empresa y personas

Sectores de la
nueva economía
20+20

20+20

Economía del FRACASO

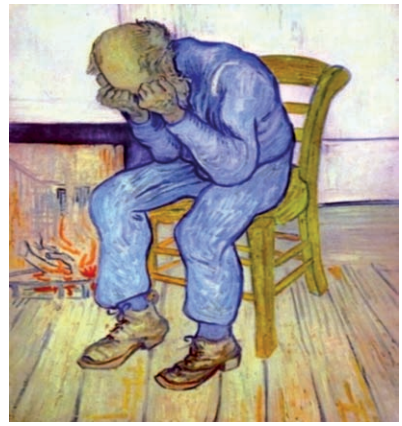
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO
EOI Escuela de organización industrial

empresa y personas

Sectores de la
nueva economía
20+20

20+20

Economía del FRACASO



Develop success from failures. Discouragement and failure are two of the surest stepping stones to success.

Dale Carnegie (1888-1955)

CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Eduardo Lizarralde
Vicedecano EOI

Enrique Ferro
Técnico de Investigación EOI

AUTORES

Francisco José Blanco Jiménez
Universidad Rey Juan Carlos

Carmen de Pablos Heredero
Universidad Rey Juan Carlos

José María González-Blanch Roca
Universidad Rey Juan Carlos

Sajid Haider
Universidad Rey Juan Carlos

Universidad
Rey Juan Carlos

Libro digital en:
http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-80093/sectores-de-la-nueva-economia-2020-economia-del-fracaso
Enlace directo en:

PROYECTO GRÁFICO
base 12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN
978-84-15061-33-5

DEPÓSITO LEGAL
M-41915-2012

"Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro"

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).

© **Fundación EOI, 2013**
www.eoi.es

Madrid, 2013

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del **Fondo Social Europeo** a través del **Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013.**

Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES

- ADECOL
- AGROJARDÍN ESTEPONA
- ARTECROM DE EDICIONES
- AZAHAR JARDINERÍA Y RIEGOS
- BRUESA
- EASYWARE
- EDADES MADRID GRAN VÍA
- HUACO OBRAS
- HUELVA TELEVISIÓN INFORMACIÓN (TELEONUBA)
- IMAGEN DESIGN & PRODUCTION
- IMPORTACIÓN ANANTA
- IMSERITAM
- INDUSTRIAS CAYRO S.A. (PRECITURNMADRID)
- KEMET TOURS
- N Y C
- ONUKARVEN
- PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES LOJA
- SIN LÍMITES PROPIEDADES
- TALLERES DE GUERNICA
- WASH TRUCK

ÍNDICE

Capítulo 0
EL PROYECTO SECTORES DE LA NUEVA ECONOMÍA ..... | 9 |

Capitulo 1
ECONOMÍA DEL FRACASO ..... | 23 |
1. Introducción ..... | 24 |
2. El concepto de fracaso empresarial ..... | 29 |
3. Las causas del fracaso empresarial ..... | 36 |
4. El objetivo del estudio ..... | 38 |
5. Metodología ..... | 39 |

Capitulo 2
EXPERIENCIAS EMPRESARIALES ..... | 47 |
Adecol ..... | 49 |
Agrojardín Estepona ..... | 59 |
Artecrom de Ediciones ..... | 69 |
Azahar Jardinería y Riegos ..... | 79 |
Bruesa ..... | 89 |
Easyware ..... | 99 |
Edades Madrid Gran Vía ..... | 107 |
Huaco Obras ..... | 115 |
Huelva Televisión Información (Teleonuba) ..... | 123 |
Imagen Design & Production ..... | 133 |
Importación Ananta ..... | 141 |
Imseritam ..... | 151 |
Industrias Cayro (PreciturnMadrid) ..... | 159 |
Kemet Tours ..... | 167 |
Negociación y Compra Advertising ..... | 177 |

Onukarven ..... | 187 |
Proyectos y Construcciones Loja ..... | 197 |
Sin Límites Propiedades ..... | 205 |
Talleres de Guernica ..... | 215 |
Wash truck ..... | 223 |

Capitulo 3
CONCLUSIONES ..... | **231** |

Capitulo 4
BIBLIOGRAFÍA ..... | **235** |

0

EL PROYECTO SECTORES DE LA NUEVA ECONOMÍA 20+20

El proyecto sectores de la Nueva Economía

El proyecto Sectores de la Nueva Economía 20+20 presenta experiencias empresariales de éxito representativas de los valores y usos de la Nueva Economía, con el fin de comprender cuáles son las claves del éxito de esta realidad que está surgiendo. De esta manera, EOI Escuela de Organización Industrial, siguiendo las líneas trazadas en el Plan Estratégico eoi2020, busca fomentar las nuevas formas de gestión empresarial que, a través de la introducción de metodologías de organización innovadoras y modelos de negocio basados en la creatividad y el talento, respondan a las necesidades de modernización de la Pyme española, ayudando así a fomentar el empleo y el desarrollo del tejido productivo en España.

Estas nuevas formas de gestión empresarial de la Nueva Economía 20+20 asientan sus pilares en valores como:

- Sostenibilidad
- Creatividad
- Transparencia
- Participación
- Responsabilidad
- Tecnología
- Compromiso

Este proyecto está analizando en su conjunto 20 sectores o ámbitos de actividad económica que compongan y comprendan experiencias empresariales novedosas basadas en estos valores. En una primera fase, desarrollada a lo largo del primer semestre de 2010, cinco equipos de investigación de seis Universidades españolas analizaron 100 empresas de cinco sectores de la Nueva Economía, para detectar las iniciativas de éxito que configuran y determinan sus modelos de negocio:

- Economía Social
- Economía Digital
- Industrias de la Creatividad
- Economía Abierta
- Economía Verde

En la segunda fase, realizada en 2011, otros cuatro equipos de cinco Universidades españolas han analizado 80 nuevas experiencias empresariales y de gestión de cuatro sectores más de la Nueva Economía:

- Administración y Competitividad
- Economía de la Confianza

- Economía del Ensamblaje
- Empresas de Humanidades

Finalmente, en la tercera fase del Proyecto 20+20 realizada en 2012, cinco nuevos equipos de cinco universidades han definido y analizado 100 experiencias empresariales de otros cinco nuevos sectores de la Nueva Economía:

- Economía de la Hibridación
- Reset Economy
- Economía del Fracaso
- Economía del Dato
- Economía de la Accesibilidad

La dinámica de trabajo que ha guiado la investigación responde a un proceso de investigación abierta, en la que el proceso en sí mismo es un resultado de difusión pública. La metodología Work in progress trata de potenciar al máximo el flujo de conocimiento permitiendo establecer un diálogo constructivo entre el proceso investigador abierto y la sociedad. De esta forma, se han empleado de modo intensivo blogs, para la narración periódica de los análisis de las empresas, se han publicado los borradores para su discusión en red, y los seminarios abiertos desarrollados durante la investigación se han difundido en directo por vídeo a todas las redes.

El concepto de Nueva Economía

La crisis financiera, que estalló con virulencia en el año 2008 y se trasladó a partir de ese momento a la economía real, ha puesto de manifiesto muchas de las debilidades del actual sistema económico, político y social. Muchos de los cambios que se están produciendo en estos ámbitos tienen su origen en las transformaciones que vienen ocurriendo desde mediados del siglo pasado.

Los economistas llevan tiempo debatiendo el surgimiento de una nueva economía a escala mundial. De hecho, la etiqueta "nueva economía" para definir los cambios que se están produciendo adquirió una rápida popularidad en la década de 1990, a pesar de que su idoneidad fue objeto de discusión por parte de los especialistas y se cuestionó fuertemente a partir de la crisis de las empresas puntocom del año 2000. Sin entrar en la discusión de lo acertado o no de esta denominación, o de si fuese preferible llamarla "economía basada en el conocimiento" como propone la Comisión Europea, podemos destacar que sus dos componentes fundamentales son, como propone Castells (1997: 93)[1], la infor-

[1] CASTELLS, M. (1997): *La sociedad red,* Alianza Editorial, Madrid.

macionalización y la globalización. Es una economía informacional porque "la productividad y competitividad de sus agentes (ya sean empresas, regiones o naciones) dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento". Además, es una economía global porque "la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados) están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre agentes económicos". La posibilidad de disfrutar de información de forma instantánea y simultánea a bajo coste, para numerosas personas dispersas en el espacio, configura una red de relaciones que influye sobre la configuración de la actividad económica (Ontiveros, 2000)[2].

El término "nueva economía" no se refiere a un sector concreto de la economía, sino a una nueva forma de producción y consumo, consecuencia de los cambios tecnológicos relacionados con la información, las comunicaciones y la globalización. A pesar de que, en su acepción más periodística, se lo vincula exclusivamente con las empresas de nueva tecnología, desde un punto de vista económico su sentido es mucho más amplio. Éste hace referencia a cómo las empresas se relacionan actualmente a través de la red de Internet y a la forma en que las nuevas tecnologías de la información mejoran la eficiencia de todos los aspectos de la economía, especialmente de las empresas tradicionales. Para estas empresas, la nueva economía implica un incremento de la productividad a través de la reducción de costes y la mejora en los servicios a los clientes (adaptación a sus necesidades, velocidad de acceso, etcétera).

Construyendo la Nueva Economía 20+20

Todos estos cambios están propiciando la transformación de las estructuras de muchos sectores tradicionales, y la aparición de oportunidades de negocio en otras actividades que no pueden ser definidas sólo en función de los productos que comercializan, sino que se mueven de forma transversal a lo largo de las divisiones sectoriales tradicionales. Por su importancia y posibilidades de futuro para el crecimiento de la economía española, el proyecto Nueva Economía 20+20 se ha centrado en analizar las siguientes actividades transversales:

- **Economía Verde.** Actividades en torno a la lucha contra el cambio climático, al fomento del ahorro del agua y otros recursos naturales, y a la generación sostenible de energía.

[2] ONTIVEROS, E. (2000): La nueva economía, *Claves de razón práctica*, nº 103, pp. 16-26.

- **Economía Social.** Actividades realizadas por cooperativas, fundaciones, mutualidades y asociaciones que actúan en distintos ámbitos de interés social con objetivos no estrictamente mercantiles.

- **Economía Digital.** Actividades relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación, fundamentales para incrementar el capital tecnológico de las empresas y aumentar su productividad.

- **Industrias de la Creatividad,** que realizan conexiones originales entre distintas actividades y nuevos desarrollos en el ámbito cultural.

- **Economía Abierta,** empresas que emplean modelos de negocio abiertos, en los que las redes entre empresas, proveedores y clientes completan el proceso productivo mediante un sistema de relaciones basadas en la cooperación.

- **Administración y Competitividad.** Actividades y proyectos de gestión pública basados en la introducción de nuevas preocupaciones sociales, en la asunción de soluciones a retos tecnológicos y en la creación de infraestructuras facilitadoras del desarrollo competitivo de los sectores económicos.

- **Economía de la Confianza,** basada en organizaciones en las que la confianza forma parte del conjunto de recursos intangibles que les proporcionan sus ventajas competitivas, actuando como un factor clave en su capacidad competitiva.

- **Economía del Ensamblaje,** en donde la capacidad de la empresa para adaptar y sistematizar el conocimiento adquirido de diversas fuentes favorece la resolución de problemas y la generación de nuevos procesos de innovación.

- **Empresas de Humanidades,** en las que las personas cumplen un papel central en su misión, visión y procesos, aplicando el talento humanístico a sus prácticas empresariales y primando el lado humano de la tecnología.

- **Economía de la Hibridación,** empresas cuyas competencias innovadoras radican en la capacidad de combinar lo mejor de al menos dos conceptos, productos, perfiles o áreas del conocimiento entre los que no existía hasta ese momento ninguna conexión reconocida.

- **Reset Economy,** empresas y emprendedores que cometieron algún tipo de error estratégico o a los que el mercado o el entorno competitivo no les fue favorable en un momento concreto, pero que gracias a la aplicación de estrategias imaginativas, creativas e innovadoras cambiaron su rumbo.

- **Economía del Fracaso,** en donde se analizarán los factores críticos que llevan al fracaso y los aprendizajes que se pueden desarrollar para evitarlos.

- **Economía del Dato,** proyectos cuyo modelo de negocio se basa en la exploración y explotación de las estructuras de bases de datos existentes para detectar nuevas oportunidades de generación de servicios y productos.

- **Economía de la Accesibilidad,** empresas que desarrollan de modelos de negocio dirigidos a impulsar la consecución de derechos básicos para las personas discapacitadas.

Se han elegido estas actividades porque en una economía en red como la actual es más importante controlar los intangibles y la distribución, esto es, el acceso a la red por parte de los usuarios, que la producción física. De hecho, la irrupción de los grandes países emergentes ha supuesto un incremento de la productividad y de la intensificación de la competencia, por lo que el valor y la rentabilidad provienen cada vez más de los derechos inmateriales, como las patentes y las marcas, frente a los productos materiales.

Las principales transformaciones se están produciendo en los márgenes del sistema, a través de la identificación de oportunidades de negocio fuera de los ámbitos tradicionales que caracterizan la actividad de cada sector. En la economía tradicional, las grandes empresas controlan la oferta fundamentalmente a partir de su poder de mercado, marcando el ritmo de la innovación y rentabilizando al máximo sus productos. En estos nuevos modelos de negocio lo fundamental es el tamaño y la vinculación a la colectividad de usuarios a los que se sirve.

Caracterización de la Nueva Economía 20+20

Los nueve sectores analizados en el Proyecto presentan una serie de tendencias convergentes que permiten intuir las ideas fuerza en torno a las que se configura la Nueva Economía 20+20:

- El objetivo principal consiste en la creación de valor y la apropiación del valor creado. Aquellas organizaciones capaces de crear valor encuentran su hueco en el sistema, pero sólo aquellas capaces de apropiarse de forma sostenida en el tiempo del valor creado son las que obtienen rentabilidad y pueden sobrevivir en el largo plazo. La batalla por la apropiación del valor creado se va a producir en el interior de la red productiva por el control de los nodos rentables, y en el exterior por la tendencia de los consumidores hacia el *low cost* y la utilización gratuita de muchas de las actividades de Internet.

- Las nuevas oportunidades para estas empresas provienen de una elevada creatividad, dado que las ideas del negocio surgen de conexiones originales, no establecidas anteriormente. Partiendo de la base de que creatividad es conectar, la capacidad creativa de estas empresas se plasma en la detección de agujeros estructurales en redes, predominantemente ideológicas.

- Se hace un uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). El saber utilizar las TIC se considera un recurso más de la organización que se emplea de forma natural, especialmente en las empresas más jóvenes impulsadas por los llamados "nativos digitales". Se trata de establecer una nueva infraestructura que reduce costes y elimina barreras de entrada. Se crea valor y rentabilidad a través de la reducción de costes (productos *low cost*) o mediante la creación de nuevas propuestas que faciliten la aparición de nuevos sectores de actividad.

- Las estructuras organizativas tienden a ser planas, flexibles e integradas. La toma de decisiones se produce de forma descentralizada y abierta, pudiendo intervenir en las decisiones fundamentales *stakeholders* que no están integrados en los órganos de dirección de la empresa. En este sentido, la empresa se torna abierta.

- Las relaciones entre los diferentes *stakeholders* que interaccionan en cada actividad económica son difusas y, en muchos casos, el capital social y relacional adquiere mayor importancia que el capital económico financiero. La relación de propiedad no es tan significativa como el dominio de alguna competencia esencial para el buen funcionamiento del conjunto.

- Creación y gestión de un capital relacional basado en la confianza. Esta confianza ya no proviene exclusivamente del producto o servicio que se vende, sino que va más allá, buscando compartir unos mismos valores entre empresa y consumidor a través de redes o subredes sociales. La confianza se configura como uno de los elementos imprescindibles para el funcionamiento de las relaciones en las que están basadas estas actividades económicas, de ahí la importancia estratégica del capital relacional de la empresa.

- La diferenciación se orienta a señas de identidad relacionadas con un estilo de vida que no establece límites entre lo profesional y lo personal. Se trata de romper las barreras entre ambos ámbitos, es decir, de producir fuera del trabajo y mezclar el trabajo con el ocio. Este estilo de vivir y de producir se basa en una ideología compuesta por un sistema de valores y un propósito que forman un todo indivisible.

- Las comunidades de consumidores se definen a partir de unos valores comunes fuertemente ideologizados, como pueden ser la ecología, la pasión por el software abierto o la implicación social. A partir de estos valores se identifican inquietudes comu-

nes que pueden ser satisfechas de forma original mediante ofertas de productos o servicios que responden a las necesidades de estos colectivos.

- Se supera la barrera del tamaño físico de la empresa. Para estas empresas, el tamaño se configura y tiene sentido en función de la capacidad de gestionar la escala competitiva que reclama la red.

Tipología de las empresas de Nueva Economía 20+20

Los casos empresariales y experiencias de gestión seleccionados como ejemplos de valores, formas de organización y modelos de negocio de la Nueva Economía, han sido analizados empleando un sistema de indicadores elaborado en torno a seis ejes temáticos (el proyecto empresarial, el modelo de negocio, el papel de la innovación, la cultura corporativa, la configuración organizativa y la red de valor de la empresa). De este modo, se han identificado 10 tendencias principales que establecen una primera tipología de empresa de Nueva Economía 20+20:

- **El tipo de empresario de las empresas de Nueva Economía 20+20 se corresponde con un empresario que combina los perfiles de innovador y emprendedor simultáneamente.**

  La categoría de empresario innovador hace referencia a aquellos casos en los que la misma persona que desarrolla el proyecto es a su vez la inspiradora de la idea de negocio. De la misma manera, el perfil de empresario emprendedor responde a que el proyecto es impulsado por la misma persona que ha sido capaz de reunir los recursos necesarios para tal fin. En las empresas de Nueva Economía 20+20 se ha identificado a la mayoría de empresarios analizados como empresarios de un perfil innovador y emprendedor simultáneamente, aunque este perfil en ocasiones recae en varias personas impulsoras de un proyecto empresarial, de forma que cada uno reúna unas características distintas, conocimientos y capacidades que se complementan. Esta combinación exige la definición previa de lo que somos y queremos llegar a ser como organización en el marco de una determinada visión del futuro (de la economía y la sociedad en su conjunto, así como de la actividad específica a la que se dedicará la empresa).

- **Las personas que fundaron la empresa siguen dirigiéndola en la actualidad.**

  En relación con la tendencia existente en el perfil de empresario innovador y emprendedor de las empresas de Nueva Economía 20+20, las personas que fundaron las empresas mayoritariamente continúan dirigiendo el proyecto empresarial en la actualidad. En cierto modo esto es debido a que se trata de empresas en su mayoría jóve-

nes; además, las primeras tendencias convergentes observadas indican que se trata de proyectos muy personalistas, en los que el objetivo último no es siempre la obtención de beneficios pecuniarios sino la materialización de una idea, de una ilusión, creándose un vínculo profundo y duradero entre fundador y proyecto. Por tanto, ese fuerte compromiso personal que se genera durante la puesta en marcha del proyecto también ayuda a explicar la persistencia de los fundadores como directivos actuales.

- **El grado de apertura del modelo de negocio, entendiéndose como tal la participación de la empresa en redes de valor con otros agentes económicos, es muy alto.**

  Los modelos de negocio de las organizaciones estudiadas se basan, en buena medida, en desarrollar una propuesta de valor deseable para el cliente a partir de la conjugación de diferentes recursos y capacidades controlados por diversos agentes económicos. Es decir, en primer lugar es preciso acceder a tales recursos y capacidades mediante la creación de redes. A continuación, la empresa ha de resolver dos cuestiones: cómo generar los incentivos precisos para que los restantes nodos de la red pongan a disposición de ésta dichos recursos y capacidades, y cómo repartir los resultados obtenidos.

  El elevado grado de apertura del modelo de negocio que se observa en la realidad responde, por tanto, a la necesidad de acceder a las potencialidades de otros agentes socioeconómicos y a la conveniencia de ofrecerles esquemas transparentes de cooperación. Sólo así los potenciales socios y colaboradores percibirán con nitidez que el modelo de intercambio propuesto es mutuamente beneficioso, esto es, se configura como un juego de suma positiva.

- **Fuerte grado de cohesión de los diferentes campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio.**

  En los estadios iniciales del proyecto empresarial tal cohesión facilita economías de ámbito o alcance imprescindibles para rentabilizar al máximo los relativamente escasos recursos disponibles. No obstante, y más allá de esa lógica puramente económica, se percibe cómo la coherencia en las actividades contribuye sobremanera a la decantación de una imagen que, en último término, es la que busca el cliente. Es decir, el cliente demanda un producto o servicio que se enmarca ideológicamente gracias a la imagen de marca. Cuanto más poderosa sea la imagen, más tentada se verá la empresa para abordar una diversificación concéntrica o relacionada de sus campos de actividad para poder rentabilizar al máximo la inversión efectuada. Se alcanza por tanto otro estadio superior en el cual se transmite al cliente la idea de la proximidad de las combinaciones producto-mercado-tecnología mediante la imagen identificativa de la empresa.

- **Alto grado de cooperación con otros agentes.**

  Este resultado se halla estrechamente relacionado con el alto grado de apertura del modelo de negocio antes referido. En este punto merece destacarse que, más allá de la indicada vinculación con otros agentes económicos, las empresas estudiadas carecen de prejuicios para buscar nexos con diversas personas, entidades y organizaciones presentes en la sociedad. No se trata sólo de buscar, por ejemplo, la colaboración con entes públicos, sino con agentes de la sociedad civil (entidades no lucrativas, asociaciones o fundaciones de diverso carácter). Este nivel de cooperación que requiere el desarrollo del proyecto impulsa a su vez una dinámica febril que puede transformar sustancialmente la idea inicial. Se obtiene así un modelo de negocio resultante (aunque sometido a cambios constantes) que goza de una alta legitimidad social, en la línea apuntada en su día por Selznick[3] según la cual la empresa pasa de no ser más que un puñado deslavazado de recursos y capacidades a convertirse en una auténtica institución social, puesto que presta un servicio útil a la sociedad.

  Además, como veremos a continuación en mayor detalle, este alto grado de cooperación con otros agentes facilita en gran medida el desarrollo de la función innovadora y garantiza su continuidad en el mercado.

- **Las principales innovaciones que realizan las empresas son graduales y centradas en el producto.**

  Según la revisión del Manual de Oslo[4] llevada a cabo por la OCDE en 2005, las innovaciones pueden ser de producto, de proceso, de método de comercialización o de organización. Además, puede tratarse de innovaciones radicales (revolucionarias) o graduales (se mejora un bien o servicio ya existente).

  Entre las distintas clases de innovación existentes, parece que las innovaciones de producto son las más frecuentes entre las empresas de la Nueva Economía 20+20. Se puede justificar esta elección porque el lanzamiento de nuevos productos es lo que le permite a una empresa diferenciarse más rápidamente de sus competidores. Este comportamiento deja entrever que las empresas dan mayor prioridad a la ventaja "diferenciación" que a la ventaja "coste", si bien no debemos descartar que, en algunas ocasiones, un nuevo producto pueda llevar consigo un ahorro de coste.

3 Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York, NY: Harper & Row.
4 www.oecd.org

Igualmente, predominan las innovaciones graduales sobre las radicales, puesto que resulta menos arriesgado optar por una mejora continua hasta agotar el desarrollo de las posibles y sucesivas generaciones inherentes a un producto.

- **La Cultura Corporativa es altamente participativa y se acepta el derecho al error en un proceso de asunción de riesgos.**

  El modelo de Cultura Corporativa que prevalece en las empresas es de corte innovador. Un modelo de Cultura de innovación obedece a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes tendentes a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aún cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

  Una Cultura de Innovación tiene, por consiguiente, efecto en el estilo de dirección de las empresas, en la gestión de los recursos humanos, en el fomento de la creatividad, en el aprendizaje organizativo y en los sistemas de vigilancia e inteligencia tecnológica y competitiva.

- **Las empresas tienen organizaciones flexibles, se identifican con la estructura funcional y en menor medida con la matricial.**

  Una de las principales tendencias diferenciales de las empresas de la Nueva Economía 20+20 respecto a sus estructuras organizativas es su tendencia hacia la funcionalidad, sin embargo, en el caso de estas empresas, esta opción está más relacionada con el tamaño que con la eficiencia de este tipo de configuración. Por el contrario, un rasgo diferencial detectado que sí caracteriza a las estructuras organizativas de estas empresas es, más bien, su nivel de integración y flexibilidad.

  Integración, porque para ser innovadoras las empresas deben imbricar todos sus recursos y capacidades y apostar por lo multidisciplinar y lo multifuncional. Y flexibilidad, porque las empresas deben adaptarse constantemente a los cambios que generan sus innovaciones y a las transformaciones que suponen, para ellas, esas otras innovaciones que adquieren las organizaciones.

- **Destaca la capacidad de trabajo en equipo y de adaptación al cambio.**

  Los procesos de aprendizaje en equipo implican las siguientes interrelaciones:

  · Contar con un personal cualificado y motivado dispuesto a incrementar y a mejorar sus capacidades y habilidades, y preparado para compartir sus conocimientos trabajando con otros miembros de la organización.

- Encauzar las actitudes, conocimientos y capacidades de las personas hacia la innovación.

- Recurrir a fuentes de conocimiento más amplias para procurar complementar la base de conocimiento de la empresa y generar las innovaciones que por sí mismas necesitan múltiples fuentes de información.

- **La principal estrategia seguida por las empresas es la diferenciación.**

Las innovaciones de producto graduales generan una serie de ventajas competitivas que las empresas explotan desarrollando, prioritariamente, estrategias de diferenciación, relegando a un segundo plano la de reducción de costes, como se ha visto anteriormente. El problema asociado a la estrategia de diferenciación, en caso de éxito, es la imitación por parte de los competidores, lo cual tiende a acortar el ciclo de vida de los productos y a afectar negativamente la cuota de mercado controlada por la empresa pionera. Con estas importantes limitaciones, las empresas no tienen otra alternativa que la de intentar regenerar constantemente su cartera de competencias para poder obtener nuevas ideas, nuevos conocimientos y nuevas aptitudes que faciliten la creación de innovaciones de mejora.

Estructura de las publicaciones Nueva Economía 20+20

En todos los libros correspondientes a los nueve sectores analizados a lo largo de la primera y la segunda fase del proyecto, el lector podrá encontrar el mismo esquema:

- **Primero,** ante la existencia de un debate abierto en la sociedad y el mundo académico sobre las diversas conceptualizaciones de un fenómeno tan novedoso como la Nueva Economía, se ha desarrollado una **definición y caracterización de cada sector de la Nueva Economía 20+20** basada en el trabajo empírico realizado y respaldada por el amplio consenso otorgado por el proceso de validación abierto mediante metodologías 2.0.

- **Segundo,** se ha procedido a **identificar y describir 20 experiencias empresariales de éxito** dentro de cada sector de la Nueva Economía 20+20. Cada modelo de negocio se ha caracterizado a través del análisis de varios indicadores a partir de los siguientes ejes temáticos:

  1. Descripción del proyecto empresarial.
  2. Identificación y caracterización del modelo de negocio.
  3. El papel de la innovación en la empresa.

4. La cultura corporativa.
5. Configuración organizativa.
6. Red de valor de la empresa.

- **Tercero,** una vez analizadas las experiencias de la Nueva Economía 20+20, se han resaltado **20 claves del éxito** de cada sector, determinando y describiendo la esencia y el valor diferencial de sus modelos de negocio, así como las consecuencias estructurales y estratégicas que podrían tener para un proyecto empresarial.

1

LA ECONOMÍA DEL FRACASO

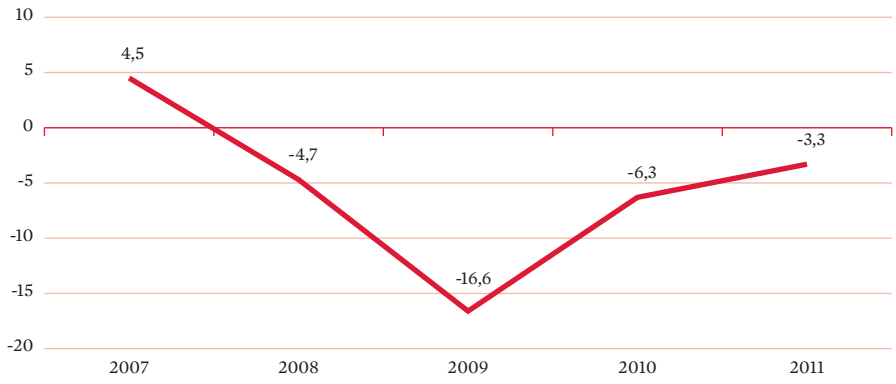
t1. Introducción

La recuperación de la crisis económica y financiera mundial ha sido más lenta en España que en otras economías de la OCDE, y el desempleo se ha mantenido por encima del 20% (OECD, octubre de 2011). La economía española salió de la recesión en el primer semestre de 2010 pero la actividad económica ha permanecido decreciente. Según las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (INE, 1 de enero de 2011), la economía no experimentó ningún crecimiento en el tercer trimestre de 2011. El pronóstico de Economist Intelligence Unit muestra que el crecimiento económico está previsto que se mantenga negativo durante varios trimestres y se recuperará sólo poco a poco, a partir de 2013. Se espera que el crecimiento anual del Producto Interior Bruto (PIB) real esté en torno al 1,2% de 2012 a 2016.

A partir de esta situación económica observamos una tendencia negativa de inversión en España. Según las estadísticas de INE publicadas en *Country Report* de Economist Intelligence Unit, la inversión total en los activos fijos (Fixed Investment) ha sido negativa entre 2008 y 2011. La Figura 1 muestra el cambio (% contribución en el PIB) en la inversión total en activos fijos.

FIGURA 1

Cambio (% contribución en el PIB) en la inversión (total bruto) en los activos fijos en España (2007-2011)



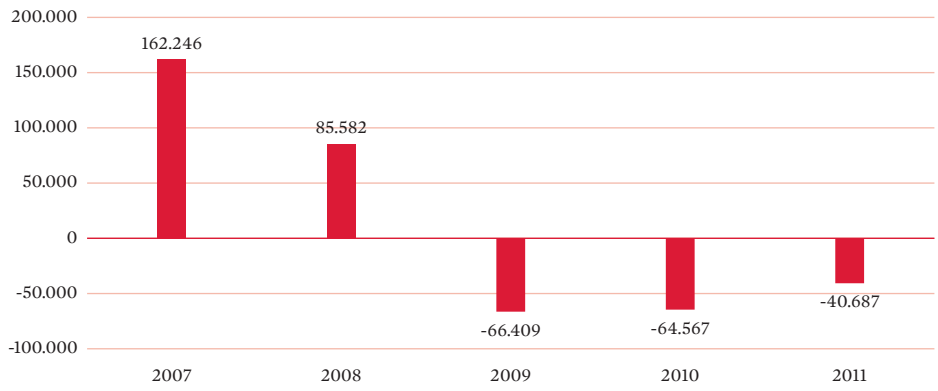
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Banco de España, Boletín Estadístico; Instituto Nacional de Estadística (INE) publicados en Country Report de Economist Intelligence Unit (2012: 20)

La tendencia negativa de inversión en el país es evidente, y ello se observa en que el crecimiento de la actividad empresarial es decreciente o negativo. Según los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE, 1 de enero de 2011) del Instituto Nacional de Estadísticas, la creación de empresas en España ha sido negativa entre los años 2009 y

2011. El número total de empresas creció en el año 2008 pero casi la mitad que en el año 2007. La Figura 2 muestra esta situación.

FIGURA 2

Cambio en número total de empresas en España (2007-2011)

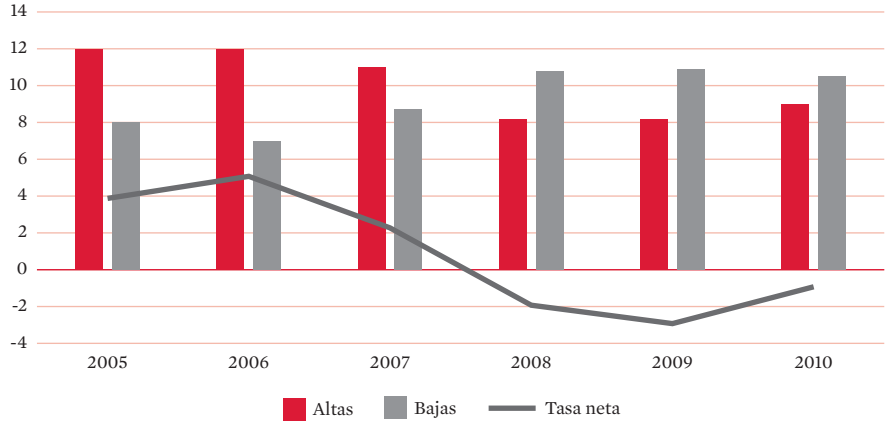


Fuente: Elaboración propia sobre los datos del Instituto Nacional de Estadísticas (2011)

La figura 3 presenta la información sobre altas, bajas y tasas netas de las empresas en España entre el 2005 y el 2010 (DIRCE, 1 de enero de 2011). A partir de 2008, las bajas de empresas han sido más que las altas, lo que resulta en un decrecimiento de la actividad empresarial en España.

FIGURA 3

Altas, bajas y tasas netas de crecimiento de empresas en España (2005-2010)

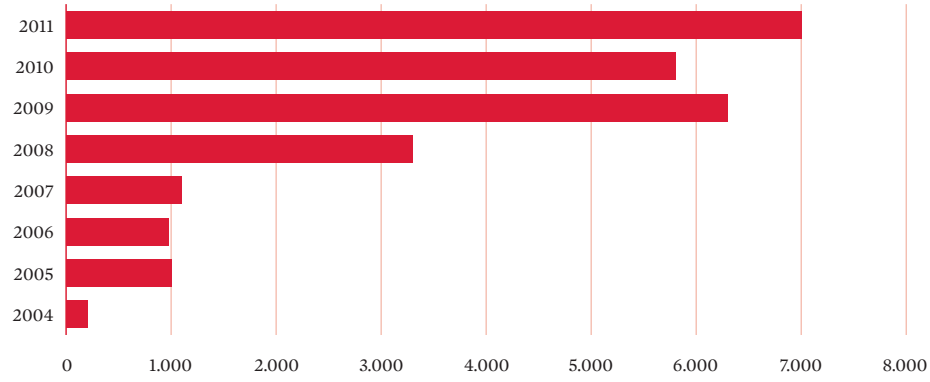


Fuente: Adaptado de Análisis Gráfico de DIRCE (2011)

Además, las estadísticas del observatorio del Registro de Economistas Forenses (octubre de 2011) indican que por un lado existe un descenso en las actividades de inversión en España y, por otro, las insolvencias en España han tocado su record histórico. Según este observatorio (p. 3), "*España arroja el mayor incremento de declaraciones de procedimientos de insolvencia en 2011 (22,2%)*". Aunque el nivel de insolvencias había bajado un poco en 2010 en relación con el nivel de 2009, todavía marcaba casi el doble que el nivel de 2008. En el año 2011 el número de insolvencias fue un 20% mayor que el nivel de 2010, un 112% más que el nivel de 2008, y un 3.373% más que el nivel de 2004. La Figura 4 muestra la tendencia del número de insolvencias empresariales en España entre los años 2007 y 2011.

FIGURA 4

Número total de concursos en España (2004-2011)



Fuente: Elaboración propia sobre los datos de REFor (2011)

Aunque las estadísticas de concursos registrados no indican la totalidad del fracaso empresarial en un país, se puede explicar la situación del fracaso de una manera más adecuada. Según las estadísticas concursales del anuario 2010, del Colegio de Registradores de la Propiedad, Bienes Muebles y Mercantiles de España, el volumen de los activos concursados en el año 2010 fue de 27.563 millones de euros, mientras que el volumen de negocios concursados fue de 13.471 millones de euros; lo que supone el 2,62% y 1,28% del PIB a precios de mercado del mismo año, respectivamente (INE, 2010).

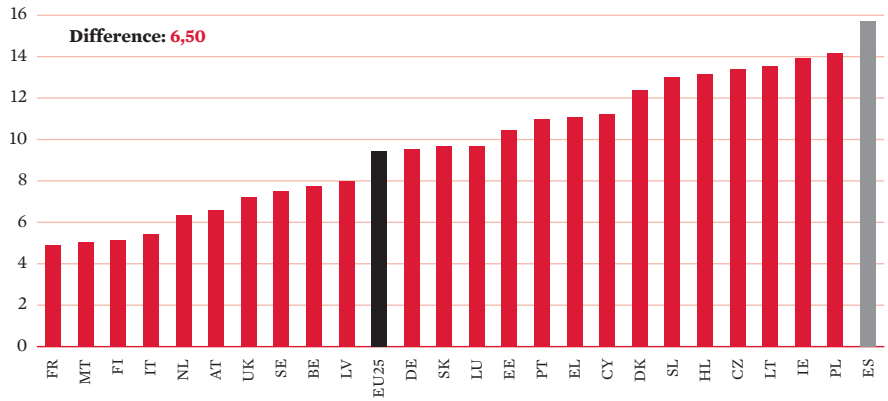
Estos datos muestran el fracaso de la economía española en general y el fracaso empresarial en particular. Según el informe global de fracaso empresarial (D&B Global Business Failure Report, 2011), el fracaso empresarial aumentó un 12,3% en España en el segundo cuatrimestre de 2011. Entre los sectores clave —hostelería, agricultura/pesca y los sectores del

comercio mayoritario— registraron el mayor aumento anual en las quiebras, mientras el sector financiero también mostró un débil desempeño. Por otro lado, el sector de la construcción (la industria más grande de España) también entró en quiebra. Dado un mayor incremento en el número de fracasos empresariales, la fragilidad económica es obvia, lo que ha generado altas tasas de desempleo y crea la necesidad continua de consolidación fiscal.

Los datos presentados aquí son representativos de los años de la crisis que ha afectado en general a todo el mundo, pero más a España. Pero, incluso antes de la crisis, España tampoco tenía buena imagen en los resultados de actividad empresarial. La encuesta empresarial europea del año 2007 (European Entrepreneurship Survey, 2007) muestra que España tiene el peor desempeño en la UE-25 en el "Índice de Actividad Empresarial", y el "Índice de Clima Empresarial" es inferior a la media en todos los indicadores. Según esta encuesta, como indica la Figura 5, España está caracterizada por la mayor incidencia de fracasos empresariales. Tiene la tasa de fracaso empresarial más alta de todos los países de UE-25, y casi el doble que la media europea.

FIGURA 5

Las Tasas de Fracasos Empresariales en UE-25 (2007)

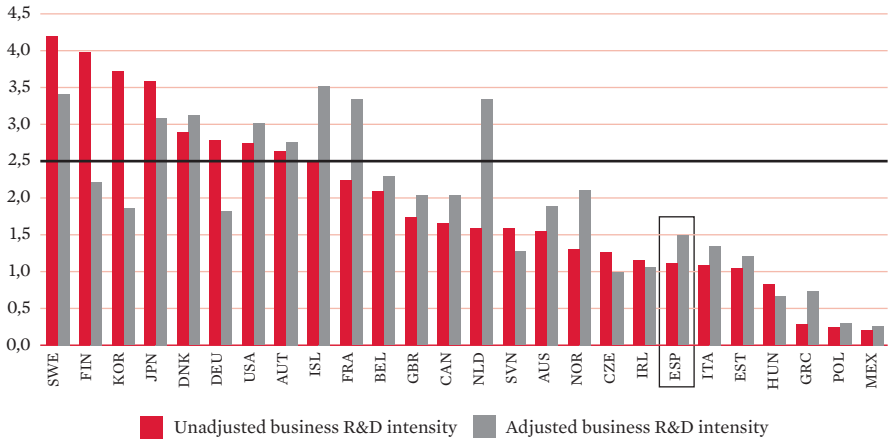


Fuente: Adaptado de European Entrepreneurship Survey Scoreboard (2007)

Además, en la literatura sobre la innovación y el éxito empresarial, se observa que Schumpeter (1934) se centra en la innovación en relación con el papel de empresario y las grandes empresas como unidades principales de innovación. La innovación es y sigue siendo importante para el éxito de la actividad empresarial en un país. Pero, si observamos las estadísticas sobre la innovación y actividades en Investigación y Desarrollo (I+D), España se encuentra en un nivel bastante bajo en relación con otros países desarrollados (Figura 6).

FIGURA 6

La Intensidad de I+D en Empresas, ajustada por la Estructura Industrial, 2008



Fuente: Adaptado de OECD, 2011 (www.oecd.org/spain)

Esta información indica la gravedad del problema de fracaso empresarial en España. Pero, a pesar de la importancia del tema, el fracaso empresarial es percibido en la sociedad española como una realidad insostenible que es difícil de aceptar y superar mientras que en otras economías, como por ejemplo, en los países anglosajones, se percibe como una realidad frecuente y necesaria para conseguir emprender con éxito (De Pablos, 2011).

De hecho, en la literatura en español sobre factores críticos de éxito y fracaso empresarial, aparecen más referencias al primer tema que al segundo. El fracaso no se acepta con naturalidad y ello provoca de una u otra manera rechazo. Desde nuestra perspectiva, mostrar realidades de fracaso empresarial puede romper esta tendencia y ayudar a que se considere que, en los esfuerzos de mantenimiento y continuidad empresarial, el fracaso es normal y natural y constituye una base lógica sobre la que fundamentar posibles evoluciones positivas y de éxito (De Pablos y Blanco, 2011).

No obstante, aún en nuestra sociedad y economía, los términos de éxito y fracaso han dado lugar a diferentes orientaciones e interpretaciones. En la literatura académica aparecen sobre todo referencias a la medición de este éxito o fracaso en términos de medidas de resultados financieros (D'Amboise y Muldowney, 1988).

Manzaneque *et al.* (2006) siguiendo esta tendencia identifican diferentes tipos de indicadores de fracaso empresarial entre los que se encuentran los económicos, como por ejemplo la falta de pago de las obligaciones o insolvencia; los financieros, como por ejem-

plo la existencia de pérdidas que reducen el capital por debajo de un límite, o el hecho de mantener pérdidas de forma continuada durante varios ejercicios; los de mercado, como por ejemplo las fluctuaciones en los mercados de valores, los de intervención, causados por medidas externas que afectan a diferentes sectores, medidas fiscales y otros, por ejemplo, fusiones de empresas, superación de producto o servicio por la competencia, globalización, etc.

2. El concepto de fracaso empresarial

2.1. La empresa y el negocio

"La empresa es una entidad social coordinada conscientemente, con un límite relativamente identificable, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar un objetivo común o un conjunto de objetivos" (Robbins, 1990).

Según la norma de registro y valoración 19ª del Plan General Contable, PGC, "El negocio es un conjunto integrado de actividades y activos susceptibles de ser dirigidos y gestionados con el propósito de proporcionar un rendimiento, menores costes u otros beneficios económicos directamente a sus propietarios o partícipes".

Una empresa puede tener varios negocios y un negocio puede ser propiedad de varias empresas. Fracasar en cualquier de estos conceptos será un fracaso empresarial.

2.2. ¿Qué es el fracaso empresarial?

En la literatura existe una variedad de definiciones de fracaso empresarial pero no existe una definición clara que sea aceptada generalmente. Algunas de estas definiciones son muy amplias y podrían incluir, por ejemplo, la interrupción de un negocio por cualquier razón. En el otro extremo, algunas son más concretas e incluyen sólo los negocios que cierran por el dinero debido a los acreedores. Además, los académicos han utilizado diferentes términos de fracaso empresarial. Por ejemplo, términos como el descenso organizacional —'decline' (Whetten, 1980), la crisis (Chowdhury y Land, 1993), colapso (Argenti, 1976), la quiebra (Laitinen, 1991), la salida, mortalidad o muerte de la organización (Swaminath, 1996, Hannan *et al.*, 1998)— que están normalmente relacionados con el fracaso empresarial.

Ibáñez (1997:11) define el fracaso empresarial como "La situación sostenida de inestabilidad patrimonial que amenaza con la no-satisfacción de los acreedores de la empresa

(insolvencia), o con lesionar intereses públicos y sociales por desaparición de actividad emprendida". Beaver (1966) señala el fracaso como la incapacidad de la empresa de atender sus obligaciones de pago. Según Altman (1968), el fracaso empresarial es la declaración legal de quiebra. Para Deakin (1977), las empresas fracasadas son las empresas que se encuentran en quiebra, suspensión de pagos o han sido liquidadas.

Por lo general, los investigadores y profesionales utilizan una definición más concreta relacionada con el estado financiero de la empresa. En esta perspectiva, la esencia del fracaso empresarial es la incapacidad de los propietarios para sacar adelante sus negocios desde una perspectiva financiera. Así, frente a las obligaciones financieras, ganancias insuficientes o pérdidas durante un período sostenido, el propietario del negocio no tiene más remedio que cesar sus operaciones. Sin embargo, este concepto de fracaso está centrado sólo en las consecuencias financieras y no integra las etapas iniciales de fracaso (Weitzel y Jonsson, 1989). Desde una perspectiva preventiva, una definición más amplia del fracaso es necesaria para comprender y explicar por qué (causa) y cómo (proceso de) las empresas fracasan.

Las empresas entran en el proceso de fracaso al no anticipar, reconocer, evitar, neutralizar o adaptarse a las presiones externas o internas que amenazan su supervivencia a largo plazo (Weitzel y Jonsson, 1989). El fracaso de una empresa se refiere así a una falta de alineación entre la empresa (y su conjunto de recursos y su despliegue) y su entorno (Chowdhury y Lang, 2005): el fracaso se produce cuando hay una mala alineación de la empresa a la realidad del entorno y, bajo estas circunstancias, la empresa no puede crear o mantener una posición estratégica viable (Greenhalgh, 1983; Weitzel y Jonsson, 1989). Esta desalineación puede estar causada por diversos factores explicativos que han sido ampliamente expuestos en la literatura.

Una vez que empieza el proceso del fracaso, si la dirección de la empresa no toma medidas correctivas, la empresa evoluciona en una espiral descendente (Chowdhury y Lang, 2005): su situación organizacional y más tarde la situación financiera se deteriora cada vez más. De hecho, cuando la empresa entra en el proceso de fracaso, su creciente deterioro da lugar a síntomas de fracaso que son visibles, especialmente, en indicadores financieros. Por lo tanto los síntomas financieros son sólo la traducción de problemas más fundamentales de la organización, en las cuentas financieras.

El proceso de fracaso termina eventualmente con la quiebra de la empresa si los ratios de solvencia y liquidez se ven críticamente afectados. Otros aspectos (positivos o negativos) también son posibles: las empresas implicadas en un proceso de fracaso pueden desaparecer de diferentes maneras (por ejemplo, una quiebra, liquidación o una fusión), pero se pueden recuperar si las actuaciones llevadas a cabo dentro de la empresa son correctas y adecuadas.

El fracaso empresarial se puede dividir en dos grandes categorías: (a) el fracaso solvente y (b) el fracaso insolvente. En "fracaso solvente" se encuentran las empresas que han cesado sus operaciones, ya que no son rentables —no pueden obtener un rendimiento suficiente— pero sin ser insolventes (es decir, hay fondos suficientes para pagar a todos los acreedores), mientras que los "fracasos insolventes" son una más delimitada definición legal de fracaso e involucran a las empresas que han cesado sus operaciones como consecuencia de la quiebra o liquidación (es decir, el negocio se cierra debiendo dinero a los acreedores).

Desafortunadamente, los fracasos solventes no son fácilmente cuantificables porque las empresas fracasadas en el estado de solvencia no entran en el proceso concursal. En contraste con fracasos solventes, los fracasos insolventes son ricos en datos y, tal vez, es por eso que "la definición de fracaso empresarial, usada por los investigadores, ha dependido de la naturaleza de los datos disponibles" (Watson y Everett, 1996). Sin embargo, en España, no todos los casos de insolvencia consiguen concurso. La encuesta Creditreform (2008/2009), respecto a la insolvencia de microempresas, muestra que en España, Grecia e Italia, las empresas insolventes o sobre-endeudadas tienen menos probabilidades de ser demandadas en un procedimiento judicial de quiebra.

Los fracasos insolventes pueden ser identificados de dos maneras: A- Para las empresas cotizantes en la bolsa, los fracasos insolventes se pueden identificar por los datos sobre liquidaciones de empresas. Estos implican la liquidación de empresas por los acreedores o tribunales. B- Para las empresas no cotizantes en bolsa los fracasos pueden ser identificados a partir de quiebras de empresas que ocurren cuando la quiebra de una persona está directamente relacionada con su interés de propiedad en una empresa no cotizante.

2.3. El fracaso empresarial y la ley concursal en España

Normalmente, el fracaso empresarial se refiere a una situación concursal —suspensión de pagos o quiebra—. En España, las situaciones concursales están reguladas en la Ley Concursal 22/2003, del 9 de julio, modificada por el Real Decreto Ley 3/2009, de 27 de marzo. En la Ley concursal existen diferentes procedimientos aplicados a la insolvencia, dependiendo de si ésta es de carácter temporal o definitivo.

El *Concurso de acreedores* es un procedimiento legal que se origina cuando una persona física o jurídica deviene en una situación de insolvencia en la que no puede hacer frente a la totalidad de los pagos que adeuda. El concurso de acreedores abarca las situaciones de *suspensión de pagos* y de *quiebra*.

Un empresario o una sociedad mercantil se encuentran en la situación concursal de *suspensión de pagos* cuando no puede pagar la totalidad de las deudas que tiene con sus acreedores por falta de liquidez o dinero en efectivo. Es un procedimiento que tiene por objeto llegar a un acuerdo entre el deudor y los acreedores, bajo supervisión judicial, sobre el modo en que se pagará.

Una quiebra o bancarrota es una situación jurídica en la que una persona física o jurídica no es capaz de enfrentar los pagos que debe realizar, porque éstos son superiores a sus recursos económicos disponibles (activos). La persona física o jurídica que se encuentra en esta situación se denomina el deudor/a. Cuando el deudor/a se encuentra declarado judicialmente en estado de quiebra, se procede a un juicio de quiebras o procedimiento concursal, en el cual se examina si el deudor puede atender con su patrimonio a las obligaciones de pago pendientes.

La diferencia entre suspensión de pagos y la quiebra es que en la suspensión de pagos el deudor tiene suficientes activos para hacer frente a sus deudas, pero sus activos no son lo suficientemente líquidos. Por ejemplo, puede tener inmuebles o activos fijos por un valor superior a sus deudas, pero no puede pagar esas deudas vencidas en el momento. Por eso también se dice que la suspensión de pagos es una situación concursal temporal, mientras que la quiebra es definitiva.

2.4. Revisión de la literatura

El marco teórico de esta investigación se origina por una variedad de perspectivas teóricas sobre los resultados empresariales. La perspectiva neo-clásica llama la atención sobre la naturaleza y el grado de competencia en los mercados de productos como una posible explicación para la heterogeneidad en el desempeño de la empresa. La teoría de recursos y capacidades centra nuestra atención de forma más directa en los recursos específicos de una empresa como el capital financiero y físico, y los recursos humanos y las características internas de la empresa, como prácticas de trabajo y los atributos estructurales, teniendo en cuenta que las empresas pueden variar en su rendimiento debido a las carencias de recursos o debido a las variaciones en sus capacidades para hacer uso de los recursos adquiridos. Los modelos evolutivos de la empresa también ponen énfasis en las capacidades dinámicas de las empresas, especialmente en materia de innovación, y subrayan el papel de las instituciones externas y redes para influir en el progreso de una empresa.

La revisión se ubica principalmente en la literatura relacionada con la productividad, rentabilidad y supervivencia de la empresa y centra su atención en la evidencia microeconómica basada en la empresa o las observaciones a nivel de planta. Se ocupa princi-

palmente de factores que varían entre las empresas, sobre todo la naturaleza de los inputs y las tecnologías de producción, comenzando con la focalización en los atributos internos de la empresa: sus estrategias, procesos de trabajo y organización. Asimismo el enfoque avanza hacia la interfaz entre la empresa y sus relaciones exteriores a través de un examen del papel de las redes y afiliaciones, lo que da un paso más allá con una revisión de la importancia del mercado en que opera la empresa y del entorno normativo.

Las empresas son un conjunto de recursos orientados a la consecución de objetivos. En este sentido tienen estrategia, toman formas organizativas razonables teniendo en cuenta sus recursos y sus modelos de negocio, colaboran a la hora de obtener productos o servicios mejorados o fidelizar clientes. Estas variables, que pueden ser el fundamento de factores críticos de éxito o de fracaso, no han sido tan estudiadas, y desde nuestra perspectiva pueden condicionar también los resultados empresariales. Analizar este tipo de cuestiones implica medir intangibles en las organizaciones. Entre otros, la forma de tomar las decisiones, gestión del capital humano, del capital relacional y del capital estructural, que exigen un conocimiento en profundidad de las realidades empresariales a las que nos queremos acercar y que suponen por tanto la utilización de metodologías de análisis más cualitativas, como lo es el análisis de casos (Yin, 1989).

