



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de

Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

**Análisis y propuesta de mejora
para la empresa de
administración de fincas Pedro
Gea Ferrández, S.L.U.**

Curso académico 2015/2016

Alumna: Carmen Gea Zaragoza

Tutores: Francisco José Verdú Jover y Antonio José

Verdú Jover

ÍNDICE

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN	3
Capítulo 2. EL SECTOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE FINCAS	5
1. Historia de la profesión	5
2. Competencias y obligaciones del Administrador de fincas	6
3. Evolución de la actividad	7
4. Características de la actividad	8
Capítulo 3. LA EMPRESA PEDRO GEA FERRÁNDEZ, S.L.U.	11
1. Presentación y características de la empresa	11
Capítulo 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	13
1. Análisis externo	13
1.1. Análisis del entorno general	13
1.2. Análisis del entorno competitivo	20
2. Análisis interno	25
3. Análisis DAFO	29
4. Análisis CAME	31
Capítulo 5. DIAGNÓSTICO DE ESTRATEGIAS.....	32
1. Estrategias competitivas	32
2. Estrategias de desarrollo	35
3. Estrategias funcionales	38
Capítulo 6. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS A SEGUIR	40
1. Estrategias competitivas	40
2. Estrategias de desarrollo	41
3. Estrategias funcionales	44
Capítulo 7. CONCLUSIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	48

I. INTRODUCCIÓN

La actividad de administración de fincas está vinculada a un sector que actualmente se encuentra en estancamiento: el sector inmobiliario.

Tras ser un buen impulsor de la economía nacional durante muchos años en los que la crisis inmobiliaria le ha perjudicado, este sector está en claro retroceso o estancamiento, lo que ha provocado grandes pérdidas económicas tanto para grandes como para pequeños inversores.

Las expectativas de futuro para el sector no son buenas. Un artículo¹ publicado por el periódico digital “El Economista” (Diciembre, 2015) hace referencia a dichas expectativas, donde se indica que todavía quedan ocho años de recuperación del sector inmobiliario y el stock de viviendas que quedan por vender es de 400.000 de las 1,56 millones terminadas en el año 2008.

Todo ello hace que la actividad de la administración de fincas se vea perjudicada y sus expectativas sean similares, pues el hecho de que todavía queden tantas viviendas sin vender supone un retroceso para este sector. Por ello muchas empresas dedicadas a la administración de fincas ven la necesidad de diversificar su negocio hacia nuevos mercados e incluso a la prestación de nuevos servicios.

Esta situación de estancamiento en el sector inmobiliario converge en el tiempo con una más que probable desregulación y/o falta de legislación de las profesiones inmobiliarias (agentes de la propiedad inmobiliaria, peritos y tasadores y administradores de fincas, entre otros). Se trata de una desregulación donde la principal preocupación para los profesionales inmobiliarios es la obligatoriedad de la colegiación, ya que en caso de que el Gobierno llegara a liberalizarla, sería ejercida por personas que no estén colegiadas y posiblemente no preparadas técnicamente.

Pero esta desregulación de profesiones inmobiliarias no solo afecta a los profesionales colegiados, sino que es un tema actual que también preocupa a los ciudadanos. Una encuesta² elaborada por “Sigma Dos” y publicada por el Consejo General de Colegios de Administradores de Fincas de España (CGCAFE, Octubre 2013) en su página web, destaca que un 82,3% de los ciudadanos

¹ Ver Ureña, E. (2015, 16 de diciembre). ¿Qué ocurrirá en el mercado inmobiliario de España en 2016? *El Economista digital* [En línea]. [Consulta: 2016, 3 mayo] Disponible en: <http://www.eleconomista.es/construccion-inmobiliario/noticias/7224997/12/15/Que-ocurrira-en-el-mercado-inmobiliario-de-Espana-en-2016.html>

² Ver Sigma Dos (2013, octubre). Estudio de opinión sobre la función de los administradores de fincas. *Sigmados.com* [En línea]. [Consulta: 2016, 3 mayo] Disponible en: <http://www.cgcafe.org/wp-content/uploads/2016/01/estudio-de-opinion-administradores-de-fincas.pdf>

consideran una garantía para las comunidades de propietarios que los administradores de fincas estén colegiados.

El contexto de crisis generalizada que afecta a todos los sectores y las elevadas tasas de desempleo en la economía nacional han provocado el acceso a la profesión de otros grupos profesionales que han visto en la administración de fincas un nicho de mercado.

Por último, cabe resaltar que en la actualidad la profesión de administrador de fincas no sólo es ejercida por personas vinculadas de pleno a ese trabajo, sino que por tratarse de una actividad basada en una contabilidad de fácil llevanza y en la confianza personal, hace que sea aprovechada por distintos profesionales como empleados de banca, maestros, auxiliares administrativos, etc, como una segunda actividad.

El interés que tiene estudiar esta profesión consiste en que pertenece a un sector que está sufriendo una evolución exponencial en los últimos tiempos. Esta evolución favorece al sector en diversos aspectos, pues en la actualidad apenas se realizan envíos de información a través del correo postal, los clientes pueden acceder desde sus viviendas a información de su interés, se utilizan las aplicaciones informáticas para incidencias, los desplazamientos para la celebración de reuniones en despachos son mínimos pues muchas de ellas se realizan a través de videoconferencias, etc.

Las características anteriormente mencionadas y ligadas a una marcada evolución hacen que sea necesario elaborar estrategias empresariales que permitan a todos los profesionales del sector de la administración de fincas alcanzar sus metas y obtener ventajas competitivas.

La estructura del trabajo se compone de varios capítulos de tal forma que una vez analizado el sector y la empresa en cuestión, así como el entorno de la misma, se realizará un diagnóstico de las estrategias que actualmente desarrolla dicha empresa. Posteriormente se propondrán soluciones estratégicas que consideren adecuadas y necesarias para que la empresa pueda obtener un mayor beneficio económico, cree valor y establezca ventajas competitivas.

Personalmente realizar este trabajo supone para mí una inmersión inicial en la actividad principal de la empresa familiar en la que voy a desarrollar mi trabajo profesional durante los próximos años.

II. EL SECTOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE FINCAS

1. HISTORIA DE LA PROFESIÓN

Para analizar esta profesión es importante que se conozca el significado de la palabra administrar. El diccionario de la Real Academia Española (2016) la define como “gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan”; siendo también sinónimo de “ordenar, disponer y organizar en especial la hacienda o los bienes”. La profesión de administrador de fincas se identifica con esta segunda acepción en su vertiente patrimonial.

Haciendo un breve resumen histórico se observa cómo la figura del administrador está presente en la sociedad desde hace siglos.

Las primeras referencias históricas que se tiene de las figuras de personas dedicadas al control de bienes datan del Imperio Romano. Se trata de los publicanos y los sátrapas. Éstos eran arrendadores o cobradores de los derechos públicos como bien dice el propio nombre.

Los publicanos tenían tanto el monopolio del dinero como del poder económico y se encargaban de gestionar todo el sistema de ingresos, suministros, pagos y contribuciones del Estado. Por otro lado, el sátrapa también se encargaba del cobro de los impuestos en la parte asiática del Imperio.

En la Edad Media también existían recaudadores de regalías para los reyes y de diezmos y primicias para la iglesia.

Otra figura histórica destacada fue Cervantes quien prestó sus servicios a la Hacienda Real de Felipe II como recaudador en Sevilla. Su labor consistía en requisar trigo y cebada a los campesinos para abastecer las bodegas de la Armada que combatía con Inglaterra.

La primera ocasión en la que un colectivo ha ejercido, casi de forma accidental, en España la actividad de administración de fincas, fueron los veterinarios. Éstos eran profesionales imprescindibles en el mundo rural para cuidar de los animales que eran los que hacían las labores de arado, mover almazaras y de transporte en el campo.

Cuando el arrendatario (o mediero) tenía que pagar el rédito al propietario de la finca en forma de recolección obtenida, el veterinario, como conocedor de las matemáticas, le calculaba al campesino el porcentaje de sacos, de kilos, de cabezas de ganado que tenía que entregar al propietario para pagar los derechos de aparcería.

2. COMPETENCIAS Y OBLIGACIONES DEL ADMINISTRADOR DE FINCAS

Los administradores de fincas inicialmente eran funcionarios públicos, ya que en la antigüedad todo giraba en torno a los estados, nobleza, etc. Es a partir del Renacimiento cuando aparece una incipiente clase media y se favorece la agrupación de la población en ciudades; aparecen también las profesiones agrupadas en gremios y la necesidad de vivir en poblaciones o burgos protegidas por murallas.

Dentro de esa población cada trabajador gremial contaba con su taller dedicado a su actividad que se ubicaba en la planta baja de su edificio. En la primera planta se hallaba la vivienda y en las superiores se alojaban hijos, empleados en el taller, que se iban emancipando y casándose. Es así como surge la primera necesidad de administrar, de mantener elementos comunes y las relaciones de vecindad.

Paralelamente a esta evolución de la edificación ha ido surgiendo una legislación para regir las relaciones entre los propietarios de estas edificaciones y los elementos comunes y privativos de las mismas. Es en ese momento donde emerge la figura del administrador de fincas, cuyas funciones³ son “gobernar y conservar los bienes encomendados, así como la obtención del rendimiento adecuado y asesoramiento de las cuestiones relativas a los bienes inmuebles” (CGCAFE, 2016).

La Ley de Propiedad Horizontal 49/1960, de 21 de julio, menciona en su artículo 18 las obligaciones del administrador, que son las siguientes:

- a) Velar por el buen régimen de la casa, sus instalaciones y servicios, y hacer a estos efectos las oportunas advertencias y apercibimientos a los titulares.
- b) Preparar con la debida antelación y someter a la Junta el plan de gastos previsibles, proponiendo los medios necesarios para hacer frente a los mismos.
- c) Atender a la conservación y entretenimiento de la casa, disponiendo las reparaciones y medidas que resulten urgentes, dando inmediata cuenta de ellas al presidente o, en su caso, a los propietarios.
- d) Ejecutar los acuerdos adoptados en materia de obras y efectuar los pagos y realizar los cobros que sean procedentes.
- e) Actuar, en su caso, como secretario de la Junta y custodiar a disposición de los titulares la documentación de la comunidad.
- f) Todas las demás atribuciones que se confieran por la Junta.

³ Ver Consejo General de Colegios de Administradores de Fincas de España (2016) *El administrador de fincas* [En línea]. [Consulta: 2016, 5 mayo] Disponible en: <http://www.cgcafe.org/la-profesion/>

Además de las obligaciones ya descritas el administrador debe asesorar a la comunidad, gestionar los pagos a los proveedores y compañías de seguros con las que trabaja y conseguir una buena convivencia entre los miembros de la comunidad; siendo ésta última una de sus tareas más importantes.

El campo de actuación de la Administración de Fincas abarca todo el sector inmobiliario, ya sea para inmuebles rústicos o urbanos, si bien en los últimos tiempos la administración de fincas rústicas es meramente simbólica.

Esta profesión es ejercida por profesionales liberales atomizados en pequeños despachos. Ello es fruto del concepto patrimonial que tienen de sus clientes por la relación tan personal que caracteriza esta actividad, una relación (con los clientes) tan estrecha y prolongada en el tiempo que muchos administradores de fincas han sido testigos del nacimiento, comunión y boda de hijos de sus clientes.

3. EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Ya desde mediados del siglo pasado el sector de la administración de fincas formaba parte de una profesión regulada por los colegios profesionales los cuales velaban por la formación de los colegiados, aplicando un régimen sancionador a las infracciones estatutarias y deontológicas y, sobre todo, con unas tarifas de honorarios reguladas.

Una actividad que constituía el medio de vida holgado de muchas familias, donde el número de profesionales colegiados era pequeño y la rentabilidad de los despachos, grande.

Consecuencia de esta última característica entre otras, surge el intrusismo en el sector de la administración de fincas. Un intrusismo que hasta antes de la última crisis económica era testimonial y simbólico; nada que ver con el que actualmente existe en el sector como consecuencia de dicha crisis que, entre otros efectos, ha ralentizado la construcción y como consecuencia, una falta de inmuebles que administrar.

En este contexto, y teniendo en cuenta la cantidad de profesionales de otros sectores que están llegando a la administración de fincas, se provoca una excesiva competencia y un aumento del intrusismo por parte de otras profesiones como arquitectos, abogados, economistas, etc.

La regulación legal de lo que se denominaba tradicionalmente casas por pisos se basaba en el Artículo 396 del Código Civil español (1889), que se reveló claramente insuficiente para solventar las controversias y sobre todo la variedad de tipología edificatoria generada en España tras la necesaria reconstrucción obligada por los efectos de la Guerra Civil.

El trasvase de mano de obra desde provincias españolas hacia Madrid, Barcelona o Bilbao, generó una actividad edificatoria para albergar en ciudades dormitorio a la población proveniente de provincias.

Otro factor estimulante para la administración de fincas era que estas nuevas edificaciones reflejaban y acogían los nuevos inventos tecnológicos, como pueden ser las antenas de televisión, los intercomunicadores de voz entre viviendas y calle, los ascensores, los sistemas comunes de calefacción (carbón, gasoil, etc.). Esto generó en las edificaciones una complejidad en la llevanza de la gestión de dichos servicios y suministros que ya requerían la necesidad y mediación de un profesional cualificado.

El interés por el ejercicio de la profesión de administrador de fincas era bajo debido a la gran falta de conocimientos técnicos que se requería para emitir una serie de recibos, cobrarlos y pagar a proveedores.

Con la integración de España en la Unión Europea y con la pretendida unificación de profesiones, eliminación de fronteras, etc, este sector está sufriendo la llegada de grupos empresariales extranjeros que se están implantando en nuestro país con mayor interés en la actualidad. Desde principios del siglo XXI, con esta unificación europea, ya habían accedido a nuestro país algunos grupos extranjeros (fundamentalmente portugueses) contra lo que se previno el sector nacional, pero que en la práctica no resultó una amenaza real. En la actualidad también se compete con grupos empresariales del este de Europa.

4. CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD

Actualmente la profesión de la Administración de Fincas se caracteriza por los siguientes factores:

1. Relación basada en la confianza.

La relación que mantiene el administrador de fincas con sus clientes se basa en la confianza que le otorgan para la gestión de unos elementos comunes que, en general, los propietarios no valoran suficientemente pese a que para la mayoría de ellos, la vivienda es la principal inversión que realizan a lo largo de sus vidas y su activo patrimonial más relevante.

Por definición el propietario es quien gobierna y administra su espacio privativo concretado en su vivienda o local individual. Por su parte, el administrador se limita al gobierno de los elementos comunes que son necesarios para el uso y disfrute de esas propiedades privadas.

Los propietarios son cuidadosos en la conservación de su elemento privativo y suelen tener en un segundo plano el mantenimiento de las zonas comunes. De esta forma se da una infravaloración histórica de la labor del administrador, quien gobierna algo secundario para la mayoría de los propietarios como son los elementos comunes.

Prueba de esta diferente valoración es el estado de abandono en muchos elementos comunes de los edificios que no son revisados periódicamente ni correctamente mantenidos. No ocurre lo mismo con otros aspectos de la vida de las personas como sería el caso del vehículo personal, el cual se revisa y mantiene periódicamente o nuestro propio cuerpo.

2. Dificultad para fijar un horario de las juntas.

En la actualidad la jornada laboral española en relación al resto de Europa hace que sea uno de los países donde más horas se trabaja y menos se produce.

Según estadísticas⁴ de la OCDE (2015), la jornada laboral española es de 1.691 horas anuales, siendo la media de países de 1.770 horas anuales trabajadas.

Esta situación actual tiene mucha relación e incidencia importante en la profesión de la administración de fincas, pues la jornada laboral partida obliga a los propietarios de viviendas a llegar a su hogar a altas horas de la tarde.

Como evidentemente el administrador de fincas tiene vida familiar, las reuniones no se deben celebrar en días festivos para facilitar el descanso del profesional. Por el contrario, se deben convocar en unas horas asequibles para el cliente. Todo esto provoca que la reunión se prolongue hasta altas horas de la noche y que el profesional regrese a su casa también a altas horas, siendo este un inconveniente tanto para el administrador como para sus clientes.

3. Carácter de segunda residencia de las viviendas administradas.

Esta es una característica a nivel local y fundamentalmente de nuestra costa turística. Estas viviendas también han sido adquiridas como inversión con el fin de alquilarlas o revenderlas.

Todo esto hace que sus propietarios muestren un menor interés en la gestión de la comunidad así como en el pago de las cuotas para su mantenimiento, lo que redundará en una mayor complejidad en la gestión, pues esos ocupantes

⁴ Ver Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (2015), [Base de datos]. [Consulta: 2016, 20 abril] Disponible en: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ANHRS>

estacionales tienden a abonar sus cuotas en el momento en que van a ocupar las viviendas en los meses estivales. Ello provoca problemas económicos para el mantenimiento de los elementos comunes en el resto del año.

4. Incremento de la morosidad.

Esta característica ha visto incrementado su índice durante los últimos años. Una de las consecuencias del incremento de la morosidad es la tenencia de miles de viviendas por parte de entidades financieras.

Con anterioridad a poseer la propiedad el banco, a través de un procedimiento judicial o dación voluntaria en pago, ha mediado un periodo de dos o tres años durante el cual el propietario no venía abonando sus cuotas comunitarias.

Esto genera una falta de liquidez en la comunidad que le lleva a atender los gastos más perentorios (seguro, ascensor, etc) y posponer los de mantenimiento y conservación de zonas comunes. Lo que conlleva este incremento de la morosidad y un descenso de trabajo para otros profesionales como albañiles, arquitectos, pintores, etc.

Un informe⁵ realizado por el Observatorio de Comunidades de Propietarios (2014) revela que la morosidad en las comunidades ascendía a 1.798 millones de euros como consecuencia de la crisis laboral y económica. Esta crisis que tanto ha afectado a las entidades financieras que actualmente siguen adjudicándose inmuebles, ha conseguido que dichas entidades protagonicen un papel importante en el impago de recibos comunitarios.

Además, el informe asocia un porcentaje de morosidad del 51% con los propietarios que no pagan debido a las dificultades económicas y del 49% con entidades financieras, sociedades inmobiliarias y morosos profesionales.

De no producirse esta morosidad, las comunidades de propietarios acometerían obras de conservación y mantenimiento siempre necesarias, contribuyendo con ello a dinamizar la economía nacional.

En relación al párrafo anterior, muchos de los propietarios en situación de crisis y paro que no pueden abonar las cuotas comunitarias se prestan a pagar en especie realizando trabajos para la comunidad, siendo el más común es el trabajo de la limpieza del portal y escalera de la comunidad.

Una crisis que repercuta de manera negativa de otra forma y que afecta directamente al sector de la administración de fincas, pues esta situación hace que se prescindan de sus servicios en la comunidad, ya que de la misma forma que hay propietarios que limpian la escalera, también habrá quien entienda mínimamente de contabilidad y pueda llevar la gestión de la finca.

⁵ Ver Observatorio Comunidades de Propietarios (2014) *4º Estudio Global sobre la morosidad en Comunidades de Propietarios en España*. [En línea]. [Consulta: 2016, 15 mayo] Disponible en: http://www.cgcafe.org/wp-content/uploads/2015/12/morosidad_2014.pdf

Bien es verdad que se puede dar en casos muy puntuales donde la complejidad sea mínima. En contrapartida, esta situación no se produce cuando se administran fincas con personal contratado, cuando se realizan obras estructurales, se alquilan elementos comunes, etc, cuando sí se requiere la intervención de un profesional competente. En caso contrario la comunidad correría graves riesgos de recaerle sanciones laborales, fiscales, etc por no cumplir convenientemente sus obligaciones.

5. Decadencia de los estudios propios de Administración de Fincas.

El efecto negativo de la crisis también ha repercutido en los estudios universitarios, donde la casi totalidad de universidades españolas que estaban impartiendo un título propio en estudios inmobiliarios durante muchos años han desistido por falta de alumnado.

III. ADMINISTRACIÓN DE FINCAS PEDRO GEA FERRÁNDEZ, S.L.U.

1. PRESENTACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

La empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U. nace en el año 1993. Su actividad principal se basa en la gestión y administración de comunidades de propietarios y se desarrolla al sur de la provincia de Alicante y capital de la misma.

Se ubica dentro del sector servicios o terciario, con la estructura regentada por un autónomo y una plantilla formada por 10 trabajadores, que a su vez está compuesta por una sede central en Torreveija y dos sucursales en Orihuela y Alicante.

Su fundador, Pedro Gea Ferrández, procede del sector de la promoción inmobiliaria y de la gestión administrativa. El conocimiento y dominio de aspectos básicos de esas dos actividades le sirvieron de base para iniciar la actividad de administración de fincas, cuyo desarrollo requiere conocimientos tanto de construcción como administrativo-documentales.

La empresa fue creada a raíz de la salida de la penúltima crisis sufrida a finales de los años 80. Las necesidades familiares que en esos años vivía el fundador junto con las oportunidades profesionales para los administradores de fincas que se dieron en aquel momento, fueron los motivos principales para adentrarse a fondo en dicha actividad.

A principio de los años 90 también existía, al igual que ahora, un stock de viviendas importante sin vender. El mercado lo absorbió rápidamente a base de

abonar altísimas comisiones de intermediación a los agentes inmobiliarios. Con ello se generó rápidamente una necesidad de vivienda de obra nueva, lo que condujo a una serie de oportunidades para el desarrollo de la actividad de administración de fincas.

Para hacer un análisis más completo de la empresa y conocer cuál es su razón de ser, a dónde quiere llegar y cómo conseguir los objetivos propuestos, es necesario definir los conceptos de misión, visión y valores.

MISIÓN

Atender a los clientes en sus necesidades de administración de fincas proporcionando para ello un servicio profesional basado en la transparencia, fiabilidad y calidad con el objetivo de conseguir una convivencia lo más satisfactoria posible entre los propietarios.

VISIÓN

Ser una empresa referente en el sector de la administración de fincas mejorando el servicio ofrecido a sus clientes, consiguiendo con ello que los mismos participen en el correcto mantenimiento y desarrollo de su comunidad.

