

Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de Grupo LOBE Grupo LOBE Strategic Analysis

Autor/es

Paula Muguruza Mendivil

Director/es

Minerva González Velasco

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

Año 2023/2024

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor: Paula Muguruza Mendívil

Directora: Minerva González Velasco

Título: Análisis Estratégico de Grupo LOBE

Title: Grupo LOBE Strategic Analysis

Titulación vinculada: Grado de Administración y Dirección Empresa

Resumen: La empresa elegida para hacer el análisis estratégico es la constructora Grupo LOBE, fundada en 1987 en Zaragoza. Su actividad principal es la promoción inmobiliaria y la construcción de edificios residenciales en diferentes puntos de España. Para ello estudiaremos el mercado y realizaremos el análisis externo del entorno general y del entorno específico, de esta forma conseguiremos saber las oportunidades y amenazas externas a la empresa. A continuación, se realizará el análisis interno de los recursos que tiene LOBE y de sus capacidades para poder aprovecharlos. Seguidamente, con el análisis VRIO determinaremos si tiene o no ventaja competitiva. Además, en el análisis interno se determinarán las debilidades y fortalezas que tiene la empresa. Una vez realizado el DAFO, completaremos su información con la herramienta CAME que ayudará, por una parte, a resolver las debilidades y amenazas y, por otra, aprovechar las fortalezas y oportunidades. Tras concluir el análisis estratégico con la información obtenida en base a los procedimientos mencionados anteriormente, se procederá a determinar la estrategia competitiva del Grupo LOBE. Por último, se establecerán los pasos a seguir en un futuro por la empresa LOBE.

Abstract: The company chosen for the strategic analysis is the construction firm Grupo LOBE, founded in 1987 in Zaragoza. Its main activity is real estate development and the construction of residential buildings in several cities of Spain. During the project, I will study the market and conduct an external analysis of both the general and the specific environment. This will allow me to identify the external opportunities and threats facing the company. Next, I will perform an internal analysis of LOBE's resources and capabilities to determine how they can be leveraged. Also, I will use the VRIO analysis to determine the existence of a sustainable competitive advantage. Focus on the internal analysis, I will identify the company's strengths and weaknesses. Once the SWOT analysis is completed, I will develop the CAME tool, which will help me address weaknesses and threats while capitalizing on strengths and opportunities. After concluding the strategic analysis with the information obtained from the aforementioned procedures, I will determine that LOBE's competitive strategy. Finally, the future steps for the company LOBE will be established.

ÍNDICE

1	GRUPO LOBE	3
1.1	INTRODUCCIÓN	3
1.2	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	3
1.3	HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	5
2	LA INDUSTRIA	8
2.1	EL MERCADO.....	10
3	ANÁLISIS EXTERNO	15
3.1	EL ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	15
3.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	23
4	ANÁLISIS INTERNO	31
5	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	37
5.1	DAFO.....	38
5.2	CAME.....	39
6	ESTRATEGIA COMPETITIVA	41
7	EL FUTURO Y CONCLUSIONES.....	43
8	BIBLIOGRAFÍA.....	45
9	ANEXOS.....	48

1 GRUPO LOBE

1.1 INTRODUCCIÓN

El trabajo se centra en el Grupo LOBE cuya actividad es la promoción inmobiliaria y la construcción de edificios residenciales. Se ha elegido la empresa por varios motivos. En primer lugar, porque es una empresa local y, en segundo lugar, por ser una PYME (el tipo de empresa más habitual en España). Antes de decidirme por ella, busqué e investigué en su página web, comprobando que ofrecía gran cantidad de datos con los que podía realizar este trabajo. Me pareció muy interesante su evolución empresarial, siendo en sus inicios un pequeño estudio de arquitectura y actualmente una empresa de referencia en la construcción de viviendas con el certificado Passivhaus, máxima certificación de eficiencia energética.

El objetivo de este trabajo es determinar la Estrategia Empresarial del Grupo LOBE y analizarla. El trabajo se inicia con una presentación de la empresa, describiendo su actividad principal, el ámbito en el que opera y el rasgo más característico de su construcción. A continuación, se relata la historia de la empresa desde su fundación hasta la actualidad, enumerando los hitos más importantes. El siguiente punto, se centra en la industria a la que pertenece y cómo está el mercado en el que se encuentra. Posteriormente, se hará un detallado análisis externo e interno con el que se podrá realizar el DAFO y el CAME. Tras los análisis realizados se podrá concretar cómo es la Estrategia Competitiva y Social de Grupo LOBE.

1.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Grupo LOBE, es una empresa aragonesa que opera en el sector inmobiliario, presente en el ámbito geográfico nacional, y más concretamente en Madrid, Valencia y Zaragoza.

A nivel nacional se encuentra en el puesto 14 de las promotoras inmobiliarias más importantes, según ha publicado Alimarket en su Informe 2023 sobre las proyecciones de construcción en España hasta 2026. (Alimarket, 2023)

Gracias a su innovación, a las últimas tecnologías y a su eficiencia energética es líder en la construcción Passivhaus. (Grupo LOBE, 2024)

LOBE busca mejorar la eficiencia energética y sostenibilidad ambiental en las edificaciones, consiguiendo una calidad superior para las viviendas con un ahorro

energético de hasta un 70% respecto a otras construcciones, lo que le diferencia de otras constructoras.

Toda su construcción se basa en conseguir la máxima eficiencia energética con certificado Passivhaus. Es un método y manera de construir los edificios que tiene que cumplir una serie de requisitos de gran complejidad. Se basa en cinco principios básicos: altos grados de aislamiento en la envolvente térmica, altas prestaciones en carpintería y acristalamientos, soluciones de hermeticidad que disminuyan las infiltraciones de aire, diseño libre de puentes térmicos y ventilación mecánica con recuperación de calor. (Grupo LOBE, 2024)

Para el cliente la única forma de ver que cumple los estándares exigidos es que el edificio obtenga el certificado Passivhaus, una garantía de que el edificio se ajusta al cumplimiento de los mismos. Este certificado se obtiene a través de una auditoría externa a la constructora, ajena a la dirección facultativa, en el caso de LOBE, quien realiza la certificación son VAND Arquitectura y ENERGIEHAUS, empresas homologadas para realizar dicha certificación. (Grupo LOBE, 2024)

Cuentan con una metodología propia que aplican en todos sus productos basada en cinco ejes: diseño de productos, eficiencia energética y sostenibilidad, digitalización, industrialización y procesos productivos.

Su principal línea de producto es la construcción de viviendas, abarcando todo el proceso. Desde la compra del terreno, el diseño de la vivienda, su comercialización y la construcción de la misma, asegurando unos buenos estándares de calidad y gestión del modelo. Por esto se puede decir que LOBE tiene una alta integración vertical en su unidad de negocio completando todas las fases del proceso productivo. Como se puede ver en la Ilustración 1.2.1:

Ilustración 1.2.1 Procesos del proyecto



Fuente: Grupo LOBE

La misión de la empresa se define como lo que quiere lograr a corto plazo, LOBE define su misión en los siguientes términos: “construir viviendas de alta calidad y sostenibles, que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, mientras contribuimos al desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad”.

En cambio la visión de la empresa es el objetivo y el propósito a largo plazo, LOBE lo define como “liderar la revolución digital en el sector de la construcción, a través de la incorporación de tecnologías avanzadas en los procesos de construcción, diseño y gestión de proyectos”.

1.3 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Esta empresa constructora se fundó en 1987 en Zaragoza, por tres socios. Al principio la idea era tener un estudio de arquitectura dedicado a reformas y acondicionamientos. Desde que se inició esta andadura, LOBE ha estado en constante evolución. El primer año llegaron a facturar 368.000€. Diez años después, estaban facturando 7 millones de euros.¹

Además, se ha ido adaptando según las circunstancias del mercado, teniendo capacidad para asumir nuevos retos en la edificación.

Unos años antes de que llegara la crisis, la construcción tuvo un gran auge tanto que se le conoce a ese periodo como la “burbuja inmobiliaria”. En 2008 se produjo la crisis económica a nivel mundial, afectando a todos los sectores, pero en algunos, como pudo ser la construcción, tuvo un gran impacto. Tal y como se puede ver en los datos publicados en el INE (ANEXO I) la venta de viviendas se desplomó pasando de venderse 83.713 viviendas en enero de 2007 a 37.475 viviendas en enero 2009, diez años más tarde en enero de 2018 las ventas incrementaron hasta 47.735.

Centrándonos en esta empresa, LOBE en ese preciso año, tenía las cuentas saneadas, pero aun así tomó medidas para afrontar la crisis económica y se transformó completamente, tanto que su Director General Juan Carlos Bandrés lo llamó “una transmutación”. En el año 2009, decidieron crear un departamento de Innovación de la Empresa, cambiando su modelo de negocio, pasando de ser una simple constructora a una empresa de servicios de gestión integral de proyectos inmobiliarios. Con este cambio de estrategia, LOBE se hacía cargo de todo el proceso interno (diseño, promoción, construcción y

¹ Según información publicada en la entrada del blog de LOBE de fecha 28/07/2021
<https://blog.grupolobe.com/2017/07/28/convencion-grupo-lobe-30-aniversario/>

comercialización), de esta forma realizó una integración vertical hacia atrás en su modelo de negocio. Asumiendo actividades que antes hacían sus proveedores.²

En el año 2012 LOBE decide salir del mercado de Zaragoza y ampliar su zona geográfica a Madrid y Valencia. (Grupo LOBE, 2022)

Además, LOBE no solo seguía creciendo como una empresa constructora, sino que también empezó con la personalización de las viviendas, de forma que el cliente podía elegir entre diferentes ambientes con la elección de suelos, puertas, baños... Para ello, LOBE crea una serie de espacios a pie de obra. En el año 2015 se inaugura en el centro de Zaragoza, un espacio dedicado a la exhibición de los distintos ambientes que puede tener la vivienda para que el cliente elija el que más le guste. En este espacio o showroom, LOBE aplica una nueva estrategia de marketing experiencial con sus futuros clientes y éstos, a su vez, disfrutan esa experiencia.

En 2016, ya pasada la crisis económica, muchas empresas empezaron a reinventarse para así aumentar sus cifras de negocio. LOBE emprendió un nuevo reto en materia de eficiencia energética y sostenibilidad con el medioambiente, en ese año tuvo una cifra de ventas de 88 millones de euros. Ya en 2018 fue con Residencial Scenia II cuando comenzó con la metodología Passivhaus, que a día de hoy es lo que le diferencia del resto de constructoras españolas. Actualmente, tiene certificadas 4516 viviendas con esta técnica, lo que le ha llevado a ahorrar 7077 toneladas de CO₂/año. (Grupo LOBE, 2024)

Es importante subrayar que LOBE realizó un desarrollo tecnológico en su proceso productivo incorporando al mismo las nuevas TIC, lo que supuso una innovación en el sector. Así, desde que apareció el método BIM (Building Information Modeling) en España, la empresa en su búsqueda por cohesionar todas las fases de los proyectos inmobiliarios, creó con la colaboración de la empresa HIBERUS su propia herramienta de software, llamada HUBE, presentándola el 4 de mayo de 2017. Con esta herramienta LOBE consigue una digitalización en todas las fases de sus proyectos, es decir, en el diseño, desarrollo del proyecto, ejecución y seguimiento de obra de forma integral. En ese mismo año, su proyecto GLOBE, consistente en una plataforma global para virtualización y optimización del proceso industrial en el sector de la construcción, obtiene la categoría de proyecto I+D+i por el Centro para el Desarrollo Tecnológico

² Según información publicada en la entrada del blog de LOBE de fecha 31/05/2015 https://blog.grupolobe.com/wp-content/uploads/2015/06/grupo_lobe_creando_aragon-1.pdf

Industrial (CDTI). Éste supone una planificación, control y seguimiento de las obras más detallado, consiguiendo mejorar la productividad y competitividad.³ (Hiberus, 2024)

En el año 2020 batió su record de ventas hasta ese momento, con una cifra de 120 millones de euros y un beneficio de 18 millones, recibiendo el sello CEPYME500, que es otorgado anualmente por CEPYME a 500 empresas, reconociéndose así su crecimiento e innovación.⁴

En el presente año 2024, LOBE cuenta con 1810 viviendas en construcción, no solo de promoción propia sino también como gestor constructivo. Este término hace referencia a la construcción por encargo de otras promotoras, proyectos llamados Built to Sell (BTS) y Build to Rent (BTR), términos anglosajones que indican si el destino final de las viviendas es su adquisición o alquiler. Así, el primer proyecto BTR que se ha llevado a cabo con certificado Passivhaus en España, ubicado en Valdemoro, municipio de Madrid, para la promotora Aedas Homes y la Joint Venture Vivia Homes formada por la empresa Grupo LAR y el fondo francés Primonial.⁵

Por otro lado, cuenta con otras 1192 viviendas en cartera para los años 2027-2029, que cumplirán con la certificación Passivhaus.⁶

Grupo LOBE en el último año ha cerrado el ejercicio con una cifra de negocio de 173,5 millones de euros, esta cifra es la mejor que ha tenido hasta la fecha, obteniendo además las mejores ratios de solvencia, financieros y de endeudamiento. Según Juan Carlos Bandrés, director general, este éxito se debe a los planes estratégicos de los últimos años. Los próximos resultados que se esperan para 2024-2026 es que el beneficio neto y el EBITDA puedan aumentar un 40% aproximadamente mientras que el volumen de negocio llegue a ser un 60% superior al trienio anterior.⁷

³ Según información publicada por Autodesk

<https://damassets.autodesk.net/content/dam/autodesk/www/campaigns/emea/docs/lobe-casodeexito-final.pdf> ; Según información publicada en la entrada del blog de Hiberus de fecha 20/01/2021 <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/caso-de-exito-grupo-lobe-tecnologia-optimizacion-sector-construccion/>

⁴ Según información publicada en la entrada del blog de LOBE de fecha 01/02/2021 <https://blog.grupolobe.com/2021/02/01/grupo-lobe-recibe-el-sello-cepyme500/>

⁵ Información publicada el 18/03/2024 por blog de LOBE <https://blog.grupolobe.com/2024/03/18/grupo-lobe-impulsa-la-revolucion-de-la-edificacion-en-rebuild-2024/>

⁶ Según información publicada en la entrada del blog de LOBE de fecha 18/03/2024 <https://blog.grupolobe.com/2024/03/18/grupo-lobe-impulsa-la-revolucion-de-la-edificacion-en-rebuild-2024/>

⁷ Según información publicada en la entrada del blog de LOBE de fecha 08/03/2024 <https://blog.grupolobe.com/2024/03/08/grupo-lobe-cerro-el-ejercicio-economico-alcanzando-la-mayor-cifra-en-terminos-de-balance-de-situacion-de-su-historia/>

En la Tabla 1.3.1, se pueden observar los hitos más importantes que ha tenido esta compañía mercantil durante toda su trayectoria desde su creación hasta el pasado año 2023.