Tres grupos de factores que afectan al éxito o fracaso de la empresa, pueden ser extraídos de la literatura existente: (1) las características del empresario o director; (2) atributos, características estructurales y las estrategias de la empresa; y (3) las condiciones que caracterizan el entorno de la empresa (Aldrich y Zimmer 1986). Siguiendo estas líneas, este estudio intenta aplicar las teorías que pueden explicar estos tres grupos de factores.

La teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991) centra nuestra atención de forma más directa en los recursos específicos de una empresa como el capital financiero y físico, y los recursos humanos y las características internas de la empresa, como prácticas de trabajo y los atributos estructurales, teniendo en cuenta que las empresas pueden variar en su rendimiento debido a las carencias de recursos o debido a las variaciones en sus capacidades para hacer uso de los recursos adquiridos.

La teoría de recursos y capacidades representa a la empresas como un paquete heterogéneo de los recursos y capacidades idiosincráticos que son difíciles de imitar (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Según Amit y Schoemaker (1993:35), los recursos son "los stocks de factores disponibles que son propiedad o están controlados por la empresa", mientras que las capacidades son "los procesos tangibles o intangibles basados en la información, que son específicos a la empresa y están desarrollados en el tiempo a través de complejas interacciones entre los recursos de empresa. La competitividad de una empresa se fomenta con el desarrollo de los recursos y capacidades que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991).

Thornhill y Amit (2003) indican que, aunque la teoría de recursos y capacidades principalmente ha sido empleada en el estudio del funcionamiento exitoso de la empresa, es instructiva la aplicación de sus principios en el contexto del fracaso empresarial. Un rendimiento superior es más probable cuando los recursos y capacidades se alinean con factores estratégicos de industria, las características del ambiente competitivo que son determinantes de la rentabilidad a nivel empresarial (Amit y Schoemaker, 1993). Por el contrario, se sugiere que el fracaso es más probable cuando existe una falta de congruencia entre lo que una empresa puede hacer y lo que el entorno competitivo le exige (Tushman y Romanelli, 1985; Thornhill y Amit, 2003).

Siguiendo estas líneas, el estudio argumenta que el fracaso empresarial es más probable cuando la dirección de la empresa no es capaz de generar los recursos y capacidades que mantienen la competitividad de la empresa. Pero este argumento sería una explicación incompleta sin dar cuenta del contexto socioeconómico en que las empresas funcionan (Shook *et al.*, 2003). Aquí, el motivo no es explorar el entorno socioeconómico de la empresa sino destacar que la posición competitiva de la empresa puede exponer a la empresa al riesgo del fracaso si el panorama competitivo cambia y los activos fundados en la organización de la empresa impiden la adaptación al nuevo entorno (Hannan y Freeman, 1977).

La teoría de la ecología de la organización (Hannan y Freeman, 1989) se centra en estudiar los factores de estudio de la organización y proporciona variables significativas para un análisis empírico. La ecología organizativa trata con los procesos evolutivos dentro o entre la población de organizaciones. El análisis de la mortalidad organizacional es un tema importante en ecología de organización y creemos que la teoría de la ecología de organización puede proporcionar referencias importantes en la identificación de factores de fracaso empresarial. Esta teoría acentúa los factores como la edad, el tamaño y las condiciones del entorno de la empresa. En el estudio del fracaso empresarial estos son importantes, ya que ayudan a clasificar e identificar los fracasos según el tamaño y la edad de la empresa, el sector/ industria en que funcionaba, su ubicación geográfica, su mercado (nacional o internacional), etc. Además de las características como la edad y tamaño de la empresa fracasada, la teoría de la ecología de organización puede explicar e identificar otras características como su capacidad de innovación, su especialidad, la intensidad de la competición en su sector y entorno, etc.

La teoría de contingencia (Thompson, 1967; Lawrence y Lorsch, 1967) se centra en buscar la coincidencia de las estructuras organizativas con las tecnologías y condiciones del entorno. En teoría de la contingencia, el desafío para la dirección de empresa es diseñar y rediseñar organizaciones a través de la adaptación a las contingencias del entorno existente. Una empresa puede fracasar si no adopta los cambios tecnológicos u otros cambios en su entorno, por ejemplo el cambio en las preferencias de los consu-

midores. Esta teoría puede ayudar a los investigadores a identificar las empresas que fracasaron por no ser capaces de adoptar los cambios en tecnología, preferencias de consumidores, etc.

La teoría de capital humano (Becker, 1975) estudia el efecto del capital humano en los resultados empresariales. Por ejemplo la educación, experiencia, profesionalidad (Boswell, 1972; Bates, 1990a), conocimiento, competencias, habilidades, actitudes, compromisos. etc. del personal (especialmente del director) de empresa tienen mucho que ver con el éxito o fracaso de la empresa. El capital humano es una dimensión del capital intelectual de la empresa. Otras dimensiones son el capital relacional y el capital estructural (Hsu y Fang, 2009).

El capital intelectual se ha convertido en un factor crucial para los resultados empresariales a largo plazo, y el desempeño de la economía basada en el conocimiento, porque cada vez más empresas identifican sus competencias en mayor medida en sus activos intangibles que en los tangibles. Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que la sociedad del futuro es una sociedad basada en el conocimiento, en la que el almacenamiento y la aplicación del conocimiento son la base del desarrollo económico, el crecimiento y la acumulación de capital. Las industrias en tales sociedades no dependen de los factores de producción tradicionales para su ventaja competitiva, pero sí en la gestión e integración del conocimiento. Esta tendencia subraya la importancia de la capacidad de aprendizaje organizacional, y cómo crear, administrar y evaluar el capital intelectual.

El capital relacional incluye todos los valores de los *stakeholders*, los clientes, y las relaciones con los proveedores. El capital relacional puede ayudar a las empresas en la adquisición de las capacidades externas que son necesarias para la competitividad de la empresa. Las tecnologías están cambiando rápidamente en el mundo, lo que aumenta la competencia en el mercado. Esta situación exige que las empresas sean eficientes e innovadoras para que puedan fabricar productos de bajo coste en el tiempo adecuado, lo que necesita una gran cantidad de recursos. Puede ser difícil para una sola empresa generar estos recursos dentro de un tiempo determinado. Esta compleja situación y los altos costes y riesgos asociados con la innovación han aumentado la importancia de la cooperación inter-organizacional (Hagedoorn y Schakenraad, 1992; Dogson, 1993). Las empresas con buenas relaciones con las empresas de su entorno, clientes y proveedores pueden compartir los recursos complementarios de las empresas con las que tienen buenas relaciones. Aunque no disponer del capital relacional no implica que la empresa fracase, tener este capital puede ayudar a que una empresa evite el fracaso.

El capital estructural de la empresa contiene dos componentes: el capital de proceso y el capital de innovación. Según Hsu y Fang (2009), el capital de proceso se define como flujo de trabajo, el funcionamiento de procesos operacionales, métodos específi-

cos, los planes de desarrollo de negocios, sistemas de tecnología de la información y la cultura cooperativa, etc. El capital de la innovación se define como la propiedad intelectual dentro de una organización, incluyendo patentes, derechos de autor, marcas registradas, el "know-how", etc.

Aunque existen pocos estudios que hayan aplicado el concepto de capital intelectual en el tema de fracaso empresarial, creemos que la falta de capital intelectual puede causar el fracaso de una empresa. Las actividades relacionadas con la gestión de capital intelectual se complementan entre sí. Edvinsson y Malone (1997) señalan que capital humano, capital estructural y capital cliente (*customer capital*) circulan recíprocamente y se afectan mutuamente. Su colaboración en la generación de valor en conocimiento crea sinergias. Stewart (1997) también señala que el capital humano, capital estructural y capital relacional se complementan entre sí, y el capital intelectual será más eficaz cuando estas dimensiones se apoyen mutuamente.

3. La causas del fracaso empresarial

Los factores que conducen al fracaso empresarial varían (Charitou, Neophytou y Charalambous, 2004). Los economistas atribuyen al fenómeno las altas tasas de interés, recesión, ganancias exprimidas y fuertes cargas de deuda. Las razones varían en función del enfoque del investigador.

3.1. Las causas humanas asociadas con el fracaso

Las causas humanas se refieren a los factores tales como el liderazgo, la gestión, aptitudes individuales y comportamientos (o su ausencia) y están estrechamente relacionados con la cognición y el aprendizaje. Lorange y Nelson (1987: 42) presentaron cinco categorías específicas de causas humanas de fracaso. Estas se enumeran brevemente como: descenso, arrastre, autoengaño, orientación jerárquica, rigidez cultural, deseo de aceptación y conformidad, el consenso y el compromiso. Claramente su punto de vista fue el liderazgo y la dirección.

D'Aveni (1989) concluye que los problemas gerencial y estratégico causan el fracaso, mientras que el fracaso, a su vez, causa los problemas estratégicos y de la gestión, como un círculo vicioso. Este autor lo describe como la parálisis estratégica que impide a la empresa encontrar y seguir nuevas direcciones. Sugiere que los desequilibrios de gestión son los causantes de esta parálisis. Weitzel y Jonsson (1991) señalan el fracaso como una espiral descendente de deterioro (*decline*); indican cinco etapas asociadas con

el deterioro empresarial que describen los niveles crecientes de problemas. Según ellos, estas etapas son: la etapa de ciego, la etapa de la inacción; la acción errónea y la etapa de la aplicación defectuosa, la etapa de crisis, y la etapa de disolución. Los resultados de su investigación apuntan a la importancia del liderazgo y a la capacidad de gestión para reconocer los cambios y reaccionar adecuadamente y en el tiempo preciso, ya que estos factores son cruciales para revertir el fracaso (Cressy, 2006; Longenecker, Neubert y Fink, 2007).

3.2. Las causas internas y externas del fracaso

La mayoría de las empresas fracasan por los factores internos afectados por la acción (no acción) gerencial. Theng y Boon (1996: 47) confirman que los factores endógenos son mucho más importantes que los factores exógenos. Sus resultados indican que los altos costes de operación, la falta de capital, la falta de visión de futuro, la falta de control del dinero en efectivo, la falta de conocimiento de los productos de empresa, y una estrategia inadecuada de marketing son las principales causas endógenas del fracaso.

Los cambios en el entorno empresarial son una realidad creciente para todas las empresas (grandes y pequeñas) y requiere de las empresas que estén en alerta a las señales externas de fracaso.

3.3. Las causas estructurales del fracaso

Existen varias causas estructurales asociadas con el fracaso que incluyen: una mayor centralización, la falta de planificación a largo plazo, falta de capacidad de la innovación, salida de personal competente, la pérdida del flujo de recursos, el pluralismo fragmentado y recortes no priorizados (Cameron *et al.*, 1987). Otros elementos de esta categoría incluyen la edad, el tamaño y la etapa del ciclo de vida de la empresa.

En su investigación y análisis de las empresas quebradas, Thornhill y Amit (2003) estudiaron la comparación de cambios de la industria, la dirección general, gestión financiera y las variables de desarrollo de mercado asociadas con las diferentes etapas del desarrollo empresarial. Utilizando la teoría de recursos y capacidades, Thornhill y Amit sugieren que las empresas jóvenes son más susceptibles de sufrir las deficiencias de recursos y las capacidades que las empresas grandes, que es la esencia de la *liability of newness* (Zacharakis, Meyer y De Castro, 1999). La *liability of newness* tiene mucho que ver con la legitimidad de una empresa con sus proveedores, clientes, acreedores y otras organizaciones de la industria.

El tamaño de la empresa también es un factor importante que puede explicar el fracaso o éxito de la empresa. Kale y Arditi (1998) relacionan el tamaño pequeño de la empresa con la incapacidad de la misma para crear procesos como el aprendizaje y la invención, y desarrollar la confianza y cooperación entre los miembros de la organización.

3.4. Las causas financieras del fracaso

Normalmente, las finanzas están citadas como la última causa de fracaso. La mayoría de investigaciones, sin embargo, utilizan las finanzas como un indicador de fracaso potencial (de quiebra) y sugieren que el *cash flow* se debe relacionar con la empresa en lugar de ser causa de fracaso en sí mismo (Ooghe y De Prijcker, 2008). Como base de los modelos de la predicción cuantitativa, las causas financieras están bien descritas en la literatura. Así, varios modelos han sido desarrollados y probados durante años para la predicción del fracaso. En su mayoría, estos modelos usan la quiebra como la variable independiente.

Las causas de fracaso que hemos visto en esta sección son las categorías amplias del fracaso. Dentro de éstas, respecto a los casos de estudio, los investigadores estudiarán las causas más concretas.

4. El objetivo del estudio

Este estudio pretende identificar y analizar los factores/causas clave del fracaso empresarial desde una perspectiva organizativa, y proporcionar una guía a los directores ejecutivos y no ejecutivos que son responsables de asegurar que la empresa está bien gestionada. El estudio ayudará a los directores a reconocer las debilidades de gestión que conducen a la quiebra de empresas, y ayudarlas a encontrar una manera de construir un equipo de gestión equilibrado en lugar de gestión autocrática, con un plan estratégico para enfrentar el cambio industrial. Además, se guía a los responsables a reconocer y poner en práctica fuertes controles presupuestarios y de planificación de los flujos de caja con engranajes prudentes, en lugar de más comercio (*over trading*) y más endeudamiento (*over borrowing*). El estudio destaca que, para hacer frente al fracaso de la empresa, especialmente en el momento de la crisis, la dirección de las organizaciones debe poseer habilidad de difusión y seguimiento de los riesgos. El estudio sugiere que los directores también deben estar alerta de las deficiencias de los principales clientes y proveedores. Si las señales de advertencia son evidentes, deben emprender acciones, ya que el precio de ignorarlas podría ser muy alto.

El estudio incluye las organizaciones que han fracasado desde la perspectiva de los negocios que tienen escasez de recursos, por lo general, debido a que no han podido seguir siendo competitivos y seguir atrayendo con suficientes contribuciones de los clientes y otros proveedores de recursos importantes. En este sentido, la empresa fracasada es aquella "que se convertirá en insolvente hasta que *las acciones de gestión apropiadas* lleven a efecto un cambio en su desempeño financiero" (Slatter, 1984:13).

5. Metodología

Después de establecer el marco conceptual de fracaso empresarial, el equipo de investigación establecerá el método de estudio del caso de la Escuela de negocios de la Universidad de Harvard. En este estudio se analizarán 20 casos de empresas que han cerrado debido a la insolvencia, dado que los niveles de insolvencia de fondos son una de las principales causas de fracaso empresarial en España. Las empresas analizadas serán las que han sido cerradas debido a la insolvencia. Para las empresas cotizantes en bolsa, el número de cierres debido a la insolvencia puede ser medido por los datos sobre liquidaciones de la empresa. Estos implican la liquidación de las empresas por los acreedores o los tribunales. Para las empresas no cotizantes, no hay datos disponibles que midan el número de empresas de cierre como consecuencia de la insolvencia. Sin embargo, los fracasos empresariales en este caso se pueden estimar a partir de quiebras de empresas relacionadas, que se producen cuando la quiebra de una persona está directamente relacionada con su interés de propiedad en una empresa.

Sin embargo, también se estudiarán las empresas que están funcionando, pero con un rendimiento muy bajo y es probable que se cierren en un futuro próximo. Una combinación de bases de datos disponibles (datos cuantitativos) y las entrevistas con los empresarios y los altos directivos de las empresas fracasadas y próximas a fracasar (datos cualitativos) se utilizarán como fuentes de recopilación de datos.

5.1. Los criterios de la selección de la muestra

El equipo de investigación pretende seleccionar las empresas en base a los siguientes criterios:[5]

- Las empresas son pequeñas (PYMES y Micro PYMES) en distintos entornos geográficos y en distintos ámbitos de desarrollo (rural, urbano, turístico, etc.).

[5] El investigador ha presentado un documento aparte sobre la justificación de muestra.

- La muestra estará distribuida en distintos sectores (industria, construcción, etc.).
- Las empresas tienen distintas edades y están en diferente estadio de desarrollo (empresas recientes y antiguas).
- También se considerará el entorno competitivo de las empresas y se intentará diversificar el entorno competitivo en el que desarrolla su actividad la muestra de las empresas.

Justificación de la selección de muestra

El equipo de investigadores ha clasificado la muestra de selección de empresas siguiendo tres criterios: (1) El tamaño; y (2) El sector de actividad. Después de un profundo análisis de las estadísticas de las instituciones más relevantes en este ámbito en España, los investigadores han intentado que la selección sea la más representativa en términos de la actividad y fracaso empresarial en España.

El tamaño de las empresas

En relación con el tamaño de las empresas seleccionadas, se pretenden estudiar las microempresas y PYMES que son el 99% del total del las empresas en España. Según la Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003, basándose en la Carta de la Pequeña Empresa emitida en el Consejo Europeo de Santa María da Feira en junio de 2000, con entrada en vigor el 1 de enero de 2005, las PYMES y microempresas son las unidades económicas con personalidades jurídicas o físicas que reúnen los siguientes requisitos (véase, Tabla 1):

TABLA 1
Definición de PYME en UE

Tipo de empresa	Empleados		Facturación (Millones de euros)		Total de Balance (Millones de euros)
Microempresa	< 10	y	≤ 2	o	≤ 2
Pequeña empresa	< 50	y	≤ 10	o	≤ 10
Mediana empresa	< 250	y	≤ 50	o	≤ 43

Fuente: Wikipedia (10 de enero de 2012)

Según la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME): "con el fin de ajustarse a una de las características que recomienda la Comisión Europea en su definición de PYME (0-249 asalariados), el INE realiza, a petición de la Dirección General de Política de la PYME, desgloses específicos de empresas, según el número de asalariados, que permiten la homologación con los que elabora Eurostat, ya que los desgloses habituales que este Organismo realiza no ofrecen tal posibilidad. También por petición de esta Dirección General, el INE remite a la misma el número de empresas según sectores de producción hasta el nivel provincial. Las microempresas están integradas por las empresas sin asalariados y por las empresas que tienen entre 1 y 9 asalariados. Las empresas pequeñas están constituidas por empresas que tienen entre 10 y 49 asalariados. Las empresas medianas están constituidas por empresas que tienen entre 50 y 249 asalariados. Las PYME están constituidas por empresas que tienen entre 0 y 249 asalariados, es decir, es la suma de las microempresas, de las pequeñas empresas y de las empresas medianas" (Fuentes y Notas Explicativas-DGPYME, 2010:01).[6]

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE, 2011), el número total de empresas en España es 3.250.576. De estas empresas, el 99,85% son PYMES (entre 0 y 249 asalariados), y sólo el 0,15% son grandes (250 o más asalariados). Además, el Retrato de la PYME, 2011 (de DGPYME) indica que "según datos DIRCE a 1 de enero de 2010, el 96,9% de las empresas se concentraban en el tramo de menos de 2 millones de euros. Un 2,3% ingresaron entre 2 y 10 millones. Las que tuvieron ingresos comprendidos entre 10 y 50 millones representaron el 0,7%, y sólo el 0,03% ingresaron más de 50 millones de euros en el último año" (p. 6).

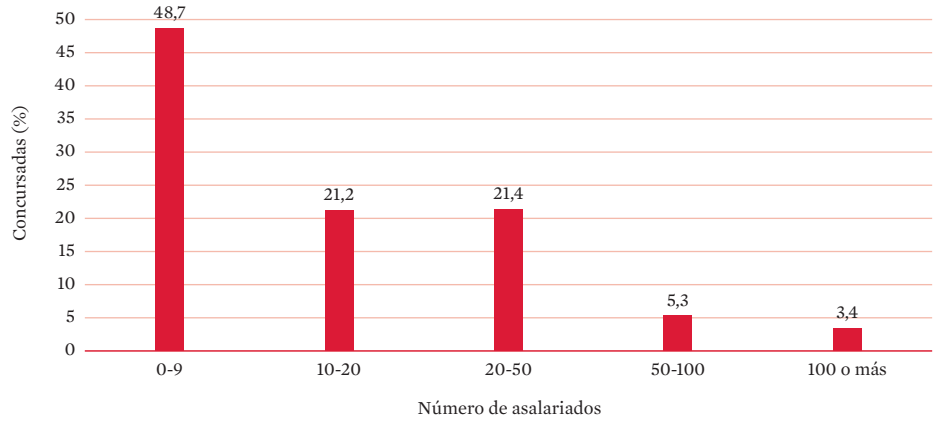
Estos datos muestran que casi el total de las empresas españolas son pequeñas y medianas empresas (PYMES).

En relación con los datos de concursos de acreedores, cabe destacar que en España "la gran mayoría de [las empresas] concursadas son micro-empresas y PYMES" (Anuario 2010:155). La distribución de concursos por tramos de asalariados en la Figura 7 muestra que la mayoría de las empresas concursadas son PYMES.

[6] http://estadisticas.ipyme.org/InformesEstadisticos/Datos2010/notas_explicativas.pdf).

FIGURA 7

Distribución de concursos por tramos de asalariados (2010)



Fuente: Anuario 2010—Estadística Concursal—Colegio de Registradores de la Propiedad, Bienes Muebles y Mercantiles de España

Los sectores de actividades

El tercero de los criterios definidos por el equipo investigador para la selección de la muestra de empresas es la distribución por sectores de actividad. La Tabla 2, publicada en las notas de prensa de INE del 2 de agosto de 2011, indica que casi la mitad de las empresas activas se encuentran en los sectores industrial (6,8%), construcción (15,0%) y comercio (24,1%).

TABLA 2

Empresas activas según sector de actividad, por comunidades autónomas (1 de enero de 2011)

Comunidad Autónoma	Total	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios
Andalucía	492.341	30.608	65.575	136.962	259.196
Aragón	90.858	7.347	14.816	20.726	47.969
Asturias	69.877	3.950	10.334	16.186	39.407
Illes Balears	87.461	4.739	16.071	17.626	49.025
Canarias	132.488	5.572	16.220	33.511	77.185
Cantabria	38.867	2.280	6.592	8.881	21.114
Castilla y León	166.509	12.810	28.067	41.445	84.187
Castilla-La Mancha	130.079	13.511	24.388	33.703	58.477
Cataluña	601.801	41.641	89.975	134.241	335.944
Comunitat Valenciana	348.955	26.619	51.113	89.260	181.963
Extremadura	65.103	5.123	9.638	19.368	30.974
Galicia	196.535	13.688	32.686	51.054	99.107
Comunidad de Madrid	501.669	25.097	67.929	98.494	310.149
Región de Murcia	90.856	7.212	14.906	24.665	44.073
Comunidad Foral de Navarra	41.541	3.974	6.649	9.636	21.282
País Vasco	165.496	14.040	27.989	37.709	85.758
La Rioja	22.801	2.581	3.606	5.587	11.027
Ceuta	3.642	79	352	1.429	1.782
Melilla	3.697	64	318	1.711	1.604
Total	**3.250.576**	**220.935**	**487.224**	**782.194**	**1.760.223**

Fuente: Adaptado de las notas de prensa de INE del 2 de agosto de 2011

Cuando consideramos el descenso en el número total de las empresas —como indicador del fracaso empresarial en España— los casos del movimiento en el DIRCE a 1 de enero de 2011, muestran que casi el 48% de las bajas totales de las empresas (caracterizadas a través de su Número de Identificación Fiscal y Registradas en DIRCE) durante el año 2010, eran de los sectores de Industria, Construcción y Comercio (véase, Tabla 3).

TABLA 3

Bajas totales por sector de actividad (1 de enero de 2011)

Industria	19.356	5,1
Construcción	73.969	19,6
Comercio	87.309	23,2
Resto de servicios	196.311	52,1
Total	**376.945**	**100,0**

Fuente: Movimiento en el DIRCE a 1 de enero de 2011- INE, 2011

De esta manera, el equipo investigador considera importante estudiar las empresas en estos tres sectores de actividad. Sin embargo, a la hora de justificar una mayor representación de los sectores económicos, los investigadores pretenden estudiar las empresas en el sector de servicios también. Según la nota de prensa de INE del 02 de agosto (2011: 1); "El sector Servicios, excluido Comercio continúa manteniendo el mayor peso en la estructura de la población de empresas. A 1 de enero de 2011 representa el 54,1% del total. Este sector incluye todas las empresas dedicadas a hostelería, transporte y almacenamiento, información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y de servicios auxiliares, educativas, sanitarias y de asistencia social y otro tipo de actividades sociales, incluidos los servicios personales".

Dependiendo de la disponibilidad de la información y acceso a los datos de empresas, y en relación con la mayor representación por comunidad autónoma, el equipo investigador considera los siguientes sectores y subsectores para el estudio de los casos: industria manufacturera; construcción; comercio al por mayor y al por menor; hostelería; actividades financieras y de seguros; actividades inmobiliarias; actividades administrativas y servicios auxiliares; actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento; e información y comunicaciones. La selección es según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009).

Todos los datos, tanto cuantitativos como cualitativos, estarán disponibles y estandarizados según los criterios de la base de datos Nueva Economía 20+20.

Tras el desarrollo de las 20 experiencias en Economía del Fracaso 20+20, el equipo de investigación, con este fin, realizará:

- Contacto con la empresa.
- Aproximación documental a la empresa mediante fuentes secundarias.
- Visita a la empresa, realización de entrevistas en profundidad y recopilación de material audiovisual.
- Estandarización de la información cualitativa en un cuestionario cuantitativo para su posterior tratamiento estadístico en la base de datos de Nueva Economía 20+20: Alimentación de la base de datos Nueva Economía 20+20 en la que se definen los campos que tienen que cubrir cada uno de los casos para homogeneizar la recogida y el tratamiento de la información.

El estudio pretende presentar una nueva perspectiva de organización de empresas, gestión de los procesos innovadores y de gestión de los recursos humanos en los que se basa la Economía del Fracaso 20+20 para exportar sus conclusiones al resto del tejido productivo y prestar un soporte público a estas experiencias empresariales y emprendedoras.

El estudio tiene como fin último fomentar nuevas formas de gestión empresarial basadas en:

- Metodologías de organización innovadoras.
- Modelos de negocio fundamentados en creatividad y talento.
- Valores de sostenibilidad, transparencia y participación.

2

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES

ADECOL S.L.

1. Introducción

La empresa ADECOL S.L. nace en el año 2008 en Madrid capital con una inversión de 25.000 euros. Se dedicaba a los servicios de limpieza de edificios y locales (Código CNAE 2009- 8122-Otras actividades de limpieza industrial y de los edificios). Se trata de una empresa muy joven que cesó sus operaciones tras dos años de la fecha de constitución (enero de 2008- enero de 2010). Durante su vida operativa, la empresa funcionó con un número de trabajadores entre 35 y 45. La facturación anual de ADECOL S.L. era de 45.000 euros aproximadamente. El ámbito geográfico de las actividades de la empresa era la Comunidad de Madrid.

La dirección general de ADECOL S.L. estaba bajo el control del dueño que tenía el nivel educativo preuniversitario (Bachillerato) y un curso de tecnólogo industrial. El director de empresa tenía más de 30 años de experiencia como empresario. Además, el empresario había sido el líder de los equipos de trabajo a diferentes niveles, pero fuera de España. La experiencia del empresario en el sector de limpieza (como trabajador) era de ocho años. Sin embargo, ADECOL S.L. era su primera experiencia de ser empresario en el sector de limpieza.

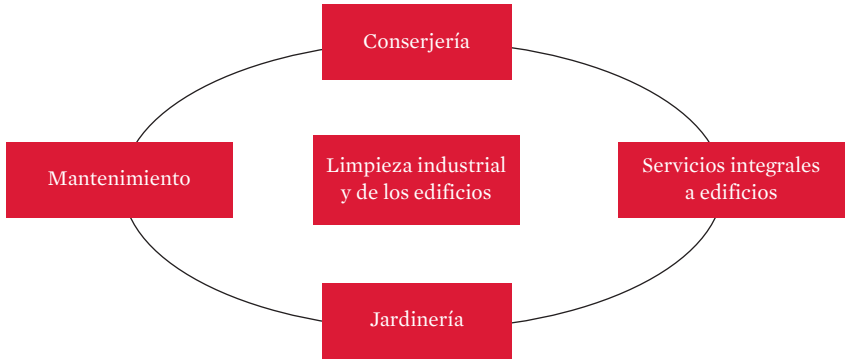
2. Identificación del modelo de negocio

ADECOL S.L. empezó sus funciones con la idea de satisfacer las necesidades de los clientes, pero ofreciendo mejor servicio que las empresas existentes. El motivo de la empresa era satisfacer a los clientes a precios más bajos que sus competidores. A lo largo de sus operaciones, la empresa intentó adaptar sus servicios a las necesidades específicas de diferentes clientes y segmentos del mercado.

En el mercado al que se dirigía, la intensidad de competencia era alta. Sin embargo, las necesidades de los clientes en este mercado requerían una oferta diferente, pero no estaban dispuestos a pagar mejores precios a estas ofertas. Esta situación se debía tal vez a que existía un gran número de empresas en este sector de actividad y la entrada de nuevas empresas (competidoras) era fácil. Aunque este mercado mantiene su atractivo en la actualidad, su intensidad ha bajado con la crisis en el sector de la construcción.

Las actividades concretas de la empresa eran: servicios integrales a edificios, limpieza, conserjería, jardinería y mantenimiento.

FIGURA 8
Áreas de actividades de ADECOL S.L.



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

La empresa ADECOL S.L. proporcionaba servicios a los particulares y empresas en los paquetes de servicios (servicios adicionales en el precio de un servicio) que consideraban como una ventaja de su negocio sobre la competencia del mercado. Además, los servicios se adaptaban a las necesidades específicas de los diferentes clientes, y en la mayoría de los casos ofrecían un valor similar a los competidores pero a un precio inferior.

La comunicación con los diferentes segmentos del mercado se realizaba a través del canal directo propio (promoción personalizada del empresario), utilizando las guías de administradores de fincas y presentando los curriculum vitae a los administradores.

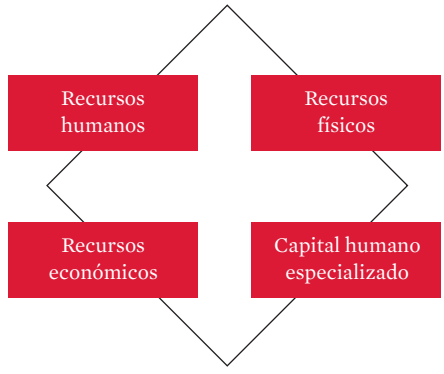
Establecer y mantener buenas relaciones con sus clientes era la parte integral de la estrategia de ADECOL S.L. La dirección de la empresa era consciente de la importancia de sus relaciones con los clientes importantes. Con el motivo de mantener dichas relaciones, la empresa proporcionaba a sus clientes una asistencia personal de forma que un

representante de servicio de atención al cliente se dedicaba específicamente a este cliente. Sin embargo, mantener dichas relaciones conllevaba un coste de mil euros mensuales aproximadamente.

Siendo una empresa pequeña y dependiendo de la naturaleza de sus actividades, ADECOL S.L. no tenía fuentes de ingresos más allá de cobros por servicios.

Los recursos claves de la empresa eran los recursos humanos y físicos. La empresa funcionaba sólo con el capital propio, pero necesitaba la financiación (suponía aproximadamente un 40% respecto al total de la inversión) para llevar a cabo su negocio, y no tenía acceso al crédito ni pudo seguir la financiación a lo la largo de sus operaciones. Por tanto, los recursos económicos de empresa eran débiles. La debilidad de los recursos económicos demuestra su incapacidad de pagar a los trabajadores hasta que le pagaba el cliente. Es decir, que ADECOL S.L. no tenía fondos suficientes en reserva para pagar a los trabajadores en caso de tardanza en cobros por servicios. Además de la debilidad de los recursos económicos, la empresa no disponía de los recursos intelectuales.

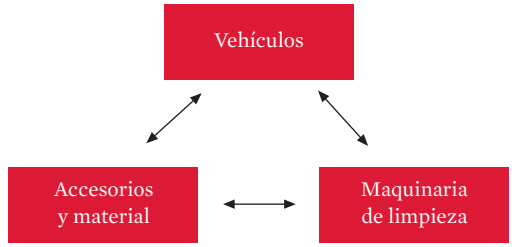
FIGURA 9
Los recursos de ADECOL S.L.



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

Entre los recursos humanos la empresa disponía de un tecnólogo industrial que era el propietario, y una persona con el curso de limpieza y mantenimiento. Entre los recursos físicos la empresa disponía de los vehículos para transportar el personal y material de limpieza, maquinas y accesorios de limpieza.

FIGURA 10
Los recursos físicos de ADECOL S.L.



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

La empresa poseía una buena red de contactos con los clientes, proveedores y otras empresas, pero no había establecido asociaciones para obtener y optimizar la asignación de los recursos y capacidades, y reducir riesgo en un entorno competitivo con incertidumbre.

El papel de la innovación en la empresa no era más que seguir mejorando las formas de trabajo según las necesidades de los clientes. No existía el concepto de innovación en el sentido de las ideas nuevas y distintas del marketing y la dirección estratégica de empresa. Sin embargo la empresa había desarrollado las competencias esenciales en su sector y llevaba a cabo prácticas o actividades de aprendizaje continuo. La empresa había establecido un sistema de formación de su personal a través de centros de formación externos, pero le faltaba el capital intelectual y físico que le permitiera desarrollar las actividades de creación de conocimiento para crear y mantener la ventaja competitiva.

Durante la entrevista al empresario observamos que la empresa empezó sus funciones con recursos y capacidades normales y corrientes que no eran insustituibles, raros, inimitables o valiosos (Barney, 1990). En este sentido podemos decir que la ventaja competitiva de la empresa era bastante baja sobre sus competidores. Sin embargo, la empresa confiaba en su política de precios[7], a la que consideraba suficientemente atractiva para los clientes. Pero llegó un momento en que los competidores empezaron a ofrecer a los clientes los precios bajos que no podía ofrecer ADECOL S.L.

[7] La empresa ofrecía a sus clientes servicios adicionales a precios muy bajos. Por ejemplo, si un cliente contrataba el servicio de conserjería, ADECOL le ofrecía el servicio de mantenimiento a un precio inferior a otras empresas de mantenimiento.

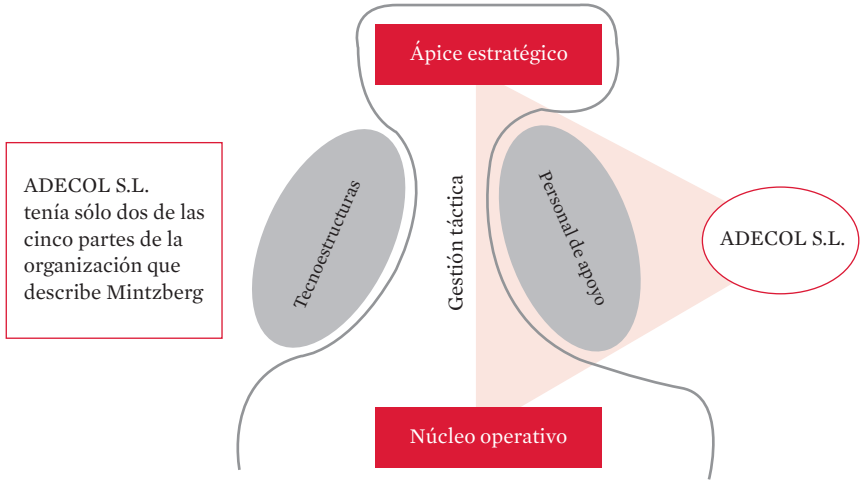
La mayor parte de los costes de la empresa se dedicaban a personal (25 a 30 mil euros/mes), alquiler (800 euros/mes), mantenimiento (800 euros/mes) y publicidad (300 euros/mes). La mayor parte de los ingresos de la empresa era variable y dependía de los servicios que tenía la empresa a su cargo. La empresa tenía un coste fijo de 3.000 euros aproximadamente, independientemente de sus servicios a los clientes.

3. Estructura y estrategia

ADECOL S.L. tenía una estructura organizativa simple (Mintzberg, 1980). Según Mintzberg, en la estructura simple, la parte clave es el ápice estratégico, que coordina mediante supervisión directa, la estructura es muy poco elaborada y altamente centralizada, y se asocia con entornos sencillos, dinámicos y líderes fuertes, y tiende a encontrarse en organizaciones más pequeñas y más jóvenes o en las empresas condenadas a severas crisis.

Mintzberg (1980) describe cinco partes básicas de la organización para entender la estructura de la organización. Sin embargo, creemos que la adopción de estas depende de los recursos, medios y la necesidad de la empresa. Por ejemplo, ADECOL S.L. tenía pocos recursos y era una empresa pequeña, y tenía sólo dos de las cinco partes que describe Mintzberg. Esta situación refleja una alta centralización de la empresa.

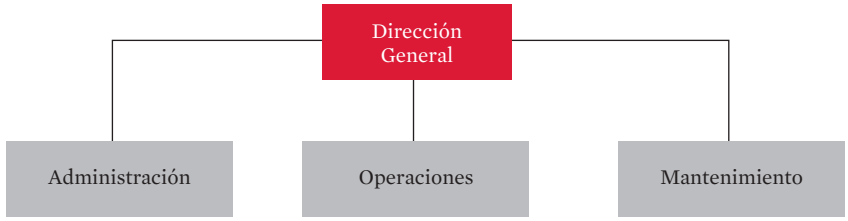
FIGURA 11
Las partes básicas de la organización (Mintzberg, 1980)



Fuente: Adaptado de Mintzberg (1980)

La estructura organizativa de ADECOL S.L. refleja una centralización funcional. El procedimiento de las funciones diarias de la empresa era muy centralizado. La dirección general, financiera y de marketing residía en la mano del dueño de empresa. Los departamentos de Administración, Operaciones y Mantenimiento eran departamentos independientes pero bajo la supervisión directa del empresario.

FIGURA 12
Organigrama de ADECOL S.L.



Fuente: *Elaboración propia a partir de la información de la empresa*

La estrategia de ADECOL S.L. era una estrategia de diferenciación que se centraba en los costes y la eficiencia para competir con las empresas grandes. Para alcanzar esta estrategia, la empresa realizaba las siguientes prácticas:

- Adaptar los servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes.
- Proporcionar servicios a los particulares y empresas en los *paquetes de servicios* (servicios adicionales en el precio de un servicio).
- Ofrecer un valor similar a los competidores, pero a un precio inferior.
- Atención personalizada a los clientes.

4. Los factores responsables del fracaso de ADECOL S.L.

La orientación jerárquica de la empresa era inadecuada en el sentido de que existía rigidez cultural, bajo nivel de compromiso y consenso del personal con el negocio. Además, fallaba el deseo de aceptación y conformidad en el personal de la empresa. El empresario admite que la indulgencia de la dirección de la empresa era la responsable de esta situación.

Aunque la empresa había adaptado la estrategia de reducción de costes, la naturaleza de actividad de empresa le ponía los costes de operaciones altos. Además, como era una empresa pequeña y le faltaba el capital, no podía afrontar los costes imprevisibles. Además, una estrategia de diferenciación resultaba costosa a la empresa en el sentido de que no tenía recursos suficientes para cumplir compromisos con los clientes.

La estrategia del marketing de ADECOL S.L. era inadecuada en tanto que la empresa, al haber adaptado la estrategia de reducción de costes, no tenía ningún equipo especializado de marketing. Además, la estructura centralizada no permitía al empresario prestar atención suficiente a las actividades de marketing. Aunque, el empresario tenía experiencia en el sector de actividad, no tenía formación y experiencia de marketing suficiente para la búsqueda de nuevos clientes en el entorno de alta competencia y los tiempos de crisis.

Al haber centralizado la estructura organizativa, la empresa perdió el control en los flujos de recursos y se encontró con pérdidas en los mismos. Además, la empresa tuvo que afrontar las pérdidas imprevistas por parte de su personal de limpieza, debidas a descuidos en el uso de la maquinaria de limpieza y los vehículos que eran los recursos claves de la empresa.

Las previsiones futuras de la empresa eran a muy corto plazo. No existía la previsión de futuro y la planificación a largo plazo. Debido a este comportamiento, la empresa no había invertido en las actividades que mejoraban su capacidad de innovación.

Falta de *cash flow* (liquidez) y no acceso al crédito eran otras causas importantes del fracaso de ADECOL S.L. Además, la empresa tenía deudores que le debían unos 40.000 euros. La empresa tenía un doble problema con esta deuda. Por un lado, siendo una empresa pequeña, no podía pagar a los trabajadores, y el personal formado con experiencia abandonó. Por otro lado, la empresa tenía un coste continuo de seguir a estos deudores.

Al no disponer de recursos y capacidades ventajosas, falta de capital intelectual e innovación, la empresa no era capaz de responder eficientemente a los cambios en la situación competitiva del entorno.

Aunque la empresa había desarrollado buenas relaciones con sus clientes, proveedores y otras empresas del entorno, estas relaciones no eran tan profundas como para que la empresa tuviera acceso a sus recursos y capacidades. Estas relaciones no servían para respaldar a la empresa en los tiempos de crisis.

La empresa era consciente de los cambios tecnológicos en el sector de su actividad (por ejemplo, la entrada de la maquinaria moderna en el mercado, maquinas sin ruido,

líquidos sin mal olor, etc.), pero no era capaz de adoptar estos cambios por falta de dinero, y por no tener acceso al crédito.

La empresa no tenía ningún plan 'B' para enfrentar las situaciones imprevistas y por consiguiente no fue capaz de tomar medidas para evitar el fracaso.

5. Conclusiones

ADECOL S.L. era una empresa bastante nueva a la hora del cese de sus operaciones. La empresa tenía sólo dos años de edad cuando su dueño (director) tuvo que cesar sus operaciones por falta de flujos de fondos. No sólo la edad sino también la falta de capital suficiente eran algunas de las principales causas del fracaso de ADECOL S.L. En la literatura podemos encontrar que una empresa nueva sin capital suficiente tiene un mayor riesgo de fracaso (Honjo, 2000).

Las empresas jóvenes son más susceptibles de sufrir las deficiencias de recursos y capacidades que las empresas más antiguas. Esta es la esencia de la *liability of newness*[8] expresada en la Teoría de Recursos y Capacidades. La carga de ser nuevo tiene mucho que ver con la legitimidad de una empresa con sus proveedores, clientes, acreedores y otras organizaciones del sector. Las empresas más antiguas, al haber desarrollado recursos valiosos y capacidades en su evolución cronológica son menos vulnerables a los peligros del cambio en su entorno.

ADECOL S.L. era una empresa pequeña (microempresa) con un número de trabajadores entre 35-45, y una facturación anual media de 45.000 euros. El tamaño de la empresa también es un factor importante que puede explicar el fracaso o éxito de la empresa. El tamaño pequeño de ADECOL S.L. está relacionado con su incapacidad de crear procesos como el aprendizaje y la invención, y desarrollar la confianza y cooperación entre los miembros de la organización.

Aunque el análisis de la edad y el tamaño de la empresa son importantes, desde nuestro punto de vista, los factores críticos del fracaso de ADECOL S.L. eran las deficiencias en la dirección general, financiera y de marketing. Sin embargo, siendo una empresa joven y pequeña, ADECOL S.L. fracasó en términos de la dirección general. Por tanto el tiempo y los recursos son necesarios para desarrollar el conocimiento y habilidades específicos a la empresa y su entorno.

[8] Una posible traducción al castellano sería 'la carga de ser nuevo'.

Además, la dirección de ADECOL S.L. era bastante centralizada. El dueño de la empresa llevaba casi todas las operaciones relacionadas con la dirección general, financiera y de marketing. Si observamos el nivel educativo del empresario, no tenía bastante formación y experiencia para llevar a cabo todas estas operaciones. D'Aveni (1989) concluye que los problemas gerenciales y estratégicos causan el fracaso, mientras el fracaso, a su vez, causa los problemas estratégicos y de la gestión, como un círculo vicioso. Este autor lo describe como la parálisis estratégica que puede impedir a la empresa encontrar y seguir nuevas direcciones, y él sugiere que los desequilibrios de gestión son los causantes de esta parálisis.

La empresa estudiada se encontraba en un mercado que se caracterizaba por una alta tasa de entrada. También se encuentra en la literatura que la empresa nueva tiende a tener dificultades para sobrevivir en una industria con altas tasas de entradas de empresas.

ADECOL S.L. tenía una estructura simple y centralizada. Este tipo de estructura necesita de un liderazgo fuerte. La falta de control ha sido una de las principales causas de fracaso de las pequeñas empresas. Sin embargo, esta debilidad ha sido evidente en muchas de las grandes empresas, particularmente en el sector de la construcción.

Normalmente, las finanzas se citan como la última causa de fracaso. La mayoría de investigaciones, sin embargo, utilizan las finanzas como un indicador de fracaso potencial (de quiebra) y sugieren que el *cash flow* se debe relacionar con los factores estructurales y estratégicos de la empresa en lugar de ser la causa de fracaso en sí mismo. ADECOL S.L. tuvo problemas de *cash flow* que estaban relacionados con la gestión de capital invertido y la falta de entendimiento del ciclo de fondos en este sector. La empresa no tenía fondos de reserva para pagar a su personal en caso de demoras en recibir la cantidad facturada al cliente. La empresa no había empezado con el capital suficiente para enfrentar esta situación. Además, no tenía recursos y capacidades suficientes para seguir a los deudores.

El acceso al capital necesario para llevar a cabo una actividad empresarial tiene que ser asegurado antes de empezar la actividad. Mas allá de los recursos, la empresa tiene que tener unas bases estratégicas fuertes para competir en el mercado. Por ejemplo, unas ideas innovadoras en el sentido estratégico y tecnológico distintas a las de sus competidores. Además, formación profesional, experiencia y capacidad de liderazgo de la dirección de la empresa reducen la posibilidad de fracaso.

Según la opinión del empresario entrevistado, la empresa podría haber evitado el cese sus operaciones si hubiera tenido acceso al crédito, previsión de futuro, inyectar los recursos económicos externos a través de socios y un buen asesoramiento jurídico.

Agrojardín Estepona S.L.

1. Introducción

Agrojardín Estepona[9] nace en el año 1990 en la localidad de Estepona en Málaga. Se dedica al comercio, por mayor y detalle, depósito, distribución, producción, representación, importación o exportación de todo tipo de géneros relacionados con la construcción de edificaciones, con la ornamentación, muebles (código CNAE, 2009: 4399- otras actividades de construcción especializada n.c.o.p., y 4339- otros acabados de edificios). En la actualidad la empresa cuenta con cien empleados. Sin embargo, en momentos de crecimiento económico en España, Agrojardín tenía hasta 300 empleados. Su facturación anual media (2011) es de 6 millones de euros. El capital social de la empresa es de 50 millones de euros. Desde el día 19 de septiembre de 2009, la empresa está en concurso de acreedores debido a una situación financiera débil.

Desde su constitución hasta la fecha de hoy, la dirección general de la empresa está bajo el control de los fundadores —Antonio Bazán y Mª Victoria Huertas— que son esposos. En 1982, los fundadores, movidos por un espíritu emprendedor y por una pasión común —las plantas— iniciaron la aventura empresarial en Estepona, su ciudad natal. En una pequeña finca familiar empezaron con la producción de plantas y pequeñas obras en jardines privados. En 1989 abrieron su primer vivero y acometieron importantes obras de jardinería pública. La visión empresarial de Antonio y Mª Victoria —que viajan con frecuencia al extranjero—, y el continuo crecimiento de la demanda, les llevaron a dar un gran salto en 1995, con la apertura del primer gran centro de jardinería de la Costa

[9] Agrojardín Estepona S.L. es una de las empresas del Grupo Agrojardín. El Grupo Agrojardín está formado por diferentes sociedades: "Agrojardín Estepona, S.L.", "Agrojardín Campo de Gibraltar, S.L.", "Agrojardín Obras y Proyectos, S.L.", "Baes 21, S.L.", "Estesur, S.L.", "Mantenimientos Guadalmansa, S.L.", "Agrojardín Guadalmansa, S.L." y "Selveca Inversiones SL". En este estudio Agrojardín significaría Agrojardín Estepona.

del Sol. Importaron un nuevo concepto de negocio, más amplio, que triunfaba en Europa del norte y que integraba perfectamente todo lo relacionado con la vida en el hogar y el jardín. Rodeados por un equipo de profesionales especialistas comenzaron a vender productos y servicios relacionados con la jardinería, la decoración y los animales de compañía. Todo ello siempre muy vinculado a su comunidad.

En el año 2003 realizaron una gran reforma y ampliación de las instalaciones y del propio concepto del negocio, orientándolo más al ocio. Abrieron una delegación comercial en Cádiz y en Marruecos e inauguraron un nuevo centro en el Campo de Gibraltar. El mismo año, la empresa diversificó su actividad en el sector de la inmobiliaria, especialmente relacionada con la segunda residencia.

Desde sus orígenes, Agrojardín ha liderado el sector de la jardinería en la Costa del Sol. Hoy, 22 años después, continúa siendo una empresa familiar fuertemente vinculada a su tierra, y punto de referencia claro en el sector.

FIGURA 13
Los fundadores de Agrojardín

Antonio Bazán y Mª Victoria Huertas

Fuente: Página web de la empresa

Los fundadores de Agrojardín empezaron esta actividad empresarial con una clara vocación de servicio al cliente y a la sociedad, valores que conforman claramente hoy su identidad corporativa.

2. Identificación del modelo de negocio

Agrojardín inició su actividad con la idea de facilitar al cliente paquetes de servicios relacionados con jardinería, decoración y mantenimiento general. Aunque existían ofertas similares, no estaban disponibles en paquetes. Además, una parte importante de la idea de negocio consistía en asesorar a los clientes sobre estos servicios e instalaciones de jardinería.

Las razones que motivaron a los fundadores a tomar la decisión de montar esta empresa fueron su espíritu emprendedor y su interés por las plantas. Es cierto que la motivación también estaba alimentada por la existencia de grandes oportunidades en el sector. Además, los fundadores estaban seguros de crear unas características especiales en sus actividades del negocio. Por ejemplo: poner productos y servicios a disposición de los clientes que antes no tenían acceso a ellos, ayudar al cliente a realizar determinados trabajos, y adaptar los productos y servicios a las necesidades específicas del cliente.

Los clientes de la empresa son tanto particulares como empresas y profesionales. Entre los particulares, los clientes de empresa eran personas de clase media y alta en España. Y entre las empresas y profesionales, los clientes de Agrojardín eran las empresas constructoras, las empresas de gestión inmobiliaria, las empresas vinculadas con las entidades financieras para la promoción y venta de las viviendas, y los organismos públicos.

Respecto a su grupo de clientes, las necesidades de un número considerable de los clientes requieren una oferta diferente y están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. Sin embargo, en general, el número total de los clientes de los productos y servicios de este sector se ha reducido.

La intensidad de la competencia no es alta si los competidores cumplen con la legalidad y las normas. Pero, según Antonio Bazán, han entrado muchas empresas pequeñas en el sector que no cumplen las normas y existe un nivel alto de competencia desleal. Antonio Bazán explica que estas empresas pequeñas contratan a personal en situación irregular y en general no hacen contratos laborales. Así se ahorran el dinero de la seguridad social.

Agrojardín utiliza varios medios de comercialización y comunicación para llegar a sus clientes. Con este fin, la empresa tiene equipos comerciales, tiendas propias, y ventas en Internet. Debido a la reducción en ventas por la crisis económica y financiera, la empresa ha reducido su plantilla de 300 a 100 trabajadores. De esta forma, sus actividades de comercialización también se han reducido.

FIGURA 14
La tienda Agrojardín

Fuente: *Página web de la empresa*

Las formas de ingresos de la empresa son: venta de productos y cobros por servicios. El precio de los productos y servicios de la empresa se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda. Sin embargo, afectan los precios de la materia prima.

Agrojardín dispone de todo tipo de recursos: físicos, intelectuales, económicos y humanos. Los recursos físicos de la empresa están constituidos por los edificios, vehículos, maquinarias, sistemas de producción y puntos de venta. La marca Agrojardín, la información privada y la base de datos de clientes forman parte de los recursos intelectuales de la empresa. Los recursos económicos de la empresa son débiles y ésta necesita financiación para llevar a cabo sus actividades del negocio.

3. Cultura organizativa, estructura y estrategia

Siendo una empresa familiar, Agrojardín ha creado un entorno de trabajo entrañable en el que los miembros de la familia y otros empleados se comunican libremente entre ellos. Se dan buenas relaciones interpersonales y la satisfacción de los empleados es un factor clave de la cultura organizativa de la empresa. Se fomenta y valora una actitud participativa.

Agrojardín tiene una clara vocación de servicio al cliente y a la sociedad, valores que conforman claramente su identidad corporativa. La cultura organizativa de la empresa se basa en su compromiso con la comunidad, el medio ambiente, los clientes y los trabajadores.

