

---

# PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL Y ESTUDIO COMPARATIVO ESPAÑA/ARGELIA DE LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DURSAN EDIFICACIONES E INFRAESTRUCTURAS S.L.

SEPTIEMBRE 2018

---

AUTORA:

**SARA MONTEAGUDO MOLINA**

TUTOR ACADÉMICO:

**IGOR FRENÁNDEZ PLAZAOLA**



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

**ME** MÁSTER OFICIAL  
UNIVERSITARIO  
EDIFICACIÓN

---

Máster en Edificación. Especialidad Gestión  
Universitat Politècnica de València

Al cielo,  
ahora tienes la mayor de las estrellas

## Resumen

El presente trabajo final de máster desarrolla el estudio y análisis de la empresa de construcción Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L., con el objetivo de definir un plan estratégico empresarial.

Este plan estratégico empresarial, pretende conocer la situación interna y posición competitiva de la compañía en el mercado. Se busca integrar futuras líneas de negocio, contemplando la capacidad de gestión y dimensionamiento de la empresa. Asimismo se persigue el crecimiento continuado de la organización, optimizando los procesos y procedimientos de los recursos económicos, materiales y humanos, que permitan obtener una adecuada rentabilidad en la empresa partiendo de la situación actual.

Por último, se realiza un estudio comparativo de rentabilidad entre el ejercicio de la compañía en España y Argelia.

**Palabras clave:** Dursan, empresa, hormigón, construcción, estrategia, competidores, plan, marketing.

## Abstract

The following master's project develops the study and analysis of the construction company Dursan Edificaciones y Infraestructuras S.L., with the aim of defining a business strategic plan.

This business strategic plan seeks to know the internal situation and competitive position of the company in the market. The aim is to integrate future business lines, contemplating the capacity of management and sizing of the company. Also, the continuous growth of the organization is pursued, optimizing the processes and procedures of the economic, material and human resources that allow obtaining an adequate profitability in the company starting from the current situation.

Finally, a comparative study of profitability is carried out between the company in Spain and Algeria.

**Keywords:** Dursan, company, concrete, construction, strategy, competitors, plan, marketing.

## Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría agradecer a todas y cada una de las personas que hemos formado parte de este máster, por darme el mejor año académico de mi vida.

A todos los profesores, y en especial a mi turo Ígor, por ayudar a desarrollarme tanto profesional como personalmente, consiguiendo aumentar la confianza en mí misma.

A mis compañeros de este máster, en especial, a los que se llevaron una parte de mi corazón al otro lado del océano.

Agradecer a la empresa Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L., por darme la oportunidad de formar parte de su equipo, y ayudarme en cada momento en la elaboración de este trabajo.

A mi madre, porque mis méritos son tuyos. Gracias por tu esfuerzo cada día para que yo pueda alcanzar mis metas.

A mi hermana, la persona que más lejos tengo y cerca a la vez. Gracias por estar siempre, por tu ayuda y la de Pepe.

A mi familia, por su implicación en todo lo que hago.

Y por último, a Lot, mi compañero de vida.

## Acrónimos utilizados

**DAFO** Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

**IVA** Impuesto sobre el Valor Añadido

**MPC** Matriz del Perfil Competitivo

**PIB** Producto Interior Bruto

**ROA** Rentabilidad Financiera

**ROE** Rentabilidad Económica

**SEOPAN** Observatorio del Sector de la Construcción

**SMI** Salario Mínimo Interprofesional

## Índice

Introducción.....	7
Objetivos .....	7
Capítulo 1. ....	8
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
1.1    DURSAN EDIFICACIONES E INFRAESTRUCTURAS S.L.....	8
1.2    ANTECEDENTES .....	9
1.3    ORGANIGRAMA.....	9
Capítulo 2. ....	12
PLAN TESTRATÉGICO EMPRESARIAL .....	12
2.1 QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO .....	12
2.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES. ....	12
2.2.1 MISIÓN .....	12
2.2.2 VISIÓN .....	13
2.2.3 VALORES.....	13
2.3 ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	14
2.3.1 BUSINESS MODEL CANVAS.....	14
2.3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO. PESTEL.....	20
2.3.3 ESTUDIO INTERNO. ANÁLISIS DAFO. ....	25
2.3.3.1 MATRIZ DAFO.....	30
2.3.4. DIAGNÓSTICO CAME .....	34
2.3.5. ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	37
2.3.5.1. OBJETIVO DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	37
2.3.5.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	37
2.3.5.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	40
2.3.5.4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	44
2.3.5.5. RELOJ ESTRATÉGICO.....	50
2.3.5.5. MATRIZ DE ANSOFF.....	54
2.3.5.6. MATRIZ DE MCKINSEY .....	55
Capítulo 3. ....	58

PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	58
3.1. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO .....	59
3.2. PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.....	62
3.2.1 PROCEDIMIENTO PARA LA CAPTACIÓN, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.....	63
3.3. EL DESARROLLO DE PERSONAS .....	64
3.3.1 SITUACIÓN ACTUAL. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES.....	65
3.3.3. MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO .....	67
Capítulo 4. ....	70
PLAN DE MARKETING .....	70
4.1. OBJETIVOS DE MARKETING .....	70
4.2. PLAN DE MEDIOS.....	72
4.2.1. CARTA DE PRESENTACIÓN EMPRESA .....	72
4.2.2. RENOVACIÓN DE LA PÁGINA WEB .....	73
4.2.3. CREACIÓN DE REDES SOCIALES .....	74
4.2.4. CAMPAÑAS PUBLICITARIAS.....	78
4.3. MEDICIÓN DE RESULTADOS .....	81
Capítulo 5. ....	82
ESTUDIO COMPARATIVO ESPAÑA/ARGELIA .....	82
5.1. ESTUDIO COMPARATIVO SOCIOECONÓMICO .....	82
5.1.1. DENSIDAD DE POBLACIÓN .....	82
5.1.2. ÍNDICE DE NATALIDAD .....	83
5.1.3. EDUCACIÓN .....	84
5.1.4. TASA DE DESEMPLEO .....	85
5.1.4. SALARIO MÍNIMO INTERPROFESIONAL.....	86
5.1.5. EVOLUCIÓN DEL TIPO GENERAL DE IVA.....	86
5.1.6. TIPOS DE INTERÉS.....	87
5.1.7. PRODUCTO INTERIOR BRUTO .....	88
5.1.8. PRECIO DE LA VIVIENDA .....	89
5.1.9. CICLO CONSTRUCTIVO .....	89
5.2. ESTUDIO COMPARATIVO DE RENTABILIDAD .....	91
CONCLUSIONES .....	93
ANEXO I. CARTA DE PRESENTACIÓN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	94
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	97
ÍNDICE DE TABLAS .....	98

## Introducción

Para poder elaborar el Plan Estratégico Empresarial de la empresa de construcción Dursan Edificaciones e infraestructuras S.L., en primer lugar, se realizará un resumen ejecutivo para poder conocer mejor a la empresa, tanto sus antecedentes como su organización. Antes de empezar a desarrollar dicho Plan, se explicará qué es, y cómo se elabora, para que además de ser el Plan Estratégico de esta empresa, este documento pueda servir de base para la elaboración y adaptación del mismo a otras empresas.

## Objetivos

La finalidad de la elaboración del presente Plan Estratégico Empresarial es conocer la situación interna y posición competitiva de la compañía en el mercado, para poder integrar futuras líneas de negocio, contemplando la capacidad de gestión y dimensionamiento de la empresa. Asimismo se pretende el crecimiento continuado de la organización, optimizando los procesos y procedimientos de los recursos económicos, materiales y humanos, que permitan obtener una adecuada rentabilidad en la empresa partiendo de la situación actual.

Por último, para poder dar solución a uno de los principales problemas internos de la organización, si es más conveniente seguir trabajando en Argelia o emplear todos nuestros esfuerzos en España, se realizará un estudio socio-económico de cada país, así como la rentabilidad obtenida por la empresa en cada uno de ellos, para poder tomar decisiones determinantes.

## Capítulo 1.

### RESUMEN EJECUTIVO

#### 1.1 DURSAN EDIFICACIONES E INFRAESTRUCTURAS S.L.



*Ilustración 1. Logo de empresa. Fuente: Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L.*

Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. es una empresa de construcción especializada en la ejecución de estructuras de hormigón armado.

Está ubicada en el municipio de Alacuás (Valencia), en Calle Rincón de Ademúz, 8 (polígono industrial el Bovalar).

Actualmente Dursan trabaja en Argelia y España, contando con 21 trabajadores en el continente Africano y 54 en España, de los cuales 6 son técnicos.

El ejercicio económico de la empresa es principalmente la ejecución de estructura de hormigón armado, tanto en viviendas unifamiliares, edificios en altura u obra civil. En menor medida, realizamos trabajos que requieran el uso de nuestro camión grúa, realizando portes de carga y descarga de material pesado, y ofrecemos el alquiler de material de encofrado.

A pesar de ser una empresa implantada en España desde 2015, Dursan cuenta con una dilatada experiencia en el sector.

## 1.2 ANTECEDENTES

En el período comprendido entre 1994 y 2012, las empresas promotoras y constructoras *A.S.R.C. S.L.*, *JIDUR S.L.*, *DUJIM S.L.L.* y *POMBO S.L.*, participada por los socios fundadores de DURSAN EDIFICACIONES E INFRAESTRUCTURAS S.L., llevaban adelante su actividad en la Comunidad Valenciana y otras comunidades autónomas.

A partir de esas fechas y dado que, a la vista del importante estancamiento económico del país, como en la anterior sociedad no se concreta la disposición de expansión internacional, se constituye DURSAN EDIFICACIONES E INFRAESTRUCTURAS S.L.

La empresa constructora, se constituye en 2012, siendo su objeto diversificar geográficamente las áreas de actuación, siempre en el desarrollo de proyectos de construcción.

Con sede social y naturalización española se establece en Bolivia, Perú y Argelia, con una alta especialización en construcción civil, estructuras e infraestructuras, actividad que se desarrolla paralelamente con el objetivo de obtener la mejor expansión en el ámbito nacional.

Las trayectorias geográficas paralelas en estos últimos años, confluyen nuevamente para continuar el proceso de expansión en España, sin abandonar la actividad en el extranjero que en la actualidad se centra en Argelia con importantes proyectos en marcha. La gran experiencia acumulada tanto en España como en el extranjero, nos permite afrontar proyectos de gran envergadura con garantía de éxito.

Con una dilatada experiencia, nuestras líneas de actuación siempre se han basado en la integridad, cumplimiento de la legalidad y la normativa vigente, el cuidado del medio ambiente y el compromiso con el cliente, en los ámbitos de la calidad, seguridad, economía y cumplimiento de plazos.

## 1.3 ORGANIGRAMA

La estructura organizativa de la empresa empieza jerarquizada por la Gerencia, quien la constituyen los dos socios fundadores. De ellos depende el Departamento de Administración y Recursos Humanos, el Departamento Técnico y el Departamento de Ejecución.

La persona encargada del **Departamento de Administración** es Licenciada en Dirección y Administración de Empresas, de quien depende el Asesor Fiscal y Contable.

El encargado del **Departamento Técnico** es uno de los socios, siendo éste Licenciado en Arquitectura, cuya función principal es la dirección y coordinación de las obras en Argelia, habiéndose instalado en el país. Además, proporciona apoyo y supervisión a los subordinados de su departamento en España. Otra de sus funciones principales, es la del trato y negociación con los clientes.

De él depende el **Departamento de Ventas y Marketing**, su encargada es Graduada en Arquitectura Técnica, quien realiza los presupuestos que nos solicitan los clientes, además es responsable del funcionamiento de las redes sociales y la publicidad de la empresa.

De este departamento también depende el **Coordinador Técnico y de Obra**, Licenciado en Arquitectura, cuya función es la de coordinar estos dos departamentos, facilitando la documentación de cada obra a los trabajadores y gestionando con los proveedores de materiales el suministro de los mismos.

El Coordinador Técnico y de Obra, además, depende del **Directo de Ejecución de las Obras**, encabezado por el otro socio, es el encargado de la organización de cada obra, de la gestión de los trabajadores y coordinación de los trabajos de cada obra. Además, se encarga del trato y negociación directa con los clientes.

De este departamento depende el **Encargado General de las Obras**, encargado de transmitir las órdenes de ejecución a los Capataces de cada obra, y de supervisar cada una de ellas. De los **Capataces** de cada obra dependen los **empleados obreros**, quienes ejecutan las órdenes del mismo.

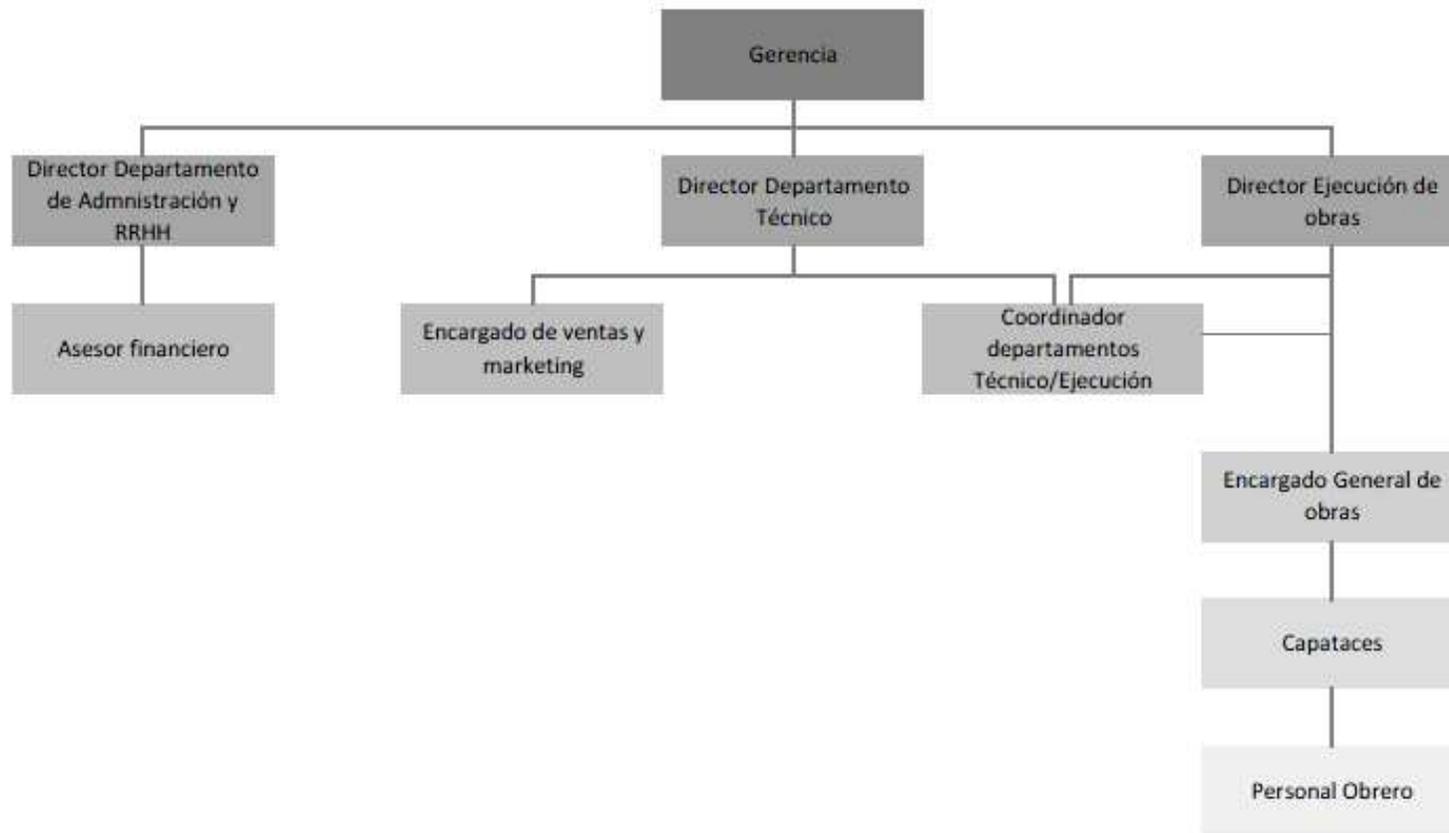


Ilustración 2. Organigrama. Elaboración propia

## Capítulo 2.

# PLAN TESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Una vez analizados los antecedentes y estudiado la estructuración interna de la empresa, se elabora el Plan Estratégico Empresarial para Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L., definiendo primero qué es, y su finalidad.

### 2.1 QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO

Los cambios en el mercado son hoy tan rápidos que cualquier empresa debería tener al menos un periodo de reflexión y un foco al que dirigirse en una media de 3 a 5 años, elaborando un plan estratégico empresarial.

El **plan estratégico** es el conjunto de herramientas que ayudan a definir cuáles son los principales objetivos de la empresa, y a partir de éstos, determinar las acciones que han de llevarse a cabo para alcanzarlos, con el fin de lograr una empresa competitiva que satisfaga las necesidades y expectativas de sus actuales y futuros clientes.

La utilidad principal del plan estratégico es marcar las líneas de actuación de la empresa, analizando distintos aspectos relacionados con los factores que entran en juego, tanto a nivel interno como en entornos globalizados.

### 2.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES.

En primer lugar, debemos definir cuáles serán nuestra misión, visión y valores. Es decir, que todos los agentes que intervienen en el entorno de la empresa sepan quiénes somos, quiénes queremos ser en un futuro y los valores para poder conseguirlo, de modo que el desarrollo del pensamiento estratégico y la visión estratégica esté incorporada en el día a día de la empresa. De esta manera, podremos orientar mejor las acciones de marketing y afrontar superiormente los imprevistos que puedan surgir en el transcurso de nuestra actividad.

#### 2.2.1 MISIÓN

La **misión** define principalmente cuál es nuestra labor o actividad en el mercado, pudiendo complementarse haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa hemos atendido a las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son

nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

La definición de Misión para Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. es la siguiente:

Nuestra misión principal se centra en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, proporcionándoles soluciones integrales que mejoren sus expectativas de inversión. Así como la motivación y contribución al desarrollo profesional de nuestro equipo humano, ya que es el activo más importante y el soporte principal de nuestra empresa.

### 2.2.2 VISIÓN

La **visión** define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, hemos dado respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

La visión definida para nuestra empresa es la siguiente:

La visión principal del equipo se basa en ser reconocidos como una de las empresas más eficientes y confiables a nivel nacional, orientando nuestra gestión a crear una construcción de calidad, generando rentabilidad para asegurar al cliente solidez y credibilidad en nuestra organización, brindándoles garantía de por medio.

### 2.2.3 VALORES

Los **valores** son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento, siendo éstos la personalidad de nuestra empresa, plasmando la realidad y alejándonos de convertirlos en una expresión de deseos de los dirigentes.

Para definir nuestros valores corporativos nos hemos ayudado de las siguientes preguntas: ¿Cómo somos?, ¿en qué creemos?

Los valores que defiende Dursan son los siguientes:

Las líneas de actuación de Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. se basan en la integridad, cumplimiento de la legalidad y normativa vigente, el cuidado del medio ambiente y el compromiso con el cliente, en los ámbitos de la calidad, seguridad, economía y cumplimiento de plazos, pudiendo lograrlo gracias al trabajo en equipo.

## 2.3 ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para la elaboración del Plan Estratégico de la empresa Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. seguiremos la siguiente estructuración:

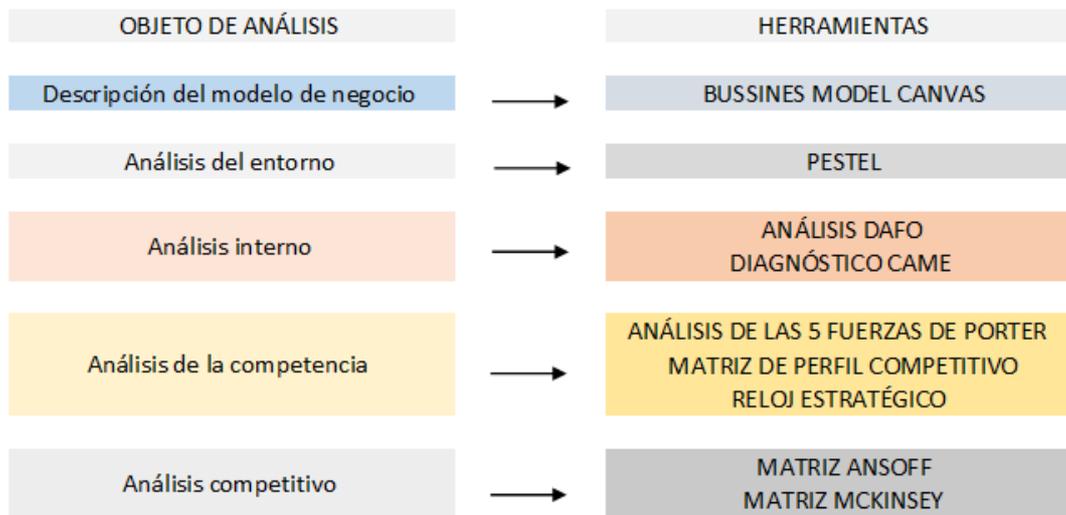


Ilustración 3. Estructuración del Plan Estratégico a seguir. Elaboración propia.

### 2.3.1 BUSINESS MODEL CANVAS

El origen de Business Model Canvas se remonta a 2004, año en el que Alexander Osterwalder<sup>1</sup> presentó su tesis doctoral sobre “*Ontología de Modelos de Negocio*”, un completo estudio científico sobre el modelado del negocio en la empresa.

Pero fue en 2010, cuando Alexznder Osterwalder de la mano de Yves Pigneur<sup>2</sup> publicaron por primera vez el libro “*Business Model Generation*” (Generación de Modelos de Negocio), en el que se consolida Business Model Canvas como un método para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio.

El modelo CANVAS es una herramienta ágil de gestión estratégica de negocio que permite:

- Entender el modelo de negocio de una empresa de un solo vistazo.
- Trabajar la estrategia de negocio con un lenguaje común y compartido.

<sup>1</sup> Alexander Osterwalder (nacido en 1974) es un teórico de negocios suizo, autor, consultor y emprendedor, conocido por su trabajo en modelado de negocios y el desarrollo del lienzo del modelo de negocio.

<sup>2</sup> Yves Pigneur (nacido en 1954) es un informático belga y profesor de Sistemas de Información de Gestión en la Universidad de Lausana desde 1984, conocido por su trabajo en el lienzo del modelo de negocios

- Esbozar un modelo de negocio en 9 módulos que responden a 4 líneas estratégicas determinantes en todo negocio de una empresa.

Según los autores del libro *“Business Model Generation”*<sup>3</sup>, es importante tener una visión compartida del concepto Modelo de Negocio. Por ello, remitiéndome a la fuente original, reflejo en este apartado alguno de los fragmentos que recoge el libro en cuanto al concepto del Modelo de Negocio y los 9 módulos de Business Model Canvas:

- *“La idea es disponer de un concepto lo más simple, relevante y comprensible posible, pero que no minimice en exceso el complejo funcionamiento de una empresa.”*
- *“Este concepto podría convertirse en un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar modelos de negocio para desarrollar nuevas alternativas estratégicas.”*
- *“Este lenguaje permitirá cuestionarse de manera sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio con el fin de alcanzar el éxito a la hora de innovar.”*
- *“La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.”*
- *“Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.”*
- *“El modelo de negocio es el anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.”*

En definitiva, un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

En el siguiente apartado se explica visualmente los pasos a seguir para elaborar cada uno de los apartados del Modelo CANVAS, para poder entender la metodología que se ha empleado para completar el modelo de negocio de la empresa Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. Cada uno de los módulos está enumerado, indicando de este modo el orden con el que se debe elaborar el modelo de negocio.

---

<sup>3</sup> Osterwalder, A.; Pigneur. Y., *Business Model Generation*, John Wiley & Sons Limited, Reino Unido, 2010.

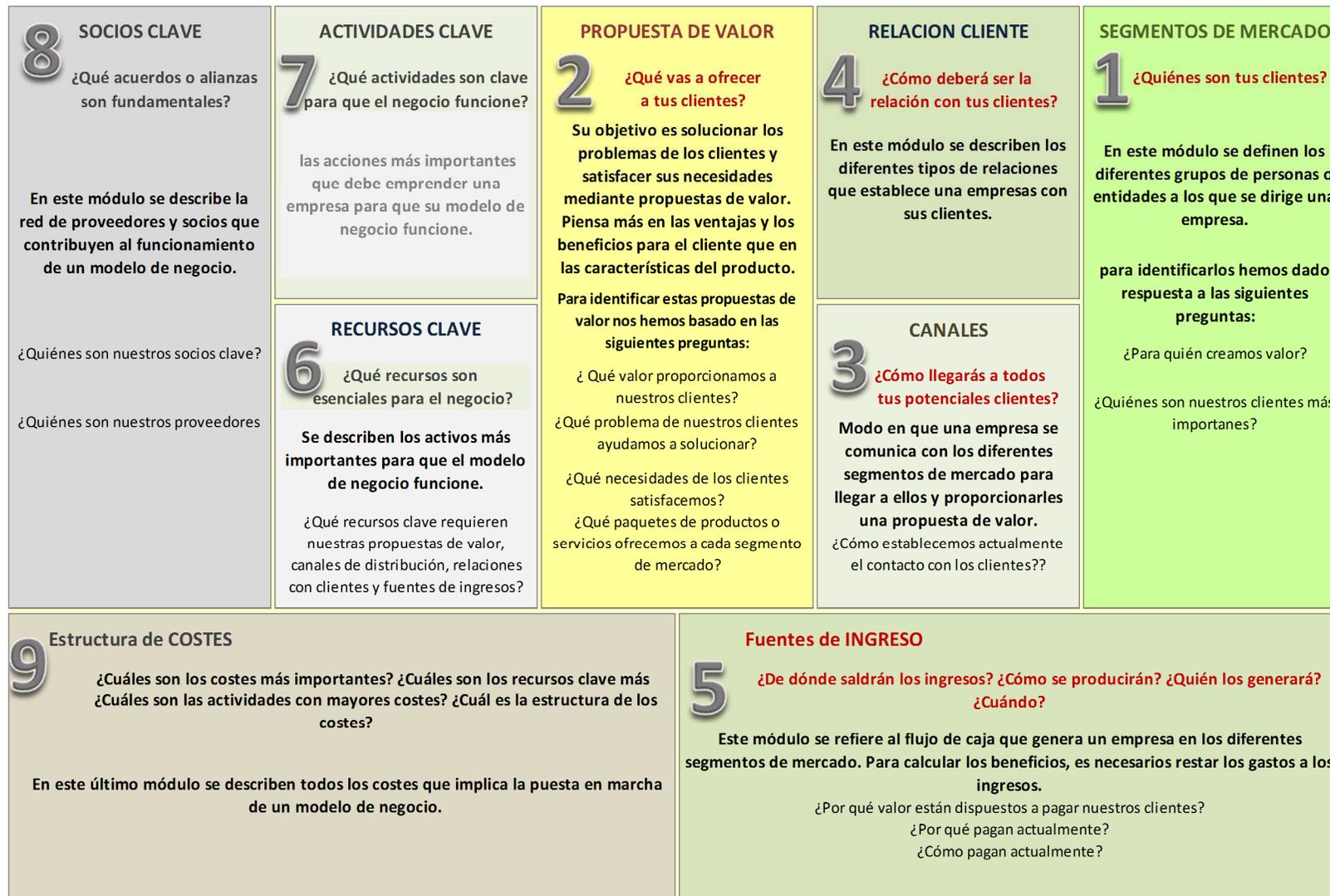


Ilustración 4. Metodología elaboración Canvas. Elaboración propia.

