

CURSO PUENTE (GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS, PLAN 2010) CURSO 2012/13.

LINEA DE TRABAJO:

ANALISIS ESTRATEGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

PROFESOR TUTOR: MIGUEL PEREZ VALLS

ALUMNO: ISABEL LOPEZ PARRA,

INDICE

1.- INTRODUCCION Y JUSTIFICACION.....	Pag.2
2.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	Pag.3
3.- ANALISIS EXTERNO. ENTORNO SEGÚN PORTER. ANÁLISIS PESTEL.....	Pag.8
4.- ANALISIS INTERNO. RECURSOS Y CAPACIDADES.....	Pag.25
5.- LA MATRIZ DAFO.....	Pag.35
6.- PLANES OPERATIVOS; ESTRATEGIAS A SEGUIR	
7.- CONCLUSIONES.....	Pag.47
<i>_AGRADECIMIENTOS.</i>	
8.- BIBLIOGRAFIA.....	Pag.50

1.- INTRODUCCION Y JUSTIFICACION

El Trabajo Fin de Grado consiste en un Análisis estratégico de la empresa que cree al cursar alta en el Ilustre Colegio Oficial de Graduados Sociales de Almería en Octubre de 1994, tras cursar los estudios de Graduado Social en la Universidad de Murcia, ese mismo año.

El nombre comercial de la empresa es ***ASESORIA LOPEZ***, y nos dedicamos al asesoramiento integral de empresas y particulares en el ámbito fiscal, laboral, social y contable en la localidad de Vera (Almería).

Actualmente, forman nuestra plantilla cuatro personas, un administrativo, dos diplomados en empresariales y yo que soy Graduado Social Colegiado Ejerciente con el número 403 y Diplomada en Técnicas Tributarias y Asesoría Fiscal Internacional, estudios comprendidos en el ámbito de aplicación del R.D. 2641/1980 de 07 de Noviembre (B.O.E. del 12 de Diciembre); aunque hemos llegado a formar una plantilla de seis personas, la situación económica vivida de los últimos años nos ha obligado a reducir y encontrarnos en la situación actual.

El Trabajo Fin de Grado va dirigido a la Comisión de Evaluación, según el Art.4 de la Normativa para la realización de Trabajos de Fin de Grado y de Fin de Máster en los programas de enseñanzas oficiales de la universidad de Almería aprobado por Consejo de Gobierno de 05 de diciembre de 2012, para la evaluación de los TFG/TFM.

Se ha elegido este tema por la importancia de nuestra profesión en la zona en la que vivimos, porque pretendemos vivir de ella ahora y en un futuro y queremos mejorar la satisfacción del cliente, pues pensamos que es la consideración más importante en la composición del premio. Ello implica un amplio análisis del cliente. En el competitivo mercado de la actualidad, el éxito en los negocios exige que el vendedor adopte el punto de vista del cliente.

Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Los motivos por los que se ha decidido realizar un análisis estratégico son bien sencillos, el sector de la Asesoría no es ajeno a la crisis económica española, debido a ello muchas empresas y compañeros de profesión han dejado de ser rentables e incurrir en pérdidas. Este análisis estratégico, no obstante es necesario también para las empresas que sigan obteniendo buenos resultados. Este análisis busca ofrecer nuevas estrategias para que las asesorías que no son rentables pasen a serlo y las que si son rentables consoliden su posición en el mercado o incluso la mejoren. Hay que tener en

cuenta que las fases del plan estratégico son las siguientes: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación de la estrategia.

El análisis estratégico puede ser considerado el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mesurables objetivos estratégicos.

La empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir, y definir una estrategia (hacia donde quiero ir y quiero ser) para estar presente en el ramo de actividad. ¿Cómo está constituido el sector? ¿Cómo son los clientes y demás actores externos.) Este análisis puede dar lugar a supuestos claves acerca de acontecimientos futuros, así como la consideración de escenarios alternativos.

El análisis interno, parte de una evaluación del desempeño de la organización, pero que además debe incluir cierta evaluación del potencial (¿qué capacidad de crecimiento tengo?), habida cuenta de las proyecciones futuras que le puedan surgir a la organización.

El análisis Interno ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (oportunidades y amenazas) y de la capacidad estratégica de una organización (fortalezas y debilidades).

Para dotar a este análisis de una mayor credibilidad y fidelidad con la realidad, se han utilizado datos reales de ASESORIA LOPEZ, la empresa para la cual llevamos diecinueve años trabajando.

2.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA

En la actualidad podríamos establecer diversas definiciones del concepto de empresa bajo la óptica del libre mercado y atendiendo a diversos aspectos:

A. Aspecto económico-financiero: la empresa realiza la función de crear riqueza para retribuir a los factores productivos, contribuyendo al desarrollo económico de la sociedad.

B. Aspecto jurídico-mercantil: la empresa está constituida por un patrimonio adscrito a un fin mercantil -con animo de lucro - y genera relaciones contractuales con agentes externos e internos (accionistas, trabajadores, clientes, bancos, administración pública....)

C. Aspecto tecnológico - productivo: la empresa combina factores de producción que permiten la obtención de los bienes o servicios demandados por la sociedad o el mercado.

Globalmente, la empresa es un sistema con un conjunto de elementos o subsistemas interrelacionados entre sí para intentar conseguir los objetivos empresariales.

- **El fin de la empresa u objetivo general** es el primer nivel en la jerarquía de objetivos y es la misión o la razón de ser de la empresa como unidad económica. Expresa metas que la empresa desea conseguir a largo plazo y sería el punto de partida de la actuación empresarial, pero se ha de concretar en los objetivos propiamente dichos. Por ejemplo, la misión de nuestra empresa de Asesoría, sería asesorar a cuantas más empresas mejor, pero con una visión de futuro, saber a dónde queremos ir, qué queremos ser y dónde nos dirigimos, unificando esfuerzos y actuando de catalizador de espíritu de equipo.

Nuestro objetivo principal no puede consistir en prestar un servicio de asesoramiento de cualquier forma, sino un servicio que sea legal, fiable, seguro., de tal forma que seamos capaces de ganarnos la confianza y fidelidad de nuestros clientes y esto sólo podremos conseguirlo ofreciendo un servicio de calidad, con rapidez, responsabilidad, profesionalidad y así obtener la satisfacción del cliente.

- **Los objetivos generales.** Expresan las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global y a largo plazo, en función de su misión, de la situación actual y futura del entorno (amenazas y oportunidades que presenta) así como de la situación interna de la empresa (fuerzas y debilidades). Son objetivos de carácter estratégico.

Dentro de éstos, hay que decir que el objetivo primordial de la Asesoría es el de **obtener los máximos beneficios posibles**. Sin embargo, también tenemos que perseguir otros objetivos entre los que destacan los siguientes:

- **Estabilidad y adaptación al entorno.** Si la Asesoría quiere crecer o simplemente sobrevivir en el mercado en el que opera, debe estar preparada para afrontar los cambios que puedan producirse en el marco donde desarrolla su actividad. Debemos de estar totalmente al día de la legislación actual, convenios colectivos, publicaciones en BOE, BOJA, boletines provinciales, etc. En la Asesoría esto lo conseguimos a través del colegio profesional al que pertenecemos, colaboraciones con mutuas de accidentes, suscripciones con editoriales, colaboraciones con otros profesionales, como pueden ser los abogados, etc.
- **Crecimiento.** La Asesoría va a buscar la fidelidad de sus clientes en los mercados en los que ya opera antes de expandirse a otras zonas geográficas o a otros ámbitos de negocio. No obstante, el crecimiento es la tendencia natural de

cualquier empresa. Fidelidad y crecimiento van de la mano y para ello debemos prestar un buen servicio.

- **Responsabilidad social y ética** hacia los colectivos con los que nos relacionamos directamente (empresas, autónomos, trabajadores, clientes, proveedores, sector público, sindicatos, etc.), hacia la sociedad y hacia el medio ambiente en el que desarrollamos nuestro servicio.

Los objetivos son un compromiso de la empresa para producir resultados específicos en un tiempo determinado. A la hora de fijar los objetivos se debe mantener un equilibrio con todas las personas que están relacionadas con la Asesoría, ya que cada una de ellas querrá que se satisfagan sus intereses. De alguna manera estos objetivos saldrán del acuerdo de todas ellas, lo cual puede ser complicado, ya que las prioridades de cada grupo que forma el equipo humano son distintas.

Por ejemplo:

- Los **propietarios**, los socios, los accionistas,... querrán obtener el máximo rendimiento, el máximo beneficio.
- El **empresario profesional** tendrá como objetivo hacer una buena gestión, el crecimiento de la empresa, la mejora de las inversiones, etc. Como profesionales del derecho que somos debemos velar porque nuestra gestión sea legal, conscientes de la responsabilidad que conlleva nuestra gestión, con nosotros, con nuestros clientes y las administraciones con las que trabajamos.
- Los **trabajadores** querrán mejorar su salario y sus condiciones laborales, su seguridad,...
- Los **clientes** querrán que la Asesoría cumpla con los compromisos de entrega de declaraciones ante la AEAT, seguros sociales, contratos de trabajo, escritos y reclamaciones, demandas judiciales etc. Nos exigen diligencia y responsabilidad en nuestro trabajo
- Los **proveedores** intentarán cobrar en los plazos pactados y que la Asesoría cumpla con los compromisos que se ha marcado.
- **Bancos e instituciones financieras** querrán asegurarse de que la Asesoría les pueda devolver el dinero prestado más los correspondientes intereses. Todos los años se nos piden informes y balances, así como presentación de cuentas anuales al Registro Mercantil de aquellas empresas que cuentan con préstamos, pólizas de crédito o financiación.
- **El Estado y las Administraciones Públicas** tendrán interés en cobrar los correspondientes impuestos. La TGSS y AEAT vigilan muy de cerca todas nuestras declaraciones mensuales y trimestrales.

En definitiva, a la hora de marcar los objetivos se deberá contar con todos estos grupos, además del tipo de empresa, de su entorno, sin olvidar que para que se cumplan, estos deben ser realistas y extensibles a todos los elementos internos de la empresa, que son los que los han de llevar a cabo.

Los objetivos, pueden ser a corto o a largo plazo, en función de si queremos buscar resultados inmediatos o considerar lo que queremos hacer en el presente para incrementar con el tiempo la fortaleza y la mejora de los resultados.

A lo largo de éstos años, con nuestra gestión, hemos conseguido, un objetivo financiero, que es conseguir la supervivencia o credibilidad. Hemos sido capaces de indemnizar las personas que hemos tenido que despedir sin crear malestar o comentarios que pudiesen influir en la confianza de nuestros clientes o trabajadores, por que hemos sido previsores; sin necesidad de tener que acudir a los tribunales para resolverlo.

Entendiendo la supervivencia, como rentabilidad, la razón de ser de la Asesoría debe ser generar rentabilidad y no la conseguiremos con un exceso de personal.

Entendiendo la credibilidad, como transparencia, la ética, las actuaciones ajustadas a la ley, son y debe ser lo que marque el diario vivir de la Asesoría. Si no pagamos impuestos, si no tratamos bien al personal, si no pagamos lo que debemos o incumplimos lo que prometemos, si incumplimos la ley siempre se sabrá y más en un pueblo. Tenemos que conseguir que los demás hablen bien de nuestra asesoría y entonces conseguiremos credibilidad.

Entendiendo el objetivo financiero como que la maximización de la utilidad no garantiza la permanencia y el crecimiento de la Asesoría.

La maximización de las utilidades por sí sola es un concepto cortoplacista; la obtención de utilidades debe obedecer más a una estrategia a largo plazo que a la explotación incontrolada que el mercado le brinda a la Asesoría.

El objetivo básico financiero debe visualizarse desde una perspectiva de largo plazo, pues en muchos casos es posible que sacrificios de utilidad en el corto plazo contribuyan a garantizar la permanencia y el crecimiento en el mercado de trabajo.

Por lo que podemos decir que el objetivo financiero de la Asesoría es la consecución de la meta de índole financiera que permitirá alcanzar el objetivo general de la misma.

Queremos conseguir un objetivo estratégico, conservar y mejorar nuestra posición en el mercado a largo plazo y para ello nuestros valores organizativos deben ser sólidos y reales; hemos dado la oportunidad a nuestros empleados para el desarrollo y realización personal, mediante cursos de formación, laboral, contable y fiscal, facilitándoles y explicándoles el acceso a todo tipo de información desde la que pueden llegar a través del despacho, ¿Cómo acceder a nuestra editorial concertada? ¿Cómo interpretar un convenio colectivo?, y lo más importante, el empleado tiene que saber explicar al cliente cualquier problema o consulta que la empresa pueda plantearle y que tenga

relación con su puesto de trabajo, así hemos conseguido un asesoramiento de calidad, creando un entorno de trabajo seguro (tenemos implantado el plan de prevención de riesgos laborales con nuestra mutua MC MUTUAL e informado a todas nuestras empresas de las obligaciones al respecto con la ley vigente).

