



**UNIVERSIDAD DE OVIEDO**

Facultad de Economía y Empresa

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**RETOS ESTRATÉGICOS EN LAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS: UNA REFLEXIÓN  
SOBRE EL TEJIDO EMPRESARIAL ASTURIANO  
Y EL CASO DE ASCENSORES TRESA**

*Laura Vega Argüelles*

Oviedo a 15 de mayo de 2023

## **RESUMEN**

El presente trabajo expone la importancia de la Dirección Estratégica en cualquier empresa independientemente de su envergadura, trayectoria, localización o cualquier factor que defina su porvenir. Específicamente, trata la peculiaridad de las pequeñas y medianas empresas a la hora de afrontar los cambios en su panorama empresarial. Si bien es cierto que sus procesos estratégicos no distan a priori y teóricamente de los que toman las grandes corporaciones, se pone de manifiesto que su capacidad de adaptación a los cambios parece ser más limitada y, por tanto, supone mayores retos. Poniendo el foco en las compañías españolas y más concretamente en el tejido empresarial asturiano, se analizan las singularidades principales, así como los desafíos a futuro. Además, con un estudio de caso sobre la principal compañía ascensorista asturiana se hace hincapié en los aspectos estratégicos clave que llevan al éxito de una compañía, los que son imprescindibles de mantener y los que se deberán enfrentar próximamente.

## ÍNDICE de CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	6
2. IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	8
2.1. Estrategia Corporativa .....	11
2.1.1. Integración vertical .....	12
2.1.2. Internacionalización .....	12
2.1.3. Diversificación .....	13
2.2. Estrategia Competitiva .....	14
2.2.1. Liderazgo en costes .....	15
2.2.2. Diferenciación .....	17
2.3. Estrategias Funcionales .....	19
3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES .....	21
3.1. Desafíos presentes y futuros .....	23
3.1.1. Economía Circular .....	23
3.1.2. Digitalización y Automatización .....	26
3.1.3. Otros desafíos .....	27
4. EL TEJIDO EMPRESARIAL EN ASTURIAS .....	30
4.1. Panorama general empresarial .....	30
4.2. Organismos potenciadores .....	33
4.2.1. IDEPA .....	34
4.2.2. ASTUREX .....	35
4.2.3. CEEL .....	35
4.2.4. CÁMARAS DE COMERCIO .....	36
4.2.5. FADE .....	36
4.2.6. GIJÓN IMPULSA .....	37
4.3. Retos estratégicos empresariales en Asturias .....	38
5. EL CASO DE ASCENSORES TRESA .....	40

5.1.	Sector de la elevación o el transporte vertical .....	40
5.2.	Ascensores TRESA, una empresa familiar .....	43
5.3.	Una TRESA más estratégica .....	45
5.4.	Análisis DAFO de Ascensores TRESA.....	53
5.5.	Acciones estratégicas a nivel funcional.....	54
5.6.	Análisis económico-financiero de Ascensores TRESA .....	59
5.7.	Futuros desafíos.....	68
6.	CONCLUSIONES .....	71
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	73
8.	ANEXOS.....	77
8.1.	Entrevista con Ascensores TRESA .....	77
8.2.	Análisis DAFO de Ascensores TRESA.....	79
8.3.	Premios recibidos por Ascensores TRESA .....	80
8.4.	Datos análisis económico – financiero Ascensores TRESA .....	81

## ÍNDICE de ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fases del proceso estratégico.....	8
Ilustración 2. Análisis PESTEL (externo general) .....	9
Ilustración 3. Análisis 5 Fuerzas competitivas de Porter (externo específico).....	10
Ilustración 4. Formas alternativas de entrada a mercados extranjeros .....	13
Ilustración 5. Principios empresariales en la economía circular .....	24
Ilustración 6. Índice de la Economía y la Sociedad Digitales 2022 (DESI).....	27
Ilustración 7. Evolución del comercio exterior asturiano (millones de euros).....	32
Ilustración 8. Organismos potenciadores de estrategias en Asturias.....	34
Ilustración 9. Empresas elevadoras, competidoras multinacionalesFuente: Elaboración propia .....	41
Ilustración 10. Empresas elevadoras, competidoras nacionales .....	42
Ilustración 11. Instalaciones de Ascensores TRESA.....	44
Ilustración 12. Ámbito de actuación de Ascensores TRESA en España.....	45
Ilustración 13. Cadena de valor de Ascensores TRESA .....	46
Ilustración 14. Línea del tiempo de Ascensores TRESA .....	48
Ilustración 15. Proceso de internacionalización de Ascensores TRESA.....	49
Ilustración 16. Alcance internacional de Ascensores TRESA .....	50
Ilustración 17. Cartera de productos de Ascensores TRESA .....	51
Ilustración 18. Análisis DAFO de Ascensores TRESA .....	53
Ilustración 19. Antiguos patrocinios de Ascensores TRESA .....	56
Ilustración 20. Gráfico evolutivo de los ingresos de explotación y el resultado antes de intereses e impuestos (1997 – 2021).....	60
Ilustración 21. Gráfico comparativo de la evolución de la rentabilidad económica e ingresos de explotación de Ascensores TRESA (1997 – 2021) .....	62

Ilustración 22. Evolución fondos propios y ajenos de Ascensores TRESA (1997 – 2021)	63
Ilustración 23. Ratios financieras de Ascensores TRESA.....	65
Ilustración 24. Rentabilidad económica y financiera Ascensores TRESA (2010 - 2021)	67

## ÍNDICE de TABLAS

Tabla 1. Métodos o vías de crecimiento empresarial .....	14
Tabla 2. Fuentes del Liderazgo en costes .....	16
Tabla 3. Factores clave de la Diferenciación.....	18
Tabla 4. Principales estrategias funcionales empresariales .....	20
Tabla 5. Ventajas e inconvenientes de los planes estratégicos.....	22
Tabla 6. Número de empresas asturianas por número de trabajadores. ....	30
Tabla 7. Número de empresas asturianas por sector (2021).....	31
Tabla 8. Ranking de países receptores de exportación asturiana .....	32
Tabla 9. Entrevista en profundidad con Ascensores TRESA.....	77
Tabla 10. Ratios financieros y económicos de Ascensores TRESA (2010 - 2021) .....	81
Tabla 11. Rentabilidad económica y financiera de Ascensores TRESA (2010 - 2021). 81	
Tabla 12. Evolución del número de empleados de Ascensores TRESA (2010 - 2021). 81	
Tabla 13. Evolución Activo Total, Fondos Propios y Fondos Ajenos de Ascensores TRESA (1997 - 2021) .....	82
Tabla 14. Evolución EBIT y EBITDA de Ascensores TRESA (1997 - 2021) .....	83

## **1. INTRODUCCIÓN**

A día de hoy, se podría afirmar que toda empresa que se precie sigue una estrategia, puesto que, en último término implica la existencia de una guía de actuación. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos, sobre todo en pequeñas y medianas empresas, se encuentra implícita en la mente de los directivos, y solo se materializa cuando determinadas acciones se llevan a cabo. Hacer esa idea explícita, razonable, factible y analizable por y para todos los componentes de una empresa es un reto dentro del ámbito de la Dirección Estratégica que dicho perfil de empresa debe afrontar.

La aparición de la Dirección Estratégica como disciplina tuvo lugar a mediados del siglo XX, y desde entonces ha evolucionado en gran medida. Uno de sus enfoques, el de la consecución de una ventaja competitiva, sigue manteniendo ahora su importancia por lo que se mencionará en muchas ocasiones a lo largo del presente trabajo. No obstante, los constantes cambios del entorno han hecho que la dirección estratégica empresarial haya tenido que ir más allá. Se han planteado en el entorno económico, tecnológico y social muchos desafíos que las empresas han tenido que ir afrontando. Algunos han sido ya superados, pero otros siguen siendo afrontados con un elevado nivel de incertidumbre y aún quedan más por aparecer en un panorama empresarial actual cada vez es más dinámico y cambiante.

De ahí, el objetivo de este trabajo es conocer los retos estratégicos que se les han presentado al mundo de las empresas, los que están enfrentando actualmente y poner la vista en el futuro para intentar esclarecer cuáles podrían ser los siguientes en aparecer. No solo conocerlos, sino comprender la necesidad y la trascendencia que tiene el establecimiento de estrategias para poder superarlos exitosamente. Además, el foco se centrará en los retos de las pequeñas y medianas empresas que suponen, generalmente, casi la totalidad del tejido empresarial de los países y que enfrentan un porvenir empresarial más particular con respecto a las grandes corporaciones.

