

Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de una empresa aragonesa:
Estampaciones Guiper, S.L.
Strategic analysis of an Aragonese company:
Estampaciones Guiper, Ltd.

Autora

Coral Díaz Guillén

Directora

Elisabet Garrido

Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Zaragoza

Curso 2018/2019

Análisis estratégico de una empresa aragonesa: Estampaciones Guiper, S. L.
Strategic analysis of an aragones company: Estampaciones Guiper, Ltd.

Autor/*Writer*
Coral Díaz Guillén

Director/*Director*
Elisabet Garrido

Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Dirección Estratégica y Organización de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen: El objetivo de este Trabajo Fin de Grado es analizar una empresa utilizando las herramientas proporcionadas por el análisis estratégico, tales como análisis DAFO, CAME, PEST o VRIO; así como el establecimiento de la estrategia competitiva que la empresa está llevando a cabo.

En primer lugar, se comienza con una aproximación histórica y personal de la empresa para ubicarla tanto geográficamente, como dentro de la industria a través de los años y en la actualidad. A continuación, se comienza con el análisis estratégico propiamente dicho, desarrollando la industria y el mercado en el que la empresa se enmarca, el análisis interno y externo de la misma. Para el estudio de todos estos apartados van a resultar de utilidad tanto bases de datos como SABÍ, como búsquedas en la web, prensa o páginas webs corporativas de clientes, proveedores, industria o competidores. También, resultará de gran utilidad al tratarse de una PYME, la información de primera mano obtenida a través de la dirección de la empresa. Una vez se ha recogido toda la información citada, se establecerá la estrategia competitiva que la empresa sigue en su búsqueda de creación de valor, además de ofrecer una serie de recomendaciones o posibilidades de afianzar o crecer en la industria en el futuro.

Summary: The objective of this Final Degree Dissertation is to analyze a company using the tools provided by the strategic analysis, such as SWOT analysis, CAME, PEST or VRIO; as well as the identification of the competitive strategy that the company is carrying out. The project starts with the description of the history of the company and its main business and industry. The next sections develop the strategic analysis of the general and specific environment, as well as the internal analysis. For the development of the project different complementary sources of information have been used, such as SABÍ and online reports from customers, suppliers, industry and competitors. However, the main source has been the first-hand information obtained from the managers of this SME (Small and Medium Enterprise). Once all the aforementioned information has been collected, the competitive strategy that the company follows in its search for value creation is analyzed. The document concludes by offering a set of recommendations to strengthen the competitive position of the firm in the future.

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	5
I. LA EMPRESA.....	6
1. Estampaciones Guíper, S.L.	6
2. Historia, misión, visión y valores	7
II. LA INDUSTRIA/ EL PRODUCTO	8
1. Actividad y producto de la empresa	8
2. La industria	9
3. El mercado	11
III. ANÁLISIS EXTERNO	14
1. Análisis del entorno general: P.E.S.T.....	14
2. Análisis del entorno específico	18
2.1 Proveedores	18
2.2 Clientes	20
2.3 Competidores y rivalidad	22
2.4 Amenaza de nuevos entrantes	25
2.5 Conclusiones del análisis del entorno específico	26
IV. ANÁLISIS INTERNO	26
1. Recursos y capacidades	27
2. Cadena de valor	29
V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	32
1. Análisis DAFO	32
2. CAME.....	34
VI. ESTRATEGIA COMPETITIVA	36
VII. CONCLUSIONES	38
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	40

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Imagen de empresa 1993-2015.....	7
Ilustración 2. Imagen de empresa 2015 - actualidad	7
Ilustración 3. Modelo de pieza servida a MACPUAR, S.A.	21
Ilustración 4. Modelo de pieza servida a WITTUR.....	21
Ilustración 5. Modelo de pieza servida a TELERGON	22
Ilustración 6. Prensa	27
Ilustración 7. Troquel	27
Ilustración 8. Materia prima " <i>barras de cobre</i> "	30

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ingresos de explotación (2001-2017)	12
Gráfico 2. Rentabilidad económica (1995-2017)	13
Gráfico 3. Rentabilidad financiera (1995-2017).....	14
Gráfico 4. Tasa de desempleo en España (1984-2017)	16
Gráfico 5. Evolución de la compraventa de viviendas en España (2007-2017).....	17
Gráfico 6. Rentabilidad económica Estampaciones Ebro vs. Estampaciones Guiper (2001-2017)	24
Gráfico 7. Rentabilidad económica EMZA vs. Estampaciones Guiper (2001-2016)	25

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen análisis PEST	18
Tabla 2. Análisis VRIO	28

INTRODUCCIÓN

El objeto del presente Trabajo Fin de Grado (en adelante, TFG) es el de realizar un exhaustivo análisis estratégico de una microempresa de referencia del sector metalúrgico aragonés: Estampaciones Guiper, S.L.

De acuerdo con la Guía Docente establecida por la Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza para el curso 2018/2019, este trabajo se enmarca dentro del tema “*Análisis estratégico de una empresa*”, bajo el área de conocimiento de *Organización de empresas*.

Con este trabajo se pretende, de alguna manera, resumir muchos de los aspectos, contenidos y conocimientos adquiridos durante todo el Grado. Es decir, se intenta aplicar lo aprendido acerca de un ámbito concreto del Grado en Administración y Dirección de Empresas, como es la Dirección Estratégica y Organización de Empresas, a una empresa real para poder conocer la práctica que conlleva la teoría de cómo se debe formular correctamente una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos de la misma. Asimismo, y pese a que el objetivo último del presente TFG es el de demostrar los conocimientos adquiridos y aplicarlos correctamente a un caso concreto, también va a ser un propósito de este trabajo el tratar de resultar de ayuda a la propia empresa estudiada, y que la misma pueda utilizar este trabajo como soporte con cierta información o utilidad práctica a la hora de tomar decisiones en el futuro.

Para la realización de este TFG se han utilizado diversas fuentes de información, entre la que destaca la información de primera mano obtenida a través de entrevistas personalizadas con la dirección de la propia empresa al tratarse del negocio familiar de la autora. Además, también se ha utilizado la base de datos SABI como soporte a la hora de analizar aspectos financieros tanto de Estampaciones Guiper, S.L. como de sus proveedores, clientes o competidores. Por último, y para el análisis de aspectos más generales de la sociedad entre otros, del análisis PEST o DAFO, se han utilizado reseñas de periódicos en su versión online.

El presente documento se estructura en seis apartados, los cuales se dividen a su vez en subapartados específicos de cada uno de los puntos. El trabajo comienza con una breve contextualización tanto actual como histórica de esta pequeña empresa familiar, sus valores y objetivos; para continuar con el análisis estratégico propiamente dicho. En primer lugar se analiza la industria y producto, el análisis del entorno tanto general

como específico; en segundo lugar, se lleva a cabo un análisis de los aspectos internos de la empresa, y a continuación, se explican con detalle las conclusiones del análisis estratégico realizado a través de las herramientas DAFO y CAME; a la vez que se ilustra cuál es la estrategia competitiva que esta empresa sigue. Por último, y con base en el análisis realizado, lleva a cabo un resumen de la situación global actual de la empresa, y se realizan una serie de indicaciones o pautas para la posible toma de decisiones futuras.

I. LA EMPRESA

1. Estampaciones Guiper, S.L.

Estampaciones Guiper, Sociedad Limitada (en adelante, S.L.) es una PYME, más concretamente, una microempresa aragonesa compuesta por nueve trabajadores asalariados, ubicada en el polígono industrial Malpica, en el término municipal de La Puebla de Alfindén, dentro de la provincia de Zaragoza. Esta empresa nace como tal el 17 de agosto de 1993 de la mano de dos socios que participan al 50% en la misma: C. Pérez y P. Guillén. Además de ser los socios y administradores de la empresa, tienen trabajos y funciones bien definidas y diferenciadas dentro de la misma, ya que mientras C. Pérez se encarga de la organización de la producción y las tareas que deben realizar los trabajadores, y de la relación directa y negociación con clientes y proveedores; P. Guillén se encarga de todo aquello relacionado con la gestión contable, laboral y financiera, y las relaciones pertinentes con instituciones como bancos, gestorías o la Hacienda Pública.

Como posteriormente se analizará con detalle, Estampaciones Guiper, S.L. se encuentra dentro del sector de la industria metalúrgica aragonesa, siendo taller auxiliar de empresas del sector del calado de Macpuar, S.A., Wittur Elevator Components, S.A.U. o MONDO IBERICA, S.A; siendo su actividad principal la forja, estampación y embutición de metales.



Ilustración 1. Imagen de empresa 1993-2015



Ilustración 2. Imagen de empresa 2015 - actualidad

2. Historia, misión, visión y valores

Los orígenes de esta empresa se remontan hasta mediados de los años 80, cuando inicialmente se funda, por parte de P. Basterra, Industrias Taladrina, S.L. Se trataba de un taller de matricería¹ y prensa que comenzó a incrementar sus ventas a nivel local y provincial. No obstante, esta empresa fue acumulando cada vez más deudas debido a la reiterada mala gestión realizada por parte de la gerencia.

Al mismo tiempo, Suministros Guillén, con V. Guillén al frente, se encargaba de proveer la mayor parte de materiales y suministros necesarios a Industrias Taladrina para llevar a cabo su actividad. Debido a que ésta última se encontraba a principios de los años 90 muy endeudada y no podía hacer frente al pago de los suministros, P. Basterra ofrece a V. Guillén liquidar sus deudas entrando en la sociedad como socio y participando al 50% en su empresa. Sin embargo, la situación de deuda y mala gestión por parte de la antigua gerencia de Industrias Taladrina siguió en aumento y finalizó cuando V. Guillén decide quedarse con el 50% de la participación de P. Basterra, asumiendo de esta manera, el 100% de la empresa, incluidas todas las deudas contraídas.