Los valores de una empresa ayudan a construir las relaciones con otras empresas, pueden aumentar el compromiso y la lealtad de los empleados pudiendo ofrecer bases para la diferenciación.

Valores de Asesoría Lopez:

- _ Trabajo en equipo.
- _ Adaptación a los cambios.
- _ Comunicación.
- _ Profesionalidad.
- _ Responsabilidad.
- _ Confidencialidad.
- _ Excelencia.
- _ Responsabilidad.
- _ Respeto.
- _ Flexibilidad.
- _ Vocación de servicio.
- _ Lealtad, seguridad y confianza.
- _ Atención personalizada.
- _ Experiencia.
- _ Madurez, hemos aprendido de errores propios y ajenos en el manejo de situaciones delicadas.
- _ Solidez y solvencia, rindiendo cuentas de nuestras actuaciones.
- _ Conducta ética en nuestras actuaciones.

Diariamente vemos cómo nuestras empresas confían en nuestra gestión, preguntan y consultan lo que no entienden y se les explica de tal forma que se evitan problemas en

un futuro, llegando a crearse amistades entre empleados y empresarios o trabajadores de distintas empresas.

Es la idea de negocio, supervivencia y relación la que nos guía y no la autoridad directiva, hay que aprender a escuchar a todo el mundo.

Nuestra misión es prestar un servicio de máxima calidad a nuestros clientes, proporcionando soluciones adaptadas a cada uno de ellos.

3.- ANALISIS EXTERNO. ENTORNO SEGÚN PORTER. ANALISIS PESTEL

La cada vez mayor complejidad y dinamismo del entorno empresarial hace necesario un profundo conocimiento de las organizaciones y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos claves de su éxito competitivo. Cómo conseguir posicionarse de forma competitiva en un determinado mercado y qué hacer para sostener o mejorar esa posición constituye un tema central de la dirección de empresas.

El tema de la competitividad cobra una mayor relevancia, sobre todo en lo referente a la determinación de cuáles son los factores sobre los que articular el éxito empresarial; en definitiva la cuestión a responder es: ¿cómo consiguen las empresas el éxito competitivo? y más concretamente cuáles son los factores de éxito de las Pyme.

La coexistencia de empresas de diferentes tamaños compitiendo en el mismo mercado es una evidencia empírica. Por ello, la supervivencia de la Pyme, depende en buena medida, de su capacidad para competir con la gran empresa. Para desenvolverse en este entorno las Pyme tienen, en general, una serie de ventajas y desventajas respecto a las grandes empresas que debemos considerar (Lafuente y Yagüe, 1989; Camisón, 1996a, 2000).

Mientras las grandes empresas tienen una mayor experiencia en los mercados internacionales y más facilidad para introducir innovaciones en los productos y en los procesos de fabricación al disponer de más recursos financieros, poder de mercado y contar con personal mejor cualificado, las Pyme son a menudo capaces de explotar ventajas de comportamiento relativas a factores como, carencia de excesiva burocracia, sistema informal de comunicación interna, motivación para la consecución de resultados y una mayor flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo.

En el aspecto financiero las Pyme tienen una menor accesibilidad a la financiación bancaria, particularmente a medio y largo plazo, y soportan un mayor coste financiero respecto de las empresas grandes. Este hecho se debe, entre otras causas, a la débil posición negociadora de la Pyme y a la asimetría de información en la relación Pyme-Entidad Financiera, que lleva a las entidades bancarias, por un lado, a prevalecer a la hora de conceder un crédito las garantías reales frente a la viabilidad o rentabilidad de los proyectos que presentan las Pyme y, por otro, a fijar una prima de riesgo que implica un mayor tipo de interés. Además, las Pyme soportan, en comparación con las empresas de mayor tamaño, una tasa adicional motivada por el alto coste administrativo que una operación crediticia supone con relación al menor volumen prestado.

Desde un punto de vista microeconómico, esta debilidad estructural de la Pyme se traduce en que la probabilidad de que una empresa sobreviva está positivamente relacionada con su tamaño (Audretsch, 1990, 1995 y Audretsch y Mahmood, 1991,1995), concluyendo que una de las estrategias más efectivas en el éxito de las nuevas empresas es incrementar su tamaño.

Sin embargo, Jovanovic (1982) sugiere que la relación inversa entre el tamaño de la empresa y la tasa de fracaso, se caracteriza con mayor precisión como una relación inversa entre la edad de la empresa y la tasa de fracaso. Expone que las empresas aprenden sobre su eficiencia cuando operan en una industria. El eficiente crece y sobrevive, el ineficiente cae y fracasa. Por esta razón, las empresas más antiguas tienen más probabilidad de sobrevivir y de alcanzar un mayor tamaño. Por lo tanto, el tamaño puede simplemente ser una consecuencia de la edad, y puede existir poca o ninguna relación entre tamaño de la empresa y la propensión para fracasar, después de controlar la edad de la empresa.

En este sentido, determinados estudios confirman que el fracaso empresarial está inversamente relacionado con la edad de la empresa (Philips y Kirchhoff, 1989; y Audretsch y Mahmood, 1994). Lane y Schary (1991) señalan que la edad de la empresa tiene una implicación espacial para el flujo de entradas y salidas de empresas en un sector económico, que la probabilidad de fracaso decrece con la edad y que la distribución por edad de la población de empresas será un determinante importante de la tasa de fracaso sectorial.

Otros trabajos posteriores a Jovanovic (1982), aunque confirman la asociación entre el fracaso y la edad de la empresa, encuentran que persiste el efecto tamaño (Dunne, Roberts y Samuelson, 1989). Watson y Everett (1996) sugieren que estas discrepancias pueden obedecer a la elección de la definición del concepto de fracaso.

Frente al planteamiento de la teoría de la competitividad de la gran empresa que considera el tamaño como una fuente principal de ventajas competitivas, surge el marco de la teoría de la competitividad de la Pyme tratando de enfatizar ventajas de las empresas diferentes del tamaño y ligadas más directamente a la especificidad de la Pyme.

Para contraponer los efectos negativos de la Pyme frente a la gran empresa, éstas se deben cuestionar su posición estratégica; su supervivencia y éxito dependerán, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.), con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación (Grant, 1996). Ahora bien, para propiciar un cambio el empresario quiere conocer las repercusiones que esto conlleva en la rentabilidad y estabilidad o solvencia de su empresa, cosa que no siempre se puede garantizar.

En la literatura económica existen numerosas investigaciones que intentan buscar la relación entre el uso de diferentes técnicas de dirección, estrategias o estructuras organizativas con un mayor o menor rendimiento o éxito de la empresa (Fernández, 1993 y 1995; Ansón y Pina, 1995; Álvarez y García, 1996; Luck, 1996; De Saa, 1998; Fernández et al., 1998; Camisón, 2001). Con este trabajo se trata de contrastar si las

empresas que siguen determinadas estrategias, que invierten en tecnología e I+D, que apuestan por la calidad, que tienen plan estratégico, que establecen alianzas, que son flexibles y que forman a su personal son más eficientes y rentables.

Podemos entender el entorno como todo aquello que está fuera de los límites de la empresa que cada vez es más dinámico y cambiante, que genera incertidumbre creciente y que obliga a adaptarse para sobrevivir.

La capacidad de las empresas para adaptarse a su entorno e introducir en él modificaciones que le favorezcan determina su supervivencia y las posibilidades de desarrollo futuro.

Entre entorno y empresa hay una interacción continua, puede limitar las posibilidades de la actividad empresarial como ser una fuente de oportunidades.

Las actuales condiciones de inestabilidad y complejidad del entorno exigen a las empresas adoptar estructuras más flexibles y conseguir mayores recursos para afrontar el reto tecnológico. Hay muy pocas empresas con los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia, por lo que la cooperación se configura como una opción muy interesante de cara a conseguir un nivel competitivo aceptable.

Podemos hablar de dos tipos de entornos: entorno general o genérico y entorno específico.

ENTORNO GENERAL: está integrado por un conjunto de condiciones y colectividades que afectan de la misma forma a todas las organizaciones de un mismo sector o actividad y que, sólo son potencialmente relevantes para la actividad de una empresa. Afecta a todas las empresas en una sociedad dada, englobando a todos los elementos que lo componen.

ENTORNO ESPECÍFICO: lo forman aquellos conjuntos o entidades que afectan de forma directa a la organización. Es decir, es aquél que afecta a la empresa considerada, de una forma más directa, creando su entorno competitivo.

El medio ambiente de una empresa lo constituyen las fuerzas, personas y organismos que afectan, directa o indirectamente, a sus resultados.

Es evidente la necesidad de estudiar del medio exterior a la empresa. Su importancia viene caracterizada por los fuertes cambios acaecidos en estas dos últimas décadas, las cuales han configurado un entorno competitivo, definido por un *cambio estructural* respecto a épocas recientes. Estas circunstancias quedan reflejadas en la transparencia. Fuente: Camisón, C. (1998): “Factores críticos de competitividad, enfoque estratégico y desempeño: grupos estratégico en la PYME industrial española”, *Información Comercial Española*, n. 773, septiembre-octubre, pp. 133-154

De las mismas se pueden destacar:

- a) Integración de la economía mundial. La batalla se desencadena para ocupar posiciones ventajosas en el mercado mundial.
- b) Tendencia general hacia un nuevo orden económico y político.
- c) Fuerte cambio social, con efectos externos y dentro de la propia empresa.
- d) Elevado cambio tecnológico, que provoca sectores emergentes y nuevos competidores.
- e) Aparición de nuevos competidores del Tercer Mundo o nuevos países industrializados (NPI).



El **análisis PEST** analiza las variables que se deben considerar en el análisis del entorno general, dicho tipos de variables es a lo que generalmente se llama dimensiones del entorno, que puedan tener un impacto significativo en la actividad de la empresa. Dada la gran diversidad y complejidad que presenta el entorno general, no todos sus elementos van a tener influencia empresarial. El término **PEST** proviene de las palabras en inglés "Political, Economic, Social, and Technological". También es conocido como PESTLE o PESTEL, si se incluyen los términos "Legal y Environmental".

El objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores, que desde la perspectiva de sistema económico y social general, afectan a la empresa. Este marco determina la prosperidad y el bienestar de la economía, lo que puede afectar al potencial de rentabilidad de la empresa. El carácter dinámico del entorno hace conveniente estudiarlo no sólo en el momento presente sino también en el futuro, debido a que los

factores varían a lo largo del tiempo y a que es principalmente a largo plazo cuando se hacen notar estas influencias en la empresa.

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Político - legales: Papel desempeñado por el poder legislativo y el ejecutivo Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental. Medidas de fomento de la inversión, subvenciones; en nuestro caso concreto debemos tener un conocimiento exhaustivo de la situación legal de la empresa.

La situación política actual en España está muy influenciada por la situación económica. Las últimas elecciones celebradas en Noviembre de 2011 se desarrollaron en un clima de crispación social por la ineficiencia de las medidas tomadas hasta el momento para tratar de paliar los efectos de la crisis económica. Temas como el elevado nivel de desempleo, la amenaza de un rescate financiero por parte de la UE y la evolución al alza del endeudamiento público y la prima de riesgo ocuparon los debates políticos de las dos fuerzas mayoritarias. El cambio de gobierno no ha solventado los problemas que acusaba el país en aquel momento y la situación continúa en una tendencia negativa.

Desde la llegada de Mariano Rajoy al gobierno se han llevado a cabo numerosas reformas destinadas a recuperar la confianza externa en el país intentando reducir el déficit público y aumentar la competitividad vía flexibilización del mercado laboral. Para ello entró en vigor en Febrero de 2012 una reforma laboral y fiscal continua con un aumento paulatino de la carga impositiva. Se prevee que continúe esta tendencia reformista a la vista de las previsiones internacionales negativas sobre la evolución de la economía.

Estas reformas cambian continuamente el paradigma fiscal y laboral, lo que complica inevitablemente la adaptación de las empresas a los cambios. Por un lado las constantes modificaciones legales obligan a pequeñas empresas y autónomos a depender de asesoramiento profesional cualificado para adaptarse a las mismas. Por otro lado la gran incertidumbre a corto plazo dificulta una planificación fiscal y laboral adecuada.

Una parte importante de las reformas fiscales llevadas a cabo por el actual gobierno están encaminadas a combatir el fraude fiscal. Tras un periodo de amnistía fiscal se anuncia un endurecimiento de las sanciones y un aumento de las acciones orientadas a la persecución del fraude fiscal. Este hecho aumenta las actuaciones de control por parte de la administración pública incrementando las obligaciones de las empresas, traducidas en un mayor número de requerimientos, declaraciones informativas, etc, lo que acarrea una mayor carga de trabajo para la Asesoría.

- Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo. Nivel de

inflación, fase del ciclo de la economía (recesión, estancamiento, expansión); podríamos decir que en la zona en que trabajamos, actualmente, hemos pasado de una economía de recesión, a un estancamiento, vemos como hay miedo a la inversión y a generar o crear empresas nuevas. Nos encontramos en una zona turística con muy poco nivel de la industrialización.

