

# Análisis estratégico de una empresa real



**Autor:** Leticia Magallón Burgués.

**Tutor:** Olga Urbina Pérez.



Facultad de  
Ciencias Sociales  
y del Trabajo  
Universidad Zaragoza

# INDICE

---

1. INTRODUCCION .....	2
2. BASES TEORICAS .....	5
3. EMPRESA REAL: MECANIZADOS JARAIZ .....	22
3.1 CONSTITUCION E HISTORIA DE LA EMPRESA .....	23
3.2 COMO TRABAJA LA EMPRESA .....	30
4. APLICACIÓN DE LAS BASES TEÓRICAS A UN EMPRESA REAL.....	32
4.1 Análisis interno .....	34
4.2 ANÁLISIS EXTERNO .....	42
4.2.1 Entorno General .....	43
4.2.2 Entorno Específico .....	49
4.3 ANÁLISIS DAFO .....	54
4.4 ESTRATEGIA Y EXPORTACION .....	56
5. CONCLUSIONES .....	59
6. BIBLIOGRAFIA .....	64

# 1. INTRODUCCION

---

Para realizar un análisis estratégico de una empresa, lo primero que tenemos que tener claro es el concepto de dirección estratégica.

Según Ventura (2008), la Dirección Estratégica es la planificación de la empresa como organización para conseguir sus objetivos, asegurando su supervivencia y prosperidad, es el modo en que una empresa emplea sus recursos y capacidades en un entorno con el fin último de alcanzar sus metas. Todas las empresas cuentan con una estrategia, y su estudio y análisis puede ser muy valioso para mejorar su posición competitiva y los resultados obtenidos.

Es importante realizar un Plan Estratégico en cualquier empresa, independientemente del tipo que sea (microempresa, Pyme, gran empresa) y del sector al que pertenezca, donde deberán reflejarse las estrategias seguidas y actuaciones para conseguirlas, proponiendo alternativas para obtener buenos resultados económicos, teniendo en cuenta la mejora continua para satisfacer necesidades de los clientes y los factores internos y externos que afecten a la propia empresa.

El objetivo principal es, que este trabajo sirva para la actualización del análisis estratégico de Mecanizados Jaraíz, que se trata de una empresa real, con la que hemos mantenido contacto mediante correo electrónico y entrevistas para poder realizar este trabajo. Para ello, comenzaremos realizando tanto un análisis interno como un análisis externo.

En el análisis interno investigaremos, el conjunto de los recursos, medios principales y habilidades de la empresa para detectar las fortalezas y debilidades de la misma.

En el análisis externo se analizara el entorno general realizando un análisis PEST, posteriormente se realizara un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, con el objetivo de detectar las principales oportunidades y amenazas del entorno.

A continuación realizaremos el análisis DAFO, para concluir en qué posición se encuentra la empresa respecto a sus competidores. Por último, estudiaremos cuál es la estrategia por la que ha optado y como ha sido el transcurso de la empresa respecto a la exportación.

Un aspecto importante de este trabajo consistirá en analizar la estrategia de internacionalización ya que, esta empresa ha optado por una estrategia de este tipo, debido a que exporta el 90% de sus productos al extranjero y tan solo el 10% se mantiene en España. Por tanto, en este trabajo también trataremos la estrategia de internacionalización, y como se desarrolla por la empresa que analizamos. Como se puede observar la mayor parte de su actividad se exporta, es muy importante para la empresa. También hablaremos sobre la estrategia de diferenciación de productos, ya que esta empresa predomina por ello.

Mecanizado Jaraíz S.A, es una empresa que pertenece al sector metalúrgico, desde 1915. Está ubicada en Zaragoza. Sus principales productos son: mecanización de componentes para aerogeneradores, mecanización de piezas de vuelo del programa ARIANE.IV, mecanización estructuras satélite HISPASAT, construcción y mecanización de diversos elementos y utilajes de tierra para sector aeronáutico, construcción de piezas complejas para turbinas de gas, construcción de piezas para turbinas hidráulicas medias y pequeñas minicentrales, prensas para pulpa de remolacha con tecnología propia, calderas pirotubulares y acuotubulares de vapor saturado y agua sobrecaleñtada; y elementos especiales para industria papelera y alimentación (camisas filtrantes).

El trabajo se ha estructurado en 3 apartados, en primer lugar, se realizara una revisión bibliográfica sobre el proceso estratégico. En segundo lugar, se trataran las bases teóricas explicadas en el primer apartado, y se aplicaran a la empresa, y por último, se tratara de analizar los datos obtenidos en los apartados anteriores para poder elaborar las conclusiones respecto a la situación de la empresa, a partir de su análisis estratégico.

## 2. BASES TEORICAS

---

Como ya hemos visto en la introducción, para realizar el análisis estratégico de la empresa, tenemos que tener claro el concepto de dirección estratégica, y seguir unas pautas concretas para poder realizar correctamente dicho análisis. Siguiendo esas pautas, conseguiremos el objetivo.

En este apartado trataremos las referencias bibliográficas para poder comprender y realizar el proceso de Dirección Estratégica de esta empresa, lo más sencillo posible.

Lo primero que analizaremos es cuál es la misión, visión y valores de la empresa y saber si lleva a cabo alguna actividad relacionada con la responsabilidad social corporativa.

Misión: según Navas y Guerras (2012) consiste en crear una serie de principios mediante la cual la empresa se presenta ante la sociedad y por los que representa su identidad y personalidad, tanto en el momento actual, como cara al futuro. Es importante que la misión sea conocida por todos los miembros de la organización, para que así el funcionamiento de la misma, sea más eficaz y eficiente.

Visión: es una trayectoria mental del funcionamiento de la empresa. Se pretende conseguir una determinada posición de la empresa en el futuro, para ello se establecen unos criterios que se utilizan como referencia para que todas las actuaciones que realicen los individuos, se ajusten a la empresa (Thomson 2012)

Valores: Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa y que permite crear unas pautas de comportamiento.

Los valores de la empresa suelen estar relacionados con la responsabilidad social corporativa, por lo que estudiaremos la responsabilidad social en

relación a esta empresa. Además, llevar a cabo acciones de responsabilidad social, puede estar relacionado con la estrategia que han elegido.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Las empresas están afirmando su responsabilidad social y sus obligaciones más allá de las reglamentarias y convencionales, con estas prácticas que van desde el compromiso con la comunidad, a la protección del medio ambiente, pasando por el respeto de los derechos humanos de todos los trabajadores de la empresa.

Es un concepto por el cual las empresas deciden, siempre voluntariamente, contribuir al logro de una sociedad mejor y con mejores cualidades, sin olvidarse nunca del medio ambiente que debe estar más limpio y adecuado para generaciones futuras. Esta responsabilidad es afrontada por todos los trabajadores y por los stakeholders<sup>1</sup> de la empresa, desde los proveedores hasta los clientes.

De esta manera hay que tener en cuenta que, el objetivo último de las empresas es generar beneficios, pero cuando la RSC cumple un papel y está dentro del proceso de gestión de la empresa, puede influir en el funcionamiento normal de la empresa de una manera más ética y más humana, por lo que envuelve a las organizaciones, y les da un papel ya no solo de generadoras de riqueza, si no de motores para el día a día de todos (Stoner y Freeman, 1994).

El primer paso a seguir después de definir cuál es la misión, visión y valores de la empresa, es realizar el análisis estratégico de la empresa, que se basa en evaluar el análisis interno y externo de la empresa.

Análisis interno: consiste en averiguar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva. Para ello, hay una serie de técnicas que se utilizan para analizar aspectos parciales del interior de la empresa teniendo en cuenta sus ventajas e inconvenientes. Su utilización conjunta puede aportar mayor riqueza al análisis.

---

<sup>1</sup> Stakholders. Agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa.

## Teoría de los recursos y capacidades

Siguiendo la propuesta de Guerras (2008), esta teoría plantea que las organizaciones son diferentes entre sí, en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, ya que dichos recursos y capacidades, no son iguales para todas las empresas en las mismas condiciones. La combinación entre recursos y capacidades permite diseñar la estrategia competitiva a llevar a cabo por la empresa; los recursos se integran en procesos, rutinas operativas y administrativas que dan lugar a las capacidades.

Figura 1: Tipos de recursos



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras, (2008)

A continuación lo que analizaremos será la delimitación de la identidad de la empresa, que consiste en un análisis de carácter muy general, que pretende conocer mejor los rasgos que la definen, para que sean tenidos en cuenta como información complementaria en un análisis más exhaustivo, a través de

otras técnicas. Algunas de las características básicas que tendremos en cuenta para esta aproximación son:

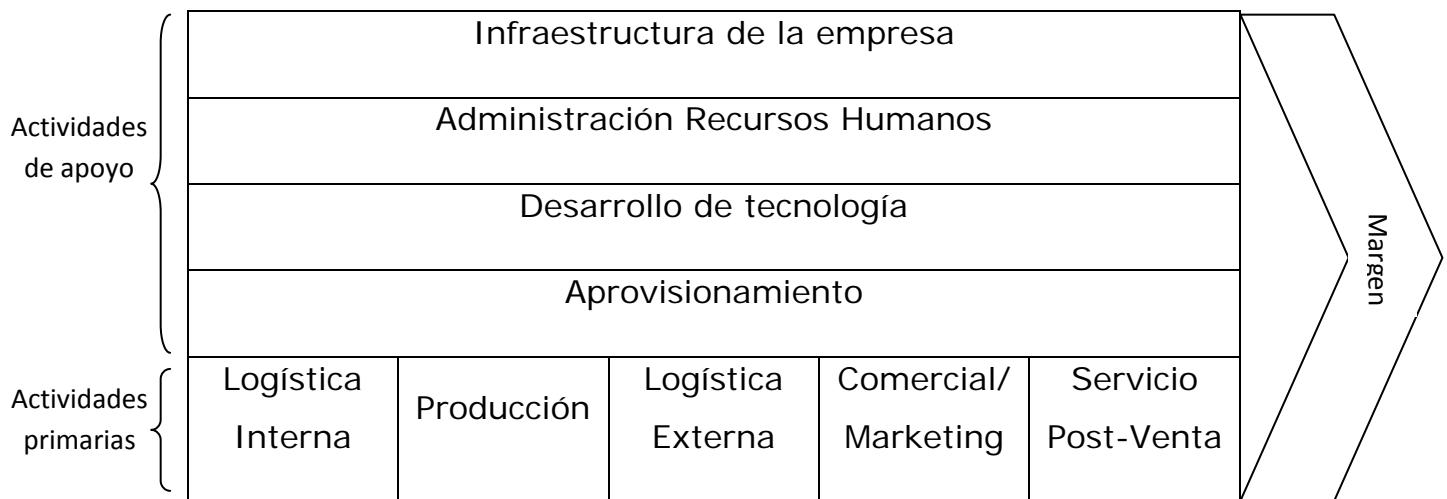
- Edad de la empresa
- Tamaño de la empresa
- Campo de actividad
- Tipo de propiedad
- Ámbito geográfico
- Estructura jurídica

Lo siguiente que tendremos en cuenta sera la cadena de valor, para conseguir identificar las fuentes de ventaja competitiva, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido.

La cadena de valor es uno de los instrumentos mas ricos y populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa, y su propuesta y difusión se debe a Porter (1987)

. La cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas, que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto. La construcción se lleva a cabo mediante la identificación de las actividades básicas de la empresa, las cuales a su vez pueden ser clasificadas en actividades primarias, y de apoyo.

Gráfico 1: La cadena de valor de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1987)

Como podemos observar en el grafico 1 la ventaja competitiva no nace de la realización de tareas concretas, sino de las interrelaciones que surgen entre ellas, no siendo identifiable la fuente de ventaja con ninguna actividad específica, sino precisamente por su relación con otras.