A ese fin, en un primer lugar, se lleva a cabo una introducción a la disciplina de la Dirección Estratégica, viendo cómo se compone de diferentes procesos y sus aspectos más relevantes, para en segundo lugar, adentrarse en su desarrollo dentro de las pequeñas y medianas empresas. Así se destacan los principales desafíos que acontecen a esta tipología de empresas, pero haciendo más hincapié en el panorama empresarial español para centrar luego la atención en el tejido empresarial asturiano en busca de las

singularidades regionales. Por último, con el objetivo de ejemplificar los retos que enfrentan las pymes y cómo afrontan el proceso estratégico, se lleva a cabo un análisis de caso tomando como referencia para ello la compañía asturiana Ascensores TRESA, con el objetivo de aportar una visión práctica y real del desarrollo previo en el trabajo.



## 2. IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Previo a profundizar sobre los retos estratégicos que afrontan las compañías asturianas es importante aclarar en qué ámbito y a qué se hace referencia cuando se habla de ellos. Un reto, según la propia Real Academia Española, es “una situación difícil de superar, y que supone un desafío para quien lo afronta”. La diferencia viene cuando por añadidura aparece el adjetivo ‘estratégico’. En ese momento se trata de la Dirección Estratégica, aquella que busca establecer la ruta para solventar los retos y desafíos a los que se enfrentan las empresas.

Ha sido analizada y definida ya en numerosas ocasiones por diferentes académicos. Su objetivo principal consiste en explicar el porqué del éxito o fracaso de una empresa (Ventura, 2008). Y vinculada a ella, debe tenerse en cuenta el proceso estratégico que la guía y que está compuesto por tres fases clave que son: el Análisis Estratégico, la Formulación Estratégica y la Implantación Estratégica (Guerras y Navas, 2016), los cuales cuentan a su vez con procesos propios que se ven reflejados en la siguiente Ilustración 1.

*Ilustración 1. Fases del proceso estratégico*



*Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2016)*

Como se puede observar la palabra estrategia o un derivado de ella siempre está presente. La estrategia se entiende como la búsqueda de sincronía o ajuste dinámico entre las características estructurales del entorno en el que opera una empresa y sus

recursos y capacidades (Ventura, 2008). Asimismo, asociada a la definición, se incorpora la búsqueda de un objetivo: obtener unos resultados superiores (Grant, 2014). Todo ello la sitúa como un aspecto imprescindible en el crecimiento y supervivencia de las organizaciones.

La primera de las fases (ver Ilustración 1), el Análisis Estratégico, marca el rumbo que van a tomar las organizaciones en un futuro. Como punto de partida de todo el proceso, aparecen para ello conceptos de gran relevancia y muy conocidos en el ámbito empresarial como son la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos. Todos ellos estrechamente vinculados entre sí.

Esta primera etapa conlleva un doble análisis tanto externo como interno, piezas imprescindibles para aglutinar y sistematizar el conocimiento necesario para la toma de decisiones. Por un lado, el análisis externo tiene como objetivo analizar el entorno en el que una empresa desempeña su actividad, y las influencias existentes en él. Se efectúan a dos niveles, uno general o macro, – conocido como análisis PESTA o PESTEL – que abarca los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales que condicionan los resultados empresariales (ver Ilustración 2).

**Ilustración 2. Análisis PESTEL (externo general)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Fahey y Naranayan (1968)*

Y otro específico, del sector económico o entorno competitivo concreto en el que una empresa se encuentra. Para llevar a cabo este último, se utiliza como herramienta

fundamental, el modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2009), representadas todas ellas en la Ilustración 3.

*Ilustración 3. Análisis 5 Fuerzas competitivas de Porter (externo específico)*



*Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2009)*

Por otro lado, el análisis interno tiene como objetivo identificar y evaluar la dotación de recursos y capacidades de una empresa. De ese modo se reconocen los activos fundamentales para la competitividad, así como los más vulnerables o menos desarrollados que deben ser reforzados.

De este análisis se extrae otro concepto primordial dentro de la Dirección Estratégica como es la 'ventaja competitiva'. Este concepto puede definirse desde dos perspectivas no excluyentes, sino complementarias: la de la rentabilidad y la de la creación de valor. Así, una ventaja competitiva es una situación en la que una empresa obtiene – o podría obtener – mayor rentabilidad que sus rivales, compitiendo en un mismo mercado (Grant y Jordan, 2012). O bien una situación en la que una empresa crea más valor para los consumidores, que el que crean sus competidores (Besanko, Dranove, Shanley y Shaefer, 2000). Asimismo, está estrechamente relacionada con los recursos y capacidades empresariales, que son los que marcan la diferencia. De este modo, la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva está ligada a la posesión y buena gestión de una dotación de recursos y capacidades, que a su vez se adecúa al entorno en el que opera la empresa.

Recurriendo al enfoque de recursos, si bien los recursos tangibles son indispensables para el funcionamiento y desarrollo de las estrategias empresariales, son los intangibles, tales como la reputación, imagen corporativa, capital humano, marcas, tecnología, y conocimientos o experiencia acumulados, los que tienden a definir dicha ventaja – o desventaja – competitiva. Aunque no es la posesión de ellos lo que da lugar a la misma, sino que depende en mayor parte de las capacidades organizativas. Es decir, la habilidad de una compañía de coordinar la concurrencia de todos los recursos y conseguir una cooperación entre ellos (Grant y Jordan, 2012).

Es por ello que dicho concepto se encuadra dentro de la segunda fase de Formulación Estratégica (Ilustración 1), pues es en esta fase donde se diseña la estrategia competitiva – o forma de actuación – mediante la que se obtiene la ventaja competitiva – o rendimiento superior – de la que se viene hablando.

La estrategia es un término muy amplio, cada vez más relacionado con otros, como la flexibilidad o la capacidad de respuesta. Por ello, una empresa no basa su supervivencia en una única y estática estrategia. La adecuación a los cambios es primordial. Se considera, en definitiva, que la empresa ha de contar con una clara orientación estratégica, materializada en algún tipo de plan o programa estratégico, que ha de disponer también de la flexibilidad necesaria para abordar aquellos sucesos imprevistos que pudieran surgir a lo largo del tiempo. Por último, cabe señalar que la estrategia puede considerarse como una jerarquía compuesta por tres niveles: el nivel corporativo, el competitivo y el funcional, y que se explican a continuación.

## **2.1. Estrategia Corporativa**

La estrategia corporativa es aquella que define el alcance de la empresa, es decir, su ámbito de actuación, bajo tres dimensiones principales: vertical – integración vertical –, geográfica – internacionalización – y de producto – diversificación –. En definitiva, responde a tres preguntas: ¿en qué negocios compite la empresa? ¿en qué mercados geográficos está presente? y, por último, ¿qué actividades de la cadena de valor realiza internamente la empresa? Dichas dimensiones se comentan a continuación.

### **2.1.1. Integración vertical**

La integración vertical se refiere a la agrupación, en una misma empresa, de varios procesos consecutivos, pero separables, necesarios para producir un bien o un servicio (Jarillo, 1990). Es decir, es un proceso relativo a la cadena de valor. A mayor extensión de actividades en su cadena, mayor integración vertical.

Además, puede clasificarse de varias maneras. Por un lado, se habla de integración vertical hacia atrás o aguas arriba, cuando la empresa adquiere propiedad y control sobre actividades que antes hacía un proveedor. Y, será hacia delante o aguas abajo, cuando se acerque al consumidor final, realizando aquellas actividades que antes hacía un cliente. Por otro lado, será parcial, cuando combine producción propia con adquisiciones externas. O total, cuando no existe necesidad de acudir al mercado para la producción, sino que la misma se traslada de fase en fase internamente.