La economía española prolongó en los meses centrales del ejercicio 2012 la trayectoria contractiva que había iniciado un año antes en un entorno caracterizado por el mantenimiento de condiciones financieras adversas.

La información coyuntural del tercer trimestre apunta a que el PIB retrocedió una tasa del 0,4 %, similar a la observada en el segundo trimestre. El perfil de la demanda a lo largo del trimestre se ha visto afectado por la anticipación de decisiones de gasto ante la subida del IVA anunciada para el primero de septiembre. Los datos del tercer trimestre reflejan el alivio que el plan de pago a proveedores ejerció sobre las cuentas de las sociedades y de los empresarios individuales.

La demanda nacional retrocedió algo menos que en el trimestre previo (-1,2%, frente al 1,4 anterior) como resultado de caídas más atenuadas en todos los componentes privados del gasto, en particular en el consumo de los hogares donde se concentró el efecto de anticipación del IVA. El consumo público por el contrario, habría intensificado su trayectoria contractiva. Por último la demanda exterior neta volvió a tener una contribución positiva 0,8 puntos porcentuales, algo más baja que la del trimestre anterior, pese al buen tono de las exportaciones. En términos internacionales. El PIB descendió un 1,7%, frente al 1,3 en el periodo. Abril - junio.

Fuentes: Banco Central Europeo, INE y Banco de España 2012.

Por el lado de la oferta se estima que el empleo se contrajo a un ritmo similar al del trimestre previo (en torno a una tasa interanual del -4,5%). Los costes laborales prolongaron la trayectoria de moderación, lo que unido a un nuevo repunte de la productividad aparente había propiciado una caída de los costes laborales unitarios.

Fuente: EUROSTAT, BCE, INE 2012.

El aumento del desempleo de la comunidad autónoma andaluza y especialmente en Almería, donde se ceba especialmente con los jóvenes marca nuestro panorama económico actual.

Por lo que se refiere al contexto específico de nuestra actividad, la creciente importancia de las actividades de servicios a empresas (donde se encuentran las asesorías) en el conjunto de la economía, ha situado al sector servicios como el principal sector de actividad en muchos países y precisamente la consolidación de la economía de servicios ha constituido el mundo natural donde se han desarrollado la actividad de los servicios a empresas, las cuales juegan un papel cada vez más determinante en el fomento del crecimiento económico y de la competitividad.

La última encuesta anual de los servicios del INE refleja que el volumen de negocio de las actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y Asesoría Fiscal rondó los 11000 millones de € con casi 60000 empresas y ocupando a 195000 personas.

El hecho de que el tejido empresarial en España está caracterizado por empresas individuales y micro pymes incentiva la utilización de estos servicios, puesto que es éste tipo de empresas el que más requiere de la contratación de profesionales externos por carecer de una estructura organizativa que gestione éstos asuntos.

- Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales .Actitudes ante el consumo, calidad de vida, Ahorro, distribución de la renta, volumen de población. Hemos visto como gran parte de los extranjeros que se habían establecido en la zona se han marchado a sus países recuperando el desempleo acumulado ante la falta de trabajo y la caída del sector inmobiliario en la zona.

Las perspectivas de crecimiento en el sector de servicios a empresas son muy favorables debido al potencial que presentan fenómenos tales como la globalización, permanente reestructuración de las empresas, la internacionalización de los negocios, las nuevas tecnologías de la información y comunicación, las crecientes exigencias en materia de calidad y medio ambiente, etc.

Los expertos consideran que las empresas que operan en el sector de Asesoría y consultoría deberán contribuir a gestionar la creciente complejidad del entorno socio económico con herramientas basadas en el conocimiento y con profesionales de elevada calificación y experiencia.

Por otro lado, Cambios legales en la legislación del trabajador autónomo y el incremento de ayudas y subvenciones a la creación de empresas hará que se incremente el número de emprendedores y con ello sus necesidades de asesoramiento y gestión.

- Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología. La aparición de productos tecnológicamente avanzados conduce a la renovación de los productos que actualmente fabrica, o al abandono (sustituyéndolos por otros más competitivos).

La tecnología es un factor determinante para la actividad y gestión diaria de la Asesoría, pues es indispensable para realizar nuestro trabajo, disponer de equipos informáticos, conexión a Internet y además trabajar con modernos y competitivos programas de gestión empresarial (laboral, fiscal, contabilidad).

Existen en el mercado multitud de soluciones informáticas adaptadas a la actividad desarrollada por los despachos profesionales, programas de alta calidad que ofrecen soluciones integradas de gestión como el que utilizamos nosotros y que tienen un coste anual de 3200 € ,trabajamos con grupo Sage.

En la actualidad se hace imprescindible contar con medidas telemáticas para las relaciones con la administración. En la mayoría de los casos éstos medios son

obligatorios y su utilización ha contribuido a un enorme ahorro de costes por las asesorías.

Se relacionan los principales portales de comunicación con las distintas administraciones:

_AEAT: transmisión de declaraciones a través de su portal www.aeat.es. Obligatorio en el caso de sociedades, notificaciones electrónicas obligatorias. Contamos con un certificado digital especial para colaboradores sociales y que únicamente se otorga a profesionales colegiados con el que podemos transmitir declaraciones de cualquier empresa que nos autorice.

_Seguridad Social: sistema Red obligatorio para todas las empresas del régimen general. Permite la transmisión de movimientos de afiliación, presentación de boletines de cotización, solicitudes de prestaciones al INSS; nuestra asesoría está registrada con el código 32282, de fecha 22 /12/2000.

_SEPE: Contrat@ y Certific@2. Para el registro de contratos de trabajo y la transmisión de certificados de empresa.

_Registro Mercantil: Depósitos de cuentas y libros, aunque puede realizarse físicamente, el ahorro. De tiempo es considerable utilizando este medio.

_Mutual: Sistema. Delt@, para transmisión de partes de accidentes.

Internet se ha convertido en un canal de comunicación casi obligatorio con los. Clientes vía e-mail, página. Web, etc.

Actualmente incluso la TGSS exige para registrar una empresa un correo electrónico por muy pequeña que sea. Algunas empresas basan su estrategia en la prestación de servicios mediante éste canal, ofreciendo a sus clientes la posibilidad de ver sus cuentas y Estados financieros actualizado y disponible on line, eliminando así las distancias entre cliente y despacho.

El **análisis Porter** de las fuerzas de mercado es un marco para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio desarrollado por Michael Porter (Porter Michael E. en 1979). Utiliza conceptos desarrollados en organización industrial (Organización Industrial-IO) y en economía identificando cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por lo tanto, el atractivo de un mercado. Porter se refiere a estas fuerzas como el microentorno, para contrastarlo con el término más general de exploración del entorno macroeconómico. Se refieren a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas, normalmente lleva aparejado el que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado..

Fuente: Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press,1980).

Michael E. Porter, “How Competitive Forces Shape Strategy,” *Harvard Business Review*, 57

Michael E. Porter, “Note on the structural analysis of industries,” *Harvard Business School*,

Para elaborar estrategias de éxito las empresas tienen que entender su entorno competitivo. Para hacerlo, han de entender el sector al que pertenecen o están a punto de pertenecer, es decir que tienen que entender los factores que determinan la rentabilidad del sector a corto y a largo plazo.

En resumen, en cuanto un sector sea más rentable es más atractivo.

A menudo los consultores en estrategia utilizan el marco de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la posición estratégica de la empresa.

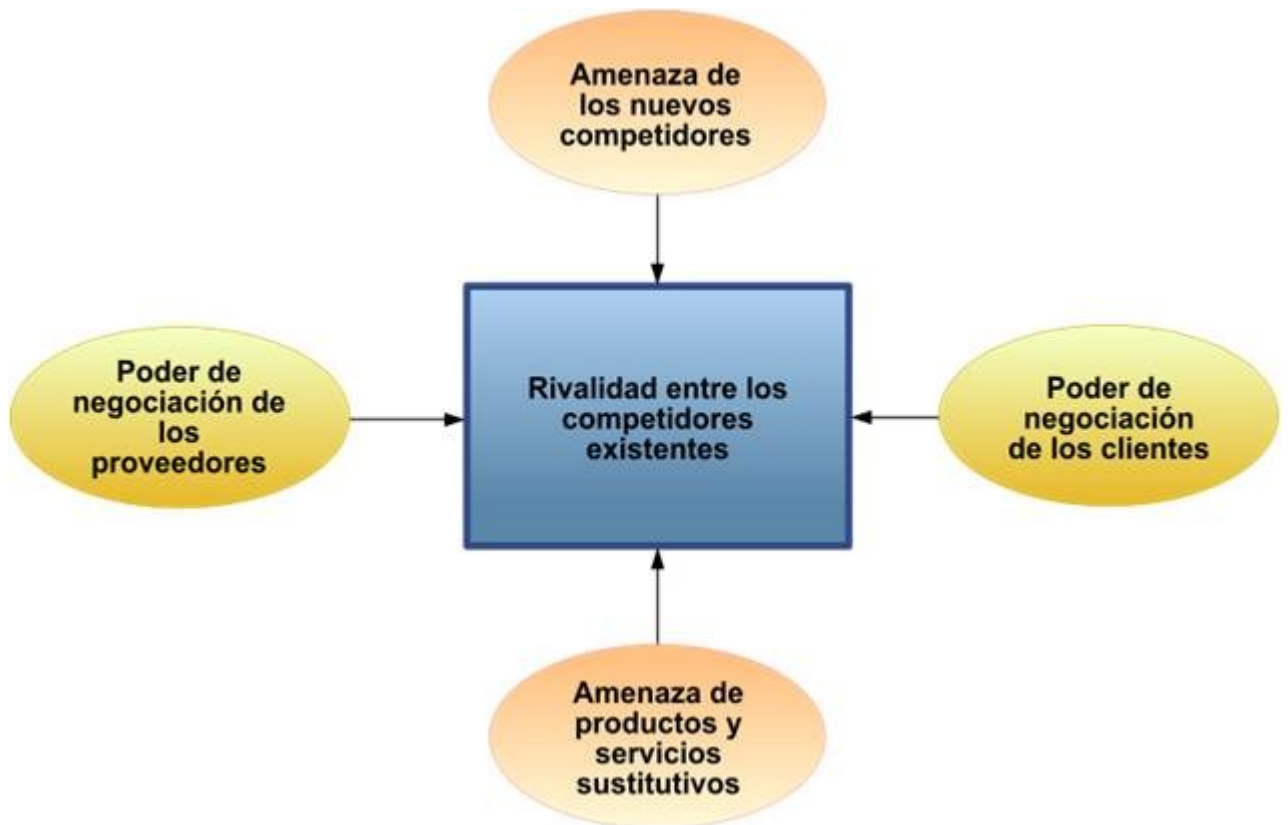
Las cinco fuerzas son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, y la amenaza de productos sustitutivos, en combinación con otras variables que influyen en una quinta fuerza: el nivel de competencia en una industria. Cada una de estas fuerzas tiene asociados varios factores determinantes:

Estas cinco fuerzas influyen en precios, costes y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad, y de ahí lo atractivo de un sector. El modelo de Porter establece unos protagonistas (competidores, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas.

Fuente: Dess, G.G.; Davis, P.S. (1984): “Porter’s (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 27, n. 3, pp. 467-488.

Los nuevos concurrentes pueden adoptar distintas formas. Un nuevo concurrente puede ser **una empresa que no existía antes** (por ejemplo, Amazon en el sector librero), **una ya existente** que diversifica sus actividades (El Corte Inglés en la venta de automóviles), o una que **amplía** sus operaciones a **nuevas áreas geográficas** (Telefónica en América del Sur).

En teoría, cualquier empresa debería poder entrar y salir libremente de un mercado. En la realidad, sin embargo, los distintos sectores poseen características que protegen a las empresas establecidas en el mercado e inhiben la entrada de rivales nuevos. Se tratan de **barreras de entrada**.



1.- El poder de negociación de los compradores o clientes

Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen del comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

- Porcentaje relativo del cliente en el conjunto de las ventas
- Capacidad de integración vertical atrás integrar
- Precio total de la compra
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

En la Asesoría los clientes con un gran volumen de negocio, si tienen un alto poder de negociación por ser una parte importante en la facturación de la Asesoría, por eso es bueno tener diversidad de clientela.

Es muy habitual que un mismo cliente tenga varias empresas o actúe como prescriptor ante sus conocidos, lo que le confiere también un elevado poder de negociación.

2.- El poder de negociación de los proveedores o vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir, evolución de los precios relacionados con la sustitución, percepción de la diferencia de productos entre suministradores, los costos de cambiar de suministrador en relación con los costes de cambio firme, facilidad de productos alternativos, grado de concentración del proveedor (cuota de mercado), costo de lo adquirido en relación con el precio de venta del producto, diferencias de calidad.

En las asesorías la dependencia de proveedores es baja y se reduce a material de oficina, hardware y software, hay que tener en cuenta que en software dependemos de las prestaciones que incorporen a los programas, mantenimiento y precio ofrecido.