Compromiso con la comunidad: Se colabora con numerosas asociaciones no gubernamentales y con agentes de acción social (APRONA, Sociedad Protectora de Animales, residencias de ancianos, colegios...etc).

Compromiso con el medio ambiente: Se contribuye al crecimiento sostenible con sus políticas de investigación, formación y concienciación ciudadana para el uso responsable de los recursos naturales. Se colabora con Universidades y Patronatos en la investigación, desarrollo y conservación de espacios verdes y se fomenta un estilo de vida natural y comprometido con el entorno.

FIGURA 15
La investigación en Agrojardín

Fuente: Página web de la empresa

Compromiso con el cliente: Los profesionales de la empresa acompañan a los clientes en todo el proceso de compra y posventa, con los mejores especialistas y una amplia gama de productos de gran calidad. Se encuentran soluciones adaptadas a cada cliente y le ofrecen un servicio integral (diseño, asesoramiento, ejecución y mantenimiento). La empresa se ocupa de que el cliente disfrute de sus compras y le invita a compartir el estilo de vida Agrojardín.

Compromiso con los trabajadores: La empresa se implica en el desarrollo profesional de sus trabajadores. Se preocupa por su formación continua, motivación laboral y seguridad, buscando siempre reforzar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.

FIGURA 16

David Bazán

Diplomado en Ciencias Empresariales por la Universidad de Málaga. Cursos varios de contabilidad, Administración de Empresas y Finanzas. Experiencia de 7 años en la empresa

Antonio David Fernández

Técnico Superior en Administración y Finanzas. Cursos varios de contabilidad, finanzas, prevención de riesgos laborales y atención al cliente. Experiencia 9 años en la empresa

Alberto Castro

Diplomado en Ingeniería Técnica Agrícola por la Universidad de Valladolid. Diplomado en Dirección de Empresas Agropecuarias por el Instituo Nevades. Experiencia 15 años

Marcos González

Licenciado en Ciencias Biológicas por la Universidad de Málaga

Fuente: Información recibida de la empresa

En cada centro de Agrojardín se encuentra un equipo de especialistas trabajando al servicio de los clientes, que tratan de ayudarle en todo momento y de hacer que disfrute del tiempo que comparte con la empresa. En cada sección hay un experto que ayuda a los clientes a orientar mejor sus decisiones de compra y a encontrar soluciones.

En la sección de jardinería los ingenieros y biólogos ofrecen a los clientes soluciones personalizadas para sus terrazas o jardines y les enseñan cómo cuidar bien sus plantas.

La sección decoración ofrece los consejos de los expertos en decoración e interiorismo que estudian con el cliente las soluciones e ideas adaptadas a su hogar.

En la sección de mascotas, el veterinario y su equipo de expertos ayudan a los clientes a elegir bien su animal de compañía y a saber todo sobre su cuidado y crianza.

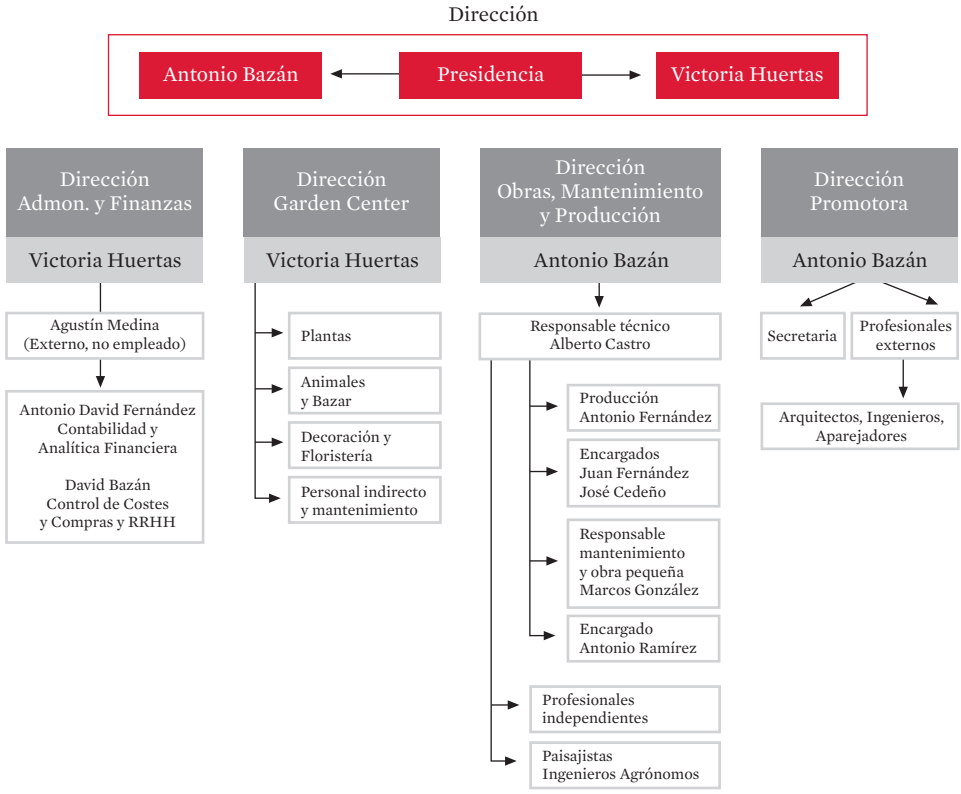
En la sección de floristería los especialistas saben aconsejar al cliente qué flores elegir y cómo combinarlas mejor para cada ocasión.

FIGURA 17
Los recursos humanos de Agrojardín

Fuente: Página web de la empresa

Agrojardín tiene una estructura organizativa funcional parecida a la estructura "Burocracia maquinal" de Mintzberg. En esta estructura, las tareas rutinarias de operaciones son altamente especializadas, los procedimientos son muy formalizados, el núcleo de operaciones es de gran tamaño y la toma de decisiones está relativamente centralizada.

FIGURA 18
Organigrama de Agrojardín



La dirección de Agrojardín implementó la estrategia de diferenciación. En general, la estrategia de diferenciación se desarrolla en las empresas que cuidan características como la calidad del producto, la tecnología y la innovación, la fiabilidad, la imagen de marca, la reputación de la empresa, la durabilidad, el servicio al cliente, etc. Como hemos descrito, Agrojardín poseía estas características. La motivación, la formación, la experiencia y la profesionalización del personal de la empresa facilitaron la implementación de esta estrategia.

4. Las causas del fracaso

La jardinería ha sido el área dentro del sector agrario más afectada por la crisis económica, tanto por la disminución del consumo privado como de las ventas a empresas de

obra pública y construcción. Esta situación general ha afectado a Agrojardín también. Debido a la crisis económica, la empresa tuvo que reducir la platilla de 300 a 100 trabajadores.

La empresa tiene muy buena reputación en el cumplimiento de pagos a los trabajadores. Según el director general de la empresa, no se ha fallado nunca en el pago de las nóminas de su personal. En general, el personal de la empresa mantiene altos niveles de compromiso y consenso con el negocio. Existe una cultura participativa y flexible en la que el deseo de aceptación y conformidad forman parte de la rutina de los trabajadores. Por tanto, no podemos relacionar el fracaso de la empresa con los factores humanos.

Las rutinas organizativas de aprendizaje continuo, actividades innovadoras, y atención especializada al cliente son características básicas de la gestión estrategica de Agrojardín. En la literatura, estos factores se consideran como las claves de éxito de una empresa. Carecemos de evidencias que indiquen que la empresa haya fracasado por estas causas.

Agrojardín Estepona S.L. es parte de un grupo de empresas en el que algunas se dedicaban a la actividad de promoción inmobiliaria y la construcción (aunque la construcción estaba mayormente relacionada con la jardinería). Casi todas las empresas del grupo están en concurso de acreedores. Podemos suponer que el efecto del fracaso de estas empresas se ha contagiado a Agrojardín Estepona también. Esto es, tal vez, porque el capital social del grupo es de la misma familia y la estrategia de diversificar las actividades en las áreas no relacionadas ha despertado la atención de la dirección y el capital hacia negocios más arriesgados. Además, a partir de la crisis inmobiliaria y el consecuente fracaso de las empresas del grupo en este sector, la dirección de la empresa no pudo conseguir la financiación para sacar adelante la actividad principal del grupo.

5. Conclusiones

A partir de la crisis económica, una de las primeras causas del fracaso de la empresa se encuentra en su estrategia de diversificación no relacionada, que se ha materializado en resultados no satisfactorios en cuanto a las expectativas creadas.

La decisión de invertir en los sectores especulativos y disminuir la atención hacia la actividad principal son las causas principales del fracaso de la empresa. Agrojardín mantenía un buen número de clientes en las clases medias y altas que siguen siendo importantes clientes de este sector. La dirección de la empresa admite que ha perdido este tipo de clientes por no haberse centrado en ellos. Según D. Antonio Bazán, la empresa tendría que haber establecido un departamento para desarrollar estrategias más ajustadas de fidelización con estos clientes.

Artecrom de Ediciones S.L.

1. Introducción

Artecrom de Ediciones se constituye en 1973 en Madrid. Se dedicaba al comercio al por menor de libros, periódicos, artículos de papelería, escritorio y artículos de dibujo y bellas artes (Código CNAE 4761—Comercio al por menor de libros en establecimientos especializados). La actividad principal de la empresa consistía en la venta a comisiones de libros de gran formato, obras de divulgación, obras de arte, diccionarios y enciclopedias, etc. Durante los primeros años de su constitución la empresa empezó su actividad con el nombre Omicrom de Ediciones S.L.

El capital social de la empresa fue 30.000 euros (5 millones de pesetas) y su facturación anual media —calculada durante los años 1995-1999— fue alrededor de siete millones de euros (1.200 millones de pesetas). Durante su vida operativa la empresa tenía más de cien empleados.

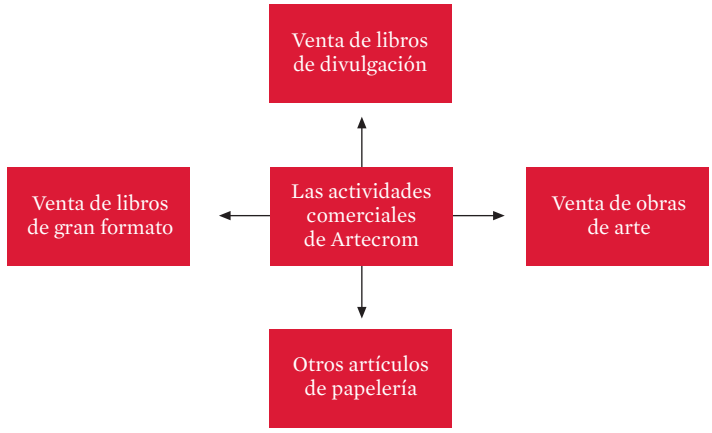
A partir del año 2000 la empresa tuvo que afrontar las caídas continuas en sus ventas, y hasta el año 2004 su facturación anual se redujo a menos de la mitad. Esta caída en las ventas se debió a que, en esos años, el uso masivo de Internet y la tecnología digital en España causó que los hábitos de los lectores se transformaran pasando del libro de papel hacia los libros digitales. Este progreso tecnológico y su uso masivo en el país demandaban cambios estructurales y estratégicos, la introducción de prácticas innovadoras en las empresas del sector editorial.

Ante esta situación la dirección de la empresa se encontró incapaz de introducir los cambios que le exigía el entorno competitivo. Esta incapacidad llevó a Artecrom a cesar sus operaciones en el año 2005.

2. Identificación del modelo de negocio

La idea de negocio estaba basada en la venta de libros de gran formato, obras de arte y obras de divulgación a crédito. Se vendían también periódicos, artículos de papelería y escritorio y artículos de dibujo y bellas artes.

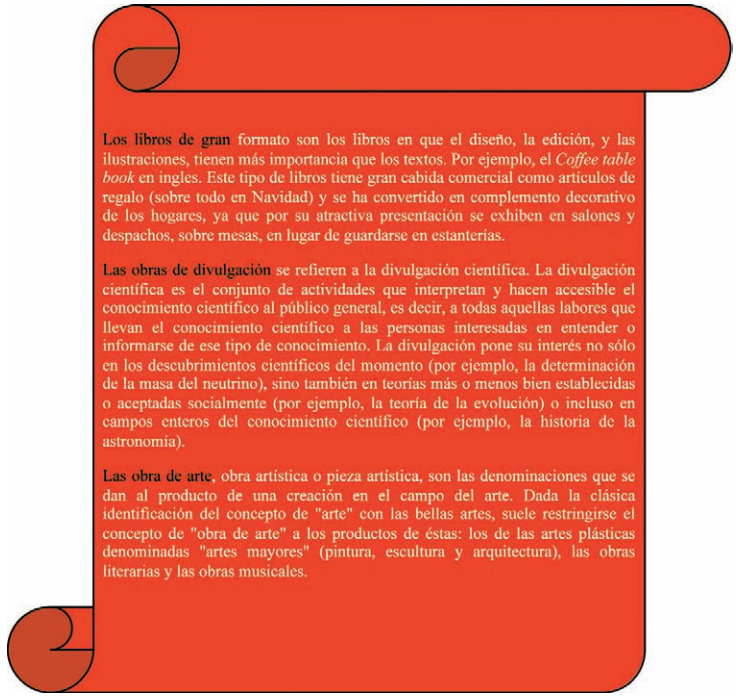
FIGURA 19
Las actividades comerciales de Artecrom



La empresa tenía bases económicas y financieras sólidas y podía financiar a los clientes. Además, la empresa tenía acceso a los recursos humanos a menor coste que sus competidores. La mayoría de las personas que trabajaban en la empresa eran estudiantes de universidad. La empresa tenía un sistema interno para formarles. De este modo, la empresa poseía la capacidad de emplear personas no profesionales en las áreas profesionales, especialmente en marketing y promociones.

FIGURA 20

Una introducción a los libros de gran formato, las obras de divulgación y las obras del arte



Fuente: elaboración propia a partir de la información de Wikipedia

Las características especiales del negocio se reflejaban en las siguientes prácticas organizativas de la empresa:

- Accesibilidad; poner productos y servicios a disposición de los clientes que antes no tenían acceso a ellos.

- Personalización; adaptaba los productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes y segmentos del mercado.

Los clientes de la empresa eran particulares y organismos públicos, como los ayuntamientos y bibliotecas públicas. Las necesidades de los clientes de la empresa demandaban una oferta diferente y estos estaban dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. Sin embargo, en la actualidad, el número de consumidores de los productos y servicios de la empresa se ha reducido.

La intensidad de la competencia en este mercado era alta. Sin embargo, gracias a su solidez económica y financiera, y capital humano y relacional, la empresa había desarrollado unas capacidades que le permitieron continuar con su negocio a lo largo de treinta años. Desde el principio, Artecrom estableció buenas relaciones con los clientes y desarrolló una base de datos con 300.000 clientes en treinta años.

Artecrom se comunicaba con los diferentes segmentos del mercado a través de un equipo comercial y una tienda propia. La mayoría de los trabajadores de la empresa eran los comerciales.

La forma de ingresos de la empresa eran: ventas de productos, cobros por servicios y comisiones. El precio dependía del tipo y las características de los productos y servicios.

Los recursos clave de la empresa eran los humanos y económicos. La empresa financiaba a los clientes la compra de libros desde su propia cuenta. Los recursos humanos de la empresa eran los universitarios o los estudiantes universitarios, a los que la empresa formaba según sus necesidades de promoción y marketing. Así la empresa tenía la capacidad de atraer talento. Artecrom tenía su propio local y varios vehículos dedicados al transporte de libros y otros materiales.

Artecrom mantenía una buena red de contactos con las empresas externas y realizaba *outsourcing* de algunas tareas relacionadas con asesoría, limpieza, e informática. Sin embargo, no había establecido las asociaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así la capacidad, ni para reducir los riesgos en un entorno competitivo.

La estructura de los costes de la empresa dependía de los costes. Ello implica que el objetivo de la empresa es recortar gastos en donde sea posible. La mayor parte de los costes de empresa se dedicaba a los salarios del personal.

El director general de la empresa poseía un nivel educativo superior y tenía 25 años de experiencia de liderazgo específico en el sector de actividad, y se dedicaba también a la enseñanza secundaria. La empresa tenía tres socios y todos conocían muy bien el sector y tenían buenas relaciones con el mundo académico.

La empresa operaba a nivel nacional, pero con nivel menor de ventas. A la empresa no le afectaba la estacionalidad, era un negocio de todo el año. Artecrom había desarrollado unas capacidades que le distinguían de sus competidores. Entre ellas el aprendizaje continuo (la formación continua) y las mejoras continuas en las formas de hacer el negocio eran las más importantes. Sin embargo, las actividades innovadoras eran inexistentes.

La empresa había desarrollado y mantenido buenas relaciones con las empresas del entorno, los proveedores y los clientes, pero entre estas relaciones no había empresas o clientes que colaboraran con Artecrom en las actividades del I+D (investigación y desarrollo) para afrontar los desafíos de los grandes cambios que encararían las empresas editoriales con la entrada de la tecnología de digitalización e Internet.

3. Estructura y estrategia

Artecrom tenía una estructura simple. Las estructuras simples son típicas en las empresas pequeñas con un bajo grado de diferenciación de las subtareas, y los líderes, a menudo, tienen un control muy amplio de todos los procedimientos de negocio. La autoridad está muy centralizada en una sola persona, que muchas veces es el dueño de la empresa. La formalización también será baja, y el trabajo muchas veces está estructurado a través del control y supervisión directa.

Estas estructuras organizativas, a menudo, sólo mantienen 2-3 niveles verticales, una cantidad bastante baja de trabajadores flexibles, que sean capaces de llevar a cabo los diferentes tipos de tareas. Esta estructura organizativa es la que encontramos con más frecuencia en las empresas, en las que la coordinación de los trabajos puede ser efectivamente estructurada en torno a un conjunto limitado de las actividades y los responsables son capaces de coordinar las actividades de forma rápida y eficaz.

Las organizaciones con estructuras simples responden bien a los nuevos desafíos, y facilitan una coordinación sencilla de las actividades dentro de la empresa. Sin embargo, esta estructura se vuelve insuficiente cuando la organización crece en tamaño, y cuando el entorno externo de la empresa deviene más complejo.

Además de esta deficiencia, como en las estructuras simples la toma de decisiones está muy centralizada en el ápice estratégico de la empresa, las decisiones participativos son casi inexistentes, tomar una mala decisión o no tomar una decisión importante puede llevar a la empresa en ruina. Creemos que una mayor centralización de decisiones en Artecrom se resuelve cuando los cambios tecnológicos en el sector exigen importantes cambios estructurales.

Cuando el tamaño de la empresa y la complejidad del entorno crecen, la parte superior de la estructura simple puede verse sobrecargada de trabajo y de información. Una sobrecarga de trabajo puede poner en peligro la eficacia de la toma de decisiones, y puede generar una situación en la que la organización sea más lenta en adaptarse a los nuevos escenarios. Las empresas crecientes que trabajan en entornos cambiantes y dinámicos pueden necesitar la introducción de los cambios y la formalización de su estruc-

tura organizativa, para que el trabajo no se quede tan fuertemente coordinado por la parte superior de la organización. Asimismo, cuando los entornos competitivos cambian y entran nuevas tecnologías en el mercado, las empresas pueden requerir de la diferenciación de las actividades en subtareas. También, las empresas pueden necesitar la descentralización de la toma de decisiones a niveles más bajos de la organización, de modo que las decisiones sean tomadas por las personas responsables de las sub-tareas, y quienes controlan el conocimiento específico y la información sobre el manejo de esta tarea.

FIGURA 21
Organigrama de Artecrom de Ediciones S.L.

Artecrom aplicó la estrategia de liderazgo de costes. La empresa alcanzó esta estrategia a través de su experiencia, control de gastos, minimización de coste en las áreas de I+D, etc. El motivo de aplicar esta estrategia era defender a la empresa contra la rivalidad de los competidores, porque según Porter (1980)[10] una posición de bajo coste coloca a la empresa en una posición favorable en relación con sus competidores en la industria.

El logro de una posición de bajo costo requiere a menudo de una elevada cuota de mercado relativa. Con el motivo de lograr este objetivo, Artecrom se centró en alinear su estrategia de marketing con su estrategia del negocio. Dentro de la estrategia de marketing, el enfoque era la gestión de ventas a través de un equipo eficaz y formado específicamente para este tipo de ventas. La gestión del equipo comercial estaba basada en cinco prácticas de gestión de ventas, introducidas por Slater y Olson (2000). Estas prácticas son las siguientes:

10 Porter ME. 1980. *Competitive Strategy.* Free Press: New York.

- Estrategia de comercialización
- Internalización de las actividades de venta
- Supervisión
- Control sobre el equipo comercial
- Plan de recompensas para los comerciales

4. Las causas del fracaso

Artecrom cesó sus operaciones en la época en que el sector editorial estaba en el proceso de transformar las estructuras organizativas de las empresas del sector. Los avances en las tecnologías digitales, el uso masivo de Internet y telefonía móvil aceleraron los cambios en el sector que exigían una visión de negocio distinta a la tradicional. Ante esta situación la capacidad de innovación es un factor clave para seguir adelante en el negocio editorial.

En el caso de Artecrom observamos que las actividades innovadoras eran inexistentes, no había una tendencia hacia la adopción de las nuevas tecnologías. En este sentido, a la dirección de Artecrom le faltaba la capacidad de introducir los cambios estructurales en la empresa en respuesta a los cambios en la situación competitiva del entorno. Esta deficiencia puede ser unas de las primeras causas del fracaso de Artecrom.

Ante la pregunta: ¿por qué su empresa no empezó vender libros online?, el director general de la empresa contesta que "el pago por Internet se considera inseguro por parte de los clientes, y que la venta a distancia incrementa los costes que nuestro cliente no está dispuesto a pagar". Este problema también ha sido explicado por los académicos, como Gloria Gómez-Escalonilla quien escribe: "El primer gran impacto de Internet en el mundo del libro es la venta on line de libros de papel. Estas librerías virtuales tienen sus ventajas: ofrecen un servicio ininterrumpido, extienden el mercado a nivel mundial y extienden también el catálogo de venta, al no tener que exponer físicamente lo que se vende. El problema es que en Internet, incluso después de 20 años de experiencia, el pago sigue siendo percibido como inseguro, y además al comercializar un bien físico a distancia se incrementa el coste y el tiempo del traslado."

Además, la venta de diccionarios y enciclopedias suponía más del 50% de las ventas de Artecrom. Desde la década de los noventa, la digitalización afectó negativamente a la venta de estos libros en papel. Como escribe Xavier Cubeles ; "Uno de los principales fac-

tores que parece haber incidido en este comportamiento del conjunto del mercado español es la evolución negativa que han seguido las ventas de diccionarios y enciclopedias: en el año 2005 fueron del 42% con respecto a las de 1992 (en términos corrientes). No cabe duda de que la digitalización de los mercados de contenidos editoriales es una de las causas principales que explican esta evolución en el segmento de mercado de las grandes obras editoriales. Por tanto, el mercado del libro ha comenzado a experimentar los efectos del profundo cambio técnico en curso, que está alterando la actividad y la estructura del conjunto de las industrias culturales". Podemos decir que la caída de la demanda de los diccionarios y enciclopedias es unas de las causas del fracaso de Artecrom de Ediciones.

Las obras de gran formato, con el concepto de *coffee table book*, son más atractivas en papel. A pesar de los avances tecnológicos y su capacidad de digitalización, las empresas de ediciones pueden seguir vendiendo estos libros. Pero, el tema es que las tecnologías digitales afectan indirectamente la venta de estos libros. Las nuevas generaciones ya tienen más interés en los videojuegos, el videochat, etc., que en cultura, arte e historia. Así, estas tecnologías están transformando las preferencias de los consumidores y la vida familiar. Este hecho puede afectar negativamente a la demanda de los libros de gran formato y de las obras de arte.

En la literatura encontramos que una mayor centralización de la organización de la empresa puede causar el fracaso, especialmente en momentos de cambios en el entorno de la empresa. En caso de Artecrom de Ediciones encontramos una mayor centralización en las decisiones. El poder estratégico estaba bajo el control de una sola persona que era a la vez el presidente y el director general de la empresa. En las empresas con estructuras muy centralizadas, las actividades de la organización dependen en gran medida de los gustos personales, experiencias y competencias que una persona es capaz de trasladar a otros agentes dentro de la empresa mediante la supervisión directa y que es generalmente responsable de los diversos aspectos de la gestión de la empresa (estratégica, comercial, aspectos operativos, financieros, etc.). Según D'Aveni, (1989) una mayor centralización del proceso de toma de decisiones o un enfoque a corto plazo en lugar de la planificación a largo plazo y los necesarios cambios estratégicos son las causas del fracaso de las organizaciones.

La empresa financiaba a sus clientes la compra de los libros de gran formato, las obras de divulgación, las obras del arte, los diccionarios y enciclopedias. La empresa tuvo que afrontar los problemas de impago y de los retrasos en pagos por parte de sus clientes. En la literatura encontramos que las empresas que ofrecen demasiado crédito a los clientes y no son capaces de recuperarlo, tienen una alta probabilidad de fracasar. La morosidad y los retrasos en pagos son algunas de las mayores causas del fracaso empresarial en España. Según el Barómetro de Prácticas de Pago (primavera de 2011):

"El plazo medio de pago en España es de 77 días. Este plazo es el más largo de los registrados en todos los países de la Unión Europea incluidos en la encuesta. 31 días más que en Italia, que se sitúa en segundo lugar en términos de plazos de pago más largos." Durante el periodo de la transformación del sector editorial, la empresa podría haber pensado en invertir en nuevas tecnologías si no tuviera este problema y dispusiera de fondos suficientes.

5. Conclusiones

En este caso hemos estudiado los factores sectoriales y empresariales relacionados con el fracaso de la empresa Artecrom de Ediciones S.L. A nivel sectorial los factores como la caída de la demanda de los diccionarios y enciclopedias por la entrada de Internet y los procesos de digitalización pueden ser de las causas más frecuentes del fracaso. Además, los efectos indirectos como los cambios en las preferencias de los consumidores a la hora de adquirir productos culturales pueden ser otras causas del fracaso.

A nivel empresarial, la incapacidad de innovación, una mayor centralización y la pérdida del control sobre el dinero financiado a los clientes podrían ser también causas del fracaso.

Azahar Jardinería y Riegos S.A.

1. Introducción

La sociedad Azahar Jardinería y Riegos S.A. se constituye como sociedad anónima el 11 de mayo de 1980. Es una empresa familiar con su sede central en Castellón, Comunidad Valenciana. Se dedica a las actividades de diseño, construcción y mantenimiento de parques, jardines y planas; producción, comercialización, distribución y venta de vegetales, extracción y suministro de aguas, mantenimiento y limpieza de piscinas, etc. (código CNAE 2009- 8129). La sociedad ha tenido hasta 600 empleados. Sin embargo, actualmente tiene un número total de 80 empleados y su facturación anual media es de seis millones de euros. La cantidad de capital invertido en la sociedad es 600.000 euros aproximadamente.

Encontramos los orígenes de su actividad en el sector en el año 1910, cuando José Molina Vallcanera (primera generación de la familia) inicia la actividad de viveros de olivos. Tras la Guerra Civil, en el año 1939, se amplía la actividad de viveros además de olivos a plantones de cítricos. En el año 1956 se inicia la actividad de viveros de plantación de especies vegetales para jardinería. En 1957, José Molina Peris (segunda generación de la familia) continúa la actividad de viveros y amplía la actividad a obras y mantenimientos de zonas ajardinadas. Este año se construyen los invernaderos para el cultivo de plantas al por mayor. Durante los años 70, se amplía la actividad a cultivos de arbolado, arbustos y planta de flor.

En 1980, Francisco José Molina Lleo (tercera generación de la familia) constituye Azahar Jardinería y Riegos S.A., dando un giro a la actividad enfocada a crear procesos de gestión profesional de zonas verdes, tanto a nivel público como privado y creando un equipo profesionalizado. El año siguiente se inició la actividad de gestión de zonas verdes de todo el término municipal de Castellón.

Bajo la dirección ejecutiva de Francisco José Molina Lleo, la sociedad inauguró nuevas sedes, instalaciones y actividades a nivel regional y nacional. En 2004, se diversifica en el sector servicios participando en la empresa pública Nuevo Cementerio de Castellón, construyendo las nuevas instalaciones, urbanización, edificios y nichos del nuevo cementerio de Castellón y gestionando el servicio. La sociedad se internacionaliza constituyendo AZAHAR MEL con sede en Dubai, en el año 2009. En el año 2010, se diversifica en obras de instalaciones de césped artificial en campos de fútbol, ejecutando más de 50 instalaciones en toda España.

En 2011, la sociedad presenta concurso de acreedores debido a la asfixia financiera, derivada de la crisis financiera, el retraso en el cobro y la falta de financiación externa que demandaba la diversificación de la empresa.

2. Identificación del modelo de negocio

La idea de negocio de la sociedad se origina con la aplicación de conocimiento y experiencia, y la utilización de los recursos humanos y terrenos propios con el objetivo de crear un autoempleo para los miembros de la familia. La existencia de la demanda de los servicios adecuados en el sector y la creación de esquemas en las administraciones públicas motivaron la creación y expansión de la actividad empresarial.

2.1. Áreas de actividad

- Conservación y mantenimiento de jardinería
- Suministro de plantas y plantas de flor
- Obra pública
- Instalaciones de césped artificial
- Espacios fluviales
  - Obras y mantenimientos
  - Mantenimiento parque fluvial
- Juegos infantiles
- Cementerios
- Pavimentos especiales

- Productos de alto valor tecnológico

- Línea de I+D
  - Cultivos energéticos
  - Energías renovables (corrientes de agua)

FIGURA 22
El trabajo en marcha

Fuente: Página web de la empresa

Azahar, siendo líder en el sector, creó unas características especiales en sus actividades de negocio. Entre las características más relevantes de sus actividades, destacamos:

- Accesibilidad; pone productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.

- Hace la parte de trabajo del cliente; ayudarle a realizar determinados trabajos.

- Marca/estatus: utiliza una marca específica.

- Mejora del rendimiento: facilita al cliente el rendimiento aumentado de los productos o servicio.

- Novedad: satisface necesidades de los clientes, hasta ahora inexistentes y que los clientes no han percibido porque no hay ninguna oferta similar.

- Personalización: adapta los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado.

2.2. Actuaciones en zonas verdes

- Plantación y mantenimiento de cunetas, rotondas y medianas de carreteras.
- Instalación de pantallas y muros vegetales.
- Hidrosiembra en taludes y zonas de acceso restringido.
- Repoblaciones forestales.

FIGURA 23
Los trabajos realizados por Azahar

Fuente: Página web de la empresa

Grupo Azahar es una de las empresas líderes en un sector que ha creado y madurado el mercado. Los clientes de la empresa son empresarios y profesionales. Entre un 60% y 70% de los clientes son organismos públicos. En el sector privado, las empresas de construcción son los mayores clientes de la sociedad.

La empresa tiene varias ventajas competitivas sobre la competencia del mercado. Por ejemplo, su estructura ágil le permite una respuesta rápida a las demandas de los clientes. Su conocimiento, experiencia y capital humano son suficientemente capaces y eficaces para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente. Una buena red de delegaciones en el país es la fuente de acceso a los clientes. Sus actividades de investigación y desarrollo (I+D) le ponen en una buena disposición para ser colaborador de otras empresas del sector, ya sean proveedores, como clientes o competidores.

Respecto a su grupo de clientes: sus necesidades requieren una oferta diferente, son necesarios distintos canales de distribución para llegar a ellos, y requieren un tipo de relación diferente. Las actividades innovadoras del grupo Azahar y su capital humano posibilitan el cumplimiento de las necesidades específicas de sus clientes.

2.3. Innovación en el servicio: el sistema naranja

Azahar dispone de un sistema de comunicación que utiliza las nuevas tecnologías para evitar que los operarios que realizan el mantenimiento de grandes áreas ajardinadas cumplimenten manualmente partes del trabajo.

FIGURA 24
El uso de las nuevas tecnologías en Azahar

Fuente: Página web de la empresa

La intensidad de la competencia en este sector de actividad es muy alta. Han entrado nuevos competidores con bases financieras fuertes que les permiten llegar a las ofertas a las que no pueden llegar las empresas con situación financiera débil, como el grupo Azahar. El mercado al que se dirige la empresa no mantiene su atractivo en la actualidad por retrasos en pagos y 'las políticas de manchar aceite' de las empresas con base financiera fuerte.

La empresa está muy potenciada en las áreas de comercialización y la estrategia de marketing. Se comunica con los diferentes segmentos del mercado a través de sus equipos comerciales (canal propio directo) por delegaciones. Una formación superior en ventas y marketing, experiencia en el sector y un comportamiento positivo hacia los clientes son las características básicas de los técnicos comerciales de la empresa.

A lo largo de 100 años de actividad empresarial en el sector, el Grupo Azahar ha desarrollado un buen nivel del capital relacional. Esto se ha debido a que la empresa está dotada de capacidad de innovación y atención personalizada a los clientes de diferentes niveles. Esta capacidad de la empresa le ha permitido prestar servicios de calidad, de una manera continua y repetitiva, lo que ha revertido en confianza por parte de sus clientes. Un buen ejemplo de esta confianza es que durante los años 1987-2009, la empresa prestó sus servicios de calidad a AENA. Durante estos años se han estado manteniendo conjunta o alternativamente las zonas verdes de los Aeropuertos de Barcelona, Palma, Menorca, Alicante, Girona, Cuatro Vientos, Reus e Ibiza. La empresa estableció también los acuerdos de cooperación en I+D con las empresas internacionales.

Los recursos claves de la empresa son los recursos humanos e intelectuales. Tampoco le faltan los recursos físicos, ya que dispone todo tipo de máquinas, vehículos y sistemas. Los recursos económicos de la empresa son débiles porque depende de la financiación externa. Un 70% de cada servicio prestado está financiado por entidades financieras. Aunque la empresa ha expandido y diversificado su actividad, no ha podido establecer buena base financiera internamente. La interrupción en la financiación durante la crisis financiera en España junto con retrasos en el pago, ha perjudicado las operaciones diarias de la empresa y consecuentemente se encuentra hoy en concurso de acreedores.

La mayor parte de los costes de la empresa se dedica a los salarios del personal, gastos financieros y alquileres de las oficinas de las delegaciones. La estructura de costes del negocio de la empresa es según su propuesta de valor; la prioridad de la empresa es la creación de valor en lugar de recortar gastos. Los costes fijos de la empresa son bastante elevados, lo que implica que la rentabilidad de un servicio prestado no es suficiente hasta que la empresa no tenga un cierto número de servicios. En los momentos de crisis, cuando es difícil encontrar clientes, las empresas con costes fijos elevados pueden afrontar graves problemas del control de costes.

3. Cultura organizativa, estructura y estrategia

La literatura muestra que la ventaja competitiva de las empresas familiares se basa en su inimitable cultura familiar. Las cualidades específicas y distintivas de las empresas familiares son las metas que apoyan a los miembros de la familia y los valores del altruismo. Esta cultura da lugar a un entorno orientado a la familia, una fuerte lealtad de los empleados, una mayor reputación de integridad y comportamiento ético, una mayor armonización entre la cultura organizativa y la estrategia, una respuesta más rápida a los cambios en el entorno, y un punto de vista a largo plazo.

En caso del Grupo Azahar encontramos que los valores que son valiosos para el éxito están integrados en la familia. Consecuentemente, existe una ventaja competitiva en la empresa. Observamos dos factores importantes que impulsan el comportamiento en la organización de esta empresa: los objetivos y los valores familiares que incluyen el desarrollo y el apoyo de miembros de la familia. La empresa, sin embargo, utiliza criterios económicos tales como los beneficios, cuota de mercado y de eficiencia para medir el desempeño.

La empresa ha creado una cultura participativa que parece tener una serie de ventajas: un elevado compromiso ético, capacidad de responder rápidamente a los cambios en el entorno, y la capacidad de innovar. Esto es tal vez porque los empleados se consideran dignos de confianza (trust-worthy), y la familia intenta ofrecerles la oportunidad de ampliar sus talentos. "Hacer" no es suficiente. Los empleados deben llevar a cabo su trabajo de tal manera que otras personas están involucradas y el resultado es el crecimiento personal y empresarial. La familia se ha comprometido a crear un clima igualitario, y se ha tratado de fomentar un sentido de libertad y responsabilidad en los empleados, que rara vez se encuentra en una empresa familiar.

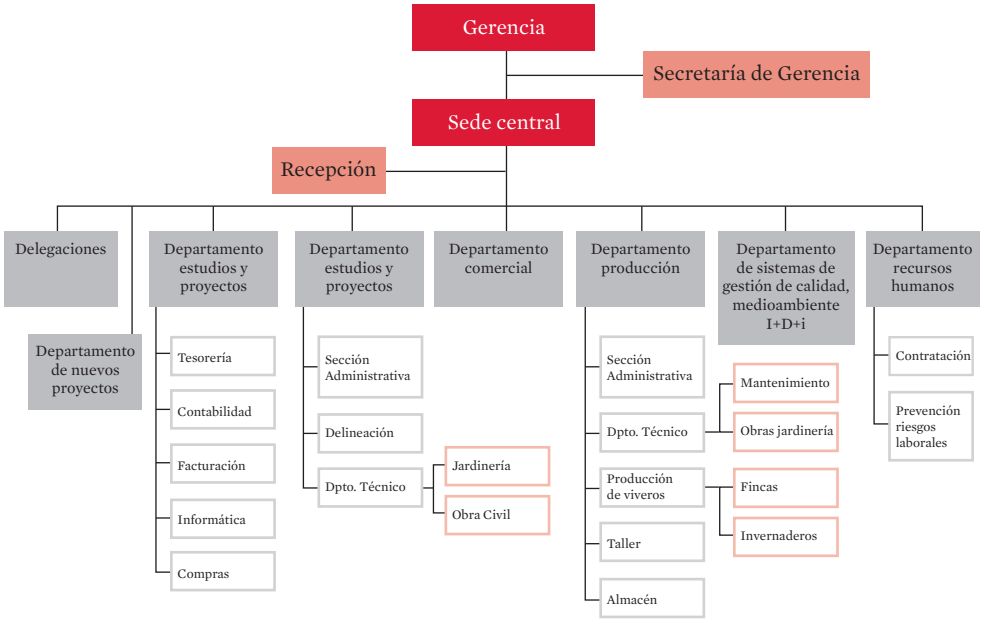
Sin embargo, la cultura participativa la encontramos sólo en el sistema operativo de la empresa. Las decisiones estratégicas, por ejemplo, las finanzas, la política de expansión y diversificación, están muy centralizadas. Esta mezcla cultural tiene la ventaja de la rapidez en las grandes decisiones, pero la desventaja de la profesionalización reducida. En este sentido, la empresa no se ha beneficiado de las ventajas de una cultura profesional. La ventaja de la cultura profesional se encuentra en las nuevas ideas y técnicas de gestión que los directivos profesionales a menudo pueden aportar a la empresa.

Azahar ha tenido un equipo humano de más de 600 profesionales perfectamente formados y altamente motivados que han demostrado su capacidad para trabajar en equipo. Se trata de profesionales especializados en distintos campos: ingenieros agrónomos, ingenieros técnicos agrícolas, ingenieros industriales, ingenieros en obras públicas, arquitectos técnicos, economistas, administrativos, informáticos, oficiales especializados en jardinería, mecánicos, fontaneros, albañiles, conductores...

Sin embargo, debido a la crisis financiera y a la debilidad financiera interna de la empresa, recientemente se ha quedado con sólo 80 empleados.

La estructura de la sede central de la empresa es una estructura funcional, del tipo que puede lograr objetivos de eficiencia e especialización. Según Mintzberg, esta estructura se corresponde a las organizaciones simples en las que el ápice estratégico asume el rol principal del diseño de la estrategia. La figura 25 muestra el organigrama de la sede central de la empresa.

FIGURA 25
Organigrama de Azahar



La empresa adaptó una estrategia de diferenciación que está bien ajustada en su estructura organizativa. Debido a los altos costes de operaciones en la empresa, la estrategia de diferenciación es adecuada porque está centrada en costes y eficiencia

4. Las causas del fracaso[11]

Una de las primeras causas del fracaso de la sociedad se encuentra en su estrategia de diversificación no relacionada, que resultó en resultados no satisfactorios en cuanto a las expectativas creadas. Además de la mala estrategia de diversificación, la empresa realizó unas inversiones inmobiliarias innecesarias en las instalaciones que han supuesto un desembolso y endeudamiento acordes a unas necesidades anteriores de instalaciones y medios de trabajo.

[11] Concurso Voluntario Ordinario de la Mercantil Azahar Jardinería Y Riegos S.A.- Juzgado de lo Mercantil Nº 1 De Castellón Autos 875/2010. Castellón, 13 de marzo de 2012.

Los clientes principales de la empresa son organismos públicos. Debido a la crisis económica global, el retraso en el pago por parte de las administraciones, llegando en algunos casos hasta los 2 años de demora, la falta de financiación por parte de las entidades bancarias, unido en ocasiones a la mala utilización de los recursos otorgados que llegó a generar importantes tensiones con las entidades financieras, además de los recortes presupuestarios por su parte, la empresa se encuentra con un endeudamiento excesivo para suplir las carencias de ingresos, con los costes financieros que ello supone (durante el ejercicio 2010 más de 3.000.000 de euros) y con una disminución en los márgenes de rentabilidad importantes.

Todo esto, unido a la caída de ventas en el sector privado, ha provocado que, durante el año 2010, la empresa se viera sobredimensionada en cuanto a sus necesidades estructurales.

La dirección de la empresa considera que la gestión deficiente en el control de coste de producción de los contratos sobre todo por el excesivo volumen de trabajo y descontrol en la gestión de la mano de obra, añadido a la apuesta de la empresa por la calidad de los productos que se utilizaban, que conllevaba un coste mayor en los suministros, y un precio ajustado por la competencia para conseguir contratos, llevaban a que los márgenes fueran inexistentes o negativos. Esto, unido a la gran dilación en el cobro por parte de las Administraciones Públicas, y la inversión en recursos para poder tener en cartera productos de alto valor tecnológico que no consiguieron al fin ser aplicados al mercado por tener más coste que los habituales y no estar el mercado preparado, llevó a producir una asfixia de tesorería muy importante durante los años 2009 y 2010.

Además de estas causas de fracaso de la empresa, la dirección de la empresa admite que, por ser una empresa familiar, la jerarquía de la empresa no estaba orientada hacia la profesionalización. La deficiencia de la dirección ejecutiva de la empresa en actualizar la estructura a las necesidades del momento puede ser unas de las causas del fracaso.

Aunque AZAHAR tenía una organización ágil de su sistema operativo, las decisiones estratégicas estaban muy centralizadas por parte de la familia. Las demoras en la toma de decisiones sobre la gestión financiera, y no haber sido capaz de establecer una base financiera interna, pueden estar entre las causas de endeudamiento de la empresa.

5. Conclusiones

El día 18 de enero de 2011, la sociedad presenta concurso de acreedores debido a la asfixia financiera, fruto de la crisis económica, el retraso en el cobro y la falta de financiación externa, que demandaba la diversificación de la empresa. Aunque la empresa

no ha cesado aún sus operaciones, la presentación del concurso de acreedores representa una situación de fracaso de una empresa.

Además, en la literatura encontramos que una de las causas del fracaso de la empresa es la salida del personal competente. Lo mismo pasó con AZAHAR al no poder pagar salarios a su personal. En las empresas familiares, no sólo es importante profesionalizar la dirección operativa sino que también hay que hacerlo con la dirección estratégica. La reducción de las ventas de los productos y servicios de la empresa supone problemas de *cash flow*. Esta situación es más problemática si la empresa tiene que pagar demasiado como gastos financieros. Hay que evitar préstamos excesivos y demasiados gastos de financiación. En caso de falta del capital propio, se debe evitar la expansión excesiva.

La diversificación no relacionada en los sectores en que la empresa tiene insuficiente conocimiento de los productos y servicios y del mercado puede perjudicar la actividad principal de la empresa. Además, la diversificación en los sectores especulativos, como ha sido el sector inmobiliario en los últimos años, puede ser problemática. Las empresas tienen que estudiar bien todos los aspectos del negocio y del mercado, y la situación macroeconómica antes de diversificar en los sectores arriesgados y no relacionados.

Grupo de empresas Bruesa S.A.

1. Introducción

La creación del Grupo Bruesa se origina en la constitución de una sociedad anónima, Construcciones Bruesa, en Guipúzcoa, en 1979. Con la intención de ofrecer un servicio integral de gestión inmobiliaria, se crean sociedades como Gesai, S.A. (gestión urbanística), Progen S.A. (Promoción inmobiliaria) y otras más como Bruesa Inmobiliaria S.A. En el año 2000, se integra en Grupo Bruesa a Fernández Constructor, S.A., empresa especializada en obra civil.

La facturación anual media de la empresa es alrededor de 300 millones de euros, aunque se encuentra reducida a la mitad a partir de la crisis financiera y económica en España. El número total de los empleados de la empresa es 90, pero en los buenos tiempos funcionó con 1.500 empleados. El capital del grupo de calcula en cerca de 2 millones de euros.

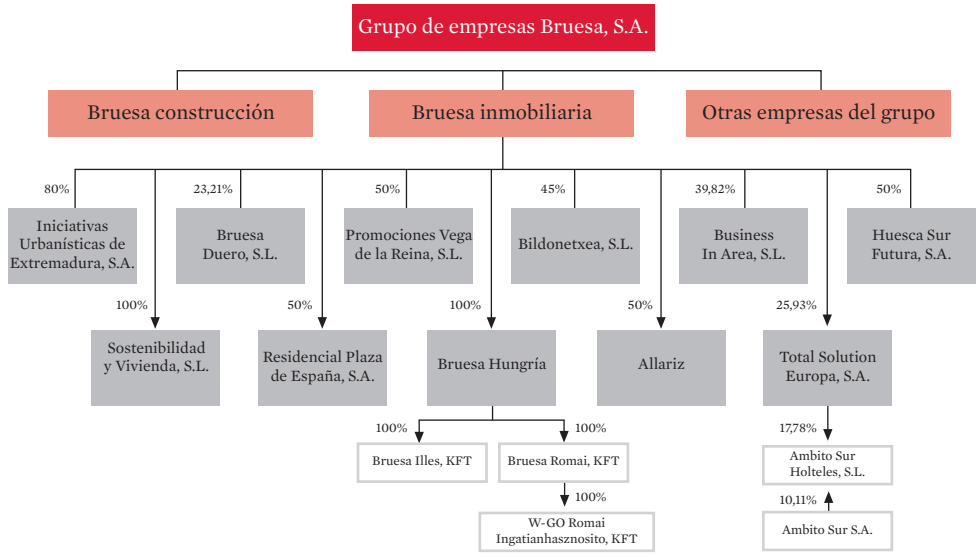
Bruesa destaca como obras más significativas realizadas en los últimos ejercicios: tramos de autovías; obras del AVE; viviendas en Ibiza; el hospital de Aracena en Huelva; dos complejos universitarios en Libia; una carretera en Marruecos, y 492 viviendas para el Gobierno de Gibraltar. La guerra en Libia y diferencias con las autoridades gibraltareñas trastocaron esos dos últimos negocios[12].

Además de sus actividades principales de construcción e inmobiliaria, el grupo se diversifica en otros sectores de actividad como: el sector hotelero, con dos hoteles de 4

[12] http://www.cincodias.com/articulo/empresas/bruesa-declara-insolvente-genera-mayores-concursos-vascos/20110709cdscdiemp_3/

estrellas en Huelva y Cádiz; el sector del transporte, ciudad del transporte de Santander y un grupo audiovisual cinematográfico.

FIGURA 26
La estructura del Grupo Bruesa



Fuente: Fuente: informe de administración concursal del grupo

Debido a la crisis inmobiliaria en España, con una brusca caída de la demanda de vivienda y otras actividades de construcción, el Grupo Bruesa está en concurso de acreedores desde junio del año pasado. Sobre el tema del concurso de acreedores del grupo, un periódico en su página web describe; "El Juzgado de lo Mercantil número 1 de San Sebastián ha declarado el concurso de acreedores voluntario (instado por la misma compañía) de Grupo de Empresas Bruesa, matriz de empresas inmobiliarias y de construcción. La insolvencia de las sociedades del grupo ha generado uno de los mayores concursos de acreedores de un conglomerado vasco, según estimaciones de fuentes del sector"[13].

[13] http://www.cincodias.com/articulo/empresas/bruesa-declara-insolvente-genera-mayores-concursos-vascos/20110709cdscdiemp_3/

2. Identificación del modelo de negocio

El origen de la idea del negocio consistía en crear autoempleo en base a los recursos y capacidades que poseían los cuatro socios. En el año 1960, estos socios empezaron las actividades de construcción a pequeña escala, pero con mucho entusiasmo a la hora de desarrollar las características especiales de sus actividades del negocio. El motivo era establecer una marca que refleja la calidad en el sector. El esfuerzo continuo de los socios fue el origen de la primera empresa del grupo, Bruesa Construcciones, S.A. Desde el principio, la empresa se preocupó de adaptar los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos del mercado.

Las actividades principales del grupo son: Área inmobiliaria —gestión y promoción—, Área construcción —obras civiles, edificación no residencial, edificación residencial, concesiones, actividades internacionales, ferrocarriles y parque de maquinaria.

FIGURA 27
Las actividades constructoras del Grupo Bruesa

Obra civil	Aeropuertos, infraestructuras ferroviarias, obras hidráulicas, obras marítimas, carreteras y autovías, urbanizaciones
Edificación no residencial	Edificios sanitarios, edificios escolares, edificios culturales, instalaciones deportivas, edificios de oficinas, edificación industrial y aparcamientos
Edificación residencial	Hoteles, residencias y paradores, viviendas bloque y unifamiliares
Concesiones	Concesiones administrativas -la construcción, explotación, mantenimiento y conservación de la autopista Villafranca- El Burgo de Ebro (2005) La construcción, explotación, mantenimiento y conservación de un polideportivo en Lalín, Pontevedra (2007)
Actividades internacionales	Construcciones en Gibraltar, Mauritania, Argelia y Marruecos
Ferrocarriles	Obras ferroviarias para Renfe, Adif y otros clientes privados
Parque de maquinaria	Inversión en maquinaria moderna para atender las necesidades de cada proyecto

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de memoria de actividad 2006 de Bruesa

Bruesa y Fernández Construcciones, S.A. como parte de su política de compromiso con la sociedad está presente en todo tipo de edificaciones residenciales, adaptándose a todos los públicos, y fiel reflejo de este interés son las viviendas de protección oficial o las construidas para la IVIMA y en particular las destinadas a personas con problemas de movilidad. Una de las mejores construcciones residenciales del grupo son los chalets adosados la Galindra (figura 28) ubicados en el camino de la Galindra-Parque de Castrelos, Vigo.

FIGURA 28
Chalets adosados la Galindra

Fuente: Memoria actividad 2006, Grupo Bruesa

Los clientes de la empresa son empresas profesionales, instituciones públicas y privadas, y los particulares. Aunque la empresa había desarrollado las capacidades necesarias de su sector de actividad, la clave de su ventaja competitiva se encuentra en el liderazgo y buena gestión estratégica, especialmente por parte del presidente de la empresa.

La intensidad de la competencia en el sector de la actividad principal de la empresa es muy alta. Además, con la crisis inmobiliaria en España, la demanda de los productos y servicios de las empresas de este sector se ha reducido significativamente.

La empresa se comunica con los diferentes segmentos del mercado a través de sus propios profesionales de marketing y comercialización. Además, los profesionales de atención al cliente le dedican un servicio personalizado.

Las formas de ingresos del grupo son: ventas de productos (por ejemplo, construcciones), cobros por servicios y alquiler de edificios. El grupo posee todo tipo de recursos: fisicos, intelectuales, económicos, y humanos. La figura 29 refleja una imagen de los recursos físicos del grupo en su parque de maquinaria. Durante los últimos dos años, la situación económica de la empresa ha sido débil debido a la crisis inmobiliaria en España. Entre los recursos intelectuales la empresa utiliza su propia marca, dispone de patentes y bases de datos de los clientes. Los recursos propios del grupo son casi de 2 millones de euros. La naturaleza de las actividades principales del grupo exige la financiación externa, a la que la empresa tenía acceso antes de la crisis financiera en el país. En estos momentos, la empresa necesita la financiación para llevar a cabo sus actividades del negocio, pero escasea el acceso al crédito.

FIGURA 29

Parque de la maquinaria del Grupo Bruesa, S.A.

Fuente: Memoria actividad 2006, Grupo Bruesa

Desde el principio el objetivo del grupo ha sido el de atraer el talento y los buenos profesionales. El grupo dispone de un equipo humano bien motivado y con alta cualificación y conocimiento del sector. El 99% del personal fijo en la plantilla de la empresa tiene una titulación superior en su área profesional. La dirección de la empresa en sí misma es una ventaja competitiva del grupo. Posee más de 30 años de experiencia en el sector de actividad principal y dispone de capacidades extraordinarias de liderazgo.