Tabla 1.3.1 Historia de Grupo LOBE

AÑO	HISTORIA/ HITOS
1987	Creación de LOBE
2009	“transmutación” Integración vertical Creación del departamento de innovación
2012	Delegaciones en Madrid y Valencia
2015	Showroom
2017	-Presentación nuevo software “HUBE” -Proyecto GLOBE (I+D+i)
2018	Construcción Passivhaus
2020	Sello CEPYME500
2022	Líder en construcción Passivhaus
2023	- BTR con Passivhaus -Mejor cifra de negocios desde sus inicios

Fuente: Elaboración propia

2 LA INDUSTRIA

Es importante determinar la industria en la que se encuentra una empresa para realizar un análisis estratégico de la misma. (Rothaermel, 2021) Analizar el sector de actividad en el que se encuentra con bastante precisión, de forma que podamos conocer los competidores, las tendencias del mercado, las oportunidades y amenazas, y el desarrollo del producto.

Para determinar en qué industria se encuentra LOBE, se utilizará el criterio administrativo que se obtiene del CNAE 2009. El Grupo LOBE se identifica con el código 4110 Promoción Inmobiliaria, según consta en SABI, teniendo como código secundario el 6420 Actividades de la sociedad holding.

Por otro lado, para poder identificar cuál es el mercado en el que opera LOBE es necesario hacer el diagrama de ABELL, que es una herramienta para identificar y analizar la estrategia de la empresa, identificando las tres partes en las que se divide que son:

Consumidores o clientes a quien LOBE quiere vender las viviendas: Son personas físicas que buscan adquirir una vivienda en Zaragoza, Madrid o Valencia que son las ciudades en las que opera. Dichos clientes deben de tener una estabilidad económica ya que la compra de una vivienda es una inversión elevada y a largo plazo. Dependiendo del nivel económico de los consumidores, ellos podrán optar a viviendas VPO (Viviendas de Protección Oficial) o de tipo libre. En consecuencia, este producto va dirigido a familias o personas físicas con un poder adquisitivo medio-alto para las viviendas de tipo libre y con un poder económico medio-bajo para las de tipo VPO.

Por otro lado, en su línea de negocio como gestor constructivo sus clientes serán empresas que le contratan para realizar proyectos BTR o BTS.

Funciones o necesidades qué quieren conseguir los clientes al comprar una vivienda: Según el artículo 47 de la Constitución Española “todos los españoles tienen derecho a disfrutar de una vivienda digna y adecuada y atribuye a los poderes públicos la obligación de promover las condiciones necesarias y establecer las normas pertinentes para hacer efectivo este derecho”.⁸ Las personas cuando compran una vivienda y sobre todo cuando es la habitual, cubren una necesidad básica, donde se desarrolla la vida familiar y por tanto se busca una comodidad.

Adquirir una vivienda de calidad, construida con buenos materiales y con garantía de eficiencia energética que suponga un confort térmico durante todo el año y un ahorro energético en el consumo de calefacción o aire acondicionado y, por tanto, un ahorro económico a largo plazo.

Tecnología para satisfacer las necesidades de los clientes: LOBE tiene muy presente la tecnología e innovación a la hora de construir las viviendas. Todas sus viviendas, a día de hoy, consiguen el certificado Passivhaus que garantiza la máxima eficiencia en materia energética, con un gran aislamiento térmico, de forma que logran un confort en la vivienda y un ahorro energético. LOBE también ha creado una herramienta informática llamada HUBE para que le ayude en las diferentes fases de la construcción, digitalizando todo el proceso, de forma que se anticipa a los problemas que pueden ocurrir en las

⁸ BOE número 311 <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>

distintas etapas o corrige posibles errores que vayan surgiendo, optimizando sus recursos y suponiendo un ahorro en costes. Esta herramienta está dentro del proyecto GLOBE, que es la plataforma que utiliza para mejorar su productividad y competitividad.

Una vez analizado el diagrama de ABELL, podemos definir con mayor precisión quienes pueden ser sus posibles competidores y sustitutivos.

Competidores Directos: Empresas constructoras que desarrollen su actividad en las mismas ciudades donde LOBE opera. Estas empresas pueden ser Grupo MLN, EBROSA, Grupo PLAZA 14, AEDAS HOMES, CASTILLO BALDUZ, NEINOR, etc.

Competidores Indirectos: Empresas constructoras que tienen la misma actividad, pero operan en diferentes lugares de España donde LOBE no está presente. Empresas como Grupo COPISA, Grupo ARQUIA, CALAF Constructora, Construcciones RAMÍNEZ, etc.

Industria Sustitutiva: Empresas cuya actividad es diferente a Grupo LOBE, pero que su producto sustituye al de éste satisfaciendo la misma necesidad. En este caso son empresas que, en vez de vender una vivienda de primera mano, se dedican al alquiler o compra-venta de viviendas de segunda mano. Una entidad que podría ser sustitutivo de LOBE es la Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria S.A, también conocida como SAREB. Hay algunas empresas como AEDAS HOMES o BRIAL que compiten en un mismo mercado por la venta de viviendas, pero con su otra línea de negocio dedicada a construir viviendas de alquiler actuaría como sustitutivo.

2.1 EL MERCADO

Una vez analizada la industria en la que se encuentra LOBE con el criterio administrativo CNAE y el diagrama de ABELL, se puede delimitar el mercado en el que se encuentra.

LOBE opera a nivel nacional concretamente en Zaragoza ciudad, Alcalá de Henares y Valdemoro (Madrid) y en diferentes sitios de la Comunidad Valenciana.

Para empezar a detallar el análisis de mercado se empezará por ver la evolución del sector en estos últimos años en España y así poder dar una información de cómo el sector sufre las crisis económicas o los ciclos económicos.

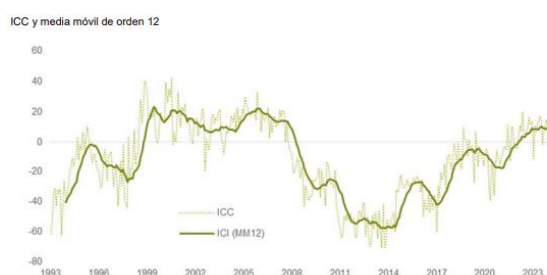
A continuación, se analizará el Indicador del Clima de la Construcción (ICC) según consta en el informe mensual de abril de 2024 sobre encuesta de coyuntura del sector de la construcción realizado por el Ministerio de Industria y Turismo. El ICC “es el principal

indicador sintético que se obtiene de la referida encuesta, que es el promedio del saldo de respuestas de las empresas de la muestra acerca de la situación actual de la cartera de pedidos y de las perspectivas de empleo.” (Ministerio de industria y turismo, 2024)

El Gráfico 2.1.1 incluye la evolución desde 1993 hasta 2024. En él se puede ver que ha habido un crecimiento generalizado desde el comienzo de esta grafica hasta el año 2008, a excepción de los años 1996 y 1997.

Como se comentó anteriormente, en España hubo un auge en la construcción en el periodo 2000-2008 que coincidió con una etapa de bonanza económica y así se refleja en el gráfico. A partir de ese año hay un descenso vertiginoso causado por la crisis mundial, provocando el menor índice ICC en el 2014. Tras ese periodo España empieza a salir de la crisis y esto hace que las cifras mejoren hasta alcanzar en el 2024 un índice de 14,3 puntos. Consiguiendo estar en valores positivos algo que no se conseguía desde la crisis de 2008. (Ministerio de Industria y Turismo, 2024)

Gráfico 2.1.1 Serie histórica del ICC, 1993-2024



Fuente: Encuesta de Coyuntura del sector de la construcción

En el mismo informe se analiza el ICC distinguiendo la construcción de edificios, la obra civil y las actividades especializadas para los primeros meses de este año, 2024.

En el que se observa, tal y como se puede ver en la Gráfica 2.1.2, que el índice respecto a la construcción de edificios ha tenido valores negativos en los tres primeros meses, aunque se ha ido mejorando su resultado hasta alcanzar un valor positivo en abril de 6,3 puntos.

Gráfico 2.1.2 Índice general y por sector de actividad constructora (ICC)



Fuente: Encuesta de Coyuntura del sector de la construcción

Siguiendo con el estudio de esta encuesta se analiza en la siguiente Tabla 2.1.1 la evolución del ICC de la construcción de edificios (CNAE 41) entre los años 2019 y 2023. Observando que el año que obtiene el peor resultado es 2020 coincidiendo con la crisis sanitaria y de actividad provocada por la Covid-19. Teniendo una recuperación a partir del año 2021 hasta la actualidad.

Tabla 2.1.1 Encuesta de Coyuntura de la Construcción (ECC)

	Componentes del ICC			ICC			Otras variables			
	Total Construcción			Por tipo de obra			Tendencia	Expectativas		
	Cartera de pedidos	Expectativas de empleo	Construcción de edificios (CNAE 41)	Obra Civil (CNAE 42)	Actividades Especializadas de la Construcción (CNAE 43)	Producción		Precios	Cartera de pedidos	Producción
2019	-7,7	-13,2	-2,1	-18,6	-3,3	9,3	2,1	6,5	-0,9	-0,9
2020	-17,4	-16,8	-18,0	-25,8	-14,8	-2,9	-25,5	0,6	-23,1	-15,3
2021	-1,8	-0,7	-3,0	-15,5	5,2	15,7	-2,8	7,9	4,6	-5,4
2022	8,9	6,7	11,0	-1,8	15,3	20,6	8,8	21,7	9,7	9,9
2023	8,7	5,0	12,5	-1,2	16,9	14,8	-1,5	16,3	7,6	10,0
2023*	8,7	5,0	12,5	-1,2	16,9	14,8	-1,5	16,3	7,6	10,0
2024*	7,0	5,3	8,7	-6,2	17,6	15,6	-1,4	11,3	1,1	9,2
2023 I	2,3	1,2	3,5	-9,2	10,4	12,7	-7,5	16,2	7,0	8,0
II	14,0	7,2	20,9	6,7	19,3	20,2	4,7	16,9	13,1	14,2
III	6,7	0,8	12,5	-2,3	15,6	8,8	-8,5	18,2	6,4	8,7
IV	11,9	10,8	12,9	0,2	22,2	17,4	5,3	14,0	3,9	9,1
2024 I	4,6	5,1	4,0	-10,4	16,7	14,0	-0,8	9,2	-1,8	8,2
2023 ABR	11,4	0,7	22,2	5,7	16,6	13,9	7,8	14,7	8,1	10,5
MAY	13,6	10,1	17,1	-2,1	24,7	27,5	15,4	21,2	15,1	14,8
JUN	17,1	10,7	23,5	16,6	16,7	19,2	-9,2	14,7	16,2	17,4
JUL	15,9	6,5	23,5	1,9	27,7	18,8	-2,6	15,8	12,5	14,2
AGO	-1,6	-9,0	5,8	5,9	-10,8	0,6	-4,0	20,3	-2,6	-0,9
SEP	6,6	5,0	8,2	-14,7	29,9	7,1	-18,8	18,4	9,3	12,6
OCT	9,7	5,1	14,3	-4,1	21,5	17,3	-5,3	12,4	10,2	9,2
NOV	14,9	12,3	17,4	9,7	19,3	17,7	8,9	13,9	8,0	8,7
DIC	11,0	15,0	7,0	-5,1	25,9	17,2	12,3	15,7	-6,5	9,3
2024 ENE	-1,4	5,9	-8,8	-15,4	10,8	5,3	-20,3	14,6	-7,9	9,4
FEB	5,7	4,2	7,1	-8,1	16,7	17,2	9,9	5,4	-5,6	7,4
MAR	9,4	5,2	13,6	-6,7	22,5	19,6	8,1	7,6	8,2	8,6
ABR	14,3	6,0	22,7	6,3	20,5	20,4	-3,2	17,6	9,5	12,3

Fuente: Encuesta de Coyuntura del sector de la construcción

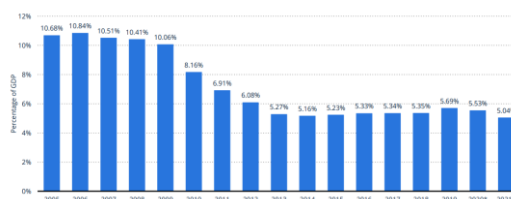
El indicador más representativo de la economía de un país es el PIB que mide el valor de todos los bienes y servicios producidos en un año, cuanto mayor sea el PIB mejor estará el país económicamente.

El incremento del PIB de un país supone que existe una situación de crecimiento económico lo que conlleva a realizar mayores inversiones y a crear empleo.