En resumen, los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta de gestión estratégica: **el lienzo del modelo de negocio**. Una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis en torno al diseño del modelo de negocio de una empresa.

El modelo de negocio de Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L., es el siguiente:

<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· PROVEEDORES DE MATERIALES</li> <li>· PROMOTORAS</li> <li>· ARQUITECTOS</li> <li>· ARQUITECTOS TECNICOS · TRABAJADORES</li> <li>· EMPRESAS DE ALQUILER DE MATERIAL/MAQUINARIA O VEHÍCULOS</li> <li>· TRABAJADORES</li> <li>· FINANCIERAS</li> <li>· SUBCONTRATISTAS</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· EJECUCIÓN DE ESTRUCTURAS DE HORMIGÓN ARMADO</li> <li>· OBRA CIVIL</li> <li>· ESTRUCTURAS SINGULARES</li> <li>· ESTUDIO Y PLANIFICACIÓN DE LA OBRA</li> <li>· CAPTACIÓN CLIENTE</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· CONSTRUCCIÓN DE CALIDAD</li> <li>· CUMPLIMIENTO DE TIEMPOS</li> <li>· TRATO CERCANO CON EL CLIENTE</li> <li>· ESPECIALIDAD EN COSNTRUCCIÓN DE HORMIGÓN ARMADO</li> <li>· EQUIPO TÉCNICO PROFESIONAL</li> </ul>	<p><b>RELACION CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· TELÉFONO</li> <li>· EMAIL</li> <li>· RELACIÓN DIRECTA</li> <li>· REDES SOCIALES</li> <li>· PÁGINA WEB</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS DE MERCADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· PROMOTOR PRIVADO</li> <li>· CONSTRUCTORAS</li> <li>· EMPRESAS DE COSNTRUCCIÓN</li> <li>· ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</li> </ul>
<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· NAVE INDUSTRIAL</li> <li>· CAMIÓN GRÚA Y VEHÍCULOS</li> <li>· MAQUINARIA/HERRAMIENTAS Y SISTEMAS DE ENCOFRADO</li> <li>· ORDENADORES/SISTEMAS INFORMÁTICOS</li> <li>· RECURSOS HUMANOS</li> <li>· SMARTPHONES</li> <li>· RECURSOS FINANCIEROS</li> </ul>			<p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· PÁGINA WEB</li> <li>· TELÉFONO</li> <li>· REDES SOCIALES</li> <li>· EMAIL</li> <li>· GOOGLE ADWORDS</li> <li>· RECOMENDACIONES</li> </ul>	
<p><b>Estructura de COSTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· COSTES DE MAQUINARIA/HERRAMIENTA Y MANTENIMIENTO</li> <li>· COSTES DE ALQUILER/MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS</li> <li>· COSTES DE PERSONAL</li> <li>· COSTES DE MATERIALES</li> <li>· COSTES DE NAVE</li> <li>· TELÉFONOS</li> <li>· INTERNET</li> </ul>		<p><b>Fuentes de INGRESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· SERVICIOS REALIZADOS</li> <li>· ALQUILER DE MAQUINARIA/HERRAMIENTA</li> <li>· ALQUILER CAMIÓN GRÚA</li> </ul>		

Ilustración 5. CANVAS Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. Elaboración propia.

### **SEGMENTOS DE MERCADO:**

El tipo de cliente al que se dirige nuestra empresa serían los siguientes:

- Promotor privado, son todos aquellos particulares que promueven obras para uso propio, contratándonos de forma directa y personal.
- Constructoras, aquellas empresas de gran envergadura que promueven obras para la venta a terceros, formando parte nuestra empresa como subcontrata.
- Empresas de construcción, empresas de menor tamaño que nos subcontrata para hacer los trabajos de la fase estructura de hormigón armado que ya les había contratado a ellos un particular.
- Las administraciones públicas, como la Administración General del Estado, administraciones autonómicas, administraciones locales e institucionales que promueven obras civiles o de edificación.

### **PROPUESTA DE VALOR:**

Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L., les proporcionará:

- Construcción de calidad, cuidando cada procedimiento de trabajo para conseguir los resultados y acabados esperados. Al centrarnos sólo en la estructura de hormigón armado, proporcionamos al cliente una empresa más especializada en esta fase.
- Cumplimiento de tiempos, en el que se empezará a desarrollar una nueva metodología de organización a través del software Microsoft Project, en el que se programa el plan de obra, se asignan recursos a cada tarea y se realiza el seguimiento de las mismas, con el fin de eliminar muchos de los imprevistos en obra y reducir los tiempos de trabajo.
- Proporcionamos un trato cercano al cliente, ya que contamos con un equipo técnico profesional que puede asesorarles en cada momento.

### **CANALES**

Trabajamos con los contactos y conocidos que hemos hecho a lo largo de la carrera profesional de cada uno de los integrantes de la empresa y recomendaciones de los mismos. Para llegar a captar clientes nuevos y que nos puedan conocer, estamos trabajando en la actualización de la página web, creación de redes sociales (Facebook, twitter, instagram y linkedin) y el promocionar nuestra empresa a través de anuncios en Google Adwords y Facebook.

Además, hemos elaborado una lista con todas las empresas que nos han contactado alguna vez, pero debido a la acumulación de trabajo y la desorganización no obtuvieron respuesta, y empresas que nos solicitaron presupuesto y ya no mantuvimos más contacto, para que recuerden nuestra presencia, enviándoles por email una carta de presentación de la empresa.

## **RELACIÓN CLIENTE**

La relación que mantiene la empresa con los clientes es a través de los siguientes medios:

- Relación directa, en la que nos personificamos con los mismos para tratar sus intereses e inquietudes y poder resolvérselas de un modo más cercano y confiable.
- A través del teléfono, y preferiblemente por email, para que quede constancia de toda la conversación.
- Además, también mantendremos el contacto a través de las redes sociales y nuestra página web.

## **FUENTES DE INGRESO**

Los ingresos que genera nuestra empresa provienen principalmente de los servicios realizados en la ejecución de estructuras de hormigón armado, y en menor medida, de los alquileres de material o del camión grúa a otras empresas.

Las facilidades de pago que ofrecemos a nuestros clientes son a través de pagarés o confirming.

## **RECURSOS CLAVE**

Los recursos necesarios para llevar a cabo el negocio son: recursos humanos, nave industrial, camión grúa, vehículos, maquinaria, herramienta, todos los materiales que conforman los sistemas de encofrado y de seguridad, ordenadores, sistemas informáticos, Smartphone y recursos financieros.

## **ACTIVIDADES CLAVE**

Las actividades que realiza la empresa para que el modelo de negocio funcione son: la ejecución de estructura de hormigón armado en edificaciones, obra civil o cualquier obra singular, la captación de clientes, el asesoramiento técnico y el estudio y planificación de las obras.

## **SOCIOS CLAVE**

Los socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio y con los que hay que mantener una estrecha relación son:

- Proveedores de materiales y empresas de alquiler de material, maquinaria y vehículos. Para tener todo lo necesario para poder desarrollar nuestra actividad y conseguir precios más competitivos para poder obtener una mayor rentabilidad en nuestros proyectos.
- Promotoras y empresas de construcción, para contratar con ellos la fase de estructura de hormigón armado.
- Arquitectos, Arquitecto técnicos y estudios de ingeniería, para que nos recomienden a sus clientes y nos contraten la ejecución de estructura de hormigón armado.
- Trabajadores de la empresa, ya que son aliados imprescindibles para el ejercicio de la organización.
- Financieras, para poder recurrir a los recursos monetarios necesarios, así como facilidades de cobros y pagos.

### **ESTRUCTURA DE COSTES**

Los costes necesarios para el funcionamiento del modelo de negocio son los siguientes:

- Costes por la compra y mantenimiento de maquinaria y herramientas.
- Costes de compra, alquiler y mantenimiento de vehículos.
- Costes de personal, siendo éstos sus salarios, seguridad social, comidas, alquiler de viviendas en obras ejecutadas en largas distancias y transportes.
- Costes de nave, teléfonos, internet.
- Impuestos y seguros.

### **2.3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO. PESTEL.**

Para describir el entorno externo en el que se desenvuelve nuestra empresa, debemos realizar un análisis de los factores **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales**. Para ello recurrimos a la técnica PESTEL, herramienta que consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos movemos, y a posteriori poder actuar estratégicamente sobre los mismos.

Por ello debemos analizar profundamente los siguientes factores ya mencionados:

- **Políticos.** Aquellos factores asociados a la clase política que influyen y determinan la actividad de la empresa, o pueden hacerlo en un futuro.

- **Económicos.** En este apartado de la herramienta, se debe estudiar, pensar y analizar sobre todas las cuestiones económicas actuales y futuras que afectan al desarrollo de la actividad de nuestra empresa.
- **Sociales.** En este apartado analizaremos los aspectos demográficos, culturales y varios problemas sociales que afectan a nuestro negocio. Se debe reflexionar en qué elementos de la sociedad afectan, o lo harán en un futuro a nuestro proyecto, buscando identificar tendencias en la sociedad actual y el cambio de mentalidad de la misma. Las fuerzas sociales y la cultura de un país también interactúan e influyen en el entorno empresarial. La cultura hace referencia a las creencias, los valores, las costumbres y los hábitos adquiridos por las personas en una sociedad.
- **Tecnológicos.** En este campo, debemos reflexionar sobre cómo las tecnologías que están apareciendo hoy, pueden cambiar la sociedad o metodologías de trabajo, afectando de este modo a nuestra empresa. La complejidad del estudio de estos factores radica en la velocidad con la que se producen hoy en día los cambios tecnológicos.
- **Ecológicos.** En cuanto a los factores ecológicos, debemos tenerlos en cuenta y estar continuamente informados de los posibles cambios normativos referidos a la ecología y sobre todo, a la conciencia social, que cada vez es más consciente de la problemática ecológica que estamos creando.
- **Legales.** Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa. Nuestra empresa al trabajar en dos países diferentes, debe reflexionar sobre éstos, pero en apartados posteriores se estudiarán más profundamente sus diferencias socioeconómicas y legales.

Con todo ello, el resultado del estudio y análisis de estos factores para Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L., es el siguiente:

<p style="text-align: center;"><b>Político</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Inestabilidad política del país</li> <li>2 Plan de vivienda</li> <li>3 Corrupción</li> <li>4 Subvenciones</li> <li>5 Ideales políticos</li> <li>6 Política fiscal diferente en cada país</li> <li>7</li> <li>8</li> </ol>	P	E	<p style="text-align: center;"><b>Económico</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Impuestos</li> <li>2 Tipo de interés</li> <li>3 Crisis económica</li> <li>4 Nivel de endeudamiento</li> <li>5 Subida de l precio de l petróleo</li> <li>6 Subida de l precio de materias primas</li> <li>7 Ciclos económicos</li> <li>8 Entidades financieras</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Social</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Cambios en el nivel de ingresos</li> <li>2 Empleo</li> <li>3 Cambios de mentalidad</li> <li>4 Cambios en el nivel poblacional</li> <li>5 Inmigración</li> <li>6</li> <li>7</li> <li>8</li> </ol>	S	T	<p style="text-align: center;"><b>Tecnológico</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Nuevos materiales</li> <li>2 Nuevas tecnologías de construcción</li> <li>3 Nuevas tecnologías de comunicación</li> <li>4 Nuevas tecnologías de diseño</li> <li>5 Herramientas y sistemas más eficientes</li> <li>6 Avance de la teconología</li> <li>7</li> <li>8</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Ecológico</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Escasez de recursos</li> <li>2 Preocupación ecoógica</li> <li>3 Cánon ecológico</li> <li>4 Gestión de residuos</li> <li>5 Cambios de normativa</li> <li>6</li> <li>7</li> <li>8</li> </ol>	E	L	<p style="text-align: center;"><b>Legal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Licencias</li> <li>2 Normativas</li> <li>3 Leyes de seguridad laboral</li> <li>4 Aduanas</li> <li>5 Leyes de trabajo</li> <li>6</li> <li>7</li> <li>8</li> </ol>

Ilustración 6. Análisis PESTEL Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. Elaboración propia.

## **FACTORES POLÍTICOS**

El clima político en España atraviesa una situación complicada, lleno de inestabilidad política y desconfianza por parte de los ciudadanos debido a las múltiples tramas de corrupción en las que se han visto envueltas varios políticos de nuestro país.

Desde las elecciones celebradas en 2015 el Gobierno Español atraviesa un estado de incertidumbre, habiendo estado casi un año sin gobierno debido a los desacuerdos políticos entre los principales líderes de cada partido, y a falta de consenso entre ellos, se dio lugar a la celebración de una nuevas elecciones en Junio de 2016, en las que se puso de manifiesto el gran peso de los nuevos partidos políticos y el fin del bipartidismo y las mayorías absolutas. Después de unos meses de controversia y conflictos entre los diferentes partidos como los problemas internos de los mismos, el 29 de Octubre de 2016 fue investido como presidente Mariano Rajoy, encabezando al Partido Popular, gracias a los votos de otros partidos como Ciudadanos y Coalición Canaria. Sin cesar los desacuerdos políticos y el problema de gobernar sin mayorías, entre el 31 de Mayo y el 1 de Junio se celebra una moción de censura encabezada por el Partido Socialista y apoyada por Unidos Podemos, Esquerra Republicana de Catalunya, Partido democrático Europeo Catalán, Compromís y Nueva Canarias, al que se suma la retirada de apoyo de Ciudadanos al Gobierno. Finalmente, tras el éxito de esta moción, Pedro Sánchez, líder del Partido Socialista es proclamado Presidente del Gobierno Español.

Otro de los grandes problemas que atraviesa el Gobierno Español es el encabezado por los partidos nacionalistas, independentistas y soberanistas, proporcionando más incertidumbre al país.

Por todo ello, España se encuentra en una situación de incertidumbre de cara al futuro, y con presión por parte de la Comisión Europea para la reducción del déficit presupuestario, desconociéndose las medidas y el camino que seguirá el nuevo gobierno para ajustarlo.

Otra de los problemas que tiene nuestra empresa es al trabajar en diferentes países, que la política fiscal de cada uno es distinta.

La falta de ayudas y subvenciones por parte del gobierno supone un obstáculo para que muchos ciudadanos puedan acceder a una vivienda de obra nueva. Además, cada vez se conceden más ayudas que impulsan al alquiler de la vivienda por encima de la compra de una nueva, suponiendo a la empresa una amenaza.

## **FACTORES ECONÓMICOS**

El ciclo económico del sector de la construcción es muy variable e inestable, por el que se ha atravesado en los últimos años una grave crisis económica. Ésta ha afectado negativamente a la sociedad y las empresas, instaurando el miedo a invertir en nuevos proyectos. Además, los

impuestos y tipos de interés se han visto incrementados, suponiendo un obstáculo más para poder financiar la inversión de una nueva vivienda.

Otros factores económicos que afectan a nuestra empresa es la subida de los precios de los materiales necesarios para llevar a cabo nuestro trabajo. Ejemplo de ello es la gran subida en el último año del petróleo, suponiendo un incremento muy notable en el desembolso económico de la empresa.

El aumento de los pagos, y con ello el nivel de endeudamiento, hacen más difícil que la economía de la sociedad pueda ser más estable, afectando a las ventas y crecimiento de las empresas.

## **FACTORES SOCIALES**

Con la entrada de la crisis ya mencionada anteriormente, la ciudadanía ha experimentado un importante cambio en el nivel de ingresos, que aunque en los últimos meses el índice de paro esté bajando, en nuestro país se ha instaurado el miedo a nuevas inversiones en las que se deba comprometerse con una hipoteca, debido a la falta de seguridad en la estabilidad económica.

Otros de los factores que afecta negativamente a nuestro negocio es el cambio de mentalidad de los españoles, ya que la vivienda en propiedad ha estado muy arraigada en nuestra cultura, pero desde que comenzó la crisis, esta tendencia está cambiando, optando por el alquiler de viviendas.

En las últimas décadas, la estructura por edad de la población española está cambiando rápidamente como consecuencia del mayor peso que va teniendo la población mayor sobre la más joven, debido a la baja natalidad y el aumento de la esperanza de vida gracias a la mejora de la calidad y avance de la medicina y la sanidad. Todo ello, junto con el aumento de la migración supone un cambio negativo en nuestro negocio, ya que al bajar la cantidad poblacional, baja a su vez la demanda de viviendas. Por otro lado, el aumento de la inmigración afecta tanto positiva como negativamente, ya que la mentalidad de la mayoría de los inmigrantes es ahorrar dinero en nuestro país para poder vivir y adquirir su vivienda en sus países de origen, pero a su vez, suponen un alto porcentaje en el personal que quiere trabajar en el sector de la construcción.

## **FACTORES TECNOLÓGICOS**

Nuestro sector no está caracterizado por un alto grado de desarrollo tecnológicos, según estudios realizados por el Observatorio del Sector de la Construcción (SEOPAN), las empresas de la construcción gastan en I+D en proporción a su tamaño, 17.5% veces menos que la media del resto de la industria española

A pesar de ello, se pueden ver grandes avances tecnológicos en este sector principalmente por el aumento de conciencia sobre los problemas ecológicos y sostenibles.

La baja inversión en este ámbito se debe a que la I+D es cara y sólo al alcance de empresas con suficiente poder financiero. Sin embargo, puede convertirse en un aspecto muy importante ya

que puede ser una forma de sobrevivir en épocas de crisis, como en la incorporación de nuevos materiales como serían los prefabricados, nuevas tecnologías o maquinarias de construcción que proporcionan un rendimiento mayor.

Por otro lado, el avance informático y de comunicación permite a las empresas mayor facilidad para ofrecer sus productos y servicios de un modo más accesible y económico, como pueden ser las páginas web, las redes sociales y correos electrónicos.

Otro avance significativo es en la visualización 3D de los diseños, que ayudan a comprender de un modo más fácil y rápido el resultado que necesitamos conseguir en nuestros proyectos.

Por tanto, la I+D no será un factor predominante en nuestros productos, ya que nos resulta muy caro, sin embargo, la informática supone un recurso muy importante para la comercialización de nuestros productos.

### **FACTORES ECOLÓGICOS**

En cuanto a los factores ecológicos, la sociedad cada vez está más concienciada de la escasez de recursos debido al uso desproporcionado de los mismos, teniendo presente que éstos no son inagotables y la necesidad de cuidarlos. Es por ello que nuestra empresa debe cuidar la gestión de los residuos generados, asumiendo el coste que ello supone, así como el coste del impuesto del canon ecológico.

### **FACTORES LEGALES**

Nuestra empresa debe estar muy pendiente de toda la normativa relativa a las leyes de trabajo y Seguridad Social, ya que el incumplimiento de alguna de ellas puede provocar graves consecuencias económicas que afecten a la integridad de la compañía.

Dependemos de la concesión de licencias para poder llevar a cabo nuestro ejercicio, pudiendo provocar el retraso de éstas imprevistos que supongan un desembolso económico. Además debemos ser cautos con toda la normativa que regula nuestro ejercicio, ya que el incumplimiento de la misma puede suponer graves consecuencias.

### **2.3.3 ESTUDIO INTERNO. ANÁLISIS DAFO.**

Para analizar la situación actual de la empresa y poder tomar las decisiones estratégicas adecuadas, recurrimos a la herramienta DAFO.

Mediante un análisis del entorno externo y las características internas de nuestro negocio, esta herramienta de gestión empresarial permite obtener una representación gráfica de sus:

- **Debilidades**, que constituyen los aspectos limitadores de la capacidad de desarrollo de nuestra empresa, debido a las características internas.

- **Amenazas**, son todos aquellos factores externos que pueden llegar a impedir la ejecución del desarrollo de nuestro ejercicio o poner en peligro su viabilidad.
- **Fortalezas**, reúnen el conjunto de recursos internos, posiciones de poder y cualquier tipo de ventaja competitiva propia de nuestra compañía.
- **Oportunidades**, son factores ajenos a nuestro negocio que favorecen el desarrollo del mismo, o brindan la posibilidad de implantar mejoras.

Las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de nuestra empresa son las siguientes:

<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Dependencia del sector de la construcción</li> <li>2 Sólo construcción de estructura de hormigón armado</li> <li>3 Falta mano de obra</li> <li>4 Mano de obra poco cualificada</li> <li>5 Trabajadores poco motivados</li> <li>6 Conflictos entre trabajadores</li> <li>7 Falta de personal técnico</li> <li>8 Carencias en marketing</li> <li>9 Empresa nueva/ Falta de organización</li> </ol>	<b>D</b>	<b>A</b>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Crisis</li> <li>2 Falta de seguridad económica y política</li> <li>3 Muchas empresas con el mismo ejercicio</li> <li>4 Entrada de nuevos competidores</li> <li>5 Cambio de mentalidad</li> <li>6 Inclemencias meteorológicas</li> <li>7</li> <li>8</li> <li>9</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Empresa con experiencia</li> <li>2 Técnicos cualificados</li> <li>3 Precio competitivo</li> <li>4 Acceso a Obras Públicas</li> <li>5 Especialidad en estructuras de hormigón armado</li> <li>6 Empresa familiar</li> <li>7 Recursos materiales</li> <li>8 Empresa confiable</li> <li>9</li> </ol>			<b>F</b>

*Ilustración 7. Análisis DAFO. Dursan Edificaciones e Infraestructuras SL. Elaboración propia.*

## DEBILIDADES

Una de las principales debilidades con las que cuenta nuestra empresa radica en el propio sector de la construcción, marcado por varias crisis económicas y por ciclos muy variables, proporcionando poca estabilidad e incertidumbre en el ejercicio.

La última crisis económica por la que ha atravesado el país ha causado una pérdida de empleo en este área en torno a 1,4 millones, generando hoy en día escasez de mano de obra, ya que en los últimos años al no haber trabajo, los jóvenes no han tenido la opción de poder trabajar en la construcción, y los que lo hacían han tenido que buscar otros trabajos.

Por ello, la mano de obra cualificada y formada con la que podemos contar en la actualidad es de una edad mayor, sin poseer las habilidades físicas de una persona más joven, y el personal joven con el que podemos contar, no dispone de ninguna experiencia en el sector, teniendo que formarles desde el inicio. Además, la precariedad de las condiciones de trabajo y la inestabilidad del mismo, sometido a la temporalidad de los proyectos, produce un impacto negativo en el mercado laboral, así como el descontento y la poca motivación de los propios trabajadores.

Entre los trabajadores encontramos gran diversidad de culturas, mentalidades y caracteres, lo que en varias ocasiones provoca el poco entendimiento y conflictos entre los mismos.

Otra de las debilidades que posee nuestro negocio es el ser una empresa que ejecuta exclusivamente estructuras de hormigón armado, limitándola a trabajar sólo en obras de nueva construcción, que aunque actualmente este tipo de obras esté en auge, en los próximos años el parque de viviendas será muy superior a la demanda de las mismas, lo que provocará un notable descenso en la producción de nuestro ejercicio.

En cuanto al marketing para la captación de clientes, debido a la falta de personal técnico, está olvidado y descuidado por la falta de dedicación. Actualmente se trabaja con los contactos que hace años tenían los socios al trabajar en España, además del boca a boca de los clientes, pero la empresa está creciendo y no es suficiente, además al ser una empresa nueva, de sólo dos años, necesita darse a conocer a nuevos posibles clientes que hayan surgido en los años que Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. ha trabajado fuera del país.

Por último, otro factor que debilita la empresa es la falta de organización y programación de las obras, haciendo que se produzcan muchos imprevistos causando retrasos y pérdidas de dinero, ya que en ocasiones los trabajadores tienen que estar parados por la falta de materiales o herramientas.

## **AMENAZAS**

Como ya se ha comentado en repetidas ocasiones, la crisis ha supuesto y supone una amenaza para el ejercicio de nuestro negocio, ya que la falta de trabajo y dinero en la sociedad imposibilita la compra de una vivienda. Además, ha traído consigo el miedo a recurrir a hipotecas para tener una vivienda en propiedad, cambiando la mentalidad de la sociedad y sentir más seguridad en el alquiler.