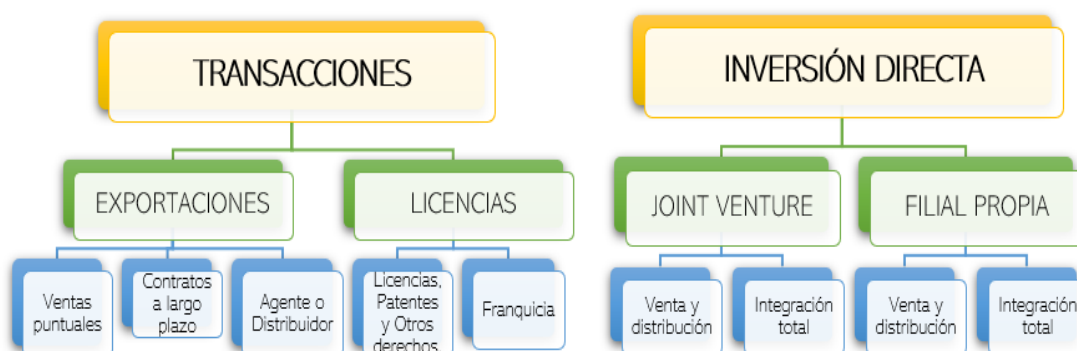
Si bien se puede entender que la integración es beneficiosa porque permite una mayor coordinación, control y, por tanto, reduce riesgos e incertidumbres, también implica una serie de inconvenientes. La subcontratación – proceso contrario – da más flexibilidad y permite a las empresas concentrarse en las actividades claves para la competitividad dentro de su sector de actividad y que pueden llegar a generarles mayores beneficios. Por ello, determinar si la integración vertical es una opción que mejora o empeora los resultados, dependerá del sector, los recursos, capacidades y del dinamismo o estatismo del entorno (Guerras y Navas, 2016).

### **2.1.2. Internacionalización**

La internacionalización es el proceso por el cual las empresas llegan a nuevos países. A este respecto, deben seleccionar aquellos que se ajusten más a sus objetivos, la forma de entrada y el modo o escala en el que van a competir una vez dentro.

La internacionalización puede desarrollarse desde un plano meramente comercial o de exportación, que implique solo la venta y envío a otros países, o hasta una inversión directa, en la que se traslade la fabricación o prestación del servicio al país destino de la internacionalización. A ese respecto en la Ilustración 4 se observan las formas alternativas de entrada a los mercados extranjeros.

**Ilustración 4. Formas alternativas de entrada a mercados extranjeros**



*Fuente: Robert M. Grant (2014)*

En la figura superior de izquierda a derecha se reflejan las fórmulas de internacionalización de menor a mayor grado de compromiso de recursos. Las compañías pueden optar por cualquiera de las fórmulas en cualquier momento. Se considera que el procedimiento habitual suele consistir en internacionalizarse de manera gradual. No obstante, cada vez son más las empresas que nacen con vocación internacional, las denominadas *born global*, sin un proceso de internacionalización evolutivo, entendiendo el mercado y los consumidores de manera global desde su inicio. Son diversas las clasificaciones de estrategias de internacionalización, siendo una de las más conocidas la que distingue entre: doméstica, internacional, multinacional y global, en las que a medida que se avanza de la primera a la última la importancia de los mercados de destino se acentúa.

### **2.1.3. Diversificación**

La diversificación es el proceso consistente en competir en ámbitos nuevos o diferentes al principal de la empresa. Es una estrategia que suele contribuir al crecimiento de las empresas, en la medida que reduce el riesgo de centrarlo todo en un único negocio.

Se puede hablar de diversificación relacionada, cuando los nuevos negocios abordados presentan similitudes y se pueden establecer sinergias de recursos y capacidades. Por el contrario, en la diversificación no relacionada no existe conexión alguna entre el negocio original de la empresa y aquel nuevo hacia el que se dirige. Si bien, para que la diversificación se plantee como posibilidad, tiene que crear valor para los accionistas. De modo que el coste de entrada – ya sea por crecimiento interno o externo – no anule los beneficios futuros (Grant, 2014).

Para llevar a cabo cualquiera de estas tres estrategias las empresas pueden recurrir a varios métodos o vías de crecimiento. El crecimiento interno, referente a optar por utilizar los propios recursos empresariales o el crecimiento externo, dependiente de la incursión de un tercero. El interno es gradual, más independiente, pero más lento y laborioso. Mientras que el externo suele ser más eficiente y rápido, pero puede entrañar por ello mayores riesgos. Esta última vía incluye tanto las fusiones – integración de dos o más patrimonios empresariales, de las que surge una nueva entidad – y adquisiciones – toma de control de una sociedad por otra, sin que surja una nueva entidad – como los diferentes acuerdos de cooperación enumerados en la tabla siguiente (Ventura, 2008) (Tabla 1).

*Tabla 1. Métodos o vías de crecimiento empresarial*

CRECIMIENTO INTERNO	CRECIMIENTO EXTERNO	ALIANZAS ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación comercial</li> <li>• Filiales propias               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ productivas</li> <li>○ comerciales</li> <li>○ de producción y ventas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusiones</li> <li>• Adquisiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos de cooperación               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consorcios</li> <li>○ Piggy back</li> <li>○ Joint venture</li> <li>○ Licencias</li> <li>○ Franquicias</li> </ul> </li> <li>• Contratos de gestión</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia basado en Ventura (2008)*

## 2.2. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva hace referencia a cómo una empresa compite en un sector o mercado particular. El objetivo a este nivel es obtener unos mayores beneficios o rentabilidad superior, sobre el rival – la ventaja competitiva –. Recurriendo a las aportaciones de Porter (2009) al respecto, existen dos maneras de lograrlo, dos estrategias competitivas genéricas: el liderazgo en costes o la diferenciación.

### **2.2.1. Liderazgo en costes**

Llevar a cabo una estrategia competitiva de liderazgo en costes consiste en ofrecer un producto o servicio idéntico o muy similar al de la competencia incurriendo en costes más bajos. Unos costes inferiores permiten obtener mayores márgenes que los competidores manteniendo los mismos precios. Sin embargo, las empresas pueden optar también por reducir los precios, sin caer en la competencia desleal. En este caso la ventaja se mantiene siempre y cuando ante la reducción, el volumen de ventas aumente, compensando la disminución del precio con dicho aumento. No obstante, se trata de una acción más arriesgada, pues la disminución de precio lleva aparejada en muchas ocasiones una percepción de una disminución de la calidad. Esa percepción negativa podría desincentivar la compra por parte de los clientes, prefiriendo los productos de la competencia. Si eso ocurre la empresa se encontraría en una desventaja en costes, de ahí el mayor riesgo.

La ventaja en costes puede ser obtenida a través de diferentes fuentes. Todas ellas representadas en la siguiente Tabla 2.



**Tabla 2. Fuentes del Liderazgo en costes**

ECONOMÍAS DE ESCALA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores volúmenes de producción</li> <li>• Especialización e indivisibilidades</li> </ul>
ECONOMÍAS DE APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de las rutinas organizativas</li> <li>• Aumento de habilidades individuales</li> </ul>
TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación de procesos</li> <li>• Ingeniería de procesos</li> </ul>
DISEÑO DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de diseños y componentes</li> <li>• Diseño para la fabricación</li> </ul>
COSTE DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventajas de localización</li> <li>• Poder de negociación</li> </ul>
UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio de costes fijos y variables</li> <li>• Ajuste entre rapidez y flexibilidad</li> </ul>
EFICIENCIA RESIDUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación y cultura organizativa</li> <li>• Eficacia directiva</li> </ul>

*Fuente: Robert M. Grant (2014)*

Los factores reflejados en la tabla anterior suelen atribuirse a las grandes corporaciones. En un primer lugar porque las economías escala ocurren cuando a mayor volumen de producción se produce una reducción en los costes unitarios. Estas empresas de mayor tamaño emplean métodos de fabricación en masa o de grandes volúmenes, que se apoya en nuevas tecnologías de automatización y digitalización para agilizar y abaratar aún más los procesos. En cierta manera todos los factores están relacionados entre sí. El aprendizaje se da con la práctica – *learning by doing* – y los elevados niveles de producción continuos permiten adoptar esos conocimientos a lo largo del tiempo. Asimismo, del amplio conocimiento sobre la producción se puede trabajar en el diseño de productos más económicos y atractivos que faciliten la consecución de economías de escala, a la vez que permiten un mejor aprovechamiento de los recursos y capacidades empresariales. Para ello, siempre es necesario contar con el capital humano de la empresa, el cual no siempre es eficiente al cien por cien. De ahí, que cuando se habla de eficiencia residual, como punto en el cual el personal no se encuentra trabajando a su

máximo, cobren importancia la cultura organizativa y la eficacia de la dirección para la motivación del mismo (Grant, 2014).