Una vez obtengamos estos datos, investigaremos el conjunto de los recursos, medios principales y habilidades de la empresa, para detectar las fortalezas y debilidades de la misma. Con la recopilacion de esta informacion procedemos a realizar el análisis externo.

Análisis externo: es el diagnóstico de los retos, impactos, amenazas y oportunidades que el ámbito exterior a la empresa ofrece a su desarrollo estratégico. Habitualmente se suele distinguir entre dos tipos de análisis externo, diferenciando el entorno general del entorno específico.

Para poder realizar correctamente el análisis externo, lo primero que tenemos que entender es el concepto de entorno. El concepto de entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa, que ésta no puede controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial (Mintzberg, 1984). Por lo tanto, por un lado entendemos como

entorno general, se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. Y por otro lado, entendemos entorno específico, al que se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o rama de actividad económica al que la empresa pertenece.

Para analizar el entorno general, se trata de realizar un adecuado informe de la situación actual y futura con el propósito de destacar las amenazas y oportunidades con las que cuenta. Una de las herramientas que se utilizan para analizar el entorno genérico es análisis PEST(Johnson y Scholes, 2001). Esta herramienta consiste en clasificar en cuatro factores los elementos más relevantes del entorno entendido en un sentido general. Dichos factores son Socio-cultural, económica, tecnologica y político-legal. Dentro de cada dimensión se incluyen con carácter general un listado amplio a tener en cuenta, que deberá ser adaptado a cada situación.

Para analizar el entorno específico tenemos que tener en cuenta que es fácil de comprender su concepto, pero, en muchas ocasiones, es difícil delimitar para una empresa en concreto. Para poder analizar el entorno específico es importante entender que se entiende por industria o sector industrial. Según Bueno y Morcillo (1994) definen este concepto como el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines. Además del concepto de sector industrial aparecen otros que están estrechamente relacionados con él, como son los de mercado y negocio, los cuales pueden ayudar a resolver los problemas de delimitación, siguiendo el planteamiento de Abell.

El modelo de Abell (1980): requiere delimitar el concepto de sector, dado que es la unidad de análisis. Dicho concepto, al igual que el de mercado, dista de poderse precisar con claridad. Abell ha optado por equiparar el concepto de sector al concepto de industria, entendida esta como el conjunto de empresas

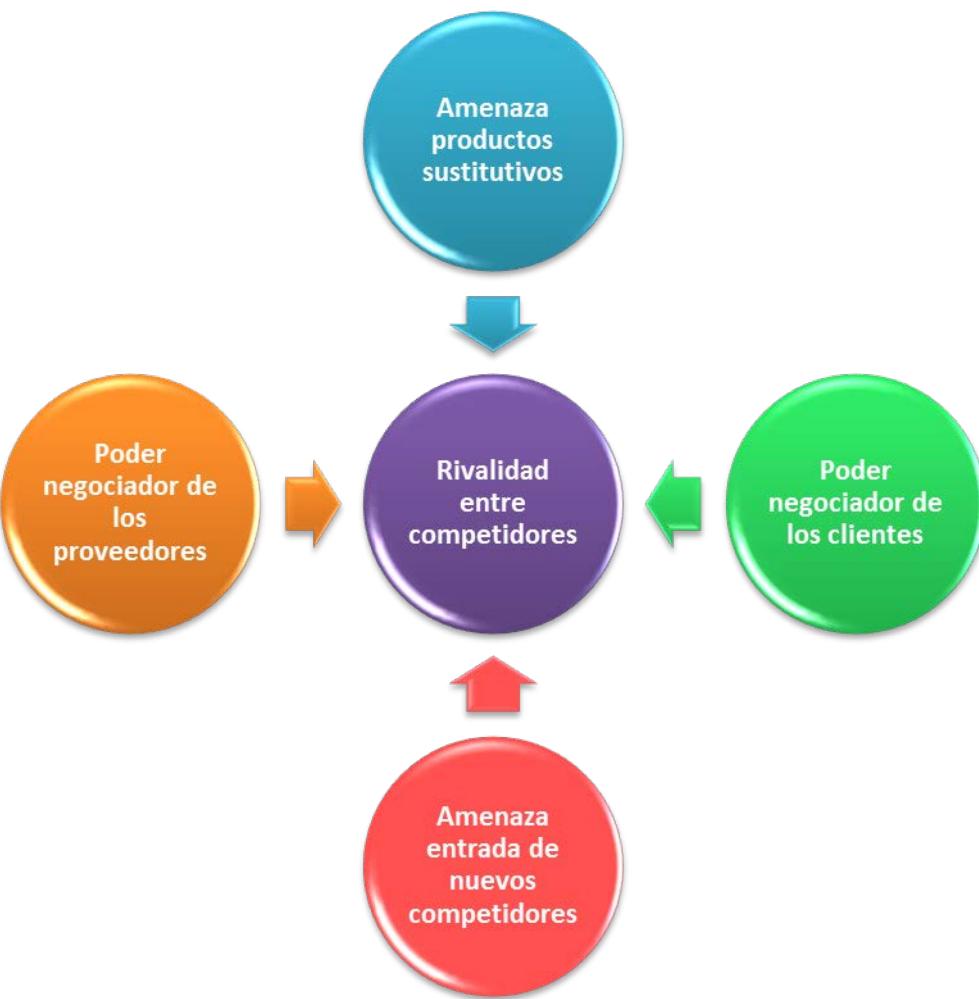
capaces de satisfacer un conjunto de funciones o necesidades, a un determinado grupo de clientes utilizando la misma base o dominio tecnológico. El negocio se define a partir de tres dimensiones:

- o Grupo de clientes servidos, esto es, a quién se dirigen los productos o servicios.
- o Funciones que el producto o servicio cubre a dichos clientes, lo que está estrechamente relacionado con las necesidades satisfechas.
- o Tecnología empleada o cómo se ofrece el producto, es decir, la forma en que una función es cubierta.

Por otro lado, tenemos que analizar el modelo de Porter (1980) para entender mejor el análisis externo, ya que se trata de una herramienta para adaptarse a cualquier industria y conocer las causas estructurales que la hacen más o menos atractiva. Para ello, tenemos que comprender que es este modelo.

Modelo de Porter (1980): el papel que desempeñan las barreras de entrada para dificultar la entrada de nuevos competidores, la importancia de no rivalizar mediante variables destructivas, como son los precios, las amenazas que supone la presencia de productos sustitutivos, dado que limitan la capacidad de subir precios conjuntamente ante la pérdida de clientes y la importancia de las condiciones en que se efectúan las transacciones, entre las empresas de la industria y sus clientes y proveedores, lo que depende del poder negociador de cada parte.

Figura 2: Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1980)

Tras realizar el análisis interno y el análisis externo, y con los aspectos más relevantes en cada caso, realizaremos el análisis DAFO.

El Análisis DAFO es una técnica de diagnóstico, que consiste en un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades. Sin embargo, antiguamente adolecía de integración entre ambos tipos de análisis, al no establecer relaciones entre las variables clave que componen ambos sistemas. En la actualidad esta

integración sí que se puede realizar mediante una figura como la que se presenta a continuación.

Figura 3: DAFO



Fuente: Elaboración propia a partir de Ventura (2008)

A continuación vamos a tratar cuál es la estrategia y como la empresa tiene que decidir cuál se adapta más a sus características. Además de hacer un pequeño resumen de los tipos de estrategias que existen.

Todas las empresas tienen que llevar a cabo una estrategia competitiva para competir mejor en mercados determinados y con productos o servicios concretos, de tal forma que se genere una posición ventajosa para la misma.

Una vez que la empresa ha elegido la industria donde quiere competir, deberá identificar la forma en la que lo va a hacer para conseguir rentabilidades

superiores a las de sus competidores. A ello se dedican los conceptos de estrategia y ventaja competitiva. Estamos, por tanto, en la definición de estrategias a nivel de negocio o competitivo, en el que las empresas deciden como quieren competir.

La estrategia competitiva es un campo de gran interés para los gerentes y se basa fundamentalmente en un profundo conocimiento de los sectores industriales, comercio y servicio, de sus competidores y entorno.

Para una organización en particular, según Grant (2006) se requiere diseñar estrategias competitivas y para eso se necesita entender su industria y su negocio, así como el de los competidores. El análisis de la competencia, además de formular la estrategia corporativa, contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores y muchos otros aspectos de la vida cotidiana de un negocio.

Hax y Majluf (1991) proponen una definición de estrategia que recoge 6 dimensiones diferentes con la pretensión de captar todos los elementos relevantes que el pensamiento estratégico encierra:

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

A continuación realizaremos un pequeño esquema donde queden reflejadas los tipos de estrategias que existen, para que a la hora de aplicarlo a la empresa, resulte más fácil.

Según Cuervo (1995), se suelen distinguir tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización, a cada uno de los cuales se le asignaran diferentes competencias respecto de la toma de decisiones.

- Estrategia corporativa o de empresa: trata de fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto, respecto a la identificación de las actividades o negocios en las que se requiere desempeñar. Dentro de este tipo podemos encontrar estrategias de: expansión de actividades, diversificación de actividades e integración vertical, y debido a la gran importancia que tiene se considera también como estrategia la internacionalización. En este caso nos centraremos en la de internacionalización, ya que es la que ha adoptado la empresa, que explicaremos en la parte práctica en que consiste.
- Estrategia competitiva o de negocio: se trata de determinar cómo competir mejor en un conjunto de actividades, negocios o unidades estratégicas de negocio. Entre ellas se encuentran las estrategias de liderazgo en costes, diferenciación de productos, grado de madurez de la industria. De todas ellas, explicaremos en el apartado de aplicación de las referencias bibliográficas, la estrategia de diferenciación de productos, ya que es por la que ha optado la empresa.
- Estrategias funcionales: se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada unidad de negocio, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Disponer de una estrategia quiere decir que las decisiones se toman de acuerdo con un proceso de reflexión previo que aporta el grado de coherencia necesario para actuar conjuntamente en una decisión determinada (Porter 1987).

En este trabajo nos centraremos principalmente en el proceso de internacionalización, debido a la gran importancia que tiene para la empresa.

El proceso de internacionalización de la empresa hace cada vez más necesario que la empresa decida dedicarse a parte de su ámbito geográfico natural y conocido, en el que ha surgido y en el que se ha desarrollado tradicionalmente su actividad, para empezar a competir fuera de sus fronteras nacionales en nuevos países. Ello permite abrir nuevas oportunidades de negocio (Bael 1997). La decisión de internacionalización se puede considerar como una estrategia corporativa. Son múltiples y variadas las justificaciones para la internacionalización. En este caso las agruparemos en dos grandes bloques:

Figura 4: Razones para la internacionalización

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducción de costes</li><li>• Tamaño mínimo eficiente</li><li>• Búsqueda de recursos</li><li>• Disminución del riesgo global</li><li>• Explotación de recursos y capacidades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ciclo de vida de la industria</li><li>• Demanda externa</li><li>• Seguir al cliente</li><li>• Globalización de la industria</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Thompson y otros, (2012)

Las razones internas están relacionadas con la capacidad de la empresa para tomar decisiones encaminadas a mejorar su competitividad. Entre ellas encontramos las que se pueden observar en la Figura 4. Por otra parte, encontramos las razones externas, son independientes de la voluntad de la empresa, que complementan la justificación de la salida de los mercados

exteriores. Entre las que destacan cuatro, reflejadas en la figura de las razones para la internacionalización.

Para realizar el estudio de penetración en mercados internacionales, según Bael (1997), se pueden diferenciar tres fases:

- Fase I: investigación general: antes de “lanzarnos” a un nuevo mercado debemos hacer unas comprobaciones previas.
- Fase II: investigación: recopilación de la información publicada: las fuentes de información a las que podríamos recurrir pueden ser: organismos oficiales, cámaras de comercio, oficinas comerciales españolas en el exterior, bancos y entidades financieras, institutos estadísticos, ferias internacionales, asociaciones profesionales o gremios, revistas y prensa especializada; y euroventanillas.
- Fase III: toma de contactos: el *mailing* es la primera “fotografía” de nuestra empresa. Debe ser breve, claro y resaltar lo que ofrecemos y, por supuesto, dirigido a una persona concreta de la empresa. Una vez enviado es aconsejable esperar un tiempo prudencial que puede estar entre 5-10 días para llamar a la persona destinataria y preguntarle su opinión de nuestros productos.