Desde hace un año el ejercicio de la construcción está en crecimiento, lo que ha supuesto la entrada de nuevos competidores en el mercado, aunque no muy notablemente, debido al miedo instaurado en la sociedad sobre este sector, de muy variables ciclos económicos. Además, debemos competir con empresas más antiguas que han sabido sobrevivir a la crisis y están más reforzadas para seguir en ciclos de mejora económica.

Otra de las amenazas es la inestabilidad política ya comentada en el análisis del PESTEL.

Por último, las inclemencias meteorológicas también suponen en determinadas ocasiones un problema en nuestro ejercicio, producido por fuertes lluvias y olas de calor, que imposibilitan o disminuyen las capacidades físicas de nuestros empleados.

## **FORTALEZAS**

A pesar de que Dursan Edificaciones e Infraestructuras sólo cuenta con dos años de ejercicio económico en España, arrastra muchos años de experiencia por parte de sus dos socios fundadores, habiendo trabajado en Bolivia, Perú y Argelia en los años de crisis, y habiendo formado parte de otras empresas en España con anterioridad.

La buena trayectoria profesional en España durante estos años de los dos socios convierte a Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. en una empresa confiable y con buena reputación hacia los proveedores y socios aliados con los que habían trabajado, convirtiéndose en una ventaja competitiva.

Si una de las amenazas de nuestra empresa era la dedicación exclusiva de estructuras de hormigón armado, a su vez es una fortaleza, ya que el centrarse únicamente en esta fase de obra, y al ser ésta tan repetitiva, hace que se reduzca el margen de error en nuestros proyectos, convirtiéndonos en especialistas de estructuras de hormigón armado. Además contamos con todos los recursos materiales necesarios para poder realizar nuestro ejercicio, pudiendo de este modo ofrecer un precio más competitivo.

Otra de las fortalezas con la que podemos contar es con la experiencia en obra civil de grandes estructuras ejecutadas en diferentes países y el poder acceder a la ejecución de Obras Públicas. Además, Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. cuenta con técnicos formados y cualificados para poder asesorar a los clientes y poder solventar errores con mayor facilidad, dando lugar a proyectos de mayor calidad. A su vez, al ser una empresa familiar, el nivel de implicación de los mismos es mayor.

## OPORTUNIDADES

El actual crecimiento del sector de la construcción supone una gran oportunidad para crecer como empresa y poder entrar en nuevos mercados o segmentos, como serían las fases de albañilería o la gestión y elaboración de proyectos, ya que contamos con técnicos cualificados para ello.

Por otro lado, la demanda de viviendas de obra nueva es mayor que la oferta de empresas de construcción, lo que también ha llevado a una subida de los precios de los materiales, suponiendo un beneficio más alto para nuestra empresa, ya que en las obras que ejecutamos poniendo nosotros los materiales, al precio de adquisición de éstos les sumamos un porcentaje de ganancia, por lo que a mayor precio de material, mayor margen para un mismo porcentaje.

Otra de las oportunidades con las que contamos hoy en día es gracias al progreso de las nuevas tecnologías que nos ayudan a llegar a más gente para que nos puedan conocer de un modo más sencillo y sin grandes costes. Asimismo los nuevos programas de organización y programación de las obras también pueden ayudar a eliminar imprevistos y llevar un mejor control de los recursos humanos, materiales y económicos en cada obra.

Por último, el estar internacionalizados en Argelia y haberlo hecho en otros países latinoamericanos hace que nuestra empresa esté más preparada para abrirse a nuevos mercados en otros países diferentes, contando con empleados dispuestos a trabajar en diferentes países.

### 2.3.3.1 MATRIZ DAFO.

Una vez analizadas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización se puede construir la Matriz DAFO, matriz que permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa. Para ello se analizará cada Fortaleza con cada Oportunidad (FO), contestando a las siguientes preguntas:

- ¿Permite esta fortaleza aprovechar concretamente esta oportunidad? Si o no, entonces, ¿Cuál es la magnitud del aprovechamiento?

Del mismo modo, se analiza cada Fortaleza con cada Amenaza (FA), ayudándonos de las siguientes preguntas:

- ¿Protege esta fortaleza contra esta amenaza específica? Sí o no, entonces, ¿Cuánto protege?

Las Debilidades con las Oportunidades (DO):

- ¿Afecta esta debilidad el aprovechamiento de la oportunidad correspondiente?, sí o no, entonces, ¿Cuánto afecta el aprovechamiento de la oportunidad?

Y por último, las Debilidades con las Amenazas (DA), apoyándonos de las siguientes preguntas:

- ¿Hace vulnerable a la organización esta debilidad ante la amenaza en cuestión?, sí o no, entonces, ¿Cuán vulnerable hace al sistema esta debilidad frente a esta amenaza?

Cada una de ellas se irá cuantificando, con el siguiente baremo de valoración:

5= Altísimo	-5= Bajísimo
4= Muy alto	-4= Muy bajo
3= Alto	-3= Bajo
2= Medianamente alto	-2= Medianamente bajo
1= Ligeramente alto	-1= Ligeramente bajo

De este modo, cuantificamos cada una de ellas de la siguiente manera:

	OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
	Nuevas técnicas organización y programación	Entrada en nuevos mercados o segmentos	Crecimiento actual del mercado	Subida de precios, mayor margen de ganancia	La demanda sube más que la oferta	Capacidad de internacionalización	Crisis	Falta de seguridad económica y política	Muchas empresas con el mismo ejercicio	Entrada de nuevos competidores	Cambio de mentalidad	Inciencias meteorológicas
<b>FORTALEZAS</b>												
Empresa con experiencia	2	5	3	1	4	4	4	1	4	5	1	-3
Técnicos cualificados	5	5	3	-3	-2	5	3	3	4	4	1	-4
Precio competitivo	-4	2	3	3	4	3	5	4	4	4	1	-4
Acceso a Obras Públicas	2	3	4	3	5	1	4	-2	3	3	-2	-3
Especialistas en hormigón armado	1	2	3	-1	4	3	4	-1	3	3	-2	1
Empresa familiar	-3	-2	-1	-1	-1	2	-1	-1	1	2	1	-3
Recursos materiales	2	4	3	4	2	3	3	2	5	5	-2	2
Empresa confiable	-1	5	3	3	3	3	5	3	5	5	4	-3
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>						<b>81</b>					
<b>DEBILIDADES</b>												
Dependencia del sector	1	3	3	2	4	3	2	4	3	3	3	-3
Solo construcción de estructura	2	5	3	1	2	3	4	-1	4	4	-1	1
Falta mano de obra	-3	4	4	-1	4	4	4	1	5	5	3	2
Trabajadores poco cualificados	2	4	-1	-2	-3	4	5	-2	5	5	-3	1
Conflictos entre trabajadores	-1	2	-1	-3	-3	3	2	-3	2	2	-3	2
Falta de personal técnico	4	5	3	1	3	4	5	-2	5	5	-3	2
Carencias en Marketing	2	4	4	-1	2	3	3	-3	4	5	-4	-4
Empresa nueva	2	3	3	-2	3	3	4	-2	5	4	-3	-3
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>						<b>74</b>					

Ilustración 8. Cuantificación del Daño. Elaboración propia

OFENSIVA 101	DEFENSIVA 81
ADAPTATIVA 91	SUPERVIVENCIA 74

Ilustración 9. Resultado Matriz Dafo. Elaboración propia.

Como podemos observar, nuestra empresa tiene la máxima puntuación en el primer cuadrante, siendo ésta Ofensiva, le sigue la cualidad de Adaptativa, aunque la puntuación no es demasiado dispar entre los cuatro cuadrantes, la siguiente es Defensiva, obteniendo la puntuación más baja en Supervivencia.

A continuación vamos a analizar el significado de cada una de estas clasificaciones:

**OFENSIVA:** las empresas que evidencian este posicionamiento son las líderes del sector, o realizan los movimientos necesarios para alcanzar esa posición. En nuestro caso, Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. alcanza esta posición gracias a la experiencia que tiene la empresa y su buena reputación entre los clientes.

**DEFIENSIVA:** las empresas que se posicionan en este cuadrante se caracterizan por su empeño en reducir los efectos de los cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, en vez de aprovechar dichas variaciones externas para convertirlas en oportunidades, viendo el entorno como amenaza y no como un desafío más.

**ADAPTATIVA:** son empresas que operan en un medio de demanda declinante o exceso de capacidad de oferta, buscan segmentos o nichos rentables, atravesando difícil situación financiera. Esto se debe a la dedicación exclusiva de estructuras de hormigón armado, habiendo numerosas empresas con el mismo ejercicio, aunque hoy en día la demanda sea más alta que la propia oferta, los ciclos de ejercicio económico en este ejercicio son demasiado variables.

**SUPERVIVENCIA:** como su propio nombre indica, es la actitud de la organización en estado de supervivencia, careciendo de salud financiera.

Como solución estratégica, la organización debe basarse en sus principales fortalezas, aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno y reducir sus debilidades para atenuar así los efectos de las amenazas.

A continuación vamos a analizar qué tipo de estrategia debemos de llevar a cabo.

### 2.3.4. DIAGNÓSTICO CAME

Una vez realizado el diagnóstico inicial de situación, debemos definir las acciones a llevar a cabo para **Corregir**, **Afrontar**, **Mantener** o **Explotar** cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades analizadas anteriormente. Para ello recurrimos al Análisis CAME, siguiendo las siguientes pautas:

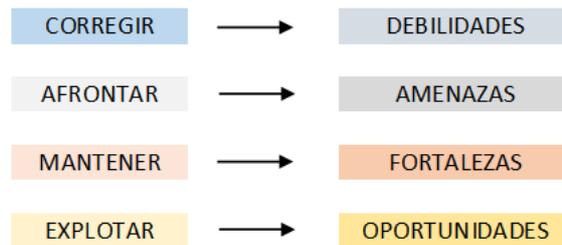


Ilustración 10. Diagnóstico CAME. Elaboración propia.

- De este modo debemos corregir las debilidades para hacerlas desaparecer, o para que dejen de afectarnos negativamente.
- Afrontar las amenazas para que se conviertan en debilidades, intentando hacerlas desaparecer, reducir su impacto o evitar riesgos de que sucedan.
- Mantener las fortalezas, tomando las medidas necesarias para no perderlas e intentar fortalecerlas para que sigan siendo una ventaja competitiva.
- Explorar las oportunidades creando estrategias y planificando acciones para convertirlas en futuras fortalezas.

Para ello debemos elegir las acciones que mejor se adapten a nuestra estrategia, siendo coherentes con las capacidades de nuestra organización.

Normalmente las estrategias se pueden enmarcar en uno de estos grupos:

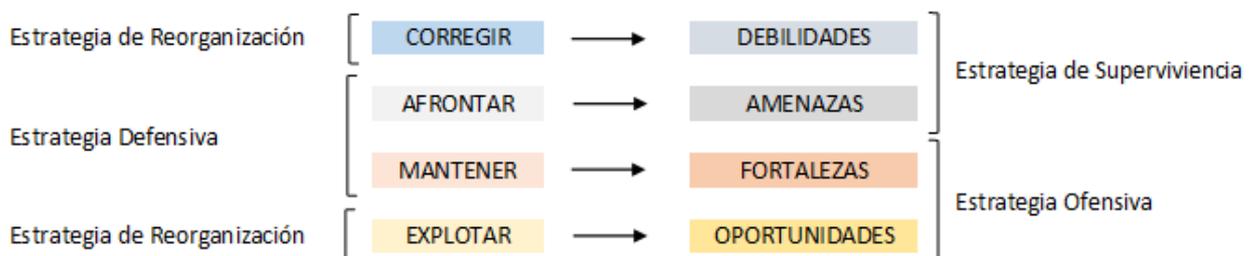


Ilustración 11. Estrategias del Diagnóstico CAME. Elaboración propia.

- Estrategias **Defensivas** (A y F): son las estrategias enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas para evitar que empeore la situación de nuestro ejercicio.
- Estrategias **Ofensivas** (F y O): está formada por el conjunto de acciones que se enfocan en explotar las oportunidades, mantener y reforzar las fortalezas para mejorar nuestra situación actual en el mercado.
- Estrategias de **Reorganización** (D y O): son las acciones necesarias para corregir debilidades y explotar oportunidades, con el fin de transformar la situación actual haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas.
- Estrategias de **Supervivencia** (D y A): se centran en eliminar los aspectos negativos que nos perjudican, realizando acciones que corrijan las debilidades y afronten las amenazas.

### **CORREGIR LAS DEBILIDADES**

Las principales debilidades con las que cuenta nuestra empresa son:

- Dependencia del sector de la construcción.
- Únicamente ejecución de estructuras de hormigón armado.

Con ello limitamos nuestro ejercicio a la ejecución de obra nueva. Optaremos por una **estrategia de reorganización** para corregir estas debilidades, aprovechando la oportunidad de crecimiento que nos brinda hoy en día el sector de la construcción, abriéndonos a nuevos mercados como serían:

- Ejecución de trabajos de albañilería y reformas, empezando por la subcontratación de los mismos, para que nuestros actuales y futuros clientes sepan que pueden contar con nosotros para esta fase de obra. Empezaremos por la subcontratación para poder aprender más de esta fase con trabajadores especializados, con el objetivo de formar nuestro equipo de trabajo para evitar la subcontratación y poder ofrecer un precio más competitivo. Además, cuando el ejercicio de la construcción de obra nueva disminuya, poder tener más opciones para trabajar.
- Proporcionar servicios técnicos como la elaboración de proyectos de reforma, cambios de uso, Informes de Evaluación de Edificios o Certificados de Eficiencia Energética, ya que contamos con profesionales cualificados para ello. Estos tipos de proyectos además de no ser demasiado laboriosos, pueden contribuir de un modo significativo en nuestra fuente de ingresos, sobretodo en épocas de bajo ejercicio constructivo.

Para analizar todos los inconvenientes relacionados con la mano de obra, así como las carencias de promoción y marketing que tiene nuestra empresa, más adelante se desarrollará un Plan de Recursos Humanos y un Plan de Marketing.

### **AFRONTAR LAS AMENAZAS**

Las principales amenazas que debe afrontar Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L., son la inestabilidad económica y la falta de confianza en la sociedad a la hora de realizar la inversión en una vivienda nueva, por ello debemos empezar a abrir nuestro negocio a nuevos campos de trabajo, como ya se ha comentado en el apartado anterior.

Además debemos competir con numerosas empresas con las que compartimos el mismo ejercicio económico, y con la entrada de nuevos competidores. Ante esta amenaza emplearemos una **estrategia defensiva**, enfocándonos en nuestras fortalezas, principalmente en la experiencia desarrollada durante muchos años en la ejecución de estructura de hormigón, especializándonos en esta fase de obra para optimizar en recursos y poder proporcionar a nuestros clientes una mejor calidad y precio en nuestros proyectos. Además contamos con técnicos cualificados para poder evitar fallos y proporcionar asesoramiento a nuestros clientes.

### **MANTENER FORTALEZAS**

Para seguir proporcionando calidad en nuestro trabajo y que esté presente la experiencia de nuestra empresa, debemos enfocarnos en los nuevos trabajadores que se incorporen a nuestra plantilla, formándolos y desarrollándolos como profesionales, para poder disponer en un futuro de la misma profesionalidad, pero de una plantilla más joven.

Además, podemos preparar una **estrategia ofensiva**, aprovechando la experiencia y la capacidad de internalización para poder abrirnos a nuevos mercados internacionales.

### **EXPLOTAR OPORTUNIDADES**

Como ya se ha comentado en varias ocasiones, debemos aprovechar el actual crecimiento del mercado de la construcción, para poder aumentar nuestro ejercicio económico, así como a abrirnos a nuevos mercados.

Debemos aprovechar las facilidades que tenemos hoy en día para darnos a conocer a través de las redes sociales, sin suponer un gasto económico. Además de las capacidades de trabajo que nos brindan las nuevas tecnologías, especialmente en programas de organización y programación, para evitar imprevistos en obra y poder optimizar recursos.

## 2.3.5. ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 2.3.5.1. OBJETIVO DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Una vez analizada la situación interna de nuestra empresa, es importante hacer un análisis y estudio de nuestra competencia directa. Para ello, hemos seleccionado todas aquellas empresa con las que compartimos el mismo ejercicio económico, pertenecientes a Valencia capital y alrededores, siendo este nuestro mayor rango de trabajo en España, exceptuando Mallorca. Además, nos hemos guiado también en muchas solicitudes de presupuestos que nos llegan, en las que los remitentes además de nuestra empresa, en la mayoría, son las empresas que analizaremos a continuación.

Pero antes, analicemos la importancia de hacer un estudio de la competencia, siendo los principales objetivos los siguientes:

- Mediante el análisis de la competencia y estudio de los mismos con nuestra propia empresa, podemos descubrir posibles debilidades o problemas en el ejercicio tanto nuestros como suyos, por lo que nos dará la claves de lo que ellos pueden estar haciendo mal, así como de descubrir errores propios en nuestra forma de trabajar.
- El realizar un análisis de la competencia nos obliga a estudiar el sector en el que estamos trabajando, las empresas involucradas en el mismo y las opciones que presentan para sobresalir. De esta forma, podremos encontrar huecos en el mercado, demandas que los consumidores pueden tener y que aún no han sido cubiertas.
- Nos ayudará a conocer mejor a nuestros clientes y sus necesidades, para poder acercarnos mejor a ellos y conseguir nuevos proyectos gracias a ello.

Con todo ello podremos conseguir una visión más global y completa del negocio, aprendiendo de nuestros competidores para poder mejorar nuestros propios procesos internos.

### 2.3.5.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Tras realizar un estudio de las empresas que ejecutan estructuras de hormigón armado, basándonos en empresas medianas, con años de experiencia, mismo ámbito de trabajo y que presenten una competencia directa en la mayoría de los presupuestos que nos han solicitado, hemos seleccionado las siguientes:

- DUSIRMA S.L.

- ESTRUCTURAS DE HORMIGÓN HERMANOS SENCHERMÉS INGENIEROS S.L.U.
- OBRAS Y ESTRUCTURAS HIDALGO S.L.
- MACRI 07 OBRAS Y ESTRUCTURAS S.L.
- CONSTRUCCIONES JC DURO S.L.

De cada una de ellas hemos tenido en cuenta su ubicación, la antigüedad de la empresa, la actividad económica que realizan, el número de trabajadores que forman la empresa, las instalaciones que tienen en propiedad y sus páginas Web.

DUSIRMA S.L.	
Ubicación	Mislata (Valencia)
Antigüedad	24 años
Actividad	Estructuras de hormigón, albañilería y venta de materiales.
Nº Trabajadores	58
Instalaciones	Dispone de nave propia, camiones grúa, furgonetas, y herramientas para la construcción.
Página Web	<a href="http://www.dusirma.com/">http://www.dusirma.com/</a>

ESTRUCTURAS DE HORMIGÓN HERMANOS SENCHERMÉS INGENIEROS S.L.U	
Ubicación	Massanassa (Valencia)
Antigüedad	23 años
Actividad	Cálculo y ejecución de estructuras de hormigón, Obra Civil y Obra Industrial.
Nº Trabajadores	42
Instalaciones	Nave propia, herramientas para la construcción, camiones grúa, grúas torre.
Página Web	<a href="https://www.senchermes.es/">https://www.senchermes.es/</a>

OBRAS Y ESTRUCTURAS HIDALGO S.L.	
Ubicación	Valencia
Antigüedad	4 años
Actividad	Construcción de estructura hormigón armado.
Nº Trabajadores	31
Instalaciones	Herramientas para la construcción.
Página Web	<a href="http://www.obrashidalgo.com">http://www.obrashidalgo.com</a>

MACRI 07 OBRAS Y ESTRUCTURAS S.L.	
Ubicación	Paiporta (Valencia)
Antigüedad	11 años
Actividad	Ejecución de estructuras, albañilería y acabados.
Nº Trabajadores	50
Instalaciones	Herramientas para la construcción y camión grúa.
Página Web	<a href="http://macri07.net/">http://macri07.net/</a>

CONSTRUCCIONES JC DURO S.L.	
Ubicación	Alaquás (Valencia)
Antigüedad	6 años
Actividad	Estructuras de hormigón armado, albañilería y reformas.
Nº Trabajadores	43
Instalaciones	Herramientas para la construcción y camiones grúa.
Página Web	<a href="http://www.jcduro.com/">http://www.jcduro.com/</a>

Dentro del análisis de la competencia, se utiliza la combinación de las 5 fuerzas desarrollado por Michael Porter.

### 2.3.5.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter<sup>4</sup>, quien lo definió de la siguiente manera:

*“Es una herramienta del modelo estratégico que permite determinar la rentabilidad de un sector específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector”*

La matriz Porter se compone de 5 elementos y/o fuerzas que deben ser analizados:

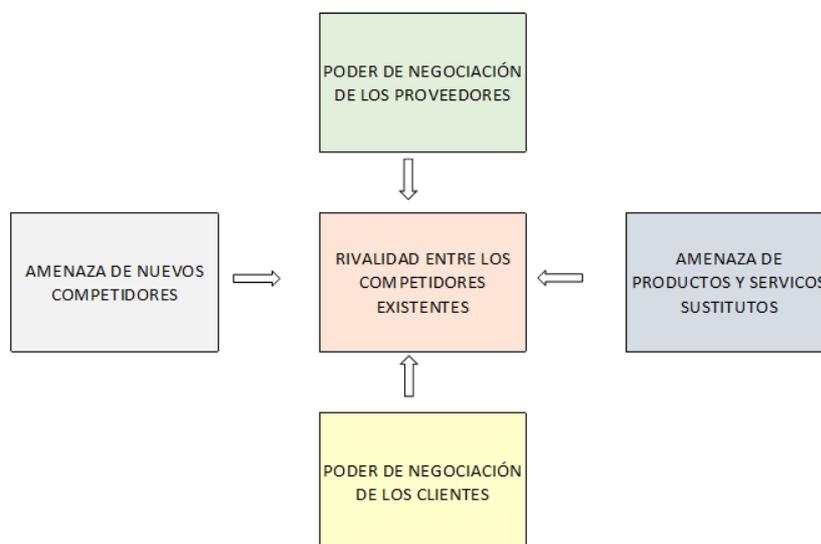


Ilustración 12. Las 5 Fuerzas de Porter. Elaboración propia.

- **Poder de negociación con los clientes.** Es la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes de un determinado sector. Si éstos son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar, se genera una amenaza para la empresa. Además, si existen muchas empresas del mismo ejercicio, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más

---

<sup>4</sup> Michael E. Porter, profesor de la cátedra de Administración de Empresas C. Roland Christensen en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad mundial en estrategia competitiva y en competitividad internacional.

posibilidades de elegir una empresa o muchas otras, aumentando la competitividad entre las mismas.

En el caso de Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L., hoy en día, y debido a la pasada crisis económica por la que ha estado atravesando el país, muchas de las empresas de construcción han desaparecido, y con la repentina subida del ejercicio del sector, la demanda ha crecido más rápidamente que la oferta, lo que ha conducido a una subida de precios.

- **Poder de negociación con proveedores.** Es la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores de un sector. Este poder de negociación representa una amenaza impuesta por nuestros proveedores, pudiendo ser ésta mayor si la concentración del número de proveedores es muy inferior al número de empresas, además del poder de decisión de los mismos en sus precios.

En nuestro caso, el poder de negociación con nuestros proveedores sí que supone una amenaza, ya que el número de proveedores es muy inferior al número de empresas, pudiéndonos subir el precio y tener que acatarlo, ya que necesitamos empresas cercanas debido al transporte de grandes pesos, cantidades y volúmenes que cuanto más lejos estén, mayor será el precio de sus portes. Además, productos como el hormigón, necesariamente deben estar a una cierta cercanía.

- **Amenaza de nuevos competidores.** Consistiría en la entrada potencial de empresas similares a la nuestra, que ofrezcan los mismos servicios y productos, suponiendo una amenaza a nuestro ejercicio económico debido al aumento de competitividad con otras empresas.

La entrada de nuevos competidores hoy en día no supone una amenaza significativa, ya que debido a los ciclos tan variables de construcción y el miedo que se ha generado en este sector tras la crisis, a pesar de entrar recientemente en un ciclo de crecimiento, hay muy poca aparición de empresas nuevas con el mismo ejercicio, con las que jugamos con ventaja gracias a nuestra experiencia en el sector.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos.** Esta amenaza supone la entrada de productos o servicios diferentes al que ofrece nuestra empresa, pero que desarrollan la misma función.

Hoy en día la aparición de productos o servicios sustitutos no supone una gran amenaza para nuestro ejercicio, ya que la innovación e incorporación de nuevos métodos o tecnología supone un alto coste de inversión y no es muy habitual en el sector. Los productos sustitutos que tiene hoy en día la ejecución de estructura de hormigón armado es principalmente la estructura de acero, seguida de los prefabricados de hormigón. Por ello, deberíamos incorporar a nuestro ejercicio el acero, ya que muchas de las estructuras son mixtas y hay varias empresas que ejecutan las dos metodologías,

y en muchos casos prefieren una sola empresa en el campo de trabajo que pueda ejecutar la totalidad de la estructura.

- **Rivalidad entre los competidores existentes.** Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector, que cuantos menos competidores se encuentren, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.

Para competir con nuestros rivales Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. ofrece a sus clientes un precio más competitivo, ya que gracias a la experiencia en el sector podemos optimizar recursos permitiéndonos ofrecer un precio más bajo.

A continuación se cuantifica el efecto que tienen actualmente estas fuerzas en nuestra empresa, y la previsión que tendrán en cinco años:

<b>5 FUERZAS DE PORTER</b>			
	<b>Fuerzas</b>	Actualidad	En 5 años
<b>1</b>	<i>Poder negociación con clientes</i>	<b>3</b>	2
<b>2</b>	<i>Poder negociación con proveedores</i>	<b>1</b>	3
<b>3</b>	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	<b>2</b>	3
<b>4</b>	<i>Amenaza productos y servicios sustitutos</i>	<b>2</b>	2
<b>5</b>	<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	<b>3</b>	4

Tabla 1. Cuantificación 5 Fuerzas de Porter. Elaboración propia.