VALORES

Los valores que caracterizan la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U. y sirven de guía para alcanzar la misión y visión son los siguientes:

- **Transparencia y claridad:** es fundamental que los clientes tengan conocimiento de todas las actuaciones sin dejar ningún aspecto oculto. Para ello y anteriormente a la reunión, se ofrece a los clientes la posibilidad de revisar los soportes contables en el despacho del administrador. Además, aprovechando las nuevas técnicas informáticas, los propietarios pueden acceder a la oficina virtual desde cualquier punto del planeta para poder ver su cuenta personal y toda la documentación referente a la comunidad.
- **Confianza:** mantener una buena relación con los clientes en un aspecto clave para que depositen toda la confianza en nuestro trabajo.
- **Colegiación:** se realiza un control de los servicios prestados bajo la tutela del Colegio de Administradores de Fincas.
- **Inmediatez:** a la hora de solventar algún problema en la comunidad se ofrece a los clientes un servicio de reparación inmediata y veinticuatro horas al día.

- **Atención al cliente:** el personal de la empresa desempeña en todo momento actitudes diligentes y comprensivas con los clientes, aumentando con ello la cercanía hacia los mismos y consiguiendo un servicio personalizado.
- **Colaboración con el Colegio Oficial de Administradores de Fincas de Alicante:** el director de la empresa colabora con el Colegio siendo vocal, contador censor y tesorero de la Junta de Gobierno dicho Colegio en distintas épocas. En la actualidad como miembro fundador y tesorero de la Asociación de Administradores de Fincas Colegiados de Torre Vieja y Vega Baja, patrocina eventos de formación del colectivo de administradores de fincas colegiados.

IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1. ANÁLISIS EXTERNO

Una de las tareas más importantes para las empresas es analizar continuamente tanto el entorno interno como externo en el que compiten. Un entorno que para el sector de la administración de fincas es cada vez más competitivo.

El entorno de una empresa se diferencia entre general (Macroentorno) y específico o competitivo (Microentorno).

1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Según indican Guerras y Navas (2015), “el análisis del entorno general trata de realizar un adecuado diagnóstico de la situación con el propósito de detectar las amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece a la actuación de la empresa tanto en el momento actual como en el futuro” (p. 140).

La herramienta de planificación estratégica utilizada por la empresa para realizar el estudio del macroentorno es el modelo PESTEL que hace referencia a dimensiones político-legales, económicas, socioculturales y tecnológicas.

Mediante este modelo se analizan las variables externas que influyen en la actividad de la empresa y que permiten detectar las amenazas y oportunidades.

- **FACTORES POLÍTICO-LEGALES**

Las variables políticas y legales que más afectan a la actividad de la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U. son las decisiones tomadas por el Gobierno español y las leyes o normas que afectan directamente al negocio de la administración de fincas.

Como se ha mencionado con anterioridad, en la actualidad, uno de los principales problemas es la falta de legislación profesional, ya que la Ley de Propiedad Horizontal consta de un articulado muy reducido. De esta forma, es la jurisprudencia la que debe solventar la gran variedad de casuística de relaciones vecinales, estando en el punto de mira del poder legislativo la posible reforma de esta parca Ley.

Actualmente y desde hace dos años con la reforma del Código Civil catalán y la entrada en vigor de la Ley 5/2015, hay un desconcierto y descontento entre los profesionales del sector que ven cómo en otra autonomía han resuelto por la vía legislativa las contradicciones legales de que actualmente adolece la Ley de Propiedad Horizontal estatal.

Un artículo⁶ publicado en la revista de noticias jurídicas “Sepín” por la directora de Sepín Propietat Horizontal Catalunya (Julio 2015), destaca a grandes rasgos los cambios favorables de esta reforma, siendo los siguientes:

- Reforma de la organización de la comunidad.
- Modificación del contenido de la abstención en el voto.
- Fomento del arbitraje y mediación.
- Aclaración de dudas sobre los plazos de impugnación de los acuerdos comunitarios recuperando plazos de caducidad de un año y de tres meses.
- Fomento del cumplimiento de la obligación de comunicar el cambio de titularidad del elemento privativo.
- Especificación del procedimiento para reclamar los gastos comunes.

⁶ Ver Polo Portilla, M.J. (2015). La reforma del régimen de propiedad horizontal en Cataluña, ¿en qué consiste? *Blog electrónico de noticias jurídicas Sepín* [En línea]. [Consulta: 2016, 10 julio] Disponible en: <http://blog.sepin.es/2015/07/reforma-propiedad-horizontal-cataluna-2015/>

- **FACTORES ECONÓMICOS**

Los factores que más afectan al entorno de la empresa son indicadores macroeconómicos como el PIB, la inversión, la tasa de empleo y desempleo, etc. Estos factores juegan un papel muy importante tanto en la economía española como en las actividades de administración de fincas.

Como se ha mencionado con anterioridad, una de las variables que afectan a este sector es la morosidad en las comunidades de propietarios donde la situación de estancamiento económico favorece el incremento de la misma por parte de los propietarios. En caso contrario, ante épocas de bonanza económicas, estos vecinos hacen frente al pago de sus deudas.

El resto de variables que afectan a los factores económicos son las siguientes:

PIB

Según el último informe⁷ publicado por el Ministerio de Economía y Hacienda (Julio 2015) sobre la situación económica española, ésta ha experimentado una leve recuperación durante los últimos años debido a las reformas estructurales que se han llevado a cabo. Este crecimiento o recuperación económica favoreció al PIB que durante el primer trimestre del año 2015 registró un aumento del 0,9%, siendo este el porcentaje más elevado desde finales del año 2007.

Consecuencia de este leve crecimiento del PIB y de la recuperación económica también aumentó el gasto en consumo privado y la inversión productiva. Lo que favoreció por otro lado la creación de empleo y con ello la renta real disponible de las familias, aumentó.

Por otro lado, el último informe⁸ publicado por el Fondo Monetario Internacional sobre perspectivas de la economía mundial (2015), hace referencia a la mejora en el PIB que experimentará España respecto a otros países en los próximos dos años.

⁷ Ver Ministerio de Economía y Hacienda (2015). *Informe de Situación de la Economía española*, [En línea]. [Consulta: 2016, 5 julio] Disponible en: <http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/CDI/Estabilidad%20Presupuestaria/Situaci%C3%B3n%20Economía%202015.pdf>

⁸ Ver Fondo Monetario Internacional (2015). *Informe sobre Perspectivas de la Economía Mundial*, [En línea]. [Consulta: 2016, 13 julio] Disponible en: <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2016/01/pdf/texts.pdf>

Para el año 2016 este informe prevé un crecimiento del PIB de un 2,6% y de un 2,3% para el 2017, colocando a España para el presente año como uno de los países con mayor aumento de este indicador entre los países europeos y Estados Unidos.

Gráfica I: Panorama de las proyecciones de Perspectivas de la economía mundial (variación porcentual anual)

	2015	Proyecciones		Diferencia con las proy. de la Actualización de enero de 2016 del informe WEO ¹		Diferencia con las proy. de la edición de octubre de 2015 del informe WEO ¹	
		2016	2017	2016	2017	2016	2017
Producto mundial	3,1	3,2	3,5	-0,2	-0,1	-0,4	-0,3
Economías avanzadas	1,9	1,9	2,0	-0,2	-0,1	-0,3	-0,2
Estados Unidos	2,4	2,4	2,5	-0,2	-0,1	-0,4	-0,3
Zona del euro	1,6	1,5	1,6	-0,2	-0,1	-0,1	-0,1
Alemania	1,5	1,5	1,6	-0,2	-0,1	-0,1	0,1
Francia	1,1	1,1	1,3	-0,2	-0,2	-0,4	-0,3
Italia	0,8	1,0	1,1	-0,3	-0,1	-0,3	-0,1
España	3,2	2,6	2,3	-0,1	0,0	0,1	0,1
Japón	0,5	0,5	-0,1	-0,5	-0,4	-0,5	-0,5
Reino Unido	2,2	1,9	2,2	-0,3	0,0	-0,3	0,0
Canadá	1,2	1,5	1,9	-0,2	-0,2	-0,2	-0,5
Otras economías avanzadas ²	2,0	2,1	2,4	-0,3	-0,4	-0,6	-0,5

Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI), 2015

La evolución del PIB español en los últimos años ha sido positiva. El Banco de España previó para los años 2015 y 2016 un aumento del mismo; pasando de un 3,1% a un 3,2% para el primer año y de un 2,7% a un 2,8% para el segundo año. Este aumento fue consecuencia del incremento del consumo y la inversión.

INVERSIÓN

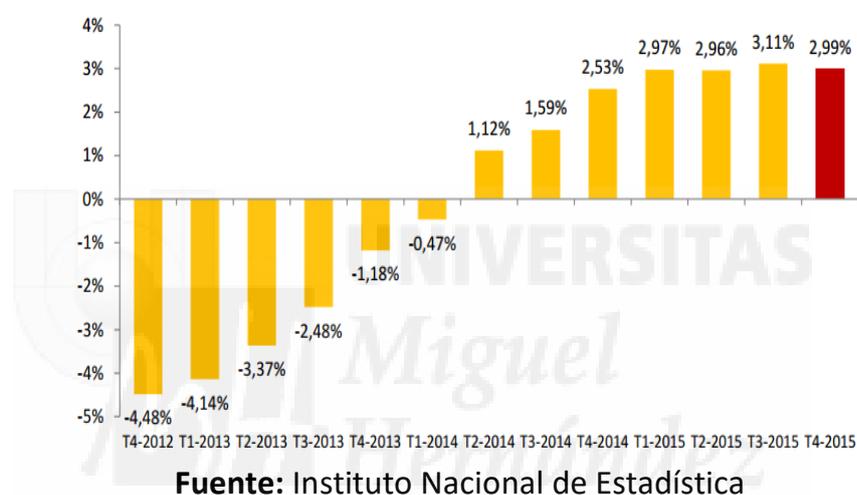
Al igual que el PIB y después de seis años seguidos de retrocesos, la inversión también experimentó tasas de crecimiento positivas desde el segundo trimestre del año 2014. Su crecimiento interanual fue del 6%.

EMPLEO

La recuperación de la economía en española ha repercutido en el mercado laboral, donde según datos⁹ publicados por el Instituto Nacional de Estadística a través de la Encuesta de Población Activa (2016), el empleo creció con respecto al año anterior en 452.000 personas en el sector privado y en 73.100 en el público.

En el sector donde más se ha visto reflejado ese aumento ha sido en el de servicios, con 421.500 ocupados más.

Gráfica II: Evolución del total de ocupados, en tasa anual.



- **FACTORES SOCIO-CULTURALES**

Estos factores permiten alcanzar un conocimiento sobre el tipo de sociedad, creencias, educación, valores, formas de vida, etc. Las variables anteriores sobre las que se asienta el negocio de la administración de fincas son las siguientes:

DEMOGRAFÍA

Durante la última década la demográfica en España se ha caracterizado por un importante crecimiento de la población, aunque a partir del año 2012 la población en nuestro país empieza a decrecer. El estudio de esta variable es importante ya que la población está formada por todas aquellas personas que conforman un mercado en el que actúa el negocio de la administración de fincas.