Tal y como se observa en el Gráfico 2.1.3 el peso específico del sector de la construcción respecto al valor del PIB, durante el periodo 2005-2021. En los primeros años de este grafico se puede ver que la construcción en España suponía un porcentaje superior al

10%. Sin embargo, a partir del año 2013 ese porcentaje se sitúa en cifras un poco superiores al 5%.

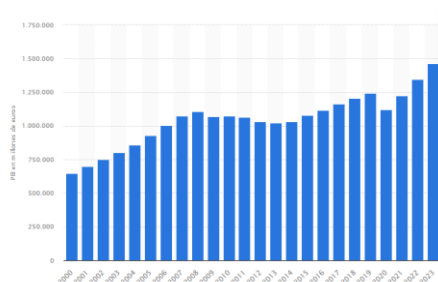
Gráfico 2.1.3 Industria de la construcción como porcentaje del PIB



Fuente: Statista

Para completar la información es necesario saber el PIB durante ese periodo de tiempo. En el Gráfico 2.1.4 vemos la evolución del PIB en millones de euros durante los referidos años, así en 2005 el PIB es de 927.357 (millones €) por lo que el 10,68% supone 99.041,72 (millones €) y en 2021 el 5,04% de 1.222.290 (millones €) se corresponden con 61.603,416 (millones €).

Gráfico 2.1.4 PIB anual a precios corrientes en España de 2000 a 2023



Fuente: Statista

Otro indicador que sirve para medir la productividad y el desarrollo económico e incluso el bienestar social de un país es el PIB per cápita, que mide la renta por habitante de un territorio. Comparando el PIB per cápita de los años comentados anteriormente 2005 y 2021 se observa un crecimiento del valor de 21.240€ en 2005 a 25.820€ en 2021.⁹ El PIB per cápita del 2023, que es el último dato que se tiene hasta la fecha ha sido de 30.320€.

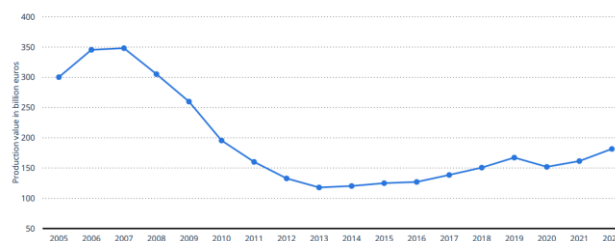
El ciclo económico que se ha visto reflejado con los anteriores factores, está estrechamente ligado a los valores de la producción del sector de la construcción.

En la Gráfica 2.1.5 se ve la evolución de la producción nacional en el periodo 2005-2022. Entre los años 2005-2007 se producen los máximos valores de producción de los últimos

⁹ Statista <https://es.statista.com/estadisticas/479591/producto-interior-bruto-pib-real-per-capita-en-espana/>

veinte años entre 300-350 (mil millones €), coincidiendo justo con el auge económico. Tras esos años va descendiendo rápidamente hasta llegar al mínimo valor en el año 2013 con una cifra de 117,9 (mil millones €), época de crisis económica. Una vez llegada a esa cifra la producción empieza a crecer otra vez hasta 2022 con 181,6 (mil millones €), menos el 2020 provocado por la recesión económica que se produjo por la crisis económica.

Gráfico 2.1.5 Producción nacional del sector de la construcción en España de 2005-2022 (millones€)



Fuente: Statista

Para terminar, decir que el mercado en el que se encuentra LOBE, según la Comisión Nacional del Mercado y la Competencia, está altamente fragmentado, existen una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas de construcción, además de las grandes empresas que operan a nivel nacional algunas de las principales empresas del mercado, que no llegan a ocupar un porcentaje elevado de cuota de mercado son Aedas Homes, NEINOR, Metrovacesa, Acciona.¹⁰

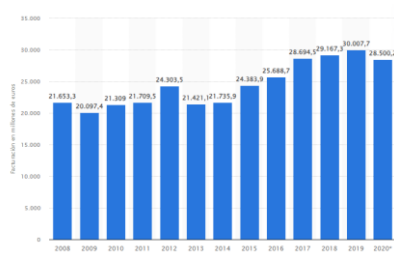
Toda industria pasa por diferentes etapas a lo largo de su vida que se dividen en introducción, crecimiento, madurez y declive, cuando llega a la última la industria desaparece del mercado.

En el Gráfico 2.1.6 se puede ver el comportamiento del volumen de ventas de las empresas del sector inmobiliario en España de 2008 a 2020. El crecimiento que ha tenido en esta última etapa ha sido comedido, por lo que se puede afirmar que está en su etapa de madurez, teniendo las mejores cifras de estos últimos años.

La industria de la construcción está muy ligada al ciclo económico y al crecimiento demográfico, es difícil predecir un declive.

¹⁰ Informe y propuesta de resolución emitido por CNMC sobre expediente de fusión NEINOR/QUABIT https://www.cnmc.es/sites/default/files/3585889_5.pdf página 8

Gráfico 2.1.6 Volumen de ventas de las empresas del sector inmobiliario en España 2008-2020 (millones€)



Fuente: Statista

3 ANÁLISIS EXTERNO

Se va a proceder a estudiar los distintos factores que afectan al análisis externo del entorno general y específico.

3.1 EL ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Para poder conocer y analizar el entorno general de la empresa se va a realizar a continuación el análisis PEST, que es un estudio de mercado que estudia los diferentes factores externos del sector.¹¹

POLÍTICO –LEGAL: Este factor analiza las leyes y normativas locales, autonómicas, estatales o europeas que afectan a este sector. Es fundamental para LOBE conocer toda la legislación urbanística actual, así como los planes de vivienda adoptados por el gobierno o por la comunidad autónoma.

Como se ha comentado con anterioridad, el artículo 47 de la Constitución Española dice que todos los españoles tienen derecho a una vivienda digna y en el Estatuto de Autonomía de Aragón, en su artículo 27 dice que “los poderes públicos de la Comunidad Autónoma promoverán, de forma efectiva, el ejercicio del derecho a una vivienda digna, facilitando el acceso a ésta en régimen de propiedad o alquiler, mediante la utilización racional del suelo y la promoción de vivienda pública y protegida, prestando especial atención a los jóvenes y colectivos más necesitados.”¹²

En base a este derecho fundamental todos los gobiernos, estatales y autonómicos, han desarrollado políticas de vivienda para fomentar tanto la compra como el alquiler. Así, este año, el Gobierno de Aragón ha anunciado su plan de viviendas para desarrollar durante los próximos seis años, es decir, de 2.024 a 2.030, que comprende nuevas viviendas públicas de alquiler y de compra y movilizará 300 millones de euros. Todavía

¹¹ Definición PEST <https://asana.com/es/resources/pest-analysis>

¹² Estatuto de Autonomía Aragón BOE https://www.boe.es/biblioteca_juridica/abrir_pdf.php?id=PUB-PB-2022-128

no se conocen los datos concretos de dónde se realizarán y de la cantidad de viviendas que se construirán. (M.Lopez, 2024)

Para Grupo LOBE, como constructor de VPO, este plan de viviendas le puede beneficiar en los próximos años.

En la última década, las directivas europeas relativas a la eficiencia energética de los edificios, han tenido como objetivo el conseguir un parque inmobiliario altamente eficiente en el aspecto energético. Se busca conseguir edificios de cero emisiones. Tras la invasión rusa de Ucrania, la Directiva reforzó y apoyó la utilización de energía solar en los edificios para reducir la demanda de energía.¹³

GRUPO LOBE sigue una política de eficiencia energética con sus viviendas Passivhaus, consiguiendo viviendas que demandan muy poca energía, con cero emisiones al medio ambiente y utilizan energía 100% renovable, gracias a ello consiguen estar a la vanguardia de la eficiencia energética según publican en su web. En este último año han incorporado a su construcción la instalación de paneles fotovoltaicos, que obtienen energía eléctrica a través de la radiación solar, lo que supone un avance tecnológico e ir hacia el camino de la independencia energética. Esta tecnología supera a las placas solares que únicamente producen energía térmica.

Por lo que la estrategia energética de LOBE cumple perfectamente los requisitos de las directivas europeas anteriormente citadas.¹⁴

ECONÓMICO: Este factor analiza los cambios económicos que pueden ocurrir en un mercado, como pueden ser la fluctuación de los tipos de interés, la tasa de desempleo de un país o una región o la evolución de los precios.

Desde la invasión rusa de Ucrania en febrero de 2022, se ha modificado la situación político-económica de todos los países europeos. La guerra energética ha provocado una subida de precios de todos los productos, así como el drástico descenso de la exportación de cereales por parte de Ucrania que ha supuesto un aumento de los precios de alimentos a nivel internacional.¹⁵

¹³ Parlamento Europeo <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/69/la-eficiencia-energetica>

¹⁴ Según información publicada en la entrada del blog de LOBE de fecha 25/09/2023

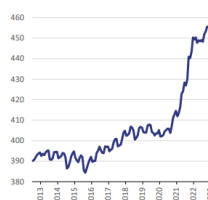
<https://blog.grupolobe.com/2023/09/25/energia-renovable-para-la-comunidad-instalacion-de-placas-fotovoltaicas/>

¹⁵ Según publica la Universidad Complutense de Madrid (Facultad Veterinaria) <https://www.ucm.es/udcvet/efectos-guerra-ucrania-ganado>

Con motivo de la falta de suministro de materiales sanitarios durante la Covid, la escasez de trigo como alimento para la ganadería debido a la guerra de Ucrania, la crisis energética por el suministro de gas y otras causas, se ha llegado a plantear por parte de los gobiernos la posibilidad de una desglobalización, pero esta tendencia de disminuir la dependencia económica entre países, no se ha llevado a cabo aún.¹⁶

La guerra de Ucrania y los costes de la energía han supuesto un incremento elevado en los precios de las materias primas que se utilizan para la construcción. Además, en este último trienio 2021-2023 el aumento de costes de mano de obra ha sido igual al acumulado en el periodo 2007-2020, según publica el Servicio de Estudios de ANCI en su Edición enero 2024. (ANCI, 2024)

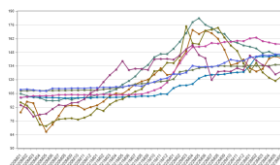
Gráfico 3.1.1 Evolución del índice nacional de la mano de obra en construcción (INE)



Fuente: Servicio de Estudios de ANCI, datos obtenidos del INE

El Gráfico 3.1.1 nos muestra la evolución del índice de la mano de obra en la construcción durante el periodo 2013 a 2023. El citado índice mide la evolución del coste de la mano de obra de la construcción que se obtiene con la suma de los sueldos y salarios brutos y cotizaciones sociales según los convenios colectivos del sector. En el año 2013 el índice de mano de obra es de 390, que se mantiene hasta el 2015 que tiene una pequeña caída y a partir de ese momento empieza a aumentar hasta llegar a 460 en el 2023. El pico que se produce de 2021 a 2023 es el comentado anteriormente y que más llama la atención en el gráfico.

Gráfico 3.1.2 Índice de precios de materiales y energía e índices nacionales de la mano de obra, materiales



Fuente: INE
leyenda

¹⁶ Artículo publicado por EY Insights, escrito por Raymond Torres https://www.ey.com/es_es/espana-2023-entorno-economico-empresarial/como-afectara-a-espana-la-desglobalizacion

- ✓ Aluminio
- ✓ Materiales bituminosos
- ✓ Cemento
- ✓ Energía
- ✓ Materiales cerámicos
- ✓ Madera
- ✓ Cobre
- ✓ Vidrio



El Gráfico 3.1.2 nos indica la evolución de los precios de algunos de los materiales utilizados en la construcción y de la energía desde enero de 2020 hasta junio de 2023. Se puede observar que materiales como la energía, el cobre y materiales bituminosos tuvieron una bajada de precios entre marzo y junio 2020 a causa del parón de actividad por el confinamiento por la Covid-19. Otros materiales como pueden ser madera, materiales cerámicos, cemento y vidrio se mantienen al mismo precio hasta febrero de 2022 que es el comienzo de la Guerra de Ucrania.

El incremento de costes por el aumento de precios de materias primas y mano de obra hace cada vez más difícil que las empresas constructoras realicen promociones de VPO sin que los gobiernos actualicen el precio de venta de VPO. En 2021 Grupo LOBE ya comentó que sería inviable promover este tipo de viviendas sin la actualización de los precios.¹⁷ El gobierno de Aragón en 2022 incrementó el precio de las viviendas VPO para que las constructoras quisieran construir este tipo de vivienda.¹⁸ En el mes de mayo de 2024, el Consejero de Fomento y la Directora General de Vivienda presentaron a los promotores, el programa de ayudas a la VPO. Juan Carlos Bandrés, Director General de LOBE y, además, Presidente de los promotores les transmitió, en el mismo acto, la necesidad de subir el precio de la vivienda VPO entre un 5% y un 10%, por la gran subida del coste de los materiales.¹⁹

El aumento del precio de las materias primas no solo afecta a la vivienda protegida sino también a la vivienda de tipo libre. Esto dificulta prever el precio final de las viviendas cuando se hacen los contratos privados de compra-venta al inicio de la obra con los clientes. Las obras de edificación de un edificio destinado a viviendas suelen llevarse a cabo en dos años. En ese periodo de tiempo, los precios de los materiales han podido subir considerablemente. Los materiales que la constructora necesita al final de la obra no son adquiridos en un principio porque esto le supondría una gran inversión, y esta situación le provoca una inseguridad en sus previsiones.