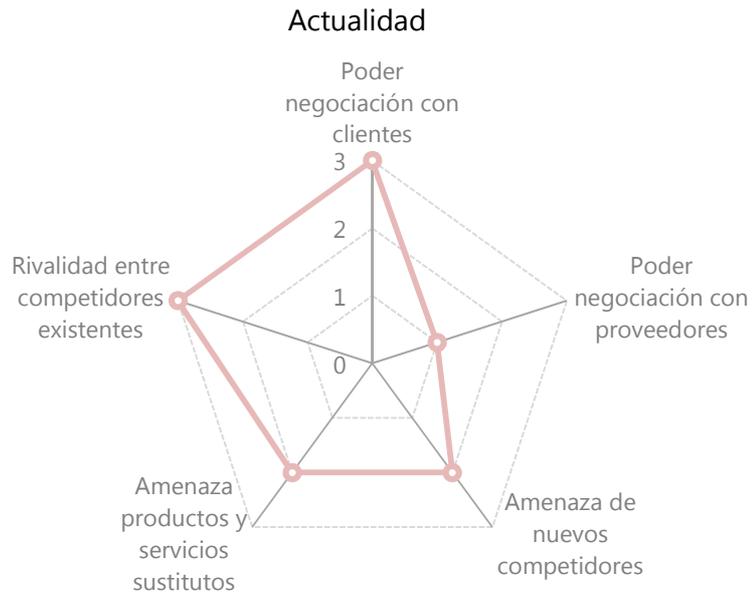


Gráfico 1. 5 Fuerzas de Porter actual. Elaboración propia.

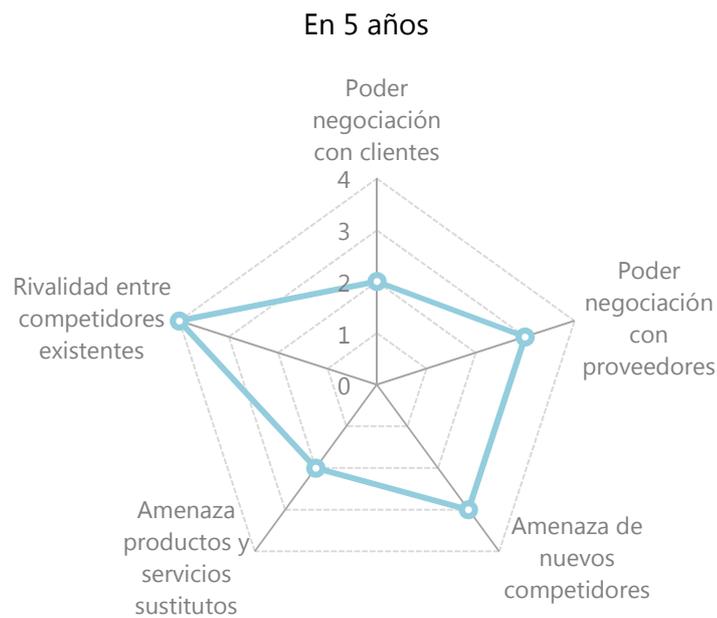


Gráfico 2. 5 Fuerzas de Porter en 5 años. Elaboración propia.

Como podemos ver, dentro de cinco años, aumentará el número de empresas competidoras, lo que provocará a su vez un descenso del poder de negociación de nuestra empresa con los clientes, ya que la competencia será mayor. Además, el incremento de empresas proveedoras, aumentará nuestro poder de negociación hacia ellas.

Para poder hacer una comparación y mostrar la posición estratégica de nuestra empresa, recurrimos a la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

#### 2.3.5.4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Con el uso de esta herramienta podemos hacer una comparación de nuestra empresa con sus principales competidores, poniendo de manifiesto sus fortalezas y debilidades más relativas, pudiendo averiguar qué área debemos mejorar y qué proteger.

Esta comparación se realiza a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria, que son las áreas claves que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito. Los factores de éxito que hemos considerado, de más importantes o influyentes a menos, son los siguientes:

- **Calidad del servicio.** Este valor lo hemos considerado como el más importante, ya que todo cliente busca la calidad en los acabados, trabajos, tiempo y atención, que si todo ello se logra, llevará a cualquier empresa al éxito. Con ello se consigue la satisfacción de los clientes, conllevando a una mayor fidelidad en los mismos y atrayendo a nuevos, que es el objetivo principal.
- **Capital humano.** Lo hemos considerado como el segundo más importante, ya que el motor de la empresa son sus trabajadores. Además, hoy en día es un factor clave, ya que hay escasez de mano de obra cualificada y joven, debido a los años de crisis en el país, siendo difícil abarcar el gran volumen de obra con el que nos estamos encontrando.
- **Experiencia.** Otro factor clave es la experiencia de la empresa y de sus trabajadores, ya que con ésta se evitan muchos errores de ejecución o de organización en la empresa, consiguiendo más fácilmente la calidad buscada.
- **Recursos materiales.** Es otro valor a destacar, ya que es más fácil llevar la ejecución de las obras con los propios medios de la empresa, sin tener que depender del alquiler de material a otras empresas, generando un coste mayor, retrasos e imprevistos, que es lo que debemos evitar para lograr la calidad buscada.
- **Personal técnico.** Otro de los factores a valorar, ya que si contamos con personal cualificado será más fácil evitar errores, utilizar métodos que optimicen los procesos y recursos, podremos ofrecer servicios técnicos y no tendremos que depender de otros profesionales si fuera necesario.
- **Precio.** Otro valor a destacar, ya que es uno de los factores principales que valoran los clientes a la hora de contratar sus proyectos.

- **Marketing**, ya que tenemos que dar a conocer nuestra empresa para poder crecer captando nuevos clientes. Además la publicidad es muy importante para poder ganar prestigio en el sector.
- **Capacidad de internacionalización**. Es un valor muy ventajoso a la hora de expandir nuestros servicios fuera del país, estando más preparados para ello, ya sea por querer internacionalizar la empresa o por necesidad.
- **Crecimiento**. Este valor mide el ritmo de crecimiento de una empresa en el tiempo transcurrido, el crecimiento será mayor cuando el volumen de la empresa haya aumentado en menos tiempo.
- **Servicios ofrecidos**. Este valor mide la cantidad de servicios que ofrecen, que a pesar de comparar empresas del mismo ejercicio, además tenga la capacidad de poder hacer otros trabajos que no sean solamente la ejecución de estructura de hormigón.

A continuación se explica cómo valorar cada factor crítico y como realizar la ponderación de cada uno de ellos para poder analizarlos.

Cada factor crítico de éxito debe tener un peso de importancia relativo que oscila entre 0% (poca importancia) a 100% (alta importancia). El porcentaje indica la importancia que tiene el factor en la industria. La suma de todos los porcentajes debe ser igual a 100%.

Los puntos en la MPC que se le asignan a cada empresa, se refieren a lo bien que lo están haciendo cada una de ellas en cada área. Van desde 5 puntos a 1, en donde 5 significa una gran fortaleza, 4 fortaleza, 3 fuerza menor, 2 debilidad menor y 1 gran debilidad. Estas valoraciones, así como los porcentajes, se les asigna subjetivamente a cada empresa. Este proceso se puede hacer más fácil a través de la evaluación comparativa. Esta herramienta revela lo bien que lo están haciendo las empresas en comparación el uno con el otro o el promedio de la industria. Hay que recordar que a las empresas de la matriz se le pueden asignar calificaciones iguales por el mismo factor.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, nuestros resultados son los siguientes:

Factores y ponderación		COMPETIDORES											
Factores críticos para el éxito	Importancia factor en %	DURSAN		DUSIRMA		SENCHEMÉS		HIDALGO		MACRI		JC DURO	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Experiencia	16,00%	3,0	0,5	5,0	0,8	5,0	0,8	1,0	0,2	3,0	0,5	4,0	0,6
Capital humano	18,00%	4,0	0,7	4,0	0,7	2,0	0,4	2,0	0,4	3,0	0,5	4,0	0,7
Calidad servicio	20,00%	4,0	0,8	4,0	0,8	3,0	0,6	3,0	0,6	3,0	0,6	5,0	1,0
Precio	8,00%	5,0	0,4	2,0	0,2	3,0	0,2	4,0	0,3	4,0	0,3	4,0	0,3
Recursos materiales	14,00%	3,0	0,4	5,0	0,7	3,0	0,4	2,0	0,3	3,0	0,4	4,0	0,6
Personal Técnico	10,00%	4,0	0,4	3,0	0,3	5,0	0,5	3,0	0,3	3,0	0,3	1,0	0,1
Marketing	4,00%	3,0	0,1	4,0	0,2	3,0	0,3	3,0	0,1	3,0	0,1	3,0	0,1
C. Internalización	4,00%	5,0	0,2	4,0	0,2	4,0	0,2	4,0	0,2	4,0	0,2	1,0	0,0
Servicios ofrecidos	3,00%	3,0	0,1	5,0	0,2	5,0	0,2	2,0	0,1	4,0	0,1	4,0	0,1
Crecimiento	3,00%	5,0	0,2	4,0	0,1	3,0	0,1	2,0	0,1	3,0	0,1	3,0	0,1
	100,00%		3,8		4,1		3,6		2,4		3,2		3,7

Tabla 2. Cuantificación del Perfil Competitivo. Elaboración propia.

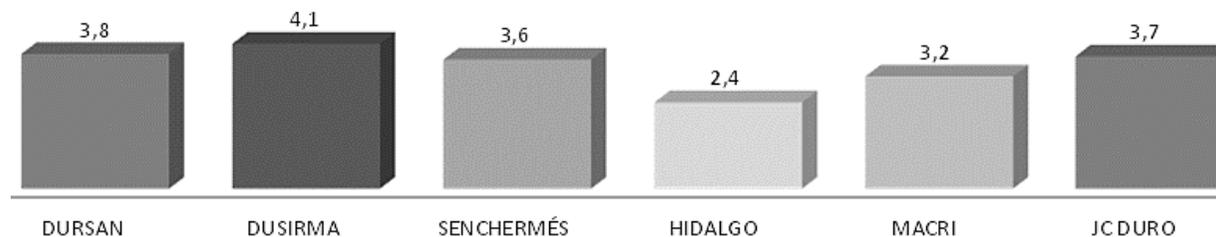


Gráfico 3. Resultados MPC total. Elaboración propia.

Como podemos observar la empresa con más fortalezas es Dusirma, a la que le sigue la nuestra.

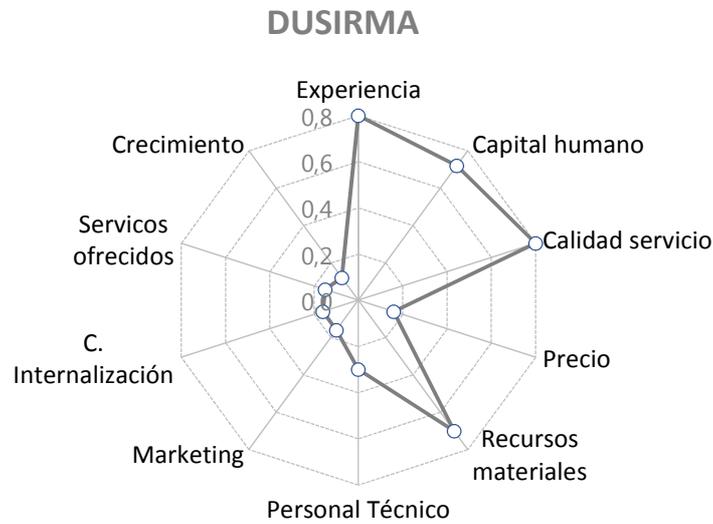


Gráfico 4. Resultados MPC Dusirma. Elaboración propia.

Como podemos observar, las principales fortalezas que le convierten en líder del sector son la experiencia, gracias a todos los años que llevan en el mercado, la calidad de sus servicios y el capital humano. A pesar de ello, sus precios son altos en comparación a las otras empresas.

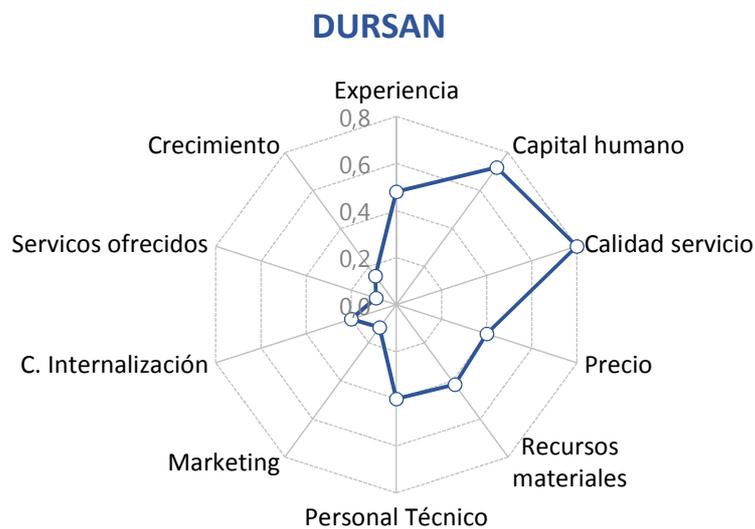


Gráfico 5. Resultados MPC Dusan. Elaboración propia.

Las fortalezas con las que cuenta nuestra empresa son el capital humano, la calidad del servicio que prestamos, y principalmente el precio, siendo este atractivo para los clientes. Otra fortaleza que nos hace diferenciarnos de los demás es nuestra capacidad de internacionalización.

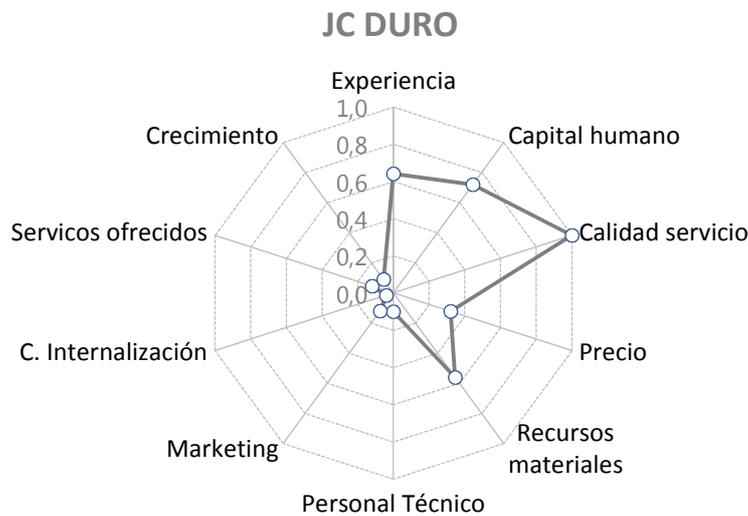


Gráfico 6. Resultados MPC JC Duro. Elaboración propia.

JC. Duro es la empresa más parecida a la nuestra, esto puede deberse a que los socios que la forman, en años anteriores, compartían sociedad (DUJIM) con uno de los dos socios fundadores de Dursan. La principal fortaleza de esta empresa es la calidad de su servicio, lográndolo gracias al capital humano que tiene, formado por mano de obra con años de experiencia. La principal debilidad, es la falta de personal técnico.

La principal diferencia con nuestra empresa radica en la experiencia de los trabajadores, ya que cuando se formó JC Duro, todos los trabajadores de DUJIM se quedaron en esta sociedad, mientras que Dursan empezó su trabajo en el extranjero. Para poder sacarles una ventaja competitiva, Dursan, debe apostar por la contratación de personal joven, para poder enseñarles y en unos años formar un equipo igual de cualificado que el de JC Duro o Dusirma, pero más joven, dotándole de una capacidad física superior.

### SENCHERMÉS

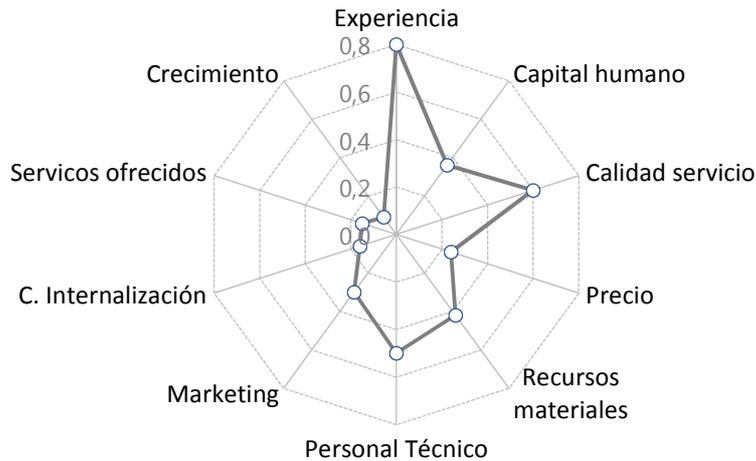


Gráfico 7. Resultados MPC Senchermés. Elaboración propia.

Senchermés sobresale por su gran cantidad de años de experiencia, la cantidad de servicios que ofrece y la cantidad de técnicos que tiene. Además también trabaja en el extranjero, por lo que tiene buena capacidad de internacionalización. Lo que hace que diste más de la nuestra, es su capital humano, ya que tiene que recurrir a la subcontratación de servicios por la falta de mano de obra especializada en trabajos de estructura, centrándose más en el alquiler de maquinaria o servicios técnicos.

### MACRI

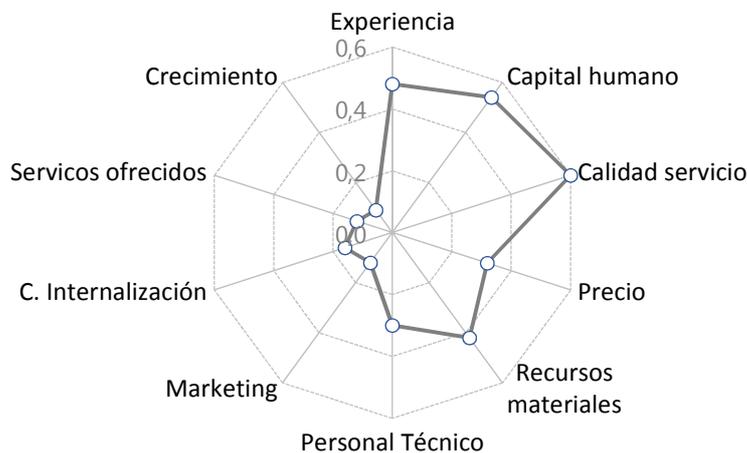


Gráfico 8. Resultados MPC Macri. Elaboración propia.

Su principal fortaleza es el precio, pero dista más de nuestra competencia por la diferenciación en los demás valores.

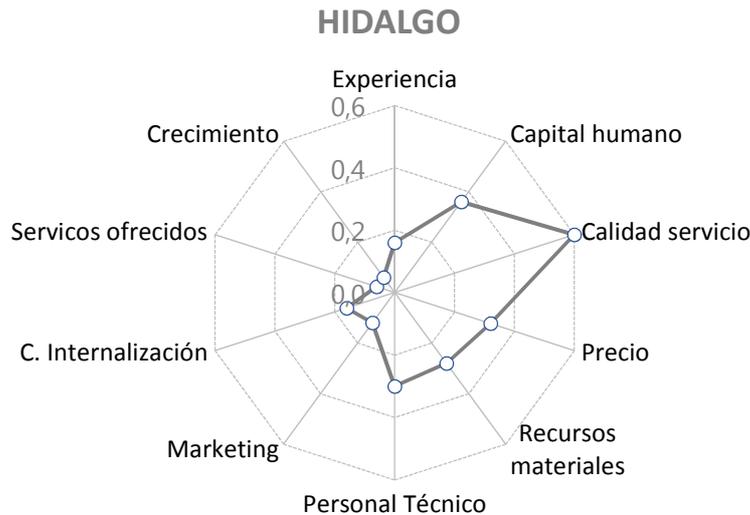


Gráfico 9. Resultados MPC Hidalgo. Elaboración propia.

Esta empresa es la que más dista a la nuestra, obteniendo el perfil más bajo, aun así, puede suponer competencia en cuanto a precio, pero no en calidades ni capital humano o material.

### 2.3.5.5. RELOJ ESTRATÉGICO

El principal objetivo de nuestra empresa y de todos sus competidores es la captación de clientes, y con ello la fidelidad de los mismos. Cuando una empresa consigue posicionarse en la mente del consumidor como una referencia, es porque ha conseguido una combinación satisfactoria entre el precio percibido y su valor, consiguiéndose con ello una buena rentabilidad. La satisfacción del consumidor es clave para conseguir su lealtad.

Para encontrar la relación más eficiente entre el valor que los consumidores perciben de nuestros servicios y el precio a pagar por estos en el mercado, nos ayudaremos del empleo de la herramienta del reloj estratégico.

Esta herramienta combina el valor y precio percibido desde el punto de vista del consumidor, de manera que dependiendo de la situación de estos puntos, se eligen diferentes rutas estratégicas a seguir en relación de las necesidades de cada empresa.

El gráfico utilizado para realizar el estudio es similar a un reloj, en el que el eje vertical presenta los niveles del valor percibido por los clientes, variando éstos de alto a bajo, midiendo la satisfacción percibida por el consumidor de nuestros servicios.

El eje horizontal presenta los niveles del precio percibido por los clientes de bajo a alto. No se debe considerar el precio percibido el que se paga en un primer momento por un producto o servicios, sino que se incluyen los costes o gastos que se derivarán en un futuro.

Dependiendo de las combinaciones posibles de las dos variables comentadas, existen hasta 8 opciones competitivas posibles en la matriz:

**Estrategias de precios bajos (costes):** Sería la posición número 1, también conocida por “**sin filigranas**” correspondiente a aquellos productos o servicios caracterizados por un precio y valor percibido bajos. Por tanto, las empresas que aplican esta estrategia se dirigen a clientes que no les importa demasiado la calidad percibida. En cambio la posición 2, conocida como “**precios bajos**”, incluye otras rutas con un valor percibido algo mayor para los compradores.

**Estrategias híbridas orientadas a la relación calidad-precio:** Estaríamos en el punto 3, conocida como “**híbrida**” y hablaríamos de productos o servicios de precio bajo pero que sin embargo ofrecen cierto punto de diferenciación que en ciertas ocasiones puede responder a grandes campañas de marketing o factores emocionales. Las empresas que la aplican conocen muy bien los gustos y necesidades de los consumidores para mantener los costes bajos.

**Estrategias de mayor valor añadido percibido orientadas a la diferenciación de producto:** Ya en la posición nº 4, con el nombre de “**diferenciación**” se opta por diferenciación ofrecida a un precio relativamente alto, como en el caso de empresas establecidas hace años y con un cliente fiel. Ya en el punto 5, nos encontramos con la “**diferenciación segmentada**”, donde los bienes o servicios de alto valor añadido y precio alto, muy propio de compañías que apuestan por la alta diferenciación e incluso la distinción o el lujo. En este último punto el papel de la **segmentación** cobra especial sentido a la hora de definir la estrategia de mercado.

**Estrategias menos recomendables desde el punto de vista competitivo orientadas al fracaso:** Suelen ser estrategias de mercado que se dice que llevan al fracaso, como en la posición 6 donde se ofrece algo de cierto nivel de valor percibido a un precio lo suficientemente alto para que el comprador tenga dudas. Respecto a la estrategia 7, solamente es realizable en ciertas situaciones de mercado en las que existan condiciones de monopolio y de insuficiencia de mercado. Por último, la opción 8 con un valor percibido bajo y precios elevados. En conjunto, no parece que estas tres últimas sean las rutas competitivas más recomendables.

Para realizar el análisis de nuestra empresa en particular, la compararemos con las empresas anteriormente analizadas más similares a la nuestra:



Ilustración 13. Reloj estratégico competencia empresas. Elaboración propia.

Como se puede observar, nuestra empresa debe seguir una estrategia híbrida, en la que nos conseguimos posicionar sobre nuestros competidores gracias a nuestros precios más bajos, aportando un valor alto. Esto se debe a que gracias a la experiencia que tiene nuestra empresa, es capaz de optimizar los recursos ahorrando en errores de ejecución que suponen costes adicionales.