Una de las maneras de llevar a cabo este tipo de estrategia, es mediante la exportación (Bael, 1997). Actualmente, la empresa española tiene necesidad de buscar mercados exteriores para colocar sus productos y/o servicios. Los mercados globales tienden a intensificarse e incrementar su fuerza económica y debemos actuar con esta perspectiva global. No podemos pensar que todos los mercados son iguales, porque entonces no tendría éxito la operación.

Exportar no significa hacer una venta esporádica en el exterior, debido a un pedido ocasional o por necesidad de sacar stock, sino que es una estrategia de implantación en los mercados internacionales a medio/largo plazo, generando una corriente de negocios con la finalidad de obtener un incremento rentable en la cifra de ventas.

Según Bael (1997), las ventajas de una política de exportación las podríamos resumir en 5 puntos:

- Acceso a un amplio mercado y diversificación del riesgo.
- Test permanente de la competitividad de nuestros productos
- Una mejor imagen y prestigio de nuestra empresa
- Una mayor cultura empresarial, lo que incide en una mayor apertura a las innovaciones.
- Una disminución de los costes de producción, debido al logro de economías de escala.

Hemos de saber si estamos dispuestos actuar con seriedad en la exportación invirtiendo en tiempo, dinero, medios técnicos y con la energía suficiente.

Siguiendo la propuesta de Bael (1997), la clave está en el estudio de los tres instrumentos siguientes: recursos humanos, recursos financieros y producción.

- A. Recursos humanos: el comercial debe conocer idiomas, saber negociar y poder tomar decisiones y aceptar que puede pasar más del 50% del tiempo fuera del hogar.
- B. Recursos financieros: se deben considerar los recursos monetarios existentes, el grado de endeudamiento, las posibilidades de obtención de préstamos, los flujos de caja, etc. La recuperación de la inversión puede tardar años. Y si esto no se tiene claro, todo el dinero invertido podrá llegar a ser una perdida.
- C. Producción: debemos saber si nuestra capacidad productiva es suficiente para captar nuevos pedidos. ¿Somos conscientes de que la exportación nos puede llevar a rediseñar y adaptar los productos a los nuevos mercados? Modificaciones que pueden ir desde un cambio de etiqueta al

idioma y reglamentación del país, hasta modificaciones técnicas del producto.

El catálogo: debe ser rediseñado ofreciendo una imagen internacional con textos en varios idiomas a ser posible. La traducción debe estar efectuada por un nativo del país del idioma que queramos traducir. Por otro lado debemos comprobar que las imágenes que salgan en el catálogo sean aceptadas por los mercados potenciales. Además habrá que adaptarse y cumplir con la normativa del país receptor del producto.

Por el simple hecho de pertenecer a la Unión Europea creemos que todas las reglamentaciones técnicas son iguales entre los países miembros. Desgraciadamente todavía queda un gran camino para conseguirlo. Y aquí es donde aparecen las barreras técnicas al comercio internacional, que son las reglamentaciones comerciales de los estados, susceptibles de obstaculizar, directa o indirectamente, los intercambios comerciales.

La selección del país de destino dependerá de la mayor o menor probabilidad de tener éxito y de mantenerlo a largo plazo. En general las variables más relevantes se podrían concentrar en dos grandes grupos (Navas, Guerras, 2012):

- Características del país de destino.
  - Condiciones macro económicas
  - Expectativas de crecimiento
  - Riesgo país: político y económico
- Dificultad para operar en el mercado local:
  - Necesidad de adaptación del producto
  - Diferencia cultural
  - Condiciones competitivas locales

Para saber que productos exportamos, tenemos que tener en cuenta, aquellos que resulten rentables y que sean competitivos. Además tiene que existir capacidad de producción por parte de la empresa. También tiene que tener una capacidad de adaptación, ante los continuos cambios y mejoras y, ante las diferentes culturas. Han de exportar en aquellos países en los que la demanda del producto este en crecimiento. Y para que la exportación sea eficaz, tendrán que hacer productos homologados y cumplir con las normativas técnicas establecidas en el país receptor.

Para realizar la distribución de los productos, tendremos en cuenta que los canales de venta dependerán totalmente de la clase de nuestros productos, y hemos de tener en cuenta que no hemos de utilizar necesariamente el mismo canal en cada país. Continuando con la teoría de Bael (1997), los canales más utilizados son:

La exportación directa: Esta es la modalidad más ambiciosa, donde el exportador debe administrar todo el proceso de exportación, desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido. Este tipo de exportación es el camino más directo para aumentar las ganancias y obtener un sólido crecimiento empresarial a mediano y largo plazo. Entre las que destacan: la venta personal, agentes o representantes e inversiones directas.

La exportación indirecta: existe un operador que se encarga de alguna o todas las actividades vinculadas a la exportación, asumiendo la responsabilidad de la misma. Entre los que destacan; consorcios de exportación, asociación de nuevos exportadores y trading companies.

Otras formas de introducción: franquicias, Joint-Venture. Como franquicia entendemos: Es una relación comercial entre dos partes, por la cual una persona paga una cierta cantidad de dinero para tener la licencia para comenzar un negocio utilizando una marca ya consolidada en el mercado. Por otra parte, como Joint-Venture es una definición utilizada en el mundo de los negocios para describir a la acción de juntarse o asociarse dos o más empresas para la consecución de un proyecto común. Es el resultado de un compromiso

entre dos o más sociedades, cuya finalidad es realizar operaciones complementarias en un negocio determinado.

### 3. EMPRESA REAL: MECANIZADOS JARAIZ

---

Para realizar este apartado, y tratándose de un empresa real, vamos a explicar la manera de obtener los datos de Mecanizados Jaraíz.

Desde un principio sabía que quería hacerlo sobre la rama de organización de empresas estudiada durante estos 4 años, aunque no sabía que tema desarrollar ni en qué empresa centrarme. Al final, decidí realizar un análisis estratégico, ya que es un tema que te permite analizar diversos puntos importantes.

Pidiendo consejo a familiares y amigos, me aconsejaron hacerlo de la empresa donde trabajaba uno de ellos. A partir de ese momento, nos pusimos en contacto con el responsable de recursos humanos y este lo transmitió a sus superiores, y ellos permitieron que realizara el trabajo sobre su empresa, siempre y cuando mantuviera en anonimato del nombre real de la empresa.

Durante la elaboración de este trabajo, se ha estado en continuo contacto mediante correo electrónico, con el responsable del departamento de Recursos Humanos. En esos correos le enviaba una entrevista con las cuestiones que necesitaba en cada momento, adjuntándole la parte teórica correspondiente a la entrevista, para que le resultase más fácil su comprensión y no perdiera demasiado tiempo en responder a las preguntas planteadas.

Con menos frecuencia, he mantenido contacto con la responsable del departamento de calidad.

En varias ocasiones me he reunido con las personas encargadas, en la empresa, para realizar entrevistas, y tratar los temas que por correo resultaban complejos de explicar. Me enseñaron las instalaciones de la empresa para que me hiciera una idea y tener más claro el funcionamiento de esta.

Las entrevistas, las llevaba preparadas, en el momento, seguía el guion establecido, aunque en muchas ocasiones se desviaba la entrevista a otros temas relacionados, o nos centrábamos en el asunto de mayor relevancia para el trabajo.

En las entrevistas los responsables de la empresa sugerían temas que resultarían interesantes para el trabajo, además de facilitar la comprensión del mismo.

Me han facilitado información confidencial para poder realizar el trabajo de manera adecuada. Y también me proporcionaban documentos para poder trabajar fuera de la empresa, y si no entendía algo, en cualquier momento me lo explicaban para que pudiera entenderlo.

### 3.1 CONSTITUCION E HISTORIA DE LA EMPRESA

Mecanizados Jaraíz, S.A. se constituye como Sociedad Anónima en 1915 sobre la base de unos talleres mecánicos del mismo nombre existentes dos décadas antes. Desde sus comienzos su actividad se centró en la construcción de Bienes de Equipo para la Industria Azucarera, así como otros sectores industriales.

A lo largo de estas décadas ha mantenido en lo sustancial su programa de fabricación junto con actividades temporales demandadas por el proceso histórico, como la construcción de máquinas, herramientas, material de guerra y actuaciones en otros sectores industriales (el naval y otros).

Entre los años 1977 - 1981 Mecanizados Jaraíz atraviesa un profundo proceso de reconversión que se culmina sin que la Sociedad llegue a enfrentarse con actos económicos negativos como suspensiones de pagos.

En este último periodo la actuación industrial se consolida en la fabricación de Bienes de Equipo para la Industria azucarera, papelera, calderas de vapor y

algunas nuevas líneas de producto que se incorporan entonces como, elementos para la industria aeronáutica y turbinas de gas, bombas de vacío (de anillo líquido), chapas mecanoperforadas, etc.

También se promueven con diferentes fórmulas de relación, ideas y actividades industriales diversas como, una planta de sinterización de piezas en carburo de tungsteno, es decir, una máquina que hace piezas de hierro que se mezclan con unos polvos para que se ponga más duro y sirve para hacer matrices, de fabricación de contenedores y otras.

Mecanizados Jaraíz, S.A. dispone de 40.000 m<sup>2</sup>. de superficie con 15.000 m<sup>2</sup> construidos en 9 naves con 2/3 grúas por nave de hasta 9,5 m. de altura de gancho y 25 Tm. de elevación.