Debido a que V. Guillén se había dedicado con anterioridad al negocio de suministros industriales, apenas conocía cómo debía funcionar y gestionarse una empresa de matrices y prensas para el estampado. Por ello, ofreció a C. Pérez, encargado de la empresa hasta ese momento, participar en la misma como socio al 50%. Por último, y como V. Guillén se encuentra en el año 1993 muy próximo a la edad de jubilación, entrega sus participaciones en la empresa a su hija, P. Guillén. Es en este momento, el 17 de agosto de 1993, cuando se constituye la empresa Estampaciones Guiper, S.L., siendo el nombre de la misma el acrónimo de los apellidos de los dos socios.

¹ La matricería es una rama de la Mecánica que estudia y desarrolla las técnicas de fabricación de utillajes adecuados para obtener piezas en serie, generalmente de chapa metálica, sin arranque de viruta.

Desde el momento de su constitución, Estampaciones Guiper, S.L. ha crecido de manera lenta pero segura, tanto en tamaño, pasando de 2 empleados asalariados a los nueve trabajadores que componen la plantilla actual, como en cifra de negocio, ventas y beneficio, no sin declives, como la ocurrida durante la crisis de los años 2008-2009, la cual afectó gravemente a la empresa durante los años posteriores, logrando el repunte definitivo de la recuperación de la empresa en 2017.

Por lo que respecta a la misión y visión de Estampaciones Guiper, S.L., no se encuentran definidos explícitamente. El presente TFG servirá para la definición de los mismos, de forma que la empresa pueda explicitarlos en el futuro. Por un lado, la **misión** se centra en ofrecer nuevas piezas y servicios de calidad tanto a los clientes ya existentes como a los potenciales, agregando valor al proceso productivo con la personalización del producto hasta el último detalle en el acabado de la pieza. Por otro lado, la **visión** de esta empresa es consolidarse, sin renunciar a la tradición, como empresa de referencia en la industria metalúrgica aragonesa y, con el tiempo, nacional.

Además, Estampaciones Guiper, S.L. centra sus **valores** en la cultura de empresa familiar, lo que permite crear unas pautas de comportamiento muy cercanas, que puede verse ilustrado tanto en la forma de gestionar el día a día de la empresa, como en la forma en que se toman todo tipo de decisiones. Estos valores se definen en: calidad, tradición, experiencia, profesionalidad y trato personalizado.

II. LA INDUSTRIA/ EL PRODUCTO

1. Actividad y producto de la empresa

Estampaciones Guiper, S.L. tiene como actividad principal la forja, estampación y embutición de metales; así como la metalurgia de polvos, la cual se define como el proceso de fabricación que, partiendo de polvos finos y tras su compactación para darles una forma determinada, se calientan en una atmósfera controlada para la obtención de la pieza². Se enmarca, por tanto, dentro del sector metalúrgico ya que la estampación de metales es una de las ramas en las que se divide este sector.

Tratando de sintetizar al máximo el **producto** en el cual esta empresa se especializa y que resulte de interés analizar para la consecución de este trabajo, se puede afirmar que el negocio clave de Estampaciones Guiper, S.L. es el troquelado y

² Accesible online en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Pulvimetalurgia>

estampación de piezas para la industria metalúrgica. Como consecuencia de estas actividades, la empresa obtiene una gran cantidad de piezas diferentes según las preferencias del cliente; por lo que para la realización del presente trabajo, serán tomadas en consideración las tres piezas más importantes para la actividad diaria de la empresa y que mayor porcentaje de la cifra de ventas representan, las cuales se muestran con mayor detalle en el apartado “*Clientes*” del presente trabajo.

Estampaciones Guiper, S.L. se encuentra en un eslabón intermedio de la cadena de valor de la industria, por lo que realiza piezas metálicas que, posteriormente, son utilizadas por otras empresas industriales para su objetivo final. Estas piezas pueden formar parte de mecanismos electrónicos, pero en su mayoría, son piezas fundamentales para el montaje de ascensores. Debido a que el nombre de las mismas es muy técnico, se denominan en función del cliente al que están destinadas; así, las tres piezas que mayor porcentaje de ventas representan son: piezas servidas a MACPUAR, SA, piezas servidas a WITTUR y piezas servidas a TELERGON. El total de la cifra de ventas del año 2017 fue 651.727 euros³, correspondiendo el 60% de las ventas a MACPUAR,SA; 20% a WITTUR y el 15% a TELERGON.

2. La industria

Con respecto a la **industria** en la cual Estampaciones Guiper, S.L. enmarca su actividad, resulta conveniente efectuar una definición adecuada, para la cual pueden utilizarse, principalmente, dos enfoques distintos: siguiendo la clasificación nacional de actividades económicas (criterio administrativo), o mediante la definición tridimensional del negocio de Abell (criterio de gestión).

En atención al criterio administrativo, la actividad que se realiza en la industria en la que se encuentra Estampaciones Guiper S.L. se define como “*troquelado y estampación de piezas para la industria metalúrgica*”. Concretamente, se ubica en el Código CNAE 2550: Forja, estampación y embutición de metales; metalurgia de polvos⁴.

En segundo lugar, se puede definir la industria a través de la definición determinada por el esquema tridimensional de Abell o criterio de gestión. Para ello, es

³ Base de datos SABI (2018)

⁴ C.N.A.E.: Clasificación Nacional de Actividades Económicas

necesario responder a tres cuestiones: ¿A quién satisface la empresa?, ¿Qué satisface? y ¿Cómo satisface?.

Con respecto a la primera pregunta, el **público** al que va dirigido esta empresa son otras empresas industriales dedicadas, principalmente, al sector metalúrgico. Debido a que la mayoría de piezas se realizan para mecanismos de ascensores o componentes eléctricos, el público objetivo de Estampaciones Guiper, S.L. son empresas dedicadas a la fabricación de ascensores, tanto por partes como completos, o cualquier tipo de empresa que realiza la fabricación final de un mecanismo determinado.

Atendiendo, además, al alcance geográfico de los clientes de Estampaciones Guiper, S.L., éste es mayoritariamente local, siendo Zaragoza el destino de la mayoría de las piezas fabricadas. No obstante, es necesario señalar que las empresas WITTUR y MACPUAR, SA tienen filiales en otros puntos, como Sevilla o Italia, a los que Estampaciones Guiper, S.L. también sirve pedidos de piezas.

Por otro lado, la **principal necesidad** que atiende Estampaciones Guiper S.L. es la de realizar una pieza, previa petición del cliente, para su correcto anclaje posterior. Su labor básica, por tanto, es la de adaptar las necesidades que el cliente tiene con respecto a una pieza necesaria para el ensamblaje de una gran variedad de mecanismos y realizarla bajo planos para que se encaje a la perfección al mecanismo en cuestión. Además de cumplir con esta primera necesidad, el ofrecer otra serie de servicios de acabado como soldadura, pintura o barnizado permiten que sus clientes puedan satisfacer otro tipo de necesidades relacionadas con el acabado final de la pieza para obtenerla en unas condiciones óptimas.

Por último, la **forma** en la que Estampaciones Guiper, S.L. satisface la/s necesidad/es de sus clientes de una manera profesional, cercana y de calidad es la siguiente: en primer lugar se realiza un minucioso proceso que se inicia con el diseño de la pieza, su posterior muestra en un troquel, para finalmente, terminar con la actividad de estampado y, adicionalmente, cualquiera otras actividades que han sido mencionadas con anterioridad como pintura o barnizado. El proceso a través del cual se realiza la actividad y sus principales características se explicitarán con más detalle en el apartado correspondiente a la cadena de valor de la empresa.

Para concluir con este apartado, es necesario señalar que, como se analizará con posterioridad (ver *Competidores y rivalidad*), no es posible establecer competidores directos de Estampaciones Guiper, S.L. ya que esta empresa ofrece un servicio tan

personalizado y bajo pedido que no es posible encontrar otra empresa en la industria que satisfaga exactamente la misma necesidad a los mismos clientes; por ello, se ha considerado poco viable el establecimiento de un mapa de grupos estratégicos.

Por otro lado, a la vista de los clientes de Estampaciones Guiper, S.L. (ver *Clientes*), la cercanía geográfica es una condición importante en la industria ya que tanto la mayoría de clientes como la mayoría de proveedores se encuentran en el mismo polígono industrial con el objetivo de reducir al máximo el tiempo de suministro.

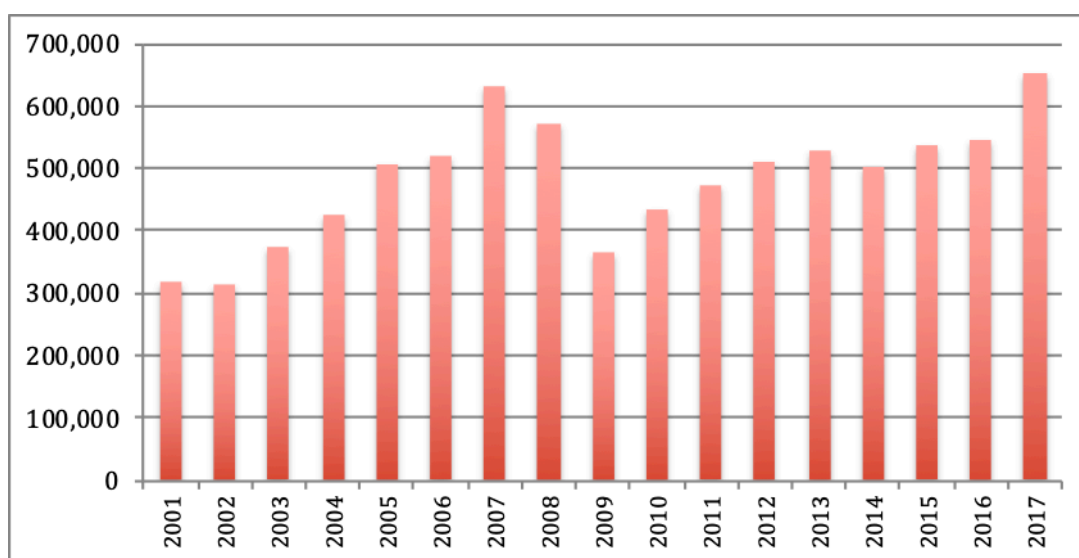
3. El mercado

En este apartado relativo al mercado de Estampaciones Guiper, S.L., se pretende caracterizar cuál es la demanda que abastece esta empresa dentro de su industria.