⁹ Ver Instituto Nacional de Estadística. *Resultados Encuesta de Población Activa (2015)*, [Base de datos]. [Consulta: 2016, 1 julio] Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0415.pdf>

Gráfica III: Evolución de la población española



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Como se puede observar en el gráfico anterior basado en datos¹⁰ publicados por el INE, es a partir del año 2012 cuando la evolución de la población en España ha experimentado un fuerte descenso. Este descenso ha sido consecuencia, mayoritariamente, del retroceso de las inmigraciones que actualmente representan el 10,14% de la población.

Esta coyuntura demográfica supone una preocupación para el negocio de la administración de fincas y en particular para la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U., dado que su ámbito de actuación lo configura una zona de España donde gran parte de la población es extranjera.

EDUCACIÓN

Esta variable también tiene un peso importante en los factores socio-culturales y en la profesión de la administración de fincas, puesto que exige la formación adecuada y colegiación para poder ejercer dicha actividad.

La calidad del sistema educativo español ha ido en declive desde hace años. Así lo refleja un artículo¹¹ publicado por el portal de noticias de la Unión Europea “Euro Xpress” (2015) basado en un informe de Eurostat. Este artículo indica que España es el país europeo líder en fracaso escolar con una tasa del 21,9% de jóvenes entre 18 y 24 años que han abandonado el sistema educativo.

¹⁰ Ver Instituto Nacional de Estadística (2015), [Base de datos]. [Consulta: 2016, 1 julio] Disponible en: http://www.ine.es/inebaseDYN/cp30321/cp_inicio.htm

¹¹ Ver Delgado, S. (2015, 21 de abril. España, líder europeo en fracaso escolar. *Euro Xpress digital* [En línea]. [Consulta: 2016, 5 julio] Disponible en: <http://www.euroxpress.es/noticias/espana-lider-europeo-en-fracaso-escolar>

Este fracaso escolar ha repercutido en la profesión de administración de fincas, pues ha sido y sigue siendo desempeñada por un alto porcentaje de personal no cualificado ni colegiado.

También es importante resaltar el escaso interés de las universidades españolas en la actualidad para organizar cursos de estudios inmobiliarios. Este bajo interés conlleva que los administradores que se incorporen a la profesión procedan de otros títulos universitarios y no del específico como es el Título Propio en Estudios Inmobiliarios y de la Construcción.

- **FACTORES TECNOLÓGICOS**

El avance y desarrollo de nuevas tecnologías ha permitido que todas las empresas, ya sean grandes o pequeñas, puedan dar soluciones inmediatas a sus problemas y trabajar de manera óptima y eficiente.

El desarrollo de las nuevas tecnologías ha supuesto un gran avance para el sector de la administración de fincas, permitiendo optimizar la gestión interna y externa de esta actividad. A nivel interno el desarrollo tecnológico ha favorecido principalmente a los programas informáticos, permitiendo una mejor llevanza de la contabilidad y gestión de comunidades de propietarios.

También el avance de máquinas electrónicas como fotocopiadoras o impresoras ha provocado un enorme ahorro en tiempo, permitiendo agilizar todo el proceso de envío de correspondencia que se debe entregar en los plazos establecidos legalmente a los propietarios.

En cambio, en su gestión externa ha favorecido el contacto con el cliente, ya que las posibilidades de comunicación con la empresa y el administrador son cada vez más fluidas y ágiles. Lo que comporta un ahorro en tiempo tanto para el cliente como para el administrador, sin necesidad de tener que acudir personalmente o llamar por teléfono al despacho del profesional para solucionar cualquier problema.

Cabe destacar el avance tecnológico en la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U. mediante la creación de su página web e intranet. A través de esta página los clientes pueden acceder a toda la información y cambios en tiempo real operados en sus inmuebles, así como ponerse en contacto con el administrador.

- **FACTORES ECOLÓGICOS**

Estos factores están relacionados con el medio ambiente y hacen referencia al consumo de energía, reciclaje, contaminación, etc.

Aunque cada vez son más las empresas que respetan el medio ambiente, en la actualidad sigue siendo tema de gran preocupación. Por ello es importante que las organizaciones tengan conocimiento de los efectos negativos que pueden ocasionar sus actividades en el medio ambiente con el fin de reducir estos impactos negativos.

Teniendo en cuenta que la colaboración con el medio ambiente en empresas de servicios no es tan determinante como en otras más dimensionadas y dedicadas a la fabricación de productos, no obstante se puede contribuir a su preservación a través de las siguientes actividades:

- Reciclaje de papel.
- Reciclaje de equipos informáticos.
- Impresión en papel reciclado.
- Uso de iluminación de led.
- Fomento de las reuniones por *streaming* que reduce el desplazamiento de los vecinos o del administrador con sus vehículos propios.

A pesar de que estas actividades se realicen a pequeña escala, llevarlas a cabo puede suponer una oportunidad para la empresa. La elevada concienciación en los últimos años por las personas hacia el medio ambiente hace que muchos clientes valoren estas iniciativas y métodos de la empresa.

1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

Para hacer un análisis del microentorno se va a emplear el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter que permite determinar la capacidad potencial para obtener beneficios y con ello detectar las oportunidades y amenazas que concurren en el entorno de la empresa.

Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas cinco fuerzas son las siguientes: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. (Guerras y Navas, 2015, p. 175).

A continuación se analiza el entorno competitivo para la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U., basado en las cinco fuerzas competitivas de Porter mencionadas en el párrafo anterior.

1.2.1. AMENAZA DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son aquellas nuevas empresas que desean entrar en una actividad, por lo que cuanto más atractivo es un sector, más competidores potenciales habrá.

Estas amenazas de entrada dependen del número de barreras de acceso a la actividad, barreras que deberán ser superadas por los nuevos competidores.

Algunas de las barreras encontradas en el sector servicios y que afectan a la actividad de la administración de fincas son las siguientes:

- Experiencia en el sector. A la hora de gestionar de manera adecuada una comunidad de propietarios este es un escollo de gran peso que dificulta la entrada de nuevos competidores, siendo más difícil competir contra aquellas empresas que tienen muchos años de experiencia en esta profesión. En este sentido, la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U., con sus años de experiencia ventajosa en el sector, supone una barrera de entrada para nuevos competidores.
- Necesidades de capital para la entrada. Dado que la inversión para dar comienzo a un negocio de este tipo es mínima, esta barrera no imposibilita la entrada de nuevos competidores. El gasto o inversión mayor a la hora de dar comienzo a esta actividad sería la propiedad o arrendamiento de un local.
- Dificultad para captar clientes. El hecho de que haya muchas comunidades administradas durante largo tiempo por el mismo administrador puede suponer una barrera de gran importancia. En la mayoría de los casos, la confianza y fidelidad que las comunidades depositan en el administrador por su buena labor profesional es tan elevada que algunas de ellas prefieren seguir pagando cuotas mayores a la competencia con tal de mantener el buen servicio del administrador que tengan en ese momento.

Por el contrario también existen aquellas comunidades que continuamente cambian de administrador, bien sea porque han encontrado otro servicio más barato, por la mala gestión del administrador actual, etc., lo cual no supondría una gran barrera de entrada siempre y cuando los nuevos competidores tengan experiencia demostrable en el sector.

- Política gubernamental. Una de las grandes preocupaciones de los profesionales del sector es el actual anteproyecto de Ley de Servicios Profesionales que no exige la necesidad y obligación de la colegiación. Esta no es una barrera que dificulte la entrada de nuevos competidores, sino que, por el contrario, más bien la facilita.

Una vez analizadas las barreras de entrada se llega a la conclusión de que:

- Existen aspectos como la experiencia de las empresas en este sector que dificultan y reducen la entrada de nuevos competidores, pero también concurren aspectos negativos que facilitan su entrada como es la baja inversión y la probable exención de la colegiación.
- Hay amenazas que posibilitan la entrada de nuevos competidores al sector.

1.2.2. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS

Para Guerras y Navas (2015), el hecho de que existan productos o servicios que satisfagan las mismas necesidades de los clientes en el sector, hace que disminuya su grado de atractivo y demanda.

Es difícil para el servicio de administración de fincas encontrar otro servicio sustitutivo, ya que no hay más salidas o alternativas que la de administrar.

Supone un servicio sustitutivo en aquellos casos en los que la gestión de una comunidad sea llevada por el propio presidente. Por otro lado, una amenaza para este sector es el intrusismo que actualmente sufre esta actividad por parte de otros profesionales.

1.2.3. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES Y DE LOS PROVEEDORES

Estas dos fuerzas pueden analizarse de forma simultánea.

Se define como el poder de negociación de los proveedores o de los clientes como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria (...) Por tanto, a medida que el poder de negociación de proveedores y clientes es mayor, el atractivo de la industria disminuye. (Guerras y Navas, 2015, p. 183).

1.2.3.1. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

El poder de negociación que tienen los clientes en el sector de la administración de fincas no es elevado, ya que tienen la ventaja de poder elegir un servicio que actualmente es ejercido por muchos despachos debido, entre otras causas, a la expansión de la población tras el *boom* inmobiliario.

Este poder de negociación por parte de los clientes radica fundamentalmente en el precio de la cuota que cobra el administrador por su servicio. En la actualidad, debido a la crisis que tanto ha afectado al sector inmobiliario y a empresas dedicadas a esta actividad que prefieren cobrar bajas cuotas con tal de conseguir clientes a toda costa, muchos administradores de fincas se han visto afectados y sometidos a presiones por parte de sus clientes, los cuales les ponen en el compromiso u obligación de disminuir la cuota al haber administradores que ofertan precios más bajos.

Otra característica que influye en este bajo poder de negociación es el conocimiento que los clientes tienen del ahorro en costes que supone para el administrador aplicar las nuevas tecnologías.

El poder de negociación de los clientes supone una fuerte amenaza para la actividad de la administración de fincas.

1.2.3.2. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Al tratarse de la gestión de un servicio, en el caso de la administración de fincas, el poder de negociación con los proveedores es elevado.

Es un negocio en el que el administrador debe seleccionar aquellos proveedores que le suministren servicios a un menor precio. Entendiéndose por proveedores de servicios para la administración de fincas empresas de limpieza, fontanería, desatascos, reparación y conservación de fachadas, etc. El administrador, bajo la presión de sus clientes en muchas ocasiones, debe pactar con aquel proveedor que le ofrezca un menor precio por su servicio.

Como consecuencia de la voluminosa cartera de clientes que posee el despacho, el poder de negociar con los proveedores es proporcional, pues los proveedores ofrecen una bajada de sus cuotas en virtud de la cantidad de clientes que la empresa le facilita.

Como conclusión podemos decir que el poder de negociación entre proveedores y una empresa de administración de fincas es mayor que el de los clientes.

1.2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA ACTUAL

Conocer a los competidores actuales es un aspecto fundamental para cualquier empresa, de modo que le permite detectar sus puntos fuertes y débiles y mejorar en aquello en lo que posee desventaja, así como detectar las estrategias competitivas de la competencia.

De acuerdo con Guerras y Navas (2015) “a medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, por tanto, el atractivo de la industria disminuye” (p. 176).

