obtener beneficios en unos años. Al subir cada vez más y más los precios, el número de gente que

<sup>3</sup> Número de hipotecas constituidas en España 2007-2019. (2020, abril 2). Recuperado 13 de mayo de 2020, de <https://es.statista.com/estadisticas/533759/evolucion-anual-de-hipotecas-constituidas-en-espana/>

especulaba con la vivienda aumentaba año tras año. Todo esto repercutió en la creación de una burbuja inmobiliaria.

Como se puede observar en las ilustraciones 3 y 4, a partir del 2007 la construcción de viviendas en España comenzó a caer en picado como resultado de una profunda crisis inmobiliaria y económica en el país. Multitud de empresas empezaron a quebrar viéndose obligadas a cerrar y otras tuvieron problemas económicos lo que les forzó a llevar a cabo un proceso de reestructuración empresarial, como fue el caso del Lobe.

Al igual que numerosas empresas tuvieron problemas económicos a raíz de la crisis, lo mismo pasó con las familias. Durante la última década el número de desahucios se incrementó en gran medida, debido a que muchas familias no pudieron hacer frente a las hipotecas que habían firmado. La crisis provocó una gran reducción del empleo, con lo que el nivel adquisitivo se vio afectado. Todo esto hizo que la demanda de vivienda nueva se redujera en gran cantidad, lo que afectó claramente al sector. Solamente del año 2008 al 2013, el número de empresas constructoras se redujo un 43% y el de promotoras inmobiliarias un 23%.

Como se puede observar en la ilustración 3, durante los últimos años el número de visados de obra iba aumentando año a año, aunque no al ritmo que en la primera década del siglo XXI. Sin embargo, a pesar de esta mejoría en el sector durante estos años, las previsiones son negativas para años posteriores. Durante los años 2018 y 2019 el sector de construcción de viviendas tuvo crecimientos en la demanda del 11% y 8,5% respectivamente, pero para 2020 las previsiones eran del 3,5% y para años posteriores todavía inferiores. Las causas de esta reducción en el crecimiento de la demanda serían la escalada de precios en las zonas de mayor demanda (como Madrid y Barcelona), riesgos como el encarecimiento del crédito o el progresivo agotamiento del ciclo de oportunidad inversora.<sup>4</sup> Las previsiones para años posteriores quedan obsoletas con la llegada del Covid-19, que está teniendo consecuencia negativas para toda la sociedad y también para el sector.

Como ya se ha comentado anteriormente en el trabajo, la empresa empezó operando en la ciudad de Zaragoza y alrededores. Siguiendo la política de expansión de la empresa, en 2013, Lobe abrió sus delegaciones en Madrid y Valencia con el objetivo de aumentar la cartera de clientes y su presencia nacional. Lobe eligió estas ciudades porque se tratan

---

<sup>4</sup> CESCE. (2020). *Construcción, informe sectorial de la economía española*. Recuperado de [https://issuu.com/cesce.es/docs/informe\\_sectorial\\_cesce\\_2019\\_constr](https://issuu.com/cesce.es/docs/informe_sectorial_cesce_2019_constr)

de dos focos importantes de demanda de construcción. Muestra de la importante actividad en estos territorios, en el ejercicio 2013, casi el 20% del total de visados de obra que se concedieron en todo el territorio español, se concedieron en las comunidades Valenciana y de Madrid. En los años posteriores este porcentaje ha aumentado, situándose en el ejercicio 2019 en el 22,12%. Desde su instalación, la empresa maña ha construido y vendido numerosas promociones de edificios en ambos territorios.

Ahora se comentarán aspectos relativos al mercado de Lobe, como su target o el territorio en el que desarrolla la actividad.

El perfil de los clientes de Lobe son personas con un nivel adquisitivo medio-alto, preocupados por la calidad y diseño de su vivienda y concienciados con el medio ambiente. La empresa empieza a ofrecer este producto a raíz de la crisis económica e inmobiliaria de la década pasada, que obliga a muchas empresas a cerrar y a muchas otras realizar un proceso de reestructuración empresarial para poder sobrevivir. La empresa también lleva a cabo la integración de nuevos servicios hasta ese momento ajenos a una empresa constructora y que permiten un incremento de valor para los clientes en cada fase del proceso emprendido (diseño, construcción, promoción, etc.)

También destacar que a raíz de la crisis y como respuesta a la situación del mercado en ese momento, la empresa se especializa en la construcción de viviendas de protección pública. La razón de esta especialización es la necesidad de controlar los costes constructivos, la demanda estable que tenían este tipo de viviendas y el menor riesgo de impago o morosidad. Se trata de un tipo de vivienda promovida por la administración pública española, normalmente ofertada a un precio por debajo del de bienes equivalentes en el mercado. El objetivo de la VPO es favorecer que los ciudadanos con rentas más bajas puedan adquirir o arrendar viviendas dignas y adecuadas a unos precios asequibles a sus posibilidades. La importancia de este tipo de viviendas para la empresa se puede reflejar en que en el curso 2011 las viviendas de protección oficial supusieron el 82% del volumen contratado. En el año 2017, el grupo logró el hito de certificar la primera promoción privada de vivienda protegida en España con el estándar Passivhaus.

A pesar de estos datos de vivienda protección oficial, es importante resaltar que la construcción de este tipo de vivienda se ha reducido a la mínima expresión durante los últimos años. En el 2019, el ayuntamiento de Zaragoza no otorgó ningún visado para la

construcción de VPO. La caída del precio de la vivienda libre y el fin de ayuda para la compra de vivienda de protección oficial han provocado que las VPO dejen de ser competitivas, ya que por un precio no mucho mayor y menos trabas administrativas se puede adquirir una vivienda libre.<sup>5</sup>

## 6. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Para llevar a cabo el análisis del entorno general del sector de la construcción de viviendas se realizará un análisis PESTEL, que consiste en analizar los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, para ver como pueden afectar en el futuro a la industria y, en consecuencia, al de nuestra empresa.

### Factores políticos – legales

Esta dimensión integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales operan las empresas del sector. Esta dimensión está ligada a las políticas de gobierno, ya que las Leyes son fruto de las medidas que van tomando los gobiernos.

El marco legal en el que se engloban las leyes relacionadas a la edificación se recoge en el artículo 47 de la Constitución Española; “Todos los españoles tienen derecho a disfrutar de una vivienda digna y adecuada. Los poderes públicos promoverán las condiciones necesarias y establecerán las normas pertinentes para hacer efectivo este derecho, regulando la utilización del suelo de acuerdo con el interés general para impedir la especulación”.

En cuanto a normativa específica que afecte al sector, se encuentra el Código Técnico de la Edificación (CTE). Este código entró en vigor en España en 2006 y es el conjunto de normativas que regulan la construcción en España. En este código se establecen los requisitos básicos de seguridad y habitabilidad de las construcciones, definidos por la Ley de Ordenación de la Edificación (LOE). Son leyes que afectan en las fases de proyecto, construcción, mantenimiento y conservación.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> López, R. (2019, septiembre 29). La VPO toca fondo en Zaragoza con las cifras más bajas en 16 años. *El Periódico de Aragón*. Recuperado de <https://www.elperiodicodearagon.com/>

<sup>6</sup> Código Técnico de la Edificación. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado 31 de marzo de 2020, de [https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo\\_T%C3%A9cnico\\_de\\_la\\_Edificaci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_T%C3%A9cnico_de_la_Edificaci%C3%B3n)

Otras normativas que afectan al sector y a la empresa son las referentes a la eficiencia energética en los edificios. A final de este año van a entrar en vigor normativas europeas referentes a eficiencia energética que pretenden imponer en el edificio un consumo energético casi nulo. Afectarán a todas las promociones que se construyan a partir del 31 de diciembre de 2020.

En cuanto al factor político, un acontecimiento que va a afectar a todos los países y sectores en el mundo es la reciente crisis del COVID-19, una pandemia mundial que comenzó en diciembre de 2019 en China. Se trata de un virus muy contagioso que ha provocado que el número de contagiados y fallecidos hayan ido creciendo día a día, superando los tres millones de contagiados en todo el mundo.

Como medida de prevención por la peligrosidad del virus y su rapidez de propagación, el presidente del gobierno en España declaró el estado de alarma el 14 de marzo de 2020. Es una medida que han tomado la mayoría de los países en todo el mundo. Como consecuencia, la actividad económica se ha visto reducida a menos de la mitad. Todo esto ha provocado que el consumo y la inversión se hayan visto reducidos considerablemente y, a pesar de que para evitar despidos se han realizado medidas como la posibilidad de acogerse a ERTE, en el mes de marzo el paro registrado aumentó en 302.265 personas.<sup>7</sup>

Todo apunta que el presente ejercicio podría ser el peor en cuanto a economía se refiere en lo que llevamos de democracia. Se espera una crisis profunda, con caídas del PIB, según la CEOE, de hasta el 9% en 2020, lo que superaría ampliamente el 3,8%, que fue el peor dato histórico desde la llegada de la democracia (2009).<sup>8</sup> En lo que respecta al sector de la construcción de viviendas, los datos también son drásticos. Según un estudio de la cátedra de investigación inmobiliaria de la Real State Business School junto a la Universidad de Málaga, la compraventa de vivienda de obra nueva en España se reducirá en la mitad y los visados de obra un tercio.<sup>9</sup> Por otra parte, el sector de la construcción es el que ha sufrido un mayor descenso en afiliados a la Seguridad Social (un 17,08%). Como es evidente, todas estas circunstancias afectan negativamente al sector y a la empresa.