Cabe señalar que los datos económicos con los que se van a llevar a cabo tanto este análisis como los posteriores, comprenden el período de tiempo 2001-2017.

Para realizar el estudio de la demanda, se van a presentar los datos correspondientes a los **ingresos de explotación** de la empresa, ya que son aquellos relacionados directamente con las ventas de la misma. Como se puede observar en Gráfico 1, las ventas o ingresos de esta empresa ofrecen una tendencia creciente, alcanzando el máximo en el año 2007 con una facturación de más de 600.000 euros; y es a partir de este momento cuando la tendencia cambia y comienza a descender, debido principalmente, a la crisis económica que se da en España a partir de estos años. Como se aprecia en el gráfico, el impacto de la crisis frenó la tendencia alcista de esta empresa en cuanto a captar demanda, ya que en el año 2009 se produce una brusca caída de las ventas; no obstante, esta situación se revierte conforme pasan los años hasta alcanzar en 2017 valores superiores a los de 2007.

Gráfico 1. Ingresos de explotación (2001-2017)



Fuente: *Elaboración propia a partir de SABI (2018)*

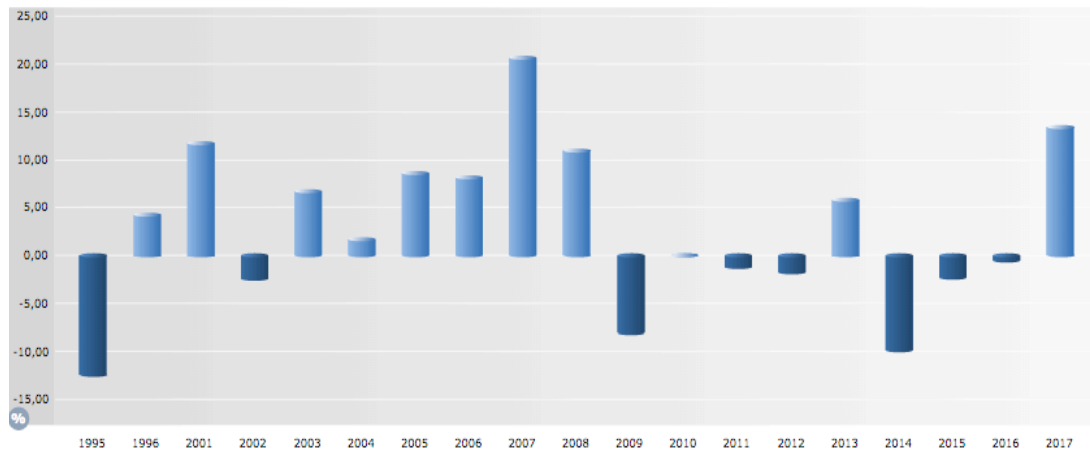
Además de los ingresos de Estampaciones Guiper, S.L. desde el año 2001 hasta la actualidad, se puede evaluar para ese mismo período el rendimiento que la empresa ha tenido en sus operaciones. Para ello, se va a utilizar los dos ratios de rentabilidad más utilizados en la práctica: el ROA, que hace referencia a la rentabilidad económica; y el ROE, el cual se refiere a la rentabilidad financiera.

En primer lugar, con el análisis del ROA, se quiere analizar cuál es la **rentabilidad económica** media que ofrecen los activos de la empresa. Observando la Figura 2, puede señalarse que el ROA de Estampaciones Guiper, S.L. no sigue ninguna tendencia clara ya que aparecen años en los que es elevada y creciente con respecto a años siguientes; y otros negativa y decreciente, pero no guardan entre sí relación alguna. La razón de esto puede encontrarse en la dinámica que siguen los propios beneficios y activos de la empresa, ya que rentabilidades bajas significan que para un activo dado los beneficios han sido menores, o viceversa en el caso de rentabilidades altas.

A modo de apunte puede verse en el gráfico que la rentabilidad desciende de forma muy acusada en el año 2009 (pasando de una rentabilidad del 10% en 2008 a -8% en 2009), y en años posteriores (2011-2012 y 2014); lo cual puede explicarse, según *Estampaciones Guiper (2018)* por el exceso de amortizaciones que la empresa tuvo que hacer frente durante esos años, siendo muy baja durante los años mencionados la rentabilidad sobre el capital empleado (-13,05% en 2014 y -10,65% en 2009) sin olvidar el impacto de la crisis económica de estos años en la empresa, ya que en ese

mismo año puede observarse en el Gráfico 2 cómo se produce el mayor descenso de ventas o ingresos de esta empresa.

Gráfico 2. Rentabilidad económica (1995-2017)



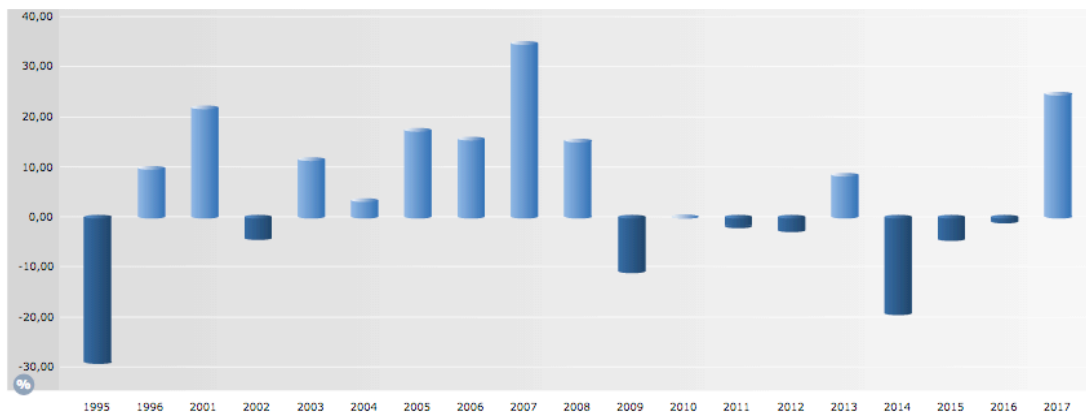
Fuente: *SABI (2018)*

Por otro lado, se debe analizar en este punto la **rentabilidad financiera** o ROE, el cual es un ratio útil para medir el rendimiento del uso de los activos, tomando en consideración la forma en que se financian esos activos, es decir, cuál es la rentabilidad que obtienen los accionistas, en este caso, los dos socios que componen la empresa.

Observando el gráfico que aparece en Figura 3, se aprecia que en el período 1995-2017, el ROE presenta períodos de alza y baja, por lo que como ocurría en el caso del ROA, no puede definirse una tendencia clara. Como diferencia más significativa respecto al ROA, se ve que las cifras del ROE son más elevadas que las anteriores, llegando a aproximarse en el caso del año 2007 a valores cercanos al 40%, mientras que en el mismo año, el valor del ROA apenas supera el 20%. Esto puede explicarse, con el considerable aumento de Fondos Propios que tuvo lugar en ese año (pasando de 153.950 euros en 2006 a 206.431 euros en 2007), lo cual viene explicado con el gran aumento del EBITDA durante esos años (pasando de 41.598 euros en 2006 a 88.485 euros en 2007).

Asimismo, puede apreciarse como nuevamente el efecto de la crisis hace mella en la empresa y sus beneficios, ya que es a partir del año 2009 y siguientes (especialmente llamativo en el caso de 2014) cuando menores cifras de ROE se dan.

Gráfico 3. Rentabilidad financiera (1995-2017)



Fuente: *SABI (2018)*

Tras el análisis de las dos rentabilidades anteriores, puede llegarse a la conclusión de que el beneficio, ya sea medido en función del activo o de los fondos propios, se encuentra en valores muy bajos a partir del año 2009, con razón de la crisis económica; lo que supone que tanto el rendimiento de las operaciones de Estampaciones Guiper, S.L. como la capacidad para remunerar sus recursos financieros son muy bajos. No obstante, en el año 2017 se aprecia una gran mejoría, situándose la rentabilidad en el 12% en el caso del ROA y en el 22% en el caso del ROE, lo que puede hacer pensar en una cierta recuperación o mejoría en años posteriores.

III. ANÁLISIS EXTERNO

1. Análisis del entorno general: P.E.S.T.

Para llevar a cabo el análisis acerca del entorno general de esta empresa, se va a utilizar la herramienta P.E.S.T. Se trata de realizar un análisis del macro entorno estratégico externo en el que actúa la empresa y que afecta por igual al resto de empresas; además, sirve para identificar, examinar y evaluar los factores y tendencias más importantes.

P.E.S.T. es un acrónimo de factores Político-legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos. Estos factores externos se encuentran fuera del control de la organización y, pueden ser considerados como amenazas u oportunidades para la empresa.

1.1 Factores político-legales

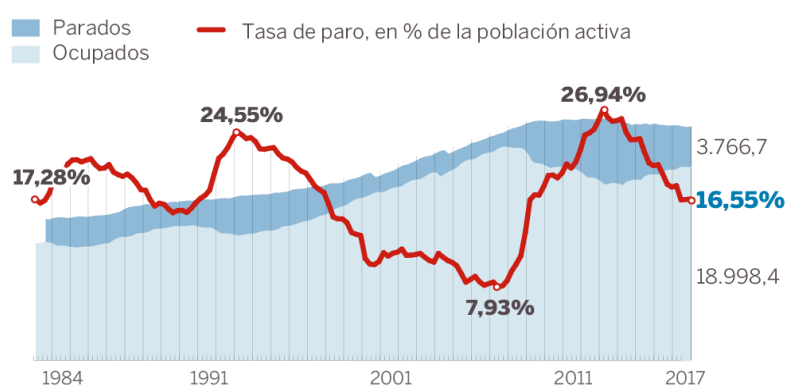
Se refiere a las normas legales en vigor que pueden afectar de manera directa o indirecta a la empresa, además de la situación política actual tanto en España como en el mundo. En este apartado, además de todo aquello relacionado con impuestos y leyes acerca de la contaminación de los residuos metálicos por empresas que Estampaciones Guiper, S.L debe cumplir al trabajar con elementos metálicos de chapa o cobre, resulta importante analizar el Convenio del Comercio del Metal. En la última aprobación del mismo, suscrito en julio de 2018, entre otras medidas se contempla una subida salarial del 3,9% en dos años, una reducción de jornada de seis horas en cómputo anual o una nueva regulación en materia de igualdad de género⁵, lo cual puede suponer una leve disminución de la rentabilidad esperada de Estampaciones Guiper, S.L. ya que un aumento en el salario de los trabajadores lleva aparejado para la empresa un aumento del gasto.