¹⁷ Según información publicada en la entrada del blog de LOBE de fecha 23/11/2021 <https://blog.grupolobe.com/2021/11/23/grupo-lobe-confirma-una-tendencia-alcista-en-la-evolucion-de-los-precios-en-el-area-metropolitana-de-valencia/>

¹⁸ Información del Periódico de Aragón de fecha 17/05/2022 <https://www.elperiodicodearagon.com/aragon/2022/05/17/vpo-general-90-m2-zaragoza-66209021.html>

¹⁹ Según información publicada en la entrada del periódico Heraldo de Aragón de fecha 17/05/2024 <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2024/05/17/el-gobierno-de-aragon-subsidionara-la-compra-de-vpo-con-hasta-17-000-euros-1734450.html>

Este aumento de los costes de las materias primas y de la mano de obra afecta directamente a LOBE porque encarece el producto y el precio de la vivienda se fija antes de su construcción. Estas subidas, en general, no se repercuten al cliente, con lo que afecta directamente a sus beneficios.²⁰

Otro aspecto importante a estudiar en el factor económico es la evolución del Euribor, que es el tipo de interés al que se conceden préstamos entre los bancos europeos. Además, es la base que se utiliza en muchos de los préstamos hipotecarios concedidos a las personas físicas o sociedades que adquieren viviendas. Durante varios años este tipo de interés ha sido negativo, a partir de 2022 su tendencia cambió y pasó de tener un valor de -0,477% en enero a un 3,018% en diciembre. En 2023 alcanzó su máximo en estos últimos años con un valor de 4,16% en octubre.²¹

La subida de los tipos de interés no afecta al precio de la vivienda, pero sí a la capacidad de gasto que pueden tener las familias o empresas al pedir un préstamo. La subida del EURIBOR afectará a los clientes que han firmado el contrato de arras con LOBE, en el momento que se les entregue la vivienda y se subroguen o soliciten un préstamo hipotecario. El cliente, al tener menos capacidad económica, puede que incumpla las condiciones de pago y no pueda afrontar el préstamo en las condiciones de ese momento, por lo que no podría adquirir la vivienda. La subida del EURIBOR puede provocar menos demanda de viviendas y eso sí repercutiría directamente en LOBE.

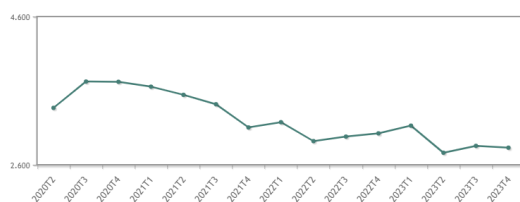
Por último, otros índices económicos a tener en cuenta en la toma de decisiones de una empresa constructora son las tasas de paro de un país, comunidad o ciudad. Esta tasa es el resultado de dividir población parada entre la población activa. Otras variables como el sexo, la edad o el nivel de estudio pueden modificar los valores de la tasa de paro.

LOBE tendrá que tener en cuenta estos datos cuando fije su público objetivo y decidir cuándo es un buen momento para construir viviendas VPO o viviendas de tipo libre.

²⁰ Según entrevista al director general de LOBE de fecha 17/01/2023 <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2023/01/17/lobe-cierra-2022-con-una-facturacion-de-111-millones-y-un-beneficio-de-12-5-1624882.html#:~:text=El%20director%20general%20del%20grupo,precios%20de%20las%20materias%20primas>

²¹ Según información publicada en Idealista <https://www.idealista.com/news/euribor/historico-diario/>
Según información publicada por el periódico Expansión <https://www.expansion.com/mercados/euribor.html>

Gráfico 3.1.3 Número de parados (en miles de personas)



Fuente: INE

En este Gráfico 3.1.3 se puede observar el número de parados que hay en España desde el segundo trimestre de 2020 hasta el último trimestre de 2023. Al principio de 2020 el número de parados era de 3.368 (en miles de personas) mucho mayor a la que hubo en el cuarto trimestre de 2023 que fue de 2.860,8 (miles de personas).

La evolución que ha tenido la tasa de paro en España en ese trienio, le beneficia a LOBE porque supone una reactivación de la economía en general y con ello puede aumentar su cartera de clientes.

SOCIAL: En este apartado se analizará el factor social, que se ve afectado por las características demográficas, tendencias culturales y la emancipación juvenil.

La evolución demográfica en España se ha incrementado en los últimos veinte años. Centrándonos en las ciudades donde opera LOBE podemos observar lo siguiente según los gráficos contenidos en los ANEXOS II:

En Zaragoza entre los años 2000 - 2013 la población creció, pasó de tener 605.000 habitantes a 680.000 habitantes. Después hubo una caída durante los siguientes cuatro años hasta que volvió a incrementar en el año 2017. En los años 2020 y 2021 tiene un pequeño descenso que se recupera en el 2022.

En las ciudades de Alcalá de Henares y Valdemoro situadas en la Comunidad Autónoma de Madrid, también ha habido un incremento en todos estos años. A principios del siglo XXI, Alcalá tenía 168.000 habitantes, pero su crecimiento ha sido moderado teniendo una población en 2023 de 199.184 habitantes. En cambio, Valdemoro que a principios del 2000 tenía muchos menos habitantes que Alcalá, ha tenido una progresión espectacular, pasando de 28.423 a 81.324 habitantes en poco más de veinte años.

En la Comunidad Valenciana hay una progresión de crecimiento del 2000 al 2012 aumentando 1.008.537 habitantes en toda la comunidad autónoma. A partir de ese año se produce un descenso hasta el 2018, que continuará con una pequeña recuperación hasta el 2021.

El gráfico corresponde a toda la comunidad autónoma porque las promociones realizadas por Grupo LOBE en esta comunidad comprenden distintas localidades.

Este indicador es importante para determinar cuál va a ser la posible demanda de viviendas en los próximos años. No solo es un factor social, sino que también es económico. El crecimiento de población es un buen síntoma de que la economía está bien.

Esto supone un dato positivo para LOBE, el crecimiento demográfico implica una mayor demanda de viviendas en general y especialmente en ciudades como Valdemoro que tienen una progresión de crecimiento de forma espectacular por su cercanía a Madrid, donde la demanda superará con creces a la oferta existente.

La cultura de la vivienda ha ido cambiando estos últimos años, provocada por las crisis económicas del siglo XXI. El aumento de los precios de la vivienda supuso una mayor demanda de viviendas de alquiler. La oferta de alquiler es limitada provocando subidas de precios por la mayor demanda. La nueva ley de vivienda en España, que entró en vigor en 2023 establece una serie de normativa dirigida a controlar el mercado de alquiler. Esto, a su vez, supuso que los propietarios de viviendas de alquiler se fueran del mercado del alquiler convencional hacia otros tipos de alquileres como pueden ser los de viviendas o apartamentos turísticos.²²

En ciudades grandes como Madrid, Barcelona o Valencia existe una alta demanda de viviendas de alquiler que suponen unos precios desorbitados, lo que causa que en ciertos barrios de dichas ciudades se produzca la gentrificación, echar a los habitantes de sus zonas para hacerlas turísticas o de un mayor poder adquisitivo.

Los jóvenes en España tardan más tiempo en independizarse que en otras culturas como puede ser la americana o la alemana. Según los datos ofrecidos por el Consejo de la Juventud de España (CJE) la tasa de emancipación juvenil es del 16,3%, además indican que para alquilar una persona joven debería destinar el 93,9% de su salario neto anual.²³

El dato de la tasa de emancipación en España puede perjudicar a LOBE porque implica menor demanda de vivienda.

²² Según información publicada en la entrada del blog de Lodgerin de fecha 02/04/2024 <https://blog.lodgerin.com/es/mercado-inmobiliario/alquiler-viviendas-2024>

²³ Nota de prensa del Consejo de la Juventud de España <https://www.cje.org/las-personas-jovenes-reclaman-mas-ambicion-frente-a-la-crisis-climatica/>

TECNOLÓGICO: Este factor analiza los cambios tecnológicos, que en las últimas décadas se han visto incrementados de forma exponencial. Las empresas deben estudiar las nuevas tecnologías y analizar sus posibles beneficios en caso de implantarlas.

En la actualidad una de las tecnologías que más se están desarrollando es el Internet de las Cosas o también denominado IoT. Este proceso permite conectar todos los aparatos cotidianos a internet y esto se consigue integrando dispositivos informáticos en dichos aparatos.

Los beneficios de esta tecnología en la construcción pueden ser muy variados, como la mejora de la productividad al facilitar la coordinación de los trabajadores para que estén en el lugar y en el momento correctos, el ahorro de costos por el seguimiento del uso de materiales, la mejora de la seguridad de trabajadores por incluir sistemas de detección de posibles situaciones de riesgo, detectar posibles fallos del proyecto, etc.

En el caso LOBE, esta tecnología se ha incorporado a su proceso productivo con su propia herramienta digital llamada GLOBE, de forma que planifica todo el desarrollo de la obra, virtualiza el proceso e incorpora los datos reales de consumo de materiales o de los que están pendiente de recibir, tiempos de trabajo, desarrollo de la obra, etc. Puede ahorrar costes o anticiparse a posibles errores de planificación.

Uno de los recientes métodos que utiliza la empresa en la construcción es la colocación de las escaleras a la intemperie, que supone un paso más en su industrialización.²⁴ Estas son producidas en un entorno industrial y se componen de piezas prefabricadas para llevarlas a la obra y colocarlas ahí mismo, de forma que se optimizan precios y tiempos. Además, con esta técnica consiguen reducir hasta un 85% la cantidad de residuos, utilizan menos materiales y obtienen mayor calidad del producto. Otra ventaja que tiene el construir las escaleras en un entorno industrial es que proporciona mayor seguridad que si se hiciera en la misma obra.²⁵

La robótica también es una tecnología clave para la construcción. Sus principales ventajas son: el aumento de la eficiencia de las tareas, su precisión, la reducción de costes operativos, la mejora de la seguridad en el trabajo, etc.

²⁴ Según información publicada en la entrada del blog de LOBE de fecha 19/04/2023 <https://blog.grupolobe.com/2023/04/19/grupo-lobe-cambia-la-forma-de-construir-en-aragon-con-las-escaleras-a-la-intemperie/>

²⁵ El internet de las cosas, MOKO SMART <https://www.mokosmart.com/es/iot-in-construction/#:~:text=Beneficios%20de%20IoT%20en%20la%20Construcci%C3%B3n&text=Los%20dispositivos%20IoT%20ayudan%20a,y%20r%C3%A1pida%20de%20los%20activos..%20;>

LOBE apuesta en su construcción por un robot que realiza una revisión de los aislamientos y de las superficies en obra, consiguiendo un control de ejecución en tiempo real.²⁶

Otro aspecto tecnológico que ha cobrado mucha importancia en los últimos años, son las redes sociales, páginas webs oficiales de las empresas, etc. Son una carta de presentación de la empresa, un canal de comunicación, muestran la localización y forma de contactar, los productos, entre otros aspectos.

LOBE cuenta con una página web y un blog dentro de ésta con una amplia información de la empresa, su actividad, los trabajos realizados y proyectos futuros. Actualizan la información de forma continua, incorporan las notas de prensa con sus logros o entrevistas concedidas. Además, en la misma página, se puede encontrar la plataforma LOBE LIVING con la que se puede personalizar las viviendas que están en proyecto.

Toda empresa que utilice plataformas digitales deberá prevenir el riesgo de hackeo, para que no les roben información protegida o su identidad. LOBE tendrá que cuidar no solo la página web sino su plataforma GLOBE.

El desarrollo tecnológico es una ventaja para LOBE porque es una empresa que se adapta a las nuevas tecnologías como se ha explicado con los ejemplos anteriores, por su apuesta por la innovación para conseguir sus objetivos de ahorro de costes y sostenibilidad.

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

En este apartado se determinará el grado de rivalidad en la industria. Para ello nos fijaremos en las cinco fuerzas competitivas de PORTER.

La teoría estructural de PORTER, 1980, da importancia a los valores externos de la empresa para su gestión estratégica y la teoría de recursos y capacidades “TRC” (Barney, 1991) a los factores internos.

Proveedores y clientes

LOBE tiene proveedores que le facilitan los materiales para poder construir y conseguir la certificación Passivhaus. Son empresas especialistas en sellado y hermeticidad de

²⁶ Según información publicada en la entrada del blog de LOBE de fecha 17/03/2022 <https://blog.grupolobe.com/2022/03/17/grupo-lobe-apuesta-por-soluciones-de-robotica-como-spot-con-el-objetivo-de-ser-referente-tecnologico-nacional-del-sector-de-la-construccion/>

obras, impermeabilización, aislamiento, climatización, soluciones constructivas modulares, materiales de construcción, etc.

Entre ellos podemos destacar los siguientes: SOUDAL, Heyter, MULTIPANEL, Deceuninck, OTEDISA, ALB SISTEMAL, BLOWERPROOF LIQUID APPLIED ALRIGHT MEMERANES, BAETULENN, ROCKWOOL, Kosner, KNAUF, Soler and Palau, Tres Quality Group, SOPREMA, URSA

El poder negociador de estas empresas está en la calidad de sus productos y la diferenciación de los mismos respecto a los de sus competidores. LOBE confía en los productos de sus proveedores, tanto es así que en su página web de Passivhaus publica todos los proveedores anteriormente citados, como los mejores fabricantes de sistemas para una casa Passivhaus con la mayor garantía de calidad y con los últimos avances tecnológicos. (Grupo LOBE, 2024)

LOBE en su proceso de industrialización de la construcción y debido a su continua innovación, busca soluciones que le proporcionen una mayor eficiencia de sus proyectos, que le supongan un menor coste en el proceso, una mejora de su calidad o una mayor seguridad. Esto le lleva a contratar a otros proveedores que realicen ese trabajo industrial, como es el caso de Talleres Tanoi SL con las escaleras a la intemperie, consiguiendo esos objetivos anteriormente mencionados.

En este caso, en concreto, el poder negociador de Talleres Tanoi no es muy relevante, porque se puede buscar otro proveedor.