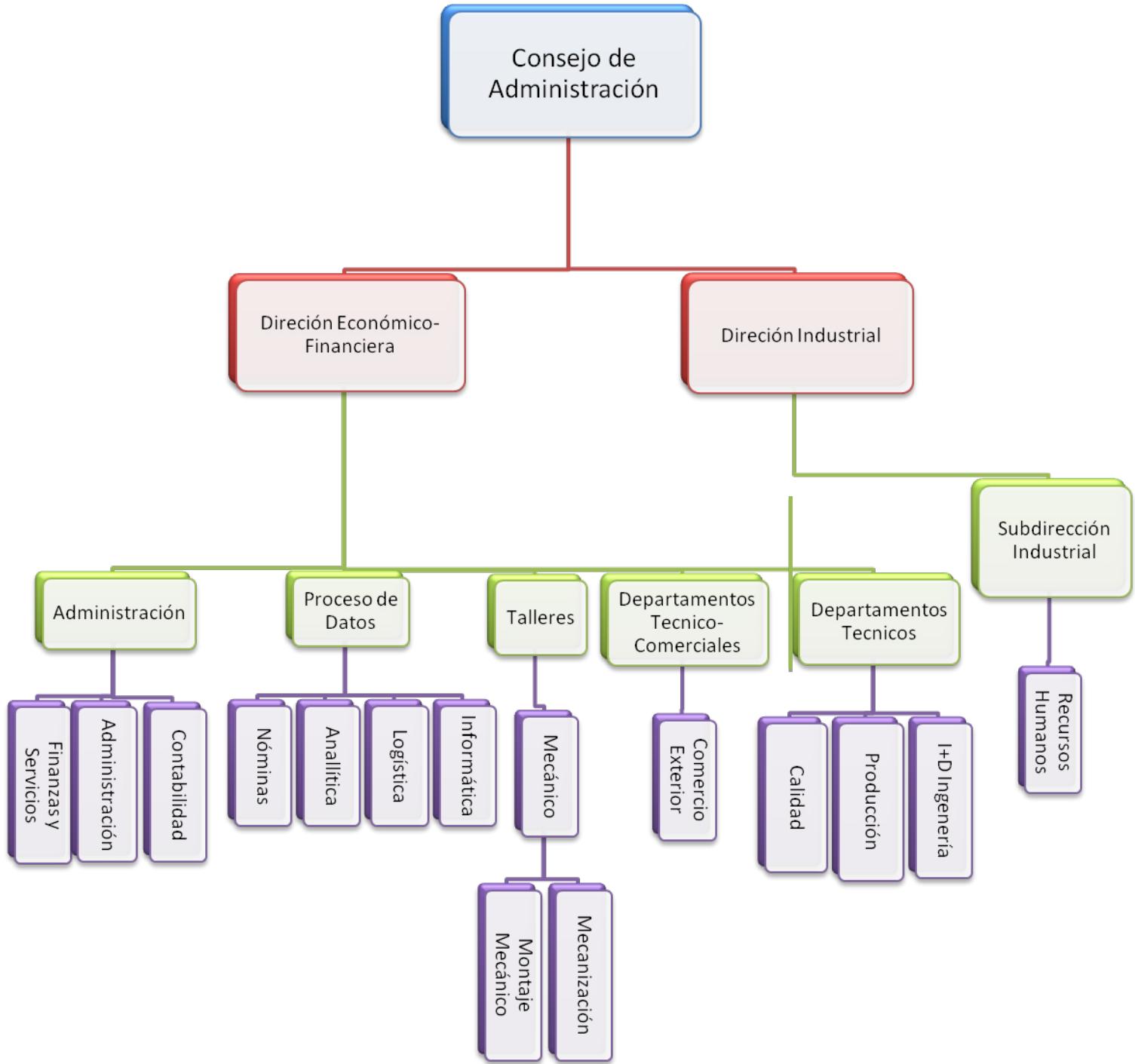
*Campo de actividad:* Sus principales productos son; mecanización de componentes para aerogeneradores, mecanización de piezas de vuelo del programa ARIANE.IV, mecanización estructuras satélite HISPASAT, construcción y mecanización de diversos elementos y utillajes de tierra para sector aeronáutico, construcción de piezas complejas para turbinas de gas, construcción de piezas para turbinas hidráulicas medias y pequeñas minicentrales, prensas para pulpa de remolacha con tecnología propia, calderas pirotubulares y acuotubulares de vapor saturado y agua sobrecalentada; y elementos especiales para industria papelera y alimentación (camisas filtrantes).

Sus principales mercados son; absorbiendo el mercado español en una media del 90% de la cifra de ventas, y el resto se reparte en operaciones en EE.UU., Austria, Reino Unido, Alemania, Marruecos, Canadá, Polonia, Francia, México y en menor medida en otros países.

Sus clientes mayoritariamente son empresas que requieren del producto propio de la empresa o recambios de estas ya instaladas. Como ya hemos visto, se trata de una empresa que ha ido creciendo a lo largo del tiempo, también ha

crecido en su estructura. En la actualidad Mecanizados Jaraíz, presenta la siguiente estructura interna:

Gráfico diagrama 2: organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de la empresa Mecanizados Jaraíz

*Número de trabajadores:* actualmente está compuesta por 40 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

- Consejo de administración: tres personas

• Dirección económico financiera: una persona encargada de este departamento.

- Dirección industrial: una persona

• Departamento de Administración: dos personas encargadas de contabilidad, administración, finanzas y servicios. Realizando diferentes funciones de cada sección como son:

- Contabilidad general
- Actualizar conocimientos de legislación contable, fiscal y social
- Relaciones con gestores asesores y juristas
- Organizar la gestión administrativa de los pedidos, desde su recepción hasta la entrega
- Facturación, seguimiento y cobro de pedidos
- Tramitar expedientes de subvenciones y ayudas industriales, laborales y fiscales
- Telecomunicaciones internas y externas
- Organización de desplazamientos y reservas
- Gestionar la tesorería
- Definir condiciones generales y específicas de cobro y pago, etc.

• Departamento de proceso de datos: dos personas; informática, logística, analítica, nominas. Encargados de realizar funciones como por ejemplo;

- Actualización y seguimiento de hardware y software en ordenador central, periféricos, PC
- Ofimática, redes, router, puesta en marcha y seguimiento de aplicaciones informáticas internas y externas

- Asegurar la protección de ficheros, procedimientos y tratamientos, de inventarios privados y oficiales
- Almacén de primeras materias, productos en curso, productos terminados, materiales inventariarlos, de transporte nacional, adquisiciones, entregas, circulación interna, vehículos, contenedores y vertidos
- Transporte internacional, documentación aduanera, transito, importación/exportación, facturación por series; aduanas
- Legislación nacional y comunitaria y obtención de permisos; elaborar y adaptar el sistema de costes internos
- Controlar márgenes de coste de pedidos e informar periódicamente
- Elaborar tarifas de precios
- Calcular primas, vacaciones, horas extras, bajas, ausencias, retenciones sociales y fiscales, anticipos, dietas, desplazamientos; realizar las nóminas y las transferencias; etc.

• Departamento de Talleres mecánicos: veintiséis trabajadores. Sus funciones son muy diversas dependiendo del proyecto a que se dediquen en cada momento, pero las principales funciones son:

- Cumplimientos de plazos de entrega
- Control de tiempos empleados
- Construcción de componentes y maquinaria
- Montajes en taller y en obra
- Reparaciones de maquinaria
- Planificación de recursos humanos y materiales, de acuerdo con los listados recibidos de producción, etc.

• Departamentos técnicos-comerciales: está compuesto por cinco personas, este departamento es muy importante ya que se ocupan del mercado exterior, y es algo imprescindible en la empresa. Las funciones que realizan son:

- Relación con los clientes existentes y desarrollar nuevos clientes
- Calculo y elaboración de ofertas
- Negociar y obtener pedidos
- Compra de materiales, equipos y servicios
- Distribuir entre los departamentos técnico-comerciales, en función de su naturaleza, consultas de clientes extranjeros
- Elaboración y seguimientos de ofertas a clientes extranjeros
- Desarrollar nuevos clientes extranjeros
- Distribuir y registrar todas las comunicaciones con clientes y proveedores extranjeros
- Organizar el envío de los productos fabricados al extranjero, etc.

• *Departamentos técnicos:* una persona: calidad, producción y I+D ingeniería; encargados de realizar funciones como:

- Gestión del manual del aseguramiento de la calidad
- Auditorias de calidad internas y externas
- Emisión programadas de puntos de inspección
- Confección y distribución de listados de la planificación de taller
- Establecimiento de sistemas de incentivos en colaboración en talleres y personal
- Diseño y cálculo de maquinaria, incluido revisión, verificación, validación y cambios
- Tecnología de soldadura
- Métodos de trabajo en taller (apoyo)
- Revisión de pedidos y hojas d ruta, etc.

• *Departamento de Subdirección Industrial:* Es un departamento que lo lleva a cabo el responsable de recursos humanos. Es un paso intermedio entre los superiores de la empresa y los inferiores.

• Departamento de Recursos Humanos: una persona. Este departamento se encuentra en la etapa estratégica, ya que es importante a la hora de llevar a cabo la estrategia.

En Mecanizados Jaraíz S.A, se trata de un departamento nivel staff, es decir, asesora al presidente y a los subordinados, en las funciones de recursos humanos. Tiene más importancia porque esta formado por expertos/especialistas en la materia.

Las funciones que se realizan en este departamento son:

- Contratación y despidos de personal, a partir de las necesidades planteadas por los Jefes de Departamento
- Formación de personal, a partir de las necesidades planteadas por los jefes de departamento
- Colaboración en control del personal
- Estudio y propuesta de sistemas de retribución
- Propuesta de reajustes salariales
- Inspecciones laborales y sociales
- Elecciones sindicales
- Prevención de riesgos laborales
- Adaptación de instalaciones a la legalidad vigente
- Colaboración con producción y talleres en el establecimiento de sistemas de incentivos
- Colaboración con todos los departamentos de la empresa

Como hemos visto, tiene una estructura interna muy amplia, esto se debe a que ha crecido a nivel estatal y a nivel internacional. Por eso, es necesario todos los departamentos que tiene, y las funciones que realizan cada uno de ellos, son de gran relevancia para que el funcionamiento de la empresa sea el correcto y eficaz.

### 3.2 COMO TRABAJA LA EMPRESA

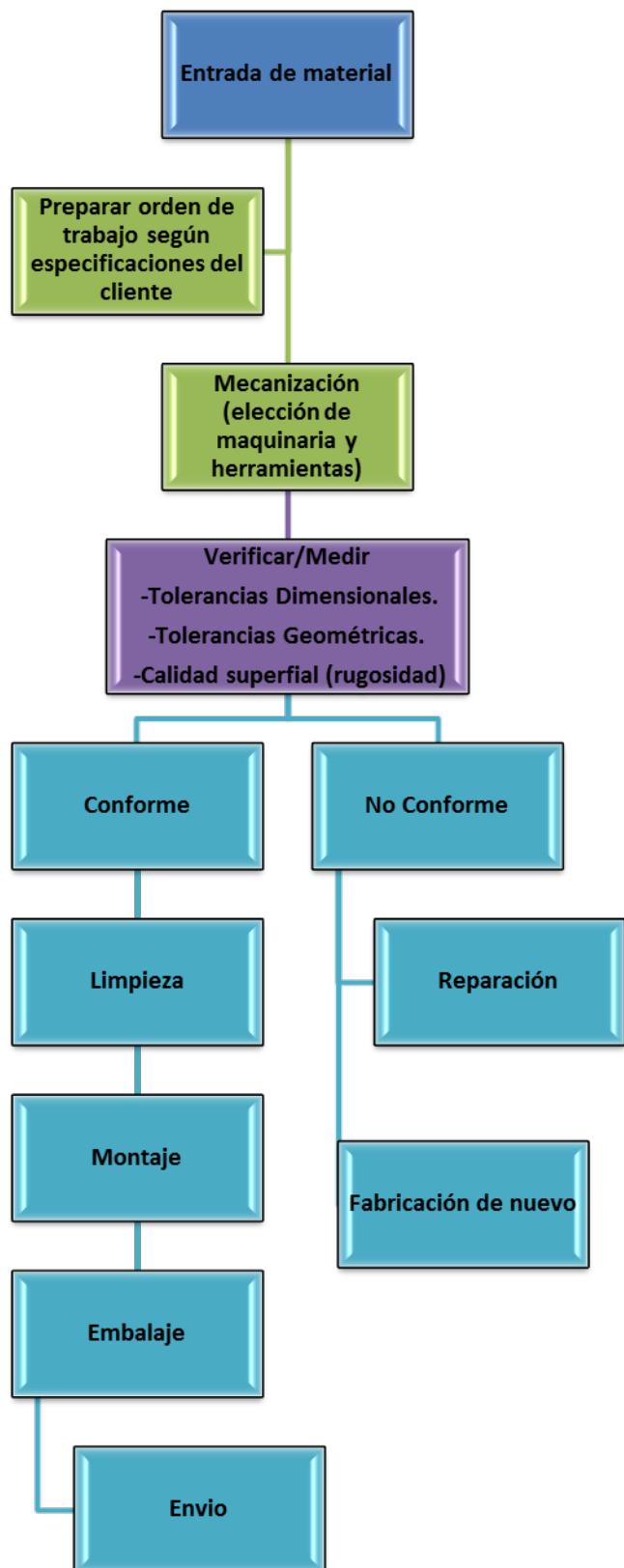
En la Figura 5 se muestra como se realiza el proceso de trabajo en Mecanizados Jaraíz, como podemos ver se recibe el material para la realización del trabajo, una vez que tienen el material para conformarlo y teniendo en cuenta las especificaciones del cliente, se procede a la elección de la máquina y herramienta más adecuada para la mecanización de este trabajo.

Una vez que el trabajador termina la pieza se procede a verificar y medir para comprobar, que cumplen las tolerancias que les requiere el plano de trabajo. Para esto se comprueba las tolerancias dimensionales, geométricas y la calidad superficial.