1.2 Factores económicos

Esta dimensión afecta a la naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa y viene dada por los principales indicadores económicos. La grave crisis económica sufrida en España y en el resto del mundo durante los pasados años afectó gravemente a todos los operadores económicos, y especialmente en este país, a la tasa de paro o desempleo. La tasa de paro, junto con el P.I.B. y el I.P.C. son los mejores indicadores para medir cómo se encuentra un país. Así, en el Gráfico 4 puede observarse en color rojo la evolución de la tasa de paro en España desde mediados de los años 80 del pasado siglo hasta el 2017. Esta tasa alcanzó valores históricos superiores al 26% durante los años 2013-2014, los cuáles fueron realmente difíciles para la sociedad española; para situarse actualmente en valores cercanos al 16%, lo que supone una recuperación económica del país que afecta muy positivamente a la empresa ya que más puestos de empleo, tanto de la propia empresa como de sus clientes, supone aumentar la cantidad de pedidos de piezas, y por tanto, mayores cifras de ventas.

⁵ EXPANSIÓN. “El nuevo convenio del comercio del metal contempla una subida salarial del 3,9% en dos años”, *expansion aragón*, 2018. Accesible en web: <http://www.expansion.com/aragon/2018/07/25/5b58c6eeeca474198068b45f5.html> (último acceso 25 de noviembre de 2018)

Gráfico 4. Tasa de desempleo en España (1984-2017)



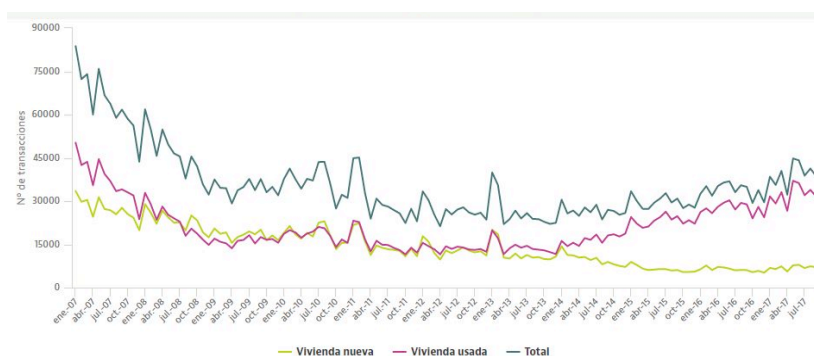
Fuente: *Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE)*

1.3 Factores socioculturales

El entorno socio-cultural de la empresa se encuentra muy ligado al económico. Tiene grandes repercusiones sobre los hábitos de consumo de la sociedad. Debido a que Estampaciones Guiper, S.L. suministra, mayoritariamente, piezas para mecanismos y partes de ascensores, es necesario conocer cómo es la tendencia en el mercado de ascensores.

La mayor parte de los ascensores montados por las empresas clientes de Estampaciones Guiper, S.L. se instalan en viviendas de nueva construcción, por lo que debe analizarse cómo es la evolución en los últimos años de la compra de vivienda nueva. En el gráfico que se muestra a continuación puede observarse que la crisis sufrida años atrás, ha hecho mella en la compra de viviendas nuevas (color verde claro), en favor de la vivienda de segunda mano (color granate). No obstante, se puede apreciar que la tendencia de la compra de vivienda nueva es levemente alcista, lo que supone un mayor incremento en la instalación de ascensores, suponiendo una oportunidad en el sector para Estampaciones Guiper, S.L.

Gráfico 5. Evolución de la compraventa de viviendas en España (2007-2017)



Fuente: *Idealista* (2017)

1.4 Factores tecnológicos

Los avances tecnológicos son aquellos que más rápidamente evolucionan y que más alcance tienen a la hora de limitar o ampliar las oportunidades de una empresa ya establecida. En el caso del sector de la metalurgia, los avances tecnológicos realizados son focalizados, mayoritariamente, en la maquinaria.

En los últimos años, en la industria del metal se llevan a cabo avances tecnológicos centrados, sobre todo, en que el proceso productivo sea cada vez más automatizado, exigiendo una intervención mínima del trabajador y ofreciendo una mayor seguridad y mayor precisión⁶, lo que permite a Estampaciones Guiper, S.L. aumentar la productividad de sus máquinas y la calidad de sus piezas.

A modo de resumen, se puede concretar el análisis PEST realizado en las siguientes amenazas y oportunidades provenientes del citado análisis del entorno general:

⁶ LA OPINIÓN. “Los avances tecnológicos en el sector de la metalurgia”. *la opinión*, 2014. Accesible en web: <https://www.laopinion.es/empresas-en-tenerife/2014/01/07/avances-tecnologicos-sector-metalurgia/518951.html> (último acceso 17 de noviembre de 2018)

Tabla 1. Resumen análisis PEST

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Aumento de compra de vivienda de nueva construcción• Avances tecnológicos en maquinaria	<ul style="list-style-type: none">• Leyes sobre contaminación de los residuos metálicos

Fuente: *elaboración propia (2018)*

2. Análisis del entorno específico

En este apartado se van a analizar aquellos factores que influyen específicamente en la empresa objeto de estudio. Para ello, son de importancia los factores relativos a clientes, proveedores y competencia. Asimismo, se hará mención de la amenaza de nuevos entrantes e industrias sustitutivas.

2.1 Proveedores

En primer lugar, resulta conveniente identificar a los proveedores que la empresa tiene o va a necesitar; se necesita saber aspectos como qué ofrecen, quiénes son, dónde están, qué niveles de precio tienen o a quiénes venden. Es importante analizar cómo se configuran los proveedores de una empresa ya que las acciones de los mismos pueden provocar cambios en el entorno de la empresa, por ejemplo, cuando aparece un suministrador que tiene el poder de ampliar el margen sobre costes para aumentar sus beneficios o cuando se encarece la materia prima utilizada por la empresa.

Como ya ha sido comentado con anterioridad, Estampaciones Guiper, S.L. moldea una gran cantidad de piezas de muy diverso tipo, por lo que es necesario tener una amplia cartera de suministradores. A continuación se analizan los tres principales proveedores de la empresa.

Hierros ESVAL, S.L.

Esta empresa, aunque se encuentra alejada geográficamente de Estampaciones Guiper, S.L., lo cual resulta de importancia ya que los costes de transporte son más elevados, se configura como el principal proveedor ya que de la misma se compra chapa

decapada, laminada cortada a medida para la posterior transformación o cartabón con una mayor calidad que otros potenciales proveedores de estas materias primas que se encuentran más próximas; materiales fundamentales para el trabajo diario del estampado y troquelado de piezas. Por tanto, una mayor calidad en la chapa resulta un elemento esencial a la hora de estampar piezas debido a lo agresivo del proceso y llega a compensar el coste de transporte.

Recubrimientos Metálicos Vicente, S.L.

Una vez se tienen las piezas estampadas o troqueladas, es necesario en muchas ocasiones, que las mismas pasen por otro proceso posterior para que se adapten a las necesidades del cliente. Principalmente, el recubrimiento metálico que se lleva a cabo es el zincado⁷, y se realiza a elementos como piezas para bridas, soportes, bastidores, prensacables o balancines. Este proceso no puede realizarse en las instalaciones de Estampaciones Guiper, S.L. y por ello, es transportado a las instalaciones de Recubrimientos metálicos Vicente, S.L. para posteriormente ser devuelto y poder entregar la pieza al cliente tal y como desea.

Se considera esta empresa como una de los principales proveedores de Estampaciones Guiper, S.L. ya que se necesita de sus servicios para dar a las piezas un acabado especial, cuando es requerido, antes de ser entregada al cliente.

ARCELORMITTAL, S.L.

Arcelormittal,S.L. se configura como la mayor compañía siderúrgica mundial, siendo considerada como único productor de acero realmente global.

Pese a que en la filosofía de Estampaciones Guiper, S.L. está la idea de obtener los suministros para el proceso productivo de empresas cercanas y relativamente de tamaño reducido, apoyando así al sector siderúrgico aragonés y español; es necesario en ocasiones recurrir a multinacionales del acero ya que existen determinados pedidos de clientes que contienen encargos que con lo suministrado por los proveedores anteriormente citados, no se satisfacen. Por ello, Arcelormittal se configura como el proveedor de Estampaciones Guiper, S.L. para esos determinados suministros, como por ejemplo, materiales conocidos como periferias o tubos.

⁷ El cometido de un proceso de zincado o galvanización, es proteger la superficie de metales (ferrosos, latón, zamak, aleados...) sobre los que se está realizando este proceso, siendo muy apropiado por ejemplo, para producir una capa de conversión en depósitos de Zinc.

De todo lo anterior se deriva que el **poder negociador de los proveedores** que soporta Estampaciones Guiper, S.L. es, en general, elevado por dos razones. En primer lugar, estos tres proveedores tienen un tamaño es superior al de la empresa, por lo que los ingresos de los mismos no dependen en gran medida de Estampaciones Guiper, S.L. En segundo lugar, esta empresa soporta altos costes de cambio por cambiar de proveedor ya que los productos metálicos específicos que la empresa necesita para su producción no encuentran con facilidad otros productos sustitutivos. Ello posiciona a los proveedores una posición ventajosa a la hora de negociar los precios de las materias primas y procesos, suponiendo una amenaza a la rentabilidad de la empresa.