---

<sup>7</sup> El paro registrado aumenta en 302.265 personas en marzo respecto al mes anterior. (2020, abril 2). Recuperado 3 de abril de 2020, de <http://prensa.empleo.gob.es/WebPrensa/noticias/laboral/detalle/3768>

<sup>8</sup> Garamendi, A. (2020, abril 8). El PIB caerá hasta un 9% en 2020 por el Covid-19, según la CEOE. *Cinco Días*. Recuperado de <https://cincodias.elpais.com/>

<sup>9</sup> EFE. (2020, marzo 26). La venta de vivienda nueva podría caer en 2020 casi un 50% por el coronavirus. *Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com/>

Existe gran cantidad de normativa nacional y autonómica que regula diferentes apartados de la construcción, y destacamos el de Seguridad en el puesto de trabajo (debido a la gran siniestralidad del sector). En este apartado también ha influido la pandemia del Covid-19 a través de la aplicación de los protocolos para trabajar en la construcción.

### Factores económicos

Los factores económicos son aquellas cuestiones económicas actuales o futuras que pueden afectar en la ejecución de la estrategia de la empresa. A continuación, vamos a ver algunos de los principales factores económicos y vamos a ver como estos pueden favorecer o perjudicar a la empresa:

**Producto Interior Bruto.** El PIB es el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos en una determinada región en un periodo de tiempo determinado. Como se puede observar en la ilustración 5, en el periodo 2009-2013 el crecimiento del PIB ha sido negativo o muy cercano a cero, debido a la crisis económica. En los años posteriores el PIB ha crecido debido a la recuperación de la economía, con el aumento en el consumo y la disminución de la tasa de desempleo. Sin embargo, en 2019, como se puede observar, el crecimiento se ha visto reducido hasta el 2%

Ilustración 5: Variación porcentual del PIB en España



Fuente: Elaboración propia

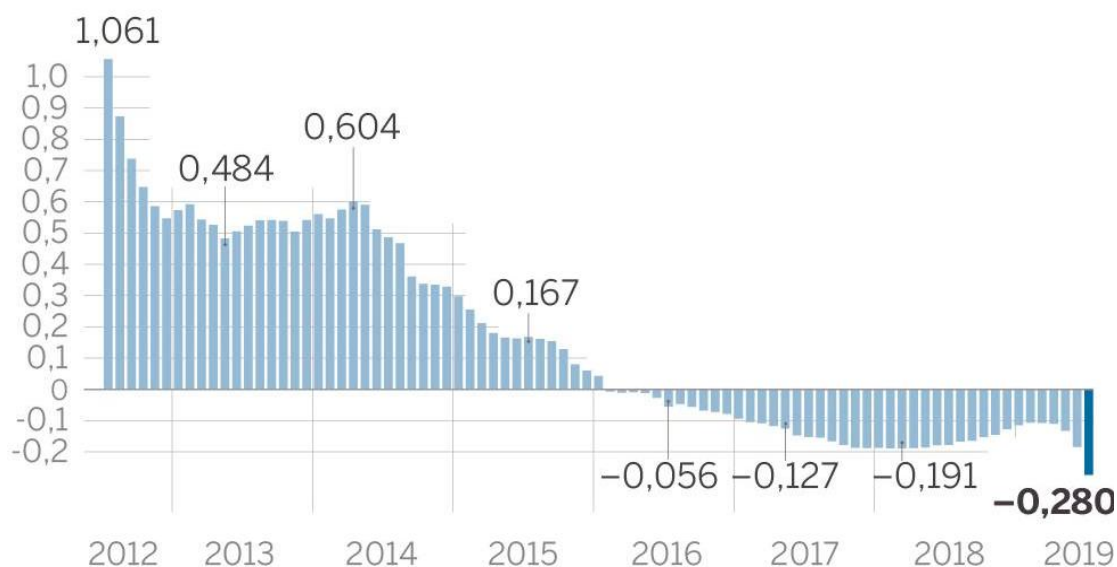
La reducción en el crecimiento del PIB este último año se debe a varios factores. El principal motivo es la deceleración de la economía española provocada por peores datos en el empleo y consumo de empresas y familias debido a la incertidumbre (no se forma gobierno hasta finales de año, el Brexit, tensión comercial entre EEUU y China, etc.). La incertidumbre política también ha provocado que la inversión se haya visto reducida.

Todo ello ha provocado una reducción del crecimiento del PIB en 2019. Además, las estimaciones del Banco de España a finales de 2019 eran que este crecimiento se viera también reducido los dos próximos años. Como ya se ha comentado anteriormente, la llegada del COVID-19 este año 2020 hace que las previsiones realizadas en cuanto a la variación del PIB de los próximos años queden sin vigencia, ya que se esperan tasas de decrecimiento del PIB muy considerables.

Para la empresa una reducción en el crecimiento del PIB no sería un aspecto positivo, ya que eso indicaría que el consumo y la actividad económica es menor. En los últimos años, se puede observar cómo el crecimiento del PIB y los ingresos de la empresa iban en la misma dirección (los años en los que la economía crecía, los ingresos de la empresa también lo hacían y cuando había recesión los ingresos de la empresa disminuían).

**Tipos de interés.** En la ilustración 6 podemos apreciar como actualmente el Euribor a 1 año se encuentra al -0.163%, es decir, se trata de un tipo de interés negativo.

Ilustración 6: Evolución del Euribor



Fuente: Banco de España

Desde el año 2016 el Euribor se sitúa en valores negativos. El motivo de los intereses negativos es la intención por parte del Banco Central Europeo de estimular la economía y la inversión ante una situación de estancamiento económico.

Unos tipos de intereses bajos pueden afectar a la empresa de dos formas. Por una parte, si los tipos son bajos, la empresa puede endeudarse a un menor coste, por lo que se estimula la inversión y la actividad de la empresa. Por otra parte, las viviendas, en las

mayorías de los casos, son compradas a través de hipotecas, por la cual el comprador de la vivienda asume una deuda con el banco y paga una serie de recibos al mismo durante un periodo de tiempo determinado mes a mes. Los intereses que se pagan en un préstamo hipotecario van normalmente referenciados al Euribor, por lo que unos tipos de intereses bajos facilitan el acceso a la vivienda.

Por tanto, para el sector y la empresa será preferible que los tipos de intereses sean bajos, ya que de esta forma podrá realizar una mayor inversión y acometer un número mayor de proyectos. Al mismo tiempo, las personas que vayan a contratar una hipoteca para la compra de una vivienda se encontrarán con menores gastos por intereses, lo que estimulará la demanda y las ventas de la empresa.

**Tasa de desempleo:** en el último trimestre de 2019 la tasa de desempleo en España se situó en el 13,78%. Se podría decir que es un dato positivo si se compara con la evolución de la tasa en la última década. En el primer trimestre de 2013, en plena crisis económica, esta tasa se situaba en el 26,94%. El crecimiento económico en los últimos años ha provocado que esta tasa de paro se haya visto reducida casi a la mitad. Unas tasas de desempleo bajas son positivas, ya que implican un mayor nivel adquisitivo por parte de las familias, por lo que el consumo es mayor y, por tanto, la actividad de las empresas también lo es.

En la coyuntura actual la tasa de desempleo no es elevada, por lo que la actividad de la empresa se ve favorecida. A pesar de esto, como ya se ha comentado anteriormente, en los próximos años se espera una ralentización económica, lo que provocaría un aumento del paro (aún más acentuado por la crisis del Covid-19).

### Factores sociales

En la ilustración 7 se muestra como ha evolucionado el número de población en España las últimas dos décadas. El año 2000 empieza con 40.470.000 habitantes y en 2010 supera los 46.500.000. Es decir, en apenas 10 años el número de población en España experimentó un crecimiento superior a los 6.500.000 habitantes. Aunque durante esos años el crecimiento natural fuera positivo (mayor número de nacimientos que de fallecimientos), el principal factor para explicar este crecimiento fue la inmigración. Como muestra de esta afirmación, en el año 2005 donde el aumento de población fue de 748.881 habitantes, el crecimiento natural fue 79.016 habitantes perteneciendo el resto al saldo migratorio positivo.

Durante la siguiente década el crecimiento de la población se estancó, llegando a ser incluso negativo durante algunos años debido a la emigración. En los últimos años de esta década el crecimiento se ha vuelto a recuperar y como muestra de ello en el año 2018 la variación de población en España fue superior a los 130.000 habitantes. A pesar de ello el crecimiento natural viene descendiendo año a año.