A continuación se analizan los servicios que proporcionamos actualmente y las nuevas áreas posibles de actuación:

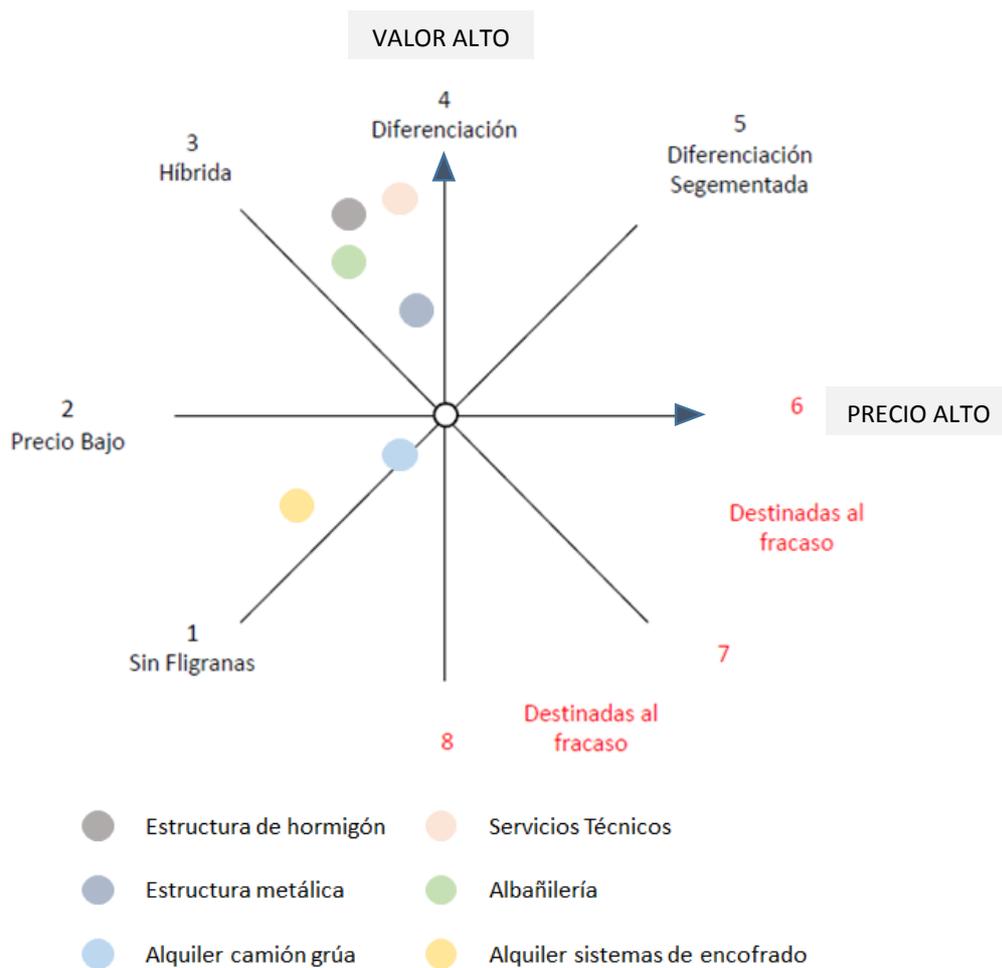


Ilustración 14. Reloj Estratégico servicios. Elaboración propia.

Como podemos observar, los servicios de alquiler de camión grúa o sistemas de encofrado, son los que menos valor aportan al cliente, resultando poco atractivos.

En cuanto a los servicios técnicos, éstos proporcionan un alto valor al cliente. Esto puede deberse a que en la mayoría de los casos los clientes requieren de ellos por obligación, ya que les pueden ser exigidos.

La ejecución de estructura metálica y albañilería se encuentran en un cuadrante de alto valor al cliente y a un buen precio, siendo áreas convenientes para invertir.

### 2.3.5.5. MATRIZ DE ANSOFF

Para definir cuáles son las alternativas que tiene la empresa para incrementar sus ventas, o identificar sus oportunidades de crecimiento, nos ayudaremos de la matriz Ansoff.

Esta herramienta de análisis estratégico tiene como objetivo principal identificar oportunidades de crecimiento, relacionando productos o servicios con mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos.

De este modo se crea la matriz, disponiendo en el eje horizontal los productos o servicios, y en el eje vertical se ubican los mercados. Ambas variables se subdividen en dos categorías, nuevos o actuales, obteniendo cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento, siendo las siguientes:



Ilustración 15. Matriz de Ansoff. Elaboración propia.

- Penetración de mercado:** es la combinación de productos y mercados actuales, con el objetivo principal de aumentar las ventas. Para lograrlo, Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. aumentará sus actividades publicitarias con el fin de atraer más clientes haciendo un Plan de Marketing, además, ofreceremos productos y servicios como la ejecución de estructura de acero y la fase de albañilería, que aunque sean

nuevos en nuestra empresa, ya son existentes. Además ofreceremos servicios técnicos como elaboración de proyectos o certificados de eficiencia energética, ya que tenemos un equipo cualificado para ello.

- **Desarrollo de nuevos mercados:** es el resultado de combinar productos actuales con nuevos mercados, con el objetivo de identificar nuevos mercados en los cuales nuestros productos puedan ser valorados. Para ello, nos publicitaremos en otros países para conseguir nuevos clientes y seguir internacionalizándonos.
- **Desarrollo de productos:** en este cuadrante se combinan nuevos productos con mercados actuales, para crear y desarrollar productos novedosos que puedan venderse en el mercado actual.
- **Diversificación:** surge de la combinación de productos nuevos con nuevos mercados, con la misión de abrir nuevos mercados a través de la venta de productos nuevos.

#### 2.3.5.6. MATRIZ DE MCKINSEY

Para visualizar el posicionamiento de los productos o servicios dentro de una línea estratégica y determinar el nivel de atractivo que tienen en el mercado, comparándolo con la fortaleza que tienen los mismos dentro del negocio, utilizaremos la matriz Mckinsey.

Esta herramienta estratégica no ayudará a determinar si, dadas las condiciones competitivas y otras variables determinantes, es conveniente mantenerse en el mercado, invertir para crecer, o bien abandonar.

La matriz Mckinsey tiene dos ejes principales. En el eje horizontal se ubica el criterio de fortaleza mientras que en el vertical el atractivo de mercado. Estos dos criterios se evalúan en una escala de tres notas: débil, media y alta. De esta forma, la matriz se subdivide en 9 celdas que determinan la decisión a tomar en el mercado, quedando de la siguiente manera:



Ilustración 16. Matriz Mckinsey. Fuente: Elaboración propia.

- **Invertir:** Alto atractivo del mercado y fortaleza de negocio, se refiere a oportunidades rentables por las que debemos apostar.
- **Proteger:** Debemos cuidar lo invertido y crear estrategias ofensivas con cautela para poder invertir y crecer.
- **Cosechar:** Debemos analizar la situación y estudiar si realizar alguna estrategia para poder seguir hacia adelante y mantener un perfil bajo, o salir.
- **Desmantelar:** es un producto o servicio poco atractivo para el mercado, por lo que es mejor no seguir invirtiendo en ello, ya que de lo contrario nos proporcionará pérdidas.

Con ello, analizaremos los productos o servicios ya estudiados en la matriz Ansoff para averiguar qué camino seguir con cada uno de ellos:



Ilustración 17. Matriz Mckinsey Dursan Edificaciones e infraestructuras S.L. Elaboración propia.

Como podemos observar, debemos invertir por la internacionalización de la empresa, ya que tiene un alto atractivo del mercado a largo plazo, y a su vez es una fortaleza de negocio de nuestra empresa, por la que deberíamos apostar, ya que tenemos experiencia en ello y en un futuro podemos sufrir de nuevo una bajada del ejercicio económico en nuestro país.

Debemos invertir también en la elaboración del Plan de Marketing, ya que esto nos ayudará a aumentar las ventas. Del mismo modo, debemos apostar por integrarnos en las nuevas áreas anteriormente comentadas como son el proporcionar servicios técnicos y la fase de albañilería, para que cuando baje la promoción de obra nueva, podamos tener más opciones por las poder llevar un buen ejercicio económico.

En cuanto al servicio principal de nuestro ejercicio, debemos invertir para seguir creciendo económicamente, ganar prestigio para nuestra empresa gracias a la calidad de nuestros trabajos, y con ello incluirnos en la fase de albañilería. En cuanto a la estructura metálica, sería proporcionar servicio pero no a gran escala, sino en el suministro y colocación de piezas ya elaboradas de no muy complicada instalación.

Por la parte del alquiler de nuestro camión grúa, proporcionaría el servicio en determinadas ocasiones en las que nos produzca una gran rentabilidad, pero no sería un servicio a promocionar con el que debemos comprometernos con los clientes, sino exclusivamente para casos aislados de clientes de confianza.

En cuanto al alquiler de los sistemas de encofrado, ya que no nos proporciona una elevada rentabilidad, es más beneficioso dejar de prestar el servicio, para evitar deterioros de material y poder centrar nuestro trabajo en los servicios de mayor importancia.

## Capítulo 3.

### PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Como ya se ha mencionado en varias ocasiones, el recurso más valioso que posee nuestra empresa es el capital humano, ya que es el motor principal que hace que los proyectos salgan hacia adelante, porque la maquinaria y tecnología ayudan a mejorar los procesos, reducir costes y ganar en eficiencia, pero son los trabajadores los que aportan soluciones, nuevas ideas, habilidades y experiencia, siendo la clave para el desarrollo de cualquier estrategia. Además su coste supone un gran desembolso económico a la empresa cada mes.

Es por ello que cada vez cobra más importancia para las organizaciones el trazar un Plan de Recursos Humanos, que les permita optimizar la búsqueda, selección, formación y motivación del personal, para lograr formar un equipo de trabajo lo más eficaz y motivado posible.

Para poder elaborar el Plan de Recursos Humanos para Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L., primero debemos identificar todos los componentes de un puesto de trabajo, indicando sus tareas, recursos, y responsabilidades que debe cumplir el empleado para el óptimo funcionamiento de una empresa.

El objetivo del análisis de puestos es conocer y determinar los siguientes aspectos:

- Denominación de los puestos
- Dotación actual de puestos
- Localización en la estructura organizativa existente
- Delimitación de las áreas de actuación
- Competencias y funciones relevantes
- Ubicación de cada puesto de trabajo

Tener un conocimiento preciso del puesto de trabajo es esencial para iniciar un correcto proceso de selección en cualquier organización.

En este informe utilizaremos algunos métodos indicados por McCornick<sup>5</sup> para recoger información relativa a un puesto de trabajo como:

---

<sup>5</sup> Olleros Izard, M., *El proceso de captación y selección de personal*. Ediciones Gestión 2000, Pg. 28, Barcelona. 2001.

- Observación de los puestos de trabajo en la empresa
- Entrevista con el supervisor jerárquico o superior del puesto
- Entrevista individual con el ocupante del puesto
- Descripción de actividades diarias del ocupante en su actual puesto de trabajo.

Al final de esta fase del análisis podremos identificar las deficiencias, vacíos y aspectos a mejorar dentro la organización, permitiendo presentar las recomendaciones para una mejor marcha de la empresa.

### 3.1. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

El análisis de puestos es una herramienta esencial para la gestión de los recursos humanos, en la que se identifican todas las características de un puesto de trabajo, describiendo sus tareas, recursos y las responsabilidades que debe cumplir el empleado para el óptimo funcionamiento de la empresa.

El objetivo del análisis de puestos es conocer y determinar la denominación de los puestos, su dotación actual, localización en la estructura organizativa existente, delimitación de las áreas de actuación, competencias y funciones relevantes y la ubicación de cada puesto de trabajo.

Para iniciar la correcta identificación de un puesto de trabajo se debe contar con la siguiente información:

- Estructura organizacional de la empresa
- Su ubicación dentro de la estructura organizacional
- Descripción del puesto de trabajo

Al final de esta fase de análisis podremos identificar las deficiencias, vacíos y aspectos a mejorar dentro la organización, permitiendo presentar las recomendaciones para una mejor marcha de la empresa.

Como en el estudio ejecutivo de la empresa ya se expuso la estructura organizacional de la misma, se va a analizar cada uno de los puestos de trabajo, principalmente lo que se encuentran en los rangos más altos de la organización. Para ello, hemos entrevistado a cada uno ellos, siendo las habilidades y aptitudes las siguientes:

**Director del departamento de Ejecución de Obras**

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Coordinación departamento técnico con ejecución             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Captación y trato con clientes</li> </ul> </li> <li>· Supervisión y coordinación trabajos en obra             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Resolución de problemas en obras                 <ul style="list-style-type: none"> <li>· Toma de decisiones</li> </ul> </li> <li>· Gestión de los encargados de obra                 <ul style="list-style-type: none"> <li>· Motivación del equipo</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>· Coordinación trabajadores de cada obra</li> </ul>
Formación/Titulación	Delineante
Experiencia	27 años
Requisitos personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Buenas habilidades de comunicación             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacidad de resolución</li> </ul> </li> <li>· Aptitudes para trabajar bajo presión             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Autocontrol de emociones                 <ul style="list-style-type: none"> <li>· Poseer iniciativa</li> </ul> </li> <li>· Capacidad de planificación</li> <li>· Capacidad de organización                 <ul style="list-style-type: none"> <li>· Liderazgo</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
Equipos de trabajo	Equipos de obra, material de oficina, Smartphone.
Dependencias	Consenso con su socio
Personas dependientes a su cargo	58

**Director del departamento Técnico**

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Coordinación de departamentos             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Captación de clientes</li> </ul> </li> <li>· Negociación y trato con los clientes</li> <li>· Supervisión y aprobación de presupuestos             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Resolución de problemas                 <ul style="list-style-type: none"> <li>· Toma de decisiones</li> </ul> </li> <li>· Buscar oportunidades de mercado</li> <li>· Motivación del equipo</li> </ul> </li> </ul>
Formación/Titulación	Licenciado en Arquitectura
Experiencia	35 años
Requisitos personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Buenas habilidades de comunicación             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacidad de resolución</li> </ul> </li> <li>· Aptitudes para trabajar bajo presión             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Autocontrol de emociones                 <ul style="list-style-type: none"> <li>· Poseer iniciativa</li> </ul> </li> <li>· Capacidad de planificación</li> <li>· Capacidad de organización                 <ul style="list-style-type: none"> <li>· Liderazgo</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
Equipos de trabajo	Ordenador, equipos informáticos, material de oficina, Smartphone.
Dependencias	Consenso con su socio
Personas dependientes a su cargo	58

### Directora del departamento de Administración y Recursos Humanos

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Registro contable de la operaciones de la empresa</li> <li>· Elaboración y presentación de las cuentas anuales                         <ul style="list-style-type: none"> <li>· Contabilidad de facturas emitidas y recibidas</li> <li>· Cobro a los clientes, pago a los proveedores</li> </ul> </li> <li>· Liquidez de impuestos en fechas correspondientes                         <ul style="list-style-type: none"> <li>· Planificación para afrontar pagos</li> </ul> </li> <li>· Consigue financiación para necesidades de la empresa</li> <li>· Elabora las nóminas y contratos de los trabajadores                         <ul style="list-style-type: none"> <li>· Recepción de llamadas</li> </ul> </li> </ul>
Formación/Titulación	Licenciada en Administración y Gestión de Empresas
Experiencia	15 años
Requisitos personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formación en gestión de nóminas</li> <li>· Buenas habilidades de comunicación para coordinarse y colaborar con otros empleados                         <ul style="list-style-type: none"> <li>· Competencias de RRHH y gestión de equipos</li> <li>· Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías</li> </ul> </li> </ul>
Equipos de trabajo	Ordenador, equipos informáticos y material de oficina
Dependencias	Gerencia
Personas dependientes a su cargo	Asesor financiero

### Encargada de Ventas y Marketing

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estudio de presupuestos de obra                         <ul style="list-style-type: none"> <li>· Contacto con los clientes</li> <li>· Estudios económicos</li> </ul> </li> <li>· Realización Plan de programación de obra                         <ul style="list-style-type: none"> <li>· Negociación con proveedores</li> <li>· Actualización de Redes Sociales</li> <li>· Cuantificación de Redes Sociales</li> <li>· Campañas de ventas</li> </ul> </li> </ul>
Formación/Titulación	Graduada en Arquitectura Técnica
Experiencia	10 meses
Requisitos personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacidad de organización y programación</li> <li>· Buenas habilidades de comunicación                         <ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacidad de resolución</li> <li>· Capacidad de trabajo bajo presión</li> </ul> </li> <li>· Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías</li> </ul>
Equipos de trabajo	Ordenador, equipos informáticos y material de oficina
Dependencias	Director del departamento Técnico y Director del departamento de Ejecución de Obras
Personas dependientes a su cargo	Encargados de obra

<b>Encargado de obra</b>	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Atender a las exigencias del Director de Ejecución de obras</li> <li>· Asignar tareas a los trabajadores de obra                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Explicar Plan a trabajadores</li> <li>· Organizar a su equipo de trabajo</li> </ul> </li> <li>· Comunicación continua con el Director de Ejecución de obras</li> </ul>
Formación/Titulación	Varios años de experiencia en obra
Experiencia	25-35 años
Requisitos personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacidad de organización</li> <li>· Buenas habilidades de comunicación</li> <li>· Capacidad de resolución</li> <li>· Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>· Aptitud de liderazgo</li> </ul>
Equipos de trabajo	Material de obra y oficina, Smartphone
Dependencias	Director del departamento Técnico y Director del departamento de Ejecución de Obras, encargada de Ventas y Coordinador de departamentos
Personas dependientes a su cargo	Personal obrero

### 3.2. PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Para conocer el proceso de contratación del personal que sigue la empresa, hablamos con la encargada del departamento de Administración y Recursos Humanos.

- Buenos días Amparo, me gustaría que me informaras del proceso de contratación que sigue la empresa, en cuanto a la captación y selección de personal.
- Buenos días, la verdad es que proceso como tal, no seguimos ninguno. Muchos de los empleados que tenemos es porque eran conocidos, porque conocidos nuestros nos los han hecho llegar, o porque los propios trabajadores no han traído a más gente.
- ¿La empresa necesita nuevos trabajadores?
- Sí, la verdad es que en el último año el volumen de obra cada vez es más grande, y vamos incorporando personal a la plantilla, pero no es suficiente.
- ¿Os resulta complicada la captación de personal?
- La verdad es que es difícil encontrar a personal cualificado que tenga experiencia en esta fase de obra, ya que durante los años de la crisis al no haber trabajo, muchos jóvenes

no han tenido la oportunidad de aprender, y los trabajadores que tienen experiencia, tienen una cierta edad, careciendo de la condición física que puede tener una persona de menos edad, ya que este trabajo requiere de un gran esfuerzo físico.

- En cuanto a la mano de obra joven, ¿crees que los años de la crisis han afectado instaurando un miedo en la estabilidad de trabajo en este sector, que hace que el trabajar en la construcción no sea una opción para muchos de ellos?
- Sí, la crisis nos ha enseñado que este sector es muy variable en la estabilidad económica, lo que hace que muchos jóvenes se repriman a la hora de escoger esta profesión. Además, este trabajo supone un gran esfuerzo físico, lo que lo hace menos atractivo todavía.
- Muchas gracias por tu tiempo y atención.
- Gracias a ti.

Con ello, podemos afirmar que nuestra empresa no cuenta con un proceso establecido para la contratación de personal. Para la captación de personal se recurre a informar a los propios trabajadores, familiares o amigos para que puedan recomendarnos y encuentren candidatos que quieran venir a trabajar con nosotros, pero no se recurre a ningún método de captación adicional.

Con este análisis se proponen procesos y métodos de captación de personal que puedan resultar efectivos, y poder aumentar la plantilla al ritmo que aumenta el volumen de obra.

### 3.2.1 PROCEDIMIENTO PARA LA CAPTACIÓN, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Es importante implementar una planificación estructurada en la captación y selección de personal, en la que se deberán de seguir las siguientes fases:

- **Definición del puesto a cubrir.** Cada vez que nuestra empresa requiera de nuevo personal, ésta deberá detallar las características y necesidades del puesto a cubrir, las funciones que tendrá que desarrollar el trabajador, sus dependencias, formación, experiencia y competencias.
- **Reclutamiento.** Una vez definido el puesto a cubrir, debemos buscar candidatos que se ajusten a ese perfil. Para ello es importante exigir a cada uno de ellos la acreditación de la experiencia o conocimientos de los mismos, para poder elegir al más adecuado. Adicionalmente del método de captación que hoy en día sigue nuestra empresa, usaremos nuevas técnicas, recurriendo a las bolsas de empleo, a internet a través de sus

redes sociales y las plataformas virtuales específicas de búsqueda y oferta de empleo. Estas últimas nos facilitan información, experiencia, formación y contacto de cada posible candidato, permitiendo a su vez, tener un alcance mayor con un filtro de búsqueda, tanto para las empresas, como para los solicitantes de empleo.

- **Selección de personal.** Se debe elegir a un trabajador de la empresa para que se encargue de la selección del personal, en nuestro caso se designará a la responsable del departamento de Administración y Recursos humanos, ya que posee conocimientos sobre la conducta humana, habilidades sociales, análisis y toma de decisiones. Por ello, será la encargada de realizar las entrevistas a los candidatos, elaborándola estructurada y sistemáticamente.
- **Toma de decisiones.** Es importante la evaluación de cada candidato en el proceso de selección, ya que nos permitirá puntuar los conocimientos, destrezas, rasgos y otros datos de interés, ayudándonos a tomar esta decisión de manera objetiva.
- **Contratación.** Con el candidato seleccionado, se procederá a realizar la vinculación con la empresa para formalizar el contrato.
- **Socialización.** Es necesario facilitar la adaptación del nuevo trabajador a la empresa y su nuevo puesto de trabajo, verificando que se ha tomado la decisión acertada. La solicitud de ofrecer información sobre las normas y la cultura de la organización facilita el funcionamiento efectivo del trabajador dentro de la empresa.

Además de las deficiencias que tiene la empresa en cuanto a la contratación del personal, también se aprecian carencias en la formación de los trabajadores. Por ello, trazaremos los pasos a seguir dentro de la organización para el desarrollo de personas.

### 3.3. EL DESARROLLO DE PERSONAS

El desarrollo de personas es parte de la cultura corporativa de las organizaciones, siendo un proceso continuo y sistemático que permite identificar, mantener y promover el desempeño individual y el potencial de aprendizaje de cada miembro de la empresa en todos sus niveles.

El desarrollo de las personas en las organizaciones busca hallar las necesidades cuantitativas y cualitativas de los individuos para dar peso a sus habilidades e intereses, con el objetivo de permitir un mejor cumplimiento de las tareas de la empresa.

En este apartado se realizará un estudio de la situación actual en materia de formación del personal y su desarrollo de la carrera profesional dentro de la empresa.

### 3.3.1 SITUACIÓN ACTUAL. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES.

Para poder conocer detalladamente los procesos de formación que realizan los trabajadores de la empresa, en primer lugar, hemos considerado primordial averiguar qué apreciación sobre el tema tiene el Director de Ejecución de Obras. Con este fin, le realizamos la siguiente entrevista:

- Buenos días José, en primer lugar, muchas gracias por prestarme unos minutos de tu tiempo. Me gustaría saber la importancia que se le da a la formación en tu empresa.
- Pues yo considero que la formación en los trabajadores es importante para poder trabajar en muchas fases de la obra como los cursos de encofrador, o especialmente el de gruísta, que es primordial para poder trabajar en ese puesto. Pero lo que de verdad es importante es la experiencia, el curtirse en la obra, que es verdaderamente donde se aprende.
- Como bien has dicho, como más se aprende es en la obra, ¿podrías detallarme el proceso formativo que han seguido tus trabajadores para poder desempeñar cada trabajo de la obra correctamente y eficazmente?
- Pues no elaboramos un proceso formativo específico, cada vez que entra un nuevo trabajador a la obra se le asigna un equipo de trabajo, y ahí pues tienen que atender a las órdenes de trabajo que les especifica su encargado de obra.
- Pero cuando entra un empleado que nunca ha trabajado en la obra, ¿hay algún trabajador que emplee tiempo a enseñarle las técnicas que utilizáis para poder trabajar, así como la estructura de la empresa?
- La verdad es que trabajamos a destiempo, y los nuevos trabajadores pues hacen lo que le van mandando y mientras ayudan a los demás o ven cómo se hacen las cosas pues van aprendiendo, pero no se designa a ningún otro trabajador para enseñarle cada técnica.
- Entonces la empresa no cuenta con un proceso formativo regulado, sino que el propio trabajador va aprendiendo sobre la marcha, ¿verdad?
- Exactamente.
- Pues muchas gracias José.
- A ti siempre.

Después de entrevistar al Director del departamento de Ejecución de Obra, pudimos comprobar que efectivamente no se sigue ningún proceso para formar a los nuevos trabajadores, tengan o no experiencia.

Para poder analizar más de fondo la situación, hablamos con un empleado sin experiencia en obra y que apenas lleva 3 meses en la empresa:

- Buenas tardes Manuel, como llevas escasos tres meses en la empresa, y además llegaste sin tener nada de experiencia en obra, me gustaría saber ¿cómo ha sido tu proceso de formación desde que llegaste?
- Buenas, pues no han seguido ningún proceso formativo, cuando entré me asignaron una obra, conocí a los compañeros e iba haciendo lo que me iban mandando. Todo lo que he ido aprendiendo ha sido porque ayudaba a mis compañeros sobre la marcha, pero hay mucho que me queda por aprender, ya que todo este tiempo sólo hemos ejecutado muros, aún no he podido aprender a cómo se hace un forjado, por ejemplo.
- Y los primero días de trabajo, ¿cómo te sentiste, en lo relativo a tener que pedir ayuda porque no sabías cómo hacer tu trabajo?
- Pues la verdad es que esos días fueron los peores, porque todavía no conocía bien a mis compañeros y cuando me mandaban faena, si no sabía hacer algo me costaba trabajo preguntar por si les hacía perder tiempo.
- Pero cada vez que te asignaban alguna tarea, ¿alguien se encargaba de enseñarte?
- Yo me pongo a ayudar, y mientras, voy aprendiendo y mis compañeros me dicen cómo lo tengo que ir haciendo, y si tengo dudas por algo, les pregunto y siempre me ayudan.
- Eso era todo, muchas gracias Manuel.
- De nada.

Como podemos comprobar, a los nuevos trabajadores que no tienen nada de experiencia en obra tampoco se les ha estipulado un proceso formativo, haciendo que el propio trabajador pueda sentirse cohibido a la hora de preguntar, creyendo que irrumpe a los demás.

### 3.3.2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

Para que las nuevas incorporaciones al equipo de trabajo puedan aprender de un modo más eficaz, desarrollando su polivalencia, se establecerán las siguientes fases a seguir:

- El director de Ejecución de Obras asignará este nuevo empleado a uno de los encargados de obra, indicándole las siguientes pautas a llevar a cabo:

- En primer lugar, se le explicarán las tareas y habilidades necesarias para cada uno de los trabajos que se desarrollan en la empresa (replanteos, encofrados, hormigonado, formación de rampas y colocación de bloques de hormigón, son los más esenciales)
- Seguidamente, el encargado de obra asignará la formación de cada uno de los trabajos al empleado más eficaz que considere para esa fase. Para ello, deberá explicarle el mecanismo y funcionamiento de la maquinaria a utilizar, técnicas y sistemas necesarios.
- El empleado formador le realizará una demostración de todo lo explicado.
- Por último, el trabajador que está aprendiendo, trabajará en ese puesto bajo la supervisión de su formador, hasta que sea totalmente capaz de ejecutarlo correctamente.
- Una vez aprendido ese tipo de trabajo, rotará a otro, en el cual sea formado por el que se considere mejor para ello.