2.2 Clientes

Los clientes son los que van a pagar por aquello que la empresa ofrece. Los clientes de Estampaciones Guiper, S.L. son, en su mayoría, grandes empresas que necesitan unas determinadas características para que piezas metálicas encajen a la perfección en el ensamblaje de un mecanismo. Como se ha mencionado con anterioridad, los tres clientes que mayor porcentaje de compras aportan a los ingresos de explotación o ventas son MACPUAR,SA (60% de las ventas), WITTUR (20% de las ventas) y TELERGON (15% de las ventas), suponiendo, conjuntamente, el 95% del total de la cifra de ventas de Estampaciones Guiper, S.L.⁸

MACPUAR,S.A.

Macpuar, S.A. es una empresa española dedicada a la fabricación, instalación y mantenimiento de ascensores. El mecanismo de un ascensor es complejo y minucioso, por lo que es necesario que las piezas que lo componen encajen perfectamente por motivos, principalmente, de seguridad. Por ello, esta empresa encarga a Estampaciones Guiper, S.L. piezas para un ascensor completo como pueden ser aquellas destinadas al chasis o mecanismo del mismo. Se trata del principal cliente de la empresa ya que además de otros pedidos, se realiza un pedido y entrega un día a la semana fijo durante todas las semanas del año, por lo que es necesario tener una máquina y un trabajador continuamente dedicados a realizar trabajos para Macpuar, S.A.

⁸ Datos obtenidos para el año 2017.



Ilustración 3. Modelo de pieza servida a MACPUAR, S.A.

WITTUR ELEVATOR COMPONENTS, S.A.U.

Esta empresa se encarga, principalmente, a la fabricación de una pieza específica del ascensor: la puerta. En relación con lo analizado en el caso del cliente anterior, las piezas de todo aquello que compone un ascensor deben encajar correctamente en el ensamblaje del mismo, por lo que también Wittur realiza peticiones muy específicas acerca de cómo debe estamparse una determinada pieza para posteriormente insertarla en su lugar dentro de la puerta de un ascensor o montacargas.



Ilustración 4. Modelo de pieza servida a WITTUR

TELERGON, S.A.U.

Telergon, S.A.U. es una empresa dedicada al campo de la ingeniería electromecánica, fabricando interruptores, conmutadores o fusibles. Por ello, los pedidos encargados por esta empresa se centran, en su mayoría en piezas para el montaje de componentes eléctricos. En este caso, también se trata de piezas estampadas bajo plano y con unas características específicas que hacen a la pieza única, la más significativa, la utilización de barras de cobre para su realización.



Ilustración 5. Modelo de pieza servida a TELERGON

Debido a la calificación de Estampaciones Guiper, S.L. como empresa auxiliar de grandes empresas, el **poder negociador del cliente** es muy elevado. Se trata de un servicio que esta empresa realiza ajustándose, en todo caso, a las necesidades e indicaciones del cliente, incluso en el precio ya que es relativamente fácil para las empresas clientes encontrar otra empresa de este tipo que realice el servicio ajustándose a sus peticiones, incluso existiendo la amenaza potencial de integración hacia atrás por parte del cliente. Además, el poder negociador de estos clientes es alto en la medida que sus compras suponen una parte importante de las ventas de la empresa analizada, teniendo en cuenta las elevadas inversiones realizadas en activos específicos que para cada una de las empresas clientes se realizan. Todo ello, limita en gran medida el poder negociados de Estampaciones Guiper, S.L. con sus clientes.

2.3 Competidores y rivalidad

El análisis de la competencia o rivalidad de esta empresa resulta complejo ya que se trata de una empresa que realiza las piezas estampadas o troqueladas (producto final) sólo bajo pedido concreto del cliente. Es decir, una vez realizado el diseño de cómo debe ser la pieza para adaptarse a un mecanismo determinado, se hace un troquel que posteriormente se insertará en una prensa para dotar a la pieza metálica de la forma o características concretas que necesita para satisfacer las peticiones del cliente. Por tanto, una vez comenzado el proceso de diseño de la pieza y el troquel, no existe competencia posible ya que desde ese momento es único y ninguna otra empresa pueden realizar esa pieza en concreto.

En definitiva, el análisis de los competidores de Estampaciones Guiper, S.L. debe realizarse en cuanto a posibles empresas a las que el cliente puede encargar el diseño y realización de una pieza. Por ello, los competidores que van a ser analizados a continuación, lo son a nivel general, es decir, a la hora de ofertar una pieza antes del

diseño del troquel ya que, como se ha señalado anteriormente, no es posible competir en cuanto a producto final.

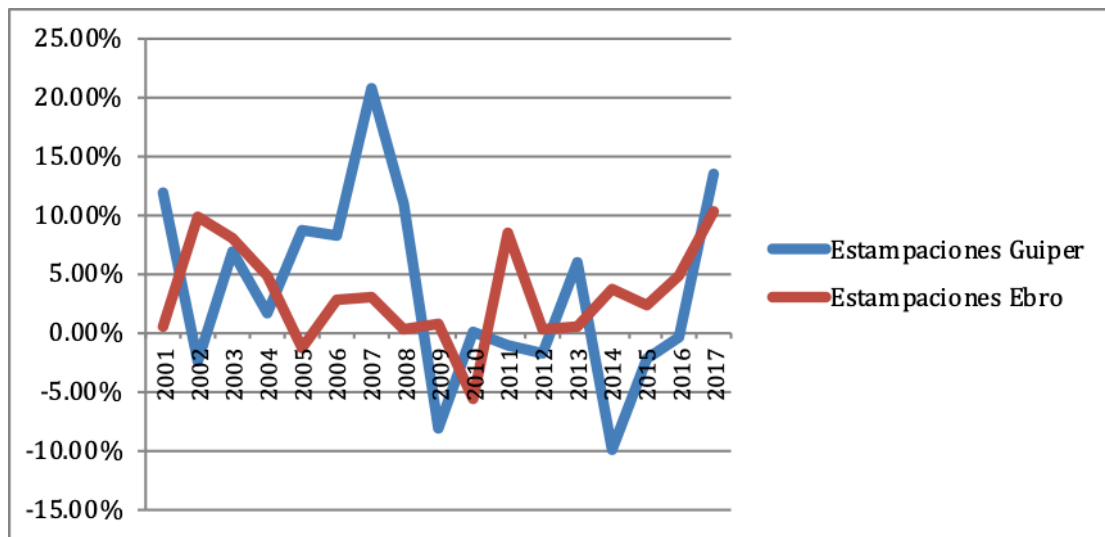
ESTAMPACIONES EBRO

Estampaciones Ebro es una empresa fabricante de herrajes para puertas metálicas y accesorios para barandillas en acero inoxidable. Se encuentra ubicada en el polígono industrial Malpica, por lo que esta empresa se sitúa muy próxima geográficamente a Estampaciones Guiper, S.L. Una de las principales diferencias entre ambas empresas es el material utilizado en el sistema productivo ya que mientras Estampaciones Guiper, S.L. utiliza, mayoritariamente, barras de chapa o cobre; Estampaciones Ebro hace lo propio con acero inoxidable.

La diferencia más significativa entre las dos empresas objeto de estudio es la utilización de las piezas que realizan. Estampaciones Guiper, S.L. realiza piezas cuya finalidad es ser utilizadas como partes de ascensores o componentes electrónicos, mientras que Estampaciones Ebro realiza piezas que serán utilizadas posteriormente para componer puertas metálicas o barandillas.

Además, resulta conveniente comparar ambas empresas con respecto a su rentabilidad económica. Así, se puede observar en el gráfico mostrado a continuación (Gráfico 6), que la rentabilidad económica de Estampaciones Guiper, S.L. se sitúa en la actualidad en un valor de 13,4%, siendo la mayoría de años anteriores negativa; mientras que en el caso de Estampaciones Ebro, se sitúa en valores positivos durante prácticamente todos los años, a excepción de la brusca caída del año 2010, momento en el que la rentabilidad económica se sitúa en un valor de -5,58.

Gráfico 6. Rentabilidad económica Estampaciones Ebro vs. Estampaciones Guiper (2001-2017)



Fuente: *elaboración propia a partir de SABI (2018)*

EMZA. JORDAN MARTORELL

Se trata de una empresa ubicada, también, en el mismo polígono industrial que Estampaciones Guiper, S.L. dedicada a la estampación metálica, soldadura, matricería y montajes, con 60 años de experiencia en el sector.

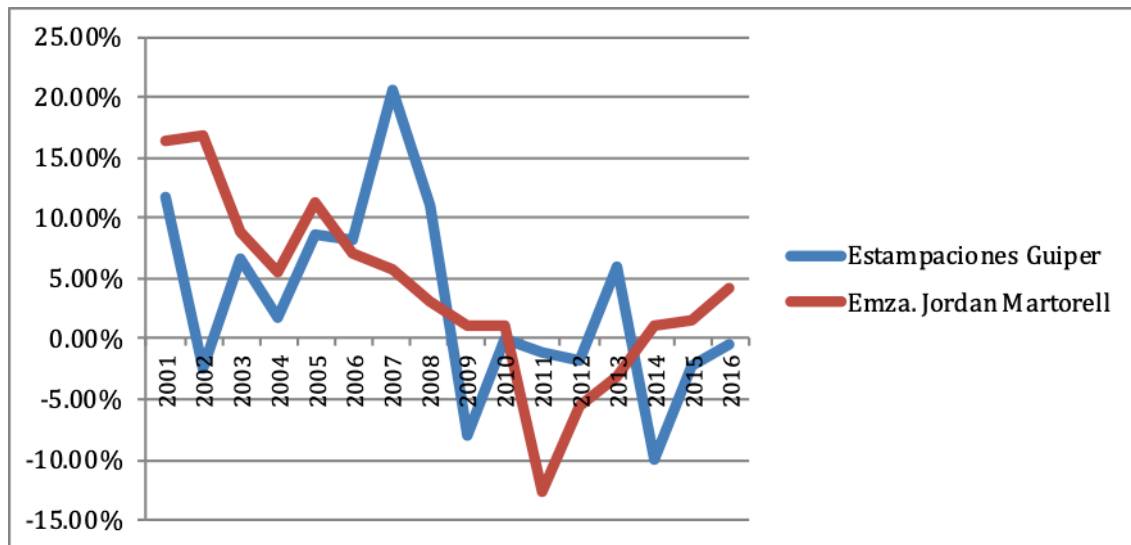
A la hora de comparar las dos empresas, ambas se dedican a realizar, principalmente, la misma actividad: estampado de piezas metálicas. Sin embargo, es en las piezas dónde reside también su principal diferencia, ya que como se ha explicado en el apartado anterior, Estampaciones Guiper, S.L. se dedica al estampado de piezas metálicas para mecanismos destinados a ascensores o componentes eléctricos; y Emza se centra en la elaboración de piezas metálicas destinadas a su uso en la automoción.