3.- En cuanto a la amenaza de nuevos entrantes la existencia de barreras a la entrada

Las diferencias económicas sobre los productos

El valor de la marca

Los costes de cambio

Los requisitos de capital

El acceso a la distribución

Las ventajas del coste absoluto

Ventajas de la curva de aprendizaje

Reacción esperada

Las políticas gubernamentales

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una parte del mercado.

Para el desarrollo de nuestra actividad es necesario contar con unos conocimientos específicos y aunque no todo el mundo los tiene, si hay una competencia importante, pero para poder ejercer se tiene que contar con una tecnología igualmente especializada y costosa ya que en la actualidad los nuevos requisitos impuestos por la administración obligan a tramitar de forma telemática la mayoría de gestiones, lo que reduce la competencia.

Existe una gran lealtad entre el cliente y la Asesoría y la confidencialidad de los servicios que prestamos crea un vínculo psicológico entre asesor y cliente difícil de romper.

Nuestra experiencia es clave a la hora de elegirnos, muchos clientes nos dicen que les transmitimos la tranquilidad necesaria ante las posibles eventualidades.

Lo cierto, es que en nuestra actividad casi no hay amenazas de entrada de nuevos competidores, por lo que si queremos vivir de esto, tenemos que ser buenos en nuestra profesión.

4.- Sobre la amenaza de productos sustitutos Tendencia del comprador hacia productos alternativos

Evolución de los precios relativos de los alternativos

Los costos de cambio de comprador

Percepción del nivel de diferenciación entre productos

Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

En la mayoría de los casos, los empresarios o particulares que acuden a una asesoría lo hacen por desconocimiento de los trámites o gestiones a realizar, o lo más común, por falta de tiempo, por lo que la opción de hacerlo uno mismo será uno de los principales productos sustitutivos de nuestra actividad.

Cabe destacar la adaptación de los sistemas públicos a las nuevas tecnologías, que facilita la realización de trámites a través de Internet, eliminando desplazamientos permitiendo que los empresarios puedan ocuparse de los mismos sin la pérdida de tiempo para su actividad que suponía anteriormente.

También puede suponer una amenaza para las políticas de los organismos públicos dirigidas a la creación de empresas ofreciendo asesoramiento gratuito en diversos puntos como elaboración de planes de empresa y solicitud de subvenciones.

5.- La intensidad de la rivalidad competitiva número de competidores

Tasa de crecimiento de la industria

Exceso recurrente de capacidad de la industria

Las barreras de salida

La diversidad de los competidores

La complejidad y la asimetría de información

Valor de la marca

Asignación de costos fijos por valor añadido

Nivel de gastos de publicidad

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Nuestro sector está altamente fragmentado con un gran número de Asesorías compitiendo sin que ninguna de ellas tenga una cuota de mercado importante.

Con la crisis desciende el número de clientes que necesitan nuestros servicios y esto provoca un aumento considerable de la rivalidad. Aunque en nuestro caso tenemos una baza importante y es que tenemos clientes repartidos por todo el territorio nacional para el que llevamos mucho tiempo trabajando y no nos tiene que preocupar una zona concreta, pudiendo imponer nuestros propios precios y limitando la guerra de precios que hace aumentar aún más la rivalidad.

El modelo de análisis competitivo de Porter apareció en 1979. Si bien el modelo se convirtió rápidamente en una de las herramientas más utilizadas, recibió asimismo fuertes críticas. Algunos autores han intentado paliar algunas de ellas mediante la ampliación del modelo.

El modelo de Porter ha sido criticado, primero por su naturaleza estática. El modelo percibe la estructura sectorial como estable y externamente determinada. Para Porter la estructura sectorial determina la intensidad de la competencia, que a su vez determina el nivel de rentabilidad del sector. **En realidad el proceso no es tan lineal.** La competencia en el interior de un sector sí que cambia la estructura del mismo: en su afán por adquirir una ventaja competitiva superior y mayor rentabilidad, las empresas consideran nuevas alianzas, se fusionan, se diversifican, etc. Durante la última década, oleadas de fusiones y de adquisiciones han transformado enormemente la estructura de la banca y de los sectores automovilísticos y de telecomunicaciones.

Una segunda crítica ha sido que si bien muchos estudios empíricos han analizado la importancia del **entorno** como un factor determinante de la rentabilidad sectorial, la mayoría no han terminado por apoyar la teoría de Porter.

Finalmente, en el modelo de Porter la interacción entre empresas está limitada a la rivalidad y la negociación. El modelo no ha tenido en cuenta otra importante dimensión de la competencia: **la cooperación.**

En el modelo de Porter "los proveedores de sustitutos" son una de las fuerzas competitivas que puede reducir la rentabilidad de un sector. Sin embargo, la teoría económica considera que otro grupo de productos tiene igual importancia a la de los sustitutos: **los complementos.**

Mientras que los sustitutos tienen un impacto negativo sobre el valor, los complementos tienen un impacto positivo. Para reflejar el papel que desempeñan los complementos en las actividades económicas de empresas competidoras, Brandenburger Y Nalebuff han definido un nuevo conjunto de actores: los complementadores. Un complementador de una empresa provee a los clientes con un producto o servicio que añade valor al producto o servicio de la empresa. Dicho de otro modo, el cliente valora más su producto cuando viene acompañado del producto del complementador. Los complementadores reflejan mejor la complejidad de las interacciones entre empresas, introduciendo la noción de la cooperación, ausente del modelo de Porter.

Si bien el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter de análisis de la competitividad no es perfecto, es una herramienta muy potente para evaluar lo atractivo de un sector. Para ayudarnos en nuestro análisis, el modelo de Porter define los actores (competencia, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) así como los factores que determinan la intensidad de estas fuerzas.

BENCHMARKING

Una de las técnicas más aceptadas y de mayor expansión en los negocios es aquella que anima a las compañías a imitar o copiar a las mejores. Una compañía trata de identificar las mejores prácticas de sus competidores o de aquellas empresas que son reconocidas como líderes del mercado, se compara a sí misma con éstas y copia aquello que la competencia hace mejor. A esta técnica se le conoce como *benchmarking*, y uno de sus más fuertes defensores es Xerox Corporation.

Benchmarking es el vocablo inglés que se utiliza para designar la técnica de la administración contemporánea de estudiar los procesos, métodos y mecanismos organizacionales existentes que han funcionado bien en las compañías exitosas, mejorarlos y ponerlos en práctica en otras empresas.

El *benchmarking* se está practicando ampliamente por dos razones:

- 1.-Trata de dar a la propia organización una ventaja competitiva.
- 2.-Trata de superar la actuación de la competencia.

Según Boxwell existen tres tipos habituales de *benchmarking*:

Competitivo, cooperativo y colaborador.

El *benchmarking* competitivo es la forma de *benchmarking* más difícil porque las compañías objetivo no están normalmente interesadas en ayudar al equipo de *benchmarking*. La recopilación de datos, que casi siempre es la tarea que lleva más tiempo, se hace más difícil cuando sus objetivos son los propios competidores. No desean que se les estudie y pueden hacer lo imposible para desanimar, si se enteran de que se les está estudiando. Este tipo de *benchmarking* significa medir las funciones, procesos, actividades, productos, servicios o, simplemente, las estrategias de la empresa comparándolos con los de su competencia, y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal, los mejores en su clase.

En el *benchmarking* cooperativo, las empresas objetivo no son normalmente competidores directos de la empresa que hace *benchmarking* y, por tanto es una forma relativamente fácil de practicar porque la empresa que desea mejorar una actividad particular mediante el *benchmarking* contacta con las empresas mejores en su clase y les pregunta si aceptarán compartir conocimientos con el equipo de

benchmarking, aunque este equipo tenga que ofrecer normalmente a las empresas objetivo algún beneficio a cambio.

En el benchmarking colaborador, un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperando todas ellas mejorar basándose en lo que van a aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios colaboradores.

El entorno puede ser *estable o dinámico*, según que los factores que lo componen permanezcan estáticos (con pocos cambios) o no. Pero para que sea dinámico no basta con que sea variable, sino que además las variaciones han de ser caracterizarse por ser numerosas, profundas, rápidas e impredecibles. Por tanto, el dinamismo de un entorno no está sólo en función de los cambios, sino en el grado de predictibilidad y velocidad de los mismos. Dinámico no significa variable. Ejemplos de entorno estable: comunidad “*amish*” del medio oeste de EEUU, empresas que venden árboles de navidad. Ejemplos de entorno dinámico: MP3, teléfono móvil.

El entorno puede ser *simple o complejo*, según que los factores y los cambios en los mismos sean más o menos comprensibles o requieran de unos conocimientos sencillos o avanzados (sofisticados). Es evidente que las nuevas tecnologías electrónicas, junto con el desarrollo de nuevos procesos químicos, biológicos, etc. han introducido una gran complejidad en la actividad normal de muchos sectores industriales (económicos).

Un entorno **sencillo** será aquel con pocos elementos (proveedores, competencia o tipo de clientes). Ejemplo: una gasolinera de propiedad local.

El entorno puede ser *integrado o diversificado*, según que el número de variables que lo constituyen sea reducido o no y que sean similares o distintas. Es importante conocer la “diversidad” de factores, de productos y de mercados que pueden constituir el campo de actividad actual y potencial de la empresa.

El entorno puede ser *munificente* (entendiendo este adjetivo como favorable, generoso, cómodo) u *hostil*, según cual sea la “velocidad” y “efecto” de sus “impactos” y más o menos fácil de adoptar una “respuesta” por la empresa. La hostilidad se ve influida por la competencia y por el incremento de amenaza de los seis factores competitivos.

Podemos concluir este apartado diciendo que el análisis externo de la asesoría, se engloba dentro de un entorno complejo, diversificado, sometido a constantes cambios legales que obliga a sus miembros a estar en continua formación para poder ofrecer un servicio de calidad y garantía a sus clientes.

Nuestra oficina se encuentra en un lugar estratégico de la ciudad de Vera, junto a la plaza de toros, con un fácil acceso y parking para los clientes que se quejaban cuando estábamos en el centro de la falta del mismo.

A lo largo de éstos años hemos podido pagar y cancelar la hipoteca que pesaba sobre el local, por lo que no tenemos la necesidad de alquilar.

Destacar que el despacho se sitúa a pie de calle y totalmente visible a cara de clientes potenciales.

La estructura que presenta nuestra asesoría es totalmente adaptable y flexible, ya que al estar formada por profesionales al mismo nivel, esta flexibilidad es indispensable para el buen funcionamiento de la misma.

La toma de decisiones estratégica es compartida por todos sus miembros, acordando en cada momento lo más adecuado según las circunstancias.

Todo el personal tiene muy claro las tareas que tiene que realizar, recogida de documentación, elaboración de contabilidad, consulta y aclaración de dudas, es preferible preguntar antes que equivocarse. Capacidad de organización del trabajo, apoyándose unos a otros.

Dentro del asesoramiento y la gestión fiscal ofrecemos nuestros servicios a personas físicas y jurídicas, asesoramiento en inspecciones tributarias, asistencia, defensa, contestación a requerimientos, liquidaciones y recursos en todos los impuestos de nuestro ámbito de actuación ante cualquier organismo.

Elaboración de liquidaciones trimestrales, mensuales y anuales de IVA, IRPF e intrastat.

Retenciones e ingresos. A cuenta por rendimientos procedentes de arrendamientos urbanos, modelos 115 y 180.

Elaboración de las declaraciones periódicas y anuales del I. De sociedades, modelos 200 y 202.

Declaraciones anuales de operaciones realizadas con terceros, modelo 347.

Representamos ante la delegación de AEAT a todas nuestras empresas mediante los poderes conferidos a través de los certificados digitales particulares de cada uno de ellos.

En la gestión contable elaboramos los libros registro de facturas emitidas y recibidas, registros de IVA, etc.

Diseñamos y controlamos las fichas de inmovilizado de los elementos adquiridos por las empresas estableciendo planes de amortización.

Obtenemos los estados financieros y cuentas anuales para su depósito en el Registro Mercantil.

Y por supuesto, en el ámbito laboral todo lo necesario para el buen funcionamiento de la misma, inspecciones laborales, vigilancia del cumplimiento para la empresa de obligaciones laborales y de seguridad social en plazo y forma.

Preparación de escrituras, estatutos y poderes notariales, liquidando fiscalmente las mismas, licencias de apertura en los ayuntamientos, tramitación de ayudas y subvenciones, seguros y Asesoría en materia de LOPD.

Es importante planificar adecuadamente la carga de trabajo para poder realizarlo de una forma efectiva, obligamos a nuestros clientes a que nos traigan la contabilidad (en función del volumen de trabajo) semanal o mensualmente y así evitamos sobrecarga de trabajo trimestral a la hora de presentar las declaraciones potenciando así la comunicación con el cliente.

El despacho está diseñado para transmitir al cliente una imagen de profesionalidad y modernidad siguiendo los valores de la Asesoría, haciendo uso del despacho privado para los servicios que lo requieren.

Parte de la relación con los clientes ya establecidos se hace a distancia por vía telefónica o mediante correo electrónico. Es la forma de distribución de servicio más rápida y menos costosa para la Asesoría.