Ilustración 7: Número de habitantes en España periodo 2000-2018



Fuente: elaboración propia

Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística, España ganaría casi 2,4 millones de habitantes en los próximos 15 años si se mantuviesen las tendencias en cuanto a fecundidad, mortalidad y migraciones. Según estas proyecciones la población en el año 2033 en España sería de 49.016.091 habitantes. Este crecimiento vendría explicado por un aumento de la esperanza de vida en 2,5 años en hombres y de 1,9 mujeres, por una disminución de la emigración respecto a los últimos años y por el aumento de la inmigración.<sup>10</sup>

Estas proyecciones de población afectan favorablemente a la industria y, por consiguiente, a la empresa. Como ya se comentó anteriormente en el trabajo, uno de los motivos que explicaban el auge de la construcción en la primera década del siglo XXI fue el enorme crecimiento de población en España. Cuanto mayor sea el número de

<sup>10</sup> Instituto Nacional de Estadística. (2018, diciembre 10). *Proyecciones de Población 2018* [Nota de prensa]. Recuperado de [https://www.ine.es/prensa/pp\\_2018\\_2068.pdf](https://www.ine.es/prensa/pp_2018_2068.pdf)

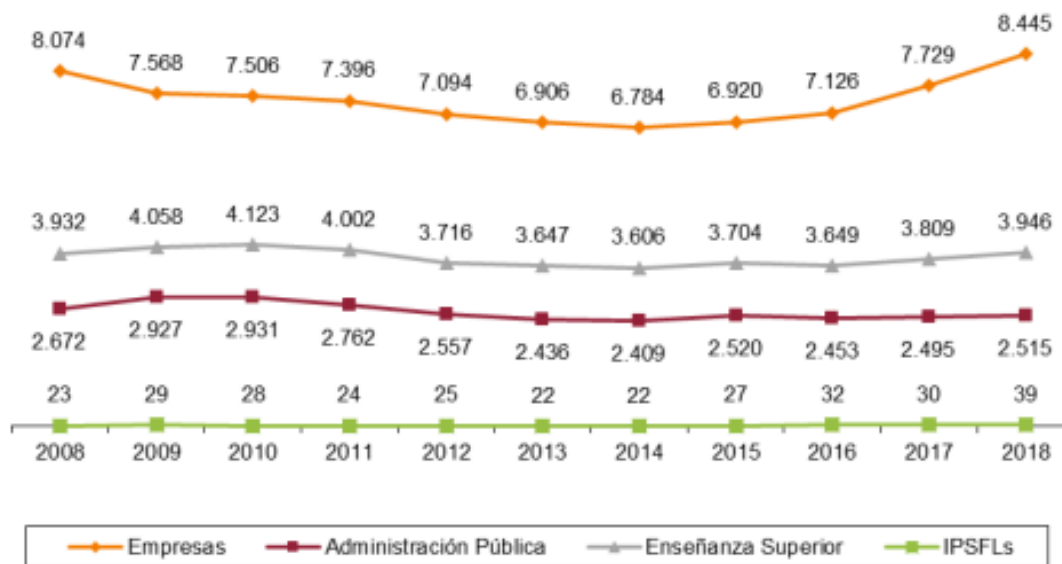
población y familias en España, mayor será la demanda de vivienda en el país y, por tanto, mayor el número de ventas de Lobe.

### Factores tecnológicos

Hoy en día la tecnología es un factor crucial para cualquier empresa en la mayoría de los sectores, pues puede ser una fuente importante de ventaja competitiva (bien ayudando a la diferenciación o permitiendo un ahorro en los costes).

En este caso, vamos a ver como ha ido evolucionando el gasto en I+D en España en los últimos años. El gasto en I+D en España en el año 2018 se situó en los 14.946 millones de euros, lo que suponía el 1,24% del Producto Interior Bruto. Este dato es superior al del año anterior, en el que el porcentaje fue del 1,21% del PIB.

Ilustración 8: Gasto en I+D en España. Sectores de ejecución



Fuente: INE

En la ilustración 8 viene desglosada el gasto en I+D en España por sectores de ejecución. Se puede observar cómo la mayoría del gasto proviene de las empresas (en concreto el 56,5%). Es importante señalar que el gasto en I+D en España está muy por debajo del de nuestros socios europeos y otras potencias mundiales. Según datos de Eurostar, en 2017 el gasto en I+D en España respecto al PIB fue del 1,21% mientras que en media en los países de la UE fue del 2,07% (cerca del doble). Lejos quedan países como Corea del Sur, EEUU o Japón donde el porcentaje es incluso del 4%.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> En España se gasta la mitad en I+D que en la Unión Europea. (2019, enero 10). Recuperado 3 de abril de 2020, de <https://www.rtve.es/noticias/20190110/espana-se-gasta-mitad-id-union-europea/1866683.shtml>

Éste es un problema importante para las empresas españolas en todos los ámbitos, pues no invertir grandes recursos en la innovación y desarrollo puede ser un lastre importante a la hora de competir, ya que esta inversión permite mejoras en los sistemas de producción que permiten una mayor eficiencia, mejoras en el producto, etc.

En cuanto al sector, la tecnología tiene cada vez más presencia y como consecuencia se han renovado los sistemas y métodos de producción. Ejemplo de ello es la impresión 3D que permite la construcción de maquetas en vez de planos o la impresión de determinados materiales que son demandados para la construcción. Otro ejemplo sería la utilización de robots para la construcción de los edificios. El robot de construcción más famoso puede llegar a colocar 1.000 ladrillos en una hora, algo que supera con creces lo que es capaz de hacer una persona.

En el caso concreto de Lobe, año a año van aumentando el porcentaje de ingresos dedicado a la investigación. Resultado de ello es la construcción de viviendas de Passivhaus, en las que son pioneros en el mercado aragonés o las viviendas domóticas, que son viviendas automatizadas para facilitar el bienestar de los habitantes.

### Factores ecológicos

Los factores ecológicos son aquellos relacionados con el medio ambiente. En las últimas décadas los problemas medioambientales han ido creciendo y expandiéndose por todo el mundo a causa de la actividad humana e industrial. Problemas como el cambio climático, el aumento de la contaminación, la deforestación o la escasez de agua son noticias diariamente.

Como consecuencia de ello ha aumentado la conciencia ecológica, es decir, la preocupación del ser humano por todos estos problemas medioambientales. Este cambio en la mentalidad de los consumidores ha provocado que las empresas se vean obligadas a realizar cambios en su actividad. Ejemplos como la reducción de la utilización de productos no biodegradables o reciclables, la preferencia por el uso de energías renovables o el empleo de tecnologías que produzcan menor impacto ambiental, provocan cambios en los modos de hacer de las compañías.

Toda esta conciencia ecológica es un factor que afecta positivamente a la empresa, ya que Lobe es una empresa comprometida con la sostenibilidad, buscando día a día una producción más sostenible. El claro ejemplo de ello es la construcción de las viviendas Passivhaus. Como indican en su propia memoria, gracias a la construcción de este tipo

de viviendas se conseguirá un ahorro en los próximos ejercicios de 61.214 toneladas de CO<sub>2</sub>, que dejarán de contaminar la atmósfera.<sup>12</sup>

## 7. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Después de haber analizado el entorno general que afecta a todos los sectores, ahora se va a centrar el análisis en el entorno cercano a la empresa que repercute en su actividad. Para ello se va a llevar a cabo el Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Según este modelo, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores, siempre que se combatan las amenazas y se aprovechen las oportunidades.<sup>13</sup> Estas cinco fuerzas competitivas son:

- 1) El poder negociador de proveedores.
- 2) El poder negociador de clientes.
- 3) La rivalidad entre los competidores existentes.
- 4) Posibilidad de entrada de nuevos competidores.
- 5) La amenaza de productos sustitutivos.

### El poder negociador de proveedores

El poder negociador de los proveedores viene dado por la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. Ejemplos de ello pueden ser la fijación de precios más alto, limitación en la calidad del producto que ofrecen o unas altas exigencias en cuanto al periodo de pago.

En el sector de la construcción de edificios residenciales podemos encontrar distintos proveedores de materiales: cemento y hormigón, teja y ladrillo, azulejos, etc. En todos estos sectores la producción está poco concentrada, es decir, el número de empresas que opera en la industria es elevado, por lo que el poder de negociación que el proveedor tiene sobre la empresa es reducido. Además, el aprovisionamiento de estos materiales se realiza en grandes cantidades, lo que supone una elevada fuente de ingresos para el

---

<sup>12</sup> Memoria Grupo Lobe 2018. Recuperado de <https://www.grupolobe.com/archivos/memorias/memoria2018.pdf>

<sup>13</sup> Porter, Michael E.. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2a. ed.), Grupo Editorial Patria, 2015. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/unizarsp/detail.action?docID=4824578>.

proveedor. Esto provoca que la empresa constructora tenga un mayor poder de negociación a la hora de realizar la compra de los materiales.

En segundo lugar, encontramos los proveedores de servicios: fontaneros, carpinteros, electricistas, etc. Al igual que en el caso de los proveedores de materiales, la realización de estos servicios no está únicamente concentrada en un número reducido de empresas. En el mercado podemos encontrar numerosas empresas de fontanería, carpintería o de electricidad, por lo que el poder que tienen estas sobre las empresas es reducido.

Por ello, podemos concluir que el poder que tienen los proveedores en el sector de la construcción es bajo.

### El poder negociador de clientes

Al igual que en el caso de los proveedores, los compradores de una empresa pueden imponer condiciones en el momento que realizan una transacción, tales como la exigencia de descuentos, de aplazamiento del pago o de unos estándares de calidad.

La demanda en el sector de la construcción de edificios residenciales está muy fragmentada, es decir, el número de clientes es muy elevado y las ventas no están concentradas únicamente en un grupo de clientes, por lo que el poder de negociación de los clientes sería bajo. Por otro lado, habría que hablar de los clientes del sector público. Las garantías de pago que ofrecen desde el sector público son mejores que desde el ámbito privado, por lo que les dota de un mayor poder de negociación.

Otro aspecto en tener en cuenta para medir el poder de negociación que el cliente tiene sobre la empresa es el grado de diferenciación del producto. La construcción de edificios residenciales, en términos generales, no es un sector en el que el producto de una empresa difiera en gran medida respecto al de su competencia, por lo que el coste de cambio el cliente es bajo y su poder negociador sobre la empresa será mayor. En empresas que ofrezcan un producto más diferenciado con una mayor calidad y un componente tecnológico importante, los costes de cambio para el cliente serán mayores y su poder de negociación menor.