En sus operaciones a lo largo de más de tres décadas, el grupo ha establecido buenas relaciones con sus clientes, proveedores, entidades bancarias, organismos públicos y otras empresas de entorno nacional e internacional. De este modo, la empresa tiene una fuerte base de capital relacional, además de hacer outsourcing de casi todas las tareas relacionadas con asesoría, informática y limpieza. Con el objetivo de optimizar la asignación de los recursos, la empresa ha establecido asociaciones importantes.

La estructura de los costes de la empresa está basada en la estrategia de la reducción de los costes. Sin embargo, en los buenos tiempos la prioridad era la creación de valor en lugar de recortar los gastos. La mayor parte de los costes de la empresa se dedica a los salarios del personal y gastos financieros. Estos forman parte de los costes fijos de la empresa, y con la meta de disminuir los costes fijos, el grupo está reduciendo continuamente su plantilla de trabajadores.

Observando el crecimiento continuo del grupo hasta el año 2007, no cabe duda de que la dirección general del grupo había desarrollado las competencias esenciales en toda su cadena de empresas. Además, llevan a cabo las actividades de creación y adquisición del conocimiento. Las constructoras del grupo tienen un sistema interno de formación continua del personal, con un enfoque especial en las actividades innovadoras. Sin embargo, las actividades innovadoras se han reducido significativamente durante los años de la crisis. Las empresas de gestión y promoción inmobiliaria realizan las actividades de formación continua a través de instituciones externas.

3. La estrategia, estructura y cultura organizativa

La organización del grupo se basa en la estructura matriz que combina las bases funcionales y del mercado, y facilita el funcionamiento de las unidades especialistas para un buen desempeño. Aunque esto refleja una adhocracia operativa, estratégicamente la estructura organizativa del grupo está muy centralizada, y es parecida a la de *The machine bureaucracy* de Mintzberg (1980)[14]. En *The machine bureaucracy*, ("La burocracia maquinal"), las unidades de la organización son funcionales y grandes a nivel operativo y coordinan sus tareas a través de la imposición de estándares de trabajo desde la estructura técnica (tecnoestructura) de la organización; las tareas son altamente especializadas y formalizadas. El poder decisivo está centralizado verticalmente en el ápice estratégico, con una limitada descentralización horizontal en la tecnoestructura. Esta estructura, normalmente, está asociada con las organizaciones grandes y antiguas que están altamente controladas. Sin embargo, el grupo tiene una estructura

[14] Mintzberg, H. (1980) "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design", *Management Science*, Vol. 26, No. 3, pp. 322-341"

compleja y adaptada según las necesidades específicas del grupo. Podemos suponer que la configuración organizacional del grupo es una combinación de las diferentes configuraciones que no son fáciles de entender e imitar, y pueden ser la base de una de las ventajas competitivas del grupo.

El Grupo Bruesa adoptó una estrategia de expansión y diversificación. La estrategia de expansión tiene como objetivos consolidar su actividad a lo largo de todo el territorio nacional, consolidar una marca a nivel nacional, y participar activamente en los principales proyectos en el campo de la construcción y promoción inmobiliaria que se desarrolla en España e internacionalmente.

La estrategia de diversificación del grupo se basa en su actividad principal (la construcción). El grupo ha colaborado con las empresas competentes en sectores como el transporte, hotelero, y cinematográfico. Esta estrategia es eficaz en el sentido de que cada colaborador participa en la actividad en que posee ventaja competitiva. Por ejemplo, el Grupo Bruesa que tiene ventaja en la construcción del edificio de un hotel, y la empresa del sector hotelero (con la que colabora Bruesa) tiene ventajas en las operaciones y gestión del hotel. Esta es una buena estrategia de diversificación si los colaboradores pueden seguir manteniendo buenas relaciones.

El grupo no solo diversificó en otros sectores, sino que se diversificó en otros mercados geográficos (Argelia, Gibraltar, Mauritania, Marruecos, etc.) en su actividad principal.

A nivel operativo, la cultura organizativa del grupo fomenta una actitud participativa, y se impulsa la delegación de responsabilidades. Existe fluidez en las comunicaciones horizontales y verticales. La dirección del grupo estimula la adaptación al cambio e introducen los cambios sugeridos en las actividades.

4. Las causas del fracaso

La actividad principal del grupo se encuentra en un sector que está en plena crisis desde el año 2008. Como muchas de las empresas del sector de la construcción y de promoción inmobiliaria que han fracasado a partir de esta crisis, cabe destacar esta situación antes de identificar las causas del fracaso del grupo.

“A comienzos del año 2008 la crisis financiera internacional se agrava significativamente, mostrando las entidades bancarias un preocupante descenso de beneficios, unidos a fuertes descensos en el mercado de valores. En ese contexto la industria de la construcción comienza a dar evidentes síntomas de crisis: un fuerte parón en el número de ventas, un descenso en el precio de la vivienda, un aumento sostenido de la morosidad,

o un aumento del desempleo en el sector (así, por ejemplo, se anuncia el cierre de la mitad de las agencias inmobiliarias de España). En febrero la economía española da evidentes síntomas de crisis económica, al registrarse el mayor aumento de paro de los últimos 25 años y una fuerte caída en la contratación.... El 22 de mayo el tipo de interés interbancario (Euribor) alcanza el 5%, lo que revela los grandes problemas de liquidez de las entidades prestamistas y, por tanto, las dificultades generales de financiación, dándose ya por descontado en esas fechas que ha habido un cambio de ciclo en el sector de la construcción española que implicaría el fin de la burbuja... La venta de viviendas en España cayó un 18% en 2009... En marzo de 2010 el Banco de España, saliendo al paso de las acusaciones de las Cámaras de Comercio, de la prensa anglosajona y agencias de calificación, cifra el riesgo real del sector financiero en relación con los activos inmobiliarios en 445.000 millones de euros... Los créditos de dudoso cobro concedidos a las inmobiliarias han rebasado al cierre de 2009 la cota psicológica del 10% por primera vez desde el inicio de la crisis a finales de 2007. 32.522 millones de euros ya están en la cartera de morosos. Bancos y cajas han cerrado a lo largo del pasado ejercicio 1.577 sucursales, con lo que el total de oficinas en España baja a 44.085.... Las promotoras han tenido que renegociar con las entidades financieras una deuda que, en conjunto, alcanza los 323.306 millones de euros, según el Banco de España. El canje de deuda por activos ha servido para cancelar deuda y promociones en curso, para aliviar las tensiones en su tesorería y obtener liquidez, pero no siempre para reducir o cancelar los préstamos. Las refinanciaciones de 2008 fracasaron porque se basó en aplazar la amortización de deuda a cambio de fijar un plan de ventas. El colapso del mercado inmobiliario supuso la quiebra del modelo: Las empresas se quedaron con una gran deuda y sin ingresos, así que se optó por adelgazar la estructura de las inmobiliarias para darles aire... Por otra parte, el crédito tampoco llega para gestionar suelo, lo cual permitiría que fuera adquiriendo valor en un momento en el que este mercado todavía no se ha recuperado. La poca obra nueva hoy la levanta el privilegiado grupo de promotores que tenía suelos comprados antes del boom".[15]

Analizamos que la crisis financiera e inmobiliaria en el país causó un problema de morosidad en las empresas del grupo que se encuentran en los sectores de la Construcción e Inmobiliario, que son representativos de la actividad principal del grupo. Según el informe concursal del grupo, durante el periodo de 2008-2010, "La evolución de Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, indica una variación negativa de -5,4 millones de euros...." Consecuentemente se deteriora el valor de los activos del grupo, generando importantes pérdidas contables, lo que generó problemas de *cash flow* e incumplimiento de las obligaciones con los acreedores. Ante todo, esta situación ha deteriorado la imagen de la sociedad.

15 "Burbuja inmobiliaria en España", entrada de Wikipedia.

La inyección de capital en los negocios que se encuentran bajo la influencia directa de la crisis en el país, puede ser la causa de los problemas financieros en la empresa, y puede arriesgar la existencia de la empresa. Durante los años de crisis, la sociedad adaptó la estrategia de financiación sistemática a sus empresas del grupo. Suponemos que esta estrategia ha sido unas de las causas de la situación actual de la sociedad.

Una de las causas del fracaso puede ser la falta de la visión del futuro por parte la dirección estratégica de la sociedad. Suponemos que el grupo podría haber evitado el fracaso o reducir sus pérdidas si la dirección del grupo hubiera estudiado y analizado bien los indicadores de la rentabilidad económica y endeudamiento en 2008.

5. Conclusión

El fracaso del grupo puede relacionarse sobre todo con la crisis financiera e inmobiliaria en el país, pero algunas decisiones (o falta de decisiones) también han sido la causa del fracaso. Especialmente una buena gestión financiera y diversificación en los mercados y sectores estables podrían ser eficaces en esta situación.

El grupo Bruesa diversificó en otros sectores de actividad. La estrategia de diversificación está basada en la idea de colaborar con empresas de otros sectores. Creemos que durante la crisis, en lugar de financiar las empresas de construcción y promoción inmobiliaria, el grupo tendría que haber invertido en colaboraciones en sectores más estables. Además, la diversificación geográfica ha sido limitada en algunos mercados. El grupo tenía recursos para hacerlo y tendría que haber buscado más mercados.

Easyware S.L.

1. Introducción

Easyware S.L. fue fundada en el año 2004, y se dedica a la compra, venta, distribución, mantenimiento y reparación de material informático; tanto software como hardware (Código CNAE 620; programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática). Su actividad principal es la consultoría tecnológica y especialización en el análisis, desarrollo e integración de soluciones basadas en la utilización de páginas web, Web-Based, y de prestación de servicios asociados combinando su experiencia y el uso de tecnologías innovadoras. Las actividades de negocio de la empresa están principalmente orientadas a las empresas y los organismos públicos de todo el territorio nacional. En principio la empresa tenía sus oficinas en Madrid y Barcelona, pero ahora se ha limitado sólo a Madrid.

En la actualidad, la empresa tiene dos empleados y su facturación anual media es de sesenta mil euros (2011), aunque esta facturación fue de entre doscientos cincuenta mil y trescientos mil euros entre los años 2005 y 2010. Aparte de los dos trabajadores fijos, la empresa trabaja con los programadores autónomos que forman parte de su equipo. La empresa tiene un socio y su capital social es de 1.500 euros. Desde el año pasado la empresa presenta graves problemas de liquidez que se han originado en los problemas de impago por parte de los clientes y la denegación de financiación por parte de las entidades bancarias.

2. Identificación del modelo de negocio

La idea del negocio se basa en la Ley Orgánica de Protección de Datos 15/1999, 13 de diciembre, según la cual, las empresas y organismos públicos necesitan cumplir unos

requisitos administrativos y tecnológicos para la protección de los datos. Easyware entró en el mercado con el objetivo de asesorar tecnológicamente a estas organizaciones para cumplir los requisitos de la ley orgánica.

El empresario fundador, después de trabajar varios años en la empresa privada, decide formarse en el ámbito de las tecnologías de información. El motivo de esta formación era comenzar su actividad emprendedora en la programación y consultoría informática. Una vez formado, el empresario toma experiencia en este sector de actividad trabajando como *partner* de PriceWaterHouseCoopers que ahora es cliente de Easyware. Con base en sus altas capacidades de marketing y el conocimiento del sector informático, el empresario accede rápidamente a sus clientes potenciales como son el Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón, SIGUAS, el Ministerio de Medio Ambiente, la Junta de Andalucía, la Fundación Eco tic, la Comunidad de Madrid, AVANZIT y Oracle. Los clientes de la empresa eran sobre todo organismos públicos y estaban dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. Sin embargo, el número total de los clientes de la empresa se ha reducido por el problema de liquidez que están teniendo los organismos públicos.

FIGURA 30
Los clientes de Easyware

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la página web de la empresa

Las actividades concretas de la empresa son: el desarrollo de páginas web corporativas, desarrollo de los portales para el comercio en red, estudios comparativos para la selección de inteligencia del negocio, *business intelligence*, gestión de procesos de negocio, business process management, etc.

Los servicios que ofrece la empresa son: consultoría tecnológica, desarrollo web, integración de sistemas, gestión de plataformas, portales web y formación.

Consultoría tecnológica: Actualización permanente para ofrecer los servicios de consultoría en un entorno cambiante. Exploración y evaluación constante de las nuevas tecnologías. Incorporación de aquellas opciones tecnológicas en la empresa que son eficientes y pueden proporcionar ventajas a los clientes.

Desarrollo software: Desarrollo de las aplicaciones para satisfacer las necesidades concretas de los clientes. Buscar soluciones ante todas las preguntas de los clientes. Easyware ha desarrollado con éxito varios Sistemas Integrados de Gestión y aplicaciones orientadas a la explotación de datos, portables o con interfaz web.

Integración de sistemas: La integración de sistemas permitirá ahorrar costes e incrementar significativamente la productividad en una organización. Easyware realiza un análisis de la situación actual del parque tecnológico de las organizaciones y se coordina con las expectativas de los clientes, emite un informe que recoge la transición a la situación objetivo.

Gestión de plataformas: Easyware ofrece un servicio de Gestión de Plataformas Tecnológicas que presenta las siguientes ventajas:

- Gestión de todas las aplicaciones contenidas en el servidor (configuraciones, actualizaciones, parches, etc. sobre Sistemas Operativos, Bases de Datos, Portales Web,..)
- Comunicaciones ILIMITADAS simétricas y redundantes (SDSL, pudiendo incrementar el ancho de banda disponible de 1Mb/s a 1000Mb/s en cuestión de horas)
- Hotel de servidores propio (su servidor en las mejores condiciones ambientales, de suministro eléctrico y comunicaciones posible)
- Copias de seguridad (remotas e in-situ)
- Gestión de la seguridad
- Informes de actividad

Portales web: Easyware desarrolla Portales Web con Gestión de Contenidos donde la organización toma el mando, controlando la inclusión y edición de los mismos sin necesidad de escribir una línea de código, provocando un ahorro inmediato al no tener que abordar desarrollos adicionales.

Formación: Se realizan las acciones formativas in-company sobre las tecnologías y metodologías adoptadas por Easyware.

Las características especiales de las actividades del negocio son las siguientes:

- Personalización; adapta los servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes y segmentos del mercado.
- Precio; ofrece un valor similar a la competencia pero a un precio inferior.
- Reducción de costes; ayuda a los clientes a reducir costes.
- Reducción de riesgos; reduce el riesgo que representa el uso de los servicios adquiridos.

La ventaja competitiva de la empresa se basa en su especialización técnica, la búsqueda de los nichos del mercado, bajos costes de la infraestructura, la capacidad de ofrecer precios muy inferiores a los de las empresas grandes del sector, y ser socio de empresas reconocidas y grandes del sector en el que operan.

Easyware, siendo una empresa pequeña con costes de infraestructura bastante reducidos, no tuvo que afrontar una competencia alta por centrarse en las pequeñas propuestas de la contratación en que las grandes empresas no mantenían interés. Sin embargo, después de la crisis económica las empresas grandes también entran en las propuestas pequeñas, que aumentan la intensidad de la competencia para las empresas pequeñas como Easyware.

Easyware se comunica con los diferentes segmentos del mercado a través de su página web, redes sociales y relaciones empresariales a nivel nacional. La empresa tiene muy buenas relaciones con los clientes. Los clientes de la empresa siempre tienen asistencia personal por parte de los profesionales de la empresa durante el desarrollo de la aplicación y el soporte técnico posterior.

Las formas de ingresos de la empresa son: cobros por servicios, comisiones por venta de licencias, y venta de los servidores en algunos casos. El precio de los servicios se fijaba por horas dedicadas y por el perfil técnico utilizado.

En general, la empresa no mantiene ningún recurso clave. Además, sus recursos económicos son débiles y necesita de financiación para llevar a cabo las actividades de su negocio.

La estructura de costes de la empresa es según costes; el objetivo es recortar gastos en donde sea posible. La mayor parte de los costes de la empresa se dedican al personal —los programadores que trabajan con la empresa en la modalidad de autónomos— y los gastos financieros. Easyware tiene dos líneas de financiación ICO por las que paga unos cuatro mil euros mensuales.

3. El capital humano y la cultura organizativa[16]

Easyware dispone de un equipo humano, especializado, comprometido y orientado hacia los resultados, la excelencia y la innovación. La consecución de la excelencia en la prestación de servicios está íntimamente ligada al equipo humano que integra la empresa. En Easyware, el equipo humano está considerado como el mayor activo, y por tanto la alta dirección de la empresa es consciente e integra los mejores profesionales en su equipo. Los profesionales que forman Easyware son protagonistas de la evolución del sector TI y combinan habilidades sobresalientes en consultoría, metodologías de análisis y desarrollo y conocimiento de tecnologías innovadoras.

La cultura organizativa de Easyware se basa en unos valores fundamentales como la profesionalidad, el compromiso, el conocimiento, la implicación y la versatilidad.

FIGURA 31
La cultura organizativa de Easyware

Profesionalidad	• Profesionalidad es una constante en todos los ámbitos dentro de Easyware • Ser mejor que sus competidores es una directriz dentro de la empresa
Compromiso	• Cumplir los objetivos del mercado y superar las expectativas de los clientes
Conocimiento	• Profesionales brillantes y con iniciativa en el proyecto personal de la empresa
Implicación	• Implicación máxima con los clientes desde la propia preventa
Versatilidad	• Promulgar la difusión transversal del conocimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la página web de la empresa

16 La información sobre la estructura y estrategia no ha sido aportada por parte de la empresa

4. Las dificultades que está afrontando la empresa

Easyware tiene graves problemas de liquidez y la financiación. El problema de impagos por parte de los organismos está destruyendo la capacidad de la empresa para seguir adelante. Además, las entidades financieras no renuevan los préstamos por la crisis financiera en el país.

En la literatura encontramos las dificultades que pueden llevar a las empresas hacia el fracaso. Por ejemplo, entre las dificultades relacionadas con los recursos humanos encontramos la falta de compromiso y consenso con el negocio por parte del empresario y el resto del personal, una inadecuada orientación jerárquica, cierta rigidez cultural en el personal de la empresa, la falta de deseo de aceptación y conformidad en el personal de la empresa, etc. Sin embargo, no encontramos estos problemas en Easyware. Tampoco existen problemas como los altos costes de operaciones, la falta de visión de futuro, una estrategia inadecuada de marketing, falta de capacidad de innovación, etc.

Los problemas que están llevando a Easyware al cese de sus operaciones se relacionan sobre todo con la morosidad en los organismos públicos y la crisis del crédito o de financiación.

La crisis del crédito puede verse como el fracaso de las redes del mercado financiero. Desde el año 2008, los mercados del crédito se quedaron sin liquidez en casi todo el mundo. Esta situación ha disminuido significativamente el rendimiento de la economía real. El fracaso empresarial en España está ante todo relacionado con esta situación. Sin embargo, la gestión de la crisis por parte de las instituciones estatales no ha sido satisfactoria.

5. Conclusiones

Easyware es una empresa eficiente e innovadora en el sector de servicios informáticos que exige un aprendizaje continuo. El problema con este tipo de empresas es que necesitan nuevos proyectos informáticos para seguir aprendiendo y aplicando el conocimiento actualizado. Con la crisis económica y financiera la morosidad de las administraciones públicas ha supuesto un doble problema a esta empresa. Por un lado no hay nuevas contrataciones y por el otro lado se tiene que afrontar el problema de impagos. La eficiencia e innovación en las empresas se basa, entre otros factores, en su posición financiera y de liquidez. Sin ellas, pueden fracasar hasta las empresas más eficientes.

Las empresas pequeñas como Easyware, sin bases financieras sólidas, pueden fracasar si no tienen acceso al crédito en un periodo de corto plazo. Además, el problema de morosidad de las Administraciones Públicas, que son clientes de estas pequeñas empre-

sas, puede poner en riesgo la existencia y continuidad de éstas. Easyware es una de las empresas que debe afrontar el problema de impagos por parte de los organismos públicos.

El presidente de la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos-ATA, Lorenzo Amor, advirtió en 2012 que la morosidad en las Administraciones Públicas supone "un foco de destrucción de empresas, autónomos y empleo"[17].

[17] http://www.eleconomista.es/economia/noticias/3669643/01/12/Autonomos-La-morosidad-de-las-administraciones-es-un-foco-de-destruccion-de-empleo.html

Edades Madrid Gran Vía[18]

1. Introducción

Edades Madrid Gran Vía se creó en mayo de 2010 en Madrid y se dedicaba a los servicios de cuidado de las personas mayores, enfermos, discapacitados y niños, limpieza y otros servicios domésticos. La organización era una franquicia de la empresa Edades Servicios Sociales[19]. La franquicia se creó con una inversión de 40.000 euros y mantenía dos empleados. En febrero de 2011, la franquicia tuvo que cesar sus operaciones por una serie de problemas internos y externos.

2. Identificación del modelo del negocio

La idea de negocio se basaba en la búsqueda de personas adecuadas para trabajar en hogares, preparar una base de datos de estas personas, y seleccionar el personal según las necesidades de cada cliente. La franquicia actuaba como la intermediaria entre los trabajadores y los clientes. Los clientes realizaban directamente la contratación.

España es un país en el que el aumento en la esperanza de vida ha provocado un envejecimiento de la población. Consecuentemente, el número de personas en situación de dependencia ha aumentado.

---

18 El estudio de este caso está basado en la entrevista con Doña Arrancha Gayoso, la directora de la franquicia. La información sobre la estructura organizativa y estrategia no ha sido proporcionada por parte de la empresa.

19 Edades es una red de franquicias de servicios sociales de ámbito nacional. http://www.edades.org/

En un informe del Gabinete de Estudios de CC.OO., realizado en el febrero de 2010, Mari Cruz Bona[20] escribe: "en un contexto en el que el volumen de personas dependientes es cada vez mayor, y en el que las políticas públicas no han sabido dar respuesta a las necesidades de conciliación, los hogares han tenido que recurrir a la contratación de personas empleadas de hogar. De ahí que este tipo de ocupaciones se encuentre en pleno crecimiento y que el empleo de hogar se haya convertido en una oportunidad de empleo sobre todo para aquellos colectivos con mayores dificultades de acceso al mercado laboral: mujeres y personas inmigrantes."(p. 2)

Esto significa que el envejecimiento de la población española y la disponibilidad de las mujeres y personas inmigrantes para cuidar a esta población dependiente ha creado una oportunidad para las empresas como Edades. La motivación de montar una franquicia de cuidado de ancianos es clara porque existen oportunidades en el mercado, aunque la crisis económica y financiera ha cambiado las dinámicas de este mercado de trabajo.

El negocio de los servicios domésticos está motivado también por incorporación de la mujer al mercado laboral. Las familias con hijos en que la pareja sale de casa para trabajar necesitan servicios asistenciales para el cuidado de los niños. Además de esto existen oportunidades en la limpieza y el planchado domésticos. La demanda de estos servicios está compuesta por clientes que intentan rentabilizar su tiempo al máximo y buscan encomendar a las empresas de servicios domésticos que les descarguen, de manera eficiente y con toda confianza, de las pesadas tareas del hogar.

Motivado por la existencia de estas oportunidades en el mercado, Edades Madrid Gran Vía decidió empezar esta actividad de negocio para satisfacer las necesidades existentes de los clientes, pero de una forma mejor.

Las actividades concretas de la franquicia eran:

- Buscar personas que querían trabajar en los hogares
- Buscar hogares o familias que querían emplear a estas personas
- Seleccionar personas según las necesidades de los clientes

Entre las características especiales del negocio de la franquicia figuran:

- Comodidad de los clientes
- Personalización; adaptaba los servicios a las necesidades específicas de los clientes

[20] Bona, M.C. (2010): "*El Sector de Atención a personas dependientes en el hogar*", Gabinete de Estudios de CC.OO.

Los clientes de la franquicia eran particulares, sus necesidades requerían una oferta diferente, y estaban dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. Sin embargo, cuando la franquicia en estudio empezó esta actividad, el número total de los clientes estaba disminuyendo a causa de la crisis y el desempleo en el país.

La intensidad de la competencia era alta. Además, existía una competencia desleal por parte de los inmigrantes ilegales que estaban dispuestos a trabajar en hogares a precios más bajos de los que ofrecía la franquicia. No existían barreras de entrada en este sector de actividad.

La franquicia se comunicaba con los diferentes segmentos del mercado a través de su página web y la promoción personalizada. Durante el tiempo en el que la franquicia permaneció abierta, se intentaron mantener buenas relaciones con los clientes. La asistencia personal a los clientes era de tal manera que el cliente podía comunicarse con un representante real de la atención al cliente para que le ayudase durante el proceso de la venta del servicio.

La forma de ingresos de la franquicia era cobros por servicios. El precio se fijaba en función de la oferta y demanda, siempre teniendo en cuenta las reglas del franquiciador.

La empresa tenía recursos suficientes para cumplir los requisitos de ser franquicia. Se utilizaba la marca de Edades Servicios Sociales. Las dos personas que trabajaban en la oficina de la franquicia estaban suficientemente cualificadas y tenían experiencia en este sector de actividad.

Sin embargo, la demanda de los servicios domésticos depende mucho de los ingresos familiares. Desde el comienzo de la crisis, en la mayoría de las familias españolas una o dos personas están desempleadas. El descenso de los ingresos puede afectar a la demanda de los servicios domésticos en dos sentidos. En primer lugar la familia no tiene suficiente dinero para pagar a los trabajadores de hogar. En segundo lugar, entre los miembros de la familia hay personas que por estar sin trabajo tienen tiempo para las tareas domésticas.

3. Las causas del fracaso

En la literatura encontramos que los factores humanos de una empresa son importantes determinantes de su éxito o fracaso. Existen altas posibilidades del fracaso si al empresario y el resto del personal les falta el compromiso y consenso con el negocio. La directora de la empresa en cuestión confirmó que las dos personas que trabajaban en la empresa no tenían un alto compromiso con el negocio. Carecían de iniciativa y no lucha-

ban para sacar adelante el negocio. Por otro lado la misma directora no dedicaba suficiente tiempo a su negocio.

Aunque la franquicia no mantenía altos costes de operaciones, la caída de demanda de los servicios domésticos se cargó en las cuentas propias de la empresa para cubrir los salarios del personal y los gastos de la oficina. Llegó un momento en que a la franquicia le faltaba el capital para continuar la actividad del negocio. Además, con poca experiencia en este sector de actividad, la directora no tenía un profundo conocimiento de los servicios que ofrecía.

Además, la franquicia tuvo que afrontar el problema de la confianza por parte de las personas que trabajaban en los hogares. La reputación de la empresa estaba en manos de la persona que se seleccionaba para trabajar en un hogar. Si esta persona no trabaja bien, trata mal a los niños o ancianos, o roba en este hogar, la reputación de la empresa queda dañada. En este caso es normal que los clientes desconfíen de los servicios de la empresa. En este sentido este negocio es bastante arriesgado y la empresa tiene una gran responsabilidad a la hora de seleccionar una persona que ha de trabajar en un hogar. Observamos que la franquicia en cuestión no estaba capacitada para cumplir esta responsabilidad.

Durante una relación de franquicia, el franquiciado pasa a través de diferentes etapas que, como es lógico, están íntimamente relacionadas con la calidad del servicio proporcionado por la red de franquicia y la relación que tiene con el franquiciador. Las buenas relaciones con el franquiciador son importantes para obtener apoyo en asuntos como la organización, la dirección y marketing de los productos y servicios ofrecidos por la franquicia. Este apoyo tiene que ser adaptado a las necesidades del mercado, y tiene que ser dinámico. Este dinamismo requiere una comunicación continua —a través de las reuniones, visitas y otros medios de comunicación profesional— con el franquiciador. La franquicia en estudio no pudo establecer y mantener buenas relaciones con el franquiciador por falta de comunicación. Esto era, tal vez, porque la dueña de la franquicia no tenía tiempo para estas cosas. Según la directora entrevistada, no poder establecer una relación franquiciador-franquiciado fue una de las causas del fracaso de la franquicia.

Además de estas causas, la franquicia en estudio era una empresa bastante joven. Fracasó antes de cumplir el primer año de vida. Las investigaciones anteriores han señalado que las empresas jóvenes o nuevas se enfrentan a dificultades especiales y tienen por tanto un mayor riesgo de fracaso. El término "liability of newness"[21] fue introducido

[21] La posible traducción puede ser *La carga de ser nuevo*.

por primera vez por Stinchcombe[22] en 1965. Según Stinchcombe, las nuevas organizaciones son más propensas a fallar por las siguientes razones:

- Las nuevas organizaciones implican nuevos roles que tienen que ser aprendidos;
- Las nuevas organizaciones no cuentan aún con los procedimientos estándar para resolver problemas;
- Las nuevas organizaciones se basan en las relaciones sociales con los extraños, por tanto no tienen relaciones de confianza;
- Las nuevas organizaciones no tienen vínculos estables con los que utilizar sus servicios.

Una serie de estudios en el caso del fracaso de la empresa han confirmado el principio de una *liability of newness*. Carroll (1983)[23] realizó un exhaustivo análisis utilizando 52 conjuntos diferentes de datos para encontrar que la tasa de la muerte de una empresa disminuye con la edad. Phillips y Kirchoff (1989)[24] encontraron que tres de cada cinco nuevas empresas fracasan en los primeros seis años. En un estudio de más de 5.000 empresas australianas, Watson y Everett (1996)[25] mostraron que el mayor porcentaje de las empresas que habían quebrado eran las empresas más jóvenes. Utilizando los datos de las empresas estadounidenses, Freeman *et al*. (1983)[26] señalan que las nuevas organizaciones son más propensas a fracasar porque dependen de la cooperación con los extraños y tienen bajos niveles de legitimidad. Con el paso del tiempo, las estructuras organizativas se estabilizan, al igual que los vínculos con fuentes externas de apoyo. Hannan y Freeman (1984)[27] observaron que las nuevas organizaciones mantienen demandas débiles a las fuentes de apoyo. Por lo tanto son muy vulnerables a las perturbaciones del entorno. En contraste, las organizaciones más antiguas han tenido tiempo de desarrollar las redes de intercambio.

---

22 Stinchcombe, Arthur L. (1965). *Social Structure and Organizations. In The Handbook of Organizations*, James G. March (Ed.). Chicago: Rand McNally & Co. es una red de franquicias

23 Carroll, Glenn R. (1983). A Stochastic Model of Organizational Mortality: Review and Reanalysis. *Social Science Research* 12, 303-329.

24 Phillips, Bruce D. and Bruce A. Kirchhoff (1989). Formation, Growth and Survival: Small Firm Dynamics in the U.S. Economy. *Small Business Economics* 1, 65-74.

25 Watson, John and Jim E. Everett (1996). Do Small Businesses Have High Failure Rates? *Journal of Small Business Management* 34 (4), 45-62.

26 Freeman, John, Glenn R. Carroll, and Michael T. Hannan (1983). The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Review* 48, 692-710.

27 Hannan, Michael T. and John Freeman (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review* 49, 149-164.

Además de ser joven, la empresa en cuestión era bastante pequeña. El tamaño de la empresa también es un factor importante que puede explicar el fracaso o éxito de la misma. Kale y Arditi (1998)[28] relacionan el tamaño pequeño de la empresa con la incapacidad de la empresa para crear procesos como el aprendizaje y la invención, y desarrollar la confianza y cooperación entre los miembros de la organización.

La alta tasa de fracaso entre las empresas jóvenes, en relación con las empresas antiguas, ha sido señalada con frecuencia en la literatura de estrategia de la organización. Las investigaciones más recientes consideran, dado que las nuevas empresas tienden a ser pequeñas, que la *liability of newness* es en realidad una *liability of smallness*[29] (Baum, 1996).[30]

Tanto los argumentos de la *liability of newness* como los argumentos de la *liability of smallness* suponen que las rutinas organizativas incipientes (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990)[31], la incertidumbre sobre la calidad de los productos y servicios de la organización, y la falta de aprobación de social, estabilidad y los recursos suficientes (Boeker, 1989)[32] tipifican que estas deficiencias aumentan su riesgo de fracaso.

4. Conclusión

La crisis económica y financiera en el país ha causado unas tasas históricas de desempleo. El desempleo, en general, disminuye la capacidad de compra de una sociedad. Antes de la crisis las familias tenían mayores ingresos y posibilidades salariales para pagar a los empleados de hogar. Pero con el desempleo creado por la crisis, las familias no tienen suficientes ingresos. Además, con alta tasa de desempleo, los desempleados mismos ya tienen tiempo para hacer las tareas de hogar. Esta situación ha reducido bastante la demanda de los servicios de las empresas de servicios domésticos.

Además, la mayoría de este tipo de empresas depende de trabajadores que proceden de otras culturas y con bajo nivel educativo. Este hecho también puede arriesgar el negocio de la empresa si no es capaz de formar a estas personas según las normas y nece-

28 Kale, S. y Arditi, D. (1998): Business Failures: Liabilities of Newness, Adolescence, and Smallness?, *Journal of Construction Engineering and Management*, 458-464.

29 Una posible traducción puede ser *La carga de ser pequeño.*

30 Baum, J. A. C. (1996). 'Organizational ecology'. In S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies.* Sage, London, pp. 77–114.

31 Eisenhardt, K. M. and K. Schoonhoven (1990). 'Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978–1988', *Administrative Science Quarterly,* 35, pp. 504–529.

32 Boeker, W. (1989). 'Strategic change: The effects of founding and history', *Academy of Management Journal,* 32, pp. 489–515.

sidades de la familia en que va a trabajar. La directora de la franquicia afirma que tenía que formar bien a estas personas antes de enviarlas a trabajar en los hogares.

El equipo investigador de Economía del Fracaso ha identificado varias causas del fracaso, que están detalladas en la sección anterior. Hemos concluido que, aunque la crisis económica y otros problemas mencionados tenían su importancia, la participación activa de la directora podía evitar el fracaso de la franquicia.

Huaco Obras y Servicios S.L.

1. Introducción

Huaco Obras y Servicios S.L. nació en el municipio de Las Rozas de Madrid en el año 2003. Durante seis años realizaron actividades de compra y venta de fincas y la construcción sobre las mismas (código CNAE 2009, 4120 y 4121). La empresa desarrollaba sus actividades a nivel nacional. Durante los años de crisis, la empresa tuvo que afrontar problemas del acceso a la financiación y decidió cesar sus operaciones en septiembre de 2009.

La sociedad se constituyó con una inversión inicial de 650.000 euros, con la participación de tres socios. La facturación anual media de la empresa era de cinco a seis millones de euros. Durante su vida operativa, trabajaban más de 200 personas a jornada completa en la empresa. Sin embargo, la plantilla fija de empresa era de entre 30 y 35 trabajadores. El perfil de la plantilla fija era encargado o puesto superior. El resto de los trabajadores provenían de empresas de suministro del personal y eran, por tanto, trabajadores subcontratados.

2. Identificación del modelo de negocio

Los socios de Huaco Obras y Servicios tenían formación adecuada para su perfil y responsabilidad: eran ingenieros de construcción y tenían una amplia experiencia en este sector de actividad. Además, mantenían muchas relaciones con empresas y profesionales del sector. Estos ingenieros constituyeron la sociedad con la idea de utilizar sus contactos para generar buen capital relacional en la nueva actividad empresarial.

Las actividades concretas de Huaco Obras y Servicios eran: la compraventa de toda clase de fincas rústicas y urbanas, la promoción y construcción sobre las mismas de toda clase de edificaciones, su rehabilitación, venta o arrendamiento no financiero, etc. La figura 32 muestra las actividades de la organización.

FIGURA 32

Actividades concretas de Huaco Obras y Servicios

La Actividad de compraventa
• La compraventa de toda clase de fincas rústicas y urbanas
Las Actividades de construcción sobre fincas
• Viabilidad del proyecto • Ejecución de obras • Movimiento de tierras, cementado, estructura, cubierta, fachadas distribución
La Promoción de toda clase de edificación, rehabilitación y venta

La idea del negocio era satisfacer mejor las necesidades existentes de los clientes del sector hasta el momento. La empresa ofrecía un servicio completo a los clientes que incluía desde la preparación de la viabilidad del proyecto hasta la entrega de llave. Por tanto, incluía todas las fases del sistema de valor percibido en la compra de un inmueble por un cliente. Esta forma de prestar servicios facilitaba a los clientes el ahorro de tiempo y disminuía los costes.

Las características especiales de las actividades de este negocio eran:

- Mejora del rendimiento: la empresa facilitaba al cliente el rendimiento aumentado de sus servicios.
- Personalización: adaptaba los servicios de edificaciones a las necesidades específicas de los diferentes clientes.
- Reducción de costes: ayudaba a los clientes a gastar menos dinero.

El alcance del mercado de la empresa se daba a nivel nacional, pero se había trabajado sobre todo en las siguientes Comunidades Autónomas: Comunidad de Madrid, Castilla la Mancha, Comunidad Valenciana, Andalucía y La Rioja. El 90% de los clientes de Huaco Obras y Servicios eran empresas privadas y organizaciones públicas. El mercado al

que se dirigía la empresa no mantiene su atractivo en la actualidad como consecuencia de la crisis financiera.

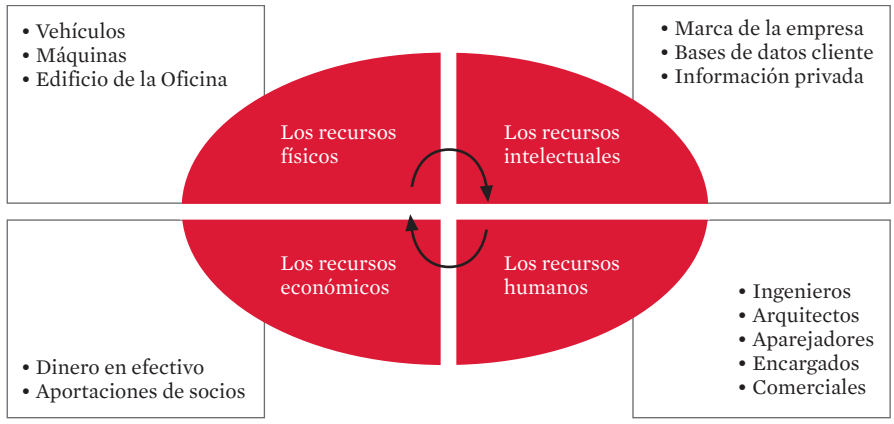
Entre las ventajas que poseía la empresa sobre sus competidores figuraban, en primer lugar, la confianza de los clientes en los servicios que ofrecía la empresa. Los clientes confiaban en los socios porque les conocían desde hacía mucho tiempo. Además, las relaciones de los socios en la parte de la cadena de valor relacionada con la adquisición de los materiales de construcción permitían a la empresa comprar más barato y reducir los costes para los clientes. Tal y como nos explicó el director general de la empresa, su experiencia en el sector y su formación específica como ingenieros civiles les permitía la construcción de un edificio a menores costes que otros competidores en su mercado.

La empresa se comunicaba con diferentes segmentos del mercado a través de un equipo comercial. Sin embargo, más del 80% del negocio provenía de las relaciones personales con los clientes. Mantener estas relaciones era de vital importancia para la gestión de la empresa, y tal vez, por esta razón la empresa había dedicado personal profesional al servicio del cliente para actualizar la información semanalmente sobre el estado de los proyectos.

Entre las principales formas de ingresos de la empresa señalamos: cobros por servicios, suministro de materiales, instalaciones y sistemas. Los precios de los servicios se fijaban en función del mercado, especialmente teniendo en cuenta el coste de los materiales.

Huaco Obras y Servicios disponía de todo tipo de recursos: recursos físicos, recursos intelectuales, recursos económicos, y recursos humanos. Sin embargo, la empresa consideraba que sus recursos claves eran los humanos e intelectuales. Entre los recursos humanos la empresa disponía de ingenieros, arquitectos, aparejadores y encargados de obras. Los recursos intelectuales de la empresa incluían la marca de la empresa, información privada y las bases de datos de clientes. Además, la empresa utilizaba programas de AutoCAD para diseñar los edificios. Los recursos económicos de la empresa no eran suficientes para llevar a cabo las ejecuciones de las obras en marcha. Con el fin de ejecutar el trabajo de cada proyecto, la empresa solicitaba préstamos a las entidades financieras. Esta financiación suponía un 50% del coste total de las obras. Los recursos físicos de la empresa se limitaban a herramientas de tecnología avanzada para que las pudieran incorporar en su trabajo los ingenieros y arquitectos. Las maquinarias grandes se arrendaban durante el periodo del proyecto. La figura 33 muestra los Recursos de Huaco Obras.

FIGURA 33
Los Recursos de Huaco Obras



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la empresa (2012)

3. Cultura organizativa, estructura y estrategia

La cultura organizativa es un factor clave de éxito de las empresas, en términos de desarrollar el compromiso humano necesario para conseguir cualquier forma de resultados organizativos. La industria de la construcción está compuesta por una multitud de ocupaciones, profesiones y organizaciones. Todas ellas están involucradas y colaboran en las diferentes fases de un proyecto de construcción, entre las que se incluyen las siguientes fases: viabilidad, desarrollo, finanzas, desarrollo de conceptos y análisis, cálculo, ingeniería de detalle, logística y construcción. El objetivo de las empresas constructoras es fundamentalmente la entrega de un proyecto de calidad. El incumplimiento de cualquiera de las partes puede tener graves repercusiones en la calidad del proyecto final.

Huaco Obras y Servicios tenía una cultura organizativa identificada, en la literatura, como 'cultura de calidad' (Westbrook, 1993)[33]. La calidad tenía un significado muy importante para esta empresa. El concepto de calidad de esta empresa se basaba en los siguientes estándares:

[33] Westbrook, J. D., (1993), Organizational culture and its relationship to TQM, *Industrial Management,* 35:1 (January/February 1993), pp. 1-3.

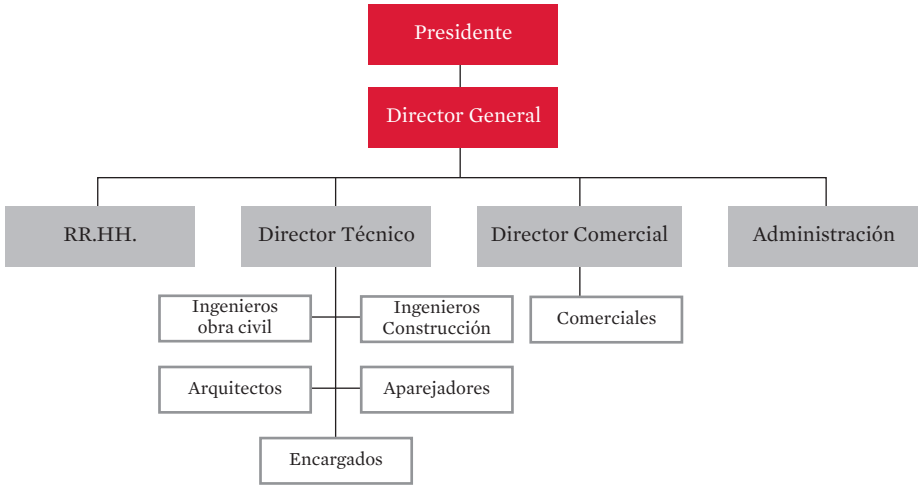
- Hacer el trabajo a tiempo
- Asegurar que las características básicas del proyecto final están dentro de las especificaciones requeridas
- Finalizar el trabajo dentro de la propuesta

Siendo una empresa que ha apostado por la cultura de calidad, Huaco Obras y Servicios tenía claros valores y creencias que fomentaban un compromiso respecto al concepto de calidad total. La empresa había desarrollado los siguientes elementos en su cultura organizativa (cultura de la calidad):

- Compromiso por parte de la dirección de la empresa: Esto significa que la dirección de la empresa facilitaba el entorno adecuado para proporcionar la mayor comodidad a sus miembros, para así mejorar el rendimiento y la productividad.
- Gestión del cliente: Motivar los esfuerzos en la organización para centrarse en la satisfacción del cliente.
- Trabajo en equipo: Involucrar a todos los trabajadores en la mejora de la calidad.
- Asociación con los proveedores: Motivar a los proveedores que proporcionan los materiales necesarios para cumplir con las expectativas del cliente.

La dirección de la empresa adopta una configuración organizativa identificada como "adhocracia" (Mintzberg, 1980) que facilita fusionar el personal especialista en los equipos para un buen desempeño. En gran medida, la organización de la empresa se basaba en la estructura matriz que combinaba las bases funcionales y del mercado. De hecho, la organización de Huaco Obras y Servicios reflejaba una adhocracia operativa (Mintzberg, 1980) que le permitía llevar a cabo las actividades para mejorar el desempeño del proyecto con la participación de los clientes. Existía flexibilidad en la configuración organizativa. A continuación se muestra el organigrama de Huaco Obras y Servicios.

FIGURA 34
Organigrama de Huaco Obras y Servicios



La empresa tenía una estrategia de diferenciación, que se centraba en los costes y la eficiencia. La ejecución de un proyecto de construcción conllevaba costes de operaciones bastante altos. Por esta razón, cada fase del proyecto requería de un control de los costes. Utilizando el capital relacional y su experiencia en este sector de actividad, la empresa había mantenido la buena calidad de sus construcciones a costes más reducidos que sus competidores.

5. Las causas del fracaso

Al identificar las causas del fracaso de Huaco Obras y Servicios es importante mencionar el hecho de la crisis económica y financiera que está afrontando España en la actualidad. El fracaso de Huaco Obras y Servicios, como el de muchas otras empresas de construcción, está relacionado con esta crisis. En el siguiente apartado, presentamos una imagen de la crisis financiera y su relación con la deuda de las empresas del sector de la construcción.

"A comienzos del año 2008 la crisis financiera internacional se agrava significativamente, mostrando las entidades bancarias un preocupante descenso de beneficios, unidos a fuertes descensos en el mercado de valores. Es ese contexto la industria de la construcción comienza a dar evidentes síntomas de crisis: un fuerte parón en el número de ventas, un descenso en el precio de la vivienda, un aumento sostenido de la morosidad, o

un aumento del desempleo en el sector (así, por ejemplo, se anuncia el cierre de la mitad de las agencias inmobiliarias de España). En febrero la economía española da evidentes síntomas de crisis económica, al registrarse el mayor aumento de paro de los últimos 25 años y una fuerte caída en la contratación. ... El 22 de mayo el tipo de interés interbancario (Euribor) alcanza el 5%, lo que revela los grandes problemas de liquidez de las entidades prestamistas y, por tanto, las dificultades generales de financiación, dándose ya por descontado en esas fechas que ha habido un cambio de ciclo en el sector de la construcción española que implicaría el fin de la burbuja... La venta de viviendas en España cayó un 18% en 2009... En marzo de 2010 el Banco de España, saliendo al paso de las acusaciones de las Cámaras de Comercio, de la prensa anglosajona y agencias de calificación, cifra el riesgo real del sector financiero en relación con los activos inmobiliarios en 445.000 millones de euros... Los créditos de dudoso cobro concedidos a las inmobiliarias han rebasado al cierre de 2009 la cota psicológica del 10% por primera vez desde el inicio de la crisis a finales de 2007. 32.522 millones de euros ya están en la cartera de morosos. Bancos y cajas han cerrado a lo largo del pasado ejercicio 1.577 sucursales, con lo que el total de oficinas en España baja a 44.085... Las promotoras han tenido que renegociar con las entidades financieras una deuda que, en conjunto, alcanza los 323.306 millones de euros, según el Banco de España. El canje de deuda por activos ha servido para cancelar deuda y promociones en curso, para aliviar las tensiones en su tesorería y obtener liquidez, pero no siempre para reducir o cancelar los préstamos. Las refinanciaciones de 2008 fracasaron porque se basaron en aplazar la amortización de deuda a cambio de fijar un plan de ventas. El colapso del mercado inmobiliario supuso la quiebra del modelo: "Las empresas se quedaron con una gran deuda y sin ingresos, así que se optó por adelgazar la estructura de las inmobiliarias para darles aire"... Por otra parte, el crédito tampoco llega para gestionar suelo, lo cual permitiría que fuera adquiriendo valor en un momento en el que este mercado todavía no se ha recuperado. La poca obra nueva hoy la levanta el privilegiado grupo de promotores que tenía suelos comprados antes del boom"[34].

La dirección de la empresa y el resto del personal tenían buen compromiso y consenso con el negocio. La orientación jerárquica de la empresa era adecuada y no existía la rigidez cultural con el personal de la empresa. Tampoco les faltaba el deseo de aceptación y conformidad. Por tanto, no encontramos causas del fracaso de la empresa relacionadas con los factores humanos. Sin embargo encontramos un factor al que podemos relacionar con la falta de visión de futuro por parte de la dirección de la empresa. Lo explicamos en el siguiente párrafo: La empresa había establecido un sistema de cobros del trabajo realizado en cada proyecto de construcción. En este sistema, el plazo de cobro por proyecto era de 180 días en lugar de 90 días. El empresario admite que este plazo era más que lo normal (90 días), y durante el plazo de 180 días, la empresa había termi-

[34] http://es.wikipedia.org/wiki/Burbuja_inmobiliaria_en_Espa%C3%B1a

nado más de 70% del trabajo de las obras. En este caso, al no poder cobrar se arriesgaba a pérdidas bastante más altas que en el caso de 90 días. La empresa tuvo que afrontar estas pérdidas en época de crisis, cuando la demanda y los precios de la vivienda habían bajado bastante, y los bancos comenzaban a reducir las concesiones de préstamos hipotecarios.

Además de los factores humanos, analizamos los factores internos de la empresa que pueden ser la posible causa del fracaso. Por ejemplo, altos costes de operaciones. Observamos que la empresa había establecido un muy buen sistema de control de costes y calidad. No encontramos costes de operaciones por encima de lo razonable. Sin embargo, la empresa necesitaba financiación para llevar a cabo las actividades de cada proyecto de construcción. Más del 50% de los costes de cada proyecto se cubrían a través de la financiación bancaria. En medio de la crisis financiera, la empresa no pudo conseguir la financiación para sus proyectos en marcha. Así, éstos se quedaron sin terminar, y la financiación interna de la empresa se quedó bloqueada en los proyectos incompletos.

En 2010, la empresa tuvo que afrontar graves problemas de *cash flow*. La empresa no pudo renovar sus préstamos, ni le pagaron sus clientes. Así, en el mismo año, la dirección de la empresa decidió cesar sus operaciones. A la hora de cesar sus operaciones, la empresa tenía deudores que le debían unos 25 millones de euros. La empresa se encuentra inmersa en el proceso de tomar medidas legales para recuperar su dinero. El empresario nos ha comentado que este proceso le está costando mucho dinero. Además, al ser un proceso jurídico es bastante lento.

Al no haber cobrado por sus servicios de edificaciones, la empresa no pudo pagar las facturas de materiales a muchos de sus proveedores, a los que debe unos 350.000 euros.

6. Conclusión

El caso de Huaco Obras y Servicios es típico del sector de la construcción en España. La mayoría de las empresas en este sector han fracasado por falta de financiación. El problema de la falta de la financiación no consiste sólo en que las empresas de la construcción no pudieran renovar o acceder a más préstamos, sino que las familias y particulares tampoco pudieron acceder a la financiación a largo plazo para la compra de vivienda. En esta situación, la demanda de vivienda cayó de repente y las empresas inmobiliarias no pudieron pagar a las constructoras.

No observamos factores estratégicos y estructurales, ni factores humanos que están relacionados con el fracaso directo de la empresa. Sin embargo, la empresa podría haber evitado mayores pérdidas si hubiera gestionado bien la política de cobros.

Huelva Televisión Información (Teleonuba) S.A.

1. Introducción

Huelva Televisión Información (Teleonuba) nació en Huelva en el año 1995. Creada por las accionistas del periódico *Huelva Información*[35], era la segunda televisión en esta provincia en comenzar sus emisiones. El sector de actividad de Teleonuba se describe como 'Explotación de Canal Local de Televisión'. Según CNAE 2009, el código primario de la actividad del negocio de esta empresa es 6190—Otras actividades de telecomunicaciones—, y el código segundario es 6010—Actividades de radiodifusión. Durante su vida operativa, Teleonuba tenía un número de trabajadores entre 30 y 35.

"Desde [su nacimiento]...., [la] historia [de Teleonuba], y en parte su papel como medio de comunicación estuvo ligado al diario [*Huelva Información*] con el que compartía titularidad, y junto a él pasó por las mismas manos hasta llegar al Grupo Joly. En 2006 fue puesta en venta –la posesión de una televisión local aislada no debía reportarle a Joly mucha rentabilidad– y fue comprada por una productora perteneciente al magnate Kemel Kharbachi, a través de la cual se integró en la cadena de televisiones locales de Vocento, Punto TV, cuyo logotipo lució durante dos años. Durante este tiempo se acometió la digitalización del medio"[36].