Con todo ello se pretende que los nuevos trabajadores aprendan cada trabajo del mejor empleado que lo ejecute. Deberán emplear tiempo y paciencia hasta que éste consiga aprender la técnica, aprovechando los consejos de experiencia de su formador para evitar los mayores errores posibles, ya que cada error, en mayor o menor medida, supone un desembolso económico a la empresa.

Que todos los trabajadores sean capaces de desarrollar todas las tareas evitaría sobrecargas de trabajo en los empleados que más experiencia tienen. Además se evitarían dependencias de la empresa por cualquier trabajador.

Por último, se proponen mejoras para aumentar la motivación de nuestros trabajadores, así como del incremento del bien estar y compañerismo, que como ya se ha comentado anteriormente, esto supone una debilidad de la empresa.

### 3.3.3. MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Tras conversar con el director de Ejecución de Obras nos comentó que los actuales equipos de trabajo que se han ido formando, o se siguen formando, son los que, salvo alguna excepción, trabajan juntos. Es decir, que los empleados trabajan cada día con los mismos compañeros, sin llegar incluso a conocer a todos los empleados de la empresa.

En algunos casos surgen desacuerdos entre los mismos, y éstos deben de seguir trabajando juntos porque ninguno de ellos quiere cambiar de equipo porque están demasiado acostumbrado a trabajar con los mismos compañeros. Además, la falta de rotación entre los empleados en los equipos de trabajo evita que puedan surgir nuevas compenetraciones de trabajo entre otro equipo diferente, sin poder comprobar el posible aumento del ritmo de trabajo debido a la unión de un equipo diferente a los actuales.

Por otro lado, la influencia de las condiciones de trabajo, al resultar un ejercicio de gran esfuerzo físico, en el que se debe trabajar bajo condiciones climáticas extremas varios meses al año, y durante muchas horas al día, hace que estos desacuerdos se agraven. Para poder eliminarlos o disminuirlos, se proponen las siguientes medidas de mejora:

- Rotaciones de los trabajadores en los diferentes equipos de trabajo, para que puedan conocer a nuevos compañeros, y que éstos trabajen de un modo más agradable al trabajar con personas con las que puedan ser más compatibles.
- Hacer que nuestros empleados se conozcan fuera del trabajo, donde las condiciones sean diferentes, más amenas y en un ambiente más relajado. De este modo los problemas que surgen dentro del horario laboral pueden solucionarse con una charla en un medio más agradable, aumentando el buen ambiente laboral ente el equipo. Para ello, un día a la semana, media hora antes de acabar la jornada laboral, se organizará una reunión de todo el equipo de Dursan para tomar una copa relajadamente. Además, se organizarán dos cenas al año a cuenta de la empresa, una al acabar el verano, para agradecerles a nuestro empleados el gran esfuerzo que han hecho trabajando bajo condiciones climáticas extremas, y otra en navidad, antes de despedir el año y poder desear un año nuevo de crecimiento y unión del equipo.

Por último, debemos esforzarnos para aumentar la motivación y eliminar el descontento de nuestros trabajadores, ya que es nuestro recurso más valioso. Además, si nuestros trabajadores no están satisfechos, con la falta de mano de obra con la que nos encontramos las empresas, éstos pueden marcharse para trabajar en otra compañía muy fácilmente. Para ello, se proponen las siguientes medidas de mejora:

- Ante las condiciones climatológicas extremas y el gran esfuerzo físico con el que tienen que trabajar nuestros empleados no se pueden realizar grandes cambios, pero sí recompensarles por ello. En los dos meses más duros de verano es cuando nuestros trabajadores tienen que hacer un esfuerzo adicional para poder sobrellevar temperaturas de calor extremas, y a pesar de tener que esforzarse más, su sueldo que es por lo que luchan cada día, no se ve modificado, lo que conlleva un desánimo de los empleados. Es por ello que nuestra empresa debe reconocer, valorar y agradecer ese esfuerzo, y para que nuestros trabajadores sientan ese reconocimiento, debemos premiarles económicamente. Esta recompensa económica ayudará a que nuestros empleados se sientan más valorados y motivados, conduciendo a un mejor ambiente laboral, y consigo un aumento de la producción.
- En nuestro trabajo, los tiempos de ejecución son muy importantes, ya que nuestros clientes nos marcan fechas de entrega y pueden llegar a penalizarnos si no las cumplimos, es por ello que nuestros empleados deben sentir la misma importancia de acabar el trabajo a tiempo y con la calidad requerida. Para ello, se elaborará una

programación en cada una de las obras, marcando los tiempos de trabajo. Esta programación debe ser conocida por todo el equipo de obra, pudiendo comprobar la situación en la que se encuentran en cuanto a tiempo y trabajo. Para aumentar la implicación de los trabajadores en el cumplimiento de plazos, se les deberá recompensar económicamente cada vez que cumplan dichas calidades y tiempos, reconociéndoles así el esfuerzo empleado para ello. Con ello, la producción aumentará y consigo la satisfacción de nuestros clientes.

- Para que nuestros empleados puedan tener la motivación de crecer profesionalmente en la empresa, debemos exponerles el recorrido de la carrera profesional dentro de la empresa:



*Ilustración 18. Carrera profesional nuevos empleados. Elaboración propia.*

Consiguiendo que nuestros trabajadores se sientan motivados y en un ambiente laboral más agradable para ellos, nuestra empresa conseguirá una mayor implicación por parte de ellos, aumentando la calidad de sus trabajos y la producción, así como una mayor fidelidad por parte de los mismos.

## Capítulo 4.

### PLAN DE MARKETING

El marketing es una parte del negocio fundamental, ya que nos permite conectar con los clientes, llegar a ellos para que nos puedan conocer y poder ofrecerles nuestros servicios, proporcionando beneficios a la empresa.

El Plan de Marketing es el documento que permite de una forma sistemática y estructurada, la definición de los objetivos a cumplir en un determinado periodo de tiempo, y las acciones necesarias para cumplir dichos objetivos.

Como ya hemos analizado la situación interna y externa de la empresa, ya tenemos la información necesaria de nuestras fortalezas y debilidades, así como las de nuestros competidores, para enfocar nuestro Plan de Marketing a la diferenciación. Con esta información ya recopilada, la siguiente fase consiste en determinar los objetivos de marketing y las estrategias necesarias para alcanzarlos.

Por último, estas estrategias se deben concretar mediante acciones de marketing. Cuando nuestro Plan se lleve a cabo, debemos mantener un control del mismo para poder valorar los beneficios que proporciona a nuestra empresa, y comprobar que los estamos haciendo bien, o de lo contrario, debemos realizar cambios en nuestra estrategia de marketing.

#### 4.1. OBJETIVOS DE MARKETING

El objetivo principal de la empresa en su elaboración del Plan de Marketing es la captación de nuevos clientes, la fidelización de los mismos y el ganar prestigio en la calidad de nuestros servicios, abriéndonos a nuevos mercados, con el fin de aumentar la facturación y la participación en el mercado.

- **Captación de nuevos clientes.** Si queremos que nuestra empresa crezca, primero debe crecer nuestra cartera de clientes, para ello, debemos darnos a conocer, llegar a nuevos clientes con los que no hemos trabajado aún, y sobre todo a grandes constructoras que puedan ofrecernos obras de gran envergadura.
- **Fidelización de clientes.** Puesto que en la mayoría de los casos, la adquisición de una vivienda de obra nueva se realiza una vez en la vida, cuando hablamos de fidelización en clientes que quieren adquirir su vivienda, nos referimos a que éstos queden satisfechos y nos acerquen a nuevos clientes recomendándonos. Sí que precisamos de la fidelidad de pequeñas y grandes constructoras, para que nos subcontraten las obras

que lleven en marcha, así como la de arquitectos y arquitectos técnicos, que continuamente pueden recomendarnos a sus clientes.

- **Ganar prestigio.** Queremos que el nombre de nuestra empresa sea reconocido cada vez por más gente, y que consigo lleve la buena calidad de nuestros servicios. Para ello debemos aumentar la cartera de clientes y que éstos nos recomienden. Además, debemos esforzarnos porque el logo de nuestra empresa esté presente en cuanto más sitios mejor, porque cuanto más vemos una marca, mejor prestigio nos hace parecer que tenga.
- **Abrirnos a nuevos mercados.** Si lo que queremos es internacionalizarnos a nuevos países, debemos conseguir que empiecen a conocernos allí. Además, si queremos empezar a trabajar en nuevas fases de obra, nuestros antiguos, actuales y futuros clientes deben conocer nuestros nuevos servicios.

Una vez definidos nuestros objetivos, debemos realizar una **segmentación del público objetivo**, sabiendo a quién debemos dirigirnos, cuáles son sus necesidades, y dónde debemos cubrirlas. Para ello, hemos elaborado un listado con la siguiente segmentación de clientes:

- Empresas, Arquitectos o Arquitectos Técnicos con los que trabajamos en el pasado.
- Empresas, Arquitectos y Arquitectos Técnicos con los que estamos trabajando actualmente.
- Grandes constructoras y empresas de construcción de la Comunidad Valenciana con las que nunca hemos trabajado.
- Estudios de arquitectura y de ingeniería civil de la Comunidad Valenciana con las que nunca hemos trabajado.
- Recopilación de todos los contactos que nos han pedido presupuesto en estos dos años de ejercicio, averiguando si obtuvieron respuesta o no, debido a la gran cantidad de trabajo acumulado. Si no llegaron a obtener respuesta, mostrar nuestras disculpas y recordarles que seguimos con nuestro ejercicio en el mercado. Otro caso sería, el que les hubiéramos enviado nuestro presupuesto y ya nunca volvimos a tener contacto con ellos, debemos recordarles también que seguimos en el mercado. En el último supuesto, sería con los clientes que trabajamos en un pasado, pero que ya no hemos vuelto a hacerlo, clientes del pasado con los que debemos retomar el contacto.

## 4.2. PLAN DE MEDIOS

Para poder alcanzar nuestros objetivos, es necesario saber cómo lo vamos a hacer a través de los diferentes canales que existen hoy en día.

Antes de poner en marcha nuestro Plan de Marketing, la empresa solo contaba con la creación de una Página Web. Ésta se creó cuando la empresa trabajaba en Bolivia, y ha estado olvidada y descuidada hasta entonces.

El mantenimiento y seguimiento de la página web es de vital importancia para una empresa, ya que actualmente el uso de ellas y las redes sociales suponen una gran influencia a la sociedad. Cuando una institución cuenta con una página web, atractiva y bien estructurada eleva su prestigio, a la vez que aumenta el nivel de confianza en el servicio que ofrece, ayudando a incrementar las ventas, productividad y el valor en el mercado. Además, tanto la página web, como las redes sociales, suponen la carta de presentación de la empresa, que si éstas no existen, tampoco existirá nuestra empresa en la búsqueda de posibles clientes interesados en una empresa de nuestras características.

Con la creación de las redes sociales y la renovación de la página web de la empresa podemos llegar a alcanzar nuestros objetivos, o ayudar en gran medida a llegar a ellos.

Además de ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos, es una forma de acercar la empresa a nuestros clientes, haciendo que recuerden nuestra existencia cada día. Ello nos proporcionará una ventaja competitiva, pudiéndonos colocar por encima de nuestros competidores.

Por ello, se empieza a renovar la página web y se crean las redes sociales de Facebook, Instagram y Twitter.

### 4.2.1. CARTA DE PRESENTACIÓN EMPRESA

Como ya hemos mencionado antes, realizamos una **segmentación del público objetivo** para saber a quién debemos dirigirnos y cómo debemos hacerlo.

Para poder contactar con ellos, hemos elaborado un Dossier para enviárselo por e-mail a todo ese público objetivo, presentándoles nuestra empresa, quiénes somos, nuestra visión, misión y valores, qué hacemos y cómo pueden contactarnos.

Con esta carta pretendemos que todos ellos sepan de nuestra existencia, para que cuando nos puedan necesitar cuenten con nosotros. Este Dossier pertenece al ANEXO I de este documento.

#### 4.2.2. RENOVACIÓN DE LA PÁGINA WEB

La página web de una empresa es la primera impresión que obtienen de nosotros los posibles nuevos clientes que aún no nos conocen, y por ello es esencial que ésta esté bien estructurada, contenga toda la información de lo que queremos vender y sea atractiva para que cause una buena impresión.



Ilustración 19. Carátula principal de la Página Web. Fuente: [www.dursansl.com](http://www.dursansl.com)

En la página de “*inicio*” mostramos nuestra misión, visión y valores, así como una galería de fotografías de las obras más significativas que hemos realizado.

En la pestaña de “*conócenos*”, se describe quiénes somos y la trayectoria de experiencia que tiene nuestra empresa, así como la importancia que tiene para la organización nuestro equipo de trabajo.

En el apartado de “*obras*” hacemos una clasificación de los servicios que ofrecemos, viviendas unifamiliares, edificación en altura, obra civil y obra pública, mostrando una descripción de cada uno de los apartados y una galería de exposición de proyectos ya acabados.

En el apartado “*clientes*”, mostramos las empresas más conocidas y relevantes del sector para las que trabajamos.

En bolsa de trabajo, se describen las necesidades, características y habilidades necesarias para los puestos a cubrir en nuestra empresa, pudiendo contactar con los posibles candidatos mediante la misma página web.

Por último, en el apartado contacto, se especifica nuestra ubicación, números de teléfono y un formulario de contacto de comunicación por e-mail, para que todo aquel que requiera de nuestros servicios pueda manifestárnoslo.

#### 4.2.3. CREACIÓN DE REDES SOCIALES

Para que nuestros actuales o futuros clientes puedan ser conocedores del desarrollo de nuestro ejercicio cada día, crearemos las tres redes sociales más populares en la actualidad:

##### FACEBOOK

Es la red social número uno en el mundo. Esta red social permite crear una página comercial, que aunque se debe seguir una plantilla en cuanto a estilo, podremos darle a nuestra empresa la identificación correcta para que los clientes o usuarios puedan conocernos, saber qué servicios proporcionamos, dónde estamos y podrán contactar directamente con nosotros.

La creación de esta página además de ser muy sencilla, es gratuita. Sólo debemos seguir los pasos y las opciones que nos ofrece Facebook y en pocos minutos estará creada.

La página de inicio que les parecerá a nuestros clientes cuando entren en nuestra página de empresa será la siguiente:

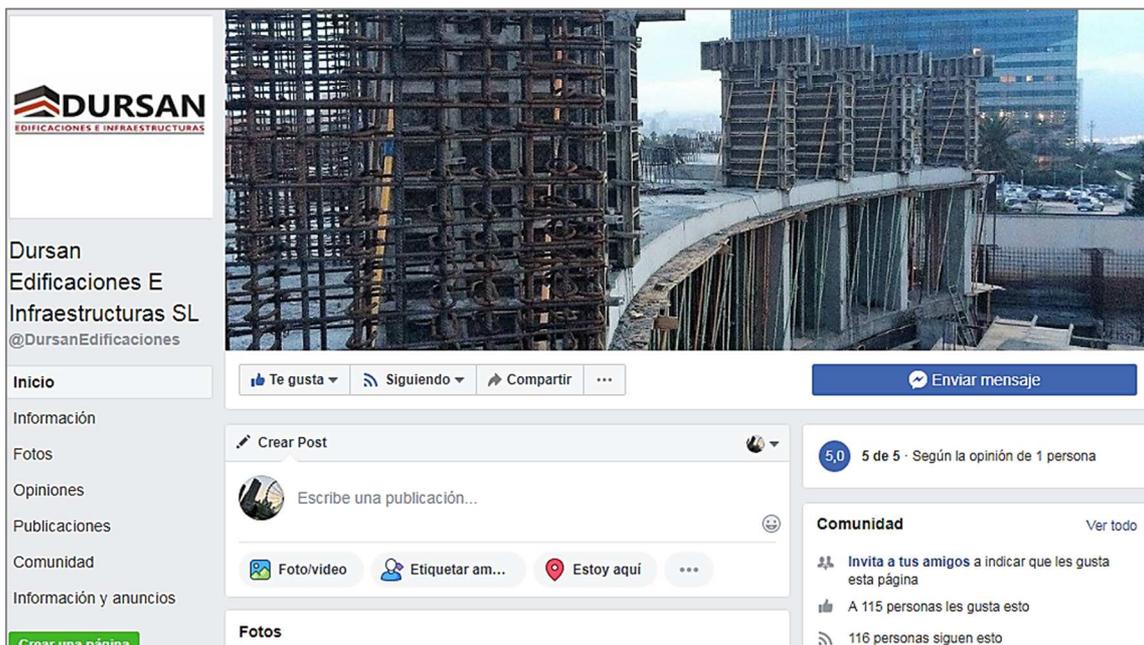


Ilustración 20. Página de inicio Dursan. Fuente: Facebook.

En ella podrán contactar con nosotros en el botón “*Enviar mensaje*”, interactuar con la empresa comentando o reaccionando en nuestras publicaciones y valorarnos como empresa.

Cada día deberemos estar pendiente de cada red social, en la que subiremos una publicación, ya sea de fotos de las actuales obras que llevamos en funcionamiento, o noticias interesantes del sector, para que resulte más interesante nuestra página y quieran seguirnos.

Para llevar un control de la página, Facebook nos ofrece una serie de estadísticas para que podamos controlar el impacto de la misma a nuestros seguidores.



Ilustración 21. Estadísticas de influencia de la red social. Fuente: Facebook.

Fecha de publicación	Publicación	Tipo	Segmentación	Alcance <sup>i</sup>	Interacción	Promoción
09/09/2018 13:24	Ahora es más			0	0	<a href="#">Promocionar publicación</a>
06/09/2018 10:46	Nuevos proyect			195	13 17	<a href="#">Promocionar publicación</a>
05/09/2018 10:29	Seguim os			434	28 30	<a href="#">Promocionar publicación</a>
31/08/2018 9:00	Ya tenemo			241	18 14	<a href="#">Promocionar publicación</a>
30/08/2018 9:19	Hormig onando			66	5 5	<a href="#">Promocionar publicación</a>

Ilustración 22. Impacto de cada publicación. Fuente: Facebook.

Además nos permite visualizar el alcance que han tenido nuestras publicaciones cada día, es decir, el total de personas que las han visualizado:

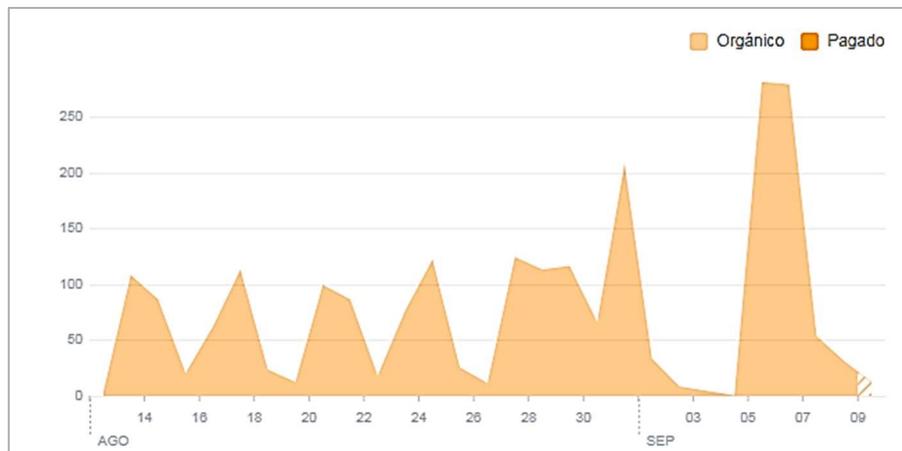


Gráfico 10. Alcance de nuestras publicaciones por día. Fuente: Facebook.

## INSTAGRAM

Esta red social, ha cobrado mucha importancia en el último año, en la que los vídeos y fotos de corta duración son lo más popular entre los usuarios.

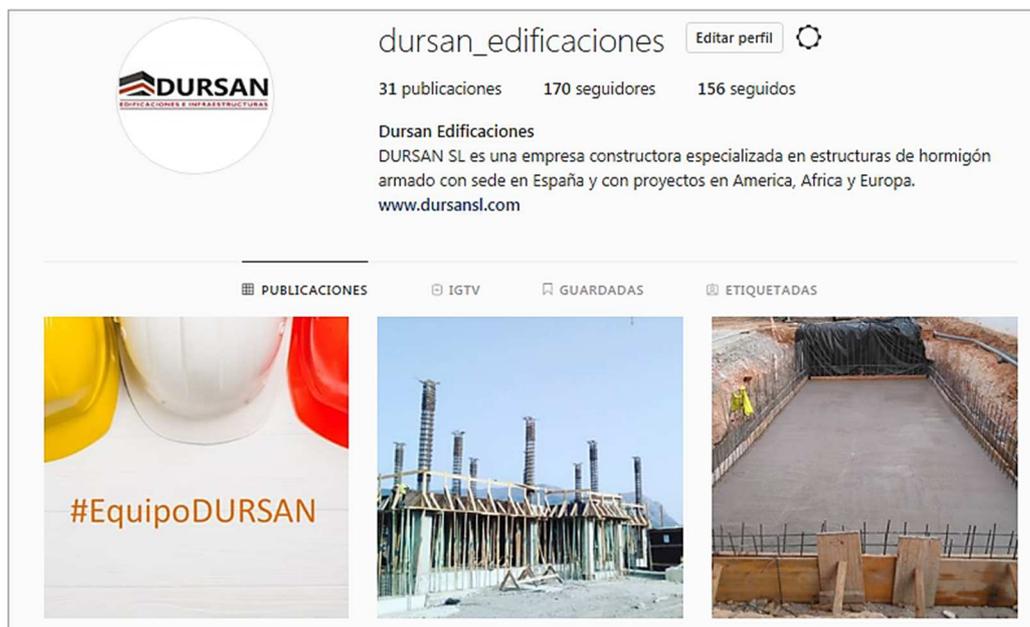


Ilustración 23. Perfil Dursan en red social. Fuente: Instagram.

Al igual que en Facebook, cada día actualizaremos nuestro perfil, subiendo una publicación, o haciendo vídeos en directo del trabajo realizado en nuestras obras. Además, también tenemos la posibilidad de controlar el impacto de cada una de ellas, con las estadísticas que nos proporciona esta red social.



Ilustración 24. Número de veces que han sido vistas las publicaciones. Fuente: Instagram.



Ilustración 25. Número de cuentas que han visto nuestro perfil, y las que nos han seguido. Fuente: Instagram.

Además también nos proporcionan datos del alcance de nuestras publicaciones por ciudad, rango de edad, sexo y el número de visualizaciones por día de la semana.

## TWITTER

Al igual que con las otras dos redes sociales, con Twitter cada día compartimos publicaciones para que nuestros seguidores nos tengan presentes, y poder ganar más cada día.



Ilustración 26. Perfil red social Dursan. Fuente: Twitter.

Las estadísticas que nos proporciona Twitter de nuestra influencia en esta red son las siguientes:

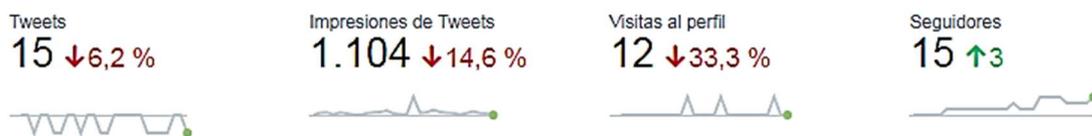


Ilustración 27. Estadísticas red social. Fuente: Twitter.

### 4.2.4. CAMPAÑAS PUBLICITARIAS

Como campañas de publicidad en Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. hemos apostado por la que nos ofrece Google Adwords.

El buscador de Google supone un 92% de todas las búsquedas que se realizan en internet en todo el mundo, por lo que apostar por anunciarnos en este buscador parece una buena opción para poder darnos a conocer y ganar prestigio para nuestra empresa.

Consiste en una plataforma de pago por “click”, es decir, que Google pone a nuestra empresa como un anuncio de Google en su buscador, que aparecerá cada vez que un usuario busque una

de las palabras clave que nosotros previamente hemos asignamos como referencia a nuestra empresa. En nuestro caso, las palabras clave seleccionadas son hormigón, estructura, obra civil, encofrado y estructura de hormigón.

El programa funciona como una subasta automática donde cada vez que un usuario haga click en nuestro anuncio deberemos de pagar. Si hay varios anunciantes que pujan por las mismas palabras, Google considerará 3 elementos para elegir el orden de estos anuncios, siendo los siguientes:

- El precio que cada anunciante esté dispuesto a pagar por cada click (puja).
- La calidad de los anuncios y sitios web.
- Las extensiones de anuncios y otros formatos de anuncios.

Además, que nuestro anuncio aparezca en primer orden, también depende de la relación impresión/click, es decir, que si a los usuarios tras la búsqueda de alguna de las palabras clave, les aparece nuestro anuncio y no hacen click, nuestro anuncio pierda calidad para Google, poniendo más arriba aquellos anuncios que ganan más clicks.

Esta plataforma también nos proporciona estadísticas para que podamos realizar el seguimiento y control de gasto.



Gráfico 11. Clicks por impresiones, control de gasto. Fuente: Google Adwords.

## Palabras clave

	Coste	Clics	Impresiones
● hormigon	16,88 €	65	2.998
● estructura	9,73 €	45	1.955
● obra civil	5,99 €	28	516
● encofrado	4,93 €	23	1.436
● estructuras de hormigon	1,52 €	6	105

Tabla 3. Coste y nº de Clicks por palabra clave. Fuente: Google Adwords.