Por otro lado, la mano de obra en la construcción puede actuar como proveedor. Los albañiles, fontaneros o peones de obra son subcontratados para realizar el trabajo.

Las empresas que ofrecen estos servicios no tienen mucho poder de negociación, aunque en estos momentos hay una escasez de mano de obra cualificada y esto podría suponer una subida de precios.

La constructora y promotora LOBE tiene diferentes clientes dependiendo de su línea de negocio.

Si actúa como constructora sus clientes serán familias o personas físicas que adquieran una vivienda para su uso propio como primera o segunda residencia. Estos clientes buscan una calidad, sostenibilidad y confort en la vivienda. Dependiendo de su poder adquisitivo optarán a la compra de una vivienda libre o a una VPO.

Su poder negociador es nulo en cuanto al precio. La única fuerza que pueden tener es el exigir una calidad superior a sus competidores que ya se le presupone que tiene por todos sus logros conseguidos.

Distinta es la situación de los clientes que contratan a LOBE por su actividad de gestión constructiva o como promotor delegado para realizar proyectos BTR (construcción de viviendas para alquilar) o BTS (construcción de viviendas para vender). En este caso, clientes como AEDAS HOMES OPCO, SL sí pueden exigir una serie de condiciones para realizar el proyecto sobre los terrenos de su propiedad. Estas condiciones pueden ser económicas, técnicas o de entrega en fecha determinada. Cuando la promoción BTR está terminada AEDAS HOMES la vende a otras empresas dedicadas al alquiler de viviendas como puede ser VIVA HOMES. Otros clientes con los que trabaja LOBE actualmente son H. Santos Solares SL para el proyecto BTR en Vallecas y Realia Business SA para el proyecto BTS en Valdemoro.²⁷ (Grupo LOBE, 2024)

Competencia y rivalidad

Nivel de concentración de la industria

A la hora de determinar el nivel de rivalidad existente, nos ayudará analizar el nivel de concentración del mercado en el que se encuentra LOBE, para hacerlo se utilizará el Índice Herfindahl.

Los datos base para calcular el índice se toman de las veintisiete empresas con más facturación nacional pertenecientes al CNAE 41, entre las que se encuentra LOBE.

Para calcularlo:

1. Se divide la facturación de cada una de las empresas entre el total de lo facturado por las veintisiete empresas, así se obtendría la cuota de mercado de cada una de ellas.
2. La cuota de mercado de cada una de ellas se eleva al cuadrado.
3. Se hace el sumatorio de los datos obtenidos en el paso anterior.

Siendo la formula la siguiente:

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

²⁷ Según información publicada en la entrada del blog de LOBE de fecha 07/09/2023 <https://blog.grupolobe.com/2023/09/07/grupo-lobe-ha-disenado-desarrollado-y-construido-el-primer-proyecto-btr-con-certificado-passivhaus-de-espana/>

Tabla 3.2.1 ÍNDICE HERFINDAHL

EMPRESA	FACTURACIÓN	CUOTA DE MERCADO	CUOTA DE MERCADO AL CUADADO
1. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
2. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
3. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
4. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
5. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
6. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
7. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
8. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
9. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
10. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
11. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
12. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
13. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
14. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
15. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
16. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
17. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
18. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
19. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
20. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
21. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
22. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
23. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
24. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
25. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
26. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
27. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
28. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
29. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
30. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
31. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
32. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
33. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
34. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
35. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
36. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
37. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
38. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
39. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
40. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
41. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
42. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
43. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
44. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
45. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
46. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
47. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
48. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
49. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
50. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
51. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
52. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
53. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
54. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
55. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
56. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
57. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
58. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
59. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
60. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
61. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
62. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
63. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
64. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
65. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
66. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
67. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
68. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
69. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
70. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
71. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
72. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
73. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
74. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
75. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
76. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
77. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
78. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
79. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
80. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
81. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
82. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
83. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
84. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
85. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
86. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
87. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
88. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
89. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
90. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
91. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
92. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
93. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
94. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
95. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
96. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
97. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
98. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
99. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000
100. LÓPEZ CARLOS LEONARDO	10.100	0,000000	0,000000

Fuente: elaboración propia con datos sacados de “El Economista” para el año 2021²⁸

Los datos han sido publicados en ELEconomista.es en el año 2.022 y se refieren a la facturación del año 2021. Aclarar que han sido seleccionadas las veintisiete mejores empresas porque en el último puesto se encuentra LOBE.

El resultado del índice de Herfindahl es 0,065, según muestra la Tabla 3.2.1. Este valor tan cercano al valor cero significa que se encuentra en una competencia perfecta, donde las empresas no tienen poder para modificar el precio.

Las cuatro primeras tienen mayor cuota de mercado, mientras que el resto tienen una cuota bastante homogénea.

Competidores directos

Los competidores directos de LOBE son todas las empresas promotoras de construcción que operan en las mismas ciudades donde se encuentra situada LOBE. Las ciudades son Zaragoza capital, Alcalá de Henares y Valdemoro en Madrid y otros municipios de la Comunidad Valenciana como Benicasim o Quart de Poblet.

En estos momentos existe una alta rivalidad de competidores en el sector de la construcción en toda España comparándolo con otros países como puede ser Francia. En España solo el 18% del mercado de la construcción lo ocupan las grandes empresas. Sin embargo, en Francia o Reino Unido, el 50% de la cuota de mercado se la reparten entre tres o cuatro empresas constructoras.²⁹

Ante la gran cantidad de competidores que existen en las zonas en las que tiene su actividad, me voy a centrar en analizar algunas de estas empresas que considero que son relevantes y que están localizadas en Zaragoza.

AEDAS HOMES:

²⁸ Datos sacados de El Economista <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4110.html>

²⁹ Información del Periodico El Economista a fecha 16/01/2021 <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10994941/01/21/Las-ocho-grandes-promotoras-solo-cocinan-el-18-de-la-tarta-de-la-vivienda-nueva-en-Espana.html>

Empresa de construcción que cotiza en bolsa y desarrolla su actividad en gran parte del territorio nacional, coexistiendo con LOBE en ciudades como Zaragoza o Alcalá de Henares. Consiguiendo ser una de las mejores promotoras nacionales, por las ventas vendidas en un año, según el ranking de las promotoras con más actividad en el año 2021, publicado por el Cinco Días. (Simón, 2022)

AEDAS HOMES tiene diversificado su negocio con varias líneas de negocios, algunas de estas son el BTR (construcción para alquilar), el BTS (construcción para vender) y servicios inmobiliarios. (AEDAS HOMES, 2022)

Para llevar a cabo ciertos proyectos de BTR y BTS, AEDAS ha contratado a LOBE por lo que en esos casos actúan como proveedor-cliente. (GRUPO LOBE, 2024)

Actualmente, encontramos que tiene cinco promociones en Zaragoza, algunas completamente vendidas. El precio de las mismas varía según la localización en la que se encuentre la promoción, el tamaño o la altura de la vivienda. El precio más bajo de una de las promociones es de 180.000€ para una vivienda de dos dormitorios mientras que el precio más bajo de otra de las promociones es de 505.000€ para una vivienda de tres dormitorios. (AEDAS HOMES, 2024) El público objetivo de AEDAS HOMES, serán personas físicas o familia que tengan una renta medio-alta.

AEDAS HOMES es una de las mayores constructoras de España consiguiendo en 2021 ser la segunda empresa que más viviendas terminó en ese año y en este 2024 tiene 8850 viviendas en comercialización siendo la que lidera el ranking de oferta de vivienda nueva.³⁰

En el año 2022 generó 302 empleos directos y 8990 indirectos, una cifra bastante elevada. Además, presenta igualdad de género en la plantilla y son pioneros en la promoción de vivienda sostenible (AA). (AEDAS HOMES, 2022)

EBROSA

Empresa con 60 años de experiencia en el sector con sede en Zaragoza, Barcelona y Madrid. Entre sus señas de identidad destacan las ubicaciones privilegiadas, alta calidad de sus materiales y el diseño de vanguardia a través de sinergias con arquitectos,

³⁰ Según información publicada en la entrada del periódico Cinco Días de fecha 04/01/2022 https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/04/companias/1641318303_880229.htmlhttps://www.europapress.es/economia/construccion-y-vivienda-00342/noticia-16-principales-promotoras-espana-ofrecen-mas-50000-viviendas-obra-nueva-venta-activum-20240314154252.html

diseñadores, interioristas y paisajistas según lo que publica en su página web. (EBROSA, 2024)

EBROSA y LOBE son competidoras solo en la ciudad de Zaragoza que es donde operan las dos, en el caso de Madrid cada una construye en ciudades diferentes por lo que serán competidores indirectos. En el año 2022, EBROSA contaba con 20 empleados según publica SABI.

Su actividad inmobiliaria se distribuye entre la vivienda residencial, tanto libre como VPO, la gestión de cooperativas de viviendas a través de Lidera Proyectos y la venta de garajes y locales.

En estos momentos EBROSA tiene tres promociones en Zaragoza, todas ellas con un nivel A de certificación energético. El precio de la vivienda más barata es de 265.000€ en la zona de parque Venecia para un piso de 2 habitaciones, pero luego tienen otros como el edificio skyline en la plaza Europa que el piso de 2 habitaciones cuesta 345.000€ y otros de esa misma promoción con más habitaciones y más altura superan los 600.000€, según datos de Idealista.³¹ (EBROSA, 2024)

MARIANO LOPEZ NAVARRO (MLN)

Empresa familiar aragonesa fundada en 1967 cuya actividad principal era la obra civil y la edificación, posteriormente amplió su inversión en maquinaria para la fabricación de áridos y hormigones. Actualmente, sus líneas de negocio se dividen en obra civil, edificación, inmobiliaria, materiales y servicios. Así mismo, dentro de la obra civil MLN distingue entre urbanizaciones, construcción de puentes, autovías y carreteras, parques eólicos, etc. En la edificación diferencia entre edificación industrial, edificación residencial y equipamiento. En la rama de materiales se encuentran, entre otros, áridos, hormigón y asfalto. Y en la de servicios enumera estacionamientos, alquiler de maquinaria, energía fotovoltaica, etc.

Esto hace que MLN sea una empresa muy grande y opere en otros mercados en los que no actúa LOBE. Solo compiten en la ciudad de Zaragoza. Debido a su gran diversificación MLN tiene en su plantilla 500 empleados.

Los precios que se pueden encontrar de las promociones hechas por MLN según datos de Idealista. El precio de una vivienda de tres habitaciones en una de las zonas de desarrollo

³¹ Según información publicada en la entrada de Idealista de fecha 01/05/2024 <https://www.idealista.com/pro/ebrosa-edificio-trento/venta-viviendas/zaragoza-provincia/>

de Zaragoza es de 261.554€ promoción realizada por ARAGÓN Siglo XXI empresa perteneciente al grupo MLN.³²

CASTILLO BALDUZ

Empresa familiar con cuarenta años de experiencia en el sector siendo sus clientes principales las familias.

Su actividad se centra en la ciudad de Zaragoza y algunos municipios cercanos a la misma. En estos momentos tiene 8 promociones en la ciudad. La mayor parte de estas ya están vendidas al completo y otras solo quedan los garajes por vender. (Castillo Balduz, 2024) Según los datos de SABI la empresa cuenta con 13 empleados

Respecto a los precios de las viviendas de esta empresa no se dispone de datos, al tener todas las promociones vendidas, únicamente la página de Idealista se ofertan 2 chalets pareados en Cuarte de Huerva por importes superiores a 460.000€.

En la siguiente Tabla 3.2.2 se puede ver un breve resumen de la información comentada anteriormente, donde se puede observar las diferencias y similitudes de LOBE con sus principales rivales.

Tabla 3.2.2 Comparativa de LOBE y sus rivales

EMPRESAS	Nº EMPLEADOS	PROMOCIONES	PRECIOS DESDE
LOBE	100	10	185.100€ (VPO) 228.000€
AEDAS HOMES	303	5	180.000€
EBROSA	20	3	265.000€
MLN	500	3	261.554€
CASTILLO BALDUZ	13	8	460.000€ (chalet)

Fuente: elaboración propia/ SABI/ web empresas/idealista

Amenaza de los nuevos competidores

³² Según información publicada en la entrada de Idealista de fecha 01/05/2024 <https://www.idealista.com/obra-nueva/99482763/>

La cuota de mercado de una empresa se define como el porcentaje de ventas o de clientes de la empresa respecto al total de ventas o clientes del mercado. Esto implica que la entrada de nuevas empresas a dicho mercado supondría una posible disminución de la cuota de mercado y por tanto una amenaza.

Aun estando el mercado disgregado, existen barreras a la entrada para las nuevas empresas constructoras, como la necesidad de una elevada inversión inicial, la falta de financiación por parte de las entidades bancarias, la volatilidad del ciclo económico y la inexistencia de clientes fieles.³³

Otra amenaza sería perder el sello diferenciador del producto de la empresa. Si las empresas constructoras ya instaladas en el mercado decidieran construir sus viviendas con los requisitos necesarios para obtener la certificación Passivhaus, LOBE perdería su marca de identidad y su posible liderazgo en esa materia.

La ventaja que tiene en estos momentos LOBE sobre sus posibles nuevos competidores es el aprendizaje que ya tiene por todos estos años, en cambio las nuevas constructoras que quiera entrar y construir Passivhaus tendrán que empezar de cero.

Amenaza de nuevos productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades que tiene el consumidor, pero con diferente tecnología. En este caso serán las viviendas de alquiler, viviendas de segunda mano o el alquiler con opción de compra son posibles productos sustitutivos al de la compra de vivienda nueva.

Hay algunas empresas competidoras de LOBE que no solo se dedican a la compra-venta de viviendas, sino también al alquiler de viviendas y que actuarían en este último caso como sustitutivas. Como, por ejemplo, AEDAS HOMES o BRIAL.