Algunos de los competidores más importantes para la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U. que llevan a cabo su actividad en el mismo campo de actuación que dicha empresa son los siguientes:

- MSGI S.L.
- CONCENTRA S.L.
- TERRAMINIUM S.L.

Los factores que influyen en la competencia actual del sector de la administración de fincas más relevantes son:

- Número de competidores. Existe un elevado número de competidores que desarrollan su actividad en la misma zona que la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U. Esta competencia es alta al tratarse de una población con elevada extensión y un gran número de edificios construidos además de ser una zona geográfica donde veranea gran parte de la población del interior de la provincia, parte de España y de países extranjeros.

Muchos de esos competidores poseen el Certificado de Calidad de Servicios. Este certificado favorece la imagen profesional del servicio para las empresas y ayuda a incrementar la eficacia, fiabilidad y rentabilidad de los despachos.

- Ritmo de crecimiento de la industria. Teniendo en cuenta el ciclo de vida de la industria, la administración de fincas es un servicio que se encuentra en su fase de madurez. Esto hace que la competencia aumente y los competidores tengan como objetivo mantener sus clientes actuales y/o captar nuevos a base de reducir sus honorarios u ofrecer más servicios.
- Barreras de salida. Estas barreras son las que dificultan que una empresa abandone el sector en el que compite.

De entre las distintas barreras de salida existentes, para el negocio de la administración de fincas una destacable es la barrera emocional. Si bien en la mayoría de los casos son los propietarios de las comunidades los que deciden cambiar de administrador, en muchas ocasiones es tan alta la confianza o cercanía que el administrador mantiene con los propietarios que hace que por muchos problemas que tenga el administrador con una comunidad determinada, redoble sus esfuerzos para seguir prestando servicios a la misma.

Lo mismo ocurre en el sector donde la mayoría de administraciones de fincas tienen un largo recorrido y muchos años de experiencia, lo que conlleva que los administradores se identifiquen con su actividad, deseen mantener el vínculo y lealtad con sus empleados, así como mantener su carrera profesional.

Como conclusión se puede decir que en la industria de la administración de fincas existe un elevado número de competidores actuales, una competencia que está basada mayormente en el cobro de sus honorarios y que fija cuotas inferiores a las que se debería cobrar. Como consecuencia de ello las posibilidades que tienen las empresas de obtener beneficios son bajas.

2. ANÁLISIS INTERNO

“El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva” (Guerras y Navas, 2015, p. 209).

A la hora de realizar un análisis interno se pueden utilizar diversas técnicas. A continuación se desarrollan las dos que más se identifican con la empresa actividad: el perfil estratégico y la cadena de valor.

Para Guerras y Navas (2015) la empresa puede identificar sus fortalezas y debilidades mediante el estudio y análisis de las áreas funcionales de la misma; siendo éstas las siguientes:

- Área comercial
- Área de producción
- Área financiera
- Área tecnológica
- Área de recursos humanos
- Área de dirección y organización

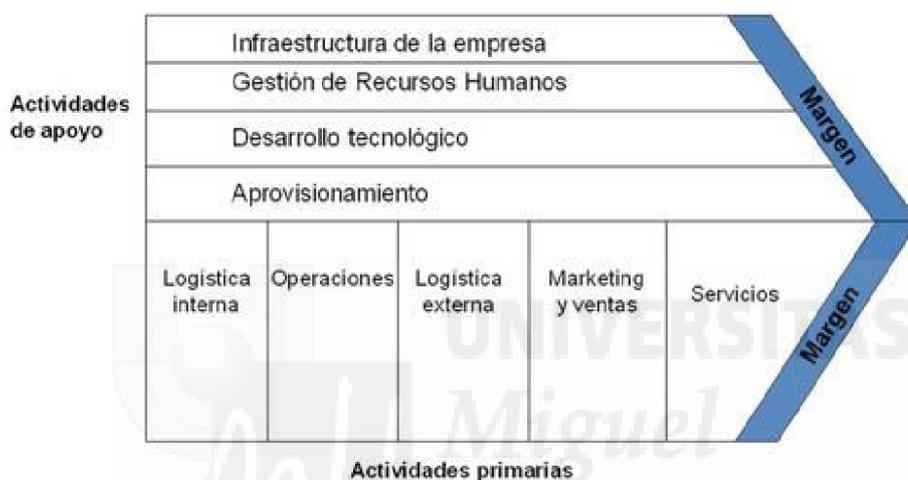
Por otra parte, *“el objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa”* (Guerras y Navas, 2015, p. 213).

La cadena de valor está formada por actividades vinculadas a la empresa.

Porter (2010) clasifica estas actividades en:

- 1. Actividades primarias:** son las que forman parte directamente del proceso productivo básico, así como su transferencia y atención postventa al cliente.
- 2. Actividades de apoyo:** no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa.

Gráfica IV: Cadena de Valor



Fuente: Guerras y Navas (2002)

Con ayuda del perfil estratégico de la empresa y de la cadena de valor como técnicas del análisis interno, se describen a continuación las distintas actividades que realiza la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U. y que le permiten identificar sus puntos fuertes y débiles así como obtener una ventaja competitiva.

- **Área de dirección y organización**
 - Planificación y control de las actividades que realizan los trabajadores. El administrador debe realizar una tarea de dirección adecuada para que sus trabajadores trabajen conforme a las necesidades de sus clientes y consigan que los mismos queden satisfechos con la labor de la empresa. Por ello es muy importante que los trabajadores tengan claro cuáles son las tareas que deben realizar y la posición que ocupan dentro de la estructura jerárquica, pues esto ayuda a que la empresa tenga un plan de

actuación adecuado con el que trabajar además de una buena coordinación entre las tres sedes de trabajo que posee.

- El administrador debe ejercer una correcta tarea de mediador entre la comunidad y los propietarios. Si bien es verdad que en otros muchos casos ejerce como mediador entre aquellos propietarios que están continuamente enfrentados.

- **Área de recursos humanos**

- La formación a los empleados es una tarea primordial para que la empresa funcione eficazmente y para ello la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U. facilita constantemente la posibilidad de asistir a charlas formativas que permitan a sus empleados estar al día en todos los aspectos relevantes de su trabajo.

Además, el hecho de que la empresa ofrezca un servicio en una zona de residentes extranjeros hace que una de las habilidades de sus empleados sea el conocimiento de idiomas. La empresa posee personal competente en cuanto a labores contables, pero a nivel de idiomas necesita la contratación de una traductora tanto para elaborar la correspondencia como para acudir a las juntas con la finalidad de traducir al idioma de todos o la gran mayoría de los clientes extranjeros.

- **Área tecnológica**

- Se aprovechan los medios tecnológicos actuales a nivel de envíos de convocatoria por sms y correo electrónico, se ofrece el servicio de oficina veinticuatro horas donde se pueden visualizar todas las incidencias de la comunidad, etc. Estas actividades suponen un gran avance tecnológico y permiten a la empresa ahorrar en costes y reducir tiempo de trabajo que se podrá emplear para otras actividades.

- **Área comercial y de servicios**

- El administrador debe llevar el seguimiento y control de todas las actividades que afectan a una comunidad de propietarios como las de mantenimiento, limpieza y reparaciones. Para ello debe pactar con aquellos proveedores que le oferten unas condiciones económicas y de servicios que mejor se adecúen a sus comunidades con el fin de satisfacer las necesidades de sus propietarios.

- Gestionar adecuadamente las comunidades con el fin de que los clientes obtengan un beneficio ya que las viviendas mantienen su valor y una tranquilidad superior comparativamente a supuestos similares en los que no cuentan con ese servicio. Para ello el administrador debe supervisar constantemente y garantizar la conservación de la propiedad así como actuar conforme a la normativa vigente y a su estatus profesional.
- Realizar aquellas actividades de asesoramiento que estén relacionadas con temas inmobiliarios, jurídicos, económicos y técnicos entre otras. El administrador ofrece a sus clientes un servicio de asesoramiento en temas de alquiler de viviendas, compraventa, sucesiones, etc, amén de las propias de la actividad de administrador como la rehabilitación de inmuebles, cobro de morosos, adopción de acuerdos observando los quórums legales, etc.

Una vez descritas las actividades de la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U., se considera para la misma una ventaja competitiva la relacionada con la actividad principal de fidelización de la clientela. La buena relación que en la mayoría de los casos mantienen los trabajadores de la empresa con los clientes hace que la empresa tenga una posición ventajosa y genere valor para ella.

Además, esta ventaja competitiva se complementa con el ofrecimiento de la contratación de seguros muy competitivos para sus viviendas privativas y con la posibilidad de venderles la finca cuando decidan hacerlo con un trato directo y personalizado.

Según indica Guerras y Navas (2015) también se considera para la empresa una ventaja competitiva aquella que procede de las interrelaciones de la cadena de valor, en concreto de interrelaciones con el sistema de valor.

La empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U. desarrolla una ventaja competitiva a través del sistema de valor que proviene en concreto de la estrecha relación mantenida con los proveedores y basada en el conocimiento que los mismos tienen de la buena gestión realizada por la empresa y de la puntualidad en el pago. Esta ventaja competitiva consiste en la recomendación por parte de los proveedores del servicio prestado por la empresa. La estrecha y buena relación genera valor para la empresa, pero sobre todo se relaciona con la actividad principal de captación de nuevos clientes.

Con estas ventajas competitivas obtenidas la empresa consigue una mayor optimización y coordinación de todas sus actividades descritas con anterioridad.

3. ANÁLISIS DAFO

Una vez analizado el entorno externo e interno de la empresa se realiza el análisis DAFO.

Según indican Guerras y Navas (2015), el análisis DAFO es aquel que permite detectar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que afectan la empresa, además de elaborar un resumen con las principales conclusiones obtenidas de dichos análisis.

Para Guerras y Navas (2015) este análisis permite que la empresa tenga una visión general de su situación actual que le permita diseñar las estrategias.

No obstante, este análisis no identifica la estrategia más adecuada para una organización ni la mejor forma de conseguir un cambio estratégico en la empresa (Dess, Lumpkin, Eisner, 2011).

Las características internas y externas de la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U. detectadas y con las que se pretenden conseguir un cambio o realizar una propuesta de mejora son las siguientes:

❖ DEBILIDADES

- Ausencia de un referencial de calidad profesional.
- Estrategia funcional y estructura jerárquica poco desarrollada.
- Procesos informáticos de gestión contable anticuados.
- Falta de reuniones periódicas con el personal de la empresa.
- Ausencia de un plan de marketing y análisis de costes.
- Mala comunicación entre las distintas sedes de la empresa.
- Escaso conocimiento de idiomas por parte de los trabajadores.

❖ FORTALEZAS

- Experiencia profesional en el sector.
- Adscripción al Colegio de Administradores de Fincas.
- Personal de la empresa cualificado, todos ellos licenciados o diplomados.
- Variedad de servicios ofrecidos a los clientes: mediación y asesoramiento.
- Facilidad para negociar con los proveedores, lo que favorece la relación actual con los mismos.
- Cercanía con los clientes como consecuencia de la buena relación establecida desde hace años.
- Desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías.
- Creación de una propia página web.