[35] Tras una crisis en el seno del accionariado fundador, *Huelva Información* pasó, desde 1996, por las manos de varios grupos de comunicación: Prensa Española, Grupo Correo (hoy Vocento), y desde 2002, el Grupo Joly, como parte de su política de expansión en la prensa regional andaluza que cuenta en la actualidad con ocho cabeceras locales. (Pastor, 2009: 214).

[36] Pastor, M.A. (2009): Una Mirada desde lo Local: Aproximación a la Estructura de la Información en Huelva (2006-2008), *Ámbitos*, 18, 211-236.

Kemel Kharbachi[37] fue el último dueño de la televisión y es la persona a la que ha entrevistado el equipo investigador de Economía del fracaso 20+20. El Sr. Kemel es un empresario con varios negocios en el sector de telecomunicaciones y radiodifusión. Tiene formación a nivel superior en Turismo y Empresariales. En el momento de tomar el control de Teleonuba, el sr. Kharbachi tenía diez años de experiencia de liderazgo como empresario y seis años de experiencia relacionada con este sector de actividad.

En 2005, Kemel Kharbachi compró esta televisión a partir de un análisis de los aspectos financieros, operativos, fiscales, mercantiles, y laborales de la Sociedad Huelva Televisión Información S.A. Este análisis fue efectuado por Blanco y Asociados Auditores de Cuentas S.L, entidad inscrita en el ROAC. Según el informe de Blanco y Asociados "los estados financieros intermedios a 31.08.2005 ponen claramente de manifiesto que la Sociedad está en situación de liquidación forzosa, puesto que los fondos propios a aquella fecha presentan un valor negativo... que trae causa de las pérdidas producidas desde 1.01.2005 a 31.08.2005... y de las pérdidas de ejercicios anteriores... La sociedad no [ha] producido beneficios en los años analizados 2001 a 2005 (ocho meses) ni en los ejercicios anteriores desde su constitución."[38]

Aunque las consideraciones finales de Blanco y Asociados ponían de manifiesto que había una serie de riesgos asociados con la compra de esta empresa, Kemel Kharbachi la compró por 3,5 millones de euros[39] confiando en su capacidad empresarial y disponibilidad de capital propio. Según este empresario, 2006 fue el primer año en que los resultados financieros eran positivos.

2. Modelo de negocio

Kemel Kharbachi compró esta empresa con la idea de producir programas y publicidad televisiva para los que él tenía recursos y capacidades que podían apoyarle a la hora de sacar la empresa de la crisis, y crear una ventaja sobre sus competidores. Sin embargo, como tenía contactos en la comunidad de medios de comunicación, el empresario compró la empresa con la intención de crear un grupo vertical de comunicación, añadir el valor del negocio y venderlo con el valor añadido. El empresario tenía un plan de satisfacer las necesidades de los clientes de una forma mejor que el grupo anterior y

[37] En este estudio de caso, la mayoría de la información sobre estado de la empresa está relacionada con el periodo en el que Kemel Kharbachi había tomado el control de la empresa. Esta información ha sido obtenida a través de una entrevista con el sr. Kharbachi.

[38] Esta información está adaptada del informe de Blanco y Asociados Auditores de Cuentas, S.L., y proporcionada por el sr. Kemel Kharbachi al equipo investigador de Economía del Fracaso 20+20

[39] La cantidad invertida que mencionamos aquí es según la información proporcionada por el empresario.

los competidores. La característica especial de las actividades de negocio era facilitar al cliente el rendimiento aumentado de los productos y servicios.

El negocio de Huelva Televisión Información (Teleonuba) S.A. pertenecía al mercado de publicidad y medios de comunicación. Sus clientes eran los empresarios y profesionales de las provincias de Huelva y Sevilla. Como la empresa figuraba entre las líderes en este mercado y cubría un 80% de la cuota de mercado, la intensidad de competencia era muy baja. Aunque existían barreras de entrada, en el sentido de que se necesitaba mucho capital para montar una empresa de este tipo, existía la posibilidad que entrasen competidores en este mercado.

La empresa se comunicaba con los diferentes segmentos de mercado, a través de su equipo comercial (canal directo propio) al que controlaba un director comercial. Además, la empresa proporcionaba asistencia personal a sus clientes. Es decir, que el cliente podía comunicarse con el representante real del servicio de atención al cliente para que le ayudase durante el proceso de la producción, audiencia, etc. Teniendo un buen equipo de comerciales, la empresa era capaz de mantener buenas relaciones con sus clientes, y no tenía los costes adicionales de mantener dichas relaciones.

Las formas de ingresos de la empresa eran ventas de productos televisivos (de audiencia), cobros por servicios y anuncios. La política de fijación de precios se basaba en variables fijos y normalmente los comerciales realizaban el *spot selling*. Además, los precios se fijaban dependiendo de otros factores como el tamaño de la empresa cliente, los horarios de audiencias, etc.

La empresa disponía de todo tipo de recursos; físicos, económicos, humanos e intelectuales. Entre estos, los recursos humanos e intelectuales eran los recursos claves de la empresa.

FIGURA 35
Los Recursos de Teleonuba

El sr. Kemel Kharbachi tenía recursos económicos propios y no necesitaba financiación para llevar a cabo su negocio de Huelva Televisión Información (Teleonuba). Entre los recursos físicos, la empresa disponía de edificio, vehículos, máquinas y sistemas. Los recursos intelectuales de la empresa eran: la marca, información privada, asociaciones y bases de datos de clientes.

Con el motivo de optimizar la asignación de recursos y capacidades, Teleonuba estableció una buena red de contactos en su entorno. Se integró en la cadena de televisiones locales de Vocento, Punto TV, y empezó la estrategia de outsourcing de audiovisuales, programas y otros servicios de televisión.

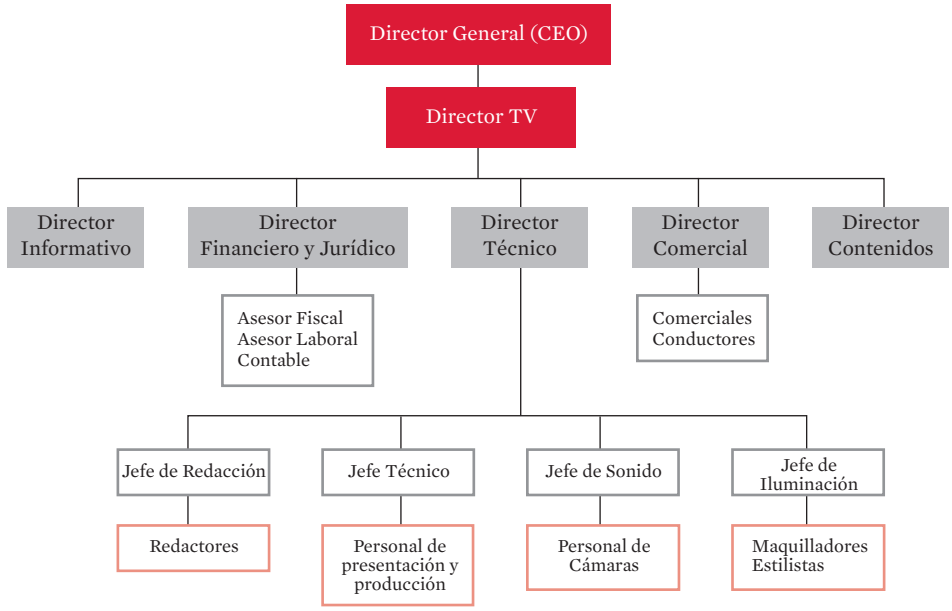
La estructura de costes de la empresa estaba basada en una combinación de estrategias de recorte de gastos y creación de valor. La empresa tenía altos costes fijos. La mayor parte de los costes se dedicaba a los salarios del personal, alquileres y mantenimiento respectivamente.

3. Capital humano, estructura y estrategia

La empresa disponía de un buen nivel de capital humano. El director técnico de la empresa tenía formación profesional superior en técnicas audiovisuales y 20 años de experiencia en puestos directivos técnicos. El gerente de empresa tenía 12 años de experiencia gerencial y una formación superior en Ciencias Empresariales. Para llevar a cabo las tareas relacionadas con las redacciones informativas, la empresa disponía del puesto de jefe de redacción informativa al que cubría una persona con formación en periodismo y diez años de experiencia. Además de estos recursos humanos la empresa tenía profesionales cualificados en las áreas de sonido, iluminación, producción y presentación televisiva, cámaras, maquillaje, etc. La empresa tenía también profesionales en las áreas de contabilidad, asesoramiento y comercialización.

Al tomar el control de Teleonuba, el sr. Kharbachi reestructuró la organización de su empresa adoptando la configuración de adhocracia que le facilitó fusionar el personal especialista en los equipos para un buen desempeño. En gran medida, la organización de empresa se basaba en la estructura matriz que combinaba las bases funcionales y del mercado. De hecho, la organización de Teleonuba reflejaba una adhocracia operativa que le permitía llevar a cabo las actividades innovadoras directamente por cuenta de los clientes.

FIGURA 36
Organigrama de Teleonuba



Sin embargo, dado el largo listado de los deudores que entraban como herencia en la cartera de esta empresa y los altos costes por parte de los salarios del personal, el sr. Kharbachi tuvo que revisar la estructura de su organización. La primera estrategia en este sentido era reducir la plantilla de trabajadores y externalizar las actividades de programación. La estructura de la empresa empezó a caminar hacia una mayor centralización pero con un enfoque de desarrollar el capital relacional más que el capital humano. Esta estrategia tuvo éxito y en 2006 las cuentas de la empresa dieron resultado positivo por primera vez desde su constitución. Sin embargo, paralelo a este éxito, la empresa tuvo que enfrentar los problemas del personal canalizado a través de los sindicatos.

Teleonuba tenía una estrategia adecuada de marketing basada en marketing relacional y la estrategia de *look and feel*[40] en el entorno virtual. La empresa había desarrollado también las competencias esenciales en su sector de actividad y tenía las capacidades que le distinguían de sus competidores. En este caso disponía de las herramientas de alto rendimiento y el personal experto en su área de trabajo. Además, llevaba a cabo las prác-

40 *Look and Feel* (ver y sentir) es una herramienta que, a partir de otros usos, se emplea en el área de la marca (branding) en marketing. Esta herramienta ayuda a los clientes a identificar un conjunto de productos de una empresa.

ticas organizativas de aprendizaje continuo y de creación y adquisición del conocimiento. Esto le permitía la mejora continua de los contenidos en programación. Estas capacidades distintivas de la empresa le permitían llevar a cabo actividades innovadoras. Por ejemplo, Teleonuba fue el primero en empezar la producción digitalizada[41].

Teleonuba operaba en un sector en que los cambios tecnológicos eran muy grandes. Así, los cambios en las preferencias de los espectadores también eran frecuentes. La dirección de la empresa estaba dispuesta y fue capaz de enfrentar esta situación.

4. Las causas del fracaso de Teleonuba

En la literatura encontramos que entre las posibles causas de fracaso de una empresa, por parte de su personal, pueden ser: inadecuada orientación jerárquica, falta de compromiso y consenso con el negocio, rigidez cultural, falta de deseo de aceptación y conformidad, etc. En Teleonuba no existían estos problemas. Sin embargo, al decidir la externalización de la mayoría de las actividades y los consecuentes recortes en la plantilla de la empresa, la dirección de empresa tuvo que afrontar los problemas sindicales por parte de sus trabajadores. Además, al no poder recuperar el dinero que le debían sus deudores, la empresa no pudo seguir pagando a sus trabajadores con normalidad. Esta situación creó un descontento general en el personal de la empresa. Como escribe Pastor (2009: 223): "Extrañamente, pese a la inversión realizada, en octubre de 2007 los trabajadores de Teleonuba reclamaban públicamente por medio de un encierro el pago de varios meses de salario y el mantenimiento de la empresa, que consideraban viable."

La parte financiera de la empresa era bastante sólida. No necesitaba crédito ni existían gastos de préstamos. Pero la parte débil de su situación financiera era la incapacidad de la empresa para recuperar el dinero por parte de sus deudores[42]. En la página web de europapress.es[43], el titular de este periódico online del día 11 de octubre de 2007 era el siguiente; "Teleonuba exige a las instituciones y empresas "deudoras" el pago de más de 800.000 euros pendientes de cobro". Más adelante en esta página (europapress.es), podemos encontrar la identificación, por parte de la dirección de Teleonuba, de los responsables de disturbios laborales en Teleonuba. También se identifican los organismos

[41] Aunque la empresa empezó la producción de programas digitalizados, no pudo conseguir la licencia de televisión digital. En este caso la empresa tuvo que enfrentar problemas burocráticos con el ayuntamiento de Huelva. De este tema hablaremos más adelante.

[42] Según la información proporcionada por parte de la empresa, cuando Teleonuba cesó sus operaciones, los deudores le debían cerca de un millón de euros.

[43] http://www.europapress.es/00354/20071011111902/huelva-teleonuba-exige-instituciones-empresas-deudoras-pago-mas-800000-euros-pendientes-cobro.html

deudores de empresa. Se cita a la dirección de la emisora, que afirmó: "hay que tener muy malas intenciones para poner en contra a unos trabajadores y a Teleonuba, cuando ni los unos ni los otros tienen culpa de la situación que están atravesando", al tiempo que apuntaba que, entre las empresas y organismos "que han forzado" esta situación", se encuentran, "por orden de deuda, el Ayuntamiento de Huelva, el Patronato de Desarrollo Local, el Patronato Municipal de Cultura y el Ayuntamiento de Isla Cristina, así como más de 30 organismos públicos y privados". Además de enfrentar esta situación crítica, le empresa invertía 10.000 euros al mes en reclamar a los deudores.

Aunque la empresa no tenía unos costes de operaciones muy elevados ni le faltaba una buena visión de futuro, las elevadas deudas con sus clientes empezaron a suponer problemas de escasez de capital y la empresa no pudo mantener el control en el dinero efectivo. Llegó un momento que la empresa incurrió en deudas con instituciones estatales, por ejemplo, Hacienda y Seguridad Social. A consecuencia de este problema, la empresa tuvo que enfrentarse a otros problemas relacionados con el procedimiento legislativo de estas instituciones estatales[44]. Según el director general de Teleonuba, estos procedimientos perjudicaron la reputación y el prestigio de la empresa.

Entre las causas estructurales de fracaso encontramos en la literatura que una mayor centralización de la estructura de la empresa puede causar la pérdida de control en los flujos de los recursos y personal de la empresa. Aunque el sr. Kharbachi había configurado la organización de su empresa como una adhocracia, las circunstancias le obligaron a caminar hacia la centralización. Debido a los recortes en la plantilla y los problemas de impagos, el personal competente salió de la empresa. En consecuencia, la capacidad de innovación de la empresa bajó.

Una de las causas de fracaso de Teleonuba puede ser también lo que nos indicó el sr. Kharbachi: que esta empresa no era el único negocio que poseía, y por ende no podía dedicarle su tiempo en exclusiva. Suponemos que, tal vez por ello, su propietario no se esforzó lo suficiente para salvar a Teleonuba de la crisis.

Más allá de todas las causas del fracaso de Teleonuba, la dirección de la empresa relaciona su fracaso con los factores políticos y burocráticos. Según la dirección de Teleonuba, estos factores pusieron obstáculos a la concesión de la licencia digital que era nece-

44 El procedimiento en caso es que al reclamar a sus deudores, Hacienda tiene la autoridad para recuperar su dinero a través de las cuentas corrientes de la empresa y a través de los clientes de la empresa.

saria para continuar con las emisiones. Para analizar esta situación cuidadosamente, el equipo de investigadores tuvo que dedicar bastante tiempo a la búsqueda de la información que demuestre el hecho que afirma la dirección de la empresa. Se encuentra que históricamente existían buenas relaciones entre los fundadores de Teleonuba y la clase política de Huelva. En Pastor (2009: 226-227) encontramos que: "El paradigma en Huelva lo ofrece Comunicación e Imagen Consorciada, Ceimagen, empresa fundada por un periodista, Fernando Merchán, que tuvo en su momento un papel significativo en la historia de la prensa onubense —fue director fundador de *Huelva Información* y volvió a pilotar el diario a mediados de los noventa—. Si se tiene en cuenta quiénes eran los accionistas de *Huelva Información* en esos dos periodos no resultará difícil entender por qué Ceimagen se situó desde el principio en una posición de privilegio en el mercado local de la comunicación, manteniendo excelentes relaciones incluso con la clase política." También se encuentra que existía intervención política en el periódico fundador de Teleonuba. Más adelante, en nota al pie, Pastor (2009: 227) escribe que; "... llevó la campaña electoral que otorgó por primera vez la alcaldía a Pedro Rodríguez, en 1995. El alcalde, empresario y periodista, buen conocedor de los medios de comunicación, había sido accionista de *Huelva Información* cuando Merchán lo dirigía. Ceimagen ha planificado muchas otras campañas electorales: por ejemplo, la del candidato a la alcaldía de Sevilla por el PP en 2003, Jaime Reynaud. Hay abundante información sobre la empresa en http://www.ceimagen.es/. Interesa particularmente el listado de clientes."

Vista esta información, supongamos que es posible que existiera intervención política en Teleonuba. Según la dirección de Teleonuba, la alcaldía de Huelva le engañó sobre el tema de la licencia digital de la televisión, como consecuencia Teleonuba se quedó fuera del mundo de emisiones. Sin embargo, el equipo investigador no encuentra referencias relacionadas con este hecho.

5. Conclusiones

El sr. Kemel Kharbachi compró Teleonuba en el momento en que los estados financieros de la empresa ponían de manifiesto una situación de liquidación. Los fondos propios de la empresa presentaban un valor negativo. La sociedad no había producido beneficios durante los últimos cinco años. Aunque el ejercicio del primer año bajo el control de sr. Kharbachi fue positivo, la decisión de comprar una empresa con esta situación fue bastante arriesgada. Las pérdidas y deudas —históricamente asociadas con la empresa— pueden ser una de las causas del fracaso de Teleonuba.

Al ser deudor de instituciones como Hacienda y Seguridad Social, la empresa tuvo que enfrentar los problemas asociados con el procedimiento de seguimiento a sus deudo-

res. Se perjudicó la reputación de la empresa frente a sus clientes (también deudores), lo que funcionó como un obstáculo a la hora de recuperar el dinero que le debían.

No poder cumplir las exigencias del entorno competitivo y tecnológico puede hacer fracasar a las empresas. La licencia digital era imprescindible para continuar las actividades emisoras. La incapacidad de la empresa para poder obtener esta licencia, sea por razones burocráticas, políticas o cualesquiera, fue una de las mayores causas del cese de sus operaciones.

Teleonuba no era el único negocio del dueño. Este hecho redujo la capacidad del empresario a la hora de dedicar suficiente tiempo y recursos para evitar el fracaso de su empresa. Aunque este argumento es débil, podemos decir que el que es dueño de un único negocio, que es su única fuente de ingresos, lucha más para salvar su negocio que un empresario con varios negocios o fuentes de ingresos.

Las circunstancias económicas y del mercado, los clientes, las innovaciones tecnológicas y otras organizaciones componen el entorno de una organización. Las legislaciones estatales, las condiciones políticas, sociales y culturales también forman parte del entorno de una organización. La incapacidad de la dirección de una empresa para alinearse bien con su entorno puede llevar al fracaso; suponemos que la dirección de Teleonuba no había desarrollado ni las capacidades ni el capital relacional necesarios para llevar esta alineación a cabo.

Lo que aprendimos de este estudio es que los factores analizados en las conclusiones pueden ser considerados como claves para evitar el fracaso.

Imagen Design & Production S.L.[45]

1. Introducción

Imagen Design & Production se estableció en marzo de 2006 como una sociedad limitada en el municipio de Torrelodones de la Comunidad de Madrid. La sociedad se dedicaba, como intermediaria, a la realización de servicios de comunicación corporativa e institucional, en cualquier tipo de soporte, incluyendo a modo enunciativo: sistemas de identidad —planificación, diseño, normalización e implantación— logotipos, marcas, memorias, informes, etc. Según el CNAE 2009, el código primario de la actividad es 1812— otras Actividades de impresión y artes gráficas. Operaba a nivel nacional.

La sociedad comienza su negocio con el capital inicial obligatorio y tenía sólo un socio, el que constituye el número total de los trabajadores de la empresa. La facturación anual media de la empresa durante el periodo 2007 y 2008 fue de alrededor de medio millón de euros. A partir del año 2009, la empresa afrontó graves problemas de impagos por parte de sus clientes y tuvo que cesar sus operaciones a principios del año 2011, aunque sigue activa como sociedad limitada.

2. Identificación del modelo del negocio

El único dueño y trabajador de la empresa comenzó la actividad empresarial con la idea de seguir ejerciendo la labor publicitaria en su propia empresa utilizando el conocimiento y la experiencia que había asumido trabajando en la industria de las artes gráficas durante varios años. Además, las buenas relaciones con los clientes y proveedores

45 La información sobre la cultura organizativa, la estructura y estrategia no está disponible.

de este sector motivaron al empresario a comenzar esta actividad empresarial. Sin embargo la idea de negocio no satisfacía las necesidades nuevas ni las necesidades existentes de forma mejor que otras empresas del sector. Es decir, que el negocio no estaba basado en una idea diferente a otras empresas.

Sin embargo, el empresario había desarrollado unas características especiales en sus actividades del negocio que le permitían atraer y mantener los clientes. A continuación destacamos las características especiales de las actividades de la empresa:

- Accesibilidad; poner productos y servicios a disposición de aquellos clientes que antes no tenían acceso a ellos. Es decir que la empresa ofrecía un precio bastante razonable y una calidad tan buena que las empresas clientes que no utilizaban estos productos antes, empezaron a utilizarlos.

- Hacía la parte del trabajo del cliente; ayudaba a los clientes a realizar determinados trabajos.

- Personalización; adaptaba los productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes y segmentos del mercado.

- Precio; ofrecía un valor similar a la competencia pero a un precio inferior.

- Reducción de costes; ayudaba a los clientes a disminuir gastos.

El hecho que le permitía al empresario desarrollar estas características especiales era que él trabajaba como intermediario entre las empresas y clientes, y las empresas de artes gráficas, por compromiso comercial y buenas relaciones, le ofrecían unos precios competitivos que no ofrecían a los clientes directos. Al ser intermediario, el empresario buscaba buenos precios en toda España, en base a su experiencia, conocimiento y contactos. Los clientes eran todo tipo de empresas, que necesitaban la publicidad para sus actividades del negocio.

Los productos en que trabajaba la empresa eran principalmente los siguientes:

- Folletos y catálogos promocionales

- Rótulos de todo tipo

- Todo tipo de publicidad en soporte gráfico

- Memorias económicas y corporativas

- Montaje publicitario de las ferias

- Se organizaba la parte publicitaria de todo tipo de eventos y la decoración de las salas. En este caso se realizaba también el catering de los eventos.

Respecto a su grupo de clientes, sus necesidades requerían una oferta diferente y estaban dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. Sin embargo, el número de estos clientes se redujo durante la crisis económica y financiera en el país.

La intensidad de la competencia en el sector era muy alta y existían empresas grandes que realizaban el mismo tipo de actividad que desarrollaba Imagen Design Production S.L. Además, la empresa no tenía contacto con las empresas que mantenían toda la maquinaria y herramientas de la producción de la publicidad. Estas empresas podían ofrecer precios más bajos que la empresa en estudio. Para afrontar este desafío, el empresario utilizaba sus contactos con los proveedores en otras ciudades, que podían ofrecer precios razonables. Sin embargo, en presencia de empresas más grandes y antiguas, el empresario tuvo que afrontar una competencia intensa.

No existían barreras de entrada en este sector de actividad. Entraron más empresas en el sector mientras la demanda de los productos publicitarios estaba bajando, por la reducción en general en la actividad empresarial, debido a la crisis económica y financiera. A consecuencia de estos hechos, el mercado al que se dirigía la empresa no mantiene su atractivo en la actualidad.

La empresa se comunicaba con los diferentes segmentos del mercado a través del único comercial, que era el dueño. Ser el comercial y el dueño de la empresa, aunque aumentaba la carga de su trabajo, le permitía conocer personalmente a sus clientes y proveedores. El contacto personal se considera positivo en el intercambio comercial. En los servicios profesionales altamente interactivos, los contactos personales tienen un papel importante en la producción del servicio que en gran medida tiene lugar a través de la cooperación con el cliente. En la misma manera, la interacción personal es necesaria para la transferencia de un servicio que potencialmente implica el aprendizaje, y no sólo el intercambio de información.

Para establecer y mantener buenas relaciones con los clientes el empresario proveía asistencia personal a los mismos, de modo que cliente y empresario podían comunicarse directamente, tanto durante como después del proceso de compra de los productos y servicios.

Las formas de ingresos de la empresa eran los cobros por servicios y comisiones. Los precios se fijaban a través de un proceso rápido de adquisición de propuestas por dife-

rentes proveedores. Se seleccionaba la propuesta que ofrecía el mejor precio. En general el precio cambiaba dinámicamente en función de la oferta y la demanda.

Los recursos de la empresa, en general, eran débiles. No tenía ningún tipo de recurso físico. La oficina de la empresa estaba en un centro de negocios. La base de datos de los clientes era el único recurso intelectual de la empresa. Los recursos económicos eran muy débiles. Se necesitaba financiación y se tenía acceso a ella. La empresa funcionaba a través de las líneas de descuento[46] y cuentas de crédito en las entidades financieras. Los recursos humanos de la empresa estaban compuestos por una única persona, que era el dueño.

El nivel formativo del empresario era bastante bueno. Tenía títulos superiores en artes gráficas y empresariales. Su experiencia específica en este sector de actividad era superior a diez años. Sin embargo, no tenía ninguna experiencia como empresario antes de empezar este negocio.

Tal y como hemos mencionado, el empresario tenía buenas redes de contactos, el capital relacional de la empresa le permitió establecer asociaciones claves. Se establecieron asociaciones con los clientes, proveedores y otras empresas del sector. Los factores que motivaron al empresario a establecer dichas asociaciones son los siguientes:

- Optimizar la asignación de los recursos y capacidades.
- Reducir riesgos en el entorno competitivo.
- Obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así la capacidad.

El empresario era suficientemente capaz de establecer relaciones en las redes de empresas, y hacer el negocio con limitados recursos. En la literatura académica, las redes sociales del director se consideran como un recurso importante y pueden ser fuente de ventaja competitiva.

---

[46] Una línea de descuento es un producto financiero por el cual el banco nos adelanta el importe de los documentos a negociar, cobrándonos una comisión por ello. Cuanta más garantía de pago haya, menos comisión por riesgo nos cobra la entidad financiera.
Una línea de descuento es otorgada por el banco y ha de ser firmada ante notario para adquirir fuerza ejecutiva desde la firma, donde se especifiquen estas condiciones:
1. Beneficiarios, es decir, las personas que van a ser beneficiadas del cobro de dichos documentos.
2. Límite de la línea, es decir, el importe máximo a descontar por el banco.
3. Avalistas: Los responsables en el caso de que algún documento resulte impagado y no cobrado.

Fuente: wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%ADnea_de_descuento

Las redes sociales se definen como las relaciones y los contactos del director con los demás (Burt, 1992)[47]. Estos contactos, en la medida en que proporcionan los medios para la identificación de oportunidades o la obtención de recursos o en la medida en que facilitan la utilización de otros recursos, son fuente potencial de ventaja competitiva. La importancia de las redes sociales se ha atribuido al hecho de que proporcionan los recursos, el acceso a recursos, o apoyo emocional. La asociación con redes de negocios es especialmente beneficiosa para las pequeñas empresas y las empresas con recursos limitados ya que la red constituye un recurso, una forma de capital social que puede compensar la falta de otros recursos. Las empresas con pocos recursos, en la medida en que sepan aprovechar el capital social, pueden ser capaces de superar los efectos negativos asociados a su tamaño.

La estructura de costes de la empresa era muy reducida y se enfocaba a reducir los gastos en donde fuera posible. La mayor parte de los costes de la empresa se dedicaba a alquiler de la oficina y gastos financieros.

El empresario había desarrollado unas capacidades que le distinguían de sus competidores. Por ejemplo, asesoraba a los clientes a la hora de implantar los nuevos proyectos de publicidad. Les daba nuevas ideas para que la efectividad de un proyecto fuera máxima y el coste fuera el mínimo. Esto era tal vez porque el empresario tenía una profunda experiencia del sector y llevaba a cabo actividades de aprendizaje continuo.

3. Las causas del fracaso

El fracaso de la empresa está basado en dos factores que están relacionados con la gestión financiera interna de la empresa y la crisis financiera en el país. Si hablamos de la gestión financiera interna de la empresa, se puede vincular con una falta de visión de futuro hacia la recuperación de los créditos a los clientes. En la literatura encontramos que las empresas que realizan demasiado crédito a los clientes y no son capaces de recuperarlo, tienen una alta probabilidad de fracasar.

El empresario adelantaba grandes cantidades de dinero a los diseñadores y los proveedores. Esto era tal vez porque la empresa necesitaba un trabajo de calidad dentro del tiempo determinado. Proveer recursos a los diseñadores y los proveedores era necesario para garantizar los plazos y la calidad. Pero, por otro lado, la empresa no cobraba nada adelantado de sus clientes. Se pagaba a los proveedores y diseñadores a través de las líneas de descuentos a cuentas de crédito que mantenía en los bancos. La empresa uti-

[47] Burt, R.S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition.* Cambridge, Mass: Harvard University Press.

lizaba estos productos financieros como una herramienta de crédito comercial, pero indirectamente. El crédito comercial, la concesión a un cliente por el proveedor de bienes o servicios de un aplazamiento en el momento de pagar, es una importante herramienta competitiva para muchas pequeñas empresas. El crédito a los clientes puede crear nuevos negocios y construir fuertes relaciones proveedor-cliente.

Sin embargo, hay riesgos en el avance de este tipo de crédito. El retraso en el pago o impago del crédito comercial puede tener un efecto adverso en el capital funcional de una empresa, que puede poner en peligro su propia existencia. La gestión de las cuentas por cobrar ha sido identificada, por los investigadores, como causa de fracaso de las pequeñas empresas.

Observamos que la empresa entró en la trampa de la morosidad (*bad debt*) durante la crisis económica en que muchos de sus clientes no pagaron la publicidad para la que la empresa había adelantado el dinero a los diseñadores y proveedores. La entrada en esta trampa, creemos, se debió al exceso de confianza en los clientes.

Una *Bad debt* se considera como una pérdida para el negocio y se clasifica como un gasto debido a la deuda contraída con la empresa, que no puede ser reclamada, cuando todos los esfuerzos razonables se han agotado para cobrar la cantidad adeudada. Esto generalmente ocurre cuando el deudor se ha declarado en bancarrota o desaparece, y el coste de iniciar una acción en un intento de cobrar la deuda excede la propia deuda.

Siendo una empresa pequeña, Imagen Design no pudo soportar estos impagos. Además, como hemos mencionado anteriormente, se redujo bastante la demanda de los servicios publicitarios por la crisis económica y financiera en el país.

Además de este problema, debido a la crisis financiera, las entidades financieras negaron la renovación de las líneas de crédito y las cuentas del crédito de la empresa. No poder renovar los préstamos es una de las causas del fracaso identificada en la literatura.

4. Conclusiones

El equipo investigador identifica que el fracaso de la empresa está sobre todo relacionado con la caída de la demanda de los servicios publicitarios debido a la crisis económica y financiera, y a una gestión financiera inadecuada.

La lección que hemos aprendido de esta experiencia es que:

- La dirección de la empresa tiene que ser capaz de analizar y predecir la situación macroeconómica del país y del entorno de la empresa.

- Hay que evitar los créditos a los proveedores sin haber asegurado los pagos por parte de los clientes.

Importación Ananta S.L.

1. Introducción

Importación Ananta S.L. fue creada en 2002, y se dedicaba a la importación de productos textiles y accesorios de moda (Código CNAE 2009- 4771). El negocio principal de la empresa era producir ropa femenina por encargo y a medida. La marca/logo registrada de la empresa era "Sansari- moda a tu manera", con la que le conocían sus clientes.

El alcance del mercado de la empresa era al nivel nacional. El negocio de la empresa era al por menor y la venta de su producto era estacional. Se producía con mayor intensidad en las Navidades y en la primavera.

Desde su fecha de constitución hasta el cese de sus operaciones en 2005, el centro de la actividad principal de Ananta S.L. era una tienda en la calle Velázquez de Madrid capital. Sin embargo, se realizaban las actividades manufactureras a través de mujeres artesanas de la zona de Cantabria.

La empresa empezó sus actividades con una inversión de 45.000 euros. Durante su vida activa su facturación anual alcanzó entre 40.000 y 50.000 euros y tenía sólo tres empleados.

2. Modelo de negocio

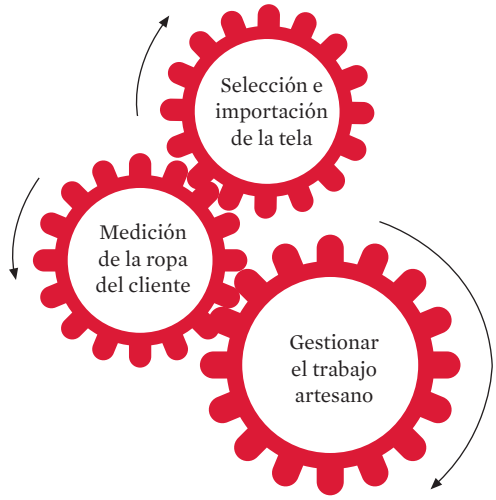
La motivación de montar esta empresa estaba basada en la idea de crear autoempleo a través de utilización del conocimiento y de los contactos que tenía el dueño. Según la observación del empresario, existían en el mercado clientes a los que les gustaba per-

sonalizar su vestido en una forma multicultural y la combinación de los diseños orientales y occidentales. Así la empresa tenía buenas oportunidades de mercado.

Las actividades concretas de Importaciones Ananta S.L. eran: la selección e importación de tela, medición de la ropa del cliente y acceder a los artesanos para el trabajo de costura. La importación de tela se realizaba desde la India, Egipto e Israel. Las actividades manufactureras/ artesanas se realizaban nacionalmente. Cantabria era la zona de enfoque de la empresa para el trabajo artesano. La empresa ofrecía una gran variedad de telas a los clientes para seleccionar diferentes combinaciones de colores y material.

FIGURA 37

Las actividades básicas de Ananta



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el empresario

Aparte de estas actividades, la empresa vendía las telas por metros y complementos como zapatos, bolsos, sombreros de mujer, etc. Se vendían también artículos de bisutería.

Los clientes de la empresa eran particulares —generalmente mujeres de clase media y alta de toda España.

Las características especiales de este negocio eran: Aumentar la accesibilidad de los clientes a los productos y servicios que antes tenían acceso limitado. Personalizar los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes. Ofrecer un valor similar (o mejor) a la competencia pero a un precio inferior.

Respecto a su grupo de clientes, sus necesidades requerían una oferta diferente y estaban dispuestos a pagar por diversos aspectos de la oferta.

Dadas estas características especiales y un grupo numeroso de clientes, la empresa no tuvo que afrontar una competencia muy alta en el mercado. Sin embargo, los artesanos y sastres que realizaban la misma actividad desde su casa disponían de más patrones y su coste de operación era más bajo que el de Ananta. Pero estos artesanos no eran accesibles fácilmente, así que no tenían un efecto significativo sobre la competencia. Además, Ananta tenía acceso a los artesanos de las zonas rurales que le ofrecían el trabajo a precios más bajo que en otras zonas de España.

Aunque las empresas grandes de moda están practicando la estrategia de *mass customization*[48] por Internet y redes sociales, culturalmente en España influye el elemento de contacto directo entre comprador y vendedor. En este sentido, el mercado de moda personalizada mantiene su atractivo en la actualidad. Además, Ananta ofrecía un precio mas bajo y una garantía de calidad frente a las empresas más grandes de *mass-customization*. La empresa ofrecía también asistencia personal a los clientes, es decir, que éstos podían comunicar con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayudara durante el proceso de selección de la tela, medición, venta y accesos posteriores.

Los socios de Ananta tenían muy buena red de relaciones con las familias. La mayor parte de la demanda procedía de los contactos personales. Por esta razón la empresa no tenía equipo de comerciales.

La dirección de la empresa adoptó la estrategia de precios en función del mercado. Es decir, que sus precios eran preferidos a los precios ofrecidos por los competidores y la situación de la demanda. La empresa llevaba a cabo la iniciativa de establecer el precio dinámicamente en función de la oferta y demanda.

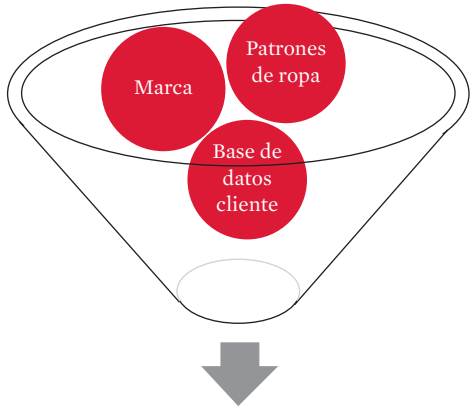
48 *Mass customization* se basa en el postulado de que la tecnología actual permite la individualización y personalización en la fabricación y comercialización de bienes a coste de producción en masa (http://www.cero-averias.com/).

FIGURA 38
Los productos Sansari

Fuente: fotos proporcionadas por el empresario

Los recursos claves de la empresa eran los recursos intelectuales —la marca, base de datos de cliente y patrones de ropa (Figura 39)— y los recursos económicos —dinero en efectivo y aportación de socio—. En el apartado de los recursos físicos la empresa disponía de un local de alquiler. Los recursos humanos de la empresa comprendían solamente tres personass: el Director General, el Gerente de compraventa y una dependienta. El director general de empresa tenía formación superior en gestión comercial y nueve años de experiencia en el sector. Sin embargo, no tenía experiencia en el sector de actividad. La gerente de compraventa tenía formación universitaria y experiencia de compraventa. La dependienta poseía nivel educativo de bachillerato pero sin experiencia. La empresa tenía la capacidad de atraer talento a medida que expandía sus actividades y realizaba operaciones manufactureras internamente.

FIGURA 39
Los Recursos Intelectuales de Empresa



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

La mayor parte de los costes de la empresa se dedicaba a pagar a los sastres y artesanas que realizaban el trabajo para la empresa, y a la importación de la tela. El coste del personal era muy bajo porque la empresa tenía solamente tres personas trabajando internamente. Dos de ellos eran los socios. Por lo tanto, los costes fijos de la empresa eran muy bajos, y la mayor parte de ellos incluían el alquiler del local y el salario de la dependienta.

La empresa aplicó la estructura de coste según valor. Es decir, que la prioridad de la empresa era la creación de valor en lugar de recortar gastos. Las actividades innovadoras de la empresa estaban relacionadas con la creación de los diseños y patrones modernos y distintos a los que ofrecían otras empresas de moda. Esto le permitía desarrollar las capacidades que le distinguían de sus competidores, y se sumaba a sus competencias esenciales en el sector de actividad. Considerar las sugerencias de los clientes y promocionar su participación en el proceso de nuevos diseños eran las bases estratégicas de las actividades innovadoras de la empresa. Es decir, que la empresa llevaba a cabo prácticas de aprendizaje continuo.

Aparte de tener buenas relaciones con sus clientes, Ananta había desarrollado y mantenido buenas relaciones con las empresas del entorno y con sus proveedores. La empresa estableció acuerdos comerciales con los locales de la zona. Se ofrecían tarjetas de descuentos a los locales que cooperaban con la empresa. Sin embargo estas relaciones no

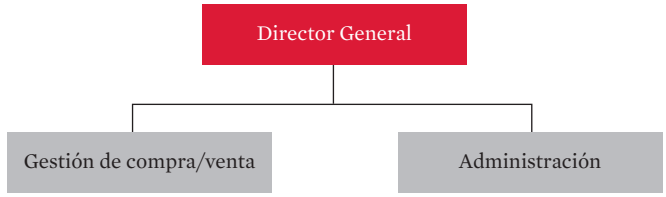
servían nada más que para fines comerciales. Es decir, que las relaciones no eran tan profundas como para permitir que la empresa adquiriese los recursos de estas empresas en tiempos de crisis.

3. Capital humano, estructura y estrategia

La estructura organizativa de empresa era simple. En la estructura simple, según Mintzberg (1980), la parte clave es el ápice estratégico que coordina por la supervisión directa. La estructura es mínimamente elaborada y altamente centralizada. Se asocia con ambientes simples, dinámicas y líderes fuertes, y tiende a encontrarse en las empresas pequeñas y jóvenes. Asimismo, la comunicación fluye informalmente en esta estructura, la mayor parte de ella entre el director general y todos los demás. Del mismo modo, la toma de decisiones es informal, con el poder centralizado, lo que permite una respuesta rápida. Las estructuras que dependen de la supervisión directa se consideran estructuras orgánicas que le dan capacidad a la dirección de la empresa para introducir cambios internos en respuesta a los cambios del entorno.

El director de la empresa aplicó la estrategia de adaptación[49] para llevar a cabo las actividades del negocio según las necesidades cambiantes de los clientes. Durante la entrevista con el director general, observamos que la dirección de la empresa estaba dispuesta y era capaz de introducir cambios internos como respuesta a los cambios del entorno. Aunque la naturaleza de la actividad básica era muy artesanal y los cambios tecnológicos del sector no le afectaban mucho, la dirección de la empresa fue muy dinámica en el sentido de entender, adaptar y satisfacer las preferencias cambiantes de sus clientes.

FIGURA 40
Organigrama de Importación Ananta S.L.



[49] Pankaj Ghemawat And Jordan I. Siegel, "Cases on Redefining Global Strategy" (*Harvard Business Review Press,* 2011):199-209.

Tal y como hemos visto anteriormente, la empresa hacía *outsourcing* de las actividades manufactureras, no existía el personal de operaciones. Por no tener el departamento de operaciones, la empresa no necesitaba el personal de soporte, ni le hacía falta el *middle line management*.[50]

4. Las causas del fracaso

Entre las primeras causas del fracaso de Ananta encontramos el conflicto entre los socios de la empresa. Esta causa se basaba en dos problemas entre los socios: 1) el inversor principal del negocio no tenía el tiempo suficiente para su negocio porque tenía otras actividades que le suponían mayores ingresos que esta empresa; 2) la socia que controlaba casi todas las funciones de empresa había invertido muy poco dinero y no se sentía muy responsable de posibles pérdidas. Además, según el socio principal, esta socia fue deshonesta con las cuentas de la empresa.

En relación con el primer problema mencionado, los dueños de más de un negocio se esfuerzan para desempeñar simultáneamente los papeles que se le exigen. Estos distintos papeles, por lo general, requieren mucho tiempo y uso de los recursos físicos y mentales del dueño. Estos papeles, con frecuencia, pueden dar lugar a demandas conflictivas de estos recursos personales. La reducción en estos recursos puede perjudicar el desempeño de todas las funciones, deteriorando el proceso de toma de decisiones relacionadas con el negocio, y podría tener graves consecuencias económicas.

En lo referente al segundo problema, se relaciona con el problema de agencia en la empresa. El origen de los problemas de agencia en la empresa se encuentra en el fenómeno de la separación entre la propiedad y el control. Como consecuencia de dicha separación, aparece la divergencia de objetivos entre los accionistas y los directivos[51]. En el caso de Ananta, aunque el problema no era exactamente de accionista-directivo, se había creado esta situación junto con el primer problema. La dirección de empresa estaba en manos de la socia que había invertido una cantidad de dinero menor que la que había invertido el director general, pero el director general tenía poco tiempo para este negocio. En estas circunstancias se creó una situación de separación de la propiedad y el control. Además, existía un elemento de desconfianza entre los dos socios, lo que fomen-

[50] Según Mintzberg (1980), *middle line management* se refiere a los gerentes que se encuentran entre el ápice estratégico y el personal de las operaciones.

[51] García *et al* (2004) El Conflicto Accionista-Directivo: Problemas y Propuestas De Solución, *Tribuna de Economía* No. 813.

tó la divergencia de objetivos entre ellos. El socio principal detectó un problema de free riding[52] por parte de su socia y decidió abandonar la empresa.

La empresa se quedó bajo el control de la socia. La socia aplicó la estrategia contraria a la idea básica del negocio. La estrategia que adoptó la socia fue reducir el volumen del negocio de 'ropa al gusto y a medida' y empezó a vender más prendas ya confeccionadas. Una de las causas principales de esta estrategia era la deficiencia de esta socia para acceder a los artesanos y sastres que eran la clave de la idea básica del negocio. El acceso a los artesanos y sastres estaba en las manos del director general que dejó la empresa. A consecuencia de estos hechos, la empresa perdió su imagen de marca —"moda a tu manera"—, perdió su seña de identidad y, en consecuencia, perdió sus clientes. La empresa cerró en 2005.

5. Conclusiones

La empresa Importación Ananta S.L., siendo una empresa basada en una idea innovadora y dinámica, no tenía problemas estructurales, estratégicos o financieros. Los clientes de la empresa financiaban ellos mismos la importación de la tela y pagaban los costes del trabajo artesano en el anticipo. El plan de negocio estaba muy bien estudiado y disponían del capital suficiente para llevar a cabo sus actividades. Los socios de la empresa eran personas formadas con experiencia, y una red de contactos en su sector de actividad. Tampoco les faltaba visión de futuro. Además, este negocio era suficientemente adecuado para franquiciarse. Los socios habían estudiado esta posibilidad también.

La estructura de costes estaba muy bien diseñada. La empresa no tenía altos costes de operaciones. La estrategia de promoción funcionaba bien. El personal de la empresa no tenía falta de conocimiento de sus productos.

La estructura de empresa era simple. Pero las funciones no estaban bien determinadas entre los socios. Aunque los conflictos entre los socios fueron la mayor causa del fracaso de Importación Ananta S.L., observamos que el error de no determinar bien las funciones de los socios era la base de estos conflictos. Además, la desconfianza entre los socios creó una situación de falta de deseo de aceptación y conformidad. Consecuentemente, en la empresa se produjo una inadecuada orientación jerárquica y rigidez cul-

[52] En economía, negociación colectiva, psicología y ciencias políticas, se llama polizones a aquellos individuos o entes que consumen más que una parte equitativa de un recurso, o no afrontan una parte justa del costo de su producción. El problema del polizón (del inglés free rider problem) se ocupa de cómo hacer para evitar que alguien pueda ser un polizón, o por lo menos limitar sus efectos negativos (Wikipedia, 29 de febrero de 2012).

tural. Así, podemos concluir que el fracaso de Importación Ananta S.L. estaba básicamente relacionado con los factores humanos.

Lo que aprendimos de este caso es que, para evitar los posibles conflictos entre los socios, las funciones diarias de empresa y toma de decisiones por parte de los socios tienen que ser bien definidos a la hora de empezar el negocio. El dueño del negocio tiene que estar detrás de su negocio. Es decir, que debe dedicar suficiente tiempo y energía al mismo. Aquí citamos el refrán al que nos refirió el director general de la empresa: "El ojo del amo engorda al caballo".

Imseritam S.L.

1. Introducción

La empresa Imseritam se constituyó como sociedad limitada en el año 1994. Era una empresa familiar creada por cuatro socios. Sin embargo, desde el segundo año de sus operaciones sólo dos socios, hermanos, permanecieron en la empresa. Desde la fecha de constitución y hasta el cese de las operaciones en 2005, la empresa se dedicaba a actividades de comercialización de productos publicitarios (Código CNAE 2009, 1812). Debido a los conflictos entre los hermanos, la empresa no pudo seguir con su negocio.

Imseritam S.L. fue creada con una inversión de 60.000 euros. La facturación media anual de la empresa era de 120.000 euros, con una media de cinco empleados en plantilla. Las actividades de producción y de administración se realizaban en Madrid capital, aunque la empresa tenía clientes en toda España.

2. Modelo de negocio

Los socios de Imseritam eran trabajadores del mismo sector y tenían conocimientos en sus áreas de especialización y experiencia en las actividades de serigrafía[53] y tampo-

[53] La serigrafía es una técnica de impresión empleada en el método de reproducción de documentos e imágenes sobre cualquier material, y consiste en transferir una tinta a través de una malla tensada en un marco, el paso de la tinta se bloquea en las áreas donde no habrá imagen mediante una emulsión o barniz, quedando libre la zona donde pasará la tinta. El sistema de impresión es repetitivo, esto es, que una vez que el primer modelo se ha logrado, la impresión puede ser repetida cientos y hasta miles de veces sin perder definición. (http://es.wikipedia.org/wiki/Serigraf%C3%ADa—10/03/2012)

grafía[54]. Crearon la sociedad con la idea de fomentar el autoempleo a través de la aplicación de su experiencia.

La empresa realizaba labores de serigrafía y tampografía de manera tradicional. Se utilizaba la maquinaria necesaria, pero la mayoría de las tareas se hacían de forma artesanal: el trabajo tradicional permitía una mayor personalización. La empresa se especializó en este modelo clásico con la idea de satisfacer las necesidades específicas de sus clientes. Imseritam tenía bastantes clientes, las grandes compañías del mismo sector encargaban parte de su trabajo artesano a Imseritam. Existían, por tanto, oportunidades de mercado.

Las características especiales del negocio eran: personalización —los productos y servicios se adaptaban a las necesidades específicas de los clientes— y reducción de costes.

Imseritam se comunicaba con los diferentes segmentos del mercado a través de un canal directo propio para la comercialización: representación del negocio por los socios. Los clientes de la empresa eran tanto particulares como las empresas. Las necesidades de los clientes requerían una oferta especializada que éstos estaban dispuestos a pagar. La mayoría de los clientes de la empresa conocían personalmente a los socios y confiaban en su trabajo. Además, la empresa proporcionaba una atención muy personalizada a sus clientes. Los clientes podían comunicarse directamente con los dueños de la empresa durante el proceso de sus encargos.

Imseritam permitía la participación de los clientes en el proceso del diseño y especificaciones del producto; en este sentido, se favorecían las prácticas colaborativas. Aunque no era a nivel global, la participación de los clientes en el proceso del desarrollo del producto indicaba una estrategia hacia la innovación abierta de la empresa. Esta participación era uno de los principales motivos de satisfacción de los clientes de la empresa.

La ventaja que tenía Imseritam sobre la competencia del mercado se basaba en sus contactos, en la distinción en el proceso de producción, en los precios económicos y la calidad de los productos y servicios. En el mercado existía una demanda del trabajo artesanal que realizaba la empresa. Por esta razón, la empresa no tuvo que afrontar una

[54] La tampografía, en la impresión, es un proceso de reproducción relativamente joven. Consiste en una placa metálica o plástica, revestida de una emulsión fotosensible, donde se graba la imagen por un proceso químico, formando un huecograbado, esta placa es cubierta de tinta y barrida por una cuchilla, posteriormente un tampón de silicona presiona sobre el grabado de la placa recogiendo la tinta del huecograbado y transportándola sobre la pieza que será impresa por contacto. Este sistema es actualmente muy utilizado para el marcaje de piezas industriales y publicidad. (http://es.wikipedia.org/wiki/Tampograf%C3%ADa—10/03/2012)

fuerte competencia. Sin embargo, tenía la desventaja de no poder atender al segmento del mercado que demandaba trabajos realizados por máquinas más sofisticadas.

La empresa cobraba por los servicios de tampografía y serigrafía prestados para elaborar los productos demandados por los clientes. Imseritam aplicaba estrategias de subcontratación para algunas fases de los procesos que superaban sus competencias esenciales y cobraba comisiones por la parte realizada a través de estas otras empresas. Los precios de los servicios se fijaban en función del mercado, en el sentido de que dependían de los precios de las tintas y otros materiales utilizados en serigrafía y tampografía. Sin embargo, el precio de la mano de obra era estable.

Imseritam disponía de todo tipo de recursos necesarios para el funcionamiento de su negocio: recursos físicos como máquinas, sistemas de producción y oficina. Entre los recursos intelectuales la empresa poseía una buena cartera de clientes y programas de diseño distintos a los de sus competidores. La empresa generaba recursos económicos suficientes y, por tanto, no necesitaba de financiación externa. La mayor parte del equipo intelectual de la empresa estaba formada por los socios, que tenían el conocimiento y la experiencia necesarios para esta actividad de negocio.

FIGURA 41
Los recursos de Imseritam S.L.

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

Además de las excelentes relaciones con sus clientes, la empresa establecía asociaciones con las empresas de su entorno para obtener determinados recursos y realizar ciertas actividades, aumentando así sus capacidades. Imseritam trataba de sustentar sus ventajas competitivas a través de la creación de valor y la reducción de costes. El motivo de la segunda era la provisión de sus servicios a los clientes a precios bajos y con un valor añadido. La empresa tenía unos gastos fijos de unos 20.000 euros al mes, que cubría fácilmente gracias a su capital relacional. A Imseritam nunca le habían faltado clientes. Durante las Navidades y en verano, la empresa realizaba más producción que el resto del año. Con el crecimiento de la producción durante estas épocas, los costes medios de la producción disminuían.