4.-ANALISIS INTERNO. RECURSOS Y CAPACIDADES

El análisis interno de la empresa se basa en establecer su estrategia en los recursos de la propia empresa, es decir sus recursos y sus capacidades. Teniendo en cuenta que el mercado está cambiando continuamente, las empresas deben estar adaptándose a estos cambios, se deben diferenciar y hacer cosas distintas, y para ello hay que basarse en la innovación y el cambio a partir del profundo conocimiento de los recursos con los que se cuenta. Aunque teóricamente el análisis externo es más importante, en la actualidad el análisis interno es más importante ya que son los que permitirán cambiar la estructura del sector. Para hacer un análisis interno se utiliza el **modelo VRIO** que dice que la ventaja competitiva de la empresa descansa en la heterogeneidad de sus recursos, los cuales deben hacer que la empresa se diferencie. Se dice que un recurso de la empresa es un recurso VRIO cuando aporta una ventaja competitiva para la empresa:

- **Valiosos.**- permiten nuevas oportunidades en el mercado.
- **Raros, únicos o escasos.**- específicos de la empresa, difícil de comprar / obtener en el mercado.
- **Inimitables.**- difíciles de copiar por la competencia.
- **Inmersos en la Organización de la empresa.**- se complementan con otros recursos.

En una empresa se pueden dar tres tipos de recursos:

(1) Recursos Tangibles. Son los recursos más fáciles de identificar en la empresa, porque se pueden ver, se pueden tocar, se pueden valorar. Podemos distinguir dos tipos: Los Financieros y los Físicos.

Nuestra Asesoría se encuentra ubicada en la localidad de Vera (Almería), en la C/ Pintor Rafael Zabaleta, 20 BJ; es un edificio que hace esquina, con muy fácil acceso para aparcar para los clientes que vienen de fuera; podemos decir que el 90 % de nuestros clientes provienen de fuera de nuestra localidad; es un edificio de 280 metros cuadrados, de los cuales 200 se destinan única y exclusivamente a archivo en el sótano del mismo y clasificado por años ya que tenemos la obligación legal de archivar un mínimo de cinco años fiscales de todos nuestros clientes con un fácil y rápido acceso a la hora de buscar un expediente. Los ochenta metros restantes están destinados a oficina desde donde se atiende al cliente y contando con un despacho privado de veinte metros donde se atiende al cliente que viene con un problema personal o particular o requiere de información específica.

En el ejercicio 2009 realizamos una inversión en material informático y maquinaria que alcanzó los 13.800,00 €, con la adquisición de 5 ordenadores nuevos, con todos sus programas y licencias originales, así como la adquisición de un servidor nuevo donde poder almacenar y efectuar copias de seguridad sin ningún problema. También contamos con tres impresoras, una de ellas, la central, que tuvo un costo de 6.000,00 € y que actualmente está íntegramente amortizada, en ella están centralizados, fotocopiadora, impresora, fax y escáner. También contamos con dos vehículos de empresa y uno particular, con objeto de poder realizar desplazamientos para visitas a clientes como traslados a las diferentes administraciones con las que tenemos que estar en permanente contacto como puede ser TGSS y AEAT .Todo esto en cuanto a los recursos físicos.

La tecnología, y más concretamente la posición tecnológica que tenga la empresa, que puede variar desde el desarrollo interno de la tecnología que utiliza (posición fuerte) hasta que las tecnologías que se utilizan sean idénticas en la mayoría de las empresas del sector (posición sostenible); la calidad (y más concretamente contar o no con certificación de calidad) y la actitud ante la innovación así como la realización de innovaciones son tres aspectos de la dirección de empresas actual que se pueden calificar como determinantes, tanto para la orientación de la gestión como para la consecución y sostenimiento de ventajas competitivas.

La innovación es considerada como uno de los pilares básicos de la competitividad de la empresa. Esto es así porque en la multitud de estudios realizados se ha demostrado, tanto teórica como empíricamente, que la innovación se constituye como uno de los factores que marca mayores diferencias de rendimiento entre las empresas.

En cuanto a los recursos Financieros, explicar que la asesoría cuenta actualmente con un fondo de reserva de 160.000,00 € en depósitos bancarios y disponible para hacer uso del mismo en el momento necesario. Nuestra fuente de ingresos se basa, principalmente en el giro de recibos mensual a todas nuestras empresas por cuotas de asesoría fiscal, laboral y contable, aunque contamos con otros ingresos, como pueden ser comisiones por seguros, gestorías, colaboraciones con abogados o ingresos por resoluciones judiciales.

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) representan una gran oportunidad para que las empresas, especialmente las pyme, mejoren su productividad y eficacia. Las ventajas potenciales afectan a todas las áreas funcionales de la empresa, permitiendo una mayor agilidad en la generación, acceso y distribución de la información, una mayor coordinación en la toma de decisiones, una mejora en la conexión y asistencia a clientes y proveedores.

Asimismo, internet y el comercio electrónico abren nuevas posibilidades en el acceso a un mercado cada vez más globalizado, permitiendo ofrecer productos y servicios a un potencial de millones de personas. Por ello, la correcta utilización de las TIC en la organización de la empresa puede resultar una importante ventaja competitiva.

La gestión financiera y la organización administrativa generadora de información se convierten en elementos básicos para la toma de decisiones de la empresa. Elementos como planificación financiera, sistemas de contabilidad de costes y diagnóstico económico y financiero de la empresa deberían constituir herramientas comunes en los sistemas organizativos de todas las empresas.

La dirección de la empresa debe basar sus decisiones en función de datos objetivos, y estos sólo se pueden conseguir si la empresa utiliza las distintas técnicas económicas que están a su disposición.

Toda empresa para asegurar su funcionamiento debe buscar una posición de equilibrio entre una situación financiera estable y un nivel de utilidad neta sobre ventas adecuado.

No se trata de maximizar el beneficio en uno o pocos ejercicios a costa de poner en riesgo la empresa, sino de maximizar el beneficio en el largo plazo. Por ello, el beneficio debe cumplir una doble función: por un lado, retribuir de manera conveniente a los propietarios del capital; por otro, capitalizar la empresa de forma que se asegure un correcto equilibrio financiero.

(2) Recursos Intangibles. Son muy importantes para las empresas en la actualidad, de hecho muchas empresas se benefician más de sus recursos intangibles que de los tangibles. Estos recursos no aparecen en los estados contables de la empresa y no es fácil valorarlos aproximadamente siquiera. Venos cada uno de ellos con un ejemplo; pueden ser:

- **Reputación.**- está relacionado con la relación de confianza entre la empresa y el consumidor. Es por esto que un consumidor está dispuesto a pagar una cantidad extra por el producto o servicio de una determinada empresa, en la que confía plenamente. Sin duda alguna, constituye una ventaja competitiva importantísima. La reputación se relaciona con la propia reputación de una marca entre los clientes, de los productos, y las relaciones de una empresa con respecto a los proveedores, Administración Pública y la sociedad.

En este aspecto, podemos decir que la asesoría cuenta con clientes para los cuales trabaja desde su creación, que han trasladado sus sedes de trabajo incluso a otras provincias y siguen trabajando con nosotros, dado el nivel de confianza y seguridad que se ha establecido entre ambos.

- Tecnología.- es un recurso realmente valioso para las empresas que lo explota. Se relaciona con la innovación y la propiedad intelectual, esto es, registro de marcas, patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales,

No tenemos patentes o secretos comerciales, nuestra única vocación es el trabajo bien hecho, la diligencia prestada y el respeto hacia la empresa y el trabajador al cual se presta el servicio de asesoría.

- Cultura.- de todos es el recurso más intangible pero a la vez de los más valiosos, y es que la cultura identifica la empresa: su forma de trabajar, sus rutinas, su orientación, sus comportamientos,

(3) Recursos Humanos. Se relacionan con todo aquello que ofrecen las personas a las empresas en las que realizan su actividad laboral. Es muy complicado dirigir un equipo de personas debido a la heterogeneidad de todas ellas. Son difíciles de valorar porque, como ocurre con los recursos intangibles, no aparecen en los estados contables, y es que una persona está contratada por una empresa, pero no es de su propiedad. Lo que más se debe valorar en las personas son: conocimiento, comunicación y motivación.

Al hacer un análisis interno de los recursos y capacidades de la empresa hemos de distinguir estos cuando queremos lograr una **ventaja competitiva**. Los recursos son activos de la empresa, y para lograr la referida ventaja competitiva han de trabajar juntos para crear capacidades organizativas (o rutina organizativa). De esta manera los recursos se transforman en capacidades, creando flujos para la empresa. Esas capacidades o rutinas organizativas son las relaciones habituales, las tareas, la forma de trabajar de una empresa, y se utilizan para trabajar con eficacia, con el menor gasto de recursos, tiempo y esfuerzo.

De las cuatro personas que actualmente estamos en la oficina dos hablamos el idioma inglés, dado que el 90 % de nuestros clientes son de nacionalidad inglesa, dada la situación turística en la que nos encontramos y las cuatro somos capaces de solventar cualquier cuestión o consulta planteada por una empresa o trabajador, siempre que no sea especializada (para estos casos esta la jefa).

Creo que he sido capaz de crear un buen equipo de trabajo, he sabido delegar en ellas responsabilidades y hacer que se sientan capaces de enfrentarse a cualquier problema o inconveniente que pueda surgir.

Unos de los principales factores que se destacan como explicativo de la competitividad empresarial es el relativo a los recursos humanos de la empresa. Los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo estos trabajan son aspectos cada vez más importantes para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de rentabilidad, tecnología y productos, mercado, recursos financieros, y economías de escala, son menos poderosas de lo que una vez lo fueron (Pfeffer 1994).

Se observa una coincidencia en afirmar que la mejora en los resultados organizacionales de las Pyme viene de la mano de las personas y por ello es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la

atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal este lo suficientemente cualificado para afrontar los nuevos retos organizativos. Una organización que busque el éxito deberá prestar especial atención a la capacitación permanente de las personas a todos los niveles de la organización, así como a desarrollar sistemas para la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizativo.

Las capacidades o rutinas organizativas eficaces crea capacidades para la empresa, y desde ahí nace la ventaja competitiva para la empresa. En este sentido competitivo, la estrategia se basa en las capacidades de la empresa para lograr la supervivencia de la misma y desde ahí los objetivos fijados. Y esto está ligado a los factores claves de éxito de un determinado sector, lo que une la estrategia con el ámbito sectorial.

El análisis de la **cadena de valor** se emplea como un criterio identificar las capacidades de una empresa a partir de la desagregación de sus actividades. Se trata de ver paso a paso todo el proceso desde que surge un producto hasta que llega a las manos del consumidor, incluyendo todos los servicios que puedan darse (distribución, servicio postventa,...).

Y para explicar el análisis de la cadena de valor nos basamos en el análisis de Porter, que fue quien propusiera este concepto de cadena de valor. Porter distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias a las que se refiere Porter son aquellas relacionadas con la transformación de los inputs y la relación con el cliente. Las actividades de apoyo están más relacionadas con las estructura de la empresa para poder desarrollar todo el proceso productivo.

Las **capacidades básicas** son aquellas con las que ya cuenta la empresa. Se definen como “habilidades de coordinación y movilización de recursos que generan ventajas competitivas (rentas)”. Eso podemos comentarlo como la ventaja competitiva traducida en resultados económicos beneficiosos para la organización que se genera como consecuencia de que trabajen juntos los recursos (stocks, activos) con los que cuenta la empresa.

Pero con las capacidades básicas ocurre lo mismo que con las rutinas organizativas, y es que existe un riesgo, ya que estas capacidades básicas se hacen muy rígidas y difíciles de cambiar si no se renuevan; lo mismo que ocurre con una rutina, ya que estas son muy difíciles de cambiar cuando se encuentran muy asentadas en una organización,

Las **capacidades dinámicas** son las nuevas capacidades que debe poseer una empresa debido al entorno en el que se mueve, tan inestable, competitivo y dinámico. Y es que se exige que las organizaciones sean flexibles, capaces de responder a los cambios que se den en su entorno. Para la creación de capacidades dinámicas partimos de:

- capacidades latentes.- son esos recursos que están disponibles en la organización que se pueden utilizar para regenerar viejas capacidades, construyendo de esta manera otras nuevas superando rigideces actuales. Proceden de la experiencia acumulada y consideran las organizaciones como almacenes de conocimiento. Implica un olvido de lo anterior para poder aprender nuevas rutinas.

En este aspecto, podemos decir que vengo observando un apoyo entre compañeras de trabajo a la hora de que alguien no puede venir por estar enfermo o necesitar vacaciones, distribución de las mismas, bajo rotación en caso de coincidir, establecer horarios de atención y trabajo, etc.

- capacidades periféricas.- no pertenecen a las capacidades básicas actuales pero existen en cualquier otro lugar de la organización. Separadas especialmente de las capacidades básicas. Actúan como reserva de conocimientos y recursos que sirven para renovar las capacidades básicas. En ellas influye la transferencia de capacidades desde fuera de la organización hasta el núcleo de la misma.