Hoy en día el mantenimiento de este tipo de liderazgo ha obligado y está obligando a muchas empresas a adoptar nuevas medidas a favor de la reducción de los costes. Son algunas de ellas la deslocalización – también conocida como *offshoring* – y la producción ajustada o *lean manufacturing*. O se ha profundizado en algunas ya existentes, mediante la reingeniería de procesos o la mayor incursión de la digitalización y automatización en la llamada *Industria 4.0*. Estos nuevos enfoques imponen a las compañías nuevos retos al suponer una pérdida de control directo sobre las marcas empresariales o las cadenas de valor propias. Además, al requerir nuevos tipos de conocimiento y aptitudes, puede en un primer momento generar cierta incertidumbre.

### **2.2.2. Diferenciación**

Llevar a cabo una estrategia competitiva de diferenciación consiste en ofrecer un producto o servicio que se diferencia del de la competencia de una manera tal, que provoca que el consumidor esté dispuesto a pagar un sobreprecio. Existe una ventaja en diferenciación cuando una empresa es capaz de vender en el mercado a un precio más alto, que excede al coste que proporciona esa diferenciación (Grant, 2014; Ventura, 2008).

Las posibilidades de diferenciación dependen en gran medida de las características de los bienes y servicios. Si se trata de bienes que satisfacen necesidades sencillas sin complejidad técnica en su diseño o que cumplen con normativas específicas hay mayores limitaciones a la hora de intentar diferenciar la oferta que si se trata de bienes que satisfacen necesidades complejas, con complejidad técnica o que no deben cumplir normas tan rigurosas. Existen dos vías, no excluyentes, para lograr que un producto se perciba como diferente o superior: hacer hincapié en atributos de naturaleza tangible o intangible, tal y como se observa en la siguiente Tabla 3.

**Tabla 3. Factores clave de la Diferenciación**

Diferenciación TANGIBLE			Diferenciación INTANGIBLE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño</li> <li>• Forma</li> <li>• Diseño</li> <li>• Color</li> <li>• Material</li> <li>• Peso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilidad</li> <li>• Consistencia</li> <li>• Velocidad</li> <li>• Durabilidad</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Sabor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesorios</li> <li>• Entrega</li> <li>• Post-venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatus</li> <li>• Exclusividad</li> <li>• Individualidad</li> <li>• Pertenencia</li> </ul>	Consideraciones <ul style="list-style-type: none"> <li>• sociales</li> <li>• emocionales</li> <li>• psicológicas</li> <li>• estéticas</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia a partir de Grant (2014)*

Como se mencionaba anteriormente, el potencial para diferenciar un producto viene condicionado en gran parte por sus características físicas o intrínsecas. No obstante, siguiendo las palabras del especialista en gestión empresarial Tom Peters: “Cualquier cosa se puede convertir en un producto o servicio con un valor añadido”. De ello se extrae que diferenciar un producto consiste en comprender qué es aquello que quieren los clientes, cómo lo quieren y por qué lo eligen frente a otras opciones, sus motivos y motivaciones. Es decir, prestar atención al lado de la demanda; pero sin olvidar que la capacidad para satisfacerlos depende del lado de la oferta. Es decir, las habilidades y recursos de los que se dispone o a los que se tiene acceso, así como las actividades que se desarrollan en ese momento. También cobra importancia la imagen de marca.

En síntesis, una estrategia de diferenciación parte de la misma base que una estrategia de negocio, conocer y comprender las necesidades y deseos de los consumidores. Por ello, el potencial diferenciador, tiene los límites marcados en la imaginación y creatividad de las personas que conforman las empresas. Lo cual queda de manifiesto con la incontable cantidad de marcas diferentes de un mismo producto que se pueden encontrar en cualquier supermercado; o los servicios más básicos de toda la vida convertidos en experiencias, como el caso de Starbucks. El más mínimo detalle y sobre todo la capacidad de las empresas para relacionarse con sus clientes de un modo distinto a su competencia son claves, especialmente en el sector servicios. Hoy día las innovaciones tecnológicas de producto o proceso y la administración efectiva de los

recursos humanos son de las fuentes más importantes y que más desafíos suponen a las organizaciones.

Tras lo estudiado parece evidente que – por lo menos a nivel teórico – ambas estrategias parecen ser incompatibles entre sí, tradicionalmente se ha considerado que existe una relación de sustitución entre ambas orientaciones estratégicas. Principalmente, porque los elementos que generan la diferenciación, como la inversión en I+D+i, servicios complementarios, fuerza de ventas, publicidad u otros, suponen mayores costes, costes que se ven restringidos en la otra estrategia. Por tanto, la diferenciación suele impedir el liderazgo en costes y viceversa. No obstante, en ocasiones, puede existir en la práctica un enfoque dual o mixto. En entornos caracterizados por un elevado dinamismo las empresas necesitan cierta flexibilidad para reaccionar del modo más adecuado a los cambios. Si se adopta una estrategia única y fija, la adaptación a los requerimientos y circunstancias es más difícil, por lo que hay empresas que deciden y son capaces de llevar a cabo e implementar una cierta combinación. Por ejemplo, cuando una empresa compite en varios mercados o nichos diferentes, adecúa su comportamiento estratégico para cada uno según corresponda. O también puede ocurrir que una empresa obtenga una ventaja en costes, pues produzca a un coste menor que la media de la industria, y decida invertirlo en diferenciarse por otro aspecto diferente a la producción (Grant, 2014).

### **2.3. Estrategias Funcionales**

Las estrategias funcionales son las estrategias de los diferentes departamentos o áreas funcionales para administrar los recursos y habilidades eficientemente, para poder alcanzar las metas establecidas.

Todas ellas son diseñadas y planificadas por los jefes de cada departamento y deben estar en línea con el enfoque competitivo adoptado con anterioridad. Hasta tal punto que la propia capacidad funcional forme parte de una posible ventaja competitiva. Las principales áreas operativas son las de producción, marketing, recursos humanos, financiera y de investigación y desarrollo visibles en la siguiente Tabla 4.

**Tabla 4. Principales estrategias funcionales empresariales**

PRODUCCIÓN	MARKETING	RR.HH
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de sistema productivo</li> <li>- Gestión de inputs y outputs</li> <li>- Incorporación de nuevas técnicas y tecnologías</li> <li>- Almacenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características de producto</li> <li>- Fijación de precios</li> <li>- Logística de distribución</li> <li>- Canales de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección y reclutamiento del personal</li> <li>- Capacitación y formación</li> <li>- Motivación</li> </ul>
FINANZAS	I+D+i	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidades de financiación</li> <li>- Fuentes de financiación</li> <li>- Coste de la financiación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas técnicas de dirección y gestión empresarial</li> <li>- Digitalización y automatización</li> </ul>	

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez efectuada una revisión genérica todas las posibilidades dentro de la formulación o diseño de estrategias, siguiendo con las fases que conforman el proceso estratégico, cabe centra la atención en la tercera y última de las fases – observables en la primera de las ilustraciones (Ilustración 1) – la implantación estratégica. Como se puede intuir del propio nombre de esta etapa, en ella se han de llevar a ejecución los planes coherentes con la orientación estratégica elegida. Habiendo considerado para ello aspectos como la adecuación a la misión, visión y objetivos estratégicos, la factibilidad de que sea exitosa y la aceptabilidad. Este aspecto final de aceptabilidad hace referencia a las consecuencias que trae consigo adoptar una estrategia en relación con la creación de valor/rentabilidad, riesgo financiero, político y reacción de los grupos de interés. Por tanto, la empresa debe valorar cuan aceptables son para ella las consecuencias que podría ocasionar en un futuro la adopción de las diferentes estrategias. Asimismo, se encargará del control y evaluación de las acciones tomadas. Cualquier decisión estratégica de ese calibre debe ser valorada con el objetivo de conocer si se ha tomado una decisión que conlleva acciones sostenibles en el tiempo o si por el contrario ha de tomarse una nueva dirección (Guerras y Navas, 2016).