Si alguna parte de las tolerancias o calidad no es conforme, se procederá a la reparación de esta, si fuera posible, y volver a verificar para comprobar que ya es apta. En caso de no ser posible la reparación habría que volver a pedir material de nuevo y empezar el proceso desde el principio.

Superado el proceso de calidad la pieza será destinada al montaje si es parte de un conjunto, o se le dará la limpieza necesaria para embalarla y enviarla a su destino final.

Figura 5: Diagrama de flujo del proceso



Fuente: Elaboración propia a partir de información recibida por parte de la empresa

# 4. APLICACIÓN DE LAS BASES TEÓRICAS A UNA EMPRESA REAL

---

Para comenzar aplicando las bases teóricas descritas anteriormente a la empresa Mecanizados Jaraíz, empezaremos delimitando cual es la misión, visión y valores de la empresa.

Tanto la misión, visión y valores son reales de la empresa, ya que los tienen explicados en la memoria de la empresa, y todos los trabajadores conocen estos aspectos.

Mecanizados Jaraíz S.A tiene como misión principal la satisfacción de sus clientes, la eficacia del servicio brindada, la excelencia en la fabricación de sus productos cumpliendo con los requisitos establecidos por sus clientes, la puntualidad en la entrega y la mejora continua de sus procesos.

Su visión consiste en convertirse en una empresa reconocida internacionalmente en la fabricación y montaje de maquinaria para la industria pesada y el servicio de mantenimiento industrial.

Valores: No olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad.

- *Compromiso;* cumpliendo en tiempo y forma con las expectativas de nuestros clientes.
- *Honestidad;* garantizando la buena calidad del trabajo así como los componentes utilizados.
- *Respeto;* conduciéndose de una manera equitativa y respetuosa ante nuestros semejantes.

- *Lealtad*: guiándose de manera fiel ante nuestros socios comerciales, empleados y accionistas.

Relacionado con estos valores, esta empresa lleva a cabo medidas de responsabilidad social corporativa establecidas como:

- *Medioambiente*: llevan a cabo medidas medioambientales con el fin de generar un menor impacto en el medioambiente, promoviendo su protección. Para garantizar su compromiso con el medio ambiente se centra en tres objetivos:
  - Reducción de costes: Todas las acciones están diseñadas para obtener una mayor eficiencia energética, de materiales y en el uso del agua cuya primera consecuencia es la reducción de gastos.
  - Reducción de la huella ecológica: la disminución del impacto medioambiental de la actividad comercial en todos los ámbitos: residuos, energía, materiales, agua, ruido, e integración en el entorno urbano.
  - Mejora de la competitividad: tanto de forma directa, al ser el cliente consciente de las mejoras ambientales que se desarrollan, como indirecta, al aumentar la calidad de los servicios y reducir costes.
- *Publico interno*: los trabajadores reciben la formación adecuada para mejorar la sostenibilidad del negocio, la comunicación existente es transparente y fluida, estando prohibida cualquier muestra de discriminación. Potencian la igualdad en la organización y la integración más favorable del trabajador.

## 4.1 Análisis interno

### Teoría de los recursos y capacidades.

A continuación vamos a realizar un estudio de los diferentes tipos de recursos, las capacidades con las que cuenta la empresa.

*Tipos de recursos:* Los recursos productivos de las empresas se clasifican tal y como nos muestra la figura 1, planteada anteriormente

En primer lugar tenemos los recursos tangibles, aquellos que son fáciles de detectar y evaluar a partir de estados contables. Dentro de este tipo de recursos nos encontramos con:

- *Recursos Físicos:* Las instalaciones y maquinaria en fábrica que posee Mecanizados Jaraíz S.A son adecuadas a su nivel de producción y a su cuota de mercado. Cuenta con una fábrica, situada en el centro de la ciudad, donde se lleva a cabo todo el proceso de producción, un almacén donde, se encuentran las materias primas y en algún caso puntual los productos terminados, ya que por norma cuando se termina un trabajo se embala y se exporta directamente desde la cadena de producción.

Tabla 1: Maquinaria de la empresa

Mandrinadora-fresadora CNC de 12.000 x 3.000 m. Ram (Carnero) = 1.250 mm.
Mandrinadora de columna móvil SACEM de 130 mm.de husillo, de 7.600 x 2.500 mm. de recorrido, con CNC a 3 ejes HEIDENHAIN
Mandrinadora de columna fija UNION de 125 mm.de husillo, de 3.000x2.800 mm. de recorrido, con CNC a 4 ejes HEIDENHAIN
Fresadora columna móvil HURON de 4.600x2.000 mm. de recorrido (con visualizador de cotas)
Fresadora puente HEID de 3.600x1.200x1.000 mm. de recorrido, con CNC 3 ejes BOSCH
Taladro puente 2.500x2.000 mm. de recorrido, con CNC 3 ejes FAGOR
Taladro puente 2.000x2.000 mm. de recorrido, con CNC 3 ejes FAGOR
2 Taladros IBARMIA 30, con CNC 3 ejes FAGOR
Torno vertical TOKAPHO de 3.260 mm. Ø útil y 1,600 mm. de altura (con visualizador de cotas)
Torno vertical SCHIESS de 2.200 mm. Ø útil y 1.500 mm. de altura (con visualizador de cotas)
Torno horizontal HERYLIGENSTAEDT de 1,480 mm.sobre bancada y 10.500 mm.longitud entre puntos. Etc.

Fuente: elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa

- Recursos Financieros: es la capacidad de endeudamiento y de generación interna de fondos de la empresa. Podemos estudiarlos a través de varios indicadores, en este caso vamos a centrarnos en el Ratio de endeudamiento. Aunque sus índices de rentabilidad económica y financiera (ROA Y ROE respectivamente) hayan disminuido en los últimos años, son similares a los de las empresas de mayor tamaño del sector. Además su ratio de solvencia se sitúa muy por encima del óptimo, lo que supone que la empresa dispone de un exceso de activos corrientes.

Tabla 2: rentabilidades

<b>DATOS 2011</b>	
Rentabilidad Económica (ROA)	6,98%
Rentabilidad Financiera (ROE)	8,51%
Ratio de Solvencia	3,58

Fuente: Elaboración propia con datos del 2011

Según Sanz, C (2011); la rentabilidad económica (ROA): Se calcula dividiendo el beneficio neto obtenido entre el activo total de la empresa. El resultado obtenido lo multiplicamos por 100, para calcular el porcentaje.

La rentabilidad financiera (ROE): Se calcula dividiendo el beneficio neto entre los recursos propios que tiene la empresa; y se multiplica por 100 para obtener el porcentaje que le corresponde.

Tanto la rentabilidad económica como la rentabilidad financiera cuanto más mayor es el porcentaje son mejor para empresa. En este caso es un porcentaje amplio.

El ratio de solvencia: Se divide el activo circulante entre el exigible a corto plazo. Se considera normal el valor de 1,5 – 2 por lo que en este caso se encuentra muy bien posicionada.

Por otra parte, los recursos intangibles son aquellos difíciles de detectar y evaluar a partir de estados contables, puesto que en muchos casos permanecen invisibles. Pertenecen a este grupo los siguientes:

- *Recursos Tecnológicos*: Además de la amplia experiencia con la que cuenta la empresa, posee de los medios tecnológicos necesarios para llevar a cabo la elaboración del producto, que se han ido adaptando a las necesidades requeridas.
- *Reputación*: engloba el prestigio que la empresa posee entre sus clientes y proveedores. Ya que tiene presencia en las fábricas que se realiza el producto. En este caso tiene una reputación muy positiva entre sus clientes y sus competidores.
- *Cultura*: hace referencia a los valores que tiene la empresa, y que hemos mencionado con anterioridad. La empresa trabaja por proyectos, es decir, les llega un encargo y tienen fecha para terminarlo. A veces tienen que hacer más horas, para poder terminarlo en el plazo establecido. para ello los trabajadores tienen que tener el compromiso de acabarlo en tiempo y forma exigidos. También garantizar la calidad del producto realizado. Siempre manteniendo respeto hacia sus competidores. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían las actividades de las personas en la Organización.

Y por último tenemos que tener en cuenta, los Recursos Humanos, que a través de sus conocimientos, destrezas y habilidades ofrecen servicios a la empresa. Es un recurso difícil de valorar, siendo la cualificación personal,

técnica y educativa de los empleados un indicador importante. Mecanizados Jaraíz S.A cuenta con personal cualificado dentro de su proceso de producción, desde los comerciales a los técnicos que ponen a diario el servicio de la empresa todos sus conocimientos y la técnica perfecta para que el producto final sea de la mayor calidad posible.

Como trabajan por proyectos, tienen que trabajar eficazmente y acorde a los valores de la empresa. Para ello es muy importante la motivación de los trabajadores. La motivación en esta empresa se consigue mediante una retribución fija y una retribución variable. La retribución variable consiste en un incremento por hora trabajada y un plus anual por la dedicación al trabajo, en el cual se les da una retribución en relación a las horas trabajadas de más. Además se les dan más días de vacaciones.

- o Capacidades

Las capacidades de una empresa son las formas en que los recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan en rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales. Grant (1996) definió capacidad como la actitud o habilidad de un grupo de recursos para realizar alguna tarea o actividad, por lo que podemos ver que recursos y capacidades están estrechamente relacionados.

En este aspecto, Mecanizados Jaraíz S.A tiene ventaja frente a algunos de sus competidores, pues lleva trabajando en el sector desde 1915, por lo que en sus 100 años de historia ha sido capaz de crear una rutina organizativa adecuada a su nivel de producción, de forma que es capaz de mantener la competitividad mediante el refuerzo, combinación y protección. Además de ser capaz de integrar el conocimiento del proceso a todo su personal.

La cadena de valor: como ya hemos explicado en las bases teóricas es uno de los instrumentos mas ricos y populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa y su propuesta y difusión se debe a Porter (1987). La construcción se lleva a cabo mediante la identificación de las

actividades basicas de la empresa, las cuales a su vez pueden ser clasificadas en actividades primarias y de apoyo. A continuación analizaremos la cadena de valor de esta empresa, la cual se distribuye de la siguiente manera:

Figura 6: Cadena de valor

### Actividades de apoyo

Infraestructura:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad financiera para asumir gran carga de trabajo y realizar los proyectos en un corto plazo de entrega</li> <li>• Los proyectos son llevados a cabo por un coordinador que lleva los trabajos, encargado de realizar el planing y de que se cumpla en las fechas establecidas.</li> <li>• El coordinador cuenta con los encargados de cada departamento, para garantizar y mejorar en lo posible la planificación y desarrollo de los proyectos.</li> </ul>			
Administración de Recursos Humanos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas de reclutamiento</li> <li>• Formación continua de los trabajadores</li> <li>• Retribución variable como incentivo para aumentar la motivación</li> </ul>			
Desarrollo de tecnología:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación continua de la maquinaria, según la evolución del mercado</li> <li>• Innovación en la elaboración de los productos</li> <li>• Informatización de las bases de datos de la empresa</li> </ul>			
Aprovisionamiento:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stock de piezas para dar un servicio rápido y eficaz</li> <li>• Mantenimiento preventivo de la maquinaria y constante modernización</li> </ul>			
Logística interna: Disposición de stock de materias primas informatizado. La relación con los proveedores es mediante contacto continuo. Hay proveedores casuales porque son materiales especiales, y se contacta con ellos mediante correo electrónico.	Operaciones: Adaptación del personal, según cargas de trabajo. La empresa trabaja con proyectos y se tienen que adaptar en cada momento, a las características y fechas de cada proyecto.	Logística externa: Se trabaja sobre pedido y se distribuye mediante transportes especiales.	Comercialización y marketing: Contacto continuo con los clientes. Adaptación de los productos a las necesidades de los clientes. Mejora continua de la calidad de los productos debido a la experiencia de la empresa.	Servicio pos-venta: La empresa consta de servicio de mantenimiento y reparaciones.