- Asistencia a charlas y reuniones formativas que ofrece continuamente el administrador a sus trabajadores y a los de otros despachos.
- Incentivo a los trabajadores por la asistencia a cursos de formación.

❖ AMENAZAS

- Desregulación profesional del sector.
- Inexistencia de barreras legales de entradas al sector.
- Situación económica tras la crisis inmobiliaria que afecta a este sector.
- Competencia desleal que conlleva una forzada reducción de la cuota de honorarios del administrador.
- Intrusismo de otros profesionales con formación deficiente.
- Desconfianza de los clientes por el ambiente generalizado en el sector.
- Advenimiento de grupos empresariales extranjeros.
- Alto índice de morosidad debido a la crisis generalizada.
- Escasa posibilidad de crecimiento por la ralentización de las promociones inmobiliarias.
- Avance tecnológico que permite realizar reuniones a través de videoconferencias y el despacho todavía no las lleva a cabo.
- Elevado número de competidores en el sector de la administración de fincas.

❖ OPORTUNIDADES

- Aprovechamiento de las nuevas tecnologías que inciden en una bajada de costes.
- Realizar actividades que contribuyan a la colaboración con el medio ambiente.
- Obtención del referencial de calidad RCSAF (Referencial de Calidad de Servicio para la Actividad de Administración de Fincas).
- Adquisición de otros despachos incapaces de soportar la crisis actual o el aumento de la competencia.
- Financiación económica aprovechando los intereses actuales de la banca.
- Globalización.

4. ANÁLISIS CAME

Una vez (que se ha) realizado el análisis DAFO, la empresa puede elaborar un nuevo análisis, denominado CAME (Corregir, Afrontar, Mantener/Mejorar y Explotar). Este análisis ayuda a que las empresas definan las líneas estratégicas de acción, lo que facilita a las mismas la elaboración de todo el proceso de formulación e implantación de estrategias una vez obtenidos los resultados del DAFO.

Las actividades del análisis CAME quedan agrupadas de la siguiente forma:

❖ **CORREGIR**

- Implantar un sistema de gestión de calidad mediante la empresa AENOR y en base a los requisitos de la ISO 9001:2008.
- Confeccionar un plan de marketing con ayuda de expertos que permita mejorar las funciones y relaciones jerárquicas de la empresa.
- Establecer cambios en los plazos de cobro de morosos.

❖ **AFRONTAR**

- Participar en todos los actos y juntas del Colegio de Administradores de Fincas de Alicante, apoyando todas sus propuestas.
- Seguimiento de las revistas del Colegio que permiten obtener la información útil y actual necesaria para informar a sus clientes y estar al día de toda la normativa y jurisprudencia.

❖ **MANTEGER/MEJORAR**

- Mejorar la formación de la plantilla de empleados.
- Mejorar la calidad del servicio con el fin de diferenciarse de la elevada competencia del sector.
- Mantener la tarifa de honorarios.

❖ **EXPLotar**

- Estudiar la posibilidad de que la empresa se promocioe en diversos canales de comunicación a nivel comarcal con la finalidad de darse a conocer.
- Captar nuevos clientes pertenecientes a localidades cercanas aprovechando los contactos con clientes y proveedores.
- Aprovechar el abaratamiento y los avances tecnológicos que permiten reducir tiempo que puede ser empleado en otras actividades. Este abaratamiento supone una oportunidad a explotar por la empresa.

V. DIAGNÓSTICO DE ESTRATEGIAS

Con el análisis estratégico realizado con anterioridad, la empresa puede definir las estrategias competitivas y funcionales que actualmente lleva a cabo y, por otro lado, identificar la forma de competir que le permita diferenciarse de la competencia y obtener una posición ventajosa sobre la misma; es decir, proponer estrategias a seguir.

Es importante que antes de mencionar las distintas estrategias llevadas a cabo actualmente y las propuestas, se tenga clara la diferencia entre ventaja y estrategia competitiva. Ambas están estrechamente ligadas pues “la estrategia competitiva es la actuación que la empresa emprende para lograr una ventaja competitiva” (Guerras y Navas, 2015, p. 256).

Estos autores (Guerras y Navas, 2015, p. 253) definen la ventaja competitiva como “cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir”.

Según indica Porter (2009, p. 77), una estrategia competitiva son “acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva defendible en una industria para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa”.

1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Para desarrollar las estrategias competitivas llevadas a cabo por la empresa se utilizan dos técnicas: la propuesta de Porter que es la técnica más básica y, por otro lado, el reloj estratégico.

Porter diferencia tres estrategias competitivas genéricas que son:

- 1. Liderazgo en costes.** “Una empresa tiene una ventaja en costes cuando tiene costes inferiores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad” (Guerras y Navas, 2015, p. 264).
- 2. Diferenciación de producto.** “Una empresa tiene ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes” (Guerras y Navas, 2015, p. 271).
- 3. Segmentación de mercado.** Según explican Guerras y Navas (2015), esta estrategia se diferencia de las anteriores en que no compite en una industria en general, sino en un segmento concreto del mercado.

La estrategia competitiva que actualmente le permite a la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U. obtener una posición ventajosa sobre su competencia es de diferenciación de producto o servicio, diferenciándose del servicio que ofrece en comparación con el de su elevada competencia en el sector de la administración de fincas.

Esta estrategia de diferenciación de producto o servicio se basa en la calidad ofrecida del mismo como administrador, una calidad que ha sido posible por:

1. Profesionalidad del administrador por los años de experiencia en el sector.
2. Correcta administración de su cartera de clientes a través de un CRM (Customer Relationship Management).
3. Atención personalizada al cliente.
4. Servicio de asesoramiento jurídico gratuito.
5. Rapidez para solventar los siniestros.
6. Versatilidad de los empleados que, con la formación contable y de asesoramiento adecuadas, resuelven dudas a los presidentes sobre cualquier acuerdo adoptado.

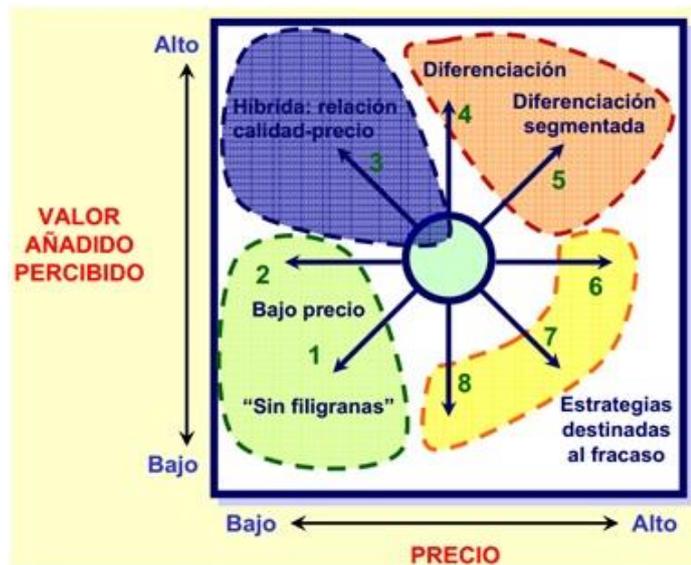
Todas estas características de la calidad del servicio conllevan que sus clientes, la mayoría desde hace años, estén dispuestos a pagar una cuota de honorarios más elevada que la competencia.

En la actualidad, el servicio de administración de fincas pertenece a un sector que se sitúa en el ciclo de vida de la industria en la fase de madurez, por lo que su competencia, evidentemente, se configura por industrias maduras.

Uno de los motivos de que se halle en la fase de madurez es su reducida tasa de crecimiento como consecuencia de la crisis en el sector inmobiliario iniciada en el año 2007. Esta crisis provocó un parón en la construcción y condujo a una reducción del servicio como ya se ha explicado con anterioridad.

Por otro lado, una herramienta que también permite detectar las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación del producto es el reloj estratégico. La diferencia entre las estrategias desarrolladas por Porter y el reloj está en que se trata de una herramienta enfocada al mercado y no tanto a los costes como lo hace Porter.

Gráfica V: Reloj Estratégico



Fuente: Guerras y Navas (2015)

El reloj estratégico considera, además del precio, la percepción que tiene el cliente del producto o servicio. La combinación de estos dos criterios da el resultado de ocho estrategias competitivas agrupadas en cuatro categorías las cuales, según indican Guerras y Navas (2015), son las siguientes:

1. Estrategias orientadas a precios bajos.
2. Estrategias orientadas a la diferenciación.
3. Estrategias orientadas a la relación calidad-precio.
4. Estrategias destinadas al fracaso.

Actualmente, al igual que con la propuesta de Porter, la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U. alcanza la ventaja competitiva a través de las estrategias orientadas a la diferenciación. Una diferenciación del producto que además de centrarse en la calidad ofrecida, persigue que sus clientes perciban un alto valor añadido del servicio ofrecido.

Se identifica a la empresa con esta estrategia porque, a pesar de la elevada competencia en el sector, los honorarios cobrados son iguales o superiores a los de la competencia y a los que cobraba el administrador cuando empezó la actividad. La empresa, mediante esta estrategia, mantiene sus honorarios que le permiten aumentar sus ingresos y para ello se centra en satisfacer las necesidades de sus clientes y conocer lo que realmente valoran del servicio ofrecido.

2. DIRECCIONES DE DESARROLLO

Dado que las expectativas de crecimiento del sector de administración de fincas y de la empresa no son muy favorables actualmente, las estrategias que la empresa lleva a cabo están relacionadas con la reorientación del campo de actividad.

Para conocer qué estrategia de crecimiento o desarrollo es la que utiliza la empresa se analiza la matriz de Ansoff (1976).

Guerras y Navas (2015) dicen que Ansoff basa la clasificación de esta matriz en la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto a productos como a mercados. Las estrategias identificadas en esta matriz son de expansión y diversificación.

Gráfica VI: Matriz de Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Fuente: Guerras y Navas (2015)

- **ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN DE ACTIVIDADES**

Uno de los objetivos que tiene la empresa es crecer y aumentar sus ingresos mediante la ampliación o explotación de su negocio actual de administración de fincas y para ello puede llevar a cabo las siguientes estrategias:

1. Penetración de mercado.
2. Desarrollo de productos.
3. Desarrollo de mercados.

De estas tres estrategias que se engloban en la expansión, la empresa desarrolla la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados.

La estrategia de penetración de mercado la lleva a cabo a través de la ventaja competitiva que obtiene de la diferenciación de su servicio basado en la calidad y de la promoción y publicidad que realiza tanto de la empresa como de la actividad.

La promoción la lleva a cabo organizando actos de interés tanto para los profesionales del sector como para sus clientes, y le permite mantener una imagen fiel de la empresa y captar nuevos clientes.

La publicidad que realiza es principalmente en:

- Medios de comunicación como prensa, radio e internet.
- Redes sociales
- Foros

Mediante el desarrollo de la estrategia de penetración la empresa consigue aumentar su cuota de mercado y el volumen de ingresos que, dados los ataques de la competencia, este último debe ser compensado ante hipotéticas pérdidas de su cartera de clientes, es decir, la empresa debe ganar clientes y así poder mantener y aumentar sus ingresos.