Indicar que las cuatro personas que trabajamos aquí somos mujeres, tres de ellas madres y la otra recientemente ha adquirido una vivienda con su pareja con el objeto de fundar una familia, soy consciente de que esto influye directamente a la organización de nuestra empresa de una forma segura, preocupadas por el buen funcionamiento de su puesto de trabajo garantizándoles una estabilidad futura.

La empresa debe ser flexible, adecuándose a esta flexibilidad desde dentro, es decir, desde los recursos y capacidades con los que cuenta en un momento del tiempo. Con este requisito la empresa podrá adelantarse a los cambios del entorno, en lugar de que estos ocurran antes y le condicionen su supervivencia. Una empresa flexible y dinámica tiene mayor facilidad que otra para encontrar la ventaja competitiva.

Evaluación y desarrollo de los recursos y capacidades

La identificación de los recursos y capacidades permite discernir aquéllos que son valiosos de los que no lo son. Los recursos y capacidades valiosos, son los que le permiten obtener una rentabilidad superior a la de sus competidores, ya que consiguen hacer a la organización diferente a los ojos de los clientes. Por ello, estos recursos y capacidades se conocen con el nombre de distintivos.

En definitiva, los recursos y capacidades distintivos son aquéllos que son capaces de crear y mantener a lo largo del tiempo una ventaja competitiva, siendo los beneficios que se derivan de dicha ventaja adecuados para la empresa.

Al análisis de las características que deben tener los recursos para ser considerados como tales mismas se dedica la evaluación de los recursos. En general, podemos considerar ocho criterios de evaluación.

1. Escasez: un recurso será valioso en el momento en que sea escaso. De tal manera que si un recurso es imprescindible para el desarrollo de una actividad, pero se encuentra al alcance de todos los competidores, nunca será el elemento diferenciador. Por ejemplo, el reparto a domicilio no es un recurso valioso para un negocio de comida rápida, si también lo llevan a cabo sus competidores. Por el contrario, la localización del local sí lo puede ser, ya que el espacio disponible en una avenida o plaza importante es limitado.

2. Relevancia: este criterio hace referencia a la relación del recurso con los factores de éxito del sector en el que compite la empresa, es decir, marca el grado de utilidad del mismo. En este sentido, para una cadena comercial es de gran utilidad poseer locales en zonas comerciales de una gran ciudad.

3. Durabilidad: este criterio señala la posibilidad de mantener en el tiempo la ventaja proporcionada por el recurso o capacidad. En este sentido, los recursos tangibles tienden a *depreciarse* con el paso de éste (maquinarias, instalaciones, etc.) mientras que algunos de los intangibles, como el valor de la marca, suele incrementar a lo largo de los años.

4. Transferibilidad: indica la velocidad con la que los competidores pueden imitar los recursos en que se fundamentan la ventaja competitiva de la empresa. Muchos de los recursos tangibles (por ejemplo, materias primas) son fácilmente transferibles, aunque otros, por problemas geográficos (grandes fábricas) no lo son. Un claro ejemplo de la posibilidad de transferir recursos valiosos es el continuo traspaso de jugadores de fútbol considerados de elite de unos equipos a otros.

5. Imitabilidad: cualquier competidor puede llegar a obtener un recurso o capacidad a través de sus propios medios, copiando a la empresa que posee la ventaja competitiva. En determinadas ocasiones, existen impedimentos legales que dificultan la imitación, como es el caso de las patentes. La principal barrera ante la imitabilidad es la denominada ambigüedad causal. Éste término pretende reflejar que la principal protección de una empresa es que los competidores desconozcan en qué recursos asientan su ventaja.

6. Sustituibilidad: existe aún una tercera posibilidad para que un competidor pueda poseer un recurso valioso: si no lo puede adquirir ni imitar, siempre puede intentar sustituirlo por otro. Por ello, un recurso será más importante en la medida en que no pueda llegar a ser sustituido.

7. Complementariedad: hace referencia a la necesidad de poseer un conjunto de recursos que son complementarios entre sí para lograr la ventaja competitiva. Esta situación dificulta la posibilidad de que los competidores puedan disponer de todos estos recursos de manera simultánea.

Por ejemplo, El Corte Inglés combina una serie de recursos complementarios (alta variedad de producto, servicio al cliente, facilidades de pago, localización,...) que dificultan la imitación por parte de sus competidores.

8. Apropiabilidad: pueden aparecer dificultades respecto de los recursos valiosos en el momento en que no están suficientemente claros los derechos de propiedad sobre dichos recursos. Si hacemos referencia a los recursos tangibles, la propiedad suele ser fácilmente identificable. Por el contrario, en los recursos intangibles (imagen,

reputación) comienzan las dificultades para determinar los derechos de propiedad y, por ende, de las rentas generadas; dificultades que se ven sumamente acentuadas en el momento en que consideramos a los recursos humanos. En este sentido, el avance en el nivel jerárquico de las capacidades de una empresa está fundamentado en las habilidades y conocimientos de las personas que trabajan en ellas. Y estos conocimientos pertenecen a los trabajadores y no a la empresa, lo que puede generar importantes conflictos cuando se produce un trasvase de empleados de una empresa hacia otra competidora.

Ahora bien, el proceso de evaluación e identificación de recursos es una condición necesaria, pero no suficiente, para lograr mantener la ventaja competitiva de la empresa a lo largo del tiempo. Además, es necesario orquestar los mecanismos adecuados para impulsar el desarrollo en el futuro de estos recursos.

En primer lugar, el estudio de los recursos permite distinguir las fortalezas (los recursos valiosos) de las debilidades (conjunto de recursos que la empresa posee pero que no la hacen distinta de la competencia). Con relación a las fortalezas, la organización debe buscar la máxima explotación de estos recursos.

En esta dirección, la búsqueda de nuevos mercados tiene por objetivo poder volver a colocar, de forma más eficiente, determinados recursos que son valiosos para el sector en el que se compiten, y que la empresa posee en una cantidad superior a la que necesita para actuar en su mercado local o nacional.

Por el contrario, cuando la empresa carece de los recursos distintivos que necesita para actuar con éxito en su sector, puede intentar conseguirlos mediante dos posibles vías:

1. Desarrollar internamente dichos recursos. Para ello debe realizar las inversiones adecuadas en investigación, personal o procesos.
2. Realizar alianzas o acuerdos de colaboración con otras empresas que sí dispongan de estos recursos, acuerdos que le permitirá poder explotarlos.

Por ejemplo, muchos de los acuerdos de distribución de automóviles, o las cadenas de franquicias, utilizan este tipo de alianzas.



Las Nuevas tendencias

La teoría de los recursos y capacidades ha permitido, desde la década de los noventa, integrar aspectos relativos a la estrategia y a la organización, identificando cuáles son los requisitos que deben cumplir los recursos y capacidades para contribuir a mantener y mejorar el rendimiento empresarial.

En estos últimos años han aparecido en el campo de la dirección estratégica dos corrientes de investigación que profundizan en determinados aspectos de la empresa: la gestión basada en el conocimiento y la perspectiva del aprendizaje organizativo. Los aspectos más relevantes de estas corrientes son los siguientes:

a) La Gestión basada en el conocimiento

La visión basada en el conocimiento considera que el recurso más valioso que existe en la empresa es el propio conocimiento, ya que es el que aporta el mayor valor añadido y es el más complejo de transmitir e imitar.

Según esta perspectiva, el conocimiento puede ser clasificado en dos grandes tipos: conocimiento explícito y conocimiento tácito. El primero se caracteriza por referirse a los hechos y por ser transmitido mediante mecanismos formales (por ejemplo, mediante

la escritura); mientras que el conocimiento tácito hace referencia al 'saber como', esto es, a aquello que se conoce como las habilidades y, por tanto, sumamente complejo de transmitir.

La principal aportación de esta corriente se centra en determinar cuáles son las características del conocimiento que hacen que éste tenga importantes implicaciones para la dirección de las empresas.

Entre estas características podemos destacar las siguientes:

- **Transferibilidad:** la posibilidad de transferir el conocimiento determina su potencial para generar una ventaja competitiva para la empresa.
- **Capacidad de Agregación:** con relación a la capacidad de las personas de incorporar el conocimiento que reciben al que ya poseen.
- **Apropiabilidad:** tal y como expone la teoría basada en los recursos, hace referencia a la ambigüedad sobre la propiedad de los conocimientos, sobre todo de los considerados tácitos.
- **Especialización:** por la propia racionalidad limitada de las personas, es necesario que los individuos se especialicen en determinadas áreas de conocimiento.

b) La visión basada en el aprendizaje

Desde esta corriente de investigación, el aprendizaje en las organizaciones puede ser la única fuente de ventaja competitiva de la empresa y, por tanto, la capacidad más importante que ésta puede llegar a poseer.

Esta visión, plantea la existencia de dos tipos de aprendizaje: incremental y radical.

Desde la primera de estas posturas, las empresas son consideradas como sistemas de aprendizaje en los que gran parte del comportamiento se desarrolla en una serie de rutinas o procedimientos operativos, de tal manera, que sólo aquéllos que resultan verdaderamente útiles para la empresa son los que se aprenden y retienen, descartándose los restantes. Por el contrario, el aprendizaje radical critica al incremental que sus planteamientos pueden traer consigo la desaparición de las empresas, y que es posible detectar los errores de los procedimientos organizativos y corregirlos, sin tener que rechazarlos.

El aprendizaje en las organizaciones puede ser desarrollado en diferentes niveles (individual, por el grupo, en la organización y en poblaciones de organizaciones) y mediante diferentes procesos (prueba y error, experimental, deductivo o por descubrimiento).

La teoría de los recursos y capacidades sugiere que las habilidades directivas se constituyen en uno de los recursos principales que permiten alcanzar la ventaja competitiva para la empresa.

En este sentido, esta perspectiva considera que todas las organizaciones son sistemas de aprendizaje, dado que éstas aprenden a medida que crecen. Por ello, necesitan de estructuras organizativas adecuadas que permitan la transmisión y adquisición de las diferentes habilidades.

A partir de estas ideas, nace el concepto de organización *learning* (organizaciones que aprenden) como aquella que utiliza el conocimiento como una herramienta estratégica y facilita el aprendizaje de todos sus miembros eliminando cualquier tipo de barrera.

5.- LA MATRIZ DAFO

Se puede definir un plan de marketing como el proceso de planificación y ejecución de la concepción del producto, precio, promoción, distribución de bienes y servicios. En este epígrafe se analizará la prestación de servicios, los aspectos más importantes del marketing en el sector de servicios de asesoría. Pero en primer lugar se realizarán un análisis DAFO.

El aumento de las presiones competitivas globales, la rápida proliferación de las nuevas tecnologías, la mayor complejidad de los mercados y la necesidad de una mayor productividad y calidad ha hecho surgir, como respuesta, un “pensamiento estratégico” en las empresas. Esto ha supuesto dar un enfoque sistemático y de largo plazo a la gestión empresarial, en el que se analiza el entorno, se evalúan fortalezas y debilidades y se identifican oportunidades capaces de proporcionar una ventaja competitiva.

El análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) tiene por objeto plasmar sintéticamente la situación de una empresa o de un grupo de empresas similares con respecto a su entorno. DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis DAFO consta de dos perspectivas:

.- La perspectiva **interna**: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control.

.- La perspectiva **externa**: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Necesariamente, ambas deben presentarse de forma sucinta. El análisis DAFO es una técnica utilizada preferentemente para los estudios de las estrategias de las empresas y difícilmente pueden aplicarse de una forma conjunta a una cadena de producción, ya que en ella existen empresas que tienen fortalezas y debilidades diferentes y que están situadas de formas distintas e incluso contradictorias frente a las oportunidades y las amenazas.

Los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El proceso de planeamiento estratégico implica la realización de una serie de actividades formalizadas por parte de las empresas encaminadas a identificar objetivos y metas, y analizar el ambiente externo y los recursos internos para así conseguir identificar oportunidades y amenazas del entorno y determinar fortalezas y debilidades de la organización. Este proceso permitirá a la empresa formular estrategias adecuadas a sus objetivos, teniendo en cuenta la situación interna y externa.

¿Para qué sirve el análisis DAFO?

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra organización. El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

"Tomar decisiones o adoptar estrategias en el actual mundo cambiante en el que nos desenvolvemos puede ser como jugar a la ruleta rusa si no lo hacemos basándonos en cifras, hechos y datos"

Objetivo de un análisis DAFO

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

Ya hemos realizado un análisis externo e interno de la Asesoría, ahora hay que aplicar toda esta información al análisis DAFO.

Análisis Interno de la organización (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos)

- **Fortalezas:**

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

- **Debilidades:**

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

Análisis Externo de la organización (Mercado, sector y competencia)

- **Oportunidades:**

Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

- **Amenazas:**

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz DAFO, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa y...

Definir la estrategia

Con los resultados del análisis DAFO, la empresa deberá definir una estrategia. Existen distintos tipos de estrategia empresariales:

- **Defensiva:**

La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si su producto o servicio ya no se considera líder, ha de resaltar lo que le diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, ha de buscar clientes que le resulten más rentables y protegerlos.