DURSAN SL | Estructuras y Obra civil  
Anuncio [www.dursansl.com](http://www.dursansl.com)

Empresa constructora especialista en la ejecucion de estructura y obra civil.

Anuncio	Impresiones	Clics	CTR
● Activado	10.318	280	2,71 %

Ilustración 28. Vista del anuncio. Fuente: Google Adwords.

También nos proporciona información de los clicks que hemos obtenido por rango de edad o sexo.

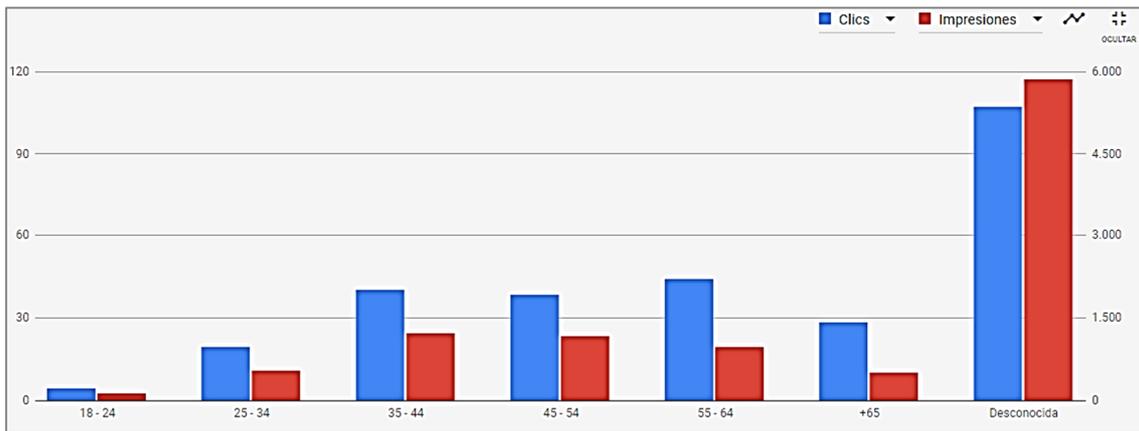


Gráfico 12. Clicks e impresiones por rango de edad. Fuente: Google Adwords.

En cuanto a las campañas publicitarias que nos ofrecen las redes sociales, tras hacer un pequeño seguimiento de nuestras estadísticas en redes sociales, como ya se ha comentado, se comenzará una campaña publicitaria en Facebook.

### 4.3. MEDICIÓN DE RESULTADOS

Es importante medir cada acción que realizamos para saber si hemos obtenido resultados beneficiosos, y con qué medio estamos logrando mejores resultados para saber si debemos seguir con esa estrategia o debemos abandonarla.

Como podemos observar en las estadísticas que nos proporciona cada red social, la red que más alcance e impacto tiene, con mucha diferencia es Facebook, seguida de Instagram, que está en continuo crecimiento. En cuanto, Twitter el impacto e interacción con los seguidores es mucho menor.

Como ya se ha comentado, estas tres redes sociales también tienen campañas de anuncios, que no suponen un gran coste a la compañía, pero que debemos empezarlas cuando ya tengamos un cierto nivel en nuestras publicaciones. Como Facebook es la red social que más impacto tiene, empezaremos una campaña publicitaria en ella. Si Instagram sigue cobrando importancia, se estudiaría seguir en esta red social otra campaña publicitaria.

Para poder medir los resultados, preguntaremos a todos los posibles clientes que contacten con nosotros cómo nos han conocido, para cuantificar qué método es el más efectivo, y por lo tanto invertir más esfuerzo y dinero si es necesario en él.

## Capítulo 5.

### ESTUDIO COMPARATIVO ESPAÑA/ARGELIA

Como ya se ha comentado anteriormente, hoy en día el ejercicio económico en nuestro país es elevado, en el que se están abarcando muchas obras de gran envergadura, y se hace notable la falta de mano de obra.

Sabiendo que el ciclo del ejercicio de la construcción es muy variable, Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. se cuestiona el seguir con el ejercicio en Argelia, o centrar todos los esfuerzos en España. Para poder esclarecer dudas, en primer lugar, haremos una comparativa socioeconómica de estos dos países, para poder prever cómo crecerá la sociedad y la economía del país, asimismo se compara el ciclo constructivo entre Argelia y España. Además se realizará un estudio comparativo de la rentabilidad obtenida de la empresa en España y en Argelia para poder ayudarnos a tomar la decisión de si continuar en Argelia, centrarnos en España, o bien, seguir en España pero con la mentalidad de volver a internacionalizar la empresa.

#### 5.1. ESTUDIO COMPARATIVO SOCIOECONÓMICO

Con el estudio comparativo socioeconómico de España y Argelia se pretende ver las diferencias del crecimiento de la sociedad en cada país, las diferencias económicas y el comportamiento del ejercicio de la construcción en cada uno de ellos.

##### 5.1.1. DENSIDAD DE POBLACIÓN

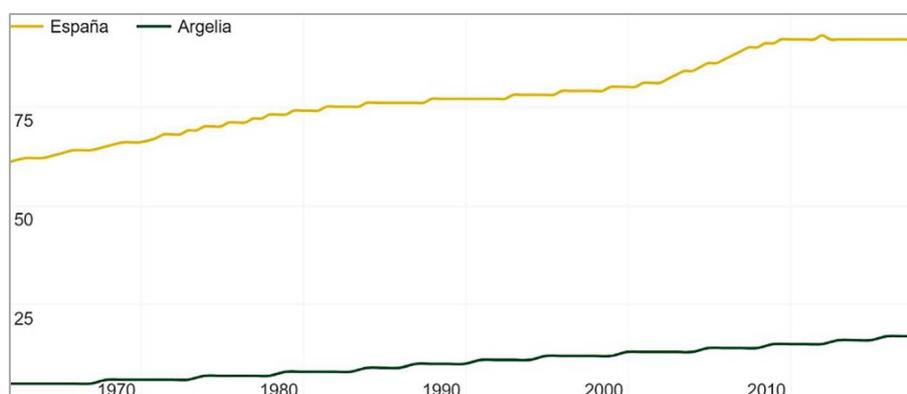


Gráfico 13. Comparativa de la evolución de Densidad de población de España y Argelia. Fuente: Datos Macro.

### La población en España ha aumentado.

España tiene una densidad de población media de noventa y dos habitantes por Km<sup>2</sup>. Nuestro país finalizó 2017 con una población de 46.659.302 personas, lo que supone un incremento de 132.263 habitantes en el último año, 84.203 mujeres y 48.059 hombres, respecto al año anterior, en el que la población total era de 46.527.039 personas. De este total, un 12,75% de la población son inmigrantes según la ONU, posicionándose como el 43º país del mundo por porcentaje de inmigración. La población femenina en 2017 fue mayor que la masculina, con un 50,96% respecto a un 49,04%, lo que supone un 23.777.015 de mujeres y un 22.882.286 de hombres.

España un país con un número de habitantes significativo lo que beneficia a la construcción.

### Argelia también registra un incremento en su población

Argelia, uno de los países más grandes del mundo, tiene una baja densidad de población de 17 habitantes por Km<sup>2</sup>.

Este país cerró 2017 con una población de 41.318.142 personas, lo que supone un incremento de 556.142 habitantes, 351.605 mujeres y 360.485 hombres, respecto al año anterior, en el que la población fue de 40.762.000 personas. De este total tan solo un 0,6% de la población son inmigrantes según los últimos datos publicados por la ONU, tomando el puesto 167º del mundo en porcentaje de inmigración. Al contrario que España, la población mayoritaria ha sido la masculina con un 50,5% de la población respecto al 49,5 de la población femenina. Esto supone 20.866.388 de hombres y de 20.451.754 mujeres.

Considero también Argelia un país con un número de habitantes significativo lo que beneficia a la construcción de obra nueva.

#### 5.1.2. ÍNDICE DE NATALIDAD

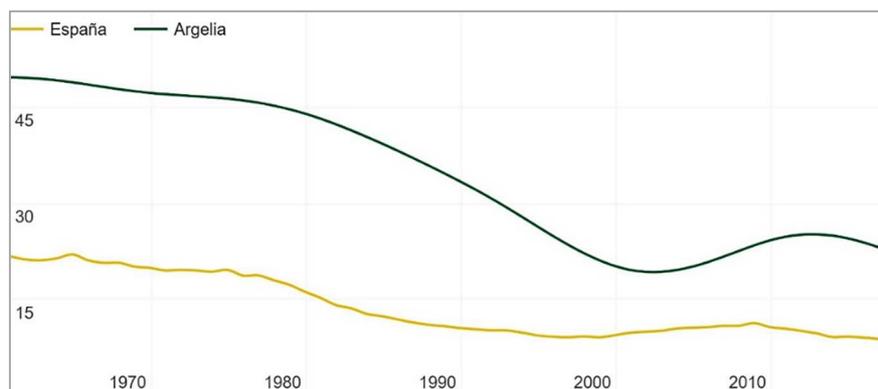


Gráfico 14. Comparativa de la tasa de natalidad España y Argelia. Fuente: Datos Macro.

**Definición de Tasa de natalidad:** Esta entrada proporciona el promedio anual de nacimientos durante un año por cada 1,000 personas en la población a mediados de año; también llamado como tasa bruta de natalidad. La tasa de natalidad suele ser el factor dominante para determinar

la tasa de crecimiento de la población. Depende tanto del nivel de fertilidad como de la estructura de edad de la población.

#### La natalidad se reduce en España

Como viene siendo habitual en los últimos años, la tasa de natalidad en España en 2017 se reduce al 8,37%, baja con respecto al 2016 con un 8,8%, al igual que ocurre al compararla con la de 2007, en el que la natalidad era del 10,86%. Es una tasa de natalidad muy baja y el índice de Fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 1,31, siendo inferior al 2,1 supone que no se garantiza una pirámide de población estable.

En 2017 nacieron en España 391.930 niños de los cuales 201.901, el 51.51%, fueron varones y 190.029, el 48.48%, mujeres. Nacieron 18653 niños menos que en 2016, con lo que el número de nacimientos ha bajado un 4.54%. Esto no beneficia a la necesidad de vivienda de obra nueva en nuestro país.

#### La natalidad se reduce en Argelia

Argelia también experimenta una reducción de la tasa de natalidad con respecto a años anteriores, teniendo una tasa de natalidad del 23,13‰ en 2016 y un 23,13‰ en 2015. Estos porcentajes implican una tasa de natalidad alta con respecto a nuestro país, además con un índice de Fecundidad de 2,78 hijos por mujer, lo que asegura que la pirámide de población de Argelia se mantenga estable. Esto beneficia a la necesidad de vivienda de obra nueva en Argelia.

### 5.1.3. EDUCACIÓN

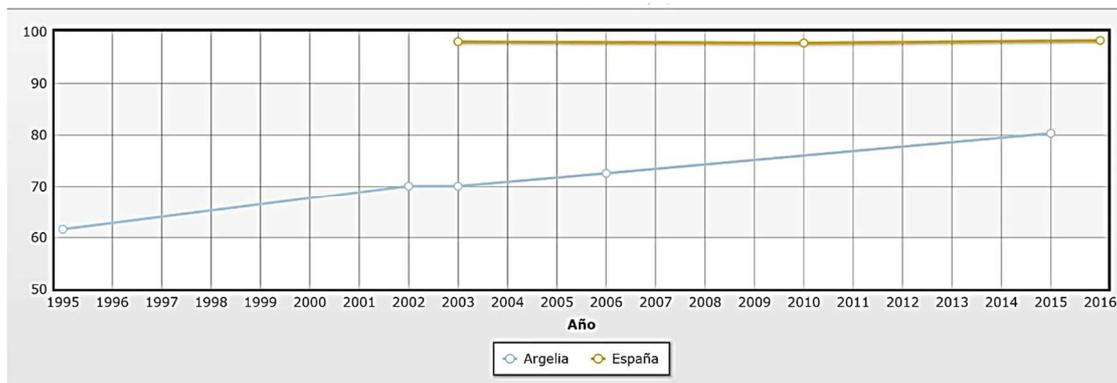


Gráfico 15. Evolución de la tasa de Alfabetización en España y Argelia. Fuente: Index Mundi.

Los bajos niveles de alfabetización y educación en general, pueden obstaculizar el desarrollo económico de un país en el mundo actual, en constante cambio y orientado a la tecnología.

Se aprecia que la tasa de alfabetización en Argelia apenas es de un 80% y la tasa de alfabetización en España está cerca del 100%, entiendo que España es un país más preparado que Argelia para el desarrollo económico, en un mundo de cambio donde la tecnología cada vez influye más en nuestra forma de vida y economía.

#### 5.1.4. TASA DE DESEMPLEO

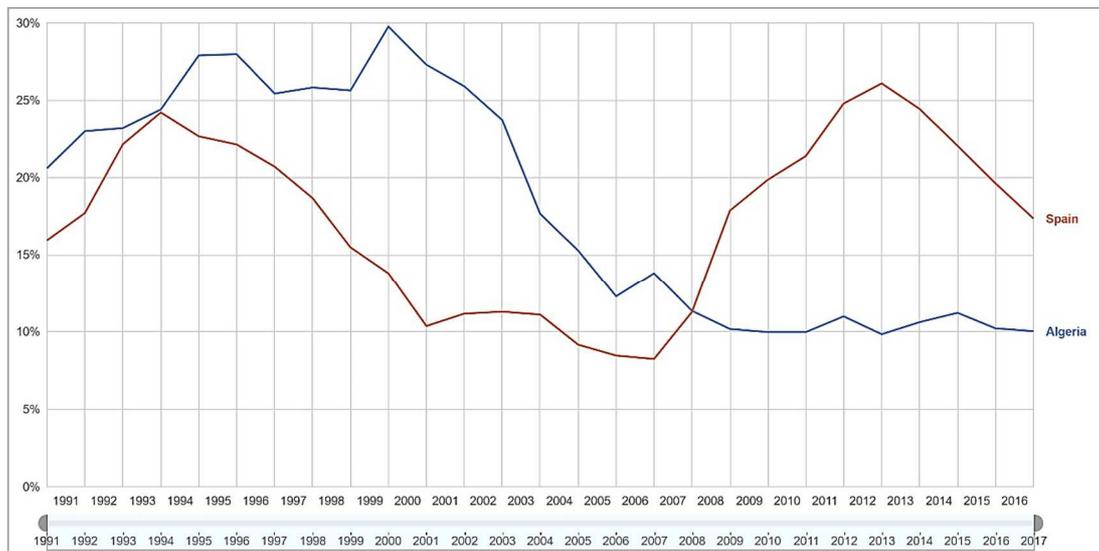


Gráfico 16. Tasa de Desempleo en España y Argelia. Fuente: worldbank.org

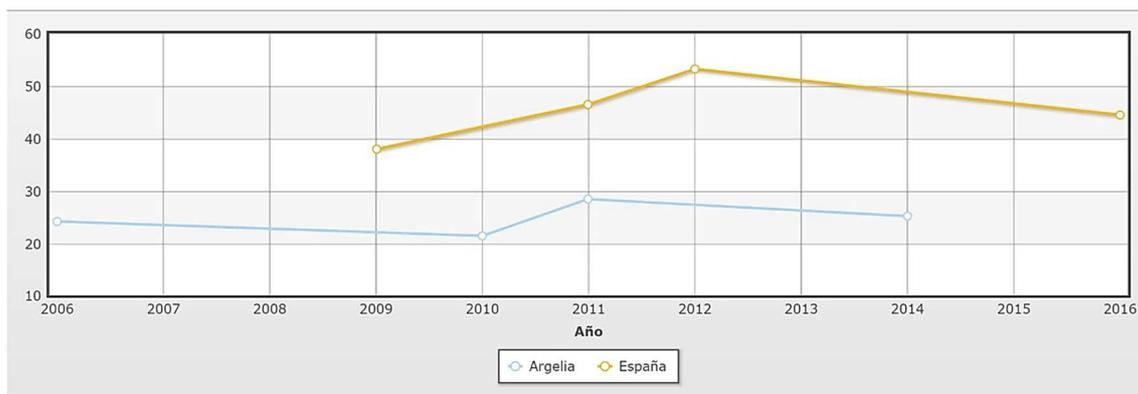


Gráfico 17. Tasa de Desempleo Juvenil en España y Argelia. Fuente: CIA World Factbook

Como se aprecia en la primera tabla, la tasa de desempleo en España es de 17,1% (tras el aumento de la tasa de desempleo de un 8% en 2007 a más de un 26% en 2013), es mayor que en Argelia con un 11,7%. Sin embargo, se aprecia una dirección descendente en la gráfica en España mientras que en Argelia parece mantenerse con ciertos picos de ascenso y descenso.

En cuanto al paro juvenil, la información encontrada sobre España es mayor que sobre Argelia. Según la tabla, el paro juvenil es menor en Argelia que en España y en ambos países la tendencia es descendente, también es común en ambos estados que el paro juvenil es mayor que el total,

podemos comparar la dos tablas, donde para Argelia el paro total es de un 11% y el juvenil alcanza el 25%.

España presenta un paro juvenil muy alto, siendo las edades entre 20 y 29 años las más afectadas llegando en el último año al 30% de los jóvenes.

Estos porcentajes de paro juvenil no benefician al sector de la construcción, ya que esa franja de edad es la más propicia para la adquisición de una primera vivienda.

#### 5.1.4. SALARIO MÍNIMO INTERPROFESIONAL

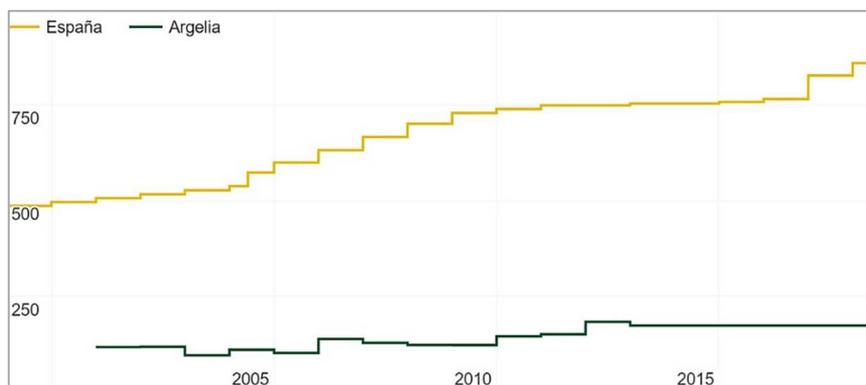


Gráfico 18. Evolución del Salario Mínimo en España y Argelia. Fuente: Datos Macro

El Salario Mínimo Interprofesional se vio estancado a partir de 2010 en España hasta 2017, viéndose en términos generales una tendencia alcista en el establecimiento del SMI por parte del gobierno. En Argelia, sin embargo, pese a ser significativamente menor, vemos fluctuaciones hasta 2013, cuando se estableció un SMI de 173,4 Euros y desde entonces se ha mantenido estable.

#### 5.1.5. EVOLUCIÓN DEL TIPO GENERAL DE IVA

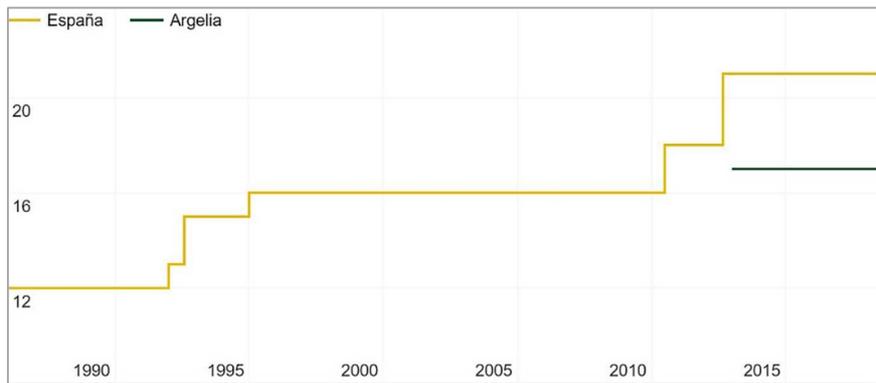


Gráfico 19. Evolución del Tipo General del IVA en España y Argelia. Fuente: Datos Macro.

En esta grafica podemos comparar del Tipo General de IVA en España y Argelia y también conocer la evolución del IVA en España. Se entiende una subida del IVA en nuestro país en los últimos 28 años del 12% al 21% y solo podemos conocer la situación de Argelia desde 2013 que se presenta constante en un 17%. Siendo menor en el estado argelino que en España, en este sentido es más beneficioso el trabajo en Argelia que en España, ya que el precio de la construcción y por tanto final de la vivienda se verá menos afectado por este impuesto.

#### 5.1.6. TIPOS DE INTERÉS

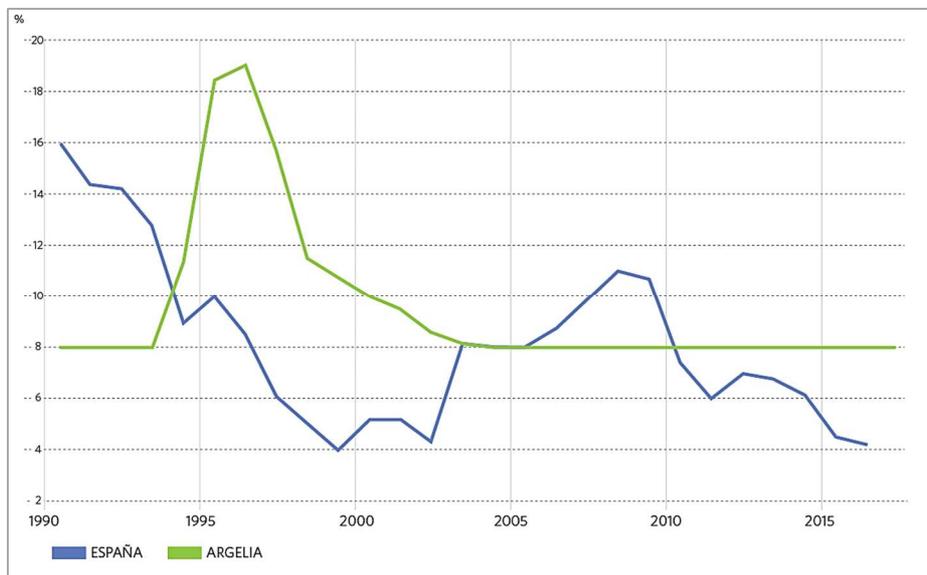


Gráfico 20. Tasa de Interés a los préstamos. Elaboración propia a partir de datos de The World Bank y TradingEconomics.com

Desde 1995 la tasa de interés a los préstamos al consume en Argelia ha sido superior a la de España, con la excepción del periodo en el que estalla la crisis, suponiendo un alza de los tipos de interés en España que en 2006 superarían a los de Argelia hasta 2011. Las medidas recientes del BCE apuestan por una reactivación de la economía en la eurozona bajando los tipos de interés. En Argelia los tipos se han mantenido fijos en un 8% desde 2004.

### 5.1.7. PRODUCTO INTERIOR BRUTO

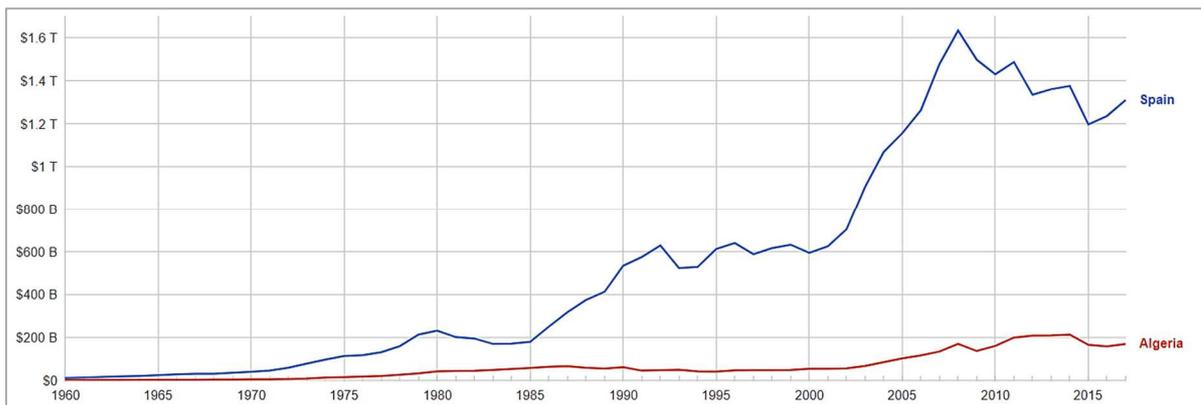


Gráfico 21. PIB. Fuente: Datos Macro.

Tras experimentar una recesión prolongada a raíz de la crisis financiera global que empezó en 2008, España marcó en 2017 el cuarto año completo de crecimiento económico positivo en diez años, en gran parte debido al aumento del consume privado. Al comienzo de la crisis, el PIB de España se contrajo un 3,7% en 2009, poniendo fin a una tendencia de crecimiento de 16 años, y continuó contrayéndose durante la mayor parte de 2013. En ese año, el gobierno rescató a las cajas de ahorro en aprietos, expuestos al colapso de los sectores deprimidos de la vivienda y la construcción en España, y en Enero de 2014 completó un programa de reestructuración y recapitalización financiado por la UE para su sector financiero.