### Actividades primarias

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa

En la Figura 6 se recoge la cadena de valor aplicada a la empresa, destacando en los aspectos en lo que destaca la empresa. Tanto en las actividades de apoyo como en las actividades primarias.

Como podemos deducir, la misión, visión y valores de la empresa está muy bien establecidos, ya que todos los trabajadores trabajan de manera homogénea respecto a las cuestiones planteadas en la cadena de valor, para conseguir los objetivos propuestos por la empresa.

De los tipos de recursos, deducimos que la empresa se encuentra en una posición muy óptima respecto a sus competidores, debido a que tienen unos recursos físicos adecuados a su nivel de producción y a su cuota de mercado, además de disponer de una infraestructura adecuada a todo el proceso productivo. Esta empresa se encuentra muy bien posicionada respecto a los recursos financieros, aunque sus índices de rentabilidad económica y financiera hayan disminuido debido a la situación por la que atraviesa. España, se encuentran en una situación similar a la de sus competidores, pero destacan sobre todo en que disponen de un exceso de activos corrientes. Con la evolución de su empresa se han ido adaptando a las nuevas tecnologías para la elaboración de sus productos. Y con todo esto han conseguido una gran reputación entre sus clientes. La empresa cuenta con trabajadores cualificados.

Además como podemos ver en la cadena de valor de forma esquemática, los aspectos donde más destaca esta empresa, como por ejemplo en la capacidad financiera para asumir gran carga de trabajo y realizar los proyectos en un corto plazo de entrega, o adaptación continua de su maquinaria, etc.

Con todo esto podemos deducir cuáles son sus debilidades y cuáles son sus fortalezas, las que analizaremos en el análisis DAFO posteriormente.

## 4.2 ANÁLISIS EXTERNO

En este apartado analizaremos los retos, impactos, amenazas y oportunidades que el ámbito exterior a la empresa ofrece a su desarrollo estratégico. Para delimitar el concepto de sector al que pertenece esta empresa tendremos en cuenta las tres dimensiones propuestas por Abel (1980). Como ya hemos mencionado anteriormente sus clientes son empresas que requieren del producto propio de la empresa o reparaciones para su maquinaria. Las funciones que el producto cubre a dichos clientes es que se tratan de productos específicos para cada empresa. Además la tecnología empleada es específica y actualizada en cada momento. Esta empresa pertenece al sector del metal.

La industria mundial del acero crecerá más del 3% corto plazo, pero a futuro se anticipa un panorama difícil<sup>2</sup>. La industria está en un período muy difícil. La única solución que proponen los expertos para frenar esta situación es el aumento de la demanda en los países desarrollados, incapaces de absorber una sobreoferta de millones de toneladas del metal.

El sector del metal en España<sup>3</sup> está formado en su mayoría por pequeñas o medianas empresas - el 98% de las empresas tienen menos de 50 asalariados-, es responsable del 9% del PIB español, del 25% de la formación bruta de capital, de casi el 50% del total de exportaciones y del 30% de la inversión en I+D+i de nuestro país. España es, además, la quinta potencia en la industria del metal de la Unión Europea, en la que los productos metálicos suponen más de la cuarta parte de la producción industrial y un tercio de las importaciones de productos manufacturados.

---

<sup>2</sup> El economista. Crisis en la industria mundial del acero

<sup>3</sup> "Las estadísticas del sector del metal en España" Martha Moya Laos

#### 4.2.1 Entorno General

En el perfil estratégico analizaremos las cuatro dimensiones más importantes para analizar el entorno externo, este análisis es conocido como Análisis PEST. Para ello, hemos centrado el estudio en destacar y desarrollar aquellos factores que incide con mayor fuerza en el sector en que opera Mecanizados Jaraíz S.A., teniendo en cuenta principalmente la internacionalización.

• Factores Socio-culturales: La empresa tiene que saber adaptarse a las costumbres, enfatizando el concepto de religión de según que países (Islam). Además tienen que hacer los productos homologados según la normativa aplicable en cada país en el que exporta.

• Factores Económicos: En los últimos 5 años, las ventas, fabricación y facturación nacional han descendido un 80%. Mientras en el extranjero, no ha afectado la crisis, pero si ha habido problemas bélicos, como por ejemplo en los países como Ucrania y Siria, donde se han perdido proyectos. Y en Egipto se ha ralentizado el proceso final de firma de contrato de los proyectos de obra, y por tanto la facturación.

• Factores Tecnológicos: Los procesos de producción se han modernizado gracias a los continuos avances tecnológicos. Los departamentos de I+D cobran una especial importancia en las empresas de este sector. Se ha conseguido adquirir nuevos materiales más ligeros y resistentes, que conlleva a poder fabricar estructuras más ligeras y económicas, además la introducción de nuevos materiales especiales<sup>4</sup>, que permiten el contacto directo en la industria alimentaria, ha permitido sustituir las piezas que antes tenían que forrarse, o que posteriormente el producto tenía que volver a tratarse.

La llegada de Internet y las nuevas tecnologías ha supuesto un importante avance en el acceso a la información por parte de los consumidores, a la vez

---

<sup>4</sup> AISI 316L+S: material exclusivo para la fabricación de máquinas que trabajan directamente con productos alimenticios.

que ayuda a la empresa a tener más información sobre los consumidores y poder desarrollar un marketing más personalizado.

En este caso, la empresa cuenta con una página web general, en la que expone todos sus productos con una breve descripción y la historia de la compañía y, además, una página de cada uno de los productos más importantes que fabrica, proporcionando una información ampliada sobre ellos.

Es destacable también que llevan un exhaustivo control de las posibles emisiones negativas de su actividad. Como es la gestión de las aguas residuales y la separación y recogida de la viruta sobrante de la mecanización.

- Factores Políticos-legales:

La empresa tiene que cumplir las normas UNE, que son gestionadas mediante AENOR, entidad líder en certificación de sistemas de gestión, productos y servicios, y responsable del desarrollo y difusión de las normas UNE.

A continuación vamos a ver la legislación que le afecta:

- UNE-EN 22768-1:1994; Esta norma se refiere a las tolerancias generales, Parte 1: tolerancias para cotas dimensionales lineales y angulares sin indicación individual de tolerancia.
- UNE-EN 22768-2: 1994; Parte 2: tolerancias para cotas geométricas sin indicación individual de tolerancia.

▪ DIN 1683-1; Esta norma se refiere a tolerancias generales, concesión de maquinaria, fundición y materiales. Las referencias son:

- DIN 1680-1: piezas de fundición, tolerancias generales.-

- DIN 1681: condiciones de entrega técnica.

- DIN 7182-1: tamaño, desviaciones, tolerancias y ajustes. Conceptos básicos.

- DIN 17245: propiedades de acero ferrítico fundido a elevadas temperaturas. Condiciones de entrega técnica.
- ISO 9001:2008; Diseño y fabricación de maquinaria de industria azucarera y otros procesos industriales, recipientes a presión y fabricación de componentes de alta tecnología.

Para que los productos obtengan la certificación correspondiente, primero tienen que estar certificadas las herramientas y aparatos de medidas con las que se va a realizar para garantizar esa certificación.

Esto conlleva que la empresa tiene que estar al día de las modificaciones normativas y cumplimiento de ellas. Una muestra de que se aplica, y se cumple con las certificaciones, se muestra en el control interno de maquinaria y equipos de certificación de la empresa.

Tabla 3: Plan de calibración y verificación periódica de los dispositivos de seguimiento y medición

		<b>PLAN DE CALIBRACIÓN Y VERIFICACIÓN PERIÓDICA DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b>	Emite: — Rev. 0 Fecha: 2014-01-13	
<b>2014</b>				
ef.	descripción del equipo	uso al que está destinado	intervalo máx. de calibr. / verific.	calibr. / verific. realizada por
1	Equipos de control dimensional	medición de longitudes	24 meses: bloques 36 meses : columna	Laboratorio exterior
2		ensayos no destructivos	12 meses	Dpto. de Calidad Laboratorio exterior
3	durómetros	ensayos de durezas	36 meses	laboratorio exterior
4	Termómetros digitales	Medición de temperatura	24 meses soldadura 36 meses pintura	laboratorio exterior laboratorio exterior
5	rugosímetros	acabado superficial	36 meses max	laboratorio exterior
6	Manómetros	Pruebas hidrostáticas	1 año 50 utilizaciones	laboratorio exterior
7	Pinza amperimétrica	Control de parámetros de soldeo	24 meses	Laboratorio exterior

Fuente: Elaboración propia a partir información proporcionada por la empresa

Como podemos observar en la Tabla 3, se lleva a cabo un control de la calibración, variando del aparato de medida basado en su precisión tendrá una frecuencia mayor o menor de inspección.

El objeto de la calibración de los equipos de inspección, medida y ensayo es poder efectuar su confirmación metodológica, es decir, determinar, a través de los resultados obtenidos en las calibraciones, si el equipo es garantizar la precisión requerida en las medidas.

Normalmente, la precisión de medida requerida en el equipo, a establecer en cada caso por el usuario o empresa, determina de forma directa el criterio de aceptación, pudiendo definir este último como el valor que comparemos con el resultado de la calibración, o verificación para determinar si el equipo aún en condiciones de funcionar adecuadamente y garantizar la precisión requerida.

Los equipos han de calibrarse dado que sus respuestas no son estables en el tiempo, debido a múltiples y diferentes causas que todas ellas afectan de forma mínima, pero que en conjunto pueden superar la precisión mínima establecida (tolerancia), induciéndonos a error en la aceptación o rechazo correspondiente.

Dentro de estas causas de variaciones podemos incluir el envejecimiento del equipo, deterioros, limpiezas inadecuadas, reacciones químicas varias, etc.

Tabla 4: Listado de los dispositivos seguimiento e inspección

			<b>LISTADO DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO E INSPECCION</b>	Emite _____ Rev1 Fecha 2014-01-13
<b>2014</b>				
Nº	Nº anterior	CAMPO DE MEDIDA	DENOMINACIÓN	Según Plan 2014 calibración verificación
01/01	1/01	0-1250 mm	Columna de bloques patrón	Calibración: OCTUBRE 2013
01/02-01	-	L ≤ 100	Caja de bloques patrón longitudinales 47 unidades	Calibración: 2014
01/03	03/01	0 - 200 mm	Pie de rey Somet	Calibración: OCTUBRE 2013
02/02	02/02	1,2 - 200 mm	Medidor de espesores SonatestSonagage II	Verificación: 14-marzo-13
02/03		2 - 4000 mm	Detector de UT SonatestSitescan 250	Calibración: DICIEMBRE 2013
03/01	03/01	0 - 2000 A cc	Detector de electrodos (CC) magnaflux KH 20	Cedido: Ebroacero
03/02	03/02	—	Yugo Contourprobe (CA)	Verificación: 11-enero -13
03/03	03/03	—	Yugo Magnaflux Y-6 (CA)	Verificación: 21-diciembre-13
04/01	04/01	HB 30-700 / HV 80-1030	Durómetro portátil time HLN-11A	Calibración:SEPTIEMBRE2013
05/02		-60 °C a +500 °C	Termómetro a distancia por infrarrojos	Calibración: 2014
05/03		0°C a 70°C	Termohigrómetro	Calibración: OCTUBRE 2013
06/02	06/02	Ra 0,005-40 µm Rz 0,02-160 µm	RugosímetroSurfer TR-200	Calibración: SEPTIEMBRE 2013
06/04		N9, N8, N7, N6	Patrón rugotest	Calibración: SEPTIEMBRE 2013
07/01	07/01	0-25,5 mm 0-60°	Galga de uniones soldadas	Verificación: MARZO 2013
08/01	08/01	N.F 3,8-22	Indicador de ferrita en acero inoxidable	Verificación: AGOSTO 2013
09/08	-	0 - 2,5 bar	Manómetro	Calibración: 2013
09/15	-	0 - 10 bar	Manómetro	Calibración: ENERO 2013
10/01	-		Pinza amperimétrica PAN6540T	Calibración: SEPTIEMBRE 2013
13/01	-	0-5000 mm	Flexometro	Calibración: MAYO 2013
15/01	-	0-500 µm	Medidor espesores de pintura	Calibración: MAYO 2013

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

En la Tabla 4, tenemos los equipos de medida para diferentes procesos de calidad, los cuales son para uso interno de la empresa y no para certificar la conformidad de que el producto ha pasado la inspección final, si no para uso de los trabajadores, que también tienen un control de calidad sus equipos de trabajo.