- **Ofensiva:**

La empresa debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible atacar a la competencia para resaltar las ventajas propias. Cuando el mercado está maduro es posible tratar de “robar” clientes lanzando nuevos modelos o servicios.

- **Supervivencia:**

La empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Es aconsejable dejar las cosas tal y como están hasta que se asienten los cambios que se producen.

- **Reorientación:**

Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar de política o de producto o servicio porque los actuales no están dando los resultados esperados.

ANALISIS DAFO EN ASESORIA LOPEZ

FORTALEZAS

- Amplia experiencia en el sector de una parte de los clientes, tenemos clientes para los que llevamos trabajando muchos años.
- Estabilidad de la demanda en relación a la consolidación del tejido empresarial en la zona que demanda este servicio.

- Sector muy concentrado para implantar medidas y acciones específicas.
- Presencia de entidades con experiencia en la dirección de proyectos colaborativos, posibilidad de ampliar nuestros convenios de colaboración.
- Expectativas positivas en el sector respecto a la puesta en marcha de nuevos acuerdos.
- Ampliación de la formación entre el tejido empresarial mediante la cuota de la subvención destinada a cubrir la formación de los trabajadores.
- Precio del servicio estable y moderado en relación a las cuotas de asesoría.
- Relación consolidada entre algunos proveedores y empresas –clientes.
- Conciencia entre los responsables de las empresas de la necesidad de mejorar los servicios de prevención de riesgos laborales.
- Crecimiento de la demanda de información ante la complejidad legislativa.
- Disposición Proveedores y clientes a mejorar los servicios en el proceso de servicios de asesoría
 - Buena localización
 - Estructura organizativa flexible
 - Formación técnica del personal
 - Umbral de rentabilidad superado

DEBILIDADES

- Escasa especialización de la actividad respecto a la demanda y concentración de la misma.
- Segmentación atomizada de la demanda, entre grandes empresas y pequeñas.
- Dificultades para implementar economías de escala ante la concentración de la actividad en determinadas franjas horarias.
- Gran dificultad de los pequeños proveedores para crecer en el sector.
- Escasa cultura innovadora entre los proveedores, especialmente los más pequeños.

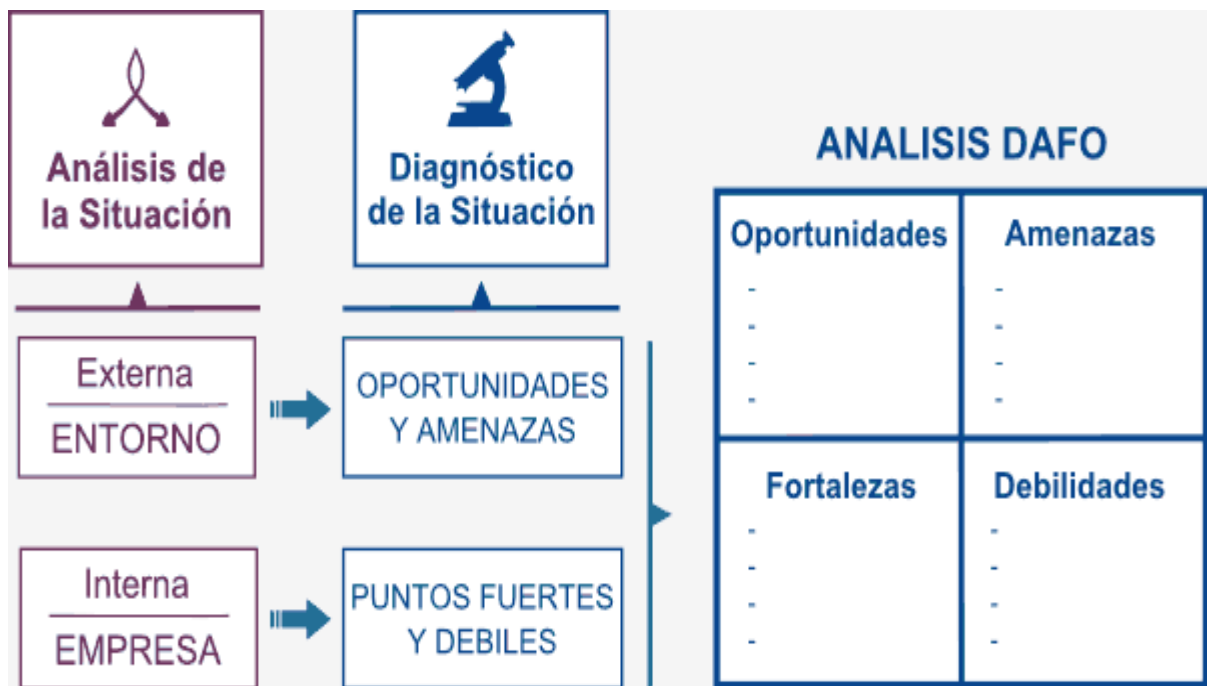
- Gran diversidad de proveedores con diferentes segmentos de negocio no vinculados a la capacitación lingüística.
- Poca presencia de la formación on – line.
- Falta de definición de los servicios de formación on – line.
- Concentración de la actividad en el Área Metropolitana de Vera.
- Escasa capacidad de planificación de la demanda por parte del cliente.
- Moderado nivel de facturación, en el caso de los proveedores más pequeños.
- Diferente nivel de informatización de la actividad en los pequeños proveedores en la gestión comercial, en los RR.HH. y en la gestión del los servicios de asesoría.
- Penetración muy matizada de la Norma de Calidad en el sector de proveedores y de prácticas de gestión avanzada.
- Concentración de la actividad, de la oferta y demanda, en el caso del inglés.
- Capacidad y estrategia comercial muy limitada entre los proveedores.
- Presencia de proveedores y clientes sin página Web, cuando las administraciones nos obligan a que los tengan para notificaciones telemáticas.
- Gran concentración de la actividad durante las primeras horas de la jornada laboral (7.00 – 10.00) y, en menor medida, al mediodía.
- Actitudes negativas de las empresas para evitar esta concentración horaria.
- Ausencia de una entidad corporativa o de varias entidades que generen sinergias en los diferentes colectivos de proveedores.

OPORTUNIDADES

- Potencial de crecimiento del valor añadido de la actividad.
- Programa Asesoría- Empresa y Plan de Internacionalización de la misma, con posibilidades de defender a nuestras empresas que han abierto centros en otros países de la CEE o tienen trabajadores desplazados en esos países.
- Crecimiento de la demanda dentro del tejido empresarial de la zona.
- Creación de unas o varias entidades corporativas para desarrollar el sector.
- Desarrollo de nuevos servicios /productos a medida de la actividad.
- Especialización de la actividad.
- Crecimiento potencial de la demanda durante los próximos años.
- Actitudes positivas respecto a la participación en proyectos colaborativos.
- Posibilidad de una mayor cualificación y especialización del personal humano.
- Mayor profesionalización del sector.
- Alianzas y acuerdos entre proveedores y empresas.
- Impulso por parte de la administración a la creación de empresas
- Constantes cambios en la legislación fiscal y laboral
- Nuevas tecnologías de comunicación

AMENAZAS

- Dinámica negativa de la evolución de la actividad durante los últimos años lo que genera pocas expectativas de transformación del mismo.
- Presencia de un contexto tradicional en la gestión de la actividad entre los diferentes agentes.
- Cierta concentración en pocos proveedores y clientes.
- Gran poder de negociación del cliente en los procesos de negociación de la demanda.
- Alta necesidad de innovación en la relación entre empresa – proveedor-cliente.
- Creciente desregulación del sector que afecta a todos los ámbitos del mismo.
- Presencia inicial de estrategias de subcontratación en cadena de la actividad que generan un descenso significativo del valor añadido de la misma.
- Crecimiento del plurilingüismo de las generaciones más jóvenes. En todos los colegios e institutos se han implantado las enseñanzas de un mínimo de dos idiomas.
- Cierres de negocios por la crisis
- Aumento de la morosidad



Como podemos ver en el esquema del **Análisis DAFO**, de lo que hayamos averiguado del Entorno (análisis externo) en la fase de Análisis de la Situación, extraeremos como conclusiones las Oportunidades y Amenazas de ese mismo entorno aplicadas a su empresa. Tanto las Oportunidades como las Amenazas, al provenir del Entorno, no son controlables. Las Oportunidades son aquellas circunstancias del Entorno actual o futuro que preveamos, que pueden favorecer el cumplimiento de objetivos en su empresa. Las Amenazas es lo contrario, es decir, las circunstancias de Entorno que preveamos que pueden perjudicar la consecución de metas en su empresa.

A continuación, y como también vemos en el esquema del **Análisis DAFO**, de lo que hayamos averiguado de la Empresa (análisis interno) en la fase de Análisis de la Situación, extraeremos como conclusiones las **Fortalezas y Debilidades**.

Las Fortalezas son factores internos de su empresa que pueden favorecer el cumplimiento de objetivos. Las Debilidades son factores internos de su empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de objetivos.

Hay que pensar que una oportunidad no aprovechada puede convertirse en un problema (amenaza) y un problema resuelto puede acabar siendo una oportunidad para su empresa. Por ello es importante el **Análisis DAFO**, para que detectando amenazas y oportunidades podamos resolver las primeras y aprovechar las últimas, haciendo que la solución de una amenaza se convierta en una oportunidad y el aprovechamiento de una oportunidad haga que esta no se transforme en un problema.

6.- PLANES OPERATIVOS. ESTRATEGIAS A SEGUIR

El Plan Operativo nos permite concretar las **acciones a realizar en cada área del negocio** para conseguir las metas fijadas y seguir la estrategia que se ha determinado. Es necesario priorizar y en empresas con más de un trabajador delimitar responsables de cada acción.

El plan de empresa de cada negocio que se quiere poner en marcha es preciso que contemple una serie de planes. Entre ellos se halla el **plan operativo**, que quizá sea el más desconocido, pero que es igualmente clave puesto que en él se encuentran los datos básicos para la **actividad diaria** y ordinaria de la empresa en áreas como las **necesidades** de infraestructuras, de su funcionamiento y de la estrategia de aprovisionamiento y compras, entre otros aspectos.

De esta manera, es fundamental que este plan operativo contemple unos puntos clave como el **local** en el que se ubicará la empresa, las necesidades que se van a tener de **maquinaria** o bien de equipamiento o suministros, así como la elección de los **proveedores**, la mecánica de producción, la forma de prestar los servicios y la estrategia de compras y almacenaje.

La **Planificación Estratégica** es el proceso que tiene por objetivo establecer las directrices y planes de actuación que permitan a la organización pasar de su situación real actual a la situación ideal expresada por su misión, visión y valores, en un entorno complejo y cambiante, en un periodo de tiempo de varios años.

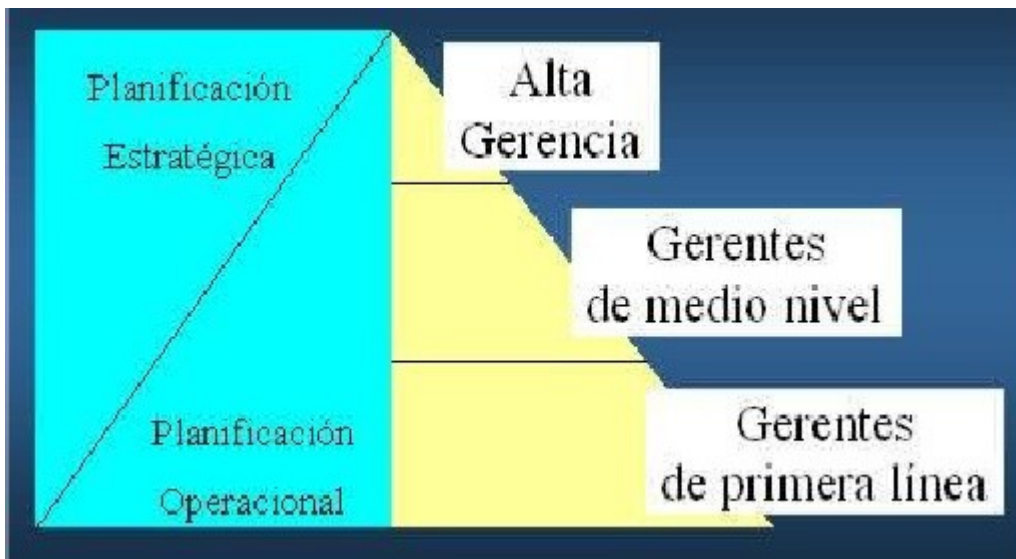


Después de todo lo estudiado hasta ahora, podemos decir que nuestra ASESORIA , debe de adoptar una ESTRATEGIA DEFENSIVA, dado que nuestra empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas (estos últimos años hemos visto como la crisis económica, financiera e inmobiliaria ha afectado a nuestro negocio, pero no en gran medida, pues nuestra antigüedad, nuestra experiencia en el sector y sobre todo, la diversidad de nuestras empresas, dedicadas al sector servicios, construcción, asesoramiento técnico agrícola, exportadoras, agrícolas, etc.) , no sólo nos garantizan la permanencia, sino que nos augura un gran futuro. Nuestros conocimientos de idiomas, y sobre todo la experiencia profesional adquirida por nuestro personal, cuyo miembro más joven lleva con nosotros un mínimo de diez años, nos diferencia de la competencia y ahora que ha bajado la cuota de mercado debido a la crisis, tenemos que hacernos

fuertes y apoyarnos en nuestros clientes más importantes, que los tenemos, pues tenemos empresas que son rentables, con un volumen importante de trabajadores, que están buscando mercado en el exterior, que realizan exportaciones a la CEE, que no nos devuelven cuotas de asesoría y que nuestra estrategia, por tanto tiene que estar enfocada a proteger a estos clientes, dedicarles más tiempo, dejando de trabajar para aquellas empresas que no nos resultan rentables y así poder centrarnos en ayudar y proteger a aquellas que sí lo son .