Argelia ocupa el 15 puesto en material de reservas petroleras del mundo, el 18 puesto en producción y el 12 en exportación. En cuanto al gas natural, Argelia ocupa el 7 puesto a nivel mundial en material de recursos probados, el 5 en producción y el 3 en exportación. Sin embargo, desde 2017, el crecimiento se ha ralentizado bajo el efecto de una disminución de la producción e hidrocarburos en un 1,4%, y de la fuerte bajada de los precios del petróleo, lo que redujo el crecimiento del PIB, colocándolo en un 2.1%, frente al 3.3% registrado en 2016. La persistencia de los cursos internacionales del petróleo ha obligado a una modificación de los modelos económicos y ha conducido a una serie de reformas en los países exportadores de petróleo. Argelia sufrió un déficit presupuestario superior al previsto para 2017 y tuvo que recurrir a sus reservas y ahorros con el fin de proseguir sus políticas económicas y sociales, especialmente las referentes a vivienda.

### 5.1.8. PRECIO DE LA VIVIENDA



Gráfico 22. Evolucion del precio de la vivienda en España. Fuente: tinsa.es

El precio de la vivienda en España tuvo un descenso desde su pico más alto a mitad de 2007, descenso prolongado desde 2007 hasta finales de 2016. Se contempla un ligero ascenso desde 2017 que continua hasta la actualidad. Un aumento en el precio de la vivienda y en la concesión de visados desde 2017 beneficia al sector de la construcción en nuestro país.

A falta de gráficas de Argelia, puedo decir que la fuerte demanda de los últimos años ha influido en un aumento del coste de la vivienda. Esta demanda de vivienda y la ayuda económica por parte del gobierno suponen un beneficio al sector de la construcción, pero por otra parte la caída del precio de los hidrocarburos ha llevado al Gobierno argelino a establecer algunas medidas orientadas a restringir el gasto público, y muchos de los proyectos planteados en la actualidad se han visto paralizados, por lo que es probable que las inversiones en el sector no vuelvan a reactivarse a corto plazo, algo que no beneficia a nuestro sector.

### 5.1.9. CICLO CONSTRUCTIVO

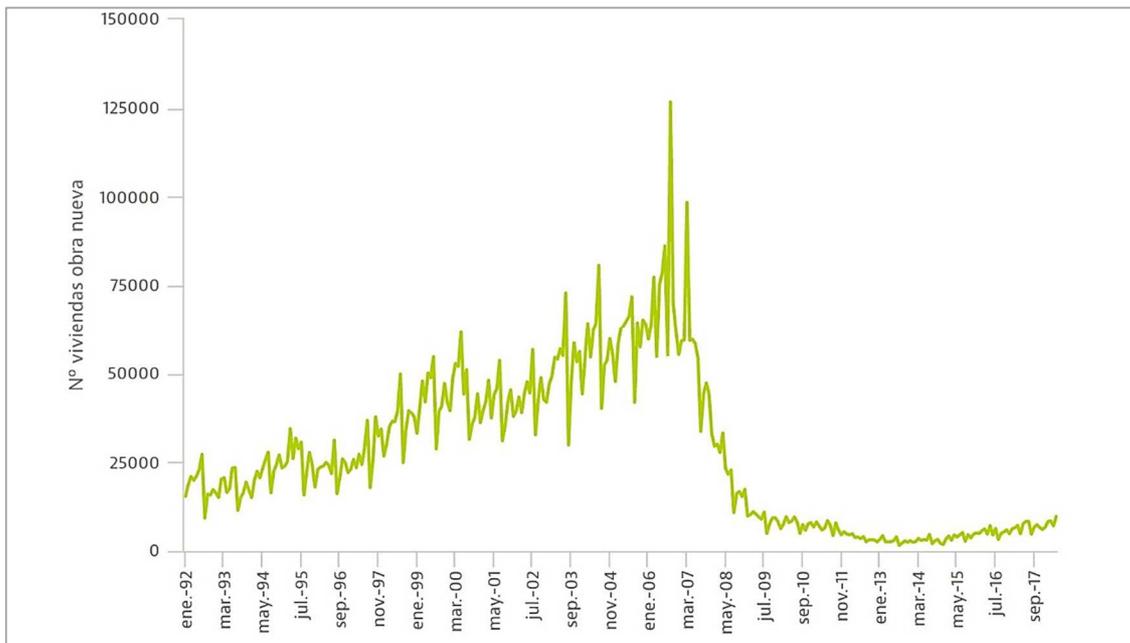


Gráfico 23. Visados Obra Nueva en España. Fuente: Ministerio de Fomento.

La concesión de permisos de obra nueva en España sufrió una bajada importante desde 2007 hasta 2013 donde la cantidad de viviendas construidas era mucho menor que en su momento más alto en 2006, cuando se tramitaron casi 127.000 permisos, más que en todo 2015 y 2016 juntos. Desde el año 2013 hasta mitad de 2016 no se ve un incremento en la construcción de viviendas de obra nueva, sin embargo este año refleja un crecimiento en la concesión de permisos en los cuatro primeros meses de hasta un 22,9% interanual más, para levantar 30.566 viviendas. Según los datos del Ministerio de Fomento, en abril se dieron visados para levantar 7.106 nuevas viviendas, lo que supone un 44,8% más que en el mismo mes de 2017. Situándose ahora mismo en el punto más alto de los últimos nueve años, se ve un crecimiento lento de la construcción de obra nueva en nuestro país.

Argelia experimenta un auge de la construcción impulsado por ambiciosos programas de vivienda y obra pública, esto se ve reflejado en la feria más importante de construcción del país (BATIMATEC) y la de mayor envergadura del continente africano que tiene cada vez más éxito y su número de expositores sube a más de 1.000 de 24 países diferentes. El sector productivo local es incapaz de satisfacer esta demanda interna de vivienda por lo que se incrementa la necesidad de empresas europeas para apoyar la debilidad de sus mercados tradicionales y poder responder a esta necesidad. Además, la calidad de la construcción local se sitúa por debajo de los estándares internacionales, a causa de las presiones llevadas a cabo por el Estado para lograr cumplir el programa de construcción de viviendas de la forma más rápida y económica, sumado a la falta de autoridades de supervisión encargadas de verificar el seguimiento de la normativa existente.

Nos encontramos en un momento donde la demanda de vivienda de obra nueva está creciendo lentamente en España y donde existe una necesidad muy alta de construcción de vivienda en Argelia, un país que no puede afrontar esta demanda por sí solo y necesita el apoyo de empresas

exteriores, algo beneficioso para nuestro campo. También hay tener en cuenta que este mercado depende de la ayuda económica del gobierno que a su vez depende del precio de los hidrocarburos que han visto una reducción en su coste, lo que no influye beneficiosamente al sector de la construcción.

## 5.2. ESTUDIO COMPARATIVO DE RENTABILIDAD

Para poder tomar una decisión más contundente sobre el futuro de la empresa en Argelia, se realizará un estudio de rentabilidad de la empresa en cada país, para poder comprobar qué país nos proporciona más beneficios. Los ratios de rentabilidad a estudiar son los siguientes:

- **Rentabilidad Financiera o ROE:** es un ratio que indica en porcentaje el efectivo que gana una empresa al emplear sus fondos propios, es decir, la rentabilidad de los accionistas. Indica cómo de eficiente es la empresa con respecto al uso de sus fondos propios para generar mayores ventas e ingresos. Su resultado nos dice la cantidad de beneficios netos que obtiene la empresa por cada euro de fondos propios. A mayor ROE, menores necesidades de inversión requerirá el negocio de la empresa.

### **Rentabilidad Financiera: (Beneficio Neto / Fondos propios) x 100**

- **Rentabilidad Económica o ROA:** este ratio indica en porcentaje el beneficio que genera la empresa por cada unidad de activos que tiene. Nos da una idea de cómo de eficiente es la administración de la empresa en el uso de los activos que tiene a su disposición para generar ingresos. Indica cuál es la cantidad de beneficios netos que genera la empresa, por cada euro de activos. Debemos tener en cuenta que nuestra empresa requiere de una gran infraestructura en activos no corrientes para desarrollar su actividad productiva.

### **Rentabilidad Económica: (Beneficio Neto / Activo total) x100**

- **Rentabilidad de Capital:** es un ratio que indica en porcentaje, el nivel de crecimiento que obtiene la empresa al emplear sus fondos propios para financiar sus activos. Si es alto significa que la empresa tiene algún tipo de ventaja competitiva.

### **Rentabilidad de Capital: (Beneficio neto / Fondos propios) x100**

- **Rentabilidad por ventas:** este ratio mide en porcentaje la relación entre el importe de las ventas y el coste de elaboración del servicio. Cuanto mayor sea este ratio, más eficiente es la administración económica financiera y la actividad de la empresa.

### **Rentabilidad por Ventas: (Beneficio neto / Ventas) x100**

Tras la facilitación de los datos del Balance de Situación de la organización en España y la de Argelia por parte de la empresa, se han obtenido los siguientes ratios de rentabilidad, expresados en porcentaje:

	ESPAÑA	ARGELIA
Rentabilidad <b>Financiera</b>	<b>25,6%</b>	<b>35,0%</b>
Rentabilidad <b>Económica</b>	<b>7,5%</b>	<b>18,0%</b>
Rentabilidad del <b>Capital</b>	<b>62,2%</b>	<b>97,4%</b>
Rentabilidad de las <b>Ventas</b>	<b>69,9%</b>	<b>91,2%</b>

Tabla 4. Datos de rentabilidad España/Argelia. Elaboración propia.

Como resultado de las rentabilidades de la empresa en cada país, podemos comprobar que son superiores en el país africano, proporcionando un mayor beneficio a la economía de la empresa.

Que los resultados obtenidos sean más beneficiosos en el país africano puede deberse a los costes de suministros, materiales, y mano de obra más bajos. Además de los tipos de interés y el IVA, que proporcionan una ventaja económica.

Los costes de las instalaciones y del funcionamiento de la empresa son más elevados en España, a pesar de contar en Argelia con los costes adicionales de vuelos y visados.

En España abarcamos más obras, pero las pocas que ejecutamos en Argelia son de mayor envergadura. Con ello, podemos afirmar, que el seguir nuestro ejercicio en Argelia es favorable para la empresa, además como ya se ha comentado en el estudio socioeconómico de este país, el Gobierno argelino está impulsando la construcción de obra nueva, poniendo de manifiesto la necesidad de apoyo de las empresas constructoras europeas.

## CONCLUSIONES

Una vez analizado el modelo de negocio de Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L., estudiados los factores externos que pueden afectar a nuestra empresa, el análisis interno de la misma y el de su propia competencia, podemos concluir lo siguiente:

Debemos seguir creciendo como una empresa especialista en ejecución de estructura de hormigón armado, proporcionando un trabajo de calidad gracias a la alta experiencia adquirida en años.

Aprovecharemos las capacidades de nuestro equipo técnico para optimizar los recursos, planificando y programando cada obra, de este modo podremos prever imprevistos que pueden suponer graves desembolsos económicos. A su vez, facilitaremos el trabajo al personal obrero, para que puedan desempeñar el trabajo de un modo más eficaz, sin errores.

En cuanto al crecimiento de la empresa, debemos aprovechar el actual aumento de la demanda del sector de la construcción para poder integrarnos en nuevas áreas, como la fase de albañilería, la ejecución de estructura metálica y la realización de servicios técnicos, para que en estos años de trabajo podamos ganar prestigio y ser reconocidos también por la realización de estos servicios. De este modo, y ya que actualmente nuestra empresa se limita a la construcción de obra nueva, cuando el ejercicio económico de ésta baje, podremos estar preparados para poder trabajar en estas áreas y optar a más posibilidades de trabajo.

Para poder captar nuevos clientes y que éstos nos puedan reconocer, utilizaremos las redes sociales y las campañas de promoción que nos ofrece internet, dando a conocer quiénes somos y qué hacemos, con el objetivo de ampliar nuestra cartera de clientes, ganando reconocimiento y prestigio.

Apostaremos por la formación de nuevos trabajadores más jóvenes, para que puedan aprender y experimentarse con un equipo actual profesional, con el objetivo de conseguir en un futuro un equipo de trabajo cualificado y eficaz, para poder ofrecer a nuestros clientes la misma profesionalidad que aportamos hoy en día. Además trabajaremos en la motivación de nuestros empleados, obteniendo mejores resultados en sus rendimientos.

Por último, tras valorar las diferencias socioeconómicas de España y Argelia, así como la evolución del ciclo económico en cada país, podemos afirmar que el seguir nuestro ejercicio en Argelia es una buena apuesta, ya que el gobierno de este país ha puesto en auge el ejercicio de la construcción de obra nueva, reconociendo que necesitan ayuda de las constructoras europeas, ya que la demanda de viviendas en el país es elevada. Además, hemos podido comprobar que la rentabilidad del ejercicio de nuestra empresa en Argelia es superior.

Argelia también supone una alternativa de trabajo a una nueva bajada económica del ejercicio en nuestro país. La experiencia de trabajar en diferentes países nos ha proporcionado la capacidad de internacionalización, con la mentalidad de abrir nuestra empresa a nuevos mercados internacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alteco Consultores. (Mayo de 2016). Alteco Consultores, SL. Obtenido de <https://www.aiteco.com/analisis-de-puestos/>

Ancín, J. M., *El plan estratégico en la práctica*, Esic Editorial, Madrid, 2015

Área de Pymes, Valencia. Recuperado de: <https://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-rentabilidad-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcac>

Bohorquez Rave, M.C., *Gestión de empresa en el sector turístico-inmobiliario*, Trabajo final de Máster, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 2017.

Camino, J., Guillén, M., Monteagudo, S., Rodríguez, C., *Plan de empresa Grupo ATP*, Trabajo asignatura Gestión Empresarial, Máster en edificación, Valencia, 2017.

Camino, J., García, V., Guillén, M., Monteagudo, S., Rodríguez, C., *Decisiones sobre RRHH en la empresa*. Trabajo asignatura RRHH, Máster en edificación, Valencia, 2017.

Chan Kim y ReneeMauborgne, (1990), *Estrategia del Océano Azul*, Blue OceanStrategy Network(BOSN).,Profit Editorial.

Datos de economía y macroeconomía: <https://datosmacro.expansion.com/>

De la Calle, M., & Ortiz Urbina, M. (2014). *Fundamentos de Recursos Humanos* (Segunda ed.). Madrid: Editorial Pearson.

Dolan, S., Valle Cabrera, R., & López Cabrales, A. (2014). *La gestión de personas y del talento* (Primera ed.). Madrid: MC Graw Hill Education.

Fernández Plazaola, I., Apuntes asignatura Gestión Empresarial. Máster en Edificación, Valencia, 2017.

Gaxiola Meléndez, J. A., (2013). *Plan estratégico*. (Entrada de blog) Recuperado de: <http://www.grandespymes.com.ar/2012/09/13/5-pasos-para-elaborar-un-plan-estrategico/>

Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es/>

Johnson, G., *Fundamentos de estrategia*. 2010

Málaga, U. d., *Plan Estratégico universidad de Málaga*. Obtenido de Plan Estratégico universidad de Málaga, 2008. Recuperado de: <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/que.htm>

Montserrat Ollé, M. P., *EL PLAN DE EMPRESA Como planificar la creación de una empresa*, MARCOMBO, S.A., Barcelona, 2008.

Navarro Astor, E., Apuntes asignatura Recursos Humanos. Máster en Edificación, Valencia, 2017.

Olleros Izard, M. (2001). *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Osterwalder, A.; Pigneur. Y., *Business Model Generation*, John Wiley & Sons Limited, Reino Unido, 2010.

Palencia, J. D., Corporación Industrial Minuto de Dios. (2012). *Manual para emprendedores de Negocio: Mejorando la competitividad de mi empresa*. Vol 1. *Planeación estratégica, diseñando la estrategia ganadora*. Administración básica 5 conceptos claves para gerencias. (p.24-60)

Pérez Cepeda, M.A., *Matriz del perfil Competitivo*. Recuperado de: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>(Consultado el 04 de Sep de 2018)

Rubio, J. M., (2013). *Cómo elaborar un plan estratégico*. (Entrada de blog) Recuperado de: <https://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico/>

School, E. B. (2016). EAE Business School. Recuperado de: <http://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/fases-del-proceso-de-contratacion>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logo de empresa. Fuente: Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. ....	8
Ilustración 2. Organigrama. Elaboración propi .....	11
Ilustración 3. Estructuración del Plan Estratégico a seguir. Elaboración propia.....	14
Ilustración 4. Metodología elaboración Canvas. Elaboración propia. ....	16
Ilustración 5. CANVAS Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. Elaboración propia.....	17
Ilustración 6. Análisis PESTEL Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. Elaboración propia.	22
Ilustración 7. Análisis DAFO. Dursan Edificaciones e Infraestructuras SL. Elaboración propia...	27
Ilustración 8. Cuantificación del Dafo. Elaboración propia .....	32
Ilustración 9. Resultado Matriz Dafo. Elaboración propia. ....	33
Ilustración 10. Diagnóstico CAME. Elaboración propia.....	34
Ilustración 11. Estrategias del Diagnóstico CAME. Elaboración propia. ....	34
Ilustración 12. Las 5 Fuerzas de Porter. Elaboración propia. ....	40
Ilustración 13. Reloj estratégico competencia empresas. Elaboración propia. ....	52
Ilustración 14. Reloj Estratégico servicios. Elaboración propia.....	53
Ilustración 15. Matriz de Ansoff. Elaboración propia.....	54
Ilustración 16. Matriz Mckinsey. Fuente: Elaboración propia. ....	56
Ilustración 17. Matriz Mckinsey Dursan Edificaciones e infraestructuras S.L. Elaboración propia. .....	57
Ilustración 18. Carrera profesional nuevos empleados. Elaboración propia.....	69
Ilustración 19. Carátula principal de la Página Web. Fuente: <a href="http://www.dursansl.com">www.dursansl.com</a> .....	73
Ilustración 20. Página de inicio Dursan. Fuente: Facebook. ....	74
Ilustración 21. Estadísticas de influencia de la red social. Fuente: Facebook.....	75
Ilustración 22. Impacto de cada publicación. Fuente: Facebook.....	75
Ilustración 23. Perfil Dursan en red social.Fuente: Instagram. ....	76
Ilustración 24. Número de veces que han sido vistas las publicaciones. Fuente: Instagram. ....	77
Ilustración 25. Número de cuentas que han visto nuestro perfil, y las que nos han seguido. Fuente: Instagram. ....	77
	96

Ilustración 26. Perfil red social Dursan. Fuente: Twitter.....	78
Ilustración 27. Estadísticas red social. Fuente: Twitter.....	78
Ilustración 28. Vista del anuncio. Fuente: Google Adwords. ....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. 5 Fuerzas de Porter actual. Elaboración propia.....	43
Gráfico 2. 5 Fuerzas de Porter en 5 años. Elaboración propia.....	43
Gráfico 3. Resultados MPC total. Elaboración propia. ....	46
Gráfico 4. Resultados MPC Dusirma. Elaboración propia. ....	47
Gráfico 5. Resultados MPC Dusan. Elaboración propia.....	47
Gráfico 6. Resultados MPC JC Duro. Elaboración propia. ....	48
Gráfico 7. Resultados MPC Senchermés. Elaboración propia.....	49
Gráfico 8. Resultados MPC Macri. Elaboración propia. ....	49
Gráfico 9. Resultados MPC Hidalgo. Elaboración propia. ....	50
Gráfico 10. Alcance de nuestras publicaciones por día. Fuente: Facebook.....	76
Gráfico 11. Clicks por impresiones, control de gasto. Fuente: Google Adwords.....	79
Gráfico 12. Clicks e impresiones por rango de edad. Fuente: Google Adwords.....	81
Gráfico 13. Comparativa de la evolución de Densidad de población de España y Argelia. Fuente: Datos Macro.....	82
Gráfico 14. Comparativa de la tasa de natalidad España y Argelia. Fuente: Datos Macro.....	83
Gráfico 15. Evolución de la tasa de Alfabetización en España y Argelia. Fuente: Index Mundi. ....	84
Gráfico 16. Tasa de Desempleo en España y Argelia. Fuente: worldbank.org.....	85
Gráfico 17. Tasa de Desempleo Juvenil en España y Argelia. Fuente: CIA World Factbook .....	85
Gráfico 18. Evolución del Salario Mínimo en España y Argelia. Fuente: Datos Macro .....	86
Gráfico 19. Evolucion del Tipo General del IVA en España y Argelia. Fuente: Datos Macro. ....	87
Gráfico 20. Tasa de Interés a los préstamos. Elaboración propia a partir de datos de The World Bank y TradingEconomics.com.....	87
Gráfico 21. PIB. Fuente: Datos Macro.....	88
Gráfico 22. Evolucion del precio de la vivienda en España. Fuente: tinsa.es .....	89

Gráfico 23. Visados Obra Nueva en España. Fuente: Ministerio de Fomento..... 90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuantificación 5 Fuerzas de Porter. Elaboración propia. .... 42

Tabla 2. Cuantificación del Perfil Competitivo. Elaboración propia..... 46

Tabla 3. Coste y nº de Clicks por palabra clave. Fuente: Google Adwords..... 80

Tabla 4. Datos de rentabilidad España/Argelia. Elaboración propia..... 92

## ANEXO I. CARTA DE PRESENTACIÓN



**Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L.** es una empresa de construcción especializada en ejecución de estructuras de hormigón armado.

La empresa se constituye en 2012 gracias a la experiencia adquirida por sus dos socios fundadores, tras su participación en las empresas constructoras y promotoras, A.S.R.C. S.L., JIDUR S.L. y DUJIM S.L., en funcionamiento desde 1994.

A pesar de ser una empresa con sede social y naturalización española, cuenta con proyectos realizados en tres continentes: Europa, América y África, habiéndose establecido en Bolivia, Perú y Argelia, con una alta especialización en **construcción civil, estructuras e infraestructuras**.

Dado a su dilatada **experiencia**, nuestra empresa cuenta con un equipo técnico altamente cualificado, capaz de enfrentar nuevos retos basándose en el cumplimiento de la legalidad, integridad y la normativa vigente.

Comprometidos con el cuidado del medio ambiente,  
buscamos perfeccionar el compromiso con el cliente,  
en los ámbitos de la **calidad, seguridad, economía y cumplimiento de plazos**.



## VISIÓN

La visión principal del equipo se basa en ser reconocidos como una de las empresas más eficientes y confiables a nivel nacional, orientando nuestra gestión a crear una construcción de calidad, generando rentabilidad para asegurar al cliente solidez y credibilidad en nuestra organización, brindándoles garantía de por medio.

## MISIÓN

Nuestra misión principal se centra en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, proporcionándoles soluciones integrales que mejoren sus expectativas de inversión. Así como la motivación y contribución al desarrollo profesional de nuestro equipo humano, ya que es el activo más importante y el soporte principal de nuestra empresa.

## NUESTRO TRABAJO

Vivienda unifamiliar  
Edificación en altura  
Obra civil



Nuestra empresa tiene una gran trayectoria en la ejecución de proyectos de **viviendas unifamiliares**, cuidando al detalle el acabado de cada elemento constructivo, para crear así el esqueleto de un nuevo hogar.

Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. tiene la capacidad de ejecutar cualquier estructura singular, siendo expertos en todo tipo de **acabados de hormigón, escaleras vistas y elementos constructivos curvos**.

Somos conscientes de que la compra o construcción de una vivienda supone la mayor inversión en la vida de las personas, por lo que afrontamos con la mayor responsabilidad y seriedad los proyectos que nos confían, proporcionando **asesoramiento constructivo y un trato cercano a nuestros clientes**.

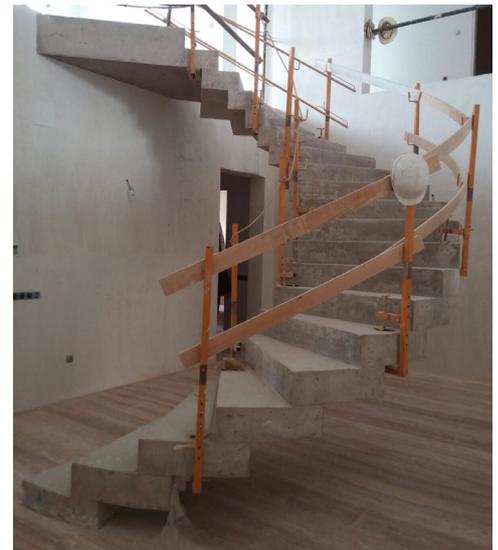


Vivienda Unifamiliar  
(Torrent, Valencia)



Dcha. Escalera Vista  
con Peldaños Inferior

Izq. Hormigón visto con  
relieve



Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. ha ejecutado en los últimos años un gran número de **edificios en altura**, tanto en España como en el extranjero.

La experiencia adquirida por nuestros equipos en obras con exigentes plazos de ejecución nos permite asegurar un alto rendimiento en la ejecución de proyectos de gran envergadura, con garantía de éxito en cuanto a **cumplimiento de plazos programados y estándares de calidad**.



Proyecto de 360  
Viviendas (Valencia)



Izq. Detalle Forjado 80  
Viviendas (Valencia)



Dcha. Proyecto de 100  
Viviendas (Orán, Argelia)



Dursan Edificaciones e Infraestructuras S.L. se ha consolidado y demostrado su grado de madurez y profesionalidad en la ejecución de **grandes infraestructuras de obra civil**, alcanzando una amplia experiencia en centrales eléctricas e hidroeléctricas, plantas de tratamiento de agua, canales y depuradoras, en las que se afronta la ejecución de proyectos de gran exigencia técnica y planificación.

Nuestra empresa cuenta con los recursos técnicos y materiales necesarios para realizar cualquier ejecución de este tipo, contando con grandes profesionales especializados en ello. Nuestros clientes contarán con la mayor transparencia por parte de la empresa, en la que podrán **acceder a la planificación y seguimiento de su proyecto** en cualquier momento, así como **asesoramiento técnico** necesario.

Reactores Biológicos  
EDAR SA COMA  
(Palma de Mallorca)



Izq. Canal Central  
Hidroeléctrica  
(Bolivia)



Dcha. Decantador  
EDAR Alcudia  
(Palma de Mallorca)



dursansl.com

info@dursansl.com

647 542 982

Rincón de Ademuz 8, Alacuás (Valencia)