Las viviendas que ofertan estas empresas son de nueva construcción y de buena calidad, representando una amenaza para LOBE, porque sustituirían la misma necesidad, sin esperar al momento de entrega de la vivienda y con una inversión menor.

Destacar en este apartado los inmuebles que tiene en cartera la Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria (SAREB). Esta sociedad fue creada para gestionar los activos transferidos por entidades que fueron rescatadas en la crisis en

³³ Según información publicada en la entrada del TFG de M. Músquiz de fecha 12/06/2024 (página 24) https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/13403/TFG_MUSQUIZ_BEGUIRISTAIN_Marina.pdf?sequence=1

2012 con casi 200.000 préstamos e inmuebles. Actualmente cuenta con 42.323 unidades de viviendas, entre otros inmuebles.

La liquidación total de los inmuebles y préstamos debe hacerse efectiva antes de 2027 momento del cierre de SAREB. Esto supone que quedan dos años y medio para su cierre y con la salida de todas las viviendas que tiene podría afectar a la oferta-demanda del mercado.

La mayor parte de los inmuebles del SAREB son viviendas de segunda mano o de constructoras que no llegaron a iniciar o a finalizar las obras y, por tanto, que no cumplen con los mismos estándares de calidad de LOBE, por lo que no sería una gran amenaza como producto sustitutivo de calidad.

4 ANALISIS INTERNO

La Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991) basa su explicación en las características de los recursos y capacidades que la empresa controla, y en su capacidad para generar rentas; y enfatiza cómo una eficiente combinación de sus recursos y capacidades permite la obtención y mantenimiento de su ventaja competitiva.

Recursos y capacidades

Los recursos son los factores disponibles de una empresa y por capacidades se entiende la forma de usar esos recursos de una forma eficiente. Podemos clasificarlos en tangibles, intangibles y recursos humanos. (Guerras & Navas, La Dirección Estratégica de la empresa, 2022)

LOBE cuenta, entre sus recursos tangibles, con solares para desarrollar sus futuros proyectos, con robots especializados en control de aislamiento y ejecución de obra, con materiales prefabricados y estandarizados, como las escaleras a la intemperie y las fachadas industrializadas.³⁴ Además, según se desprende de su memoria anual de 2.017, ha aumentado sus fondos propios, lo que le permite no solo iniciar la ejecución de las obras sino también seguir impulsando la innovación y desarrollo de los procesos productivos. (Grupo LOBE, 2017)

³⁴ Según información publicada en la entrada del Vlog de LOBE de fecha 15/03/2024
https://www.youtube.com/watch?v=K14mP_dzr9U

Los recursos intangibles de LOBE son muy variados y fundamentales para la empresa desde su transmutación con la integración vertical hacia atrás y la digitalización e industrialización de todo el proceso.

Uno de estos recursos es el proyecto GLOBE con la creación de su propio software “HUBE”, se trata de una herramienta digital para la planificación y control de desarrollo de los proyectos, que integra todos los datos de forma que optimiza todas las fases, posibilita la anticipación de problemas, lleva un control y seguimiento en cada uno de los procesos con lo que se consigue corregir posibles desajustes, es decir, es una herramienta que industrializa el proceso. (Grupo LOBE, 2017) No consta la patente de este software según la búsqueda realizada en Espacenet, proyecto desarrollado por la Oficina Europea de Patentes. Sin embargo, HUBE consta como marca comercial registrada con el número M3652233.³⁵

El tener una marca comercial refuerza otro de los valores intangibles de LOBE como es su buena reputación. La empresa está considerada como una de las mejores constructoras a nivel de eficiencia energética, gracias a su construcción Passivhaus, consiguiendo una mayor calidad y confort en las viviendas, reduciendo las emisiones al medio ambiente y un ahorro energético. Estos valores son muy apreciados por los consumidores.

LOBE cuenta con una página web muy extensa, sencilla e intuitiva de utilizar. Si un posible cliente quiere informarse del producto tiene muchísima información para conocer más a fondo, excepto el precio de las viviendas. En su web tienen diferentes apartados como quiénes son, innovación, Passivhaus, hasta un blog donde informan de las noticias de LOBE.

Otro recurso importante en LOBE son los recursos humanos del departamento de investigación y desarrollo que con su capacidad de innovación y adaptación a los cambios han concebido muchas de las ideas de estandarización y prefabricación de materiales, consiguiendo disminuir costes y residuos en la obra, además de obtener un producto de calidad con una buena relación calidad-precio.

También son importantes los recursos humanos del departamento de eficiencia energética y sostenibilidad que se encargan del diseño, control y seguimiento de la edificación para

³⁵ Según información publicada en la Oficina Española de Patentes y Marcas
<https://consultas2.oepm.es/LocalizadorWeb/busquedaDenominacion>

conseguir la obtención del certificado Passivhaus en todas sus construcciones. Este certificado le diferencia de la mayoría de las promotoras inmobiliarias.

El equipo de LOBE está formado por personal muy cualificado, en el que se integra talento joven con distintas capacidades y habilidades, “personas con motor de evolución”, consiguiendo un equipo multidisciplinar, según se presenta LOBE. Si a esto le añadimos el liderazgo de su Director General, Juan Carlos Bandrés, que con una gran visión de futuro y con su apuesta por la innovación ha logrado que la empresa sea un referente en la construcción de Passivhaus. (Grupo LOBE, 2017)

No solo el conocimiento del director ha sido clave en el éxito de LOBE, también la experiencia de un equipo que lleva muchos años con las mismas inquietudes, aprendiendo de los errores cometidos y perfeccionando el proceso.

Otro punto a destacar es el servicio personalizado con los clientes. LOBE tiene unos espacios en las diferentes delegaciones, llamados showroom, donde se pueden ver las distintas opciones que ofrecen para personalizar la vivienda. También se puede realizar esta elección a través de su plataforma digital LOBE LIVING donde se puede ver cómo quedaría el diseño de la vivienda que más te guste o más encaje en la vivienda. (Grupo LOBE, 2024)

En la Ilustración 4.1 LOBE presenta su modelo propio de gestión, representándolo con varios círculos concéntricos siendo el epicentro el cliente. Como se puede observar destacan los procesos de investigación, innovación, desarrollo y mejora continua, con los que consiguen eficiencia energética y sostenibilidad, diseño, alta calidad, excelente relación calidad-precio, personalización y confort, valores que el cliente busca.

Ilustración 4.1 Modelo propio de gestión



Fuente: Memoria LOBE (Grupo LOBE, 2017)

En el análisis VRIO se buscan los factores más importantes que tiene la empresa y por los que se diferencia del resto y así consigue tener una ventaja competitiva sostenible en

el tiempo. Estos recursos deben tener una serie de atributos como ser valiosos, raros, inimitables y organizados.³⁶

La tecnología creada por LOBE con su modelo GLOBE proporciona un beneficio a la empresa al digitalizar los datos desde el inicio hasta la finalización de la obra, de forma que se anticipa a posibles errores, minimiza costes y optimiza el proceso.

- ¿Esto ofrece valor a los clientes? Sí, porque aumenta la calidad y consigue tener una buena relación calidad-precio.
- ¿GLOBE es difícil de encontrar? Sí, porque es una plataforma creada específicamente para LOBE y que ha conseguido la categoría de I+D+i.
- ¿Es caro de imitar o es difícil de encontrar un sustituto equivalente? Es posible imitarla porque no está patentada, pero requiere una gran inversión. El software HUBE, está registrado como marca comercial.
- ¿Tiene la empresa sistemas de gestión para aprovechar esos recursos? Sí, la plataforma en sí es la base de esa organización y gestión, es la que se encarga de analizar el proceso real.

El buen funcionamiento de los departamentos I+D y eficiencia energética hacen posible el desarrollo de las capacidades de su personal cualificado.

- ¿Esto ofrece valor a los clientes? Sí, porque su objetivo es mejorar el producto obteniendo una buena relación calidad-precio.
- ¿Es difícil de encontrar? Sí, porque no solo cuenta con personal muy cualificado, sino que además está integrado en el departamento correspondiente de forma que hay una mayor coordinación y trabajo en equipo.
- ¿Es raro de imitar o encontrar un sustituto equivalente? Sí, por su complejidad social y el carácter colectivo de las capacidades de los empleados.
- ¿Tiene la empresa sistemas de gestión para aprovechar esos recursos? Sí, porque son los dos departamentos que desarrollan actividades para conseguir la diferenciación del producto.

Juan Carlos Bandrés, el director de LOBE, es una parte fundamental de la empresa, no solo por la buena dirección sino también por su visión de futuro. Es la persona que ha liderado la transformación de LOBE, su convencimiento de la necesidad de industrializar el proceso de la construcción de edificios, afrontando los retos y riesgos que suponía este

³⁶ Según información de la revista de economía CIRIEC (página 10) <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405910.pdf>

gran cambio. Todo ello llevado a cabo con una gran ilusión que contagia al resto de su equipo para conseguir las metas futuras.

Actualmente, es el presidente de la Federación de Empresarios de la Construcción, y en representación de la misma, presentó el pasado día 9 de mayo de 2024 en la Cámara de Comercio de Zaragoza una propuesta del Clúster de la Construcción de Aragón.

- ¿Esto ofrece valor a los clientes? Sí, porque siempre ha estado a la vanguardia y es el motor de todos los cambios acometidos por la empresa.
- ¿El director general es difícil de encontrar? Sí, porque todas sus capacidades son personales.
- ¿Es raro de imitar o encontrar un sustituto equivalente? Al ser una persona es mucho más difícil de encontrar un sustituto que tenga las mismas capacidades y sus mismas inquietudes.
- ¿Tiene la empresa sistemas de gestión para aprovechar esos recursos? Sí, porque está rodeado de un equipo que comparte sus objetivos.

Por último, todas las viviendas que construye LOBE las realiza bajo la metodología Passivhaus, que es el estándar de eficiencia energética más exigente actualmente. En estos momentos, es la empresa líder en construcción Passivhaus en España, siendo un elemento diferenciador del resto de sus competidores.

- ¿Esto ofrece valor a los clientes? Sí, porque consiguen un mayor confort y ahorro energético durante todo el año, además de un ahorro económico.
- ¿El Passivhaus es difícil de encontrar? Sí, en España pocas constructoras construyen las viviendas con dicha metodología.
- ¿Es raro de imitar o encontrar un sustituto equivalente? Es posible encontrar un sustituto, porque muchas constructoras en España edifican viviendas con certificado energético de categoría AA.
- ¿Tiene la empresa sistemas de gestión para aprovechar esos recursos? Sí, porque está integrado dentro de su cadena de valor.

LOBE consigue tener una ventaja competitiva con algunos de sus recursos, que le hacen diferenciarse de otras constructoras y le dan valor a la marca LOBE. Estos son la plataforma GLOBE, los departamentos de I+D y eficiencia energética, el director Juan Carlos Bandrés y la construcción Passivhaus.

Sin embargo, tanto la plataforma GLOBE como la construcción Passivhaus pueden ser utilizados por otras constructoras. La plataforma digital puede ser sustituida por otro programa informático que realice sus mismas funciones y la metodología Passivhaus no es una exclusividad de LOBE sino un sello acreditativo de eficiencia energética en la construcción. Estos dos recursos han sido integrados de forma paulatina en el proceso productivo de LOBE, y con ellos consigue una ventaja competitiva actualmente, pero esta ventaja no es sostenible en el tiempo porque puede ser imitada por sus competidores.

El director general de LOBE, Juan Carlos Bandrés, es socio fundador de la empresa, sus facultades, inquietudes, capacidad de liderazgo, motivación y visión de futuro, le hacen ser un factor de fuente de ventaja competitiva sostenible. Su cualidad de socio fundador hace que no exista un problema de que sea captado para dirigir empresas rivales. Ahora bien, su ventaja competitiva está basada, a su vez, en el buen funcionamiento de los departamentos de I+D y eficiencia energética, en el equipo que conforma dichos departamentos y que él lidera. La unión, cohesión y coordinación de estos dos factores es el motor principal para el desarrollo tecnológico de la empresa, consiguiendo una ventaja sostenible en el tiempo.

Cadena de valor

En este apartado se estudiará la cadena de valor de Grupo LOBE, describiendo el desarrollo de las distintas actividades que generan valor al producto final. (Rothaermel, 2021)

Una de las actividades principales de LOBE en la cadena de valor es la logística de entrada, para ello utiliza su herramienta de software HUBE. Es un proceso de duración larga al definir todos los elementos intervinientes en el proyecto de ejecución, de forma que se busca automatizar el trabajo no creativo con una modulación estandarizada para reducir el desperdicio de materiales y con ello mejorar su productividad.³⁷ Otra de las funciones que tiene HUBE es saber con exactitud la cantidad de materiales que se van a necesitar para la obra y en qué momento se van a necesitar.

La siguiente etapa de operaciones comprendería las distintas fases de construcción del edificio, como la nivelación del terreno, la excavación y cimentación, la construcción de los elementos estructurales del edificio, la instalación de sistemas eléctricos, de

³⁷ Según información publicada en la entrada del blog de LOBE de fecha 11/06/2023 <https://blog.grupolobe.com/2023/11/06/la-revolucion-de-hube-proyecto-de-ejecucion/>

fontanería, climatización, gas y comunicaciones, los trabajos de acabado de interiores y exteriores, la urbanización de zonas comunes, etc.

La industrialización llevada a cabo por LOBE en el proceso productivo tiene una gran importancia en todas las fases nombradas anteriormente, controlando la ejecución de todas ellas con su herramienta HUBE, comparando los datos proyectados con los ejecutados en cualquier momento de la obra.

Además, utiliza una serie de robots que le proporcionan información real del suelo para realizar el replanteo en obra y obtener más espacio en la vivienda, así como información del aislamiento térmico.