El cliente también tendría un mayor poder negociador sobre la empresa si supusiera una importante amenaza de integración vertical hacia atrás, pero en este sector no lo es, por lo que su poder negociador sobre la empresa es menor.

Por tanto, podemos concluir que el sector en el que opera Lobe el poder de negociación del cliente no es elevado.

#### La rivalidad entre los competidores existentes

El análisis de los competidores investiga el comportamiento de los rivales de una empresa para identificar cuál es la estrategia que están siguiendo y, en consecuencia, definir cuál sería la forma más adecuada para hacerles frente, o bien para predecir cuáles serían sus reacciones ante movimientos estratégicos de nuestra empresa.<sup>14</sup>

Como se comentará posteriormente al hablar del Índice de Herfindhal, el sector en el que opera Lobe cuenta con un número muy elevado de empresas (superior a las 25.000), por lo que podemos hablar de un sector poco concentrado, ya que es un gran número de compañías las que llevan a cabo la mayoría de la actividad. Por ello, la competencia entre las empresas existentes es elevada, pues resulta complejo hacerse con una importante cuota de mercado.

Otro de los factores relevantes para analizar la competencia del sector es el grado de diferenciación. Anteriormente, al hablar del poder negociador de los clientes, ya se ha comentado qué en el sector de la construcción, en su mayoría, el grado de diferenciación es reducido. Este hecho provoca que la competencia entre las empresas sea mayor, pues al ofrecer un producto semejante, las empresas se verán obligadas a competir en precios, lo que reducirá sus márgenes.

Por tanto, se puede afirmar que la rivalidad en el sector es elevada.

#### Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Los competidores potenciales son las empresas que pretenden introducirse en una industria. Por lo general, cuanto más atractiva sea una industria, mayor será el número de potenciales competidores.

La posibilidad de entrada de nuevos competidores depende, sobre todo, de dos factores: la existencia de barreras de entrada a la industria (diferenciación del producto, acceso a canales de distribución, necesidades de capital, etc.) y la reacción de los competidores establecidos ante el ingreso de una empresa.

---

<sup>14</sup> Guerras, L. A., & Navas, J. E. (s. f.). Dirección Estratégica. Recuperado 7 de abril de 2020, de [http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_2.html](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_2.html)

### *Barreras a la entrada:*

- Un factor importante que puede complicar la entrada de nuevas empresas al sector es la existencia de una legislación restrictiva en la industria. El sector de construcción de edificios residenciales no es un sector con grandes restricciones comerciales o políticas gubernamentales que limiten la entrada de competidores potenciales, por lo que no supone una barrera de entrada para nuevas empresas.
- Aunque cada vez se incorporan más elementos prefabricados en la construcción, el proceso constructivo no es un proceso estandarizado, siendo en algunas tareas un trabajo artesanal. Por tanto, es resulta complicado conseguir economías de escala en la producción con las que reducir los costes. Sin embargo, sí que se pueden conseguir economías de escalas en otros aspectos, como lo sería en el aprovisionamiento. El volumen de obras que realizan las grandes empresas del sector es elevado, por lo que la compra de materiales se hace a gran escala, lo que les permite reducir los costes. Esto supone, que empresas que no estén en el sector tengan una barrera de entrada por este aspecto.
- La construcción de edificios residenciales no es un sector en el que se necesite una elevada inversión inicial para empezar a competir (no es necesaria la construcción de grandes plantas de producción o la adquisición de una determinada tecnología que suponga un alto coste) y, por tanto, no supone una barrera de entrada. La mayoría de los gastos son variables y van asociados a la construcción de los propios edificios.

### *Reacción de los competidores:*

La reacción de las empresas que ya están establecidas en la industria puede dificultar la entrada de nuevas empresas. En el caso de la construcción, sobre todo en las obras de carácter público, el deseo por hacerse con las obras que salen a concurso hace que las empresas entren en “guerras” por ofrecer el producto con la mayor calidad posible al menor precio para así llevarse la obra. Esta fuerte competencia supone una barrera de entrada para nuevos entrantes.

Por tanto, concluir que no se trata de un sector donde haya requerimientos legales, de capital o de conocimiento que impidan la entrada de nuevas empresas, por lo que la amenaza de entrada de nuevas empresas en la industrias es considerable.

### La amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas que el producto que ofrece la industria. Un producto sustitutivo puede proceder de la misma industria o de otra, siempre que cubra un rango común de funciones a los mismos clientes.<sup>15</sup>

En el sector de la construcción, se podría decir que no existen productos sustitutivos cercanos que permitan obtener los mismos servicios comparados con los que ofrece la vivienda. En vez de la vivienda se podría hablar de sustitutivos cercanos a la construcción de viviendas. Una alternativa a la edificación de vivienda es recurrir al stock que tienen las inmobiliarias, ya que la extensa vida útil del activo inmobiliario provoca que el cliente pueda adquirir el stock preexistente de viviendas. Otras alternativas a la edificación podrían ser el alquiler o la transmisión de viviendas. Sin embargo, la posibilidad de uso de edificios e infraestructuras ya existentes implican recurrir a empresas del sector de la construcción, ya que es necesario llevar a cabo actividades de rehabilitación, reforma y mantenimiento sobre estos inmuebles.

#### **7.1. Grado de Concentración del sector**

Para analizar el grado de concentración del sector se utilizará el Índice de Herfindahl. Las empresas del sector que se van a analizar serán aquellas que tengan como actividad principal la construcción de edificios residenciales (CNAE 4121). Aunque un posible análisis sería estudiar el grado de concentración dentro de la comunidad autónoma a la que pertenece la empresa (Aragón), el análisis se realizará a nivel nacional. El motivo que explica dicha elección es que la construcción es un sector en el que la actividad de algunas empresas no solo se circunscribe únicamente a su región si no que se expande por toda la nación e incluso, en algunos casos, fuera de ella. En el caso de Lobe, la empresa tiene actividad en Aragón, Comunidad Valenciana y Aragón.

Para realizar el cálculo se cogerán las cifras de ingresos de las 25 primeras empresas con un mayor nivel de estos y de cada una ellas se calculará su cuota de mercado, que resultará de la división de sus ingresos de explotación y del total de ingresos del sector. Dicha cuota de mercado se elevará al cuadrado para cada una de las empresas y la suma total será el resultante Índice de Herfindahl.

---

<sup>15</sup>Guerras, L. A., & Navas, J. E. (s. f.). Dirección Esstratégica. Recuperado 7 de abril de 2020, de [http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_2.html](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_2.html)

Ilustración 9: Cálculo Índice de Herfindahl

$$H = \sum_{i=1}^N s_i^2$$

Fuente: Wikipedia

El motivo que explica que sólo se escojan las 25 principales empresas para realizar el cálculo es que el sumatorio de las cuotas de mercado al cuadrado del resto de empresas no aportarían un información relevante para el análisis al ser insignificantes.

Tabla 2: Índice de Herfindahl sector

	Empresa	(miles de euros) Cifra de Ingresos	Cuota de mercado (si)	Cuota de mercado^2 (si^2)
1	ACCIONA CONSTRUCCIÓN	1793917	8,3392%	0,0069541
2	GOA-INVEST	691583	3,2149%	0,0010335
3	CONSTRUCTORA SAN JOSE	540048	2,5105%	0,0006302
4	AVINTIA PROYECTOS Y CONSTRUCCIÓN	469616	2,1830%	0,0004766
5	ALDESA CONSTRUCCIONES	369160	1,7161%	0,0002945
6	ACSA OBRAS E INFRAESTRUCTURAS	325695	1,5140%	0,0002292
7	CONSTRUCCIONES AMENABAR	246981	1,1481%	0,0001318
8	CORPEDIFICACIONES	148990	0,6926%	0,0000480
9	CONSTRUCCIONES ACR	106968	0,4972%	0,0000247
10	CONSTRUCCIONES SAN MARTIN	96774	0,4499%	0,0000202
11	ARPADA	91616	0,4259%	0,0000181
12	CONSTRUCCIONES BONIFACIO SOLIS	88053	0,4093%	0,0000168
13	VOPI 4	84175	0,3913%	0,0000153
14	ECISA COMPAÑÍA GENERAL DE CONSTRUCCIONES	73414	0,3413%	0,0000116
15	HIGH INNOVATION OBRAS Y SERVICIOS	72549	0,3372%	0,0000114
16	ALZA OBRAS Y SERVICIOS	69188	0,3216%	0,0000103
17	PROMUOBRA PROYECTOS Y OBRAS	64985	0,3021%	0,0000091
18	IDS CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLOS	60190	0,2798%	0,0000078
19	SINGLE HOME	58576	0,2723%	0,0000074
20	VIA CELERE GESTIÓN DE PROYECTOS	57591	0,2677%	0,0000072
21	LANTANIA	56439	0,2624%	0,0000069
22	VIALTERRA INFRAESTRUCTURAS	55239	0,2568%	0,0000066
23	CONSTRUCCIONES SUKIA ERAIKUNTZAK	54816	0,2548%	0,0000065
24	ETODA OBRAS Y SERVICIOS BUILDING	50972	0,2369%	0,0000056
25	CONSTRUCTORA DEL CARDONER	49549	0,2303%	0,0000053
	TOTAL SECTOR	21.511.983		0,0099889

Fuente: Elaboración propia

**Índice de Herfindahl = 0,0099889**

El valor del índice es menor a 0,2 lo que nos indica que estamos ante un sector de competencia perfecta. Se trata de un sector en el que, según registros de la base de datos Sabi, el número de empresas es 27.972.<sup>16</sup> La empresa que más cuota de mercado tiene es Acciona (8,34%), que es una compañía que a parte de la construcción tiene otras líneas de negocio, como la prestación de servicios o la energía, y que opera por todo el mundo. Esto nos hace darnos cuenta del volumen de ingresos que se genera en el sector. La construcción es un sector en el que el número de empresas es muy elevado. Además de las principales empresas que tienen presencia más allá de sus comunidades o de España (que son las que tienen cuotas de mercado más elevadas), la mayoría de la actividad constructora es llevada a cabo por pequeñas empresas locales, lo que explica que el valor del índice sea tan bajo.

$$N=1/H \rightarrow N= 1/0,0099889 \approx 100$$

Con el cálculo de la N se obtiene el número de empresas equivalentes para el Índice de Herfindahl y en este caso es de 100 empresas. Este número indica que el sector actúa como si hubiera 100 empresas de igual tamaño. El resultado es consecuente con lo expuesto anteriormente, la construcción de edificios residenciales es un sector muy poco concentrado en el que la mayor parte del volumen es negociado por PYMEs.