Otra diferencia significativa entre las dos empresas es el tamaño. Estampaciones Guiper, S.L. posee una única fábrica con 9 empleados y es de un marcado carácter local y familiar, mientras que Emza posee dos centros de producción en España: Barcelona y Zaragoza, siendo éste último de 6.000 metros cuadrados.

Por último, y como se ha realizado en el caso del competidor anterior, es necesario analizar las diferencias existentes en cuanto a rentabilidad económica de ambas empresas, lo cual ayuda a hacerse una idea de cuál es la dimensión o importancia de cada empresa. Al observar el gráfico que se muestra en Gráfico 7, puede observarse que como ocurre en el caso de Estampaciones Guiper, S.L., Emza también tiene varios años

de rentabilidades económicas negativas en su ejercicio (resulta llamativo la acusada caída que se aprecia en el año 2011). No obstante, y tomando el año 2016 como muestra, esta empresa tiene una rentabilidad económica de 4,09%; lo que la sitúa por encima de Estampaciones Guiper, S.L. (rentabilidad económica de -0,55%) en términos de rentabilidad económica.

Gráfico 7. Rentabilidad económica EMZA vs. Estampaciones Guiper (2001-2016)



Fuente: *Elaboración propia a partir de SABI (2018)*

2.4. Amenaza de nuevos entrantes

Existe la posibilidad en esta industria de que aparezcan nuevas empresas en este mercado, no obstante, debido al servicio tan especializado que esta empresa lleva a cabo, resulta difícil pensar en un potencial entrante en el mercado que satisfaga exactamente la misma necesidad a los mismos clientes que Estampaciones Guiper, S.L. realiza. Además, hay que tener en cuenta las elevadas barreras a la entrada que existen en el trabajo de estampación de piezas metálicas ya que, como se ha explicado con anterioridad, para la realización de una pieza concreta que se adapte a un ensamblaje es necesario el diseño y realización previo de un troquel que se incorpore a la prensa utilizada para llevar a cabo el proceso de estampación. Atendiendo a precios de mercado de 2018, el precio de un troquel se sitúa entre los 3.000 y los 60.000 euros para piezas muy específicas de gran dificultad técnica. Debido a que para la realización de cada pieza es necesario un troquel específico, ésta puede considerarse la mayor barrera

a la entrada para un nuevo entrante que prevea suministrar estampado de piezas metálicas.

Además, hay que considerar en este apartado, la posibilidad de que aparezcan **productos sustitutos** a los realizados por Estampaciones Guiper, S.L. En fecha de realización del presente trabajo, no parece muy factible la idea de que puedan existir otros productos o piezas que sustituyan el mecanismo o ensamblaje de un ascensor. No obstante, y debido al gran avance tecnológico que existe en la actualidad, pueden llegar a existir productos sustitutos a las piezas que hoy en día se utilizan para la realización de estos elementos. Por señalar un ejemplo, ya existen algunos prototipos de impresoras 3D que permiten el diseño y construcción de múltiples componentes, como pueden ser una casa o un ascensor⁹.

2.5. Conclusiones del análisis del entorno específico

Para concluir este apartado, cabe destacar que el grado de rivalidad en la industria es elevado ya que intervienen diversos factores que hacen que, por ejemplo, la rentabilidad de Estampaciones Guiper, S.L. se vea amenazada. Principalmente, esto se debe al carácter auxiliar que esta empresa tiene respecto a las grandes empresas que provee (ver *Clientes*), lo que eleva el poder negociador de los clientes, los cuales presionan los precios a la baja; y por otro lado, los proveedores de materia prima en forma de barras de chapa o cobre que tratan de incrementar los costes para Estampaciones Guiper, S.L.

IV. ANÁLISIS INTERNO

En este apartado se va a realizar un pormenorizado análisis acerca de los recursos y capacidades que posee Estampaciones Guiper, S.L., así como la cadena de valor correspondiente a esta empresa, señalando cada una de las actividades que integran la misma.

⁹ INTEREMPRESAS. “Ascensor impreso en 3D con Arduino Mega”, *interempresas Barcelona*, 2016. Accesible (online) en: <http://www.interempresas.net/Tecnologia-aulas/Articulos/164700-Ascensor-impreso-en-3D-controlado-con-Arduino-Mega.html>

1. Recursos y capacidades

Estampaciones Guiper, S.L., como empresa que es, es una colección de recursos y capacidades que derivan en competencias nucleares para poder llegar a diferenciar sus productos de los rivales, creando mayor valor para el cliente y obteniendo de esta manera una ventaja competitiva.

En primer lugar, se va a realizar un análisis VRIO de esta empresa para conocer si los recursos que la misma posee forman o no algún tipo de ventaja competitiva.

- Prensas: este elemento no es capaz de constituir, por sí mismo, una ventaja competitiva sostenible ya que las prensas utilizadas en el taller son máquinas estándar que pueden ser adquiridas por cualquier otra empresa. No obstante, son la principal fuente de ventaja ya que mediante un troquel personalizado permiten la creación de piezas únicas e inimitables.



Ilustración 6. Prensa



Ilustración 7. Troquel

- Equipo de soldadura: para el acabado personalizado de algunas piezas, es necesario un equipo de soldadura. Este equipo ayuda a la empresa a obtener una ventaja competitiva al personalizar al gusto y necesidades del cliente la pieza, pero se trata de una ventaja temporal ya que resulta muy sencillo para cualquier empresa competidora hacerse con un equipo de soldadura.
- Taladros industriales: estos elementos, aunque son parte fundamental del proceso productivo, no son constituyentes de ventaja competitiva ya que son instrumentos que se pueden adquirir en cualquier comercio especializado.
- Furgoneta: la empresa posee una pequeña furgoneta que se utiliza, mayoritariamente, para la recogida del troquel. Además, también se utiliza para transportar piezas a clientes cercanos geográficamente cuando el pedido es muy

pequeño o extremadamente urgente. Esto último puede constituir una ventaja competitiva que lo diferencia de empresas competidoras al componer un servicio muy personalizado; no obstante, es una ventaja competitiva efímera y fácilmente imitable por el resto de empresas.

- Carretillas industriales: como muchas empresas industriales, Estampaciones Guiper, S.L. cuenta con dos carretillas industriales que facilitan el transporte de piezas y elementos en el día a día de la empresa. Pese a que la propia empresa considera estos elementos como un recurso muy valioso, no podrían configurarse como un recurso VRIO ya que son muy fáciles de copiar o imitar.
- Experiencia en la industria: este recurso intangible se ha considerado un recurso VRIO ya que resulta imposible de imitar por el resto de competidores al estar basado en un conocimiento tácito, y que bien utilizado por la empresa permite alcanzar la ventaja competitiva sostenible.
- Imagen de empresa: unido al recurso anterior, la buena imagen que la empresa tiene de cara tanto a los clientes, pero también de cara a proveedores e instituciones como Hacienda permiten alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- Servicio personalizado: el trabajo manual y personalizado que Estampaciones Guiper, S.L. lleva a cabo resulta un recurso intangible muy valioso para la empresa de cara a aumentar su ventaja competitiva en valor o diferenciación, no obstante, debido tanto a la configuración de la industria (principalmente PYMES), como al trabajo realizado (piezas muy específicas realizadas bajo pedido) es un recurso fácilmente imitable por cualquier otra empresa que quiera ofrecer un servicio cercano y personalizado al cliente.

Tabla 2. Análisis VRIO

RECURSOS Y CAPACIDADES	VALIOSO	ESCASO	IMITABLE	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ADECUADA	VENTAJA COMPETITIVA
Prensas	✓	✓	✗	✗	Temporal

Equipo de soldadura	✓	✓	✗	✗	Temporal
Taladros industriales	✓	✗	✗	✗	Paridad competitiva
Furgoneta	✓	✓	✗	✗	Temporal
Carretillas industriales	✓	✗	✗	✗	Paridad competitiva
Experiencia en la industria	✓	✓	✓	✓	Sostenible
Imagen de empresa	✓	✓	✓	✓	Sostenible
Servicio personalizado	✓	✓	✗	✗	Temporal

Fuente: *elaboración propia (2019)*

2. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta para analizar todas las actividades que lleva a cabo la empresa, además de clasificar, organizar los procesos e identificar y analizar aquellas actividades estratégicamente relevantes para obtener una ventaja competitiva.

A la hora de realizar la cadena de valor de Estampaciones Guiper, S.L., ya que se trata de una empresa industrial, se van a dividir las actividades que la integran en dos categorías: actividades primarias y actividades de apoyo.