### **3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES**

A priori, podría afirmarse que la Dirección Estratégica siempre ha sido de más fácil explicación, aplicación y ejemplificación cuando se trata de grandes empresas. Normalmente es así, porque las empresas de gran tamaño que han llegado a ser lo que son, lo han hecho en base al desarrollo estratégico.

La facilidad en la distinción de aspectos estratégicos en estas compañías proviene de que, en su mayoría, son multinacionales o transnacionales. Eso quiere decir que han llevado a cabo o desarrollado una estrategia corporativa, punto clave en su crecimiento y no solo en lo referente a la internacionalización, que es claramente visible ya en su clasificación empresarial. Esta afirmación también se refiere a la integración vertical, puesto que muchas compañías aprovechan la mayor envergadura que les proporciona encontrarse en varios países, para acrecentar su cadena de valor; o al contrario, es la búsqueda de una mayor integración de actividades la que lleva a localizarse en diferentes lugares. Asimismo, es habitual en las grandes compañías observar cierto grado de diversificación, ya que pueden encontrar oportunidades de negocio explorando sectores nuevos o segmentos de mercado cercanos a sus negocios principales. Además, estas estrategias siempre van acompañadas de la elección del modo de actuación a seguir en cada sector o mercado que abordan, es decir de una estrategia competitiva.

Ahora bien, independientemente de su tamaño, todas las compañías deberían de seguir los primeros pasos de definirse a ellas mismas, el sector en el que quieren operar, los objetivos a alcanzar dentro de dicho sector y perfilar una orientación estratégica que guíe su comportamiento. Es bien sabido que la búsqueda de soluciones a problemas cotidianos supone el mayor esfuerzo y tiempo de los directivos de las pymes. No obstante, no debería ser razón suficiente para impedir que los altos mandos se formen en técnicas de gestión empresarial y trabajen en encontrarse actualizados en conocimientos y prácticas.

Una adecuada dirección estratégica, así como una buena planificación financiera aportan una serie de beneficios que repercuten positivamente en la realización de las tareas habituales. El empleo de técnicas estratégicas en las pymes permite establecer de un modo más claro y ordenado los objetivos empresariales, ayudando a los directivos a la selección y disposición de los medios necesarios para alcanzarlos. No solo eso, pues

al mismo tiempo, busca lograr una mayor implicación e integración del resto de personas interesadas en el porvenir de la empresa (Maqueda Lafuente, 2007).

Un aspecto claramente importante y diferenciador con las grandes empresas es el referente a la competencia. Un profundo conocimiento del entorno competitivo es importante para tener la capacidad de adaptarse a él, pero, además, ese conocimiento también puede contribuir, en la medida de lo posible, a tratar de influir en él en beneficio propio. A ese respecto, los acuerdos entre pymes para tratar de modificar disposiciones legales, normativas o superar limitaciones en la venta el exterior son claves; así como el combatir a las grandes empresas, y el efecto que tiene su competencia en los mercados.

La definición y ejecución de programas o planes estratégicos. Conllevan la realización de controles periódicos para observar discrepancias entre lo propuesto y lo que está sucediendo en la realidad. Asimismo, por cambios internos o del entorno, se pueden llevar a cabo reajustes, facilitando la coordinación de actividades y al fin y al cabo mejorando la gestión empresarial.

*Tabla 5. Ventajas e inconvenientes de los planes estratégicos*

VENTAJAS		INCONVENIENTES
Facilidad de control	Prevención del despilfarro	Rigidez
Dosificación de esfuerzos	Concreción en los objetivos	Pérdida de tiempo
Mejora de la coordinación	Establecimiento de prioridades	Coste monetario

*Fuente: Elaboración propia a partir de Maqueda Lafuente (2007)*

El beneficio es el motor por el cual y mediante el cual una empresa funciona. Sea cual sea su tamaño, y a pesar de las diferentes corrientes que tienen como objeto de estudio el objetivo empresarial, en último término la empresa busca “la maximización del beneficio”. De ahí la relevancia de los presupuestos, una cuantificación monetaria de las actividades empresariales, ya sean estratégicas o no.

En relación con los presupuestos, bien sean generales o más específicos por áreas funcionales, aportan una madurez organizativa esencial al esclarecer el destino de los recursos y establecer los objetivos a alcanzar. No obstante, es importante que dichos

presupuestos no se entiendan como unos límites completamente rígidos, sino que se apliquen bajo una flexibilidad que permita adaptarse si ocurre cualquier cambio del entorno (Sanchis Palacio y Ribeiro Soriano, 2007).

Finalmente, en lo relativo a las estrategias de crecimiento – ya analizadas en el capítulo anterior –, éstas no son privativas de las empresas de mayor tamaño, aunque pudiera entenderse así, ya que son las que cuentan con un número más elevado de recursos. Sin embargo, una pyme puede e incluso se podría decir que debe, seguir cualquiera de las estrategias para crecer, desarrollarse y mantenerse en una posición competitiva en sus mercados. Además, por tamaño y estructura, suelen contar con mejores condiciones para generar una cultura innovadora, que facilite el establecimiento de ciertas estrategias (Ocaña, 2012).

### **3.1. Desafíos presentes y futuros**

Los retos que están enfrentando las organizaciones hoy día son totalmente distintos a los superados no hace más que una década. Hay aspectos que se mantienen, pero son más las numerosas diferencias que remarcan que las organizaciones evolucionan – o han de evolucionar – al mismo paso que lo hacen las sociedades. En los procesos de creación de nuevas empresas o nuevos productos, se sigue pasando por los mismos estadios que hace años, pero el abanico se ha extendido mucho más. La globalización, y por ello, la competencia global, las nuevas necesidades, deseos y comportamientos del cliente, los cambios tecnológicos acelerados, la ética, la responsabilidad social, económica y medioambiental. Todo ello son aspectos que complican las tareas estratégicas.

#### **3.1.1. Economía Circular**

Se lleva tiempo haciendo hincapié en la necesidad de que las empresas tomen responsabilidad con respecto a sus acciones y sus externalidades negativas. No solo desde un punto de vista social o económico, sino también medioambiental. Si ya era un tema importante antes de la crisis sanitaria de la COVID-19, las transformaciones sufridas han acrecentado su importancia.

La sostenibilidad y la economía circular ya se han convertido en una oportunidad de creación de valor e incluso de empleo. Los gobiernos nacionales y los organismos internacionales han creado – y seguirán creando – iniciativas de desarrollo sostenible,



para intentar frenar la emergencia climática que amenaza el futuro. Un futuro ya no solo empresarial, sino del planeta (Meneses, 2020). De ahí la necesidad inevitable de orientar el paradigma productivo hacia un enfoque que tenga en cuenta la escasez de recursos, el perjuicio de la contaminación y las oportunidades que brinda la economía circular. A ese respecto Nadya Zhexembayeva autora de “La Estrategia del Océano Esquilado ¿Cómo impulsar la innovación para adaptarse a la nueva economía circular?”, plantea cinco principios que deberían adoptar las empresas, para enfrentarse exitosamente al nuevo orden económico (ver Ilustración 5).

*Ilustración 5. Principios empresariales en la economía circular*

1. Adoptar una economía circular que sustituya a la economía lineal
2. Explorar un enfoque horizontal de los negocios
3. Explorar nuevas formas de crecimiento
4. Abandonar el plan de negocio y centrarse en el modelo de negocio
5. Pasar de una visión parcial departamental a una mentalización global

*Fuente: Elaboración propia a partir de Zhexembayeva (2014)*

Además, en las cadenas de valor, tanto en las actividades centrales como en las de apoyo, se deben introducir paulatinamente el reciclaje, la reutilización y otros conceptos ya muy manidos en temas medioambientales. Manidos principalmente a nivel teórico, pues es todavía en estos momentos, cuando se comienzan a ver las acciones que toman las organizaciones en esta materia.

A ese respecto las cadenas de suministro circulares han sido un avance significativo, pero que aún está en camino de asentarse. Estas cadenas son las que buscan alargar los ciclos de vida de los productos (CVP) a partir de la restitución o recuperación de productos, componentes y materiales con acciones como la reutilización, reparación, reciclaje y remanufactura.

Los flujos inversos cobran por tanto gran relevancia. La logística inversa – la que se encarga del proceso desde el consumidor final de vuelta a la fábrica – se pone a la misma altura que la logística directa – la que se encarga del proceso desde la fábrica hasta el consumidor final –, y en ambos casos se busca hablar de una logística verde. Si bien la inversa se define como verde por su objetivo principal, la directa lo será siempre y cuando lleve a cabo acciones que busquen reducir al mínimo el impacto ecológico causado (Parada, 2010).