## 7.2. Grupos estratégicos

Para conocer mejor el entorno competitivo en el que se encuentra Grupo Lobe, se van a determinar los grupos estratégicos de su sector. Dentro de cada sector podemos encontrar grupos de empresas en los que se compiten de una forma distinta a la que se compite en el resto del sector.

Michael Porter definió un grupo estratégico como “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”.<sup>17</sup> Estas dimensiones estratégicas pueden referirse a variables como el nivel de calidad que ofrece con el producto/servicio, el alcance geográfico de la actividad que realiza, el tamaño de la empresa o la tecnología empleada.

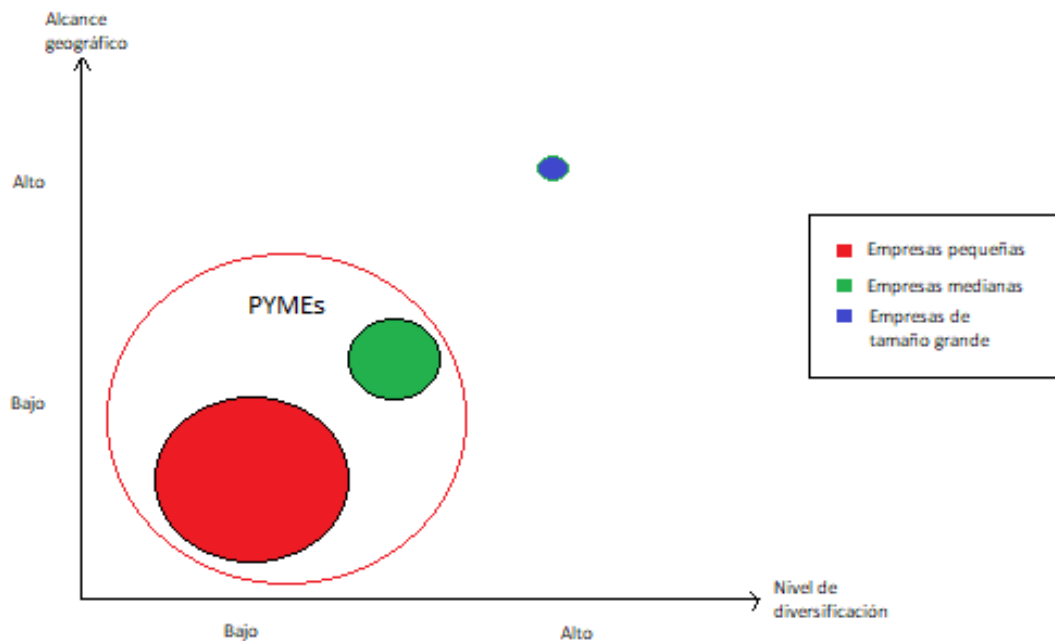
---

<sup>16</sup> Base de datos SABI [https://sabi.bvdinfo.com/version-2020417/Search.Status.serv?\\_CID=180&context=26GTFTWVTIPSK3O&EditSearchStep=true&SearchStepId=Current.%7bcb0a8cc8-3a3e-419f-8b77-fdcb623c1032%7d13](https://sabi.bvdinfo.com/version-2020417/Search.Status.serv?_CID=180&context=26GTFTWVTIPSK3O&EditSearchStep=true&SearchStepId=Current.%7bcb0a8cc8-3a3e-419f-8b77-fdcb623c1032%7d13)

<sup>17</sup> Guerras, L. A., & Navas, J. E. (s. f.). UOC. Dirección Estratégica. Recuperado 7 de abril de 2020, de [http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_2.html](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_2.html)

En la ilustración 10 se muestran los grupos estratégicos en el sector de la construcción de edificios residenciales:

Ilustración 10: Grupos estratégicos del sector



Fuente: elaboración propia

Dentro del sector de la construcción de edificios residenciales se podrían distinguir dos grupos estratégicos:

- El primer grupo sería el de las PYMEs, formadas por pequeñas y medianas empresas. La característica de estas empresas es que su competencia se circunscribe al pueblo o ciudad a la que pertenecen, o como mucho a localidades cercanas. En el caso de empresas medianas, al tener un mayor tamaño y más músculo financiero su ámbito de actuación puede ser en una misma comunidad o en varias de ellas. Por tanto, podríamos afirmar que el alcance geográfico de la actividad de las empresas este grupo es bajo o medio-bajo.

Por otra parte, el nivel de diversificación de estas empresas es bajo. En la mayoría de los casos se dedican a una única actividad como es la construcción. A Lobe la englobaríamos dentro de las empresas medianas, ya que tiene una cifra de trabajadores que es superior a los 100, su volumen de ingresos no es pequeño, ya que supera los 45 millones de euros, y, a parte de la construcción, tiene otra línea de negocio como es la promoción inmobiliaria.

- El segundo grupo estaría formado por grandes empresas que no solo tienen presencia en España, sino que compiten internacionalmente. Estaríamos

hablando de empresas como Acciona (que realiza actividad en los cinco continentes), Avintia o Constructora San José. Al cubrir muchos mercados geográficos el volumen de negocio de estas empresas es grande (como hemos visto con anterioridad al realizar el Índice de Herfindahl, es superior a los 200 millones de euros). Por tanto, el alcance geográfico de estas empresas sería medio-alto o alto.

Estas grandes empresas también se caracterizan por seguir una estrategia de diversificación, ya que compiten en otros sectores como el energético (caso de Avintia o Acciona), el inmobiliario o el de servicios.

## **8. ANÁLISIS INTERNO**

### **8.1. Cadena de valor**

Una vez analizado el entorno general y el específico en el que desarrolla la actividad la empresa, se procede a analizar a la empresa desde una perspectiva interna. Para ello se realizará un análisis de la cadena de valor según Porter.

La empresa puede lograr su ventaja competitiva en las distintas actividades que realiza: producción, comercialización, distribución, etc. Cada una de ellas puede contribuir a conseguir una posición favorable en diferenciación o en costes. La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la desgregación de las actividades que realiza la compañía, en función de si están vinculadas o no con el proceso productivo.

Las actividades que forman la cadena de valor se clasifican en: actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras están constituidas por las funciones que forman el ciclo productivo (logística interna y externa, producción, marketing y servicio postventa), mientras que las de apoyo son las que facilitan la realización de las actividades primarias (infraestructura, recursos humanos, desarrollo de tecnología y aprovisionamiento).

#### Actividades primarias

- *Logística interna*: comprende actividades relacionadas con la recepción, almacenaje o control de inventarios. La empresa lleva a cabo el proceso de diseño de las viviendas mediante la Plataforma Globe, un programa que permite

la gestión industrializada de proyectos de construcción. Dentro de Globe se encuentra la plataforma Hube que, entre otras muchas funciones, permite conocer los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto. De esta forma, Lobe tiene el conocimiento de cuál será la cantidad de material que necesitará para llevar a cabo una determinada obra.

La plataforma Hube, a su vez, está compuesta por distintos módulos. Uno de ellos es Hube Seguimiento, que permite controlar la entrada de materiales al almacén de la obra y el proceso de aprobación de facturas y, también, permite gestionar el flujo de materiales desde el almacén de la obra hasta la zona donde ese material se va a consumir.

La utilización de plataformas tecnológicas en esta etapa permite lograr una mayor eficiencia al llevar un fuerte control sobre la gestión de los recursos.

- *Operaciones*: comprenden aquellas actividades mediante las cuales se transforman los inputs en el producto final. Para empezar este apartado, es importante comentar que Lobe subcontrata la realización del proceso constructivo, es decir, es una empresa externa la que lleva a cabo esta actividad. La construcción no es realizada siempre por la misma empresa, sino que dependiendo del tipo de obra y la localización de la misma, la empresa puede subcontratar a una empresa diferente. El diseño y seguimiento de la obra corre a cargo de Lobe.

La plataforma Globe es la que permite la gestión del proceso de construcción, poniendo en contacto a todos los agentes que participan en dicho proceso, facilitando así la toma de decisiones y la realización de la obra. A través de ella se realiza el diseño del edificio, se establecen las distintas etapas en las que realizará el edificio y permite conocer los materiales que serán necesarios para llevarla a cabo y elaborar presupuestos. La meta es proyectar como se construye para construir como se proyecta.

Una vez se ha realizado el diseño del edificio, a través de Hube Pre-ejecución se definen las actividades necesarias para realizar el proyecto y también el tren de actividades a lo largo de cada una de las zonas de control del proyecto. El principal objetivo de este módulo de Hube es facilitar a la fase de ejecución un guión detallado del proceso de construcción.