Actividades primarias

Están compuestas, a su vez, por cinco categorías: logística interna, operaciones de fabricación, logística externa, marketing y ventas, y el servicio post-venta:

- Logística interna: se trata de la obtención y organización de las materias primas necesarias para el día a día de esta empresa, fundamentalmente barras de chapa o cobre. Una vez que la materia prima llega a la empresa enviada bien por los

proveedores, bien por el propio cliente que quiere que se utilice su materia prima; se lleva a cabo su almacenaje en la empresa. El tiempo de almacenaje es muy corto, incluso nulo en algunas ocasiones, ya que Estampaciones Guiper, S.L. trabaja con un cuasi-método *Just in Time*. Esto significa que, al realizar todas las piezas bajo pedido, se intenta que la materia prima llegue a las naves de la empresa en el momento en el que se va a comenzar el proceso de estampado de esa pieza concreta, y que salga del taller una vez esté terminado el proceso. De esta manera, la empresa puede reducir en gran medida el coste o gasto por almacenamiento tanto de materia prima como de producto terminado.



Ilustración 8. Materia prima "barras de cobre"

- Operaciones de fabricación: las operaciones de fabricación constituyen el grueso del día a día de la empresa. Se trata de el proceso de estampado propiamente dicho, realizando un plano en el que se ilustra los deseos del cliente, el troquel adecuado a esta pieza, y posteriormente se realiza la pieza concreta mediante la estampación.
- Logística externa: llevar el producto al cliente. La mayoría de veces es el mismo cliente el que se encarga de recoger su pieza (depositado en jaulas) con su propio transporte. A otros se les envía por transporte camión si está fuera de la zona; si es un pedido pequeño y urgente se utiliza la furgoneta con la que cuenta la empresa
- Marketing y ventas: debido a su reducido tamaño, esta empresa no posee departamento de marketing ni ningún tipo de campañas publicitarias. La forma que tiene de llegar al cliente a Estampaciones Guiper, S.L. es mediante conocidos o aconsejados por otros clientes.
- Servicio post-venta: como en todo comercio abierto al público, existe a disposición del cliente una hoja de reclamaciones. Al tratarse de un producto muy concreto y realizado a medida, no hay derecho del cliente a su devolución; únicamente se realiza un abono por el importe del pedido si éste se encuentra

manifiestamente mal realizado, existiendo también la posibilidad alternativa de volver a realizar el pedido cambiando el material.

Actividades de apoyo

Estas actividades están integradas por:

- Infraestructura: su labor es la de apoyar a toda la cadena de valor de la empresa, es decir, realizar la planificación de las actividades y jerarquía que debe seguir el capital humano, actividades concretas de finanzas, contabilidad, etc.
- Gestión de recursos humanos: cuando se produce un incremento puntual en la producción, se requiere un operario más. Este proceso comienza comunicando a la oficina del INAEM lo que se necesita, y esta institución se encarga de publicar la oferta y la primera selección. En la empresa se realiza una entrevista y una prueba en la máquina correspondiente. El periodo de prueba por convenio es de 15 días.

Por lo que respecta a los contratos, la totalidad de los trabajadores que componen la plantilla tienen contratos indefinidos. La jornada laboral es de 40 horas de lunes a viernes (sábado y domingo no laborable).

- Desarrollo tecnológico: esta empresa no se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico ya que realiza su actividad con técnicas de estampado metalúrgico muy tradicionales y prensas convencionales. No obstante, cabe señalar la colaboración de Estampaciones Guiper, S.L. en el diseño de la pieza que se realiza por parte de ingenieros especializados.
- Aprovisionamiento: esta actividad se encarga de todo aquello relacionado con el proceso de compra de los factores productivos, es decir, la materia prima en forma de barras de chapa o cobre que Estampaciones Guiper, S.L. necesita para llevar a cabo el proceso de estampado. El contacto con los principales proveedores de materia prima (ver *Proveedores*) de esta empresa se remonta a los orígenes de la misma, ya que con anterioridad a que Estampaciones Guiper, S.L. se constituyera como tal, eran ya los mismos proveedores los que suministraban materia prima a la empresa. Además, debido a que son empresas relativamente de gran tamaño y con una materia específica, resulta difícil fijar o negociar precios con ellos, ya que tratan en todo momento de incrementar los costes.

Como conclusión a este apartado, cabe destacar que de todas las actividades mencionadas, las más importantes para la generación de valor por parte de la empresa serían las comprendidas dentro de las Actividades primarias. Concretamente, las operaciones de fabricación, la logística interna y la logística externa son las actividades más importantes de la cadena de valor de Estampaciones Guiper, S.L. ya que son las que marcan el día a día de la empresa y permiten la consecución de la ventaja competitiva.

V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1. Análisis DAFO

Con el análisis D.A.F.O. se trata de realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Para ello, por un lado se analiza la situación externa en la que se encuentra Estampaciones Guiper, S.L. mediante la identificación de las Oportunidades y Amenazas; y por otro, se examinan las características internas de la empresa mediante la identificación de sus Fortalezas y Debilidades.

Análisis externo

- Oportunidades: las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas oportunidades que Estampaciones Guiper, S.L. puede considerar son:
 1. Recuperación económica → como aparece en apartados anteriores, la crisis económica de los años 2008-2009 afectó a la empresa, no obstante, la economía española en la actualidad se está reactivando¹⁰.
 2. Aumento de la demanda de vivienda de nueva construcción → tal y como se comenta en el análisis PEST del presente trabajo, la compra de vivienda nueva sigue una tendencia alcista en los últimos años, además del aumento de la demanda de cemento¹¹. Esto supone edificios de nueva construcción en los que, previsiblemente, se instalaran nuevos ascensores, lo cual se

¹⁰ EL CONFIDENCIAL. “Recuperación económica en España”, *el confidencial*, 2018. Accesible en web: https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-01-04/crisis-recuperacion-economica-espana-caixabank-bra_1496758/

¹¹ CICONSTRUCCIÓN. “La demanda de cemento recupera su crecimiento hasta el 11,7%”. *ciconstrucción*, 2018. Accesible en web: <http://www.ciconstruccion.com/es/notices/2018/06/la-demanda-de-cemento-recupera-su-crecimiento-hasta-el-11-7-70308.php#.XCu61WRKhhB>

convierte en una oportunidad de crecimiento potencial para Estampaciones Guiper, S.L.

- Amenazas: las amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta, por lo que puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder superarlas. Algunas de las amenazas con las que esta empresa se encuentra son:
 - Incremento del salario mínimo → se prevé para el año 2019 una subida del Salario Mínimo Interprofesional (SMI) del 22,3%, el cual quedaría fijado en 900 euros¹².
 - Mercado maduro → se trata de un mercado consolidado, en el que existe un gran número de empresas potencialmente competidoras, y en el que no se producen, apenas, avances, innovaciones o desarrollos tecnológicos.
 - Alto poder negociador de clientes y proveedores → estos dos actores ejercen presiones al alza en los costes y a la baja en precio, lo que para la empresa supone una amenaza muy importante en su rentabilidad.

Análisis interno

- Fortalezas: las fortalezas son todos aquellos elementos internos positivos que diferencian a la empresa de otras similares. Las fortalezas con las que cuenta Estampaciones Guiper, S.L. son:
 1. Bien ubicado geográficamente → Estampaciones Guiper, S.L. se encuentra situado en el mismo polígono industrial que la mayoría de sus clientes y de algunos de sus proveedores, lo que permite una entrega más rápida y un abaratamiento en los costes de transporte.
 2. 25 años de historia y experiencia → la empresa cuenta con una amplia trayectoria en el sector, con una historia de más de 25 años muy asentada y reconocida. Además, la buena imagen obtenida a lo largo de los años gracias a la buena calidad y acabado de sus productos y al buen servicio ofrecido.
 3. Calidad de los materiales → como ha sido relatado a lo largo del presente trabajo, esta empresa sólo trabaja con materias primas de primera calidad que permitan a la pieza final soportar el agresivo proceso de estampación.

¹² EXPANSIÓN. “La subida del Salario Mínimo Interprofesional en 2019 enciende el debate político”, *expansion*, 2018. Accesible en web: <http://www.expansion.com/economia/2018/10/16/5bc4710fca4741b9418b4686.html>

4. Servicio manual y personalizado → el reducido tamaño de la empresa permite ofrecer al cliente un servicio totalmente personalizado y adaptado a sus necesidades.
- Debilidades: las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización con una serie de problemas interno que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las debilidades localizadas en Estampaciones Guiper, S.L. son:
1. Trabajo manual mecanizado → para la realización del proceso productivo, principalmente, de estampado no se utilizan nuevas tecnologías ni se han producido cambios significantes, por lo que se sigue utilizando el mismo proceso que hace 25 años.
 2. Empresa no conocida fuera de Zaragoza → Estampaciones Guiper, S.L. limita su mercado a la ciudad de Zaragoza, ya que pese a que cuenta con clientes ubicados en otros lugares, son franquicias de las de Zaragoza.

2. CAME

Tras la recopilación de cada uno de los factores, tanto internos como externos, que definen la posición actual de Estampaciones Guiper, S.L., se va a desarrollar a continuación una serie de estrategias a través de las cuales se consoliden las fortalezas, minimicen las debilidades, se aprovechen las ventajas y oportunidades del entorno y se reduzcan las consecuencias de las amenazas externas para la empresa. Tomando como referencia los resultados del análisis DAFO y tras plantear los objetivos empresariales, se puede llegar a definir una estrategia con la que poder alcanzar los objetivos marcados. Para ello, se emplea el análisis CAME.

De entre los diferentes tipos de estrategias empresariales que se pueden extraer del análisis CAME, se ha considerado que Estampaciones Guiper, S.L. deberá adoptar estrategias centradas en aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado (crecimiento y expansión) y la situación de ventaja competitiva frente a la competencia. De esta manera, si Estampaciones Guiper, S.L. potencia sus fortalezas, podrá

aprovechar mejor sus oportunidades. Así, las alternativas o líneas estratégicas que esta empresa debería llevar a cabo son:

1. Expansión geográfica (F2, F3, F4, D2, O1, O2): Estampaciones Guiper, S.L. podría llevar a cabo una estrategia basada en ampliar el mercado con clientes de fuera de Zaragoza, es decir, además de las ventas con las filiales situadas fuera de Zaragoza de la empresa MACPUAR,SA, intentar llegar a más clientes situados geográficamente fuera de Zaragoza, con el objetivo de entrar en nuevos mercados a nivel nacional. Esto podría llevarse a cabo bien recomendados por otras filiales, bien por sus propios medios tales como:

- Comenzar a implementar progresivamente algún tipo de campaña publicitaria o estrategia de marketing que permita darse a conocer fuera de los clientes ya conocidos.
- Asistencia a ferias especializadas en el sector metalúrgico para dar a conocer a potenciales clientes y visitantes tanto la calidad en sus piezas como el servicio personalizado que se ofrece.