La Cámara de Comercio de España realizó en el año 2021 una encuesta a 400 pymes de los cinco sectores principales – industria, construcción, comercio, hostelería y otros servicios – y de diferentes tamaños según el número de empleados, para la realización de su Informe sobre la Economía Circular y PYMES en España<sup>1</sup>. Los resultados principales denotan que el conocimiento sobre aspectos sostenibles o de economía circular, se reduce a medida que disminuye el número de empleados. En las compañías de mayor tamaño, los equipos directivos cuentan con tiempo y capacidad para acudir a fuentes de conocimiento teórico y aplicarlo en sus estrategias, pero los autónomos y pequeñas empresas tienen más dificultades. En ese sentido, la influencia de grandes empresas dentro de los sectores y la penetración del concepto en el entorno empresarial y social en que se desarrollan, son las fuentes esenciales para que las pymes adopten esas ideas y acciones en consecuencia.

Asimismo, cabe destacar que, por sectores, en la construcción y en la hostelería existe un amplio desconocimiento y falta de acciones, lo que resulta preocupante por la capacidad que tienen para generar residuos en cantidades muy elevadas. No sucede lo mismo con la industria, que a priori por producir residuos considerados más peligrosos, cuenta con más consciencia sobre la gestión de los mismos. En cualquier caso, las pymes resultan ser compañías interesadas en la reducción de sus consumos, fundamentalmente el consumo energético, por el ahorro económico que supone. Por ello, la inversión en sistemas de eficiencia energética es notable, así como una preferencia por el uso de materias primas secundarias. No obstante, y en la medida de lo posible, es necesario que se acrecienten los esfuerzos en el diseño de bienes y servicios que favorezcan el reciclaje o la reutilización, el uso de materias primas secundarias – más allá del papel y el cartón –, la incorporación de sistemas de recogida selectiva y de

---

<sup>1</sup> Disponible en: <https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/informe-economia-circular-pymes-marzo-2021.pdf>

generación eléctrica autónoma o la selección de suministradores que se encuentren certificados ecológicamente.

### **3.1.2. Digitalización y Automatización**

Si pudiese haber alguna duda sobre la relevancia que tiene la digitalización y la automatización de procesos en el día a día empresarial y en el funcionamiento más eficiente de las cadenas de valor, aún se pone más de manifiesto sabiendo que la mayoría de los fondos gubernamentales, subvenciones u otro tipo de ayudas van enfocados hacia ellos. Es el caso del último instrumento temporal de reconstrucción brindado por la Unión Europea y denominado *Next Generation EU* (NGEU), cuyo objetivo principal se sitúa en avanzar en la recuperación de las economías a través de la transformación digital y la transición ecológica<sup>2</sup>.

Mientras que las grandes empresas disponen de medios e instrumentos para abordar los cambios tecnológicos, las más pequeñas afrontan mayores dificultades derivadas de la menor financiación y la falta de acceso a buenos productos e información. Por ello, la digitalización de las pymes se ha de apoyar en dos condiciones impulsoras, como son la capacitación digital de sus propios trabajadores y la existencia y pertenencia a clústeres de cooperación entre las propias pymes. Todo ello, supondrá la transformación de algunos puestos de trabajo y el surgimiento de nuevas oportunidades.

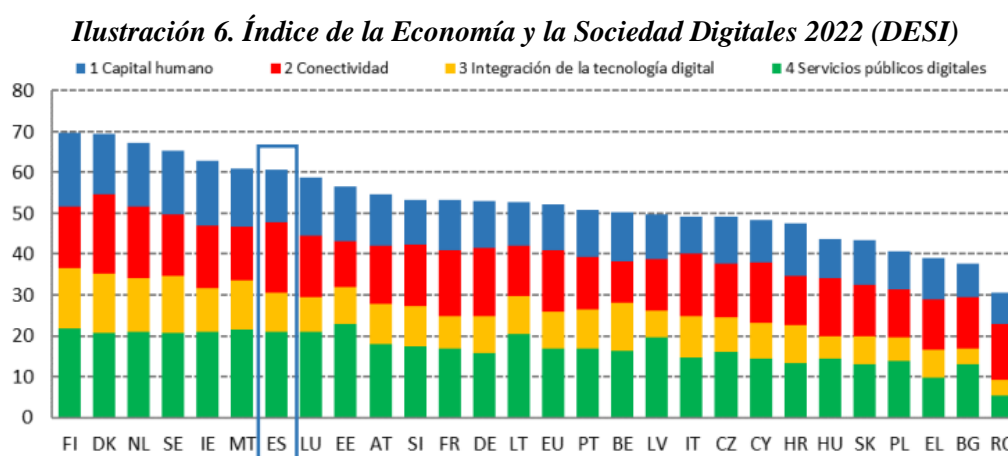
Cada organización debe desarrollar su propio proyecto de digitalización adaptado a sus circunstancias concretas – sector, tamaño, trayectoria, competencia, recursos y capacidades o cultura organizativa –, entendiendo que el camino a seguir es un proceso cíclico, de mejora continua y adaptación a su entorno. Y que por ello, la monitorización de los resultados obtenidos y los posteriores ajustes o medidas tomadas son esenciales para el éxito futuro. Si bien es evidente que hay herramientas digitales que están estandarizadas y su incorporación en las compañías es sencilla como punto de partida, el proceso en sí, ya sea integral o selectivo, requiere cambios que afectan a toda la estructura organizativa (Gobierno de España, 2021).

En los últimos años los indicadores de digitalización en España han presentado una evolución positiva en conectividad y servicios públicos digitales, pero no se han integrado del mismo modo en las pequeñas y medianas empresas. El Informe de Digitalización de la Economía y la Sociedad de 2021 señala que a las pymes españolas

---

<sup>2</sup> Más información disponible en: <https://nexteugeneration.com/>

les falta explotar todo el potencial del *e-commerce* o comercio electrónico, el uso de servicios en la nube y el análisis de *big data*. Asimismo, apunta que las empresas tecnológicas en el tejido productivo cuentan con poca digitalización, lastrando en cierto modo su propio crecimiento y la productividad del conjunto de la economía. Principalmente, ello es debido a que el cambio tecnológico es imprescindible para hacer frente y adaptarse a los nuevos modelos de negocio, las nuevas demandas de sostenibilidad ambiental, los canales de distribución y las nuevas formas de trabajo mediante herramientas digitales (CES, 2021). Sin embargo, ha mejorado con respecto a años anteriores en los diferentes aspectos medidos en el Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (ver Ilustración 6), situándose entre los diez primeros puestos de entre los 27 estados miembros de la UE.



Fuente: DESI (2022)

En la actualidad, en el ámbito español, existen diversos programas enfocados en la digitalización del tejido empresarial, incluso algunos por sectores. Se destacan el Marco Estratégico de la PYME 2030, la Estrategia para la Digitalización del Sector Agroalimentario y Forestal y del Medio Rural, la Estrategia Nacional Industria Conectada 4.0, la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027 y el Plan Estratégico de ICEX España.

### 3.1.3. Otros desafíos

Es evidente que los aspectos tratados con anterioridad son los que resultan en una necesidad más imperiosa de interiorización y adaptación para las empresas y la sociedad en su conjunto. No obstante, no quiere decir que sean los únicos a los que se deba prestar atención desde las organizaciones, principalmente porque hay otros aspectos

dentro de la coyuntura empresarial que son igual de necesarios para su competitividad, supervivencia y crecimiento.

El primero de ellos podría ser el acceso a la financiación, pues a este tipo de compañías les ha sido siempre más difícil conseguir la financiación necesaria a través de los mercados financieros. Concretamente, la Small Business Act (SBA)<sup>3</sup>, iniciativa de la Comisión Europea que recoge el marco general para la política de la Unión Europea en materia de pequeñas y medianas empresas, indica que esa falta de recursos sigue siendo el segundo mayor problema. No obstante, desde la propia Comisión se realiza un seguimiento periódico para ver si tienen lugar avances notorios, tras la puesta en marcha de diferentes políticas que facilitan el acceso de las pymes a mercados de capitales de riesgo y la concesión de créditos, préstamos y garantías (Parlamento Europeo, 2021).