Por último, mediante Hube Seguimiento se facilita el control de la producción “in situ”, para verificar que se está construyendo como se había proyectado. Para ello, desde la obra se cuenta con tablets que permiten ver el diseño y, así, ajustar la obra a las especificaciones.

- *Logística externa:* la empresa realiza la mayoría de las ventas sobre plano (vende la vivienda antes de que se haya construido) estableciendo relaciones con sus clientes en sus oficinas, las cuales están situadas en Zaragoza, Madrid y Valencia. Además de las oficinas, donde el cliente puede ver diseños y proyecciones de cómo quedarán las viviendas, en cada zona donde se va a construir un edificio se cuenta con un Showroom, donde se ofrece la posibilidad de que el cliente conozca las diferentes posibilidades de personalización de las viviendas. Una vez las viviendas han sido finalizadas se entregan al cliente.
- *Marketing y ventas:* son las actividades mediante las cuales el cliente conoce el producto de la empresa. La empresa no realiza una gran inversión en publicidad en medios, pero pretende llegar al cliente de diversas formas. Un medio fundamental para llegar al cliente es la aparición en la prensa, tanto escrita como digital. De esta forma, podemos ver numerosas **noticias** sobre Lobe en diarios de Aragón, (como Heraldo o El Periódico de Aragón), de la Comunidad Valenciana y de la zona de Madrid. Algunos de los temas recurrentes en las noticias en las que la empresa aparece son la construcción de las casas pasivas o de las viviendas inteligentes. Otra forma de llegar al cliente es la presencia en **ferias y eventos** del sector, que permite mejorar la posición de marca de la compañía. También **patrocina** equipos deportivos como el Sala Zaragoza o, anteriormente, al principal equipo de baloncesto de Huesca, y eventos solidarios como la carrera de la mujer. Por último, comentar que la empresa tiene una **aplicación móvil** donde se pueden realizar visitas virtuales a los showrooms de algunas de las promociones. También tiene presencias en las principales **redes sociales**, como Facebook, Twitter o Instagram, donde se publican noticias relacionadas con la empresa.
- *Servicio:* Incluye aquellas actividades que mejoran o conservan el valor del producto. Esta empresa está centrada en el cliente, ofreciéndole un servicio continuo, desde la planificación de la compra, la gestión y la posterior entrega

del producto. Cuentan con un servicio de atención al cliente, mediante teléfono y mail, además de un servicio post venta.

### Actividades de apoyo

- *Aprovisionamiento:* En dicho sector es muy importante el abastecimiento, ya que las materias primas se adquieren en grandes cantidades, como por ejemplo el hormigón, cemento, ladrillos, ventanas, etc. Este hecho puede ser importante a la hora de reducir los costes de producción de la empresa.

Por otra parte, como Lobe es una empresa centrada en la calidad, los productos que adquiere deben cumplir unas condiciones óptimas. Al realizar viviendas de consumo energético casi nulo sus materiales deben cumplir ciertos requisitos para así hacer que las viviendas sean lo más aislante posible para mantener una temperatura constante entre 20°C y 25°C.

Lobe trabaja con distintos proveedores para los trabajos. En el departamento de producción, el Área de Compras se encarga de la selección de los distintos proveedores. En cada operación se piden ofertas de los trabajos a las distintas compañías para valorar tanto el punto de vista económico como la planificación, personal y servicio postventa que van a disponer, para así decidir cual es la mejor opción para la empresa.

- *Desarrollo de la tecnología:* La empresa hace una fuerte apuesta por la innovación y la tecnología. A través de la tecnología pretende mejorar sus servicios y dar así una mayor utilidad a los clientes. Todos los procesos de la empresa están digitalizados, para así, conseguir una mayor optimización, facilitando la industrialización del sector. Ejemplo de esta apuesta por la tecnología son la implantación del BIM, pero, sobre todo, del Proyecto Globe.

Este proyecto es consecuencia de la colaboración de Lobe con la empresa tecnológica aragonesa Hiberus. Es un proyecto en el que la empresa trabajó durante años para llevarlo a cabo y que no hubiera sido posible sin la colaboración con Hiberus. En él se invirtieron casi 2 millones de euros y contó con la financiación del CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial) que apoyó la iniciativa como proyecto de Investigación y Desarrollo.

- *Administración de recursos humanos:* Lobe ha ido incrementando su cifra de empleados año a año. En 2014, esta cifra era de 41 empleados mientras que en

2019 casi se ha triplicado, siendo la cifra de empleados de 120. Este hecho es consecuencia del constante crecimiento de la empresa, que ha provocado que la empresa necesite un mayor número de recursos humanos. En cuanto a la distribución de los trabajadores en función de su formación, la mayoría de los trabajadores de Lobe son titulados superiores mientras que la segunda categoría con mayor número de empleados es la de FP grado medio.

Un aspecto relevante a la hora de hablar de la fuerza trabajadora de la empresa es la constante formación de los trabajadores. La implantación de nuevas tecnologías en los procesos de la empresa implica que los trabajadores estén formados en el aspecto tecnológico. Pero no solo es importante la formación en cuanto a tecnología. Arquitectos y diseñadores son trabajadores que han tenido una formación humanística, pero que es necesaria completar con la gestión, es decir, que conozcan lo que cuesta realizar un edificio y si es económicamente sostenible. Con la constante formación de los empleados se consigue una mayor productividad que queda reflejada en el producto final ofrecido por la empresa.

- *Infraestructuras*: Lobe no se define como una constructora o promotora inmobiliaria sino como una empresa de prestación de servicios. Para llevar a cabo la actividad y el control de la misma cuenta con distintos departamentos: departamento de gestión e innovación, departamento de producción, departamento de arquitectura técnica, departamento de eficiencia energética y sostenibilidad y, por último, departamento comercial y marketing. También cuenta con responsables de cada una de las tres zonas en las que opera la empresa.

Tras realizar el análisis de la cadena de valor de Porter de la empresa, hay varios aspectos a destacar. Para la empresa es muy importante la parte de operaciones y logística interna, ya que gracias a Globe se puede llevar un control exhaustivo de la construcción para que esta cumpla con los estándares que marca la empresa y lograr un servicio de calidad. Pero hay que recordar que Globe no sería posible sin el equipo de recursos humanos que tiene la empresa ni sin la inversión en I+D para conseguir la mejor tecnología para el proceso de edificación. Lo que se pretende es extraer valor de cada una de las fases para que la empresa pueda ser lo más competitiva posible y se convierta en una referencia del sector.

## 8.2. Análisis VRIO

Después de haber analizado la cadena de valor de la empresa, vamos a ver cuáles de los recursos de la empresa pueden ser fuente de ventaja competitiva para Lobe. Para ello se realizará un **análisis VRIO**, que considera que un recurso o capacidad será fuente de ventaja competitiva sostenible cuando cumpla cuatro condiciones: que sea **valioso**, **raro**, **inimitable** y que la empresa este **organizada** para explotarlo.

Vamos a analizar dos recursos que sean posibles fuente de ventaja competitiva: la tecnología que utiliza la empresa y el servicio ofrecido.

- **Tecnología.** La tecnología que emplea la empresa en todo el proceso constructivo, en concreto la Plataforma Globe, le permite ser más productiva a la vez que le ayuda a que el producto que ofrece tenga un mayor nivel de calidad. Por ello, supone un recurso valioso para la empresa. Proyectos como el de Globe, que han requerido años de trabajo e investigación junto a otra empresa, no son utilizados por muchas empresas en el sector, por lo que se consideraría raro. A pesar de ello sí puede ser imitable por otras empresas, pues una empresa que pueda llevar a cabo un proyecto de investigación para tratar de desarrollar una plataforma que potencie el proceso de construcción, puede lograr una tecnología similar a la que utiliza Lobe. La empresa está organizada para explotar el uso de las tecnologías, ya que todos los trabajadores han sido formados para conocer el funcionamiento de las mismas y se pretende que a partir de su utilización, la empresa pueda ser más competitiva.
- **Servicio:** como ya se ha comentado, además de un control total sobre el proceso de construcción, Lobe ofrece más servicios, como el diseño del edificio o la comercialización del mismo. Este hecho le ofrece valor a la empresa, pues lleva un mayor control sobre el producto que ofrece y, además, al haber menos intermediarios, el margen que tiene la empresa es mayor. Es un recurso raro pues no son muchas las empresas que tienen la capacidad para ofrecer el servicio que tiene Lobe. A pesar de ello, es imitable, ya que otras empresas actualmente ofrecen un servicio muy similar. Aunque no lo ofrecieran, si tuvieran la estructura y capacidad para ello, podrían comenzar a realizarlo. La empresa sí está organizada para ofrecer el mejor servicio posible, contando con

especialistas en cada una de sus áreas con el objetivo de aumentar el valor final para el cliente.

Tabla 3: Análisis VRIO

<b>Recursos</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>Implicación competitiva</b>
<b>Tecnología</b>	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja temporal
<b>Servicio</b>	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja temporal

Fuente: Elaboración propia

## 9. ANÁLISIS DAFO

Haber realizado un análisis del entorno en el que la empresa desarrolla la actividad y un análisis interno de la compañía, nos permite, en este punto, analizar las principales fortalezas y debilidades de Grupo Lobe así como las principales oportunidades y amenazas del entorno. Para ello se utilizará la herramienta del análisis DAFO.