2. Búsqueda de nuevos clientes en otros sectores industriales (O1, A2): esta empresa podría implementar una ampliación del sector hacia el que se dirige la oferta de piezas metálicas extendiendo sus actividades hacia otras industrias. Es decir, aprovechando la experiencia de la empresa adquirida a través de 25 años en el sector, buscar clientes para comercializar piezas para otros usos:

- Sector de la automoción: tal y como hace la empresa Emza. Jordan Martorell, Estampaciones Guiper, S.L. puede aprovechar la maquinaria que tiene en la actualidad para realizar un pequeño avance o cambio en sus troqueles y comenzar a realizar algún tipo de pieza que pueda usarse en el campo de la automoción. Cabe señalar que el mecanismo o chasis de un ascensor no difiere demasiado del chasis de un automóvil, por lo que la inversión en troqueles sería mínima. De esta manera, Estampaciones Guiper, S.L. podría ampliar su cartera de clientes y productos.
- Sector de los electrodomésticos: aprovechando, en este caso también, la maquinaria existente, así como la experiencia que ya posee en la

fabricación de piezas metálicas para componentes electrónicos servidos s TELERGON, Estampaciones Guiper, S.L. podría aprovechar para ampliar cartera de productos y clientes comenzando a fabricar piezas para otros componentes parecidos, como pueden ser televisiones o radios.

3. Mantener la calidad de los productos para los clientes ya existentes: el objetivo de esta línea estratégica es tanto la calidad como el trato personalizado que se ofrece. Para ello, la empresa debe centrar sus acciones en dos aspectos:

- Calidad: mantener la calidad de sus piezas fortaleciendo tanto la relación con los proveedores como realizando un minucioso y elaborado proceso productivo que permita entregar al cliente las piezas que ha solicitado tal y como desea.
- Recursos Humanos (RRHH): una parte fundamental del trato cercano y personalizado que se ofrece al cliente es el equipo humano ya que es el que día a día se encarga de llevar a cabo la producción personalizada. Por ello, tanto el personal como el equipo directivo deben contar siempre con una motivación y saber hacer que ayude y permita el mantenimiento de la cartera de clientes.

VI. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Del análisis realizado a lo largo de todo el trabajo, y que se completa con este apartado, se puede establecer que Estampaciones Guiper, S.L., respecto a las dos estrategias competitivas genéricas existentes (estrategia de diferenciación vs. estrategia de liderazgo en costes), está llevando a cabo una estrategia de diferenciación.

Una estrategia de diferenciación es aquella que la empresa sigue con el fin de que su producto, a diferencia del de la competencia, sea percibido por el consumidor como único. Esta diferenciación se puede lograr bien, otorgando a los productos unos atributos específicos, por la relación entablada con los clientes e incluso por los vínculos que se puedan establecer con otras empresas.

En concreto, Estampaciones Guiper, S.L. consigue su estrategia de diferenciación en base a dos aspectos:

- Calidad en materiales que se traducen en calidad en el producto final

El aspecto principal que contribuye a que esta empresa siga una estrategia de diferenciación es la calidad exigida a los proveedores en la materia prima (ver apartado *Proveedores*), aún suponiendo un aumento en los costes, por ejemplo, de entrega o transporte. La calidad en las barras de chapa o cobre resulta fundamental en el proceso productivo de esta empresa, ya que la materia prima es sometida a actividades tan agresivas como el estampado o, en algunos casos, soldadura o zincado ya explicado con anterioridad. Por ello, el cliente demanda piezas de calidad ya que su uso va a ser, principalmente, en mecanismos de ascensores dónde el correcto anclaje de la pieza unida a la seguridad que ésta ofrece son aspectos clave.

- Relación con los clientes

Por otro lado, y unido a la calidad en sus productos, al comercializar con un producto tan específico como es la realización de una pieza metálica bajo pedido concreto del cliente, la relación con éste último es muy estrecha, permitiendo a esta empresa diferenciarse así de la competencia.

Ligado a lo anterior se encuentra la idea de la reputación de la empresa, la cual potencia la diferenciación existente con los clientes. Estampaciones Guiper, S.L. es una empresa que lleva operando en el mercado más de 25 años, lo que le ha supuesto la posibilidad de crecer junto con la confianza de sus clientes.

VII. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el análisis estratégico de Estampaciones Guiper, SL y, con ello, el presente Trabajo de Fin de Grado, cabe destacar algunos aspectos. En primer lugar, y en relación con la empresa, Estampaciones Guiper, S.L. se encuentra en una posición estratégica boyante y privilegiada dentro de la industria aragonesa metalúrgica en la que se encuentra. A pesar de su reducido tamaño, esta empresa ha sabido, durante los 25 años que lleva operativa, beneficiarse de un proceso productivo tan específico como es el estampado de piezas metálicas para, principalmente, ascensores y mecanismos eléctricos; para no tener ninguna empresa competidora como tal que ofrezca el mismo servicio al cliente.

La ventaja competitiva obtenida por Estampaciones Guiper, S.L. se basa en la diferenciación, enfocando la misma en la calidad y el trato personalizado al cliente. Esto le permite sostener y afianzar la creación de valor en el tiempo.

De cara al futuro, las sugerencias de este informe estratégico se centran en aprovechar y mantener, sobre todo, las capacidades y recursos intangibles que esta empresa posee para sostener en el tiempo su cartera de productos y clientes. Pero también, se recomienda a Estampaciones Guiper, S.L. abrir el mercado actual en el que opera y plantearse la entrada a otros sectores afines y relacionados con las piezas metálicas con las que trabaja; de manera que pueda crecer o incluso hacer frente a posibles amenazas que puedan aparecer tales como la aparición de productos sustitutos.

En segundo lugar, por lo que respecta al presente análisis estratégico como objeto de estudio del Trabajo de Fin de Grado, puede resumirse en una palabra: enriquecedor.

Enriquecedor desde el punto de vista de la propia empresa, ya que en las conocidas como PYMES no resulta muy común el hecho de analizar detenidamente todos aquellos aspectos o recursos que están permitiendo o no que la propia empresa pueda definirse como lo que es, es decir, con el objetivo último de obtener ventajas competitivas, y por ende, beneficios. Por ello, este trabajo puede ser capaz de ayudar a Estampaciones Guiper, S.L. a examinar qué es lo que le ha llevado a su situación actual, y sobre todo, y más importante, qué puede hacer, mejorar o mantener para que la empresa pueda afianzarse y crecer en la industria en el futuro.

Y por último, enriquecedor desde el punto de vista académico, ya que ha permitido a su autora el adentrarse en la práctica y el día a día de una empresa real, con sus logros y sus dificultades; siendo, además, una gran oportunidad para aplicar la teoría

estudiada a lo largo del Grado en Administración y Dirección de Empresas que ya finaliza.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Estampaciones Guiper (2018). Entrevista a P. Guillén
- Base de datos SABI (2018)
- C.N.A.E.: Clasificación Nacional de Actividades Económicas
- EXPANSIÓN. “El nuevo convenio del comercio del metal contempla una subida salarial del 3,9% en dos años”, *expansion aragón*, 2018. Accesible en web: <http://www.expansion.com/aragon/2018/07/25/5b58c6eeca474198068b45f5.html> (último acceso 25 de noviembre de 2018)
- Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE)
- LA OPINIÓN. “Los avances tecnológicos en el sector de la metalurgia”. *la opinión*, 2014. Accesible en web: <https://www.laopinion.es/empresas-en-tenerife/2014/01/07/avances-tecnologicos-sector-metalurgia/518951.html> (último acceso 17 de noviembre de 2018)
- INTEREMPRESAS. “Ascensor impreso en 3D con Arduino Mega”, *interempresas Barcelona*, 2016. Accesible (online) en: <http://www.interempresas.net/Tecnologia-aulas/Articulos/164700-Ascensor-impreso-en-3D-controlado-con-Arduino-Mega.html>
- EL CONFIDENCIAL. “*Recuperación económica en España*”, *el confidencial*, 2018. Accesible en web: https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-01-04/crisis-recuperacion-economica-espana-caixabank-bra_1496758/
- CICONSTRUCCIÓN. “ *La demanda de cemento recupera su crecimiento hasta el 11,7%*”. *ciconstrucción*, 2018. Accesible en web: <http://www.ciconstruccion.com/es/notices/2018/06/la-demanda-de-cemento-recupera-su-crecimiento-hasta-el-11-7-70308.php#.XCu6lWRKhhB>
- EXPANSIÓN. “ *La subida del Salario Mínimo Interprofesional en 2019 enciende el debate político*”, *expansion*, 2018. Accesible en web: <http://www.expansion.com/economia/2018/10/16/5bc4710fca4741b9418b4686.html>

- Página web corporativa Estampaciones Ebro, S.L. Accesible online en: <https://www.estebro.es/>
- Página web corporativa Emza. Jordan Martorell. Accesible online en: <http://www.jordan-mt.com/es/emza/>
- Página web corporativa Wittur Elevator Components, S.A. Accesible online en: <https://www.wittur.com/es/el-grupo-wittur/plantas/wittur-elevator-components-sa.aspx>
- Página web corporativa Telergon, S.A.U. Accesible online en: <https://www.telergon.es/>
- Página web corporativa Macpuar,S.A. Accesible online en: <http://www.macpuarsa.es/portal/web/guest;jsessionid=E5889421913DCF580EEE55623DF3DA10>
- Página web corporativa Arcelormittal. Accesible online en: <https://spain.arcelormittal.com/>
- Página web corporativa Recubrimientos metálicos Vicente, S.L. Accesible online en: <http://www.rmvs.com/home/>