La organización determina el seguimiento y la medición a realizar y que equipos son los necesarios para llevarlo a cabo. Los resultados nos proporcionan la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos exigidos. La organización debe establecer procesos para asegurarse que se realiza el seguimiento y medición.

#### 4.2.2 Entorno Específico

Para analizar este entorno, nos centraremos en el modelo de porter, que como ya hemos mencionado en las bases teóricas, se trata de una herramienta para adaptarse a cualquier industria y conocer las causas estructurales que la hacen más o menos atractiva. Las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado, o de algún segmento de este, están determinadas por las denominadas cinco fuerzas de Porter. A través del análisis de las fuerzas podremos determinar la rentabilidad del sector, con el fin de evaluar el valor y la proyección de Mecanizados Jaraíz S.A dentro de él.

- Rivalidad de los competidores:

Mecanizados Jaraíz tiene principalmente dos competidores importantes, que son Babbini, que se localiza en Italia; y Stord, localizada en Noruega.

La principal competencia con Babbini, es la política industrial de cada país, ya que en Italia tienen la ventaja de subvenciones y tarifas planas sobre sueldo, seguridad social, electricidad, etc.

La competencia con Stord, se debe a que tiene una mayor antigüedad, y por lo tanto mayor prestigio. A parte de la política industrial del país, que tiene ventajas respecto a la española. Mecanizados Jaraíz, fueron licenciatarios de Stord, ya que fabricaban para ello, bajo licencia.

A continuación haremos un breve análisis de los factores que determinan la rivalidad entre las empresas dentro del sector.

- *Concentración*: Estamos ante un sector concentrado con pocas y grandes empresas.

- *Diferenciación del producto*: En este caso, la diferenciación se debe a la calidad del producto. Una mayor diferenciación de producto reduce la intensidad de la rivalidad en precios, ya que el comprador mantendrá sus preferencias a pesar de las variaciones del precio.

- *Crecimiento del mercado*: El mercado del azúcar, como sector maduro que es, se encuentra en un periodo en el que las ventas están estancadas. Al encontrarnos ante un sector que depende de la producción de remolacha, la única manera que tienen las empresas de crecer es porque se ha localizado de forma concreta en países en expansión. Aumentando su cuota de mercado.

- *Barreras de salida*: Son los costes o dificultades que una empresa debe superar para abandonar el sector productivo en el que opera. La producción de maquinaria requiere de tecnología de gran coste y con una larga vida útil, por lo que las barreras de salida son grandes. Cuando existen barreras de salida importantes, las empresas que no logran cumplir con sus objetivos no salen del sector, recurren a estrategias diferentes para poder seguir operando dentro de él.

#### •Amenaza de los productos sustitutivos:

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen la misma necesidad que otro bien o presentan una alternativa para satisfacer la demanda. Cuando podemos encontrar productos sustitutivos reales o potenciales con facilidad el atractivo del mercado desciende.

No hay amenaza de productos sustitutivos, ya que es maquinaria exclusiva y los intentos que hubo de sustitución por maquinaria vertical<sup>5</sup> fracasaron.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La posibilidad de que puedan entrar nuevos competidores y la facilidad con la que lo hagan es un importante indicador de la rentabilidad de un mercado. La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras de entrada que estén presentes; mediante las barreras de entrada las empresas ya presentes adquieren ventajas sobre sus competidores potenciales, dificultando o impidiendo que estas últimas se instalen en el mercado.

Las amenazas para que se creen nuevos competidores son mínimas, debido a esta serie de circunstancias:

- *Economías de escala:* se dan cuando una empresa obtiene ventajas en términos de coste gracias al aumento de su producción, a medida que el tamaño de la instalación y los niveles de utilización de inputs aumentan se consiguen reducciones en los costes unitarios. Pero en este caso como se tratan de productos hechos a medida, no se puede hacer un trabajo en serie.

- *Inversión necesaria:* Es ineludible una gran capacidad financiera con la que hacer frente a los gastos de inversiones en tecnología, para fabricar los productos. También será necesaria una importante inversión a la hora de crear redes de distribución, la instalación de la fábrica de producción y un personal cualificado para poder desarrollar los trabajos.

- *La diferenciación del producto:* como ya hemos mencionado anteriormente, la diferenciación de este tipo de productos se basa en la calidad, una mayor robustez y una mayor vida útil.

---

<sup>5</sup>Maquinaria vertical: se intentó tratar la materia prima, en vez de sentido horizontal, en sentido vertical. Esto no funcionó ya que es mucho más costoso el montaje y el mantenimiento de esta forma de trabajo.

- *Acceso a canales de distribución:* Es fundamental que el consumidor final tenga acceso al producto, y para ello son imprescindibles los canales de distribución, ya que se tratan de productos de transporte especial. Dentro del sector observamos que todas las empresas que cuentan con una cuota de mercado destacable han llevado a cabo una integración vertical hacia adelante, creando así parte de su canal de distribución y haciendo todavía más difícil la entrada de nuevos competidores y estructurando mejor los márgenes de precios.

- *Barreras administrativas y legales:* Como ya hemos visto dentro del análisis PEST, existen numerosas normativas que las empresas deben de cumplir para poder realizar su actividad dentro del sector. El cumplimiento de todas ellas requiere de importantes inversiones que, nuevamente, pueden ser consideradas como una barrera de entrada.

- *Curva de experiencia:* A mayor experiencia acumulada menores costes de producción por unidad, y los nuevos competidores siempre contarán con una menor experiencia que las compañías que ya están dentro del sector. En este aspecto esta empresa tiene una mayor ventaja ya que, lleva dedicándose a esta actividad 100 años.

• Poder de negociación de los clientes:

El poder negociador de los clientes es alto. Los consumidores finales son exigentes, buscan calidad, buen precio. Por todas estas razones, los clientes son la fuerza competitiva más importante. El costo de cambiar de proveedor es bajo, pero hay una gran diferencia de producto.

• Poder negociador de los proveedores:

Los proveedores tienen limitado el número de clientes potenciales, por lo que su poder es reducido. Si a esto le sumamos que las materias primas principales para la elaboración de la maquinaria no son de difícil acceso, por lo todavía se ve más limitado el poder negociador de los proveedores.

De este análisis podemos deducir, que la empresa tiene que adaptarse a las costumbres de cada país y aplicar la normativa necesaria en cada país en el que exportan, además tienen que tener en cuenta los factores económicos, tanto de España como de los países receptores. Todo esto va unido al rápido avance de las tecnologías que se han de adaptar constantemente. Todo ello tiene que cumplir una serie de normativa, para que en todo momento se encuentre en situación legal. Todos estos factores influyen en el comportamiento de la empresa, y también en como es su evolución.

Del modelo de Porter, podemos concluir que la rivalidad de los competidores, es un factor en el que hay que mejorar, ya que tiene dos grandes competidores europeos. Sin embargo, la amenaza de productos sustitutivos es casi inexistente ya que se trata de maquinaria exclusiva. En cuanto a la amenaza de entrada de nuevos competidores, depende en gran medida de la situación económica de cada momento, ya que se tiene que hacer una gran inversión. Además, se necesita de experiencia para que puedan saber cómo pueden desenvolverse en el sector. Por lo que en este aspecto tampoco corre mucho peligro, y por lo que no se tienen que preocupar. Al tratarse de productos exclusivos para cada cliente específico, el poder de negociación de los clientes es alto. Sin embargo, al no haber un gran número de clientes potenciales su poder es reducido.

## 4.3 ANÁLISIS DAFO

A continuación realizaremos el análisis DAFO, que como ya hemos explicado en la teoría, consiste en un resumen tanto del análisis interno como del análisis externo, se trata de una técnica e diagnóstico.

Figura 7: DAFO de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>– Empresa de renombre mundial, exportando en más de 20 países.</li><li>– Grupo presente en todas las etapas del sector.</li><li>– Calidad del servicio</li><li>– Esfuerzos de investigación y desarrollo.</li><li>– Infraestructura con capacidad para soportar una gran carga de trabajo.</li><li>– Calidad del capital humano</li><li>– Alta flexibilidad para adaptarse al producto y al plazo de entrega del cliente.</li><li>– Consolidación de imagen de calidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Altos costes de mantenimiento de la estructura.</li><li>– Altos gastos en la reparación y mejoras de la maquinaria.</li><li>– Dificultades adversas por el trabajo a distancia con los clientes.</li></ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo.</li> <li>- Eliminación de barreras ya que la tecnología y los transportes han evolucionado mucho.</li> <li>- Escasa competencia porque es un mercado específico.</li> <li>- Nuevos países en expansión donde abrir nuevos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efecto de los cambios legislativos.</li> <li>- Falta de profesionales en el mercado laboral.</li> <li>- Situaciones políticas en países donde la empresa trabaja (conflictos como por ejemplo Ucrania).</li> <li>- Precios menos económicos ante la competencia debido a la alta calidad ofrecida.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida por la empresa

Tras analizar tanto el análisis interno como el externo, hemos realizado el análisis DAFO, para poder resaltar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, como podemos observar en la Figura 7.

La empresa está muy bien posicionada respecto a sus competidores. Mecanizados Jaraíz, tiene aspectos en los que predomina, que son bastantes, como por ejemplo su reputación entre los clientes, la calidad de sus productos, infraestructura con carga para soportar una gran carga de trabajo. También tienen poca competencia porque se trata de un mercado específico. Pero también tienen aspectos en los que tiene que mejorar, como son las dificultades adversas por el trabajo a distancia con los clientes. Sin embargo, hay algunos aspectos en los que no puede mejorar por si sola ya que son generales para todas las empresas como son, los efectos de los cambios legislativos, situaciones políticas en los países que la empresa trabaja, etc.

## 4.4 ESTRATEGIA Y EXPORTACION

A partir de las conclusiones obtenidas anteriormente y siguiendo el guion establecido en las bases teóricas, vamos a explicar cuál es la estrategia que lleva a cabo Mecanizados Jaraíz, además de cómo implantaron esa estrategia. Y nos centraremos en la exportación de sus productos, ya que se trata de un asunto de gran relevancia para esta empresa, debido a que exporta casi un 90% fuera del territorio nacional y tan solo un 10% de producción va destinado a territorio español.

En este caso han optado por una estrategia de diferenciación de productos y también por la estrategia de internacionalización. Como ya hemos mencionado antes en el esquema de los tipos de estrategias, se trata de una estrategia competitiva, y una estrategia corporativa respectivamente.

En primer lugar, explicaremos en que consiste la estrategia de diferenciación de productos, se entiende que la empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de productos cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes por lo que estos están dispuestos a pagar más por ese producto que por el de los competidores. Esta empresa opto por esta estrategia debido a que la mayoría de sus clientes contactan con la empresa para demandar sus productos. Estos son específicos para cada empresa en concreto. Al comienzo de su actividad no tenían esta estrategia, ya que hacían productos estándar, pero con el paso de los años, se ha ido especializando. Y esto es una de las causas por que la empresa obtiene beneficios, entre otras ventajas. Y con esta estrategia han conseguido tener una reputación muy favorable respecto a sus competidores.