3. Cultura organizativa, estructura y estrategia

Como hemos señalado ya, Imseritam era una empresa familiar. La cultura corporativa de una empresa familiar está influenciada por la personalidad, los valores y las creencias de la generación fundadora. A menudo, la empresa familiar es ante todo impulsada por los patrones de la familia, por sus valores y consideraciones acerca de las personas. En la mayoría de los casos, la cultura de una empresa familiar mantiene una relación estrecha con la cultura de la comunidad local. La cultura de una empresa familiar desempeña un papel importante a la hora de determinar si la organización continuará con éxito más allá de la primera generación. Dos importantes factores impulsan el comportamiento en las empresas familiares: los "objetivos" y los "valores familiares". De acuerdo con Koiranen[55], los valores de una empresa familiar son "[...] concepciones explícitas o implícitas de lo deseable en la familia y la vida empresarial. Teniendo en cuenta que a menudo hay conflictos de interés entre los dos reinos (el de negocios y el de la familia), los valores de la empresa familiar deben ser definidos y compartidos a fin de crear un terreno común para un valor duradero del sistema que beneficie a ambos reinos". Los valores fundamentales son aún más importantes para una empresa familiar que para una que no lo sea, ya que los dos reinos (empresa y familia) pueden tener conflictos de intereses.

Observamos que, desde el principio, la cultura de Imseritam estaba basada en los objetivos y valores familiares de los fundadores y reflejaba su forma de trabajar. Este comportamiento, que funcionaba cuando la empresa afrontaba los retos, se convirtió en una forma correcta de actuar. Sin embargo, con el paso del tiempo y con los cambios del entorno, la empresa necesitaba modificar todo el proceso de gestión organizativa y

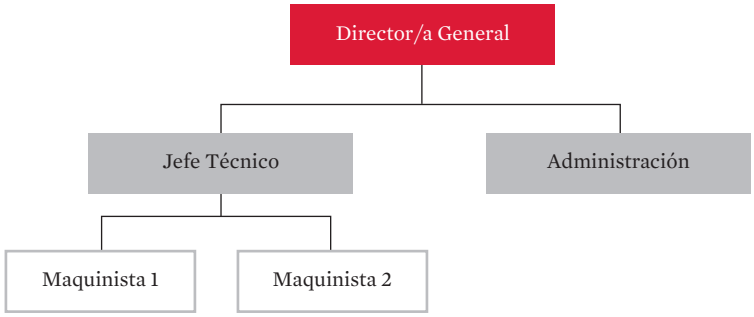
55 Koiranen, M.: Over 100 Years of Age but Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms, Family Business Review, vol. 15, no. 3, 175-187, 2002.

la solución de los conflictos internos. Aquel proceso exigía cambios profundos en los valores organizativos de los fundadores.

Imseritam había desarrollado una cultura organizativa en la que la toma de decisiones era muy centralizada, le faltaba dar importancia a la necesidad de buscar el asesoramiento externo. Como consecuencia de este comportamiento, la empresa no pudo desarrollar ciertas actitudes como, por ejemplo, formación de buenos equipos y gestión participativa, que permiten a los directivos una mayor flexibilidad frente a los posibles conflictos.

Siendo una empresa pequeña, Imseritam tenía una estructura organizativa simple (Mintzberg, 1980) que reflejaba un clara agrupación funcional. Según Mintzberg, en la estructura simple la parte clave es el ápice estratégico, que coordina por medio de la supervisión directa. La organización es muy poco elaborada y altamente centralizada, se asocia con entornos sencillos, dinámicos y líderes fuertes, y tiende a encontrarse en organizaciones más pequeñas y más jóvenes o en las empresas condenadas a severas crisis. El ápice estratégico de la empresa estaba compuesto por dos socios —hermana y hermano—. La comunicación entre ellos y con el personal era muy informal.

FIGURA 42
Organigrama de Imseritam S.L.



Las operaciones de producción de Imseritam estaban basadas en el conocimiento y la experiencia de los socios. Estas operaciones necesitaban una supervisión directa. Además, la empresa nunca tuvo más de cinco trabajadores, incluidos los socios. Por tanto, desde su constitución hasta el cese de operaciones, la empresa tenía una estructura simple. La dirección general, financiera y de marketing estaba a cargo de los dueños de la empresa.

La estrategia tomada por Imseritam S.L. era una estrategia de diferenciación que se centraba en los costes y la eficiencia para competir con las grandes empresas. Para lograrlo, la empresa realizaba las siguientes prácticas:

- Adaptar los servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes.
- Proporcionar a particulares y empresas paquetes de servicios (servicios adicionales incluidos en el precio de un servicio principal).
- Ofrecer un valor similar a los competidores, pero a un precio inferior.
- Atención personalizada a los clientes

4. Las causas del fracaso

El fracaso de Imseritam no fue resultado de los factores del mercado o del entorno macroeconómico, ni de la estructura o la estrategia. En general, la empresa fracasó por problemas familiares y problemas de gestión, es decir, por causas humanas. Éstas se refieren a factores tales como el liderazgo, la gestión, las aptitudes individuales y comportamientos (o su ausencia), y están estrechamente relacionadas con la cognición y el aprendizaje. Lorange y Nelson (1987)[56] presentaron cinco categorías específicas de causas humanas de fracaso. Las enumeran brevemente como: descenso, arrastre, autoengaño, orientación jerárquica, rigidez cultural, deseo de aceptación y conformidad, y consenso y compromiso. De modo más amplio, problemas de liderazgo y dirección.

En el caso de Imseritam observamos que existía una rigidez cultural entre hermanos y les faltaba aceptación y conformidad. Los dos se colocaban en el ápice estratégico de la empresa. Cualquier problema entre ellos podía perjudicar el funcionamiento de la empresa. Estos conflictos, como consecuencia, causaron constantes daños a la empresa hasta el momento de su cierre.

El origen del conflicto principal era la falta de acuerdo entre los hermanos sobre la cuestión de incluir a dos profesionales que no eran de la familia en la empresa. A pesar de que existía esta falta de consenso, el hermano introdujo a estas dos personas en la empresa sin el consentimiento de su hermana, que controlaba toda la parte técnica del negocio. Ella tomó la decisión rápida de dejar la empresa, lo que fue muy negativo para la organización, en varios sentidos. En primer lugar, la empresa no pudo entregar los encar-

[56] Lorange, P. y Nelson, R.T. (1987): "How to reorganize and Avoid Organizational Decline", Sloan Management Review, 28, 41-46.

gos a los clientes. En segundo lugar, la empresa no pudo encontrar a un sustituto igual de competente que la hermana socia. La calidad del trabajo disminuyó en forma significativa. La empresa, que tenía una base sólida de capital relacional, empezó a perderlo.

Además, el problema que llevó a los hermanos hacia la falta de consenso era ante todo "una cuestión de ego" de los propios hermanos. El ego es la capacidad interiorizada de la autorregulación, así como la experiencia de uno mismo como persona. El ego de una persona habla de su pasión por lo que hace y cómo lo quiere desarrollar en el negocio de cara al futuro. Los problemas surgen cuando los egos fuertes se convierten en ideas diferentes acerca de hacia dónde debe ir el negocio. Por ejemplo, cuando una persona dice: "Creo que deberíamos hacer A", y la otra "Yo creo que deberíamos hacer B", es un dilema de derecho contra derecho. Si los familiares confían y se respetan entre ellos, y hacen todo lo posible por escuchar a los demás, se puede trabajar bien a pesar de estas diferencias. Desafortunadamente, las cosas siguen una dirección diferente cuando un miembro de la familia trata de establecer su punto de vista como el correcto y se esfuerza por demostrar que la otra persona está equivocada. Dos socios de carácter fuerte y egoísta pueden causar importantes daños al negocio. La situación es tensa y genera actitudes que, a veces, terminan destruyendo tanto las relaciones familiares como las económicas.

5. Conclusión

Después de un profundo análisis de la situación que afrontó la empresa, el equipo investigador concluye que el fracaso de Imseritam S.L. no está asociado con los problemas estratégicos, estructurales o financieros. La empresa tenía el capital suficiente para llevar a cabo las actividades del negocio. Los costes de operaciones estaban bien controlados. No había falta de control del dinero en efectivo. Los socios tenían buenos conocimientos y experiencia en el sector, además de una buena visión de futuro. La empresa tenía una clientela sólida basada en su capital relacional y una estrategia adecuada de marketing.

Observamos que las causas del fracaso del Imseritam están asociadas con los factores humanos. Debido a la falta del deseo de aceptación y conformidad de los socios, los conflictos existentes llevaron al cese de las operaciones de la empresa. La base de este problema es el factor psicológico, en concreto, el problema de ego que ha sido explicado anteriormente. Hubiera sido importante frenar el conflicto antes de que se produjera, para que los dos volvieran a un acuerdo común, cuando las cosas estaban funcionando bien. Esto puede significar sentarse a hablar de algunas cosas muy básicas, por ejemplo, de lo que ambos desean para el negocio. Las familias que dirigen una empresa en común deben ser capaces de gestionar las relaciones laborales entre ellos. Sin

embargo, según un estudio[57] de Garrigues Consultoría de Empresa Familiar[58] del año 2009, la gestión de las relaciones entre hermanos es una tarea compleja y exigente. Más adelante en este estudio se constata que: "un buen desarrollo de las relaciones fraternas en el entorno de la familia empresaria implica que aspectos como las ideas, sentimientos y conductas estén orientados a que los hermanos y hermanas sean capaces de compartir valores y creencias, se sientan apoyados, reconocidos y valorados, y cuenten con las herramientas suficientes para gestionar aspectos como la comunicación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. No obstante, el buen funcionamiento de los equipos de hermanos no sólo depende de sus miembros, sino que también los padres y cónyuges desempeñan un papel importante en el éxito o fracaso de los mismos" (p. 3). Además, en el caso de la empresa familiar, los directivos tienen que tener en cuenta los sentimientos familiares que pueden afectar a la racionalidad de la empresa. Los conflictos que ocurren en estas empresas surgen porque las dimensiones "familia/empresa" no están canalizadas adecuadamente. Si los socios familiares lograran identificar el origen de sus problemas y darle un buen tratamiento a la situación, sería más sencillo alcanzar un mejor futuro para ellos. Las empresas, sean familiares o no, deben orientarse hacia una mayor profesionalidad que garantice su estabilidad. En el caso de Imseritam, existía una cierta falta de profesionalidad en este sentido. Las empresas familiares que no están dispuestas a llevar a cabo los cambios que les exige un entorno cada vez más complicado y competitivo reducen sus posibilidades de supervivencia.

[57] Empresas Familiares de Hermanos: Claves de éxito para el trabajo en equipo. Garrigues Consultoría de Empresa Familiar, Octubre de 2009.

[58] Garrigues Consultoría de Empresa Familiar se realiza ejercicio en común de la actividad profesional de abogado, economista y titulado mercantil y empresarial en el ámbito de la empresa familiar. Sus delegaciones se encuentran en Madrid y Barcelona.

Industrias Cayro S.A. (PreciturnMadrid S.A.)

1. Introducción

La sociedad Industrias Cayro se fundó en el año 1989 en el polígono industrial de San José de Valderas, en Leganés, Madrid. Se dedicaba a la fabricación, comercialización y distribución de productos relacionados con la estampación en frío (CNAE 2009, código primario 2550: Forja, estampación y embutición de metales; metalurgia de polvo, y código segundario 2511: Fabricación de estructuras metálicas y sus componentes). El día 08 de septiembre de 2009, la empresa cambió su denominación social a Preciturn Madrid S.A.[59]. Durante varios años de su vida operativa, la empresa mantuvo una plantilla de más de 200 empleados. Sin embargo, a finales de 2009, cuando la empresa cesó sus operaciones, tenía sólo 45 empleados.

Industrias Cayro era una empresa familiar que fundaron dos hermanos con una inversión inicial de 3.000 euros. Sin embargo, a la fecha del cese de operaciones, la empresa tenía un capital social de alrededor de cinco millones de euros. El número de socios había cambiado a lo largo de la vida operativa de la empresa, y a la hora del cierre Industrias Cayro tenía solo cuatro socios. A partir de la información que nos aportaron la persona responsable del departamento de finanzas y la hija del ex dueño[60], la empresa mantenía una facturación anual media de más de 150 millones de euros.

[59] Boletín Oficial del Registro Mercantil, Martes 8 de septiembre de 2009, página 47035.
[60] La mayor parte de la información aportada en el caso esta basada en la entrevista con Dña. Raquel Carrasco Rodriguez.

2. Identificación del modelo de negocio

Los socios de la empresa tenían formación como peritos industriales y experiencia práctica en la actividad de fabricación de las piezas para automóviles. La idea de negocio era autoemplearse utilizando la formación y experiencia personal. El optimismo y la capacidad de innovar llevaron a la empresa más allá de la idea básica. El negocio que se inició con la idea del autoempleo creó empleo para más de 200 personas.

Los socios de la empresa eran conscientes de la demanda creciente de sus productos, estaban bien preparados y eran capaces de producir y mejorar la calidad. La actividad de la empresa era la fabricación de piezas para automóviles. En concreto, fabricaban limpiaparabrisas y carcasas para la industria automovilística. Una de las características especiales de sus productos era su mayor rendimiento. Además, los productos se ajustaban a las necesidades específicas de los diferentes clientes. La ventaja que tenía la empresa sobre la competencia del mercado estaba basada en su sistema de control de calidad. El producto salía del taller después de unos controles muy estrictos, durante y después del proceso de la fabricación.

Sin embargo, existía una fuerte competencia. Las empresas grandes de este sector tenían la ventaja de producir el mismo producto por un menor coste, porque poseían los recursos necesarios para invertir en las tecnologías más avanzadas y de producción masiva. Industrias Cayro competía con estas empresas gracias a su calidad. No existían barreras de entrada en este sector de actividad: las nuevas empresas podían entrar libremente, pero tal hecho no era una amenaza para la existencia de la empresa. El problema más importante tuvo lugar cuando los fabricantes de automóviles empezaron a comprar estas piezas a fábricas de países donde el coste de mano de obra era más bajo que en España. Las empresas fabricantes de piezas en los países de Europa del Este producían los mismos productos a un precio inferior, y los ofrecían a las empresas españolas de este sector. Este hecho era bastante preocupante para la empresa. Sin embargo, a pesar de esta amenaza, Industrias Cayro continuó su actividad con éxito gracias a sus buenas relaciones con los clientes.

La empresa se comunicaba con los diferentes segmentos del mercado a través de un equipo comercial. Sin embargo, el interés del dueño fundador en las actividades comerciales era la clave del éxito de la estrategia de comercialización. El dueño participaba personalmente en estas actividades. La empresa había establecido y mantenido una buena red de contactos con los clientes y otras empresas del entorno. El servicio de atención al cliente estaba capacitado para ayudar a los clientes durante y después del proceso de fabricación y venta. Además, el cliente tenía acceso al taller para comprobar la calidad y el tiempo de producción de las piezas demandadas.

La única fuente de ingresos que tenía la empresa era la venta de los productos. Los precios, aunque se fijaban en función del mercado y de los costes internos de la empresa, dependían también de la calidad y la cantidad de la propuesta de valor. Sin embargo, las dinámicas de la oferta y la demanda no estaban bien investigadas.

Los recursos principales de la empresa eran los físicos —edificio, vehículos, máquinas y sistemas de producción—, los humanos —ingenieros, profesionales de finanzas y estrategia—, y los intelectuales. Los recursos económicos de la empresa eran débiles. Se necesitaba financiación para llevar a cabo las actividades del negocio. Se disponía de cinco líneas de crédito, valoradas en 900.000 euros (tres líneas de 200.000 euros, y dos de 150.000 euros). La mayor parte de los gastos de la empresa correspondía al personal y gastos financieros. La dirección financiera se dedicaba al control de costes, el objetivo era recortar gastos donde fuera posible. La empresa operaba tanto en el mercado nacional como en el internacional. Se vendían piezas a las empresas fabricantes de coches en países como Alemania, Francia, Bélgica, México y China. El negocio era solo al por mayor. No le afectaba la estacionalidad, era un negocio activo durante todo el año.

La empresa llevaba a cabo actividades que le distinguían de sus competidores. Éstas estaban relacionadas con el control de calidad y la atención al cliente, que se basaban en la calidad de su capital humano. Siendo una empresa familiar, Industrias Cayro había establecido una buena base de capital humano gracias a sus competencias esenciales en el sector, experiencia, un sistema interno de formación y una buena interacción con los trabajadores. Como consecuencia de este hecho, la empresa llevaba a cabo actividades innovadoras que permitían mejorar continuamente la calidad.

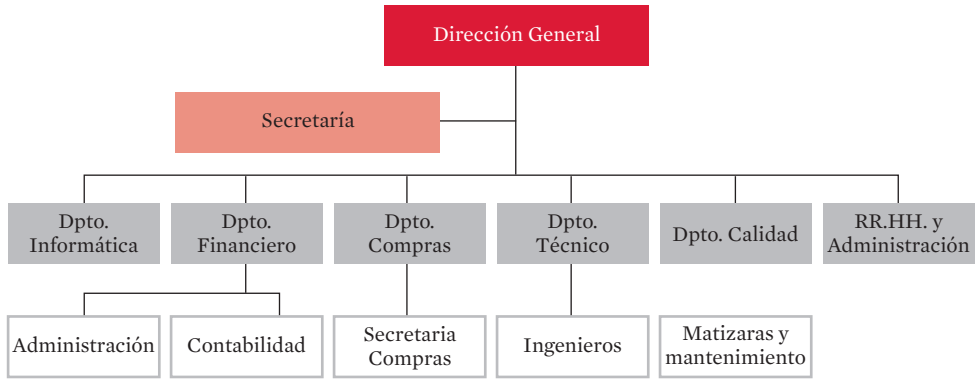
Además de las habilidades internas que afectaban positivamente a las capacidades de sus trabajadores, la empresa realizaba actividades de creación y adquisición de conocimiento externas, como enviar a sus trabajadores a otras organizaciones para realizar cursos de formación y aprender cosas nuevas. Así, existía un sistema de formación continua.

Aunque la dirección de la empresa era capaz de introducir cambios internos, muchas veces no podía tomar decisiones adecuadas por falta de consenso entre los socios familiares. Respecto a la relación con los clientes, aunque la empresa había desarrollado y mantenido buenas relaciones con éstos, no pudo seguir conservándolas cuando Industrias Cayro dejó de poder ofrecer precios competitivos a estas empresas. En otras palabras, cuando las empresas fabricantes de automóviles encontraron las piezas más baratas en Europa del Este, Industrias Cayro no pudo bajar sus precios, y los clientes la abandonaron. La empresa era consciente de los cambios tecnológicos en el sector pero no analizó bien los factores relacionados con el mercado de trabajo que le podían afectar gravemente.

3. Estructura y estrategia

Industrias Cayro tenía una estructura funcional. En una organización funcional se analizan las fortalezas y debilidades de cada miembro, se les agrupa en categorías y se les asignan las tareas en que mejor empleen sus habilidades. Los trabajos que realizan una función similar se agrupan en áreas funcionales, ya que se mantienen separados de otras áreas. Los puestos de trabajo especializados dentro de cada área funcional estaban centralizados y agrupados para formar los departamentos. Cada área funcional tenía empleados con diversas habilidades que se agrupaban basándose en la especialización. La tendencia de la configuración organizativa tendía más hacia una organización mecanicista que orgánica. En este tipo de organizaciones la autoridad está centralizada y existe una mayor especialización de funciones. Es un método fácil y sencillo para organizar un negocio, pero puede ser difícil de aplicar cuando una empresa está experimentando un cambio rápido.

FIGURA 43
Organigrama de Industrias Cayro S.L.



El enfoque estratégico de Industrias Cayro era el control de calidad, ya que el desempeño de una empresa se refleja a través de la calidad de sus productos y servicios. Dada la importancia de este hecho, la dirección de la empresa estableció un sistema de control, desarrollando un plan efectivo de garantía de calidad. El sistema de gestión de calidad estaba adecuadamente diseñado para el cumplimiento de la misión de la organización. Por tanto, todos los componentes y los empleados de la empresa participaban en el sistema de gestión de la calidad. La dirección de la empresa estableció un ámbito de aplicación de su estrategia que describía claramente la estructura organizativa, las responsabilidades funcionales y los niveles de autoridad.

La implementación del sistema de control estaba basada en un plan de formación y educación, tanto a la hora de la selección del personal como en la post-selección. Este plan de formación aseguraba que el personal alcanzara y mantuviera las capacidades necesarias para llevar a cabo su trabajo. El papel de la dirección general de la empresa era alentar a los empleados a planificar, desarrollar, explorar y poner en práctica nuevas ideas para mejorar los productos, procesos y servicios. El departamento de control de calidad se dedicaba a minimizar los problemas de calidad a través de un diseño apropiado, inspección, adquisiciones y otros controles de procesos y actividades de evaluación.

El sistema de control de calidad se acompañaba de una estrategia orientada al cliente. Este eje estratégico se basaba en:

- entender bien las necesidades, preferencias y prioridades individuales de cada cliente, y

- alinear las capacidades organizativas hacia las preferencias del cliente y afianzar relaciones estables.

La participación del personal era la clave de esta estrategia. A pesar del enfoque estratégico en el control de calidad y la orientación hacia el cliente, Industrias Cayro era una empresa defensora[61]. La empresa defensora deliberadamente promulga y mantiene un entorno para el que una forma estable de la organización sea adecuada. Las empresas defensoras realizan acciones económicas estandarizadas, como precios competitivos y productos de alta calidad, pero tienden a ignorar las tendencias fuera de su entorno.

4. Las causas del fracaso

La primera causa del fracaso de la empresa se encuentra en sus altos costes de personal y su incapacidad respecto al control de estos costes. Este problema tiene dos dimensiones; en primer lugar, a la dirección de la empresa le faltaba visión de futuro, no estaba preparada para reducir la plantilla de sus trabajadores en caso de descenso de las ventas. La empresa no había guardado dinero suficiente para pagar las indemnizaciones a los trabajadores que le sobraban. En segundo lugar, existe el problema de la rigidez de la ley de protección de los derechos de trabajadores que obliga a las empresas a pagarles indemnizaciones a la hora de despedirles. Así se dificulta a las empresas reestructurar su organización en los momentos de crisis, especialmente a las empresas que tienen una mayor plantilla y cuya situación exige una reestructuración. Como escri-

[61] Miles E.R., Snow C.C., Meyer D.A., and Coleman, J.H. (1978): Organizational strategy, Structure and Process, The Academy of Management Review, vol. 3, issue 3, 546-562.

ben Priego *et al.* (2012); "Una mayor plantilla y de mayor antigüedad dificultará la reestructuración empresarial, puesto que originaría más costes de redimensionamiento laboral (Tomás *et al.,* 2001). Conforme a este planteamiento, se supone que mayores gastos salariales por empleado implican un mayor peso de la plantilla en el volumen de gastos por indemnización de la empresa, disminuyendo las probabilidades de reestructuración empresarial"[62]. Después de hacer un profundo análisis de la situación de la empresa, creemos que la empresa podría haber seguido adelante si hubiera tenido suficiente flexibilidad por parte de la regulación laboral para reestructurar su negocio. La rigidez de las leyes laborales puede limitar la capacidad del empresario para realizar los ajustes necesarios según la situación actual del negocio y del entorno. Aunque existe contradicción en la literatura sobre este tema, creemos que la rigidez de la regulación del trabajo puede limitar la flexibilidad del mercado del trabajo.

La flexibilidad de un mercado de trabajo se refiere a la capacidad de los agentes en el mercado laboral (tanto empresario como empleados) para ajustarse a las perturbaciones y/o las circunstancias económicas cambiantes. En primer lugar, la flexibilidad del mercado del trabajo capacita a las empresas para ajustar el número de personas empleadas según sus necesidades. En segundo lugar, una empresa puede ajustar la cantidad de mano de obra utilizada sin tener que recurrir al mercado de trabajo externo. Esto se logra mediante una fuerza laboral que puede llevar a cabo varias tareas. En tercer lugar, se mejora la capacidad de una empresa para ajustar el sistema de pagos a sus empleados. Las regulaciones de protección de empleo restringen a los empresarios contratar y despedir a los empleados de un modo más eficiente. Por lo tanto, se argumenta que la regulación laboral limita la movilidad y circulación de trabajadores en una economía, y conduce a un mercado laboral más rígido. Cuando Industrias Cayro cesó sus operaciones, la crisis económica estaba afectando a todos los sectores de la economía y las empresas estaban afrontando una caída de la demanda de sus productos y servicios. Sin embargo, la reducción de las ventas también tiene su explicación en el coste de personal en cuanto comparamos el precio de la mano de obra en el contexto nacional e internacional. En gran medida estamos hablando del acceso de las empresas fabricantes de automóviles a los mercados con mano de obra más barata y su impacto en los precios de los *inputs* que producía la empresa en cuestión. Este hecho aumentó la competencia entre los productos procedentes de los países de bajos costes y los que producían las empresas españolas. Debido a las crecientes presiones competitivas, las empresas necesitan ajustar, bien para reducir costes o bien para aumentar sus ganancias. Una forma de reducir costes es reorientar la demanda de *inputs* hacia los *inputs* más baratos —procedentes de países de bajo coste (esto es lo que hicieron las empresas fabricantes de los automóviles)—. Otra manera es reducir los costes laborales, lo cual tiene un

62 Priego, A.M.; Banegas, R. y Manzaneque, M. (2012): Stakeholders Y Riesgo Empresarial desde la Perspectiva de la Información Contable, Strategy & Management Business Review, VOL. 3(1), pp. 33-57.

impacto directo en los mercados laborales nacionales. Sin embargo, la apertura de los países de bajo coste proporciona una herramienta adicional de ajuste de la demanda de mano de obra para algunas de las empresas, es decir, la deslocalización. Debido a los costes transitorios de los ajustes, la demanda de trabajo se puede disminuir a corto plazo. Si la empresa no tiene recursos para soportar estos costes, puede fracasar. Industrias Cayro no tenía recursos ni había planificado una deslocalización (parcial o completa) de sus operaciones. Creemos que esta es una negligencia de la dirección de la empresa, que se centró más en mejorar la calidad que en observar bien lo que estaba pasando en otros mercados. La dirección de la empresa tiene que ser capaz de analizar la situación macroeconómica, institucional y global para evitar los posibles efectos adversos producidos por ella.

Las empresas que no pueden alinear bien su estrategia con su entorno tienen más posibilidad de fracasar. La crisis financiera también afectó a las funciones y a las actividades rutinarias de la empresa. Industrias Cayro mantenía préstamos de casi un millón de euros que no se pudieron renovar. En la literatura encontramos que no poder renovar los préstamos puede ser una de las causas del fracaso de la empresa. Además, los gastos financieros de la empresa eran demasiado altos. Estos costes impidieron la acumulación de capital necesaria para que la empresa estableciera unas bases para afrontar los malos tiempos.

5. Conclusiones

El objetivo del estudio de esta empresa era identificar los factores del fracaso de la misma. El equipo de investigación de la Economía de Fracaso considera que la empresa Industrias Cayro (PreciturnMadrid), S.A. fracasó tanto por factores internos como por factores externos. Los factores internos están relacionados con la estrategia, que estaba muy enfocada en el control de calidad, pero a costa de ignorar los cambios en las tendencias del entorno, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Los factores externos serían la rigidez de la regulación del trabajo y los problemas relacionados con la renovación de préstamos. Frente al descenso en la demanda de sus productos, la empresa quería reestructurar su organización reduciendo la plantilla de los trabajadores, pero esto no fue posible porque no había dinero para pagar todas las indemnizaciones. Las que sí se efectuaron debilitaron las bases financieras de la empresa. Sin embargo, este factor está relacionado también con los factores internos: la dirección de la empresa no estaba preparada para afrontar esta situación. La crisis financiera y económica afectó a la empresa en dos sentidos; en primer lugar, la empresa tuvo que afrontar la bajada general en la demanda de sus productos, en segundo lugar, las entidades financieras no renovaron sus préstamos, sin los que la empresa no podía llevar a cabo sus actividades del negocio.

La lección que aprendimos de este caso es que las empresas tienen que estar preparadas par afrontar cualquier situación: este tema está relacionado especialmente con la dirección estratégica y financiera de la empresa. El enfoque no tiene que ser sólo el producto o servicio, sino también los cambios en el entorno y los factores institucionales. Además, el Estado tiene que tomar medidas y buscar remedios para evitar situaciones como la que afectó a Industrias Cayro.

Kemet Tours S.L.

1. Introducción

Kemet Tours se constituyó como sociedad limitada el 5 de marzo de 2002. Durante siete años realizó actividades propias de las agencias de viajes mayoristas (código CNAE 2009, 7911) en la provincia de Barcelona de la Comunidad Autónoma de Cataluña. En 2010, la dirección de la empresa decidió cesar sus operaciones tras las pérdidas económicas de los dos últimos años. Kemet Tours se creó con una inversión de 1 millón de euros por parte de cuatro socios. La facturación anual media de Kemet Tours rondaba los 5 millones de euros. La empresa mantuvo una plantilla de entre 12 y 15 trabajadores hasta el año 2008, cuando empezó a hacer recortes en la plantilla debido a una reducción notable en la venta de sus servicios. A la hora de cesar sus operaciones, la empresa tenía sólo cuatro empleados.

2. Identificación del modelo de negocio

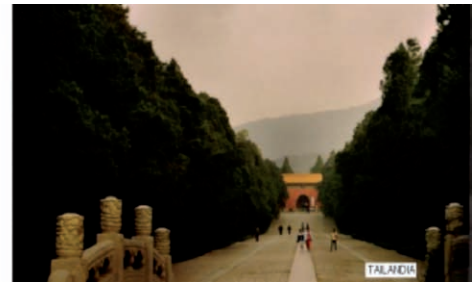
La idea de negocio original era satisfacer las necesidades existentes del turismo de lujo, pero de una forma altamente especializada, diferente a la de sus competidores. Las razones que motivaron a tomar la decisión de crear esta empresa fueron que existía una demanda notable de turismo de lujo y que los socios tenían muy buenos contactos, tanto con posibles clientes como con los destinos turísticos. El inversor principal (y gerente) tenía una amplia experiencia y conocimiento del sector de la actividad.

Durante su vida operativa, las actividades concretas de Kemet Tour fueron las siguientes:

- Venta de servicios de viajes a las agencias minoristas, Organización de viajes de lujo para las agencias minoristas.
- Viajes personalizados y esfuerzos especiales para que la experiencia del viaje fuera única y memorable.
- Adaptación de los servicios de viajes a las necesidades específicas de los diferentes clientes.
- Exploración de nuevos destinos.
- Creación de conocimiento turístico de los destinos.
- Establecimiento y mantenimiento de las relaciones en los destinos de lujo.

Los destinos turísticos de Kemet Tour eran:

- *Oriente Lejano:* Tailandia, China, Vietnam, Laos, Camboya, Myanmar y Bali.
- *Tierras Mágicas:* Egipto, Marruecos, Turquía, Jordania y Siria.



Los clientes de la empresa eran las agencias de viaje minoristas de toda España.

Kemet Tours cubría la parte de demanda de agencias minoristas en que las necesidades de sus clientes requerían una oferta diferente y especial. Aunque no existían muchas agencias de viaje de este nivel, había una fuerte competencia, porque las empresas competidoras como El Corte Inglés, CATAI, etc. tenían una base financiera más fuerte y más experiencia en el sector.

No existían barreras de entrada en este sector, pero la posibilidad de que entrasen nuevos competidores en el mercado era baja, ya que se requería una gran inversión, amplia experiencia y un profundo conocimiento del sector. Sin embargo, antes de que entraran los nuevos competidores, el mercado de viajes de lujo no pudo mantener su atractivo debido a la crisis económica en España.

La empresa se comunicaba con diferentes segmentos de clientes a través de un equipo comercial. Además de este equipo, la empresa mantenía un servicio de atención al cliente con el que éste se podía comunicar a través de un representante real que le ayudaba durante el proceso de venta de viajes.

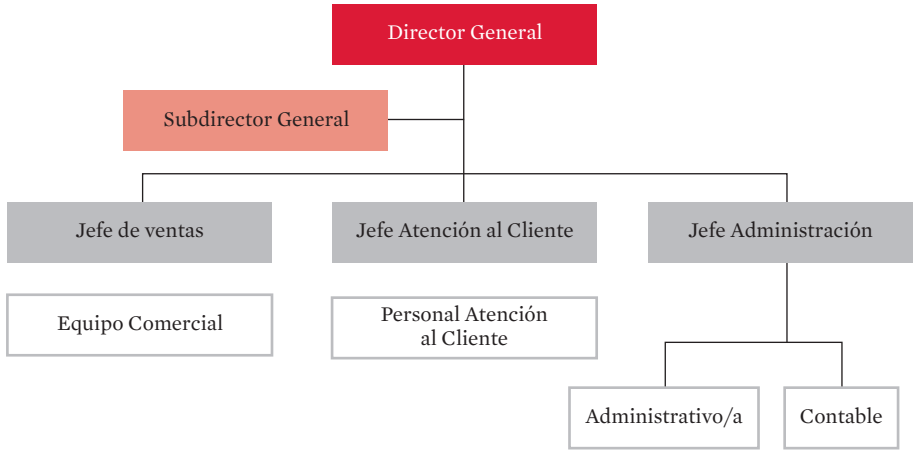
La fuente de ingresos de Kemet Tours eran los servicios de viajes de lujo. Los precios de los viajes variaban en función del mercado —temporadas con demandas altas y bajas— y se establecían dinámicamente en función de la oferta y la demanda. Sin embargo, dependían también de la cantidad o calidad de la propuesta de valor.

3. Los recursos, estructura e estrategia

Los recursos claves de la empresa eran los recursos intelectuales —la marca, información privada y bases de datos de los clientes—. Aunque la empresa empezó su actividad con una base económica sólida, la salida de los socios debilitó su situación. Además, la empresa necesitaba una financiación de 400.000 euros al año para llevar a cabo sus funciones rutinarias. Kemet Tours sólo disponía de una oficina de alquiler como recurso físico. Gracias a la naturaleza de su negocio, la empresa no necesitaba más recursos de este tipo.

La empresa había desarrollado los perfiles necesarios para llevar a cabo las actividades de comercialización y de atención al cliente, pero la opinión del empresario sobre la disponibilidad de las personas competentes para estos perfiles era muy negativa: “Es difícil encontrar trabajadores competentes en el mercado laboral español” (palabras textuales del empresario al que entrevistó el equipo de investigación de Economía del Fracaso 20+20).

FIGURA 44
Organigrama de Kemet Tours



La sociedad tenía problemas de baja productividad y falta de sinceridad por parte de su personal, especialmente en en caso del equipo comercial. El empresario tenía la sensación de que los trabajadores estaban en sus puestos solamente para cumplir sus horarios, y no para hacer algo productivo para la empresa. Además de tener un equipo de trabajadores ineficiente, el empresario tenía que gastar recursos y tiempo en controlarlos (problema de agencia).

Las estrategias pueden fallar simplemente porque su ejecución sea problemática. El capital humano es un activo muy importante de la empresa y la clave de la implementación de las estrategias empresariales. Los trabajadores de una empresa son responsables de que las acciones planeadas y las tácticas operativas destinadas a servir al cliente se lleven a cabo efectivamente. Debido a esto, la empresa debe buscar cómo atraer, retener, motivar y recompensar a su personal desde la perspectiva que mejor se adapte a la estrategia de negocio. En este sentido, es importante comprender qué tipo de personas necesita la empresa para llevar a cabo su actividad. El aspecto más importante a recordar es que el personal de la empresa debe tener o ser capaz de adquirir el conocimiento, las destrezas y habilidades necesarias para llevar a cabo la parte de estrategia que le corresponde. La dirección de una empresa tiene que responsabilizarse de asegurar un proceso de selección de personal que sea suficientemente capaz de desarrollar las habilidades para alcanzar los objetivos estratégicos. Observamos que la dirección de Kemet Tours no alcanzó a identificar y coordinar las funciones relacionadas con sus recursos humanos; en consecuencia, se arriesgó a contratar a un equipo de trabajadores

que estaba en desacuerdo con la ejecución de la estrategia del negocio, y esto causó pérdidas en términos de tiempo, dinero y esfuerzo.

Kemet Tours subcontrataba los servicios de asesoría, informática, limpieza y mantenimiento general. Esta estrategia permitió a la empresa evitar los costes de mantenimiento de una plantilla grande y de gestión de los recursos humanos en las áreas de conocimiento limitado. Esto significa que la empresa realizó una estrategia basada en sus competencias distintivas o competencias *core*[63] Es decir, que la empresa internalizó solamente las actividades que estaban más relacionadas con su labor principal. Establecer relaciones puede beneficiar a las empresas a la hora de optimizar la asignación de los recursos, reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre, obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así la capacidad. Desafortunadamente, Kemet Tours no había establecido relaciones con su entorno.

La mayor parte de los costes de la empresa se dedicaba a los salarios del personal, el alquiler de la oficina y las actividades de marketing. La estructura de costes de Kemet Tours dependía de la prioridad del negocio, que debía ser la creación de valor en vez de recortar gastos. La empresa dedicaba unos 30.000 euros al mes a cubrir los costes fijos. El empresario entrevistado admite que la empresa no tendra que haber mantenido los elevados costes de sus operaciones.

Estratégicamente, la empresa había desarrollado capacidades que le distinguían de sus competidores. Por ejemplo, la empresa había establecido contactos en los destinos lejanos y los de lujo. Como el empresario era de origen egipcio, conocía muy bien los destinos de la región. Además, la empresa hacia muy bien el seguimiento de su producto, un agente de la empresa viajaba a los destinos para asegurar los servicios antes de venderlos y garantizarlos a los clientes. Esta práctica ayudaba a que la empresa aplicase la estrategia de réplica y que fidelizase los clientes a través de la generación de confianza.

Para ejecutar esta estrategia, Kemet Tour había desarrollado las competencias esenciales de su sector de actividad. Llevaba a cabo actividades de aprendizaje continuo y de creación o adquisición del conocimiento. En lo relacionado con la interacción de la estrategia de la empresa con su entorno, la dirección estaba dispuesta y era capaz de cambiar la estructura organizativa en respuesta a los cambios en la situación competi-

63 Una competencia distintiva, también llamada competencia básica, competencia esencial, o competencia clave o también "Giro del negocio" y conocida en inglés por Core Business o Core Competent, se refiere en gestión empresarial, a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización. Las competencias distintivas se determinan mediante análisis de la cadena de valor, que permiten conocer que actividades son necesarias para satisfacer a los clientes, sus costes y sus rendimientos correspondientes. (Wikipedia, 04 de marzo de 2012).

tiva del entorno. Durante los últimos dos años antes de cesar sus operaciones, la dirección de la empresa introdujo cambios en su estructura de gestión de costes, con una combinación de crear valor y recortar gastos en donde fuera posible.

Kemet Tours había desarrollado su capital relacional tanto en España como en los países de destinos turísticos. Sin embargo, el capital relacional de la empresa era más sólido en los destinos de viajes que en el entorno-cliente. Las relaciones en destinos garantizaban la calidad de su producto/servicio, lo que aumentaba la posibilidad de tener clientes garantizados.

4. Las causas del fracaso

Una de las causas del fracaso relacionada con la estructura interna de Kemet Tours era la falta de deseo de aceptación y conformidad del personal de la empresa. A los trabajadores, en general, les faltaba compromiso con el negocio. Como consecuencia, se creó una orientación jerárquica inadecuada. La empresa tuvo que enfrentarse a conflictos de intereses entre el empresario y los empleados.

En palabras del empresario entrevistado, "encontrar gente competente es difícil en el mercado laboral español". Además, "no existe motivación en los trabajadores para aportar algo productivo para la empresa. Entran en el trabajo sólo para cumplir el horario". La empresa tenía altos costes de agencia asociados con esta situación.

Kemet Tours soportaba unos costes de operaciones muy altos y le faltaba capital, especialmente después de la salida de los socios. La empresa necesitaba una financiación de más de 400.000 euros al año para llevar a cabo sus actividades. Tenía acceso al crédito pero con intereses bastante altos. Además, no pudo renovar los préstamos de sus operaciones durante los últimos dos años. En esta situación, la empresa tuvo que afrontar la falta de *cash flow*.

A la hora de cese de sus operaciones, la empresa tenía clientes que le debían más de 300.000 euros, lo que obstaculizó las operaciones rutinarias del negocio. Además, la empresa debía dedicar fondos a la recaudación de esa deuda.

La actividad de las agencias de viaje, al igual que la de otros sectores de la economía española, se ha visto afectada por la crisis económica. Según las estadísticas del INE (Instituto Nacional de Estadísticas), durante los años 2008 y 2009 se duplicaron las bajas de empresas en este sector de actividad. Unas 1.304 empresas del sector se dieron de baja sólo en el primer trimestre del año 2010.

En un estudio[64] realizado por Amadeus España[65] y ACAV[66], se publican las palabras provenientes del director de marketing de Amadeus España: "La crisis está alterando temporalmente una tendencia de consumo que había incorporado el viaje al ocio habitual de gran parte de los españoles. La reducción en la frecuencia de viajes y en el presupuesto a ellos destinado está teniendo unas consecuencias lógicas en la actividad de las agencias...".

Para evitar el fracaso, la dirección de la empresa tomó las siguientes medidas:

- Búsqueda de nuevos clientes, ofreciendo mejores opciones a bajos precios,
- Negociar con bancos para restablecer el calendario de sus deudas bancarias, tratar de lograr más financiación para que las actividades de negocio pudieran seguir adelante, y
- Recortes en la plantilla de los trabajadores.

64 "Dimensionamiento y análisis del sector de las agencias de viajes y su comportamiento ante la crisis", última entrega del "Primer estudio estratégico de las agencias de viajes españolas". http://comunicatur.info/cms/images/stories/documents/estudi_amadeus_acav.pdf

65 Amadeus España es el distribuidor de reservas turísticas y el proveedor de tecnología de referencia para el sector del viaje. Su actividad principal es la comercialización y adaptación local del sistema de reservas Amadeus y sus productos relacionados, así como la asistencia y provisión a las agencias de viajes en infraestructura tecnológica, formación, consultoría y servicio al cliente. En 2008, Amadeus España procesó más de 36,1 millones de reservas. Actualmente cuenta con 8.689 agencias de viajes o puntos de venta usuarios de su sistema de reservas y de su tecnología. Amadeus España es Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en la categoría de Empresa Turística. Más información en: www.es.amadeus.com

66 ACAV es la Asociación Catalana de Agencias de Viajes. Se fundó en el año 1978, como una asociación empresarial sin ánimo de lucro, de ámbito nacional, dotada de plena autonomía económica y administrativa. Actualmente, la asociación está formada por 347 agencias de viajes centrales, las cuales 120 son mayoristas o mayoristas-minoristas; el resto son minoristas. En puntos de venta, ACAV representa los intereses de más de 670 sucursales. También forman parte de ACAV los miembros adheridos, empresas que si bien no son agencias de viajes, desarrollan una actividad relacionada y vinculada con el turismo y tienen un interés manifiesto en colaborar con ACAV.

5. Conclusiones

La empresa Kemet Tours S.L. entró en el sector de turismo con muy buen conocimiento y experiencia en este sector. Había desarrollado un capital relacional, especialmente en los destinos de viaje, y hacía seguimiento de sus productos y servicios. Durante su vida operativa, Kemet Tours envió 17.000 turistas a los destinos de lujo, y su facturación anual media era de más de 5 millones de euros. Aunque la empresa tenía bases estratégicas sólidas, fracasó.

No podemos ignorar el impacto de la crisis económica sobre la actividad de esta empresa. La demanda de los viajes de lujo depende en general del estado de bienestar de los ciudadanos y, lógicamente, el negocio de agencias de viajes de lujo se vio afectado por esta crisis. Además, la apertura de un gran número de páginas web que facilitan la compra de viajes *online* ha absorbido a una gran parte de los clientes del sector, que prefieren rastrear ellos mismos las ofertas para ahorrar dinero.

Aparte de la situación externa de la empresa, podemos relacionar el fracaso de Kemet Tours con los factores internos. Por ejemplo, creemos que, para evitar el problema de agencia, la empresa tendra que haber desarrollado un sistema eficiente de incentivos y motivación. Un sistema de formación interna podría haber reducido el problema de baja productividad de los trabajadores. También hay que destacar la cuestión del capital relacional de la empresa: el foco en establecer las relaciones en destinos turísticos es buena estrategia, pero sus mejores resultados están relacionados con la mejora de la situación económica del país en el que opera la empresa. Es la situación económica del país la que determina la demanda y capacidad de compra de los viajes a los destinos de lujo. En tiempos de crisis económica, el capital relacional a nivel local puede ayudar más a la empresa en relación con la adquisición de los recursos y capacidades de las empresas asociadas, y establecer redes que pueden respaldar las operaciones empresariales. Kemet Tours no había desarrollado el necesario capital relacional local que le pudiera servir de respaldo en época de crisis.

Las aportaciones de los socios fueron muy importantes cuando la empresa tuvo problemas a la hora de renovar los préstamos, por lo que la salida de los socios debilitó su situación económica.

Kemet Tours tenía muy buenas relaciones en los destinos de viajes de lujo. Al haber perdido clientes en España debido a la crisis, la empresa debería haber buscado clientes en países con una mejor situación económica. Las empresas deben estar preparadas para afrontar cualquier situación y tener en reserva un “plan B”. Después de haber invertido una gran cantidad de dinero y establecido los contactos y relaciones en el sector, la empresa no debería centrarse en un solo mercado, sino que debe

considerar una estrategia de diversificación, si sus recursos lo permiten. Asimismo, la capacidad de motivar a los trabajadores hacia el objetivo conjunto de la empresa es muy importante.

Negociación y Compra Advertising S.A.[67]

1. Introducción

Negociación y Compra Advertising (N&C Advertising), S.A., nació en el año 1996 en Madrid, y se dedicaba a servicios de investigación de medios, planificación, negociación, compra de espacios, evaluación de la eficacia publicitaria, servicio de comunicaciones, etc. (Código CNAE 2009, 7311: Agencias de Publicidad). Actualmente, la empresa tiene 27 empleados y su facturación anual media es de 30 millones de euros.

En el mismo año de su constitución, la empresa decidió iniciar el negocio del trueque (*barter*). El trueque es el intercambio de unos productos o servicios por otros, y se diferencia de la compraventa habitual en que el dinero líquido no media en la transacción. Al contrato por el cual dos personas acceden a un trueque se le denomina permuta[68].

El objetivo de la empresa consistía en comprar los productos[69] (en general, FMCG, *fast-moving consumer goods*) a cambio de la publicidad de los mismos. El papel del trueque en el negocio de N&C tenía lugar en todo el territorio español. Es decir, que N&C vendía sus servicios publicitarios a las empresas españolas a cambio de sus productos, pero las empresas que, a su vez, les compraban estos productos, pagaban su precio en dinero.

El negocio del trueque está estrechamente relacionado con la actividad de la publicidad en medios. En N&C Advertising, a través de su departamento creativo, se diseñan

67 Este caso está relacionado con el fracaso de un negocio de la empresa N y C, no con el fracaso de la empresa.
68 Wikipedia
69 Con el motive de privacidad le empresa no se ha disclosed los productos y marcas en que hacia el negocio.

campañas de publicidad para medios de comunicación. Esta actividad se realiza en las siguientes modalidades:

FIGURA 45
La actividad de la Publicidad en medios

Fuente: elaboración propia a partir de la información en la página web de la empresa.

El trueque es un interesante negocio para las compañías de *advertising* y las empresas productoras y de servicios, especialmente en el caso de productos y servicios que demandan un alto nivel de publicidad. El trueque entre estas empresas puede añadir valor a su negocio en muchas maneras: se puede mantener o mejorar la publicidad, aumentar las ventas o crear un espacio para la experimentación a través de medios de publicidad no utilizados anteriormente.

N&C Advertising entró en este negocio con la idea de introducir los productos y servicios de las empresas españolas en América Latina, especialmente en Chile, Perú, Venezuela y Bolivia. La idea de negocio era contactar con las empresas que estaban en crisis y que tenían *stocks* sobrantes de la crisis de los años 90.

El trueque es especialmente útil cuando en la empresa se ha acumulado un gran inventario; en tal caso, ofrece un medio para mejorar sus operaciones moviendo las mercancías de una manera muy conveniente. El trueque es una de las mejores maneras de eliminar el exceso de inventario y de bienes cuando las empresas se enfrentan a una crisis debilitante como la recesión. La gestión del inventario ayuda a la conversión de productos adicionales en cualquier industria en productos valiosos. Al participar en intercambios con otras empresas cuyas necesidades actuales coinciden con los servicios que se ofrecen, se puede evitar la liquidación de los inventarios en exceso. Según Mar-

vasti y Smyth (2001)[70], es probable que el trueque florezca durante las crisis económicas en las que las empresas tratan de reducir el exceso de inventarioo a través de permutas, en lugar de vender sus productos a los liquidadores a un precio inferior a los del comercio al por mayor.

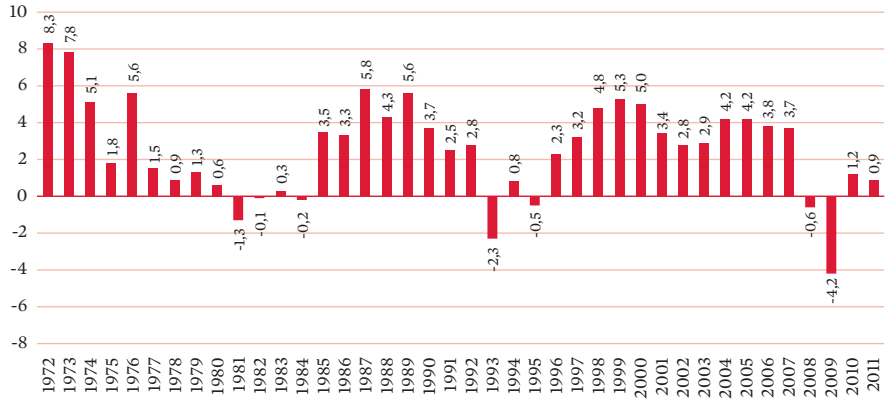
"La economía española pasó en 1993 uno de los momentos más difíciles de las últimas décadas. La recesión se instaló en España y su traducción fue un crecimiento espectacular del desempleo del 16% al 24% (a finales de noviembre de 1993, había en España 3.545.950 parados), una caída inusitada de los beneficios y de la inversión de las empresas, un volumen de deuda pública cercano a los 30 billones de pesetas, un 68% del PIB y un déficit del conjunto de las Administraciones Públicas superior al 7% del Producto Interior Bruto (PIB) [...] [El día 13 de mayo de 1993], el Gobierno español se vio obligado a devaluar de nuevo la peseta, esta vez en un 8%. Fue la tercera devaluación en 9 meses. Las anteriores se habían producido el 16 de septiembre de 1992, en un 5%, y el 21 de noviembre en un 6%. La obstinación con que actuaron las autoridades económicas y monetarias españolas en defensa de la peseta en los mercados monetarios se saldó con una pérdida de reservas de 3,2 billones, según cifras oficiales del Banco de España. También en ese mismo día, el Instituto Nacional de Estadística (INE) publicó la Encuesta de Población Activa, referida al primer trimestre de 1993. En España había 3.300.270 parados, lo que significaba que desde 1991, año en el que se produjeron los primeros síntomas de crisis, la economía española había perdido 750.000 empleos. Además, la tasa de paro alcanzada situaba a España a la cabeza de los países de la CEE en número de parados sobre la población activa, y el INE comunicó ese fatídico "Jueves negro" que la inflación, pese a la recesión, no cedía"[71].

A partir de esta situación, el consumo privado en España cayó significativamente (figura 46). A las empresas les sobraban productos y servicios. Era un momento de oportunidad para las empresas que pudieran buscar nuevos mercados para estos productos y servicios.

[70] MARVASTI, A., SMYTH, D.J.: The impact of trend and cyclical behavior of inventories and inflation on barter, Applied Economics Letters, 2001, vol. 8, no. 5, 351 - 353.
[71] http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_1993_en_Espa%C3%B1a

FIGURA 46

Consumo privado en España (1972-2011)



Fuente: Adaptada del Informe sobre el consumo y la economía familiar, número 60. Abril 2011- sumario[72]

N&C Advertising aprovechó esta oportunidad y contactó con las empresas españolas para ofrecerles publicidad a cambio de productos y servicios. N&C contactó también con los distribuidores en América Latina que podían ser posibles clientes para los productos y servicios españoles. Las empresas españolas tenían los almacenes llenos de productos, y el coste de almacenamiento era bastante alto. Además, en tiempo de crisis se producía muchísimo menos. Estas empresas estaban de acuerdo en vender sus productos a precios bastante reducidos, y los distribuidores con los que contactó N&C estaban dispuestos a comprar estos productos a los precios ofrecidos. Estos precios eran bastante más bajos que los precios del mercado local en los países latinos. N&C tuvo esta iniciativa y empezó a comprar los productos españoles a cambio de los servicios de publicidad en los países latinoamericanos. Aunque los productos eran adquiridos por la empresa N&C, eran las empresas productoras españolas y los distribuidores de los países de destino quienes realizaban los trámites administrativos relacionados con la exportación e importación de los productos.