Por otra parte, a través de la estrategia de desarrollo de mercados la empresa consigue ampliar su ámbito de actuación en las localidades donde comenzó hace pocos años su actividad, Orihuela y Alicante. En la actualidad, la gestión de administración de fincas en esas dos sedes es escasa y con unos beneficios mínimos que permiten a la empresa subsistir.

A pesar de no obtener beneficios actualmente con el desarrollo de su actividad en esas áreas, sigue manteniéndolas, ya que tiene como objetivo a corto plazo ampliar la actividad y crecer en esas zonas geográficas. Esto será posible con mi incorporación a la empresa en septiembre de 2016 como directora de la empresa.

- **ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE ACTIVIDADES**

Según indican Guerras y Navas (2015), estas estrategias suponen otra alternativa para la empresa y consisten en ampliar su cartera actual a través de nuevos productos y nuevos mercados.

Dadas las posibilidades del sector inmobiliario en cuanto a la compraventa de inmuebles que actualmente presenta una demanda positiva después de un largo período de recesión económica y con motivo del estancamiento de la actividad de administración de fincas o aumento de competencia desleal en este sector, la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U. ve la posibilidad de ampliar su campo de actividad introduciéndose en nuevos mercados y productos o servicios, lo que supone un crecimiento para la empresa.

Estos nuevos negocios que ofrece la empresa desde hace un par de años hacen referencia a servicios inmobiliarios como la venta de viviendas. Se dice que el tipo de diversificación es relacionada, ya que entre el negocio actual y el nuevo se comparten recursos como los clientes y la tecnología del despacho.

Los motivos por los que Pedro Gea Ferrández, S.L.U. desarrolla esta estrategia de diversificación son:

- La empresa considera que ampliar su cartera de negocios es una oportunidad para invertir y obtener mayor rentabilidad.
- Aprovechando de forma común los recursos, la empresa puede generar sinergias.

Para Guerras y Navas (2015) la generación de sinergias entre los negocios permite de obtener un resultado mayor cuando se desarrollan estos negocios de manera conjunta que si se desarrollaran cada uno de ellos por separado.

La forma a través de la cual la empresa aprovecha las interrelaciones entre las nuevas actividades y las antiguas es, principalmente, transfiriendo conocimientos y habilidades de dirección del servicio de administración de fincas que está totalmente ligado con la nueva actividad de venta de viviendas; dos actividades que se engloban en un mismo sector.

Por otro lado Pedro Gea Ferrández, S.L.U. también desarrolla la estrategia de integración vertical, ya que desempeña actividades que están relacionadas con el ciclo completo del servicio que ofrece.

El hecho de que la empresa cuente con un trabajador que realice labores de mantenimiento de comunidades como electricidad, fontanería, etc hace que se convierta en su propio proveedor o acreedor, pues está ofreciendo un servicio distinto a la administración que está relacionado con el mantenimiento y no con la gestión de administración. Hay que resaltar que este servicio no es ofrecido a todas las comunidades, por lo que deberá mantener contratos con proveedores de este tipo para el resto de comunidades.

3. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

En este apartado se identifican las estrategias en las que se apoya la empresa para obtener una rentabilidad y posición superior además de permitirle que las estrategias corporativas tengan el máximo impacto.

Diferenciando las distintas áreas funcionales de la empresa, se definen a continuación las estrategias que le permiten de manera coordinada utilizar los recursos y habilidades:

- **Función de marketing**

- **Estrategias de marketing.** Estas estrategias permiten a la empresa alcanzar sus clientes potenciales y mantener los actuales.

Aunque las estrategias de marketing offline se estén quedando obsoletas en los últimos años, en el negocio de administración de fincas siguen siendo importantes para captar nuevos clientes, pues muchos de ellos se consiguen por referencias de otros.

Estrategias offline:

- Publicidad boca a boca.
- Colaboración en medios de comunicación como la televisión, radio, prensa escrita, etc.

Sin embargo, el marketing online permite compartir información útil a bajo coste. Una información al alcance de muchas personas.

Estrategias online:

- Publicidad en Google Adwords. Esta herramienta de google permite a través de banners o publicación en zonas de páginas webs entre otras, ofrecer publicidad a la empresa de forma inmediata.
- Publicidad en redes sociales como Facebook, Twitter o LinkedIn.
- Participación en foros especializados en el sector inmobiliario.
- Publicación de artículos en prensa online.

- **Estrategias de promoción** que permiten a la empresa comunicarse y relacionarse con sus clientes actuales y potenciales con el objetivo de obtener fidelización y captar nuevos clientes. Para ello la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U., junto con varias empresas de la comarca, organiza actos públicos y participa en los mismos.
- **Función de operaciones**
 - **Estrategia de operaciones.** La empresa colabora con diversos proveedores de servicios de la administración de fincas. De esta manera los clientes que contraten estos servicios a través del despacho podrán beneficiarse de ventajas tanto para su vivienda en particular como para la comunidad.
- **Función de recursos humanos**
 - **Estrategia de recursos humanos.** La empresa hace todo lo posible para que sus empleados estén continuamente cualificados. Para ello los mantiene informados de cualquier curso o charla relacionados con la gestión contable y el trato con los clientes y proveedores. Como incentivo a esta formación adicional la empresa ofrece un aumento en el salario o mayor flexibilidad en el horario de trabajo.

VI. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS A SEGUIR

Siguiendo con el esquema del capítulo anterior, una vez que se han diagnosticado las estrategias que actualmente lleva a cabo la empresa y considerando los resultados obtenidos en el análisis DAFO, se desarrollan a continuación las estrategias propuestas que le permitirán, además de mejorar su situación actual, alcanzar los objetivos deseados y aumentar la ventaja competitiva.

1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Continuando con las estrategias de diferenciación del producto o servicio de Porter y el Reloj Estratégico, la empresa propone estrategias que le permiten satisfacer las continuas exigencias del mercado y aumentar la ventaja competitiva.

La calidad del servicio que ofrece la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U. debe estar completada con el Referencial de Calidad de Servicio para la actividad de Administración de Fincas, pues la obtención de este certificado hace que aumente el prestigio del despacho y el valor percibido por los clientes.

Por lo que en el próximo año, con mi incorporación a la empresa, realizaré el curso para que el despacho obtenga dicho certificado.

Por otro lado, la empresa desea implantar una nueva herramienta de marketing como es la *newsletter*. Ésta permitirá al despacho aumentar la calidad del servicio y el valor percibido por el cliente sin necesidad de alterar la cuota de honorarios.

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa pertenece a un sector situado en la fase de madurez en el ciclo de vida de la industria, lo que la obliga a coexistir con un gran número de competidores.

Para frenar los ataques de la competencia y aumentar la ventaja competitiva, Pedro Gea Ferrández, S.L.U. desea incrementar la formación de sus trabajadores a través de una estrategia de recursos humanos. Aplicando esta estrategia la empresa trata de aumentar los conocimientos y habilidades de sus empleados con el fin de estar debidamente cualificados.

2. DIRECCIONES DE DESARROLLO

Con el fin de alcanzar los objetivos de seguir creciendo y aumentar la cifra de negocio, se proponen las siguientes estrategias que están relacionadas con la expansión y diversificación de actividades.

- **ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN DE ACTIVIDADES**

A través de la estrategia de desarrollo de nuevos mercados la empresa trata de expandir su actividad en las áreas geográficas de Orihuela y Alicante, donde se sitúan las otras dos sedes de la empresa que hasta ahora cuentan con un escaso desarrollo de su actividad y obtención de beneficios.

Mi incorporación en la empresa conllevará un aumento de habilidades del servicio de administración de fincas; por lo que la empresa podrá aprovechar ese aumento de recursos humanos necesarios que permitan llevar a cabo las estrategias de expansión.

- **ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE ACTIVIDADES**

Además de la nueva actividad de venta de inmuebles relacionada con el negocio actual que la empresa desarrolla desde hace un par de años, Pedro Gea Ferrández, S.L.U. propone nuevas actividades también dentro de las estrategias de diversificación e integración que considera oportunas para el crecimiento y desarrollo de su negocio.

Estas nuevas actividades son:

- Prestación de servicios de seguros para los vecinos de las comunidades de propietarios administradas.
- Asesoramiento fiscal, laboral y contable.

Dichas actividades están relacionadas con el negocio actual, por lo que se engloban dentro de la estrategia de diversificación relacionada.

Además de estar relacionadas con la actividad principal de la empresa, estas actividades le permitirían convertirse en su propio acreedor o proveedor, pues estos servicios son los que las comunidades contratan a través de la empresa. En este caso la estrategia desarrollada sería de integración vertical.

Desarrollar estas nuevas actividades tiene las ventajas de:

- Reducir costes de transacción derivados del contrato de los servicios de seguros y otros.
- Mejorar su ventaja competitiva favoreciendo la estrategia de diferenciación de servicios basada en la calidad.

Si la empresa ofrece servicios relacionados con el actual como el seguro de las viviendas privativas, mantenimiento en general, etc, conseguiría reforzar la calidad del servicio y potenciar su imagen.

Para poder llevar a cabo estas estrategias, Pedro Gea Ferrández, S.L.U. ve la posibilidad de agruparse con otras empresas del área de Torre vieja dedicadas al sector de la administración de fincas.

Por lo tanto, el método que utilizaría la empresa para desarrollar las estrategias es una alianza o cooperación entre empresas.

El término cooperación se puede definir como “un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas” (Fernández Sánchez, 1991, p. 27).

El hecho de que otras empresas que formen parte de esta alianza realicen actividades de venta de inmuebles, seguros y asesoramiento fiscal, laboral y contable entre otros, permite que Pedro Gea Ferrández, S.L.U. pueda conseguir sus objetivos de desarrollar nuevos negocios.

Llevar a cabo este método permite:

- Reducir costes implantando una sede donde todas las empresas puedan trabajar conjuntamente unificando y desarrollando tareas relacionadas con su actividad.
- Externalizar servicios como la contabilidad, gestión de siniestros, etc.
- Especialización del personal y directivos de los distintos despachos.
- Aumentar la ventaja competitiva frente a otros grupos empresariales del sector que se están constituyendo.
- Poder competir con los grandes grupos del sector inmobiliario.

Según indican Guerras y Navas (2015), los motivos por los que las empresas llevan a cabo la cooperación como método de desarrollo son:

1. **Motivos económicos:** las empresas que cooperen en este proyecto verán beneficiada su actividad económica, pues la cooperación les permite reducir costes de transacción, aprovechar sinergias y alcanzar economías de aprendizaje que permite que todas las empresas se beneficien de la experiencia de cada directivo. Estos motivos también abocan en un mejor prestigio del despacho.
2. **Motivos organizativos:** a través de la unificación de actividades se consigue que los participantes reduzcan su dependencia de otras empresas para parte de su actividad, de esta manera pasan a depender y complementarse unos a otros, aprovechando las aptitudes y conocimientos que otros miembros de la corporación puedan aportar al resto.

Basándonos en la clasificación de los acuerdos de cooperación de Guerras y Navas (2015) se puede identificar el tipo de acuerdo que las distintas empresas de administración de fincas van a llevar a cabo.