Este es uno de los motivos por el que decidí cursar los estudios de GRADO EN RELACIONES LABORALES, y así poder defender, por ejemplo a empresas como REYES INTERBLOCS S.L., que actualmente y ante la falta de trabajo en España ha buscado un futuro para sus trabajadores y para ella misma en Francia, donde tiene su personal desplazado y están construyendo, concretamente en la zona de TOULOUSE, centros comerciales, urbanizaciones y residenciales especiales en esta zona.

Por esta misma Razón, he decidido obtener el B1, en éste idioma, el francés, pues recibimos cartas y comunicaciones que debemos traducir a nuestros clientes y debemos estar preparados para solventar cualquier problema que pueda surgir, como una inspección de trabajo, por ejemplo.



Toda empresa es vulnerable al ataque de sus competidores, bien sea de nuevos competidores o de competidores ya existentes que quieren tener una mayor presencia en el mercado. Se denomina estrategia defensiva a la política que la empresa sigue o al conjunto de acciones que emprende para reducir la probabilidad de ataque de sus competidores.

Una estrategia ofensiva suele constituir, sin embargo, la mejor defensa. Como tácticas a seguir dentro de una estrategia defensiva, Michael E. Porter, en su obra Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, publicada en 1985, menciona las siguientes:

- 1.- Agrandar las barreras estructurales
- 2.- Aumentar las represalias esperadas
- 3.- Reducir la inducción al ataque.

Las estrategias defensivas sirven para poder proteger, cuidar los activos de la empresa, mercados, clientes y proveedores; con el objetivo de hacer alianzas para minimizar riesgos, para reducir costos; como también para desprendernos de una parte del negocio para solventar gastos, y para aprovechar recuperar lo máximo posible mediante una liquidación.

Hay cuatro estrategias que nos pueden servir,... dependiendo del caso, para defender nuestra empresa y el entorno de ella. La primera es:

ESTRATEGIA DE RIESGO COMPARTIDO

A esta estrategia también se la conoce como “Joint Venture”, y esta orientada a las empresas que se han juntado formando una sociedad temporal, para aprovechar alguna oportunidad

Se puede aplicar en las siguientes circunstancias:

Cuando un proyecto tiene un potencial para ser rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos.

Si es que dos o más empresas tienen pocas posibilidades de competir de forma individual con una empresa grande.

Cuando la industria de una empresa se complementa con la industria en que se desarrolla otra empresa.

Cuando una empresa nacional constituye una empresa mancomunada con una organización extranjera, dando esta última la seguridad del caso de que no se va a expropiar ni va a ver hostigamientos por parte de los funcionarios del país extranjero.

ESTRATEGIA DE ENCOGIMIENTO

El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa con la finalidad de reducir los costos y gastos para poder revertir la baja de ventas y utilidades. Así como también para destacar la ventaja principal de la empresa.

Esta estrategia se puede aplicar en las siguientes circunstancias:

Cuando la empresa ha tenido con el tiempo una ventaja diferencial fuerte, pero no ha logrado alcanzar los objetivos fijados.

Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.

Si la organización se ve afectada por la poca rentabilidad, ineficiencia, bajo ánimo de los empleados o presión de los accionistas para mejorar los resultados.

Cuando la empresa no ha sabido aprovechar las oportunidades externas, ni minimizar las amenazas externas; así como también que no haya superado las debilidades internas, como también no a ver aprovechado las oportunidades internas.

Cuando la organización ha crecido mucho y a alta velocidad y necesita una reorganización interna importante.

ESTRATEGIA DE DESINVERSION

Consiste en la venta de una parte de la empresa con el objetivo de reunir el capital para realizar otras inversiones. La estrategia de desinversión puede trabajar en conjunto con la estrategia de encogimiento con el objetivo de deshacerse de negocios no rentables, que requieren de mucho capital, o que no concuerden con el giro principal del negocio

Este tipo de estrategia se puede aplicar en los siguientes casos:

Cuando la estrategia de encogimiento no dio los resultados que se querían.

Cuando un área de la empresa necesita más recursos de los que puede proporcionar la organización en ese momento.

Cuando un área de la empresa no se adapta al resto de la organización

Cuando se requiere una gran cantidad de dinero y este no se ha podido conseguir por medio de otras fuentes.

Si es que las leyes anti-monopólicas del país, amenazan a la organización.

ESTRATEGIA DE LIQUIDACION

Es cuando la empresa empieza a vender la organización por partes. Esta estrategia extrema se puede aplicar cuando:

La organización ha seguido las dos estrategias anteriores (encogimiento, liquidación) y ninguna ha tenido resultados favorables.

Si es que no le queda otra alternativa a la empresa más que declararse en quiebra, la liquidación es una alternativa favorable para reunir el mayor capital posible de sus activos.

Cuando los accionistas de la empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización.

Las estrategias defensivas persiguen como objetivo disminuir el riesgo de un ataque por parte de un competidor hacia nuestra empresa, evitando los impactos negativos que pudiera ocasionar e influyendo en dicho competidor para que dirija sus esfuerzos hacia otros rivales. Esta estrategia no aumenta la ventaja competitiva de una empresa pero ayuda a conservarla y fortalecerla.

La empresa tiene distintas formas para impedir las acciones de los atacantes a través de las siguientes actuaciones:

Ampliar la línea de productos para ocupar segmentos vacíos que pudieran tomar los atacantes.

Firmar acuerdos exclusivos con proveedores o distribuidores para que los competidores no puedan acudir a ellos.

Mantener precios reducidos en aquellos productos similares a los de los competidores.

Conceder a proveedores y distribuidores facilidades especiales mejores que los demás participantes a través de descuentos, financiación, plazos y condiciones de entrega, etc.

Proteger los conocimientos propios sobre las tecnologías que disponga la empresa.

Otra forma sería la de realizar una contraofensiva hacia los competidores para hacerlos disuadir de llevar a cabo sus amenazas y para que elijan otras opciones con menores impactos negativos hacia nuestra empresa, a través de campañas publicitarias, nuevos productos o marcas, innovaciones tecnológicas, etc. Ello permite retrasar las actuaciones de los competidores e incluso hacerlos desistir de su idea.

7.- CONCLUSIONES

Se puede afirmar que la marcha de nuestra Asesoría es muy favorable, ya que en estos tiempos de crisis generalizada, a la que no es inmune el sector servicios, la ASESORIA sigue manteniendo unos buenos resultados económicos.

Estos resultados son fruto de una correcta gestión de la organización a todos los niveles (recursos humanos, recursos económicos, relación con proveedores y clientes) y de una acertada política de financiación muy cautelosa. Esta política se ve reflejada, en que durante muchos años la empresa se ha capitalizado (hemos destinado gran parte de los beneficios a la reservas propias) para no tener que depender de entidades de crédito para poder llevar a cabo nuestras inversiones con las que desarrollar nuestros proyectos.

Sin embargo, todo es mejorable y la empresa podría mejorar incrementando la reputación tanto de nuestro nombre como de nuestro personal.

Este aumento del prestigio de la Asesoría permitiría subir el precio de los servicios que ofrecemos y no sería tan necesaria una elevada rotación de ingresos para garantizar la rentabilidad de la empresa.

Debemos invertir y crecer, ser ambiciosos y éstas inversiones podrían ser financiadas por terceros (principalmente deudas con entidades de crédito a largo plazo), ya que la empresa se encuentra muy capitalizada.

Por otra parte y debido al descenso considerable de las ventas en los últimos ejercicios, lo que nos ha obligado a reducir personal, la empresa debería plantearse ampliar la gama de productos de la que dispone: como por ejemplo ofreciendo un servicio exclusivo para clientes con alto poder adquisitivo y así elevar el margen de la empresa y no depender de la rotación.

A su vez podría continuar con la expansión internacional accediendo a nuevos mercados emergentes, aprovechando las inversiones de nuestros clientes en el extranjero.

Las políticas reformistas influyen enormemente en la Asesoría. Por un lado se aumenta la complejidad de las operaciones realizadas obligando a las empresas a una continua revisión de las mismas. Por otro lado representan una oportunidad al aumentar la dependencia de empresas de reducida dimensión de asesoramiento profesional.

El desarrollo de nuevas tecnologías influye en la actividad de la Asesoría, reduciendo tiempos y abaratando costes. La estrategia competitiva tiene que pasar por la especialización en productos concretos donde la rivalidad es menor y los márgenes mayores. El uso adecuado de las nuevas tecnologías situaría a la Asesoría en una mejor posición competitiva.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera concluir diciendo que estoy muy satisfecha con mis estudios realizados en la Universidad de Almería, pues creo firmemente que nos van a servir para mejorar la rentabilidad, credibilidad y prestigio de nuestra empresa, lo que será una garantía de futuro para el equipo de trabajo y las empresas que gestionamos.

Así mismo, dar las gracias a nuestro Colegio Profesional, Ilustre Colegio Oficial de Graduados Sociales de Almería, que me ha permitido acceder al curso, formar parte de la primera promoción y contar con un profesorado y unos compañeros de estudios que han fomentado en mí, una mentalidad de trabajo en equipo, compañerismo y buen hacer.

Por todo ello, GRACIAS.

8.- BIBLIOGRAFIA

ACS, Z.J. y Audretsch, D.B. (1990): *Innovation and Small Firms*, The MIT Press, Cambridge.

Adam, E. (1994): “Alternative quality improvement practices and organization performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 12, n. 1, pp. 27-44

Álvarez, J.C.; García, E. (1996): “Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad”, *Economía Industrial*

ACS, Z.J. y Audretsch, D.B. (1990): *Innovation and Small Firms*, The MIT Press, Cambridge.

Adam, E. (1994): “Alternative quality improvement practices and organization performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 12, n. 1, pp. 27-44.

Álvarez, J.C.; García, E. (1996): “Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad”, *Economía Industrial*, n. 310 pp.149

Ansón Lapeña, J.A. y Pina Martínez, V. (1994): “Contenido informativo de la información económico-financiera para evaluar la rentabilidad empresarial”,

Revista Española de Financiación y Contabilidad, enero-marzo, pp. 143-157.

Camisón, C.(1998): “Factores críticos de competitividad, enfoque estratégico y desempeño: grupos estratégico en la PYME industrial española”, *Información Comercial Española*, n. 773, septiembre-octubre, pp. 133-154.

Camisón, C. (1996b): “Dinámica de la competitividad de la pyme española en la década 84-94: Efecto-país, industria, empresa”; *Economía Industrial*, N.310 pp.121-140.

Camisón, C. (1996c): “La competitividad de la PYME industrial española: Un análisis de su dinámica en el periodo 1984-94”. VI Congreso Nacional de ACEDE:

Creación y desarrollo de la empresa, La Coruña, septiembre. Libro de ponencias, vol. II, pp. 669-695.

Camisón, C. (1997): “La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas”, Civitas, Madrid.

Camisón, C. (2000): “Reflexiones sobre la investigación científica de la PYME”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n. 2, pp. 13-30.

De Saá, P. (1998): "Los sistemas de RRHH como factores determinantes de la competitividad empresarial: Una aplicación de la teoría de la empresa basada en los recursos", *Empresa y economía institucional*, ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.

De Saá, P. (2000): “La influencia del sistema de recursos humanos en los resultados de las cajas de ahorro españolas”, *Estudios financieros*, n.4, pp. 135-195.

Jovanovic, B. (1982): “Selection and the evolution of industry”, *Econometrica* **50** (3), 649-670.

Lafuente, A. y Yagüe, M.J. (1989): “Estructura económico-financiera de la empresa industrial española”, *Economía Industrial*, n. 267, mayo-junio, pp. 175-190.

Lafuente, A. y Yagüe, M.J. (1989): “Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: Las PYME”, *Papeles de Economía*, n. 39, pp. 165-184.

Luck, S. (1996): “Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners”, *Journal of Small Business Management*, vol.34, n.3, October, pp.68-75.

Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*
(New York Free Press, 1980)

Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review*, 57

Michael E. Porter, "Note on the structural analysis of industries," Harvard Business School,

Watson, J. y Everett, J. (1996): "Small business failure rates: choices of definition and the size effect", *Journal of Entrepreneurial and Small Business Finance* **5** (3), 271-286.