### Fortalezas

- Capacidad tecnológica: la apuesta por la tecnología es una de las principales fortalezas de Lobe. La aplicación de tecnologías en el proceso constructivo como BIM y Globe (ésta última desarrollada por la propia empresa junto a Hiberus) permite mejorar la comunicación entre los diferentes agentes implicados en la construcción del edificio, un mejor seguimiento durante el proceso de construcción y, en definitiva, un producto con mayores prestaciones.
- Passivhaus y Smarthomes: uno de los puntos fuertes de la empresa es la construcción de este tipo de viviendas. Tanto las viviendas pasivas como las inteligentes aportan un extra más respecto a una vivienda estándar, lo que permite que el producto y servicio que ofrece Lobe sea diferente al de la competencia aportando un valor mayor al cliente.

- Personalización de viviendas: la posibilidad de que el cliente pueda elegir entre distintos diseños para los interiores de su vivienda es otro rasgo importante de la empresa, adaptándose de esta forma a las necesidades de los clientes. Tanto en los Showrooms con los que cuenta cada promoción como en las oficinas de Lobe, el cliente puede visualizar de manera virtual cómo quedaría su futura vivienda con el diseño elegido.
- Eficiencia energética: en una época en la que la preocupación por el medioambiente es cada vez mayor, construir de manera responsable tratando de ser lo más eficiente posible un producto que sea sostenible es una de las mayores fortalezas que posee la compañía.

#### Debilidades:

- Costes altos: uno de los aspectos negativos de la compañía es que la búsqueda por ofrecer un producto diferente y de calidad hace que los costes de la compañía sean mayores que los de la mayoría de los competidores (costes en innovación y desarrollo, costes en materiales específicos para la construcción de las viviendas, etc.)
- Aplicación móvil: otro de los aspectos negativos de Lobe es su aplicación móvil. Es cierto que en su página web se muestran imágenes y se puede realizar una visita de 360° de los interiores de las viviendas de las futuras promociones, pero en su aplicación móvil no aparecen nuevas promociones que se están construyendo y está anticuada, por lo que sería un aspecto para mejorar por que puede ser una vía para que nuevos clientes conozcan la empresa y los servicios que ofrece.

#### Oportunidades:

- Préstamos verdes: se trata de préstamos que conceden algunos bancos para financiar iniciativas con una clara repercusión medioambiental. La ventaja de estos préstamos es que ofrecen ventajas como reducciones en los tipos de interés o en las comisiones. Para poder tener esta forma de financiación, el proyecto que se va a realizar debe cumplir con unos requisitos medioambientales concretos.
- Aumento tendencia alquiler: en los últimos años la tendencia por alquilar piso en vez de comprarlos está aumentando. En un estudio del sector de la construcción realizado por CESCE en 2019, se afirma que el porcentaje de hogares que viven

de alquiler ha pasado del 14% en 2008 al 17% en 2017 y que la tendencia al alquiler es mayor sobre todo en la población joven (entre 16 y 29 años).<sup>18</sup> Aunque en un primer momento esta información se puede interpretar como una amenaza para la empresa, Lobe podría aprovechar esta situación para empezar a ofrecer la posibilidad de alquiler viviendas.

- **Rehabilitación:** como afirma el propio director de la compañía, Juan Carlos Bandrés, el 80% de las ventas de vivienda en España corresponden a vivienda ya existentes, es decir, de segunda mano. Al igual que en el punto anterior, este aspecto puede verse como algo negativo para la empresa, pero Lobe también tendría la posibilidad de ofrecer servicios de rehabilitación de vivienda, ya que, en muchos casos, después de adquirir una vivienda de segunda mano el comprador la somete a una reforma.
- **Expansión geográfica:** una oportunidad de crecimiento que tiene la empresa es la de expandirse a nuevos lugares dentro de la nación (ya que desde la empresa no se contempla un proceso de internacionalización). Tanto la experiencia en Madrid como en Valencia está siendo positiva, por lo que, si surge una oportunidad, la empresa podría valorar la entrada a un nuevo mercado geográfico.
- **Colaboración con otras empresas:** la empresa en los últimos años ha tenido que crecer tanto en número de empleados como en estructura para poder acometer todos los proyectos. Por ello, sería interesante para la empresa estudiar la posibilidad de realizar proyectos de forma conjunta con otras empresas o de realizar uniones temporales de empresas, ya que así podría llevar a cabo obras de mayor envergadura y/o aumentar su actividad.

#### Amenazas:

- **Crisis Covid-19:** el principal reto al que Lobe se enfrenta, al igual que la mayoría de las empresas, es la crisis provocada por el Covid-19. Como ya se ha comentado, la llegada del virus ha provocado un parón en la economía que va a desembocar en una importante crisis económica, lo que afectará de forma

---

<sup>18</sup> CESCE (2019). Construcción, informe sectorial de la economía española. Recuperado de:

[https://issuu.com/cesce.es/docs/informe\\_sectorial\\_cesce\\_2019\\_constr](https://issuu.com/cesce.es/docs/informe_sectorial_cesce_2019_constr)

negativa en el sector. Tras un periodo de crecimiento en el número de ventas del sector, se espera que tras la llegada del virus el número de venta de viviendas en 2020 se reduzca considerablemente respecto a años anteriores.

- Escasez de mano de obra cualificada: en el informe de CESCE sobre el sector de la construcción de 2019 se comenta que en los últimos años hay escasez de mano de obra cualificada. Durante el boom de la construcción el número de profesionales relacionados con el sector eran abundantes (albañiles, peones, yeseros y encofradores), pero una década después el número de profesionales ha descendido notablemente, lo que repercute a las empresas ya que aumentan sus costes.
- Encarecimiento materiales: otro aspecto negativo que repercute al coste de la empresa es la subida del precio de los materiales de construcción en el último año, lo que provoca que la empresa vea reducidos sus márgenes.
- Escasez de suelo: en las grandes ciudades de España está empezando a haber un problema por escasez de suelo para la construcción, lo que provoca que las empresas tengan cada vez más complicado comprar suelo a un precio razonable. Este hecho provoca que los costes de la empresa se vean aumentados, ya que el suelo supone en torno al 50% del precio total de la vivienda.<sup>19</sup> Por tanto, este es un problema que afecta a Lobe, ya que su principal ámbito de actuación son las ciudades de Zaragoza, Madrid y Valencia.

## **10. POSICIÓN COMPETITIVA**

Tras haber analizado las fortalezas y las debilidades, así como las principales oportunidades y amenazas en el entorno, en este apartado se va a tratar de describir la estrategia competitiva llevada a cabo por Grupo Lobe.

“Las estrategias competitivas son las posibles líneas de actuación de que dispone la empresa para competir mejor en mercados determinados y con productos o servicios concretos, de tal forma que se genere una posición ventajosa para la misma.” (Guerras y

---

<sup>19</sup> Esparza, E. (2018, 12 de febrero). La falta de mano de obra especializada y la escasez de suelo encarecen la vivienda. Extraído el 18 de abril de 2020 desde <https://www.pisos.com/aldia/la-falta-de-mano-de-obra-especializada-y-la-escasez-de-suelo-encarecen-la-vivienda/1626218/>

Navas, 2016).<sup>20</sup> Según Porter se distinguen dos tipos de estrategia competitiva: diferenciación y liderazgo en costes.

A continuación, se expondrán los principales aspectos sobre los que se sustenta la estrategia competitiva de Lobe.

Un aspecto importante en la estrategia de la empresa es que controla y lleva a cabo todo el proceso de construcción del edificio, es decir, se ocupa del diseño del edificio, del control sobre la construcción del edificio y su comercialización. Ha pasado de ser una empresa con un negocio de pura construcción a ser **una empresa de servicios especializada en la gestión de proyectos inmobiliarios**. Al controlar todo el proceso de construcción pueden garantizar que la vivienda que ponen a la venta cumple con todos los estándares de calidad aplicados a cada parte del proceso.

La estructura de la organización le permite extraer ganancias de cada fase y ponerlas íntegramente a disposición de su cliente. Antes la empresa, al llevar solo a cabo el proceso de la construcción, no podía aprovechar las sinergias que se producen ahora al conocer y encargarse de todo el proceso inmobiliario.

Otro de los pilares de la estrategia para competir de la empresa es la **innovación** y la utilización de la **tecnología**. La construcción es un sector que se caracterizó hasta la llegada de la crisis por apenas emplear la tecnología en el proceso constructivo. Las empresas que se vieron obligadas a salir del país para poder competir pronto se dieron cuenta que los clientes les demandaban la incorporación de tecnología en su oferta y posteriormente en la ejecución de la obra. Por otra parte, el número de empresas que permanecen en nuestro país de mediano tamaño que emplean las tecnologías no es elevado (a pesar de la elevada competencia) y el número se reduce más cuando el tamaño de la empresa disminuye.<sup>21</sup>

A lo largo del trabajo ya se ha comentado el empleo de la tecnología de Lobe en el proceso de construcción (primero BIM y luego Globe), pero ahora se va a resaltar cuál es el principal objetivo que persigue Lobe con su utilización y la importancia de ello. Lo que busca Lobe es la industrialización de la construcción, es decir, conseguir algo

---

<sup>20</sup> Guerras, L. A., & Navas, J. E. (s. f.-a). Dirección estratégica. Recuperado 18 de abril de 2020, de [http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_4.htm](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_4.htm)

<sup>21</sup> Lorenzo, A., & García, J. D. (2018, noviembre 23). TECNOLOGÍA EN CONSTRUCCIÓN = INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD. Recuperado 18 de abril de 2020, de <http://andreslorenzo.com/tecnologia-en-construccion-incremento-de-productividad>

parecido a lo que ocurre en una cadena montaje de un automóvil. Antes de llevar a cabo la edificación se desintegra cada parte y se calculan los costes cruzando información con los proveedores. Una vez calculado el coste y habiendo proporcionado la información necesaria al constructor, se comienza a construir. Lo que se pretende es la estandarización e integración de procesos de manera transversal en toda la empresa, de forma que se lleve un control exhaustivo de todas las fases de la construcción.