Otro desafío podría radicar en el diseño y definición de la estructura organizativa, ya que, en las pequeñas y medianas empresas, suele encontrarse muy marcada la figura de directivo. Aunque teóricamente la inexistencia de tantos niveles jerárquicos como en grandes empresas, debería facilitar la comunicación transversal y bidireccional, no siempre ocurre. Si bien la Dirección Estratégica ya en su nombre esclarece que es un instrumento de la alta dirección, debería contar con una participación consensuada de todos los niveles y sus áreas funcionales.

Muy relacionado con la estructura y cultura empresarial, está el liderazgo desempeñado por su directivo. El liderazgo es un término ampliamente estudiado, que tiene dos vertientes principales: un liderazgo transaccional o uno transformacional (Bass, 1985). La selección de uno u otro va siempre ligado a las características propias de las empresas y sus entornos. No obstante, parece la figura transformacional, la preferida para afrontar los retos futuros. Todo ello debido a que el compromiso, la participación y el sentido de pertenencia a la organización de todos los miembros, se sitúan como algunas de las claves de productividad y éxito empresarial. Y hoy día conseguir esa lealtad por parte de los subordinados, sin implicación e incentivos positivos o motivación por parte de los superiores es complicado. Además, la implicación de todas las partes fomenta los cambios necesarios para un éxito futuro en las empresas (White, 2022)

---

<sup>3</sup> Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/a-small-business-act-for-european-smes.html>

Por último, se encontrarían las actividades y acciones relacionadas con los recursos humanos, sobre todo la capacitación del capital humano por parte de las compañías, ofreciendo formaciones de calidad, que sirvan a los empleados para desarrollarse y evolucionar no solo en la empresa, sino a nivel personal. En las pymes, más que en las grandes empresas, existen casos de falta de formación a las personas nuevas que entran a ocupar un puesto de trabajo, bien por falta de tiempo o de recursos. A ese respecto, la existencia de planes formativos o si no fuesen estos necesarios para desempeñar las tareas de un puesto, la existencia de programas que permitan conocer más a la compañía contratante, el funcionamiento diario y las expectativas sobre el contratado, facilitarían la adecuación a los puestos. Asimismo, es importante no centrarse únicamente en la tecnificación, pues cada vez son más necesarios aspectos tales como la creatividad o el pensamiento lateral, que propicien una mejor comprensión, interpretación y resolución de problemas, así como de detección de oportunidades (KPMG, 2021).

## 4. EL TEJIDO EMPRESARIAL EN ASTURIAS

En este apartado se lleva a cabo una descripción del panorama empresarial asturiano, obteniendo una fotografía de cuáles son los sectores principales, su desarrollo y evolución, así como sus oportunidades de negocio. De este modo, se conocerá cuáles mantienen una posición más predominante y su posible relación con la importancia de la implantación de estrategias. Asimismo, se conocerán los organismos que desde hace años fomentan dicha implantación. Para finalmente, conocer cuáles son los retos que globalmente deben enfrentar las pymes asturianas.

### 4.1. Panorama general empresarial

Según datos de 2021 el Principado de Asturias cuenta con un total de 67.573 empresas lo que supone una disminución del 1,26% con respecto al año anterior. Casi la totalidad de ellas son pymes, entendiendo como pymes, aquellas empresas que cuentan con menos de 250 empleados y cuyos volúmenes de facturación o negocio no sobrepasen los 50 millones de euros o en su balance general no se sobrepasen los 43 millones de euros.

*Tabla 6. Número de empresas asturianas por número de trabajadores*

<b>TOTAL EMPRESAS</b>	67.573
Pyme <b>sin</b> asalariados	37.457
Pyme <b>con</b> asalariados	30.052
Microempresas (1-9 trabajadores)	27.698
Pequeñas empresas (10-49 trabajadores)	2.050
Medianas empresas (50-249 trabajadores)	304
Grandes empresas (250 o más trabajadores)	64

*Fuente: IDEPA (2021)*

Examinando el tejido por su estructura sectorial, se observa (ver Tabla 7) que el mayor número de empresas se concentra en el sector servicios, donde se engloban en una sola categoría – resto de servicios – las actividades como la hostelería, transporte, comunicaciones, actividades inmobiliarias, servicios empresariales y actividades educativas, sanitarias o sociales. Dentro de servicios, pero desagregando a comercio

estarían las empresas de comercio al por menor, al por mayor o intermediarios comerciales, seguidas de las de la construcción y en último lugar el sector industrial.

*Tabla 7. Número de empresas asturianas por sector (2021)*

<b>SECTOR</b>	<b>Nº EMPRESAS</b>	<b>PORCENTAJE S/ TOTAL</b>
<b>Industria</b>	3.451	5,11%
<b>Construcción</b>	8.052	11,92%
<b>Servicios</b>	56.070	82,98%
<b>Comercio</b>	13.741	20,34%
<b>Resto de servicios</b>	42.329	62,64%

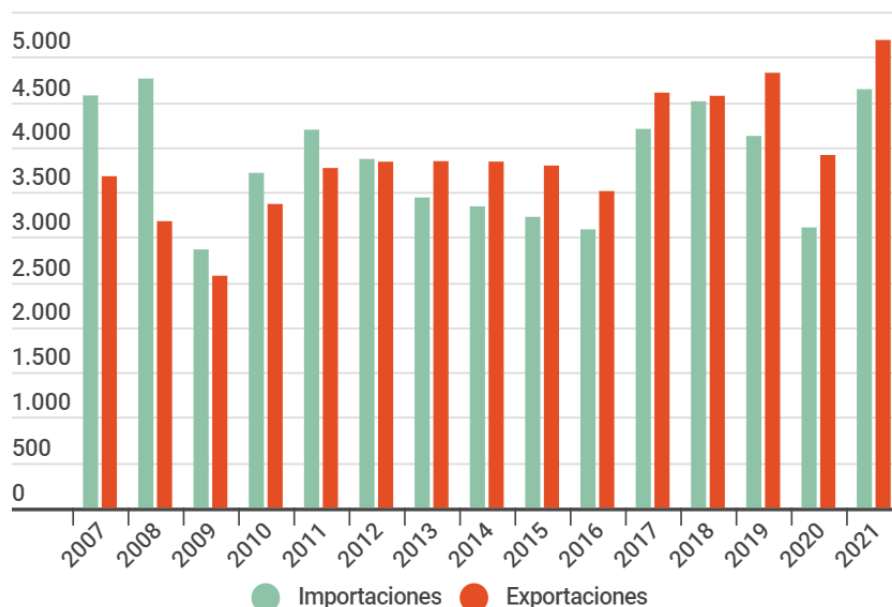
*Fuente: INE. DIRCE (2021)*

Como se comentaba en apartados anteriores la innovación tecnológica y la protección medioambiental son en la actualidad claves estratégicas empresariales, y para el tejido empresarial asturiano no iba a ser diferente. En el año 2021, por sectores de ejecución, el sector empresarial fue el que registró un mayor gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) – un 53% del gasto total de la Comunidad –, seguido por la Universidad y la Administración Pública ([idepa.es](http://idepa.es), 2021).

Los resultados de la balanza comercial de Asturias en 2021 también demostraron que la salida al extranjero en busca de nuevos mercados más allá del doméstico es estrategia fundamental para la supervivencia empresarial. Se establecía para ese año un superávit de 545 millones de euros, habiéndose incrementado el importe de las exportaciones en un 32,6% con respecto al año anterior (ver Ilustración 7).



**Ilustración 7. Evolución del comercio exterior asturiano (millones de euros)**



*Fuente: SADEI (2021)*

La Sociedad Asturiana de Estudios Económicos Industriales (SADEI) muestra en sus informes de comercio exterior para 2021 que alrededor de un 75% de las exportaciones asturianas terminan en países europeos. Tras ellos se encuentran países de América Latina – con un poco más de un 9% del total de exportación –, países de Asia – 6,5% del total exportador – entre los que se encuentran en los puestos más altos Turquía o China y países del continente africano – 5,7 % del total – destacando Egipto o Marruecos. Ello demuestra que las empresas asturianas apuestan por la internacionalización, pero en rasgos generales, buscan la reducción de ciertos riesgos, realizando un porcentaje muy elevado de las transacciones en el libre mercado de la Unión Europea, o con países culturalmente más afines como podrían ser los latinos.