LOBE busca satisfacer las necesidades del cliente, por lo que en la post-venta le ofrece al cliente un servicio para personalizar su vivienda. Para ello ha creado una plataforma llamada LOBE LIVING donde el cliente puede elegir entre las distintas opciones que le ofrece LOBE para el diseño de su casa o bien puede ir al Showroom que tiene instalado en cada una de sus delegaciones.

Por otro lado, las actividades como la gestión de recursos humanos y el desarrollo tecnológico son las que dan soporte a la cadena de valor y complementan a las actividades primarias.

La gestión de recursos humanos es la actividad referente a la contratación de personal, a la formación y a la retención de talento humano. LOBE en 2022 tenía una plantilla fija de 100 empleados, de la que el 35,58% eran mujeres. El director Juan Carlos Bandrés destaca en su informe del año 2022 la importancia de tener una plantilla de gente joven con talento. (Grupo LOBE, 2022)

El desarrollo tecnológico es fundamental por la industrialización del proceso. La digitalización y el control de todo el proceso productivo en cada una de sus etapas, consigue una optimización de las mismas. También, reduce costes, mejora la calidad del producto, aumenta la seguridad de las condiciones de trabajo y posibilita realizar planes de mejora. Todo esto ha sido posible gracias al departamento de innovación de LOBE, que es clave en la creación de valor de LOBE.

5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación, tras los análisis realizados anteriormente, se va a proceder al desarrollo de las conclusiones del análisis estratégico.

5.1 DAFO

La Dirección Estrategia de la Empresa (Guerras & Navas, Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa, 2016) “se ha convertido en el paradigma dominante para tratar de interpretar el desarrollo de la actividad empresarial de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el medio externo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello, teniendo en cuenta los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga.”

Una vez realizado un exhaustivo análisis estratégico vamos a emplear la herramienta DAFO para extraer las principales conclusiones obtenidas durante el mismo.

Debilidades: Son factores internos de LOBE que influyen de manera negativa en su desarrollo empresarial.

- Costes Altos: La inversión que realiza LOBE para el desarrollo tecnológico del proceso supone un aumento de los costes.
- Falta de mano de obra: Los empleados de LOBE son personas que están muy cualificadas en tecnología e innovación, pero carece de operarios en su plantilla.

Amenazas: Son los factores externos que repercuten a LOBE directamente de forma desfavorable.

- Subida de precios de los materiales: Causas como la guerra de Ucrania o la crisis por el Covid-19, han afectado a los precios de las materias primas que se han visto incrementados.
- Falta de mano de obra: La falta de seguridad en la construcción y los salarios precarios han provocado que cada vez haya menos personas que quieran trabajar en este sector.
- Hackers: Actualmente, existe un riesgo de ciberataques que podría poner en peligro el normal funcionamiento de LOBE, cuyos proyectos se desarrollan a través de su software GLOBE, además podrían verse afectada su página web o su plataforma LOBE Living
- Baja tasa de emancipación juvenil: En España los jóvenes tardan en independizarse por el elevado precio de la vivienda, tanto en compra como en alquiler, siendo su sueldo precario.

Fortalezas: Son factores internos de LOBE que le dan una ventaja competitiva del resto de competidores.

- I+D+i: LOBE es una empresa innovadora en su sector que gracias a su proyecto GLOBE ha conseguido industrializar su construcción.
- Servicio: LOBE ofrece un servicio muy personalizado con su Showroom o su LOBE Living.
- Equipo de profesionales: La plantilla de LOBE está muy cualificada y compone un equipo multidisciplinar.
- Buena reputación: LOBE cuenta con una larga experiencia, su nombre es señal de calidad y sostenibilidad.
- Passivhaus: Todas las viviendas de LOBE consiguen el certificado de máxima eficiencia energética diferenciándose del resto de competidores.

Oportunidades: Son factores externos positivos que pueden ser aprovechados por LOBE.

- Crecimiento Demográfico: Las ciudades en estas últimas décadas han aumentado su población y esto supone mayor demanda de viviendas.
- Políticas Europeas: Las directivas europeas de regulación de las edificaciones van dirigidas a conseguir la máxima eficiencia energética y de cero emisiones.
- Avance tecnológico: Todos los progresos tecnológicos que puedan irrumpir en el mercado, como la Inteligencia Artificial, pueden ser aprovechados por LOBE, como empresa abierta a la innovación tecnológica.
- Aumento de precio VPO: El aumento del precio tasado de la vivienda VPO por el Gobierno de Aragón. Esto le supone a LOBE el poder competir en dicho mercado, con la calidad de sus viviendas y sin incurrir en pérdidas.
- Colaboración con otras empresas: El clúster de empresas de construcción en Aragón podría abrir nuevas vías de colaboración entre las empresas y crear nuevas oportunidades.

5.2 CAME

Es una herramienta de estrategia de la empresa que complementa al DAFO y ayuda a pensar en cómo responde la empresa a esas debilidades y amenazas o cómo aprovecha esas fortalezas y oportunidades.

Para **corregir** las debilidades, LOBE tendrá que intentar resolver los costes tan elevados que tiene en inversión de desarrollo tecnológico sin dejar de invertir en ello. Este problema es bastante difícil de solucionar por sí sola, pero si se une con varias empresas de la construcción y forman un clúster, podría reducir estos costes al repartirlos entre todas. Otra forma de reducir costes, sería utilizar su experiencia para indicar a qué campo debe dirigirse esa inversión e investigación.

Respecto a la contratación de operarios, LOBE podría solucionar este problema fomentando su proceso de industrialización y estandarización del trabajo, la prefabricación, modelización y ensamblaje de piezas reduciría al máximo el trabajo artesanal. Esto implicaría una reducción de mano de obra necesaria y una mejora de las condiciones de seguridad. En este caso podría plantearse la contratación de operarios.

Para **afrontar** las amenazas, LOBE se fijará en los problemas que puede intentar solucionar para que no vayan a más. Los precios de las materias primas es algo con lo que LOBE no tiene poder porque funcionan con las fluctuaciones económicas.

La falta de mano de obra en la construcción viene dada por la falta de seguridad y por los salarios precarios, no siendo un sector atractivo para muchos trabajadores. Como se ha comentado anteriormente, con la industrialización LOBE consigue una mejora de las condiciones de trabajo en las obras y reduce su necesidad de mano de obra.

LOBE tendrá que invertir en mejorar su ciberseguridad para evitar que le hackeen.

Para **mantener** las fortalezas, LOBE tendrá que seguir con su estrategia de I+D+i con el software GLOBE para afrontar nuevos retos en la edificación. La industrialización ha conseguido un abaratamiento del proceso lo que le lleva a tener un producto competitivo de gran calidad y confort.

El servicio personalizado, la cualificación de los empleados y la buena reputación, son aspectos que la constructora LOBE tendrá que seguir manteniendo con la misma calidad que hasta ahora.

Todas las viviendas de LOBE obtienen el certificado Passivhaus, que es el mayor reconocimiento energético en un edificio. Esta metodología ya está integrada en su proceso por lo que ya se ha realizado el esfuerzo de aprendizaje de esta técnica.

LOBE con un plan de estrategia debe **explotar** las oportunidades del sector para intentar convertirlas en fortalezas.

El crecimiento demográfico es un indicador que le ayudará a LOBE a planificar las promociones en las distintas zonas geográficas donde trabaja y expandir su actividad a otras ciudades. El aumento del precio tasado de las VPO hace más atractivo el producto y que así LOBE quiera seguir con su línea de negocio de construcción de promociones VPO.

Las políticas europeas van dirigidas tanto a la eficiencia energética como a la sostenibilidad. LOBE ha incorporado en una de sus últimas promociones, paneles fotovoltaicos. La anticipación de LOBE a dichas políticas le reafirma como una empresa innovadora. Los avances tecnológicos serán una gran ventaja para LOBE, como empresa que no ha dejado de implementar nuevas técnicas a su proceso. Si se lleva a cabo el clúster de constructoras de Aragón, LOBE podrá mejorar su desarrollo tecnológico de forma menos costosa. Además, si se adhieren proveedores al clúster podría reducirse los costes de materiales.

El precio de la vivienda podría reducirse si se edificaran apartamentos más pequeños que pudieran ser asequibles para personas que vivan solas o en pareja, como los jóvenes.

No obstante, LOBE no puede mejorar todos los aspectos a la vez porque supondría un gran esfuerzo y los recursos son limitados, por lo que debe diseñar una estrategia para implementar alguna de esas medidas.

6 ESTRATEGIA COMPETITIVA

En este apartado se va analizar la estrategia competitiva de LOBE y cómo ha conseguido tener una posición ventajosa respecto al resto de competidores.

La ventaja competitiva se puede obtener de dos maneras con una diferenciación en el producto o con liderazgo en costes. (Guerras & Navas, La Dirección Estratégica de la empresa, 2022) En el caso de LOBE consigue su ventaja competitiva con la construcción de viviendas Passivhaus, un certificado de máxima calificación energética, diferenciándose de sus competidores. En estos momentos es la constructora líder con esta metodología.

El estándar Passivhaus debe de cumplir los siguientes principios básicos: aislamiento térmico, carpintería de altas prestaciones, hermeticidad, control de puentes térmicos y ventilación con recuperador de calor.

El valor añadido que supone una vivienda Passivhaus es el confort interior que se consigue al tener una temperatura constante durante todo el año y la reducción del consumo energético. Este ahorro puede suponer un 90% respecto a edificaciones ya existentes y 75% respecto a las nuevas. (Grupo LOBE, 2024)

La ventaja competitiva que tiene LOBE sobre el resto de constructoras de España, es que todas sus viviendas se construyen bajo el estándar Passivhaus, metodología que ya tiene incorporada a su proceso productivo por su aprendizaje y experiencia en este campo, con ello consigue abaratar costes y obtener un producto competitivo. Además, esta ventaja se ve incrementada por el uso de GLOBE que optimiza sus resultados con la digitalización de todo el proceso productivo de forma que se anticipa a problemas, corrige desajustes y hace un seguimiento y control de cada fase. Sin embargo, la ventaja no es sostenible en el tiempo, porque otras empresas que ya se están iniciando en el certificado Passivhaus irán adquiriendo experiencia con el paso del tiempo.

Para seguir diferenciándose del resto de sus competidores, debe continuar con su proceso de innovación y desarrollo de nuevas tecnologías a través de sus departamentos de I+D y eficiencia energética, que generan nuevos recursos para incorporarlos a su cadena de valor.

La atención personalizada de LOBE, es otro de los valores que le diferencian. El servicio Showroom ofrece al cliente la posibilidad de elegir entre varias opciones de algunas de las estancias de la vivienda, esto supone un aumento en el beneficio percibido del cliente. Para facilitarles su elección, pueden hacerlo desde su ordenador o móvil con la plataforma LOBE LIVING.

La trayectoria profesional de LOBE es larga, tiene una buena reputación por la calidad de sus viviendas, su diseño y eficiencia energética, dándole más valor a la marca.

Otros valores a destacar serían los que competen a la Estrategia Social de LOBE. Esta empresa se ha comprometido a conseguir algunos de los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 creada por las Naciones Unidas que se muestran en la Ilustración 6.1. En el área de Salud y Bienestar es Patrocinador del Club de baloncesto LOBE Huesca La Magia y del Club de fútbol femenino Sala Zaragoza Femenino y, por otra parte, se ha unido a la alianza para la vacunación infantil con la Fundación Caixa. Respecto a la energía asequible y no contaminante, los edificios de LOBE no usan gas, funcionan con energía eléctrica proveniente de fuentes renovables. En el aspecto de trabajo decente y

crecimiento económico, se aplican medidas de prevención y seguridad en el trabajo. En el tema de reducción de desigualdades, se han implantado medidas de conciliación de vida personal, familiar y laboral. En las ciudades y comunidades sostenibles, LOBE se ha unido al consorcio ECCN-Passivhaus, una asociación sin ánimo de lucro formada por empresas de la industria, construcción y tecnología comprometidas con la construcción sostenible y saludable. En cuanto a la política de reducción de consumo, LOBE está comprometida a modificar los métodos de producción, reduciendo el número de residuos y el consumo de recursos. En la Acción por el clima, LOBE cumple con su construcción sostenible y con eficiencia energética, sus edificios no dependen de combustibles fósiles y van ampliando sus instalaciones de energía solar. (GRUPO LOBE, 2024)

Ilustración 6.1 Objetivo de desarrollo sostenible



7 EL FUTURO Y CONCLUSIONES

Las pautas marcadas por Naciones Unidas en la Agenda 2030 y por las Directivas Europeas marcan el camino a seguir para todas las empresas. Los recursos naturales son limitados y la tendencia va dirigida al ahorro energético, al menor consumo de productos, a la disminución de residuos y a la utilización de energías renovables.

El desarrollo tecnológico y la investigación son los elementos que ayudarán a conseguir esos objetivos siendo necesaria una gran inversión. La solución sería formar un clúster de la construcción en el que se incorporen todos los agentes implicados en el sector de la construcción. El aunar fuerzas entre las promotoras, constructoras, gestores constructivos, proveedores de materiales, proveedores de mano de obra o empresas de investigación de materiales y sus propiedades, supondría un menor coste para cada una de ellas. Además, podrían aprender de las experiencias de cada una de ellas, focalizando las líneas de investigación.

A su vez, LOBE debe continuar con su estrategia de construcción de viviendas Passivhaus pero debe incorporar en todas sus construcciones los paneles fotovoltaicos que produzcan la energía eléctrica suficiente para que sus edificios se autoabastezcan con la energía generada.

Por otro lado, podría plantearse abrir nuevas líneas geográficas nacionales, en lugares donde exista un crecimiento demográfico con un nivel de renta media-alta, para buscar el mismo público objetivo.