- **Alianzas complejas:** no se centran en una actividad, sino que van a desarrollar varias actividades como puede ser la gestión de seguros, gestión de venta de inmuebles, servicio de la actividad principal de administración de fincas, etc. No se descarta la comercialización de servicios masivos que consumen sus clientes como son la fibra óptica, gas natural y servicios bancarios.
- **Alianza multilateral:** el número de participantes implicados en este acuerdo es múltiple.
- **Alianza horizontal competitiva:** los acuerdos se realizan entre competidores del sector de la administración de fincas.

Siendo los objetivos de esta alianza o cooperación entre distintas administraciones de fincas la persecución de una mayor eficiencia, complementariedad, incremento de la ventaja competitiva y flexibilidad entre otros, todas estas empresas forman parte de redes interorganizativas, pues se establecen múltiples acuerdos entre diversos colaboradores.

3. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Como se ha desarrollado en el capítulo anterior, a continuación se proponen estrategias a nivel funcional que le permiten a la empresa mejorar los resultados obtenidos en el análisis DAFO, maximizar las estrategias a nivel corporativo y alcanzar sus objetivos.

- **Función de marketing**

- **Estrategias de marketing** mediante la confección de una newsletter (boletín informativo). Esta publicación digital distribuida a través del correo electrónico le permite a la empresa tener una mejor comunicación con sus clientes e incrementar su fidelización. La empresa pone a disposición de sus clientes publicaciones del interés de éstos.
- **Estrategias de promoción** que le permitan a la empresa promocionarse por toda la Comarca. Para ello la empresa colaborará en equipos deportivos como tenis, fútbol, etc, donde aparecerá el logotipo de la empresa incorporado en las camisetas de los jugadores.

- **Función de operaciones**

La empresa desea beneficiarse del avance tecnológico que impera en la actualidad y que ya es utilizado por muchos administradores de fincas.

Las actividades que la empresa desea desarrollar aprovechando el avance tecnológico son:

- Mejora de la página web e intranet permitiendo que los clientes puedan tener acceso a toda la documentación de la comunidad y su vivienda.
- Cambiar e implantar un nuevo programa informático que permita una mayor gestión en todo lo referente a las comunidades: contabilidad, partes de incidencias, elaboración de actas, etc, así como conseguir que la comunicación entre las sedes de la empresa sea ágil.
- Implantar una aplicación móvil propia del despacho para conseguir mayor rapidez en los procesos y optimizar el tiempo de los empleados.

- Implementar en un corto plazo las nuevas herramientas informáticas como un portal digital que permite hacer más fácil la comunicación entre el administrador de fincas y sus clientes e incluso entre proveedores. Una revolución que está suponiendo esta herramienta tan novedosa es que también permite, en aquellas comunidades donde todos los propietarios usen diariamente la tecnología, celebrar las juntas por videoconferencia.

Realizar todas estas actividades novedosas que son posibles gracias al avance tecnológico hace que la empresa mejore su eficiencia y productividad, incremente la calidad del servicio que ofrece a sus clientes, que también se beneficiarán del mismo, y ahorre tiempo para poder emplearlo en otras tareas del despacho.

- **Función de recursos humanos**

Debido a que una de las debilidades de la empresa es la falta de conocimiento de idiomas por parte de sus empleados, Pedro Gea Ferrández, S.L.U. desea llevar a cabo un plan de formación.

- **Estrategia de formación** que se base principalmente en el estudio del inglés y que permitirá mejorar las cualidades de sus trabajadores e incrementar la ventaja competitiva.

Mejorando este conocimiento podrán tener una mayor relación con sus clientes, ya que muchos de ellos son de nacionalidad extranjera.

- Reuniones mensuales con los trabajadores, con la finalidad de comprobar que la gestión de las comunidades que se encargan de administrar es la correcta y todos los trámites referentes a las mismas estén al día.

Esto se llevará a cabo con mi incorporación en la empresa cumpliendo el objetivo de ostentar un mayor control sobre la eficacia de las tareas que realizan los trabajadores.

VII. CONCLUSIONES

Con la realización de este estudio de investigación se pueden extraer conclusiones específicas que ayudan a tener una visión completa y actual tanto de la empresa Pedro Gea Ferrández, S.L.U. como del sector de la administración de fincas al que pertenece.

Cabe concluir que el macroentorno de la empresa es favorable en algunos aspectos, en cambio, en otros no. La realización del análisis PESTEL pone de manifiesto la dimensión que más preocupa y afecta a la empresa que es la político-legal. Una situación que sigue siendo desfavorable para la empresa, pues el gran problema de desregulación profesional y no obligatoriedad de colegiación todavía sigue sin solventarse. En cambio, la leve recuperación económica del país y los avances y desarrollo de tecnologías son aspectos que favorecen a la empresa.

Esta desfavorable situación político-legal también ha afectado al microentorno que rodea a la empresa y que actualmente cuenta con una elevada competencia además de escasas barreras de entrada al sector, provocando que otros profesionales afectados por la crisis hayan encontrado en este negocio un nicho de mercado.

En esta elevada competencia el factor que predomina es la guerra de precios, pues la mayoría de administradores cobran honorarios muy bajos a la vez que ofrecen un servicio de mala calidad.

Por ello la empresa se apoya en uno de sus puntos fuertes como es la diferenciación del servicio que ofrece basado en la calidad, donde destaca la estrecha relación que mantienen el administrador y los trabajadores con los clientes. Si bien es verdad que esta relación profesional se vería incrementada con la obtención del referencial de calidad, que daría al despacho un gran prestigio.

Por otro lado, el avance tecnológico aprovechado por la empresa ha favorecido a la misma. Trabajar con programas informáticos especializados en el sector le ha permitido ahorrar en tiempo y costes.

Con este estudio la empresa pretende alcanzar sus objetivos y aumentar la ventaja competitiva, y para ello desea poner en marcha lo antes posible su propuesta de mejora que le permitirá a través de las estrategias desarrolladas con anterioridad:

- Aumentar la calidad del servicio ofrecido para fidelizar todavía más a su clientela.
- Incrementar la formación de sus trabajadores para que sean más competentes.
- Desarrollar nuevas actividades relacionadas con la principal que le permitan crecer y obtener mayores beneficios.
- Aprovechar e implantar las nuevas tecnologías consiguiendo una mayor eficacia y conexión entre las distintas sedes de la empresa.

Personalmente este estudio me ha ayudado a conocer un sector completamente nuevo para mí y cuyos conocimientos se limitaban a las conversaciones en reuniones familiares. A través de dicho estudio he conseguido uno de los objetivos del directivo: reconducir la actividad de la empresa plasmando en un documento aquellos aspectos a mejorar y las posibles vías para alcanzarlos con el fin de crecer profesionalmente.

Lo más gratificante y satisfactorio para mí, además de realizar por primera vez un estudio de investigación, es saber que todas las propuestas anteriormente desarrolladas se pondrán en marcha con mi incorporación a la empresa. Por ello me encuentro fuertemente motivada para empezar esta etapa laboral en la empresa familiar que afortunadamente está relacionada con los estudios universitarios que estoy acabando.

Con esfuerzo e ilusión deseo aprovechar la oportunidad que me brinda mi padre de poder trabajar en la empresa que tanto esfuerzo le ha costado fundar y mantener, haciendo que se sienta orgulloso y viendo activa la empresa por muchos años.

BIBLIOGRAFÍA

LEGISLACIÓN

España. *Ley de Propiedad Horizontal 49/1960, de 21 de julio*. Boletín Oficial del Estado, 23 de julio de 1960, núm. 176, p. 10302.

LIBROS

Dess, G.G.; Lumpkin, G.T.; Eisner, A.B. (2011) *Administración estratégica. Textos y casos, 5ª edición*. México: Editorial McGraw-Hill, 2011. 608 p.

Guerras, L.A. & Navas, J.E. (2002) *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Editorial Civitas.

Guerras, L.A. & Navas, J.E. (2015) *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, 5ª edición*. Madrid: Editorial Civitas, 2015. 652 p. ISBN 978-84-470-5300-1.

Porter, M.E. (2009) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, 1ª edición*. Editorial Pirámide, 2009. 456 p.

Porter, M.E. (2010) *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, 1ª edición*. Editorial Pirámide, 2010. 592 p.

Real Academia Española (2016). *Diccionario de la lengua española* (23a. ed.) Madrid (Octubre, 2014)

REVISTAS

Fernández, E. (1991) *La cooperación empresarial. Información Comercial Española*, núm. 693, mayo, pp. 25-38.

WEBGRAFÍA

Consejo General de Colegios de Administradores de Fincas de España (2016) *El administrador de fincas* [En línea]. Disponible en: <http://www.cgcafe.org/la-profesion/> [Consulta: 2016, 5 mayo]

Delgado, S. (2015, 21 de abril. España, líder europeo en fracaso escolar. *Euro Xpress digital* [En línea]. Disponible en: <http://www.euroxpress.es/noticias/espana-lider-europeo-en-fracaso-escolar> [Consulta: 2016, 5 julio]

Fondo Monetario Internacional (2015). *Informe sobre Perspectivas de la Economía Mundial*, [En línea]. Disponible en: <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2016/01/pdf/texts.pdf> [Consulta: 2016, 13 julio]

Instituto Nacional de Estadística (2015), [Base de datos]. Disponible en: http://www.ine.es/inebaseDYN/cp30321/cp_inicio.htm [Consulta: 2016, 1 julio]

Instituto Nacional de Estadística. *Resultados Encuesta de Población Activa* (2015), [Base de datos]. Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0415.pdf> [Consulta: 2016, 1 julio]

Ministerio de Economía y Hacienda (2015). *Informe de Situación de la Economía española*, [En línea]. Disponible en: <http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/CDI/Estabilidad%20Presupuestaria/Situaci%C3%B3n%20Economia%202015.pdf> [Consulta: 2016, 5 julio]

Observatorio Comunidades de Propietarios (2014) *4º Estudio Global sobre la morosidad en Comunidades de Propietarios en España*. [En línea] Disponible en: http://www.cgcafe.org/wp-content/uploads/2015/12/morosidad_2014.pdf [Consulta: 2016, 15 mayo]

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (2015), [Base de datos]. Disponible en: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ANHRS> [Consulta: 2016, 20 abril]

Polo Portilla, M.J. (2015). La reforma del régimen de propiedad horizontal en Cataluña, ¿en qué consiste? *Blog electrónico de noticias jurídicas Sepín* [En línea]. Disponible en: <http://blog.sepin.es/2015/07/reforma-propiedad-horizontal-cataluna-2015/> [Consulta: 2016, 10 julio]

Sigma Dos (2013, octubre). Estudio de opinión sobre la función de los administradores de fincas. *Sigmados.com* [En línea] Disponible en: <http://www.cgcafe.org/wp-content/uploads/2016/01/estudio-de-opinion-administradores-de-fincas.pdf> [Consulta: 2016, 3 mayo]

Ureña, E. (2015, 16 de diciembre). ¿Qué ocurrirá en el mercado inmobiliario de España en 2016? *El Economista digital* [En línea]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/construccion-inmobiliario/noticias/7224997/12/15/Que-ocurrira-en-el-mercado-inmobiliario-de-Espana-en-2016.html> [Consulta: 2016, 3 mayo]