La idea de negocio funcionó muy bien durante casi cinco años, pero la dirección de la empresa no fue capaz de establecer bases sólidas en estos países para que el negocio pudiera seguir a largo plazo, ni tenía buena visión de futuro del negocio.

72 Elaborado por el Servicio de Estudios de CatalunyaCaixa, con la colaboración del equipo de investigación del Departamento de Economía Aplicada de la UAB, dirigido por el catedrático de Economía Aplicada Josep Oliver Alonso. Disponible en:
http://www.catalunyacaixa.com/docsdlv/Portal/Ficheros/Pdf/es/Consum_abril.pdf

Además, tuvo que afrontar problemas y gastos burocráticos en los países de destino. Tras unas pérdidas muy elevadas en 2002, la empresa tuvo que cesar sus operaciones en este negocio.

2. Identificación del modelo de negocio

Tal y como hemos mencionado en la introducción, la idea de negocio consistía en intercambiar los servicios publicitarios —que era la actividad principal de la empresa— por los productos y servicios de las empresas en crisis, y venderlos en otros mercados del mundo en los que existía demanda. La idea era utilizar el precio como una herramienta para competir con las empresas existentes en estos mercados. La ventaja de precios que tenía la empresa N&C provenía de dos fuentes: por un lado, las empresas españolas estaban en crisis, les interesaba vender sus productos a precios inferiores a los del mercado mayorista nacional, y por otro, N&C no necesitaba mucho dinero en efectivo para realizar este negocio, ya que se efectuaba a cambio de publicidad. Gracias a estas ventajas, la empresa era capaz de ofrecer los productos españoles/europeos a los distribuidores de los países del destino a un precio que jamás podían ofrecer las empresas competidoras. La idea funcionó muy bien, y la empresa N&C siguió obteniendo beneficios sin necesitar ningún enfoque estratégico para el futuro del negocio.

Los clientes de la empresa N&C eran las empresas distribuidoras en los países de destino, sin embargo, las empresas productoras españolas también eran sus clientes, ya que adquirían la publicidad a cambio de sus productos. Del mismo modo, N&C era el cliente de las mismas empresas productoras, aunque los compradores reales fueran las empresas distribuidoras en los países latinoamericanos. Respecto a su grupo de clientes, sus necesidades requerían una oferta y un tipo de relación diferentes, y estaban dispuestos a pagar por estos aspectos de la oferta. "Producto por publicidad" era una idea que ya existía, pero muy poco aplicada en el entorno de N&C. Por esta razón, había un bajo nivel de competencia. La ventaja que tenía el negocio sobre los competidores, entre otros factores, estaba basada en las relaciones con las empresas nacionales y latinoamericanas, así como con las empresas publicitarias de estos países. Además, la empresa tenía la capacidad de producir estos servicios a precios menores que otras compañías de publicidad, gracias a su amplia experiencia, conocimiento y contactos en este sector. Existían pocas posibilidades de que entrase un gran número de competidores en este negocio, ya que había barreras de entrada —bases sólidas en el sector de publicidad y relación con los clientes en España y Latinoamérica—.

Con el objetivo de comunicarse con los diferentes segmentos del mercado, la empresa estableció su propio equipo comercial, compuesto por profesionales con un alto nivel de formación y experiencia. El equipo comercial estaba bien provisto de las herramien-

tas necesarias para trabajar en estos mercados. La empresa estableció un sistema de atención al cliente personalizado para este negocio. Las empresas clientes podían comunicarse con los representantes de la empresa para que estos les facilitasen la información y ayuda necesarias durante el proceso de compraventa de los productos, difusión de la publicidad, etc.

Las fuentes de ingresos de la empresa en este negocio eran las ventas de productos, los anuncios y las comisiones. La cantidad de productos que se adquiría a cambio de publicidad se acordaba entre los socios de N&C y las empresas productoras, por lo que estos ingresos dependían de sus habilidades de negociación, así como de los inventarios y el momento de la compra. Al analizar la situación de los recursos de la empresa en este negocio, observamos que la empresa no utilizaba recursos físicos, a excepción de las oficinas, vehículos y teléfonos para el personal de marketing y promoción. Los recursos intelectuales del negocio eran la información privada y las bases de datos de clientes. La empresa poseía suficientes recursos económicos como para llevar a cabo las actividades de este negocio, y no precisaba financiación externa. La empresa estableció buenas relaciones con grandes cadenas como Carrefour, Wal-Mart, Jumbo, Unimark, Santa Isabel, etc.

N&C tenía un buen equipo comercial, y la mayor parte de los costes de la empresa estaba dedicada a éste. Mantener un gran equipo de comerciales era bastante caro para la empresa, y aumentaba sus costes fijos. La empresa no estableció ningún sistema de control de los costes para este negocio. Esta deficiencia estratégica trajo consigo consecuencias negativas cuando la empresa no pudo mantener un nivel mínimo de negocio.

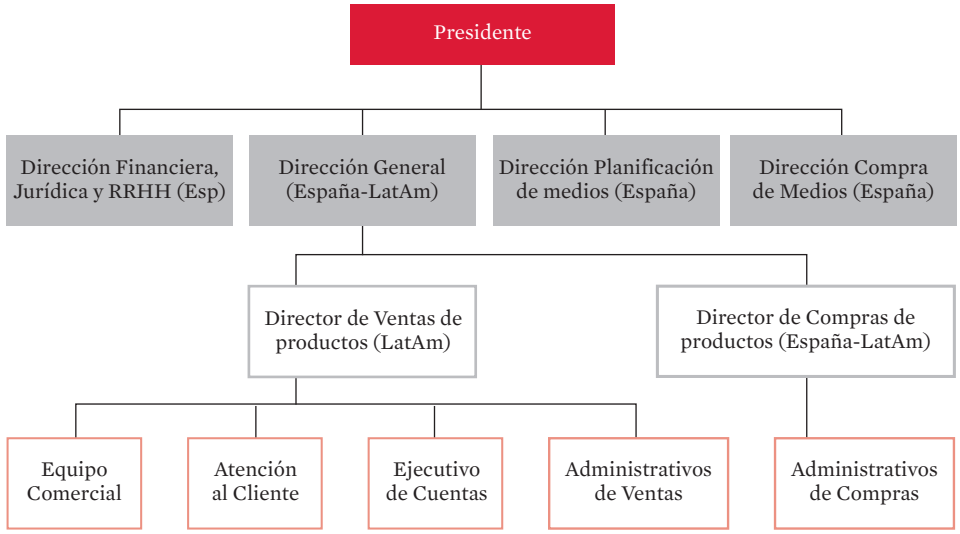
3. La estructura y la estrategia

N&C tenía una estructura simple, lo que se considera óptimo para una empresa relativamente grande. Los empleados estaban separados por tareas especializadas, por ejemplo, el departamento de marketing estaría integrado únicamente por los vendedores responsables de la comercialización de los productos de la empresa. Las estructuras funcionales de este tipo a menudo se caracterizan por un alto grado de formalización, en el que cada función depende de las formas estandarizadas del trabajo. El poder de decisión está centralizado en la parte superior de la jerarquía.

Las estructuras funcionales son las más adecuadas para empresas productoras de bienes y servicios estandarizados en grandes volúmenes y a bajo coste. Por lo tanto, pueden ser más eficaces para las empresas que operan en entornos más estables y con bajas tasas de cambio. Si el entorno se vuelve más complejo e incierto, la estructura funcional

puede que no sea una la adecuada para la empresa, y debe transformarse para afrontar nuevos retos e incertidumbres.

FIGURA 47
El organigrama de la empresa



N&C aplicó la estrategia del trueque para respaldar su negocio principal. En tiempos de crisis, la demanda de los servicios publicitarios de la empresa cayó significativamente. La dirección de la empresa decidió considerar esta iniciativa para evitar un posible fracaso y, así, aplicó una estrategia de diversificación que empleaba el trueque. Sin embargo, la aplicación de esta estrategia no era completa sin el acceso a los mercados latinoamericanos. Para acceder a éstos, la empresa utilizó el precio como herramienta, pues la situación de la economía española y los altos costes de almacenamiento de las empresas productoras lo permitían. De hecho, el producto llegaba a América Latina a un coste inferior para N&C que los de las cadenas conocidas por los mismos productos (pero con diferentes marcas) de los países de destino. Según el director de la empresa: "Los productos que comprábamos en intercambio nos salían bastante más baratos que los productos en las cadenas de valor de los países americanos". Esto permitió a la empresa aplicar la estrategia de liderazgo de coste. Podemos decir, por tanto, que la estrategia de la empresa se ajustaba en los ejes estratégicos de la diversificación y el liderazgo de costes.

En la literatura al respecto observamos que, en la elección del trueque, la estrategia puede ser reactiva o proactiva (Neal *et al.,* 1992[73]). Las empresas reactivas son aquellas que no buscan oportunidades de comercio de forma activa; ven el trueque como una segunda o última opción. Las empresas proactivas, por el contrario, realizan una exploración continua de las oportunidades rentables de trueque. En el caso de la empresa estudiada, la estrategia de trueque era reactiva (aunque sí era proactiva respecto a su actividad principal), ya que esta estrategia se aplicó como reacción a la crisis para aumentar la demanda/ventas de sus servicios publicitarios. La empresa aprovechó la única oportunidad que encontró, pero no buscó otras oportunidades o aspectos de este negocio, por lo que no se estableció una base sólida para continuar en el futuro.

4. Las causas del fracaso

Este negocio era la primera experiencia de la empresa en el trueque. En general, el objetivo era obtener beneficios a corto plazo, y por esta razón la empresa no desarrolló las competencias esenciales en este sector de actividad. Tampoco se llevaban a cabo prácticas o actividades de aprendizaje continuo. La dirección de la empresa no fue consciente de la necesidad de cambiar su estructura organizativa en respuesta a los cambios en el entorno nacional e internacional, ni habían preparado un plan estratégico para el posible fracaso de este tipo de negocio. Aunque la empresa había desarrollado buenas relaciones con las empresas locales y de los países latinoamericanos, carecía de una visión de futuro para utilizar este capital relacional a largo plazo.

Con el objetivo de capturar el mercado latino, la empresa ofreció los productos a un precio muy bajo. El efecto de esta estrategia fue que las cadenas en los países de destino bajaran los precios de sus productos. Además, con la salida de España de la crisis, creció la demanda interna de los productos que N&C compraba a cambio de publicidad. Tras el crecimiento del mercado español, el interés de las empresas españolas en otros mercados se redujo. Las empresas productoras de estos bienes ya no estaban dispuestas a vender tan barato. Además, estas empresas ya podían pagar el precio de la publicidad en moneda, no con intercambio de productos. Al no haberse preparado para afrontar esta situación, la empresa tuvo que cesar las operaciones. N&C no tendría que haber ofrecido un precio tan inferior a los productos nacionales. Aunque esto la ayudó a capturar el mercado, no garantizó la continuidad de la demanda y oferta.

[73] Neal C, Shipley D, Sercu P (1992): Motives for and the Management of Countertrade in Domestic Markets. J. Mark. Manage., 8: 335-349.

5. Conclusiones

N&C podría haber evitado el fracaso de este negocio adoptando una actitud proactiva para establecer unas bases sólidas para la continuidad del negocio. En la literatura encontramos que las empresas involucradas en el comercio de trueque tienen que tener un alto nivel de proactividad en la búsqueda de oportunidades.

Aparte de la idea de trueque, la empresa podría haber utilizado su experiencia, su capital humano y relacional, su conocimiento del mercado, etc., para establecer la distribución de estos productos en los mercados latinos. El director de la empresa admite que "tendríamos que haber constituido nuestras propias empresas de distribución en estos países para conocer los posibles productos y mercados".

Onukarven S.L.

1. Introducción

ONUKARVEN nació en el año 2001, en Huelva, y se dedicaba al desarrollo y fabricación de productos de PVC, estructuras metálicas y carpintería de metal y de aluminio. El código CNAE 2009 de la actividad de la empresa es 2812: Fabricación de equipos de transmisión hidráulica y neumática, cuyos códigos segundarios son: 2512: Fabricación de carpintería metálica, y 2223: Fabricación de productos de plástico para la construcción. ONUKARVEN está especializada en la fabricación de carpintería en PVC, y sus profesionales están capacitados técnica y físicamente para la realización de cualquier trabajo que la incluya, como puertas, ventanas, mosquiteras, persianas, techos y vallas. ONUKARVEN es el único fabricante oficial de Kömmerling[74] para Huelva y provincia, aunque trabaja para el ámbito nacional e internacional. La empresa dispone en la actualidad de una plantilla de 12 personas, entre personal técnico, administración, técnicos de producción y equipo de montaje. La facturación anual media de la empresa es de 1,3 millones de euros. Tiene tres socios y el capital de la empresa es de 75.000 euros.

ONUKARVEN cuenta con unas instalaciones de unos 1.800 m^2, repartidos entre oficinas, exposición, zona de producción, zona de almacenaje de materiales primas y vestuarios de personal. Está situada en Huelva capital, en el polígono de La Paz, nave 55.

74 www.kommerling.es

FIGURA 48
El edificio de ONUKARVEN en Huelva

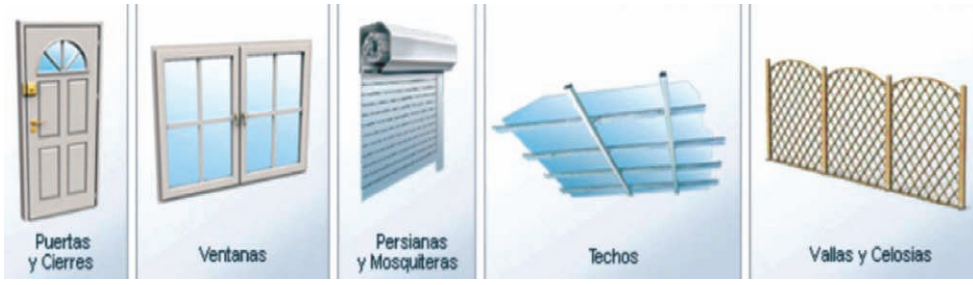
Fuente: La página web de la empresa

Desde el 1 de julio de 2011, la empresa está en concurso de acreedores debido a la debilidad financiera y a una caída notable en las ventas por la crisis en el sector de construcción e inmobiliarias.

2. Identificación del modelo de negocio

Los socios comenzaron esta actividad de negocio con la idea de satisfacer las necesidades existentes de una forma mejor que la de sus competidores. Utilizando su conocimiento, experiencia y capital relacional en el sector, los socios de ONUKARVEN aplicaron la idea de la producción personalizada y el asesoramiento y atención especializada al cliente, de los que carecía el mercado de carpintería de aluminio. El objetivo principal de los socios era ofrecer una alta calidad en todos sus productos y servicios.

FIGURA 49
Los productos de ONUKAEVEN



Fuente: La página web de la empresa

ONUKARVEN empezó sus actividades con la iniciativa de introducir la carpintería basada en el empleo de nuevas tecnologías en un mercado que crecía cada día. Su buena formación en esta actividad, una experiencia profunda y sus relaciones con multinacionales le permitieron adquirir y utilizar máquinas y herramientas de alto rendimiento y ahorro energético. Una de las características especiales de las actividades de la empresa era una producción muy personalizada y especializada. Sin embargo, la empresa producía también grandes cantidades en serie.

Los clientes de la empresa son tanto empresas como particulares, especialmente las empresas constructoras. Respecto al grupo de clientes de la empresa, sus necesidades requieren una oferta diferente y personalizada, y están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. Desde 2008, debido a la crisis inmobiliaria en España, el número de clientes de la empresa se ha reducido notablemente.

La ventaja que tiene ONUKARVEN sobre la competencia del mercado es su especialidad en asesorar al cliente a la hora de elegir el producto y buscar soluciones técnicas. Se permite la participación del cliente en el diseño y las especificaciones del producto. La empresa ha instalado equipos de nueva tecnología y alto rendimiento para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes.

FIGURA 50
El equipamiento de ONUKAEVEN

Fuente: La página web de la empresa

Aunque hay un alto nivel de competencia en el mercado de la carpintería de aluminio, ésta no afectó mucho a ONUKARVEN, gracias a su estrategia de producción personalizada y asesoramiento a sus clientes. Sin embargo, desde 2008, el mercado ya no es atractivo, debido a la crisis inmobiliaria en España, lo que ha producido una reducción en la demanda de productos y servicios relacionados con la construcción.

ONUKARVEN se comunica con los diferentes segmentos del mercado a través de varios medios, como un equipo comercial, una tienda física propia y las ventas a través de Internet.

La fuente de ingresos de la empresa son ventas de productos y servicios. Los precios se basan en variables fijas; en concreto, dependen de la cantidad y calidad de la propuesta de valor. Entre los recursos clave de la empresa encontramos los humanos y físicos: como recursos físicos disponen de edificio, vehículos, y sistemas de producción; entre los recursos humanos la empresa cuenta con buenos profesionales, ingenieros, técnicos, comerciales, etc. Aunque los recursos económicos de la empresa no son fuertes, no necesita de financiación para llevar a cabo su negocio.

La mayor parte de los gastos de la empresa se dedican a los salarios de los profesionales en su plantilla. La empresa no tiene gastos de alquiler del edificio, ya que es de su propiedad. También han mantenido buenas relaciones con sus clientes, proveedores y otras empresas del sector a nivel nacional e internacional. Una de las características de sus relaciones con los clientes ha sido la asistencia personal exclusiva —un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado—. Se han establecido también acuerdos de cooperación con las empresas del sector como Kömmerling, Winkhaus, Climalit, Sangoven Sangoven, GU Procomsa, etc.

FIGURA 51
Las empresas colaboradoras de ONUKARVEN

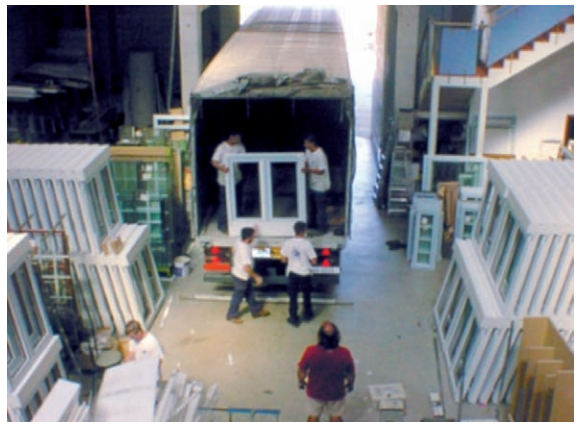
Fuente: Las páginas web de estas empresas

ONUKARVEN tiene una excelente relación con la empresa Kömmerling; la empresa sigue siendo el fabricante oficial de Kömmerling para Huelva, y los socios de ONUKARVEN completaron allí su formación antes de comenzar la actividad empresarial en este sector. Los técnicos de la empresa visitan periódicamente la sede central de Kömmerling en Alemania para realizar una formación continua.

3. Cultura organizativa, capital humano, estructura y estrategia

La cultura organizativa de la empresa es un buen ejemplo de cultura colaborativa. ONUKARVEN posee un ambiente laboral abierto y amistoso, en el que la gente comparte información Es como una familia extendida; los líderes se consideran figuras paternales. La lealtad de grupo y el sentido de tradición son muy fuertes. Hay un énfasis a los objetivos a largo plazo sobre los beneficios del desarrollo de recursos humanos, y se da gran importancia a la cohesión del grupo. Existe una fuerte preocupación por la gente y la empresa hace especial hincapié en el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

FIGURA 52
El trabajo en equipo—un trabajo colaborativo



Fuente: La página web de la empresa

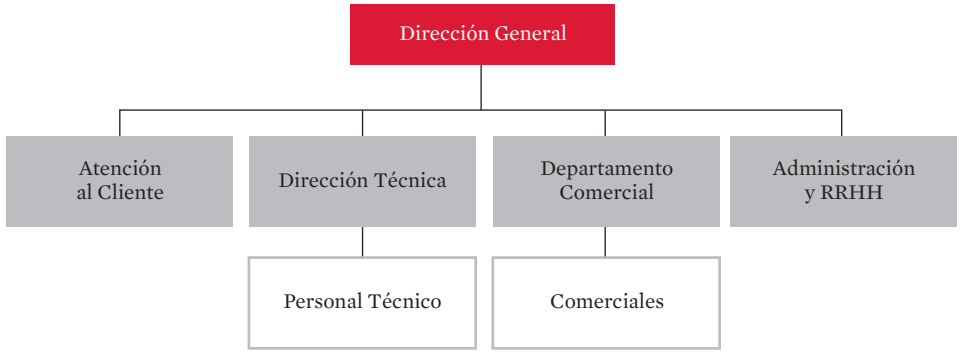
Además, la empresa ha creado un entorno emprendedor, dinámico, y creativo. La innovación y la aceptación de riesgos son prioridades para los empleados y dirigentes. El compromiso con el pensamiento diferente es la característica que unifica la organización de ONUKARVEN. Se planifica a largo plazo en temas tan relevantes como el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. Éxito significa adquirir productos o servicios únicos y nuevos, y se apoyan los valores de iniciativa personal y libertad.

El director general de la empresa, al que hemos entrevistado, tiene formación superior en ingeniería mecánica y edificación. Tiene una experiencia como empresario de doce años, y una experiencia específica en el sector de diecinueve. No cabe duda de que la dirección de la empresa está en manos de una persona que eficaz y suficientemente formada para llevar a cabo las actividades de este negocio.

Bajo el control de una dirección eficiente, ONUKARVEN ha desarrollado las capacidades necesarias que la distinguen de sus competidores. La dirección general de la empresa ha establecido un departamento de asesoramiento y atención al cliente del que carecen otras empresas de este sector. Además, el enfoque de la dirección general de la empresa ha sido siempre involucrar al personal de la empresa en las actividades innovadoras. Los profesionales de la empresa realizan constantes esfuerzos para mejorar la calidad y reducir los costes de la producción.

ONUKARVEN tiene una estructura organizativa simple (Mintzberg, 1980). Según Mintzberg, en la estructura simple, la parte clave es el ápice estratégico, que coordina por medio de la supervisión directa, con una estructura muy poco elaborada y altamente centralizada, que se asocia con entornos sencillos, dinámicos y líderes fuertes, y tiende a encontrarse en organizaciones más pequeñas y más jóvenes o en las empresas condenadas a severas crisis. La estructura organizativa de ONUKARVEN refleja una centralización funcional que se considera adecuada para lograr objetivos de eficiencia y especialización. El ápice estratégico de la empresa asume el rol principal de diseño de la estrategia.

FIGURA 53
Organigrama de ONUKARVEN



Basado en la idea de producción personalizada y asesoramiento y atención especializada al cliente, la empresa aplicó una estrategia de diferenciación en su producción y su cadena de valor. Esta estrategia requiere el desarrollo de un producto o servicio que ofrezca características únicas valoradas por los clientes, y que éstos lo perciban como mejor o diferente a los productos de la competencia. El valor añadido por la unicidad del producto puede permitir a la empresa, a su vez, obtener a cambio una prima de precio. Debido a los atributos únicos del producto, si los proveedores aumentan los precios de la materia prima, la empresa puede pasar los costes a sus clientes, que no pueden encontrar productos de sustitución con facilidad.

ONUKARVEN ha aplicado la estrategia de diferenciación basándose en las siguientes fortalezas internas:

- Acceso a la investigación científica.
- Un equipo de profesionales en producción altamente cualificado y creativo.

- Un equipo comercial fuerte, con la capacidad de comunicar con éxito las fortalezas percibidas de los productos y servicios.

- Una reputación corporativa de calidad e innovación.

4. Las causas del fracaso

Desde 2007, la caída de la demanda del sector inmobiliario ha afectado negativamente a la demanda de los subsectores de la construcción. Las empresas dedicadas a la producción de los bienes relacionados con la misma, como carpintería, pintura, mobiliario, etc., se encuentran en la misma situación que las empresas inmobiliarias y constructoras. ONUKARVEN, que se encuentra en un sector que fabrica productos y servicios para la construcción, se ha enfrentado a una caída significativa de sus ventas en los últimos años. La carpintería es un sector históricamente vinculado al ladrillo y que, por tanto, ha sufrido y mucho el declive de la construcción. Además, posee unos costes elevados de mano de obra: se trata de un trabajo complicado que requiere de verdaderos profesionales. Pero, a partir de la crisis inmobiliaria, este sector encarece un mercado que busca ávidamente productos cada vez más baratos. El problema para las empresas de este sector es que la demanda de sus productos ha caído tanto que no pueden mantener su plantilla de profesionales. Este año ONUKARVEN tiene una plantilla que es la mitad de la que tenía hace cuatro años.

Encontramos en la literatura que la salida del personal competente es una de las causas del fracaso de las empresas. Las actividades de I+D en la empresa están tan paradas que han afectado negativamente a su ventaja sobre la competencia. La estrategia de diferenciación de ONUKARVEN estaba basada en su equipo de profesionales en producción y un equipo comercial fuerte. Con la salida de estos profesionales, debido a la situación de la demanda, la estrategia de diferenciación ya no es tan efectiva.

Muchas de las empresas relevantes del sector han cerrado ya sus puertas. Las que sobreviven se encuentran en un estado de rentabilidad negativa. Los precios son insostenibles y la escasa demanda obliga a las empresas a trabajar día y noche en la búsqueda de clientes. La competencia es feroz, ya que el mercado, en general, se ha convertido en un escenario indiferenciado en el que todos los fabricantes que aún se mantienen producen prácticamente la misma línea de producto, siendo el precio, por lo tanto, el único factor diferencial.

Además, ONUKARVEN, como muchas otras empresas del sector, está afrontando un grave problema de impagos. La situación económica ha hecho que mucha gente aplace o simplemente deje de afrontar los pagos. A ONUKARVEN sus clientes le deben unos

527.000 euros. Esta es una situación complicada para la empresa, ya que tiene que dedicar tiempo y recursos a reclamar las deudas de sus clientes.

5. Conclusiones

Hemos estudiado el modelo de negocio, la cultura organizativa y recursos humanos, la estructura y la estrategia de ONUKARVEN para identificar las causas que la llevaron a concurso de acreedores —una forma de fracaso empresarial—. Tras un profundo análisis, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

La principal causa del fracaso de la empresa es su sector de actividad —la carpintería— que está estrechamente relacionado con los sectores inmobiliario y de la construcción. Estos sectores de la economía española están en crisis desde 2007-2008, lo que ha afectado a muchos otros sectores que dependían de aquéllos, como es el caso de la carpintería.

Se trata de una profesión en la que abundan los autónomos y pymes que, en muchos casos, han tenido que echar el cierre o reducir su plantilla. Si no hay nuevas casas, no se instalan puertas nuevas. Teniendo en cuenta esta situación podemos decir que el fracaso de ONUKARVEN es normal y natural, como el de muchas otras empresas del sector.

Sin embargo, identificamos un factor (aunque no es el único) relacionado con la estrategia de la empresa que ha participado en su fracaso. Consideramos que la dirección financiera de la empresa no ha sido capaz de gestionar sus fondos, sus bases y necesidades financieras. ONUKARVEN tenía una sólida base económica, no necesitaba financiación externa. Los problemas financieros vinieron de los impagos y retrasos por parte de sus clientes. La excesiva financiación al cliente y la poca capacidad para cobrar las deudas debilitaron la base financiera de la empresa. La dirección podría haber evitado o reducido sus pérdidas a través de un buen sistema de cobros.

Proyectos y Construcciones Loja S.L.

1. Introducción

Proyectos y Construcciones Loja se creó en 2000, y su objeto social era la realización de obras: rehabilitación de viviendas, locales e inmuebles. El código CNAE 2009 de la actividad de la empresa era el 4121: construcción de edificios residenciales. El ámbito territorial de la empresa era la Comunidad de Madrid. Sin embargo, las actividades de negocio de la empresa se extendían también a nivel nacional, especialmente en la Comunidad de Madrid y la Región de Murcia.

El capital invertido en la constitución de la empresa era inicialmente de 25.000 euros por parte de dos socios que eran hermanos. La cantidad del capital invertido indica que el tamaño de la empresa era bastante reducido y, por tanto, sus bases financieras eran débiles. Sin embargo, la organización tenía acceso a fuentes de financiación. La empresa mantenía entre 20 y 25 empleados que trabajaban a jornada completa. La facturación anual media de la empresa era de 600.000 euros. Debido a la crisis financiera y económica en el país, la empresa no pudo renovar sus préstamos —que por otro lado eran la base de funcionamiento de casi todas las operaciones—. En 2010 la empresa cesó sus operaciones debido a los problemas financieros.

2. Identificación del modelo de negocio

El origen de la idea de negocio era crear autoempleo utilizando el conocimiento y la experiencia en el sector que poseían los socios. Aunque la base financiera de la empresa no era sólida, tenía ventajas como el acceso a mano de obra más barata, contactos con las empresas de alquiler de maquinaria de construcción y buena capacidad de marketing y de búsqueda de nuevos clientes.

La característica especial de las actividades de la empresa era la reducción de costes —ayudaba a los clientes a reducir los costes de proyectos gracias al capital humano del que disponía la empresa—. Además, también reducían los costes a través de la obtención de materiales baratos, manteniendo la calidad, gracias a la experiencia y los contactos de los socios para la adquisición de estos productos. Los clientes de la empresa eran tanto particulares —los propietarios de viviendas individuales— como empresas —constructoras e inmobiliarias—. Para acceder a los clientes particulares, la empresa utilizaba sus contactos, anuncios publicitarios y otras promociones llamativas. La empresa tenía un programa de marketing negocio a negocio para promocionar sus servicios en las empresas constructoras e inmobiliarias. En este programa de marketing, la empresa realizaba una comunicación personalizada: llamadas a los clientes potenciales para presentarse y organizar las reuniones, llamadas de seguimiento, utilización de los contactos, envío de material informativo a las empresas para explicarles cómo podían satisfacer sus necesidades, etc.

La empresa había desarrollado su propio sistema de logística de personal y materiales que le permitía cumplir los plazos de los proyectos. Utilizando este sistema, la empresa evitaba por un lado las demoras en la llegada de los trabajadores, y por otro facilitaba el suministro del material a tiempo. Según el empresario entrevistado, esta práctica era la razón principal de satisfacción de sus clientes.

2.1. La misión de la empresa

Desde su constitución, la empresa Proyectos y Construcciones Loja había establecido las siguientes misiones:

- Construir proyectos de alta calidad, a tiempo y dentro de la propuesta.
- Esforzarse constantemente por lograr mejores formas de construcción.
- Maximizar el potencial del personal en el empleo de su conocimiento y habilidades.
- Asegurarse de que todos los tratos con los clientes, subcontratistas, proveedores, consultores y empleados se llevaran a cabo con la mayor integridad.

2.2. Relaciones con los clientes

La empresa tenía una estrategia de relaciones con los clientes basada en las siguientes prácticas:

- Examinar la base de los clientes existentes y potenciales.

- Identificar las mejores formas de segmentación.

Como parte de esta estrategia, la empresa consideraba el nivel de subdivisión de segmentos de los clientes, o la granularidad del segmento. La estrategia del negocio de la empresa consistía en construir relaciones a largo plazo con sus clientes, a fin de obtener la repetición del negocio. Por esta razón, la empresa prefería llegar a acuerdos con los clientes; con el objetivo de crear y mantener buenas relaciones con sus clientes, la empresa practicaba una estrategia de marketing individualizada —una técnica de comercialización uno a uno—. Además, durante la ejecución del proyecto, la empresa proveía de asistencia personal a sus clientes. Uno de los dos socios siempre estaba presente en el sitio para la supervisión del trabajo según las especificaciones de los clientes y para atender sus visitas.

El proceso de la creación de valor se basaba en la transformación de los resultados de la estrategia en programas que permitían tanto extraer como entregar el valor. En este proceso de creación de valor, la empresa se centraba en tres elementos claves, como puede verse en la figura 54:

FIGURA 54
Los elementos del proceso de la creación de valor

En general, la empresa había desarrollado y mantenido buenas relaciones con las empresas del entorno, así como con sus proveedores y clientes. Sin embargo, estas relaciones no eran tan estrechas como para que la empresa pudiera adquirir, de estas empresas, los recursos y capacidades que necesitaba.

2.3. Los recursos de la empresa

Los recursos claves de la empresa eran los humanos. Sin embargo, disponían también de recursos físicos —vehículos y maquinaria pequeña de construcción— y económicos —dinero en efectivo y aportaciones de los socios—. Los recursos económicos eran débiles y dependían de la financiación de las entidades bancarias en todas sus operaciones de ejecución de obras. La empresa poseía vehículos propios para transportar a sus trabajadores, pero necesitaba alquilar el transporte de los materiales, así como la mayor parte de la maquinaria de construcción.

FIGURA 55
Los recursos de Proyectos y Construcciones Loja

La empresa tenía muy buena capacidad para gestionar los recursos humanos y de marketing, aunque no había desarrollado capacidades valiosas e insustituibles que le distinguieran de sus competidores y que fueran una fuente de ventajas sobre éstos. Además, llevaban a cabo prácticas de creación y adquisición de conocimiento, con un sistema de formación en el que impartían cursos específicos para la construcción. Aunque había desarrollado las competencias esenciales del sector, la empresa no llevaba a cabo actividades innovadoras en el proceso de ejecución de obras. Sin embargo, sí se introducían nuevas ideas en las áreas de marketing y gestión de recursos humanos.

3. La gestión de recursos humanos

Al ser una empresa pequeña y con recursos económicos limitados, Proyectos y Construcciones Loja no tenía más remedio que centrarse en una buena gestión de los recursos humanos para el éxito de su estrategia de negocio. La empresa consideraba al capital humano como su activo más valioso.

FIGURA 56

Las características de la actividad de la gestión de recursos humano

Dotación del personal	• Identificación y seguimiento de las habilidades del personal • Aplicar las habilidades requeridas
Gestión del rendimiento	• Establecer un sistema apropiado de la evaluación del desempeño • Revisión continua y efectiva del desempeño
Recompensas	• Desarrollar la política de recompensas consistente con los objetivos de la empresa • Dotación continua de las recompensas de desempeño al nivel individual y del equipo
Prevención de riesgos laborales	• Evaluar prácticas en las áreas de la salud, seguridad y la compensación a los trabajadores • Identificación de los temas de la seguridad en el trabajo
La gestión de información de recursos humanos	• Analizar el plan de la empresa para determinarqué información es necesaria para evaluar el desempeño del personal

3.1. La forma de ingresos y la estructura de los costes

La única fuente de ingresos de la empresa era la de cobros por servicios. La mayor parte de los costes de la empresa se dedicaba a los salarios del personal y los gastos financieros. La estructura de costes de la empresa dependía de los gastos —la prioridad de la empresa consistía en recortar donde fuera posible—, ya que los costes de operaciones son bastante altos durante la ejecución de los proyectos de construcción. El control de los costes es imprescindible en cada fase del proyecto. Aunque la empresa había gestionado bien el control de los costes de operaciones, no podía controlar los costes fijos que se dedicaban a los salarios del personal competente y a los gastos de préstamos. Antes de la crisis financiera y económica, la empresa siempre tenía clientes, gracias a su estrategia eficiente de marketing y capital humano, por lo que la empresa no

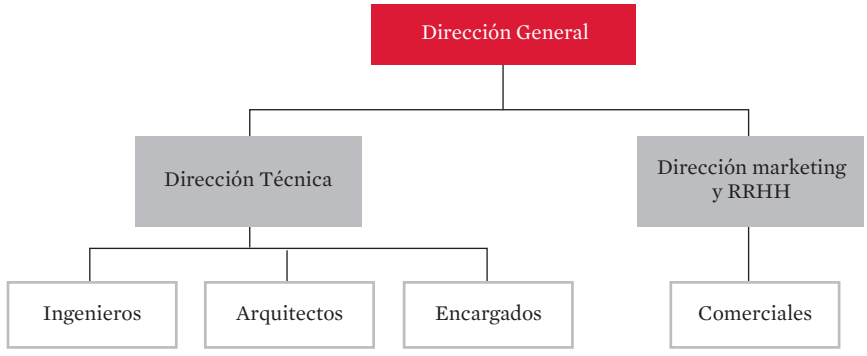
tuvo que afrontar pausas en sus operaciones. Los problemas vinieron, por un lado, de los elevados costes para retener al personal competente en la empresa y, por otro, de las dificultades a la hora de renovar los préstamos.

4. La estructura y estrategia

La organización de la empresa tenía una estructura funcional. Las estructuras funcionales se caracterizan por un alto grado de formalización en el que cada función depende de formas estandarizadas de funcionamiento. El poder de las decisiones está a menudo centralizado en la parte superior de la jerarquía —el ápice estratégico—. Los dos socios de la empresa se encontraban en el ápice estratégico: uno de ellos realizaba las tareas de dirección técnica y el otro se encargaba de la dirección de marketing y recursos humanos.

Casi todas las operaciones de cada proyecto estaban bajo la supervisión directa de los socios. Ambos tenían formación en el ámbito de la ingeniería civil y experiencia en el sector de la construcción. Los empleados presentaban perfiles diferenciados para llevar a cabo tares especializadas. La empresa había contratado buenos profesionales del sector, como ingenieros, arquitectos, encargados y comerciales. Las tareas relacionadas con la administración y el asesoramiento se realizaban a través de una empresa externa. La contratación del personal relacionado con la albañilería también se encargaba a empresas externas.

FIGURA 57
Organigrama de Proyectos y Construcciones Loja



En resumen, la empresa había adoptado una estrategia de diferenciación que estaba centrada en los costes y la eficiencia. La ejecución de un proyecto de construcción conlleva costes de operaciones bastante altos, por lo que cada fase del proyecto precisaba un estricto control de costes.

5. Las causas del fracaso

El riesgo de fracaso existe en todos los sectores. Sin embargo, las empresas constructoras son particularmente vulnerables a la quiebra debido a la naturaleza fragmentada de la industria, la competencia excesiva, unas barreras de entrada en el negocio relativamente bajas, una alta incertidumbre, el riesgo asociado y las fluctuaciones impredecibles en el volumen de construcción. La caída en la tasa de construcción a partir de 2008 ha resultado en la quiebra de muchas empresas del ramo en España y ha causado importantes efectos negativos en la economía, con un dramático cambio en el panorama económico general de los últimos años. Las empresas de construcción deben, por tanto, evaluar su desempeño financiero con regularidad para aplicar estrategias oportunas y adecuadas que garanticen su supervivencia. El fracaso de Proyectos y Construcciones Loja está relacionado con el fracaso general de la industria de la construcción en España —que a su vez está estrechamente relacionada con el estado de salud económico-financiero de las empresas del sector—. La crisis financiera, que comenzó en agosto de 2007, ha afectado a todos los sectores de la economía, y en particular al de la construcción. El soporte financiero de las empresas contratistas es muy importante para el funcionamiento del negocio. Mejorar el trabajo a veces requiere de dinero, ya que la mejora suele implicar la compra de nuevos equipos o el desarrollo de nuevas técnicas, pero las buenas prácticas de gestión no pueden salvar a la empresa sin un buen soporte financiero. Por tanto, la disponibilidad de *cash flow* es importante para que el negocio siga adelante.

En el caso de la empresa estudiada, casi todas sus operaciones dependían de la financiación externa de las entidades bancarias. La crisis financiera provocó que la empresa no pudiera renovar sus préstamos. Esta situación se tradujo en la incapacidad de la empresa para continuar y cumplir los proyectos en marcha y a tener que afrontar una falta de *cash flow*. No pudo pagar a sus proveedores y se endeudó, por lo que éstos paralizaron el suministro de materiales. La empresa no pudo continuar la ejecución de obras, lo que resultó en impagos y retrasos por parte de sus clientes[75]. Cuando pasan estas cosas en una empresa, es probable que se rompa su estructura productiva. Lo mismo pasó con Proyectos y Construcciones Loja. Lo primero que ocurrió fue que el personal competente salió de la empresa, ya que la empresa no podía mantener una plantilla de 20 a 25 personas. Por tanto, no pudo mantener su buena estrategia de marketing y gestión de recursos humanos.

[75] Según el empresario entrevistado, a la hora de cese de operaciones, los clientes de empresa le debían 100.000 euros. Además, le empresa tenía un coste de seguir a sus deudores.

6. Conclusiones

El equipo investigador concluye que las mayores causas del fracaso de la empresa están relacionadas con la debilidad de su estado económico y la dependencia extrema de financiación externa. El buen funcionamiento de la empresa durante casi diez años se debió a su buen conocimiento del sector, buena capacidad del marketing, acceso a financiación y una alta demanda de viviendas en el mercado español.

No observamos ningún factor humano asociado con el fracaso de la empresa. Había un buen nivel de compromiso y consenso entre los socios y el resto del personal de la empresa, por lo que no se puede hablar de inadecuada orientación jerárquica ni de rigidez cultural. Los costes de operaciones del negocio de la empresa eran bastante elevados y la dirección había adoptado una estrategia del control de los mismos, pero la naturaleza de la actividad del negocio conllevaba unos costes imprevisibles que la que escapaban al control de la empresa y que, por tanto, originaron problemas económicos. En la literatura encontramos que la falta de control de los costes y de los recursos financieros puede ser una de las causas del fracaso de las empresas[76].

La falta de capacidad para la innovación puede ser otra de las causas del fracaso de la empresa. La innovación mejora el rendimiento del negocio, ya que el producto de las actividades innovadoras hace que una empresa sea más competitiva y transforma sus capacidades internas. En mercados con una competencia muy intensa, como es el caso de la construcción, la capacidad de innovar es imprescindible para la supervivencia de las empresas.

La empresa podría haber tomado ciertas medidas para evitar el fracaso, como un estudio prospectivo de previsión de futuro con un enfoque especial respecto a las tendencias de los mercados financiero e inmobiliario. Además, tendrían que haber evitado los plazos dilatados de cobros, asegurado un nivel mínimo de capital propio antes de empezar la actividad empresarial y aumentado el nivel del mismo a lo largo de su vida operativa.

[76] Slatter, S (1984) corporate recovery: successful turnaround strategies and their implementation. Singapore: Penguin.

Sin Límites Propiedades S.L.

1. Introducción

Sin Límites Propiedades nace en el año 2005 en Torrejón de la Calzada, Madrid. La empresa se dedicaba a la compraventa y gestión de propiedades, centrándose especialmente en la promoción, adquisición, enajenación, contratación, subcontratación, proyección, construcción, ejecución, arrendamiento y rehabilitación de inmuebles (código CNAE 2009, 6810: Compraventa de bienes inmobiliarios por cuenta propia). Tras la crisis inmobiliaria en España, la empresa cesó sus operaciones en el año 2009. Durante su vida operativa la empresa funcionó con diez empleados y su facturación anual media era de 200.000 euros. La empresa tenía tres socios y el capital social de la empresa era de 100.000 euros.

2. Identificación del modelo de negocio

La idea del negocio era crear autoempleo con fondos propios, utilizando sus capacidades de comercialización en el sector de la actividad. Las razones que motivaron a los socios a invertir en este negocio eran la disponibilidad de fondos propios suficientes para empezar el negocio y el alto nivel de demanda de viviendas (*boom* inmobiliario) en España. Esto significaba que había oportunidades en el mercado y la empresa tenía la capacidad de aprovecharlas. La empresa utilizaba una marca específica y desarrolló unas características especiales en su negocio que estaban sobre todo relacionadas con la comodidad de los clientes, la personalización de los servicios y la reducción de riesgos en el proceso de compraventa y alquiler de las viviendas.

Las actividades concretas de la empresa eran la gestión inmobiliaria, la gestión del crédito y la de los seguros generales (figura 58). En el caso de la gestión inmobiliaria, la empresa ofrecía una amplia selección de inmuebles y servicios inmobiliarios relacionados con la compra, venta y alquiler de los mismos, dando asesoramiento y gestión a particulares, propietarios, profesionales y empresas. En el área denominada Gestión de Créditos negociaban los préstamos hipotecarios, de consumo y la reunificación de deudas. Todos se realizaban a través de bancos o entidades privadas prestigiosas. La sección de Seguros Generales estaba orientada a la distribución y gestión de productos y servicios de seguros individuales y colectivos a particulares, profesionales y empresas.

FIGURA 58

Las áreas de actividades de Sin Límites Propiedades

Los clientes de la empresa eran los particulares, para llegar a los cuales se necesitaban diferentes canales de promoción y marketing. En la actualidad, el número de clientes en este sector de actividad se ha reducido significativamente. La intensidad de la competencia era muy alta y las barreras de entrada eran casi inexistentes. Así, la probabilidad de que un importante competidor pudiera entrar en el sector era muy elevada. En relación con la ventaja competitiva sobre las otras empresas del entorno, Sin Límites había desarrollado capacidades relacionadas con el marketing y la atención al cliente. Esta ventaja estaba basada en la formación, experiencia y dedicación del personal de la empresa. La empresa se comunicaba con los diferentes segmentos del mercado a través de su propio equipo comercial. La estrategia de marketing estaba basada en el marketing

directo[77] (Direct Marketing). Asimismo, la estrategia de atención al cliente se basaba en la asistencia personal exclusiva —a cada comprador se le asignaba un representante del servicio de atención al cliente—.

Los ingresos de la empresa procedían de cobros por servicios y comisiones. Los precios de compra y alquiler de las viviendas eran fijados por los dueños de las mismas, pero teniendo en cuenta las dinámicas del mercado. Los profesionales de la empresa tenían un papel importante a la hora de estudiar e informar a los vendedores y compradores respecto a estas dinámicas.

La empresa tenía una buena base de datos de clientes, así como información privada relacionada con el mercado y financiación de la vivienda. Aunque ambas formaban parte de los recursos intelectuales de la empresa, la fuente de las mismas se hallaba en su capital relacional: la empresa tenía muy buenas relaciones en las entidades financieras, lo que ayudaba a los clientes a conseguir la financiación para comprar las viviendas.

Sin Límites Propiedades tenía cinco oficinas, de alquiler, localizadas en diferentes zonas de la Comunidad de Madrid, que constituían la totalidad de sus recursos físicos. Además de los recursos económicos, la empresa disponía de dinero en efectivo y las aportaciones de los socios. Sus bases financieras eran fuertes, por lo que no precisaba de financiación externa para llevar a cabo las actividades de su negocio.

---

77 El marketing directo es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un público objetivo.

La forma más común de marketing directo es el mailing o su versión electrónica denominada e-mailing por el que los responsables de marketing envían sus mensajes a los consumidores de una determinada área, generalmente, extraídos de una base de datos. Una variedad del mailing lo constituiría el buzoneo que consiste en la introducción de folletos y otros elementos publicitarios directamente en los buzones de los edificios. El segundo método más común de marketing directo es el telemarketing por el que las compañías llaman a números de teléfono que han sido previamente seleccionados o bien al azar. También es posible realizar envíos de marketing directo a través de Internet -e-mailings-, que, cuando se desarrolla de manera maliciosa, es comúnmente conocido como spam. Por último, existe un cuarto método que consistiría en el envío masivo de faxes, si bien es menos común.

El marketing directo difiere de los métodos habituales de publicidad en que no utiliza un medio de comunicación intermedio o se expone en público, como por ejemplo, en el punto de venta. Por el contrario, se envía directamente al consumidor. Algunas de las ventajas que se predican del marketing directo son:

Es un método rápido y económico de llegar al consumidor.

Teóricamente, se dirige directamente a los potenciales clientes de un producto o servicio por lo que su efectividad es mayor que otros medios masivos. Fuente: Wikipedia-http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_directo.

La mayor parte de los recursos humanos de la empresa estaba formada por los profesionales de marketing y comercialización, un equipo altamente cualificado y con experiencia. El director de la empresa tenía estudios superiores en Administración de Empresas y más de quince años de experiencia de liderazgo. Su experiencia específica en el sector era de doce años. La ventaja competitiva de la empresa estaba basada en su capital humano. La empresa tenía no sólo un buen capital humano, sino que también disponía de una buena red de contactos, tanto con las empresas y entidades financieras como con los clientes. Teniendo en cuenta sus buenas relaciones con las empresas externas, Sin Límites hacía *outsourcing* de algunas tareas y trabajos de su negocio, como asesoría, informática y limpieza. Además, estableció asociaciones claves con otras empresas, con el objetivo de obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así la capacidad.

La mayor parte de los costes de la empresa se dedicaba a los salarios del personal, y al alquiler de las oficinas, aunque los gastos publicitarios y en facturas telefónicas también eran significativos. La empresa no tenía gastos financieros, ya que disponía de recursos económicos propios. Poseía capacidades que la distinguían de sus competidores, especialmente la atención muy personalizada al cliente, pero carecía de actividades innovadoras.

No cabe duda que la empresa, con un buen nivel de capital humano y relacional, había desarrollado las competencias esenciales en su sector de actividad. Estas competencias, además, se complementaban con actividades de aprendizaje continuo y prácticas de creación y adquisición del conocimiento. Sin embargo, la dirección general de Sin Límites Propiedades, como muchas otras empresas del sector, no fue capaz de predecir la situación futura del mercado de la vivienda y del sector financiero nacional.

3. Estructura y estrategia

Sin Límites Propiedades tenía una estructura simple, con algunos rasgos de adhocracia[78] en el departamento de marketing, los que facilitó la cohesión de los profesionales especialistas de marketing en los equipos para un buen desempeño.

[78] Adhocracia es la ausencia de jerarquía, y es por tanto lo opuesto a burocracia. En la adhocracia, los miembros de una organización tienen autoridad para tomar decisiones y llevar a cabo acciones que afectan al futuro de la organización.

FIGURA 59
Organigrama de Sin Límites Propiedades

La estrategia de la empresa estaba basada en la idea de alinear su estrategia de marketing con la estrategia del negocio. A la mayoría de las empresas les resulta más fácil formular estrategias que indican cómo lograr sus objetivos. Sin embargo, la literatura sugiere que una causa importante de las dificultades en la implementación de estas estrategias es la forma de organizar sus actividades de marketing. En particular, la teoría de marketing plantea que, para implementar estrategias y lograr un rendimiento superior, los gerentes deben organizar las actividades de marketing de diferentes maneras, dependiendo de su estrategia de negocio. Dicho esto, organizar las actividades de marketing de una manera que permita la aplicación eficiente de la estrategia de negocios se considera uno de los desafíos más difíciles que deben enfrentar los directivos de las empresas.

Las características estructurales de Sin Límites Propiedades exigían una buena organización de las actividades de marketing y toma de decisiones. A pesar de que la literatura ha identificado varias características estructurales de la organización, hay tres que se consideran particularmente importantes en la investigación de estrategia de marketing: la centralización, en relación con la concentración de la toma de decisiones en los niveles superiores; la formalización de jerarquía de la empresa, que es el grado en que las normas y procedimientos estandarizados explican cómo llevar a cabo las actividades de marketing, y la especialización, que es la medida en que las actividades de marketing están divididas en diferentes elementos que llevan a cabo personas con conocimientos especializados. Sin Límites Propiedades aplicó la especialización en su estrategia, con el objetivo de alinear las estrategias de negocio y de marketing. Esto fue posible gracias al capital humano que tenía la empresa, especialmente en el departamento de

marketing, lo que, antes de la crisis de la vivienda, redundó en el éxito de Sin Límites Propiedades.

4. Las causas del fracaso

El factor humano es una de las posibles causas del fracaso empresarial que se describen en la literatura, referido a cuestiones tales como el liderazgo, la gestión, las aptitudes y comportamientos individuales (o su ausencia), que están estrechamente relacionadas con la cognición y el aprendizaje. Lorange y Nelson (1987: 42)[79] presentaron cinco categorías específicas de causas humanas de fracaso. Éstas se enumeran brevemente como: descenso, arrastre, autoengaño, orientación jerárquica, rigidez cultural, deseo de aceptación y conformidad, y consenso y compromiso. La importancia del liderazgo y la capacidad de gestión para reconocer los cambios y reaccionar adecuadamente y en el tiempo preciso son factores cruciales para revertir el fracaso.

Sin embargo, en el caso de la empresa en estudio, especialmente en relación con su sector de actividad, no encontramos que las causas del fracaso se hallen en una falta de liderazgo o en cualquier factor humano de la empresa. La previsión de la futura demanda de la vivienda y la situación del sector financiero son factores macroeconómicos sobre los que las instituciones estatales deben informar correctamente a las empresas y a los individuos que interactúan en las transacciones económicas de un país.