También, debería plantearse el dar respuesta a la demanda de viviendas más pequeñas para personas que viven en solitario o en pareja, de forma que diseñen apartamentos confortables de un solo dormitorio, salón, cocina y baño, con un buen aprovechamiento del espacio, con sensación de amplitud de dichas estancias, con un precio más asequible y con los mismos criterios de calidad y sostenibilidad.

Tras la realización de este estudio, se ha podido comprobar como la empresa tiene varias ventajas competitivas que entre ellas se complementan, potenciando su diferenciación con el resto de competidores. Así, la construcción basada en el método Passivhaus, en la que es líder actualmente en España, ha sido posible implementarla eficientemente con la plataforma GLOBE. Esta ventaja no es sostenible en el tiempo, porque otros competidores pueden conseguir el certificado Passivhaus si cumplieran las condiciones necesarias, aunque tendrían que afrontar el coste de su aprendizaje. Otra de las ventajas competitivas que tiene LOBE es su Director General y socio fundador, Juan Carlos Bandrés. Es la persona que ha fomentado, desde hace años, el cambio de la empresa, su integración vertical, la industrialización del proceso productivo y la consecución de la máxima eficiencia energética y sostenibilidad de las viviendas. Todo ello lo ha conseguido junto con los profesionales que forman parte de los Departamentos de I+D y eficiencia energética, formando un equipo multidisciplinar, consiguiendo crear una ventaja sostenible en el tiempo.

En conclusión, se puede observar como los objetivos que se habían planteado al inicio del proyecto han sido cubiertos. Se ha conseguido identificar la estrategia competitiva de la empresa y cuáles son los factores que ayudan a sostener dicha ventaja en el tiempo. Igual que aquellos que deben ser protegidos para evitar que la ventaja sea erosionada. Todo ello se ha conseguido tras el análisis exhaustivo de su entorno y los recursos y capacidades de la empresa.

8 BIBLIOGRAFÍA

- AEDAS HOMES. (2022). *Informe anual integrado 2022*. Obtenido de [https://www.aedashomes.com/dam/jcr:6c32a030-8cf0-469b-9b97-02f5f2cf8173/AEDAS%20Homes%20Informe%20Anual%20Integrado%20FY%202022%20\(con%20EINF\)_signed.pdf?_gl=1*_1icsqk1*_up*MQ..*_ga*MzQ5ODc1NTUzLjE3MTQzMjE1NDE.*_ga_40PJYKBD77*MTcxNDMyMTU0MS4xLjEuMTcxNDMyMT](https://www.aedashomes.com/dam/jcr:6c32a030-8cf0-469b-9b97-02f5f2cf8173/AEDAS%20Homes%20Informe%20Anual%20Integrado%20FY%202022%20(con%20EINF)_signed.pdf?_gl=1*_1icsqk1*_up*MQ..*_ga*MzQ5ODc1NTUzLjE3MTQzMjE1NDE.*_ga_40PJYKBD77*MTcxNDMyMTU0MS4xLjEuMTcxNDMyMT)
- AEDAS HOMES. (2024). *AEDAS HOMES*. Obtenido de https://www.aedashomes.com/viviendas-obra-nueva?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=essnaedas&gad_source=1&_gl=1*_1ssah9d*_up*MQ..*_ga*NjU4ODk0NDYyLjE3MTQzMjE0MDU.*_ga_40PJYKBD77*MTcxNDMyMTQwNS4xLjAuMTcxNDMyMTQwNS4wLjAuMA..&gclid=CjwKCAjw57exBhAs
- Alimarket. (2023). *Grupo Lobe en el Top 15 del Ranking de promotoras inmobiliarias más importantes de España*. Obtenido de <https://blog.grupolobe.com/2024/01/30/grupo-lobe-en-el-top-15-del-ranking-de-promotoras-inmobiliarias-mas-importantes-de-espana/#:~:text=Este%20informe%20posiciona%20a%20Grupo,previstas%20entre%202024%20y%202026.>
- ANCI. (enero de 2024). *SERVICIO DE ESTUDIOS ANCI*. Obtenido de <https://www.ancisa.com/wp-content/uploads/2024/01/Evoluci%C3%B3n-precios-Materiales-Energ%C3%ADa-y-Mo-ANCI-Enero-2024-1.pdf>
- Barney. (1991). Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052017000200411
- Castillo Balduz. (2024). *Castillo Balduz (promociones)*. Obtenido de <https://www.castillobalduz.es/#promociones>
- EBROSA. (2024). *EBROSA Historico promociones*. Obtenido de <https://www.ebrosa.com/historico-de-promociones>
- EBROSA. (2024). *EBROSA obra nueva zaragoza*. Obtenido de <https://www.ebrosa.com/obra-nueva/zaragoza>

- Grupo LOBE. (2017). *Memoria 2017*. Obtenido de <https://www.grupolobe.com/archivos/memorias/memoria2017.pdf>
- Grupo LOBE. (2022). *Informe Anual 2022*. Obtenido de <https://www.grupolobeannualreport.com/>
- Grupo LOBE. (2024). *Grupo LOBE*. Obtenido de <https://www.grupolobe.com/>
- GRUPO LOBE. (2024). *GRUPO LOBE*. Obtenido de <https://www.grupolobe.com/somos-lobe/>
- Grupo LOBE. (2024). *Grupo LOBE Passivhaus*. Recuperado el febrero de 2024, de <https://www.grupolobe.com/passivhaus/>
- Grupo LOBE. (2024). *Passivhaus LOBE*. Obtenido de <https://www.passivhauslobe.com/#en-que-consiste>
- Guerras, & Navas. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa* (3ª Edición ed.). Obtenido de https://www.guerrasynavas.com/fde_presentacion.htm
- Guerras, & Navas. (2022). *La Dirección Estratégica de la empresa* (6ª Edición ed.). Thomson reuters. Obtenido de https://www.guerrasynavas.com/deta6_presentacion.htm
- Hiberus. (2024). *Hiberus HUBE*. Obtenido de <https://www.hiberus.com/hube>
- M.Lopez. (12 de marzo de 2024). *Heraldo de Aragón*. Obtenido de <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2024/03/12/plan-aragon-vivienda-millones-gobierno-1718076.html>
- Ministerio de Industria y Turismo. (2024). *Encuesta de Conyuntura del sector de la construcción*. Obtenido de <https://www.mintur.gob.es/es-es/IndicadoresyEstadisticas/Industria/EncuestaCoyuntura/Encuesta%20Coyuntura/dossier-construccion.pdf>
- Ministerio de industria y turismo. (2024). *Encuesta de coyuntura del sector de la construcción*. Obtenido de <https://www.mintur.gob.es/es-es/IndicadoresyEstadisticas/Industria/EncuestaCoyuntura/Encuesta%20Coyuntura/dossier-construccion.pdf>
- Rothaermel, F. T. (2021). *Manual de Estrategia*. Mc Graw Hill.

Simón, A. (5 de enero de 2022). ¿Que empresas construyen más viviendas en España?

Cinco Días. Obtenido de

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/04/companias/1641318303_880229.html

9 ANEXOS

ANEXO I: Datos publicados por INE en el mes de enero de los años 2007, 2009 y 2018 de las cifras de venta de viviendas.

Tabla 9.1 Cifra de ventas de viviendas enero 2007



The screenshot shows the INE website interface. At the top, there is a search bar and navigation links. The main content area displays the title 'Estadística de Transmisiones de Derechos de la Propiedad' and 'Resultados por Comunidades Autónomas y Provincias. Series Mensuales.' Below this, it specifies 'Compraventa de viviendas según régimen y estado' and 'Unidades: Vivienda'. A table is shown with the following data:

2007M01	
Total Nacional	
Viviendas: Total	83.713

Fuente: INE

Tabla 9.2 Cifra de ventas de viviendas enero 2009



The screenshot shows the INE website interface. At the top, there is a search bar and navigation links. The main content area displays the title 'Estadística de Transmisiones de Derechos de la Propiedad' and 'Resultados por Comunidades Autónomas y Provincias. Series Mensuales.' Below this, it specifies 'Compraventa de viviendas según régimen y estado' and 'Unidades: Vivienda'. A table is shown with the following data:

2009M01	
Total Nacional	
Viviendas: Total	37.475

Fuente: INE

Tabla 9.3 Cifra de ventas de viviendas enero 2018



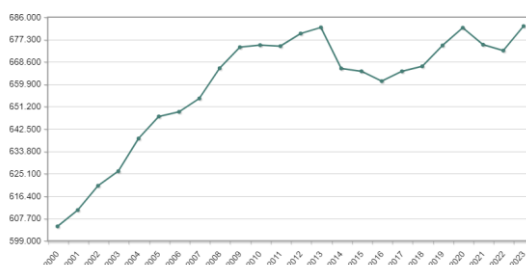
The screenshot shows the INE website interface. At the top, there is a search bar and navigation links. The main content area displays the title 'Estadística de Transmisiones de Derechos de la Propiedad' and 'Resultados por Comunidades Autónomas y Provincias. Series Mensuales.' Below this, it specifies 'Compraventa de viviendas según régimen y estado' and 'Unidades: Vivienda'. A table is shown with the following data:

2018M01	
Total Nacional	
Viviendas: Total	47.736

Fuente: INE

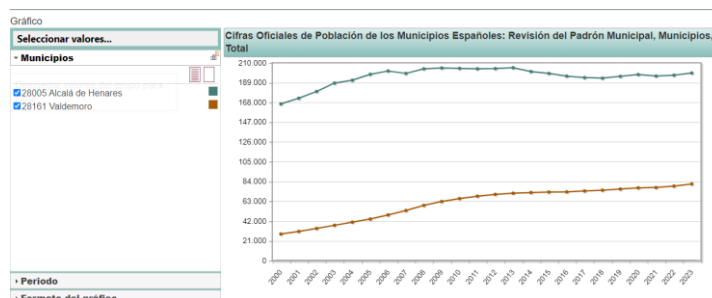
ANEXO II: Gráficos de la evolución de la población en la ciudad de Zaragoza, en los municipios de Alcalá de Henares y Valdemoro (Madrid) y en la Comunidad Valenciana entre los años 2000-2023.

Gráfico 9.1 Evolución de la población empadronada de Zaragoza



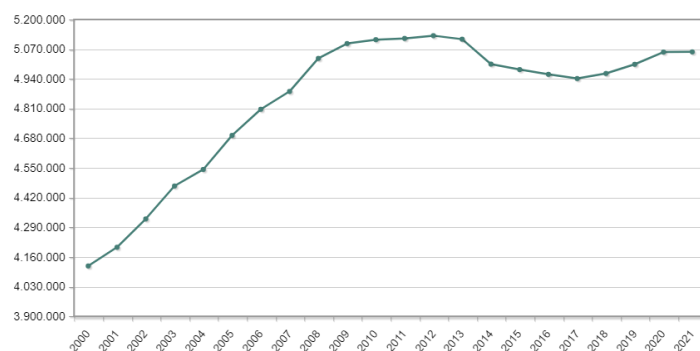
Fuente: INE

Gráfico 9.2 Evolución de la población empadronada en Alcalá de Henares y Valdemoro



Fuente: INE

Gráfico 9.3 Evolución de la población empadronada en la Comunidad Valenciana



Fuente: INE

ANEXO III: Ejemplo de certificado Passivhaus de una de las promociones de LOBE.

Ilustración 9.1 Certificado Passivhaus

Certificado
Casa Pasiva certificada Classic



Autorizado por:

VAND arquitectura
C/ Financiera, 8, local 2
28029 Madrid

Passive House Institute
Dr. Wolfgang Feist
64289 Darmstadt
Alemania

EDIFICIO CERES. 90 VIVIENDAS
CALLE MARÍA MOLINER Nº33, 28342 VALDEMORO, España



Casa Pasiva
certificada
Passive House Institute

classic plus comfort

Cliente: GRUPO LOBE
MONASTERIO DESCALZAS REALES, Nº 26
50014 ZARAGOZA, España

Arquitecto: FERNANDO GONZÁLEZ, EDUARDO URCOLÁN ARBENIZO
SILVERIA FASANAS, Nº41
50011 ZARAGOZA, España

Instalaciones: GRUPO LOBE
MONASTERIO DESCALZAS REALES, Nº 26
50014 ZARAGOZA, España

Consultor energético: AREA SOST. Y EPIC. ENERG. - GRUPO LOBE
MONASTERIO DESCALZAS REALES 26
50014 ZARAGOZA, España

Los edificios Casa Pasiva ofrecen un excelente confort térmico y una muy buena calidad del aire durante todo el año. Debido a su alta eficiencia energética, los costos de energía, así como las emisiones de gases de efecto invernadero son extremadamente bajas.

El diseño del edificio antes mencionado cumple con los criterios definidos por el Passive House Institute para el estándar "Casa Pasiva Classic".

Calidad del edificio	Este edificio	Criterios	Criterios alternativos
Calefacción			
Demanda de calefacción [kWh/(m²a)]	13	≤ 15	-
Carga de calefacción [W/m²]	8	≤ -	10
Refrigeración			
Demanda frigorífica & deshum. [kWh/(m²a)]	8	≤ 15	15
Carga de refrigeración [W/m²]	7	≤ -	11
Frecuencia sobrecalentam. (> 25 °C) [%]	-	≤ -	-
Frecuencia humedad excesivamente alta [%]	0	≤ 10	-
Humedad			
Resultado ensayo presión [Pa]	0,4	≤ 0,6	-
Energía Primaria no renovable (EP)			
Demanda EP [kWh/(m²a)]	93	≤ 100	-

El informe asociado de la certificación contiene más valores característicos para este edificio.

Madrid, 05 de noviembre de 2021
Certificador: Anne Vogl



www.passivehouse.com
32261-32360_VAND_PH_20211110_AV

Fuente: Grupo LOBE