El empleo de la tecnología es muy importante para la empresa, ya que les facilita llevar un mayor control sobre la construcción siendo, a la vez, más eficiente con los recursos que utiliza, por lo que hace a Lobe más competitiva.

El pilar principal de la estrategia competitiva de Lobe es la construcción y venta de las **viviendas con estándar Passivhaus**. Se trata de un certificado que otorga el Instituto Passivhaus cuando una vivienda cumple con las características que ellos exigen. Los requisitos son los siguientes:

- Demanda de calefacción  $< 15 \text{ kWh}/(\text{m}^2\text{a})$
- Demanda de refrigeración  $< 15 \text{ kWh}/(\text{m}^2\text{a})$
- Demanda en energía primaria  $< 120 \text{ kWh}/(\text{m}^2\text{a})$  (calefacción, agua caliente y electricidad).
- Hermeticidad  $< 0,6$  renovaciones de aire por hora

Para poder cumplir con estos requisitos la empresa tiene que realizar el proceso de construcción de una forma concreta: ventilación con recuperación de calor (se instala un equipo que permite recuperar parte de la energía del aire climatizado del interior de una estancia), excelente aislamiento térmico (se instala aislamiento en muros, suelo y cubiertas de entre 12 centímetros y hasta 20 centímetros de espesor), carpintería de altas prestaciones (se tiene especial cuidado con la elección y colocación de puertas y ventanas para lograr el mayor aislamiento térmico y sonoro), sin puentes térmicos (se tiene especial cuidado en los encuentros entre materiales, esquinas, juntas, etc, ya que muchas veces se producen pérdidas de energía por esos lugares), sin fugas de aire (la envolvente es lo más estanca posible para evitar corrientes de aire).<sup>22</sup>

Gracias a este sistema los clientes pueden conseguir un gran ahorro energético en climatización, de hasta un 90% frente a construcciones existentes (a parte del

---

<sup>22</sup> Grupo Lobe Passivhaus. (s. f.). Recuperado 18 de abril de 2020, de <https://www.passivhauslobe.com/>

aislamiento sonoro). Con un gasto mínimo en energía la temperatura de la vivienda durante todo el año se sitúa entre los 20°C y los 25°C.

El estándar Passivhaus de las viviendas que comercializan es la principal ventaja competitiva en de la empresa, pues el 98% de la superficie construida con certificado Passivhaus en Aragón corresponde a Grupo Lobe. Este porcentaje también es significativo a nivel nacional, ya que el 25,9% de las viviendas en España con este certificado las ha construido Lobe. Es un claro elemento de diferenciación respecto al resto de empresas del sector.<sup>23</sup>

Por último, también comentar el **sistema de diseño y personalización** de ambientes de vivienda. La posibilidad que tiene el cliente de hacer el proceso de compra de vivienda más personal y complejo que una simple transacción, pudiendo elegir entre diferentes diseños y terminaciones sin un incremento en el precio de compra final, es una de las claves del éxito comercial de la empresa.

Viendo los pilares sobre los que se construye la estrategia competitiva de Grupo Lobe se podría afirmar que sigue una estrategia de diferenciación pues busca que su producto o servicio sea percibido de alguna manera como único por el cliente.

## 11. FUTURO Y CONCLUSIONES

Como hemos visto, Grupo Lobe opera en un sector donde el número de empresas es muy elevado por lo que a priori es difícil hacerse con una cuota de mercado importante. La llegada de la crisis del ladrillo provocó que la actividad se redujera considerablemente, aumentando la competencia entre las empresas. Este hecho provocó que la empresa viera como el número de obras que realizaba iba disminuyendo, con lo que el crecimiento del nivel de ingresos y beneficios se estancaron. En este punto, ante una competencia cada vez mayor y una situación económica no favorable de la empresa, Lobe decide dar un cambio de rumbo en su actividad apostando por la calidad y la tecnología en sus productos y servicio como vía de diferenciación del resto de empresas del sector.

---

<sup>23</sup> elEconomista Aragón. (2019, diciembre 13). Grupo LOBE concentra el 98% de la superficie construida y certificada Passivhaus en Aragón. Recuperado 18 de abril de 2020, de <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/10253488/12/19/Grupo-LOBE-concentra-el-98-de-la-superficie-construida-y-certificada-Passivhaus-en-Aragon.html>

Lo cierto es que esta apuesta tuvo éxito para la empresa, pues logro subsistir en una situación en la que muchas de las empresas del sector tuvieron que cerrar y, además, se ha convertido en la principal empresa aragonesa del sector de construcción de edificios residenciales. Además, hoy en día es una empresa referente a nivel nacional en la construcción de viviendas con el estándar Passivhaus. Año a año tanto la cifra de ingresos como el número de empleados de la empresa crece como muestra del crecimiento de la empresa.

Como se ha analizado, la construcción de las viviendas pasivas junto a la personalización de interiores y la utilización de la tecnología en todo el proceso de construcción son los principales vehículos de diferenciación de la empresa frente a la competencia. También es importante destacar al equipo de Lobe, ya que sin ellos no hubiera sido posible desarrollar la tecnología que la empresa emplea en los procesos ni el crecimiento de la compañía.

Aunque el sector estaba recuperándose en los últimos años tras una fuerte crisis y las previsiones de crecimiento en las ventas del sector eran positivas, la llegada del Covid-19 deja un futuro poco esperanzador y con mucha incertidumbre tanto para la industria como para la sociedad en general. Previsiblemente el número de ventas se va a ver reducido considerablemente, por lo que la empresa y el sector van a pasar por una situación poco favorable, aumentando la competencia entre las empresas por hacerse con las nuevas obras y reduciéndose el nivel de ingresos.

El futuro de Grupo Lobe pasa por consolidarse como la principal empresa del sector de la construcción de edificios residenciales en Aragón, así como afianzar su apuesta por la innovación, la tecnología y la certificación Passivhaus de sus viviendas. Esto último muy importante, ya que en la actualidad es su principal componente de diferenciación frente a la competencia y, además, se espera que en los próximos años la legislación en materia de medio ambiente sea cada vez más restrictiva, por lo que las empresas tendrán que adaptar su actividad a las leyes.

Para concluir este trabajo fin de grado, agradecer a Trinidad Miguel, Directora Comercial y de Marketing de Lobe, por la aportación de información de la empresa para la realización del trabajo, y a Consuelo González, por el tutorado del trabajo y su seguimiento durante estos meses.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

Grupo Lobe (visto el 01/03/2017). Obtenido de:

<https://www.grupolobe.com/somos-lobe/#conocenos-mejor>

Heraldo de Aragón (visto el 03/03/2019). Obtenido de:

<https://www.heraldo.es/noticias/branded/2017/05/10/globe-una-plataforma-pionera-para-optimizacion-construccion-1174438-2261125.html>

Marina Musquiz Begiristain (visto el 05/03/2020). Obtenido de:

[http://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/13403/TFG\\_MUSQUIZ\\_BEGUIRISTAIN\\_Marina.pdf?sequence=1](http://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/13403/TFG_MUSQUIZ_BEGUIRISTAIN_Marina.pdf?sequence=1)

Wikipedia (visto el 24/03/2020). Obtenido de:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Vivienda\\_de\\_protecci%C3%B3n\\_oficial](https://es.wikipedia.org/wiki/Vivienda_de_protecci%C3%B3n_oficial)

Javier Bertolín Mora (visto el 25/03/2020). Obtenido de:

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/25428/Trabajo%20completo.pdf>

Daniel Blanco (visto el 31/03/2020). Obtenido de:

<http://dbcalidad.blogspot.com/2017/10/las-tres-dimensiones-de-abell.html>

Wikipedia (visto el 31/03/2020). Obtenido de:

[https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo\\_T%C3%A9cnico\\_de\\_la\\_Edificaci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_T%C3%A9cnico_de_la_Edificaci%C3%B3n)

Cinco Días (visto el 31/03/2020). Obtenido de:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/24/economia/1569313328\\_205084.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/24/economia/1569313328_205084.html)

Instituto Nacional de Estadística (visto el 03/04/2020). Obtenido de:

[https://www.ine.es/prensa/pp\\_2018\\_2068.pdf](https://www.ine.es/prensa/pp_2018_2068.pdf)

Expansión (visto el 03/04/2020). Obtenido de:

<https://www.expansion.com/empresas/inmobiliario/2020/03/26/5e7cda3c468aeb730e8b458e.html>

L.A. Guerras y J.E. Navas (visto el 07/04/2020). Obtenido de:

[http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_2.html](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_2.html)

CESCE (visto el 16/04/2020). Obtenido de:

[https://issuu.com/cesce.es/docs/informe\\_sectorial\\_cesce\\_2019\\_constr](https://issuu.com/cesce.es/docs/informe_sectorial_cesce_2019_constr)

Cinco Días (visto el 16/04/2020). Obtenido de:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/08/economia/1586333755\\_107768.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/08/economia/1586333755_107768.html)

Universitat Oberta de Catalunya (visto el 17/04/2020). Obtenido de:

[http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_4.html](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_4.html)

Andrés Lorenzo (visto el 18/04/2020). Obtenido de:

<http://andreslorenzo.com/tecnologia-en-construccion-incremento-de-productividad>