José García Montalvo escribe en su publicación[80]: "Un problema fundamental para afinar en el diagnóstico de nuestro tumor inmobiliario es la falta de información. No se puede hacer un TAC, ni siquiera una placa, pues la disponibilidad de información estadística sobre el sector inmobiliario es muy deficiente a pesar de la importancia del sector en la economía española. En primer lugar, no sabemos con precisión a qué ritmo está creciendo el tumor. La información sobre los precios de la vivienda en España es muy imperfecta".

---

79 Lorange, P. and Nelson, R.T. (1987): "How to reorganize and avoid organizational decline", Sloan Management Review, 28, 41-46.

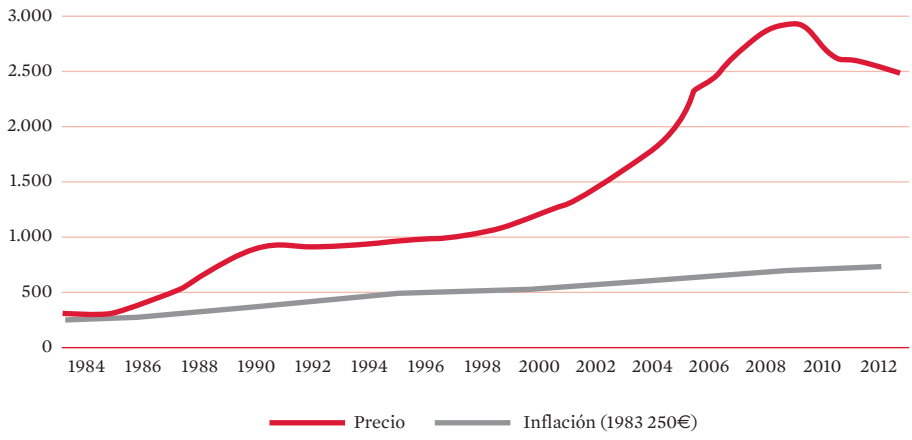
80 "Algunas consideraciones sobre el problema de la vivienda en España". José García Montalvo Catedrático de Economía Aplicada Universitat Pompeu Fabra y Profesor investigador.
La expresión burbuja inmobiliaria en España hace referencia a la existencia de una burbuja especulativa en el mercado de bienes inmuebles en España hasta finales de 2007 y principios de 2008, aproximadamente. El principal síntoma de la misma fue el incremento anormal de los precios muy por encima del IPC y de las rentas, incrementos que se explican principalmente recurriendo a factores externos, como la falta de suelo edificable, los beneficios fiscales concedidos a la adquisición de viviendas, la inmigración, la especulación y la recalificación de suelos, así como el exceso de crédito.
Fuente: Wikipedia— http://es.wikipedia.org/wiki/Burbuja_inmobiliaria_en_Espa%C3%B1a

Las actividades especulativas en el sector inmobiliario y financiero no estaban bien estudiadas, y el público carecía de información precisa al respecto. Existió una burbuja especulativa (o inmobiliaria) en el mercado de bienes inmuebles en España hasta finales de 2007 y principios de 2008, aproximadamente. La figura 60 muestra la evolución del precio de la vivienda en España desde 1984. El estudio de las actividades especulativas en el sector y la predicción de sus futuros impactos en la economía han sido de las mayores deficiencias de los economistas. A pesar de los avances en las investigaciones en ciencias económicas, la predicción y diagnóstico de las crisis futuras ha sido uno de los mayores desafíos de los economistas.

Como escribe José García Montalvo; "Desafortunadamente, la ciencia económica, que ha avanzado enormemente en el último siglo, no es capaz todavía de realizar una biopsia a un tumor inmobiliario. Los economistas tenemos que guiarnos a partir de indicios y pistas para realizar un diagnóstico preliminar".

FIGURA 60

Precio nominal medio de la vivienda nueva en España (en euros/m^2)



Fuente: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Vivienda_n_jun2009.png?uselang=es

En la figura 60 observamos que los precios de la vivienda aumentaron de manera espectacular entre 1998 y 2008, hasta que el crecimiento de los precios se frenó y entró en cifras negativas a finales de 2008. A partir de este momento, España experimentó el mayor fracaso de las empresas del sector inmobiliario y de la construcción.

Como norma general, podemos decir que los factores macroeconómicos están fuera del alcance de las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas. Sin embargo, éstas deben estar preparadas para afrontar los cambios en el entorno. Una respuesta eficaz y a tiempo a los cambios se centra en las responsabilidades fundamentales de la dirección estratégica de la empresa. Si los cambios externos exigen que la empresa adopte una organización flexible, hay muchas iniciativas de gestión que puede implementar al respecto, desde el enfoque interno hasta la vinculación externa, pasando por el aprendizaje, la introducción de nuevas rutinas, la construcción de nuevas competencias y capacidades, de cambios en la cultura organizativa, etc. Creemos que, en respuesta a los cambios macroeconómicos, las nuevas formas de organizar surgen como resultado conjunto de las acciones de gestión que están conformadas por esquemas de gestión compartida y por la evolución del entorno. Sin embargo, para afrontar estas situaciones e introducir los cambios en la organización, se necesita un esfuerzo estratégico que va más allá de la gestión rutinaria de la empresa. Observamos que la dirección no fue capaz de estudiar bien la situación externa. Este problema es común en la mayoría de las empresas españolas. Las causas (internas) del fracaso de una empresa se pueden relacionar con los altos costes de las operaciones, la falta de capital, el poco de control del dinero en efectivo, la carencia de visión de futuro, la falta de conocimiento de los productos de la empresa, una estrategia inadecuada de marketing, etc. Pero Sin Límites Propiedades tenía unas bases económicas sólidas, los costes de operaciones estaban bien controlados y la estrategia de marketing de la empresa era muy adecuada. Entre las causas del fracaso, la falta de visión de futuro pude ser una de las principales; sin embargo, según el director general de la empresa, "todo pasó de golpe, y no podíamos hacer nada".

Entre las causas estructurales del fracaso observamos que la estructura de la empresa estaba muy centralizada, no existía una planificación a largo plazo ni tenía capacidad de innovación. Sin embargo, no podemos relacionar el fracaso exclusivamente con estos factores, ya que el impacto de la crisis inmobiliaria fue más fuerte. Las causas financieras que son, en general, indicadores del fracaso de una empresa, se originan en la falta de flujo de caja —*cash flow*—, demasiados gastos financieros, impago o retrasos en pagos, dificultades en acceso al crédito o no poder renovar los préstamos, etc. Sin Límites Propiedades tenía bases económicos sólidas, no tenía ningún préstamo ni gastos financieros derivados. Sin embargo, la caída brusca de la demanda de vivienda en España supuso a la empresa graves problemas de control de gastos y *cash flow*. Ante esta situación, necesitaba financiación para llevar a cabo las actividades del negocio e introducir los cambios estructurales y estratégicos en la empresa, pero no tuvo acceso al crédito.

5. Conclusiones

El equipo de investigadores ha estudiado esta empresa con el objetivo de identificar los factores responsables del fracaso. A partir de la información proporcionada por su dirección general, un profundo análisis de la misma concluye que las causas del fracaso están fundamentalmente relacionadas con los factores macroeconómicos —como la crisis en el sector inmobiliario debida a la caída espectacular en la demanda de vivienda—. Sin embargo, la empresa podría haber evitado estas grandes pérdidas mediante una buena visión de futuro y acciones realizadas a tiempo. Como ejemplo, la empresa podría haber tomado dos medidas: en primer lugar, si la dirección decide cesar las operaciones por la desesperanza en el aumento de la demanda en el futuro próximo, no debería alargar el proceso de cierre, ya que cuanto más se demore éste, más se pierde; en segundo lugar, si la dirección de la empresa decide seguir con el negocio a pesar de que todo indique que la demanda de vivienda no aumentará, no debe centrarse en esta única actividad, sino diversificar en las áreas en que puede utilizar sus recursos y capacidades. Por ejemplo, Sin Límites Propiedades podría haber continuado sus actividades, empleando los recursos y capacidades que ya poseía, mediante la diversificación en la gestión de servicios integrales de mantenimiento, jardinería, reformas, servicios domésticos, etc.

Talleres de Guernica S.L. (Grupo TDG)

1. Introducción

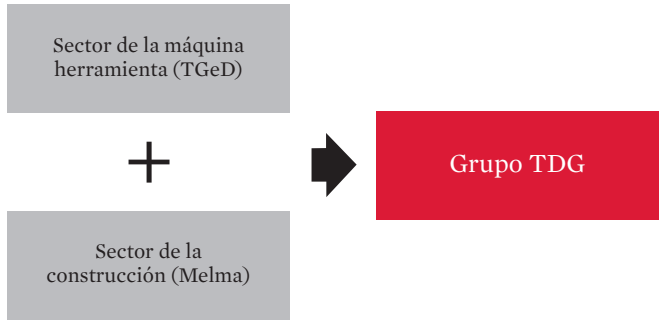
Talleres de Guernica (TDeG) se constituye como sociedad limitada en el año 1916, en la localidad de Gernika-Lumo, Vizcaya. TDeG es una empresa familiar y se dedica a la fabricación y comercialización de máquinas, herramientas y accesorios (Código CNAE 2009, 2846: Fabricación de otras máquinas y herramientas). Se trata de una empresa antigua que, a lo largo de casi un siglo, ha sido capaz de amoldarse a los constantes cambios producidos dentro del sector, adaptando sus tecnologías de fabricación y su gama de productos a las necesidades del mercado[81].

En octubre de 2007, TDeG diversifica su actividad empresarial comprando Melma, una empresa del sector de construcción. Melma se funda en 1969 y, desde entonces, se considera un referente en el mercado nacional de mecanización de materiales y accesorios destinados a la obra civil y privada, canteras y minas. Entre sus objetivos actuales, y como parte integrante del Grupo TDG, está reconvertirse a sí misma, mediante una mayor cualificación del personal y una modernización absoluta de sus procesos productivos, aspectos definitivos en la mejora de la calidad, el servicio y el precio.

TDeG y Melma unen sus experiencias con el propósito de mantener sus propias señas de identidad dentro de una estructura empresarial denominada Grupo TDG. Con dos segmentos de negocio tan diferenciados, el Grupo TDG se posiciona a nivel nacional e internacional dentro del abanico de empresas que son capaces de innovar cada día, buscando nuevos mercados y nuevas necesidades que cubrir[82].

81 http://www.grupotdg.com/index.php/tdeg/
82 http://www.grupotdg.com/

FIGURA 61
Los Sectores de actividad de TDG



El último número de trabajadores de la empresa fue de 40 y su facturación anual media es de cuatro millones de euros, aproximadamente. En mayo de 2011, la empresa entró en concurso de acreedores debido a una debilidad financiera que se relacionó principalmente con la adquisición de Melma y la crisis en el sector de la construcción en España.

2. Identificación del modelo de negocio

Los socios familiares de TDeG comenzaron la actividad empresarial con la idea de invertir fondos propios para generar una fuente de ingresos, utilizando su conocimiento y experiencia en el sector. Además, la existencia de grandes oportunidades en el mercado motivó a la familia a invertir en este sector específico. La idea de negocio satisfacía tanto las necesidades nuevas como las necesidades ya existentes de los clientes, y tenía la intención de proveer mejores rendimiento, calidad y precio.

Las actividades de negocio de TDeG tienen varias características especiales, por las que los clientes la eligen: la empresa adapta los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes y segmentos del mercado; ofrece una buena relación calidad/precio de sus productos, y facilita a los clientes el rendimiento aumentado de sus productos y los servicios relacionados con ellos, entre otras. La relación calidad/precio y la capacidad de adaptación de los productos son las características que le dan ventaja competitiva sobre sus competidores. Sus clientes son las empresas y profesionales fabricantes de maquinaria, tanto en España como en el mercado mundial. Respecto al grupo de los clientes de la empresa, sus necesidades requieren una oferta diferente y una relación diferente; tienen necesidades muy específicas, puesto que exigen una atención personalizada a su demanda.

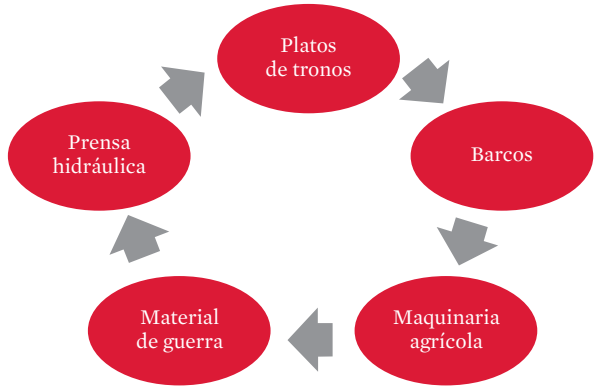
La empresa está en un sector que demanda un alto nivel de conocimiento tácito, experiencia e inversión. Por esta razón, la entrada de nuevas empresas en el sector, a nivel nacional, no es muy frecuente y la intensidad de competencia no es alta. Además, el número de los clientes de los productos y servicios que ofrece la empresa ha aumentado. Sin embargo, este aumento se ha producido más a nivel internacional que a nivel nacional. La ventaja competitiva de la empresa se basa en su alto nivel de profesionalidad, conocimiento, experiencia y flexibilidad en el sistema operativo. La empresa accede a los diferentes segmentos del mercado a través una variedad de medios. Por ejemplo, a nivel nacional, accede a los clientes a través de su equipo comercial, la página web y vendedores intermediarios. A nivel internacional accede al mercado, bien a través de un agente de la empresa, bien a través un revendedor, dependiendo del país.

La fuente de ingresos de la empresa es en su gran mayoría (99.5%) la venta de productos. Sólo un 0.05% de los ingresos proviene de cobros por servicios. Los precios de los productos se fijan dinámicamente en función del mercado, y de las fluctuaciones de la oferta y la demanda. La empresa dispone de todo tipo de recursos físicos, intelectuales, económicos y humanos. Entre los recursos físicos se encuentran los edificios, los vehículos y las máquinas. Los recursos intelectuales de la empresa comprenden la marca, información privada y alguna patente. La base económica de la empresa no es sólida y necesita de financiación para llevar a cabo las actividades de su negocio.

Desde su constitución hasta la fecha de hoy, la empresa se centró en la fabricación de varios productos tecnológicos, como la producción de maquinaria agrícola, prensas hidráulicas, barcos, piezas para bombas o material de guerra, platos para tornos, etc. En la actualidad, los platos para tornos son el producto principal de la empresa.

FIGURA 62

Los productos que se han producido en Talleres de Guernica



La historia manufacturera de la empresa refleja su alta capacidad de adaptación a los cambios en la tecnología y la demanda de los mercados nacionales e internacionales. La figura 62 muestra la diversidad en las actividades de producción en la empresa durante sus casi cien años de vida. Sin embargo, en los últimos años, la empresa se ha centrado más en la producción especializada, como los ya mencionados platos para tornos. Este enfoque surge, tal vez, porque la escasez de los recursos de la empresa no le permite mantener una actividad manufacturera expandida y a gran escala para competir con las grandes empresas nacionales e internacionales con una base económica más fuerte que TGeD. La decisión de invertir la mayor parte del capital en Melma, en 2007, debilitó la situación económica y financiera de la empresa. Consecuentemente, tuvo que limitarse a la producción más especializada de los productos que se podían fabricar con los fondos disponibles. Incluso esta actividad reducida está en peligro, debido a la falta de financiación e insuficiencia de *cash flow*. Últimamente fabrica sólo los platos para torno y repuestos. La empresa produce varios tipos de platos para torno, dependiendo de la demanda del cliente. La figura 63 muestra las fotos de algunos de los productos actuales de la empresa.

FIGURA 63
Los productos actuales de la empresa

Fuente: La página web de la empresa

TGeD posee una buena red de contactos y ha establecido asociaciones importantes con el objetivo de optimizar la asignación de los recursos y reducir riesgos en un entorno competitivo. La empresa hace *outsourcing* de algunas de las tareas de trabajo, como asesoría jurídica, limpieza, servicios de informática y mantenimiento general, que es realizado por empresas externas. La mayor parte de los costes de la empresa se dedican al material primario y al personal. Las importaciones del material primario se realizan desde Alemania, República Checa, Japón y Taiwán. La estructura de costes de la empresa refleja una opción mixta entre optimizar costes y generar más valor. Sin embargo, los costes fijos de la empresa son bastante elevados, alrededor del 60% del total de gastos. La empresa opera a nivel nacional e internacional. El negocio es al por menor y no le afecta la estacionalidad. A lo largo de sus casi cien años de vida operativa, la empresa ha desarrollado un conjunto de competencias que la distinguen de sus competidores. Estas competencias están profundamente integradas en la empresa y son inimitables e insustituibles. La empresa lleva a cabo prácticas de aprendizaje continuo, y los cursos de formación, talleres y seminarios forman parte de sus rutinas. Además, se produce una estrecha colaboración con los clientes y proveedores para la creación, adquisición e intercambio de conocimiento, lo que forma parte de la cultura de la empre-

sa. En respuesta a los cambios en la situación competitiva del entorno, la gestión de la empresa está dispuesta y es capaz de modificar su estructura organizativa. La empresa está en un proceso continuo de mejora de su estrategia de producción, marketing y valor añadido.

Desde el año 2002, la empresa se ha enfocado más hacia el mercado internacional y ha desarrollado y mantenido buenas relaciones en otros países. Los cambios tecnológicos en el sector son frecuentes; la empresa es consciente de estos cambios, y sigue avanzando en su capacidad técnica, conocimiento y experiencia. Debido a estos frecuentes cambios tecnológicos, los clientes demandan productos más avanzados y participan también en el proceso de desarrollo de los mismos.

3. Cultura organizativa y estrategia

La dirección de la empresa tiene un estilo de gestión en el que las responsabilidades están claramente definidas para cada empleado. Además, se fomenta una actitud participativa. Los miembros de la familia y otros empleados se comunican bien con los demás. Cuando surgen problemas con los empleados se resuelven mediante la comunicación y la búsqueda de una solución mutuamente aceptable. Existe fluidez en la comunicación, tanto en sentido horizontal como en el vertical. Unas buenas relaciones interpersonales y la satisfacción de los empleados son factores claves de la dirección estratégica de recursos humanos en la empresa. Estos factores son muy importantes y determinan un camino hacia el éxito en el ámbito empresarial. Vale la pena mencionar que la lealtad que se puede observar entre los empleados de la empresa se extrapola también a sus clientes. La lealtad a la empresa crea una gran cantidad de energía, produce sinergias entre los empleados y constituye una herramienta de prevención de la apatía y la deslealtad que están presentes en muchas de las organizaciones actuales.

La empresa da mucha importancia a la creatividad, por lo que ha creado un ambiente propicio para la innovación, lo que permite a los trabajadores presentar sus nuevas ideas de una manera relajada. Siendo una empresa familiar, TGeD posee unas características básicas que le permiten aplicar la estrategia del liderazgo en costes. Buenas relaciones con los empleados, una estrategia de contratación a largo plazo, la estabilidad y la larga permanencia de los directivos de la familia, y las relaciones duraderas con los clientes, proveedores y otras empresas del entorno han facilitado a la empresa la creación de eficiencia en el uso de sus recursos y capacidades. Estas características únicas ayudan a reducir los costes de transacción relacionados con los recursos humanos y otros factores, como, por ejemplo, un acceso fiable a materias primas a bajos precios.

El capital humano especializado y motivado de TGeD actúa como un recurso valioso, escaso e inimitable que favorece la implementación de una estrategia de diferenciación. La estrategia de diferenciación generalmente se desarrolla alrededor de diversas características, tales como la calidad del producto, la tecnología y la innovación, la fiabilidad, la imagen de marca, la reputación de la empresa, la durabilidad y el servicio al cliente, que debe ser difícil de imitar para los rivales. Además, la confianza, el paternalismo, la flexibilidad, la integridad, la reputación, las relaciones sociales y la orientación al cliente de TGeD le permiten fomentar la lealtad de los clientes, que es necesaria para la implementación exitosa de la estrategia de diferenciación. Sin embargo, en 2007, la decisión de aplicar una estrategia de diversificación no relacionada —una mayor inversión en la adquisición de Melma— afectó negativamente al negocio principal de la empresa.

4. Las causas del fracaso

Respecto a las causas del fracaso de la empresa, no encontramos ninguna causa relacionada con los factores humanos. El personal de la empresa es muy profesional y está bien motivado hacia sus objetivos de trabajo. A los directivos y al resto del personal de la empresa no les falta el compromiso y el consenso con el negocio. La empresa tiene muy buena orientación jerárquica, no existe rigidez cultural en el personal de la empresa ni les falta deseo de aceptación y conformidad.

La empresa tiene muy buena visión de futuro. Los costes de operaciones no están por encima de lo habitual. Todos los departamentos de la empresa poseen buen conocimiento de los productos de empresa y la estrategia de marketing es adecuada. Sin embargo, la empresa tiene falta del capital y de *cash flow*. Las dificultades financieras que ha afrontado la empresa durante la crisis financiera en el país han creado otros problemas que pueden ser la causa del fracaso. Por ejemplo, la reducción en las ventas y la incapacidad de la empresa para pagar a tiempo a su plantilla motivó la salida del personal competente de la empresa. Esta situación debilitó su ventaja competitiva, y la buena capacidad de innovación que tenía la empresa se ha reducido. Siendo una empresa familiar, con un capital humano y relacional fuerte, experiencia y conocimiento, tenía varias ventajas competitivas, en las que se basaba una planificación a largo plazo. Pero con la pérdida de los flujos de recursos y salida del personal debido a la debilidad financiera de la empresa, la rentabilidad del negocio ha descendido por debajo de los niveles aceptables. Además, las inversiones en las actividades de I+D ya no son accesibles.

En 2007, TGeD adaptó una estrategia de diversificación no relacionada a través de la adquisición de una empresa de construcción. La adquisición es la forma más popular y rápida de diversificación. Un problema para ingresar en industrias atractivas mediante

la adquisición es la dificultad de encontrar una compañía adecuada a un precio que satisfaga la prueba del coste de ingreso. Una estrategia de diversificación no relacionada implica hacerlo hacia cualesquiera industrias y negocios que ofrezcan una ganancia financiera atractiva; la explotación de las relaciones de ajuste estratégico es secundaria. Un buen ejemplo de este tipo de diversificación, que trajo grandes beneficios durante un cierto período de tiempo, fue el que, durante los últimos años del crecimiento, muchas empresas entraron en el mercado de la construcción a pesar de ser un ámbito muy diferente al de su principal actividad comercial. En este caso, sin embargo, la falta de formación y experiencia, y un conocimiento insuficiente del mercado, puede conducir a problemas serios. Además, la implementación de la estrategia de diversificación no relacionada requiere la asignación de importantes recursos financieros y humanos, y siempre hay el riesgo de dañar el negocio principal de la empresa. Esto fue lo que ocurrió con TGeD después de comprar Melma en 2007.

5. Conclusiones

Desde mayo de 2011, TGeD está en concurso de acreedores. Una empresa líder en tecnología y en su sector de actividad fracasó por una decisión errónea por parte de la dirección estratégica. Esta decisión podría haber traído mayores beneficios a la empresa si la economía española no hubiera entrado en la actual crisis económica y financiera. Sin embargo, la empresa podría haber evitado su fracaso de no haber invertido todo el capital en la compra de una empresa de construcción. TGeD tendría que haber guardado fondos suficientes para su actividad principal. Lo que aprendimos de la experiencia de TGeD es que:

- Antes de aplicar la estrategia de diversificación no relacionada, hay que analizar bien sus ventajas y desventajas.

- No hay que tomar decisiones especulativas poniendo en riesgo la actividad principal de la empresa.

Wash Truck S.L.

1. Introducción

Wash Truck S.L. es una empresa familiar. Se crea en Barcelona en el año 1996. El sector de actividad de la empresa se describe como la realización de cualquier actividad anexa al transporte terrestre, incluyendo la explotación de túneles de lavado. Según CNAE 2009, el código primario de la actividad del negocio de esta empresa es 4730: Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados, y su código segundario es 4520: Mantenimiento y reparación de vehículos de motor. Wash Truck ha tenido un máximo de 32 empleados. Sin embargo, en la actualidad tiene sólo 12 empleados.

La facturación anual media de la empresa ha sido de 12 millones de euros durante los últimos años, antes de la crisis económica en España. Dado la tremenda caída en las ventas de sus servicios, Wash Truck facturó sólo un millón de euros en el año 2011. Debido a su debilidad financiera y económica, la empresa está en concurso de acreedores desde el 27 de enero de 2012.

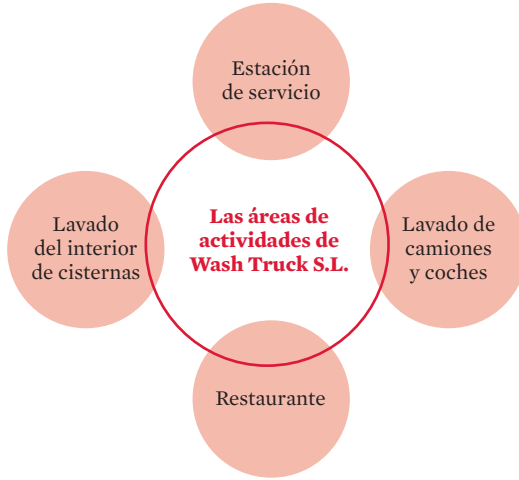
2. Identificación del modelo de negocio

Los socios de la empresa empezaron este negocio con la idea de ofrecer a los clientes el servicio de lavado de coches y camiones de la manera más cómoda y moderna. La razón que motivó la creación de esta empresa era crear autoempleo para la familia utilizando los recursos propios y el conocimiento del sector de actividad. Además, a pesar del rápido crecimiento en transporte por carreteras, existían oportunidades en el mercado. La mayor parte de la actividad del negocio se dedica al lavado de los interiores

de sistemas y de camiones. Sin embargo, también ofrecen lavado de coches, cambio de aceite, y disponen de una estación de servicio. El restaurante es la parte integral de este negocio y se destina especialmente a los clientes de los servicios de la empresa, quienes disfrutan de un descuento especial.

FIGURA 64

Las actividades concretas de la empresa



Desde el principio, la empresa desarrolló unas características especiales para atraer clientes. Se utilizan los equipamientos más modernos, que mejoran el rendimiento y ayudan al cliente a reducir costes. Los clientes son tanto las empresas de transporte de mercancías por carretera como los particulares. La mayor parte de los clientes provienen del sector del transporte de mercancías por carretera, a nivel nacional y europeo. La ventaja de la empresa sobre la competencia del mercado se encuentra en su paquete de servicios según las necesidades específicas de los clientes, que normalmente no ofrecen otras empresas a este precio. A pesar de esta ventaja competitiva, el negocio de la empresa se ha reducido notablemente. Esto es tal vez porque la crisis económica ha afectado al transporte de mercancías tanto dentro del país como en el resto de los países europeos. El mercado de este negocio ya no es tan atractivo como antes de la crisis.

La empresa se comunica con los diferentes segmentos del mercado a través de un equipo comercial —un canal directo propio—. Sin embargo, la repetición del cliente, como nos explica el director general de la empresa, no necesita actividades promocionales:

"El cliente vuelve debido a la buena relación calidad/precio que le ofrecemos". La calidad en sus servicios ha permitido a la empresa establecer buenas relaciones con los clientes. Para mantenerlas, la empresa realiza una atención personalizada al cliente, que puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso del servicio y del autoservicio —la empresa proporciona los medios necesarios para que los clientes pueden servirse ellos mismos—.

Sin embargo, el exceso de confianza en los clientes perjudicó la situación financiera de la empresa, ya que ésta ofrecía créditos a los clientes de confianza. Un exceso de crédito a los clientes se manifestó en una clara debilidad financiera de Wash Truck, porque sus clientes no fueron capaces de pagar estas deudas durante la crisis económica y financiera. Muchos de los clientes no volvieron, nunca debido a la caída de la actividad del transporte de mercancías entre España y otros países europeos.

Los recursos claves de la empresa son los recursos físicos y humanos. Los recursos económicos son débiles y casi no existen los recursos intelectuales. Los recursos físicos de la empresa son las instalaciones de estación de servicio, restaurante y de lavado —puentes de lavado para vehículos industriales y turismos, cabinas de lavado, etc.—. Entre los recursos intelectuales de la empresa encontramos la información privada y la base de datos de clientes. La empresa tenía una base financiera sólida antes de los problemas de morosidad y la crisis económica. Durante casi toda su vida dependió de los recursos financieros propios. Además, se financiaba a los clientes. A partir de esta situación, la empresa empezó a necesitar una financiación externa a la que no pudo acceder. Los recursos humanos de la empresa son los siguientes:

- Personal técnico: titulados, técnicos, encargado general de estación de servicio.
- Personal administrativo: un auxiliar administrativo.
- Personal de ventas: comerciales.
- Personal operario: encargado de turno, expendedor-vendedor, expendedor. Además, un engrasador, un mecánico especialista, lavador, conductor, montador de neumáticos, aprendiz, etc.
- Personal subalterno: guarda y personal de limpieza (este personal es suministrado por una empresa externa).

La estructura de costes de la empresa está orientada a la reducción de los costes. Esta estructura de costes implica que el objetivo de la empresa consiste en recortar gastos en donde sea posible. La empresa utiliza una combinación de servicios personalizados

y autoservicio para llegar a este objetivo. En el caso del autoservicio, el consumo de agua, productos químicos, y energía está bien controlado, ya que funciona con un sistema automático.

La empresa mantiene un equipo profesional reducido para el servicio personalizado a los clientes que estén dispuestos a pagar por ello. A pesar de la estrategia de control de costes, la naturaleza del negocio impone altos costes fijos a la empresa. Para llevar a cabo las actividades de negocio con una rentabilidad aceptable, la empresa necesita una cantidad mínima de clientes. Debido a la situación económica y financiera del país, y de la europea en general, la empresa está afrontando dificultades para garantizar este mínimo de clientes que le permita seguir adelante con éxito y rentabilidad. Aunque la empresa ha desarrollado las competencias esenciales de su sector de actividad, y utiliza la maquinaria, las herramientas y los sistemas de servicio de alto rendimiento y tecnológicamente más modernos, no ha desarrollado recursos y capacidades que sean inimitables e insustituibles y que le distingan de sus competidores. Se ha implementado un sistema interno de formación y se llevan a cabo prácticas de aprendizaje continuo, pero este sistema no está tan desarrollado como para que dé lugar a actividades innovadoras en la empresa.

La dirección de la empresa tiene una amplia experiencia en el sector. El enfoque estratégico es más interno que externo. El principal objetivo de la empresa es satisfacer al cliente con una buena relación calidad/precio, pero la visión respecto al entorno, el futuro y el capital relacional no es la adecuada.

La forma de ingresos de la empresa era la de cobros por servicios. Además, la empresa había desarrollado un sistema interno de financiación al cliente, del que cobraba los intereses.

3. La estructura y estrategia

Wash Truck tiene una estructura organizativa simple (Mintzberg, 1980)[83]. Según Mintzberg, en la estructura simple, la parte clave es el ápice estratégico, que coordina mediante supervisión directa, la estructura es muy poco elaborada y altamente centralizada, y se asocia con entornos sencillos, dinámicos y líderes fuertes, y tiende a encontrarse en organizaciones más pequeñas y más jóvenes, o en las empresas condenadas a severas crisis.

[83] Mintzberg, H. (1980); Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design, Management Science, Vol. 26, No. 3 , pp. 322-341.

La estructura organizativa de Wash Truck refleja una centralización funcional. El procedimiento de las funciones diarias de la empresa estaba muy centralizado. La dirección general, financiera y de marketing era responsabilidad del dueño de la empresa.

La estrategia de Wash Truck era una estrategia de diferenciación que se centraba en los costes y la eficiencia para competir con las demás empresas. Para alcanzar esta estrategia, la empresa realizaba las siguientes prácticas:

- Adaptar los servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes.
- Ofrecer un precio similar al de los competidores, pero por un valor superior.
- Atención personalizada a los clientes.
- Facilidad de financiación a los clientes.

4. Las causas del fracaso

En primer lugar, el fracaso de la empresa Wash Truck se puede relacionar con su estrecho vínculo con el sector del transporte, que ha sido afectado significativamente por la crisis económica y financiera en el país.

Según un estudio de Axesor[84], del 20 de diciembre de 2011, "los niveles de morosidad comercial en el sector del transporte se mantienen en niveles muy elevados desde la segunda mitad de 2008, con un ratio de incumplimiento mayor entre empresas pequeñas (15,7%) que entre empresas grandes (11,9%) [...]. La tasa concursal del sector del transporte es la tercera más elevada de nuestro país y ha experimentado un crecimiento de insolvencias judiciales del 8,3%, con 37 compañías de cada 10.000 en situación concursal (por detrás de la industria extractiva y manufacturera, y el sector de la construcción y promoción inmobiliaria) [...]. La contracción del tejido empresarial del sector de transporte y almacenamiento en 2011 por vez primera, el incremento en el número de concursos de acreedores, el fuerte incremento en los procesos de concentración, los elevados niveles de morosidad comercial y el fuerte incremento del riesgo de crédito de las empresas de este grupo de actividad son indicativos de una coyuntura menos favorable en el sector en los últimos trimestres".

84 Axesor, compañía especializada en la prestación de servicios de información empresarial para la toma de decisiones, ha publicado el estudio 'Incidencia de la Crisis y Evolución del Sector Español del Transporte y la Logística', que analiza el impacto de la crisis en el sector, así como su evolución hasta 2011 en términos de demografía empresarial y salud financiera. http://www.nexotrans.com/nexolog/noticia/informe/axesor/incidencia/crisis/evolucion/transporte/logistica/espana/44462/

Esta información muestra que los negocios relacionados con el transporte por carretera han sido afectados, naturalmente, por la crisis. La caída de la entrada de los camiones de otros países europeos en España ha reducido la demanda de los servicios de lavado de camiones y coches. La reducción o los cambios en el patrón de la demanda pueden ser causas importantes de fracaso. Una caída de la demanda puede ser una tendencia a largo plazo como resultado de cambios en las preferencias de los consumidores y las normas sociales o desarrollos tecnológicos, o bien un descenso cíclico resultante de los ciclos regulares económicos de auge (*boom*) y recesión.

La crisis en el sector del transporte está naturalmente relacionada con la caída de demanda de los servicios entre los que encontramos a la empresa Wash Truck. En segundo lugar, el fracaso de la empresa está relacionado con la gestión financiera. En la literatura encontramos que las empresas que otorgan demasiado crédito a los clientes y no son capaces de recuperarlo tienen una elevada probabilidad de fracasar. El crédito comercial, la concesión a un cliente por el proveedor de bienes o servicios de un aplazamiento en el momento de pagar, es una importante herramienta competitiva para muchas pequeñas empresas, y puede crear nuevos negocios y construir fuertes relaciones proveedor-cliente.

Sin embargo, hay riesgos en el aumento de este tipo de crédito. El retraso en el pago o impago del crédito comercial puede tener un efecto tan adverso en el capital funcional de una empresa que ésta puede poner en peligro su propia existencia. La gestión de las cuentas por cobrar ha sido identificada, por los investigadores, como causa de fracaso de las pequeñas empresas. El equipo investigador de la Economía del Fracaso 20+20 identificó una deficiencia de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Wash Truck, que entró en la trampa de la morosidad (en inglés, *bad debt*). *Bad debt* se refiere a una cantidad que es dada de baja por la empresa como una pérdida para el negocio, y se clasifica como un gasto debido a que se trata de una deuda que es imposible de cobrar, cuando todos los esfuerzos razonables por hacerlo se han agotado. Esto generalmente ocurre cuando el deudor se ha declarado en bancarrota o desaparece, y el coste de iniciar una acción judicial en un intento por cobrar la deuda excede la propia deuda. La *bad debt* de Wash Truck llegó a medio millón de euros. Siendo una empresa pequeña, Wash Truck no pudo soportar estos gastos. Además, como hemos mencionado anteriormente, se redujo bastante la demanda de los servicios debido a la crisis económica y financiera en el país y en toda Europa.

La morosidad es una de las posibles causas de fracaso empresarial que pueden y deben evitarse. La morosidad puede aumentar significativamente debido a la insolvencia o la desaparición de un cliente, lo que conduce a menudo a la insolvencia a largo plazo. El principal problema de las pymes, sin embargo, puede ser la dificultad a la hora de identificar las potenciales deudas incobrables y ser capaz de reducirlas. En muchas pymes no

existe un departamento interno de colección de crédito, por esta razón, las deudas incobrables (bad debts) pueden tener un impacto más dramático en las pymes que en las grandes empresas, que es la situación que encontramos en Wash Truck. En tercer lugar observamos que todo el poder estratégico de la empresa está centralizado en las manos de una persona, que es el dueño. La empresa está bajo la influencia preponderante de un individuo que está en el centro de la empresa. En las empresas con estructuras muy centralizadas, las actividades de la organización dependen en gran medida de los gustos personales, experiencias y competencias que este individuo es capaz de trasladar a otros agentes dentro de la empresa mediante la supervisión directa, y que es generalmente es además el responsable de los diversos aspectos de la gestión de la empresa (estratégica, comercial, aspectos operativos, financieros, etc.). Según D'Aveni, (1989a)[85] una mayor centralización del proceso de toma de decisiones o una planificación a corto en lugar de a largo plazo, así como una falta de los necesarios cambios estratégicos son causas del fracaso de las organizaciones.

5. Conclusiones

Un profundo análisis de la historia y la situación actual de la empresa muestra que su fracaso está fundamentalmente relacionado con la caída de la demanda de sus servicios debida a la crisis económica y financiera, y con una gestión financiera inadecuada. Sin embargo, no se pueden ignorar los efectos negativos de una mayor centralización de la estructura organizativa.

Las lecciones que hemos aprendido de esta experiencia se resumen en:

- La dirección tiene que ser capaz de analizar y predecir la situación macroeconómica del país y del entorno de la empresa.
- Se deben evitar los créditos excesivos y a largo plazo a los clientes.
- Se debe fomentar la participación del personal en el proceso de toma de decisiones.

85 D'AVENI, R. (1989a), The Aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms, Academy of Management Journal, 32, 577-605.

3

CONCLUSIONES

En el presente trabajo hemos tratado de reflejar veinte casos reales de fracaso empresarial en la economía española. La situación de recesión económica actual, unida al recelo de las compañías a la hora de reconocer sus fracasos, ha supuesto una traba importante a la hora de conseguir la publicación de estas realidades. No obstante, pensamos que conocer y analizar los factores de fracaso empresarial es un requisito importante para trabajar y construir organizaciones más prudentes y realistas con las posibilidades internas y externas que les ofrece la coyuntura económica en cada momento. Las perspectivas de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991), la Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece y Pisano, 1994) y la Teoría de la Ecología de Población Organizativa (Hannan y Freeman, 1977) nos indican que la optimización de los recursos organizativos y la capacidad de adaptación al entorno son fundamentales para sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

De la lectura y análisis crítico de los veinte casos descritos hemos obtenido un conjunto de motivos y reflexiones que explican el fracaso de estas organizaciones. Comprender estas situaciones ayuda a tomar decisiones futuras más adecuadas al contexto en el que las organizaciones compiten o quieren competir. Por citar el pensamiento de Toffler (1970), si las empresas prescinden de su historia pueden verse abocadas a repetirla. No obstante, si las empresas son capaces de aprender de sus errores y prever posibles escenarios futuros, con las herramientas de la Teoría Económica y de la Organización, estarán en mejores condiciones para evitar el fracaso.

En este sentido, entendemos que las conclusiones que se presentan en este trabajo pueden ser interesantes para las empresas y para los estudiosos del ámbito empresarial, así como para los agentes que toman decisiones en el ámbito político (los *"policy makers"*), que pueden orientar sus formas de ayuda a las empresas teniendo en cuenta sus necesidades reales y sus experiencias pasadas.

1. La crisis económico financiera ha aumentado el número de impagos empresariales. Esto ha tenido un impacto negativo en la eficiencia y capacidad de innovación de las empresas, ya que no han podido acceder a proyectos nuevos para atender las demandas de sus clientes actuales y potenciales.

2. Las empresas no deben estar sólo orientadas a sus productos y servicios, sino que han de responder con agilidad a los cambios del entorno y a los factores institucionales.

3. La incertidumbre sobre la calidad de los productos y servicios de la organización, y su falta de aprobación social y estabilidad, aumentan el riesgo de fracaso, especialmente en las nuevas empresas que han de esforzarse en generar una buena reputación de cara a sus clientes potenciales.

4. En momentos de crisis económica, las empresas han de contemplar la posibilidad de crecer siguiendo estrategias que les posicionen mejor en otros segmentos de mercado o incluso en mercados nuevos. Las estrategias de diversificación e internacionalización han demostrado ser efectivas, dando resultados óptimos para organizaciones cuya demanda de productos o servicios ha quedado estancada en la economía española. Las que no han apostado por estrategias de crecimiento en otros mercados, internacionalización, u otros segmentos, diversificación, no se han podido mantener.

5. Una falta de congruencia entre la política de créditos a proveedores y pagos a clientes es una de las causas importantes de fracaso empresarial: hay que evitar los créditos a los proveedores si no se han asegurado antes los pagos por parte de los clientes.

6. No utilizar herramientas de planificación estratégica que permitan diagnosticar y predecir el contexto empresarial puede hacer fracasar a las empresas: la dirección de la empresa tiene que ser capaz de analizar y predecir la situación macroeconómica del país y del entorno empresarial.

7. No hay que subestimar las inversiones que se requieren para poner en marcha un negocio. Las empresas tienen que ser realistas respecto a los sectores en los que operan. Los sectores muy dinámicos en I+D normalmente requieren de grandes inversiones para atraer y retener el talento que les permita mantener las altas tasas de innovación requeridas.

8. La falta de capacidad de innovación, tanto en el producto como en el proceso y gestión en el sector en el que se opera, se puede convertir en una barrera para el progreso de las empresas y constituye una causa importante de fracaso.

9. Infravalorar los cambios culturales que afectan a las preferencias de los consumidores, así como no incorporar herramientas que se adecuen a los mismos, constituye una causa de fracaso empresarial.

10. La no profesionalización de la dirección en las empresas familiares es un motivo de fracaso empresarial. Se generan conflictos que quedan diluidos entre los intereses diferentes de los propietarios de la empresa.

11. Atender en exceso los intereses políticos puede desviar la atención de los objetivos empresariales de la empresa y, consecuentemente, llevarla al fracaso.

12. Es preciso ser realistas con la política de precios en los mercados en los que se opera y actuar con cautela en las prácticas de “guerras de precios”. Tratar de imponer una política de precios diferenciada según las experiencias de la empresa en otro contexto puede ser peligroso si ésta no se adecua a la realidad competitiva del país en el que se está operando.

13. Es importante evitar los créditos en exceso y a largo plazo a los clientes. En épocas de crisis como la actual, esta realidad se ha convertido en una de las causas principales de fracaso empresarial.

14. Las empresas han de utilizar herramientas que les permitan diagnosticar la evolución de la demanda de sus productos y servicios, e incluso contemplar la posibilidad de incluir a sus clientes y personal en la elaboración de ese diagnóstico. La falta de capacidad de previsión de tendencias en el mercado es una causa frecuente de fracaso empresarial.

15. La decisión de invertir el *cash flow* en sectores altamente especulativos, y la consecuente disminución de la atención hacia la actividad principal, es una causa importante de fracaso empresarial. Establecer un sistema controlado de cobros y pagos puede evitar la desaparición de la empresa.

16. La diversificación no relacionada como estrategia de crecimiento empresarial es una causa de fracaso en las empresas que no cuentan con los conocimientos específicos de los productos o servicios y dinámicas del mercado hacia el que se diversifican.

17. Los propietarios de la empresa deben practicar mecanismos de control frecuente sobre el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales en cada momento, en términos de recursos y tiempo. La divergencia de intereses entre los propietarios y los que toman las decisiones puede llevar a la aparición de comportamientos oportunistas que pongan en peligro de extinción a la empresa.

18. La motivación de los trabajadores hacia el objetivo de la empresa reduce la posibilidad de fracaso empresarial. Los trabajadores son el enlace entre la alta gestión y los clientes. La empresa ha de desarrollar mecanismos de incentivación adecuados para que los intereses de unos y otros estén alineados.

19. En tiempos de incertidumbre financiera y estancamiento económico, la financiación propia tiene que superar en la medida de lo posible a la financiación externa. El exceso de endeudamiento es un motivo frecuente de fracaso en este contexto.

20. Las decisiones tomadas por parte de las instituciones estatales afectan a la vida empresarial de un país.

4

BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, H., Y Zimmer, C., (1986): "Entrepreneurship through Social Networks", in Sexton, D.L., and Smilor, R., (eds.), The Art and Science of Entrepreneurship, Cambridge.
- Altman, E.I. (1968): "Financial Ratios, Discriminate Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy", *The Journal of Finance, 23,* 589-609.
- Amit, R. y Shoemaker, P. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal,* 14, 33–46.
- Argenti, J. (1976): "Corporate Collapse: The Causes and Symptoms", Holsted press, mcgraw-hill, london.
- Barney J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management,* 17, 99–120.
- Bates, T. (1990): "Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity", The *Review of Economics and Statistics*, 72, 551-559.
- Beaver, W.H. (1966): "Financial Ratios as Predictors of Failure", *Journal of Accounting Research,* 4, 71-111.
- Becker, G.S. (1975): "Human Capital", 2nd ed., University of Chicago Press, Chicago.
- Boswell, J. (1972): "The Rise and Decline of Small Firms" Allen and Unwin, London.
- Cameron, K.S.; Whetten, D.A. y Kim, M.U. (1987): "Organizational Dysfunctions of Decline", *Academy of Management Journal*, 30, 126-138.
- Charitou, A.; Neophytou, E. y Charalambous, C. (2004): "Predicting Corporate Failure: Empirical Evidence for the UK", *European Accounting Review*, 13, 465-497.
- Chowdhury, S. y Lang, J. (1993): "Crisis, Decline, and Turnaround: A Test Of Competing Hypotheses for Short-Term Performance Improvement in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, 31, 8-18.
- Cressy, R. (2006): "Why Do Most Firms Die Young?" *Small Business Economics*, 26, 103-116.
- D'amboise, G. y Muldowney, M. (1988): "Management Theory for Small Business Attempts and Requirements", Academy Of Management Review, 13, 226-240.

- D'aveni, R.A. (1989): "The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of The Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms", *Academy of Management Journal*, 32, 577-608.

- Deakin, E. B. (1977): "Business Failure Prediction: An Empirical Analysis", in Altman E.I. and Sametz, A.W. (eds.), *Financial Crisis: Institutions and Markets in a Fragile Environment,* John Wiley & Sons.

- De Pablos Heredero, C. (2011): "Oportunidades de Investigación en Innovación Abierta", Dykinson. Madrid.

- De Pablos Heredero, C y Blanco Jimenez, F.J. (2011): "Errores de empresarios de éxito", ESIC, Madrid.

- Dogson, M. (1993): Technological Collaboration in Industry. London.

- Edvinsson, l. y Malone, M.S. (1997): "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Roots", Happer Collins, USA.

- Hagedroon, J. (1993): "Understanding The Rationale of Strategic Technology Partnering: Inter organizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences", *Strategic management journal*, 14, 371-385.

- Hannan, M. y Freeman, J. (1977): "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82, 929–964.

- 1984 Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review,* 49, 149-164.

- Hannan, M.; Carroll, G.; Dobrev, S. and Han, J. (1998): "Organizational Mortality in European and American Automobile Industries". Part 1: Revisiting the Effects of Age and Size, *European Sociological Review*, 14, 272-302.

- Hsu, Ya-hui. y Fang, W. (2009): "Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability", *Technological Forecasting & Social Change,* 76, 664–677.

- Ibáñez Jiménez, J. (1997): "Crisis De La Empresa: Insolvencia, Suspensión, Quiebra y Otras Soluciones Concursales". Ed. Dykinson, S.L. Madrid.

- Kale, S. y Arditi, D. (1998): "Business Failures: Liabilities of Newness, Adolescence, and Smallness", *Journal of Construction Engineering and Management*, 458-464.

- Laitinen, E.K. (1991): Financial Ratios and Different Failure Processes, *Journal of Business, Finance and Accounting*, 649-673.

- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967): "Organization and Environment", Boston, MA: Harvard Business Press.

- Lorange, P. y Nelson, R.T. (1987): "How to Reorganize and Avoid Organizational Decline", *Sloan Management Review*, 28, 41-46.

- Manzaneque, M.; Banegas, R.; Rojas, J.A. (2006): "Inestabilidad de Los Modelos de Predicción del Fracaso Empresarial. Existencia de Diferentes Niveles de Fracaso Empresarial", *VI Jornadas Sobre Predicción de la Insolvencia Empresarial*. Carmona: AECA.

- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995): "The Knowledge Creating Company", Oxford University Press, New York.

- OECD (2011): "OECD Perspectives: Spain Policies for a Sustainable Recovery", **www.oecd.org/spain**.

- Ooghe, H. y De Prijcker, S. (2008): "Failure Processes and Causes Of Company Bankruptcy: A Typology", M*anagement Decision*, 46, 223-242.

- Robbins, S.R. (1990): "Organization Theory – Structure, Design and Applications", Prentice-Hall International, London.

- Schumpeter, J.A. (1934): "The Theory of Economic Development", Oxford University Press, London.

- Shook C.L.; Priem R.L. y Mcgee J.E. (2003): Venture Creation And The Enterprising Individual: A Review and Synthesis", *Journal of Management*, 29, 379 - 399.

- Stewart, T.A. (1997): "Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations", Doubleday Dell Publishing Group, New York.

- Swaminathan, A. (1996): "Environmental Conditions at Founding and Organizational Mortality: A Trial-By-Fire Model", *The Academy of Management Journal*, 39, 1350 -1377.

- Teece, David J. and Gary Pisano (1994). "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction." Industrial and Corporate Change 3 (3):537-556.
- Theng, L.G. y Boon, L.W. (1996): "An Exploratory Study of Factors Affecting the Failure of Local Small and Medium Enterprises", *Asia Pacific Journal of Management*, 13, 47-61.
- Thompson, J. (1967): "*Organizations in Action*. New York: McGraw-hill.
- Thornhill, S. y Amit, R. (2003): "Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View", *Organizational Science*, 14, 497-509.
- Toffler, A. (1970.): Future Shock. Bantam Books, New York.
- Tushman, M.L.; Newman, W.H. y Romanelli, E. (1986): "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, *California Management Review,* 29, 29-44.
- Weitzel, W.F. y Jonsson, E. (1991): "Reversing the Downward Spiral: Lessons from W.T. Grant and Sears Roebuck", *Academy of Management Executive*, 5, 7-21.
- Wernerfelt, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal, 5*, 171-180.
- Whetten, D.A. (1980): "Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science", *Academy Of Management Review, 5*, 577-588.
- Yin, R.K. (1989): "Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Method Series", Newbury Park CA, Sage.
- Zacharakis, A.L., Meyer, G.D. y De Castro, J. (1999): "Differing Perceptions of New Venture Failure: A Matched Exploratory Study of Venture Capitalists and Entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, 37, 1-14.

Fuentes secundarias de estadísticas

- Instituto Nacional de Estadística (INE).
- Registro de Economistas Forenses (REFOR).

- Estadísticas Concursales, Colegio de Registradores de la Propiedad, Bienes Muebles y Mercantiles de España.
- Creditreform.
- D&B (Dun & Bradstreet) Global Business Failure Report.
- European Entrepreneurship Survey.
- Economist Intelligence Unit.

Sectores de la
nueva economía 20+20

empresa y personas

www.eoi.es

El proyecto **Sectores de la Nueva Economía 20+20** presenta experiencias empresariales de éxito representativas de los valores y usos de la *Nueva Economía*, con el fin de generar conocimiento sobre esta nueva realidad empresarial que está surgiendo y que se contempla en el Plan Estratégico eoi2020 de la Escuela de Organización Industrial.

La tercera fase de este proyecto (año 2012) se analizan 20 casos de éxito de cada uno de los siguientes sectores: *Economía de la Accesibilidad, Economía del Dato, Reset Economy, Economía de la Hibridación, Economía del Fracaso.*

Gobierno de España · Ministerio de Industria, Energía y Turismo

Escuela de organización industrial

con la cofinanciación de

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

"El FSE invierte en tu futuro"

Politécnica "Ingeniamos el futuro" · Campus de Excelencia Internacional

UNED

UAM Universidad Autónoma de Madrid

Universidad Pablo de Olavide Sevilla

Universidad Complutense Madrid

Universidad de Sevilla

mik MONDRAGON INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN

CIRIEC España

Fundación Universidad Empresa Región de Murcia

Universidad Rey Juan Carlos

Universitat de València

Universitat Politècnica de Catalunya BARCELONATECH

MEDIALAB PRADO