En segundo lugar, explicaremos que se entiende por estrategia de internacionalización. La estrategia corporativa, desde la perspectiva territorial, analiza cómo puede verse afectada la posición competitiva de una empresa, ante la amenaza de nuevos competidores provenientes de otros países y, al

mismo tiempo, qué nuevas oportunidades se identifican con la expansión de sus negocios fuera de sus fronteras. A partir de especializarse en hacer productos que destacasen por su exclusividad y calidad, y teniendo en cuenta la demanda de clientes de otros países, implantaron una estrategia de internacionalización. Actualmente estas dos estrategias están interrelacionadas. Esto hace que la empresa destaque competitivamente entre las empresas que se dedican a la misma actividad en España, y también tienen una ventaja competitiva entre las empresas de otros países.

A continuación explicaremos el desarrollo de la actividad de esta empresa, en relación con la exportación de sus productos.

Mecanizados Jaraíz, tras llevar varias décadas, realizando el mantenimiento de las azucareras, comenzó a fabricar prensas pulpa<sup>6</sup> al pasar a ser licenciatarios, (esto significa que se trata de una empresa que otorga a otra planos y diseño para realizar los mismos equipos, es decir, Strod fabrica prensas en Noruega y para abaratar costes de mano de obra y transporte, deja a otra empresa española que fabrique sus mismos equipos para venderlos a Marruecos, Egipto, etc. Bajo licencia, la empresa española no factura al cliente final, simplemente emite su factura al cliente final), de Stord, en el año 1970 y principalmente para los países árabes.

Posteriormente, mecanizados Jaraíz, a través de la experiencia adquirida en el mantenimiento y fabricación e instalación de prensas, y teniendo la maquinaria necesaria, procedió al diseño y fabricación de sus propias prensas.

Evolución de la exportación: nuestra Empresa se basa en la contratación de agentes comerciales en países estratégicos tales como Rusia, Egipto, EEUU y Sudamérica. La función de estos agentes es conocer las posibilidades de mercado en su propio país, contactar con clientes potenciales y obtener pedidos de compra. Por cada venta obtenida, al agente comercial evidentemente se le aplica una comisión en beneficio de sus gestiones.

---

<sup>6</sup> Prensa pulpa: máquina mediante la cual se elimina lo máximo posible la humedad de la remolacha cocida.

La evolución del mercado de exportación está en alza, dadas las circunstancias industriales negativas que desde hace unos años atraviesa nuestro país. Por ello, y para poder mantener una industria como la nuestra, nos hemos visto obligados en hacer más hincapié en los mercados del exterior.

Como ejemplo podemos citar que hasta hace más de 10 años, la facturación anual se componía de un 80% a nivel nacional y el 20% correspondía a la exportación. Estas cifras a día de hoy han variado justo en el sentido contrario, siendo la facturación de exportación la de mayor porcentaje.

Ha habido que mejorar e innovar técnicas para incrementar la venta de productos, para ello se han realizado nuevos anuncios, páginas web relacionadas con la industria que afecta a nuestros fabricados, aumentando el marketing comercial e asistiendo a ferias nacionales e internacionales.

No hay que olvidar que actualmente, la mayoría de personal técnico y comercial domina uno o varios idiomas extranjeros, lo cual facilita la comunicación y las relaciones comerciales con el exterior.

Destacar también que las ventas e introducción de nuestros productos en países árabes no fue tarea fácil. No hay que olvidar los aspectos intelectuales, políticos y religiosos de esos países. Un factor importante es la llamada psicología del marketing internacional, en donde principalmente las costumbres, leyes y actitudes personales tienen que ser conocidas y respetadas ante una posible venta o relación comercial. No es lo mismo tratar o negociar con un europeo que con un marroquí, ruso o estadounidense por citar algunos.

Actualmente la empresa exporta en los siguientes países: Inglaterra, Francia, Alemania, Holanda, Suiza, Austria, Polonia, Rumania, Croacia, Bielorrusia, Rusia, Ucrania, Turquía, Marruecos, Egipto, Siria, Republica Checa, Estados Unidos, Canadá, Portugal, China y Chile.

## 5. CONCLUSIONES

---

Como ya hemos dicho en varias ocasiones a lo largo del trabajo, se trata de una empresa real, por lo tanto hemos realizado un análisis estratégico real, mediante contacto directo con el responsable de Recursos Humanos de Mecanizados Jaraíz, que me ha facilitado información de la empresa para poder realizar este trabajo.

Tras realizar el análisis desde lo más general, la industria, hasta lo más particular, en este caso la empresa Mecanizados Jaraíz, he podido completar todo el proceso estipulado para realizar un correcto análisis estratégico de esta empresa.

Durante todo el trabajo, me he centrado en la empresa, llevando a cabo tanto un análisis interno mediante el estudio de la cadena de valor, la teoría de los recursos y capacidades como un análisis externo mediante un análisis general y específico, y el análisis DAFO, para evaluar la posición actual de la empresa en el mercado, con el objetivo de desarrollar a continuación el planteamiento estratégico.

Una vez situada la empresa dentro del sector comenzamos con un análisis de la situación general dentro del análisis externo, gracias al que hemos podido identificar los factores que afectan a la totalidad de las empresas que llevan a cabo su actividad en alguna industria española a través del análisis PEST.

En un principio se ha identificado el sector en el que opera la empresa, que es el metalúrgico, y se ha realizado un análisis de este. Nos encontramos ante un sector maduro, con un crecimiento lento, donde las cuotas de mercado de las tres empresas principales son muy altas, pues son las únicas que tienen mayor relevancia en Europa, y que trabajan para todo el mundo. Como ya

hemos dicho su concentración en el mercado se trata de pocas empresas de gran tamaño.

A continuación, para ir centrándonos en el objeto final del estudio, se ha llevado a cabo el análisis del entorno específico, aquel que afecta únicamente a las empresas que operan dentro del sector metalúrgico junto a Mecanizados Jaraíz. Este análisis lo hemos realizado mediante las 5 fuerzas de Porter, donde he sacado las siguientes conclusiones.

La rivalidad de los competidores, es un factor en el que hay que mejorar, ya que tiene dos grandes competidores europeos. Sin embargo, la amenaza de productos sustitutivos es casi inexistente ya se trata de maquinaria exclusiva. En cuanto a la amenaza de entrada de nuevos competidores, depende en gran medida de la situación económica de cada momento, ya que se tiene que hacer una gran inversión. Además se necesita de experiencia para que puedan saber cómo pueden desenvolverse en el sector. Por lo que en este aspecto tampoco corre mucho peligro, y por lo que no se tienen que preocupar. Al tratarse de productos exclusivos para cada cliente específico, el poder de negociación de los clientes es alto. Sin embargo al no haber un gran número de clientes potenciales su poder es reducido.

Como se puede deducir del análisis DAFO efectuado en el trabajo la empresa está muy bien posicionada respecto a sus competidores. Debido a que tiene aspectos en los que predomina, como por ejemplo su reputación entre los clientes, la calidad de sus productos, infraestructura con carga para soportar una gran carga de trabajo. Pero también tienen aspectos en los que tiene que mejorar, como son las dificultades adversas por el trabajo a distancia con los clientes. Sin embargo, hay algunos aspectos en los que no puede mejorar por si sola ya que son generales para todas las empresas como son, los efectos de los cambios legislativos, situaciones políticas en los países que la empresa trabaja, etc.

Mecanizados Jaraíz ha optado por una estrategia de diferenciación, donde la exclusividad de sus productos y también por una estrategia de internacionalización ha conseguido fidelizar a sus clientes durante sus casi 100 años de existencia, tratando de acercarse cada vez a más grupos de clientes potenciales.

Con la internacionalización, la empresa ha conseguido una mayor cultura empresarial, lo que incide en una mayor apertura a las innovaciones; y una mejor imagen y prestigio de nuestra empresa. Es un factor importante en la empresa como ya hemos reiterado varias veces a lo largo del trabajo, ya que exportan el 90% de sus productos y tan solo el 10% se queda en España. Esta situación cambió hace tan solo 10 años, hasta entonces era al contrario. La empresa se ha beneficiado de la situación económica por la que está atravesando España. En la actualidad la empresa exporta sus productos en más de 20 países.

La empresa ha tenido que mejorar e innovar técnicas para incrementar la venta de productos, para ello se han realizado nuevos anuncios, páginas web relacionadas con la industria que afecta a nuestros fabricados, aumentando el marketing comercial e asistiendo a ferias nacionales e internacionales. Sin olvidar la llamada psicología del marketing internacional, en donde principalmente las costumbres, leyes y actitudes personales tienen que ser conocidas y respetadas ante una posible venta o relación comercial

Es un ejemplo de como una empresa pequeña y familiar puede hacerse hueco y mantenerse dentro de un sector como este, trabajando día a día sin olvidar sus valores, teniendo en cuenta en todo momento a sus clientes, que a fin de cuentas es quien decide el producto que va a consumir.

Este trabajo le servirá a la empresa para ver la posición de su empresa vista por una persona ajena a ella. Además para tener de forma escrita, su análisis estratégico, ya que nunca se habían propuesto realizar este proceso de una manera tan detallada. También les servirá de ayudar para ver en qué posición se encuentran frente a sus principales competidores y cuáles son los aspectos en los que tienen que mejorar para mantener su posición competitiva o incluso mejorarla.

### **NOTA**

El nombre de la empresa es ficticio, ya que la empresa ha dado el consentimiento de realizar el trabajo pero manteniendo anónima su identidad.

## 6. BIBLIOGRAFIA

---

- Abell, D.F. (1980): "Defining the Business", Prentice Hall, Englewood.
- Baell, G. (1997): La exportación está en sus manos. GESTION 2000.
- Bueno, E. y Morcillo, P. (1994): Fundamentos de economía y organización industrial, McGraw-Hill, Madrid.
- Cuervo, A. (1995): Dirección de Empresas de los noventa: Homenaje al profesor; Marcial Jesús López Moreno, Civitas, Madrid.
- Grant, R.M. (2006): Dirección Estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones Quinta edición THOMSON CIVITAS.
- Guerras, L.A. (2008): La Dirección Estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones, Madrid, THOMSON CIVITAS
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1991): The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach London: Prentice Hall International Inc.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001): Dirección Estratégica. 5ed. México, Pearson Educación de México.
- Mintzberg, H. (1984): La Estructuración de la Organizaciones, Editorial Ariel.
- Navas J.E. y Guerras L.A. (2012): Fundamentos de dirección estratégica de la empresa, Cizur Menor (Navarra), Civitas.
- Navas, J.E y Guerras L.A. (2004): La Dirección Estratégica De La Empresa: teoría y aplicaciones, tercera edición, reimpresión revisada THOMSON CIVITAS
- Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York,.
- Sanz, C. (2011): Contabilidad. Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo.

- Stoner, J. y Freeman, R. (1994): Administración. Tercera Edición, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tena, G. (2012): Manual Dirección y gestión de RR.HH. Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo.
- Ventura, J. (2008): Análisis Estratégico de la Empresa, PARANINO CENGAGE Learning.
- El economista. Crisis en la industria mundial del acero.
- “Las estadísticas del sector del metal en España” Martha Moya Laos.

# ÍNDICE TABLAS

---

Figura 1: Tipos de recursos.....	7
Gráfico 1: La cadena de valor de Porter .....	9
Figura 2: Fuerzas de Porter.....	12
Figura 3: DAFO .....	13
Figura 4: Razones para la internacionalización .....	16
Gráfico diagrama 2: organigrama de la empresa .....	25
Figura 5: Diagrama de flujo del proceso.....	31
Tabla 1: Maquinaria de la empresa .....	35
Tabla 2: rentabilidades .....	36
Figura 6: Cadena de valor .....	40
Tabla 3: Plan de calibración y verificación periódica de los dispositivos de seguimiento y medición....	46
Tabla 4: Listado de los dispositivos seguimiento e inspección.....	48
Figura 7: DAFO de la empresa .....	54