En la siguiente Tabla 8 se muestra una relación de los países receptores de exportación asturiana, ordenados de mayor a menor valor de la exportación.

**Tabla 8. Ranking de países receptores de exportación asturiana**

1.	Francia	6.	Países Bajos	11.	Estados Unidos	16.	Suecia
2.	Italia	7.	Bélgica	12.	Brasil	17.	Noruega
3.	Alemania	8.	Reino Unido	13.	Egipto	18.	Irlanda
4.	Turquía	9.	México	14.	China	19.	Dinamarca
5.	Portugal	10.	Polonia	15.	Marruecos	20.	Arabia Saudí

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SADEI (2021)*

Relativo a los sectores cuyas exportaciones suponen el mayor volumen – en valor monetario – del total, para el año 2021 se encuentran la industria y la construcción, específicamente dentro de ellas, la metalurgia acapara el 55% del total exportador. Le siguen materiales de transporte, eléctricos y productos minerales y químicos<sup>4</sup>.

A finales del año pasado 2022, las empresas asturianas habían batido récord de exportaciones, según datos de octubre, exportando un 23% más que en 2021, superando los 5.100 millones de euros. El encarecimiento de las materias primas y su transporte, así como la crisis energética las llevó a aumentar sus exportaciones, principalmente hacia países europeos para reducir los riesgos al igual que en el año previo (Suárez, 2022). Además, a diferencia de años anteriores, y según datos provisionales, la balanza comercial asturiana se vería en saldo negativo, rompiendo con la tendencia habitual donde las importaciones siempre eran inferiores a las exportaciones ([rtpa.es](http://rtpa.es), 2022).

Con la vista puesta en 2023, el aumento de la conectividad aérea del Principado se observa como una puerta a nuevas y más numerosas oportunidades de negocio. No obstante, hay dos grandes amenazas que se mantienen del año anterior, como son la suspensión del comercio con Rusia como consecuencia de la guerra y la crisis tanto de carácter diplomático como comercial con Argelia.

## **4.2. Organismos potenciadores**

La necesidad de elaborar estrategias efectivas no solo es beneficioso para las propias empresas, sino para todos los miembros de interés que se encuentran a su alrededor. Es debido a ello que cada vez existen más organismos – de carácter público o privado – que pretenden informar acerca de ella, brindar ayuda a empresas para implantarlas o incluso asesorar para potenciar esa Dirección Estratégica. En Asturias se es consciente de esa importancia y necesidad que supone para sus empresas, existiendo cada vez más organizaciones diferentes dirigidas a ello. Algunas de las más relevantes se reflejan en la Ilustración 8 y se desglosan – ligeramente – a continuación, a fin de conocer cuáles son sus funciones y en qué y cómo pueden ayudar a las diferentes compañías del Principado.

---

<sup>4</sup> Para mayor concreción, por partidas arancelarias TARIC, capítulos, secciones o países de destino, consúltese [https://www.sadei.es/sadei/economia/comercio-exterior\\_412\\_1\\_ap.html](https://www.sadei.es/sadei/economia/comercio-exterior_412_1_ap.html)

### *Ilustración 8. Organismos potenciadores de estrategias en Asturias*



*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.2.1. IDEPA**

El Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA)<sup>5</sup> es una agencia dependiente de la Consejería de Industria, Empleo y Promoción Económica del Gobierno asturiano. Como se puede intuir de su nombre es una organización que “procura el desarrollo económico de modo equilibrado y sostenible de la región, mediante la creación y consolidación de un tejido empresarial diversificado, moderno y competitivo”.

Entre sus servicios, más allá del asesoramiento y la promoción de proyectos empresariales, se encargan de prestar financiación para la creación o mantenimiento de empresas. Lo hacen mediante diferentes instrumentos financieros como las subvenciones a fondo perdido, los préstamos participativos o la prestación de avales a través de entidades público-privadas, como la Sociedad Regional de Promoción (SRP) o la Sociedad de Garantía Recíproca (SGR) conocida como ASTURGAR.

Una de sus iniciativas más interesantes es la de los semilleros de empresas, donde mediante la Asociación de Centros de Empresa Públicos del Principado de Asturias

<sup>5</sup> Información extraída de [idepa.es](http://idepa.es)

(ACEPPA) se ofrece a emprendedores orientación para la maduración de la idea de negocio, la puesta en marcha, y el seguimiento. Asimismo, cuenta con acuerdos y asociaciones con empresas de renombre situadas en la región como ArcelorMittal, Gonvarri o Thyssenkrupp.

De sus últimas apuestas destaca el Asturias Digital Innovation Hub (AsDIH), un elemento coordinador de recursos para acelerar el proceso de digitalización de la industria asturiana. Así como, actúa de espacio de prueba para que las empresas puedan experimentar con la tecnología antes de realizar una inversión en ella.

#### **4.2.2. ASTUREX**

La Sociedad de Promoción Exterior del Principado de Asturias S.A (Asturex)<sup>6</sup> es una organización que como su propio nombre indica está especializada en ayudar a las empresas asturianas a internacionalizarse desde los inicios y a consolidar esa presencia en el extranjero. Se creó con el objetivo de aumentar la presencia de empresas asturianas en los mercados internacionales en una apuesta conjunta entre el Gobierno de Asturias – a través del IDEPA –, la Federación Asturiana de Empresarios (FADE), las Cámaras de Comercio de Oviedo, Gijón y Avilés y la actual Unicaja.

Cuenta con numerosos servicios, cursos y sesiones informativas que abarcan desde los primeros pasos de un proceso de internacionalización al establecimiento completo en otro país, pasando por el marketing digital y el comercio electrónico como herramientas fundamentales de crecimiento. Asimismo, cuentan con profesionales especializados para un asesoramiento y apoyo más personal, especializados por sectores o por formación; así como con planes sectoriales de asistencia a ferias, jornadas, talleres o actividades de promoción.

#### **4.2.3. CEEI**

El Centro Europeo de Empresas de Innovación del Principado de Asturias (CEEI)<sup>7</sup> – impulsado también por el IDEPA – está integrado en la red internacional European Business Network (EBN), reconocida por sus estándares de calidad, metodología y servicios de apoyo al emprendimiento y la innovación.

---

<sup>6</sup> Información proveniente de [asturex.org](http://asturex.org)

<sup>7</sup> Más información sobre este organismo disponible en [ceei.es](http://ceei.es)

Son un organismo dirigido a negocios con ideas innovadoras, que tengan una base tecnológica o *start-ups* que estén en crecimiento. Del mismo modo, para las empresas consolidadas que deseen implementar una innovación o una tecnología que favorezca su competitividad también tienen un espacio.

#### **4.2.4. CÁMARAS DE COMERCIO**

En el Principado de Asturias existen tres Cámaras de Comercio, presentes en las tres ciudades asturianas de mayor tamaño y número de habitantes, que son Gijón, Oviedo y Avilés. Estas cámaras – dependientes de la Cámara de Comercio de España – están al servicio de empresas y emprendedores de toda la localidad.

Las Cámaras de Comercio son corporaciones de derecho público que prestan servicios y ofrecen programas de ayuda a empresas y autónomos con el objetivo de mejorar su competitividad e incrementar su presencia exterior. Cuentan con jornadas, foros y talleres informativos sobre diferentes campos del mundo empresarial, como podría ser la diversa utilización de las TIC, la búsqueda de financiación o de oportunidades de negocio en el extranjero. A ese mismo respecto, también cuentan con cursos formativos y másteres de gestión del capital humano, búsqueda de empleo, o evaluación del desempeño.

#### **4.2.5. FADE**

La Federación Asturiana de Empresarios (FADE)<sup>8</sup>, organización privada, que representa y defiende los intereses de empresas y autónomos, actuando como punto de unión para el dialogo entre empresas, administraciones públicas y sindicatos.

Ofrecen asesoramiento fiscal, laboral y mercantil, informando sobre las novedades que acontecen en materia legal y el impacto que tendrán en las organizaciones y sectores, formando parte incluso del Servicio Asturiano de Solución Extrajudicial de Conflictos (SASEC). Como indica el propio nombre del SASEC se encargan de aplicar e interpretar las normas y convenios colectivos, velando por todos los intereses con procedimientos ágiles y sencillos que eviten acudir a juzgados o tribunales.

En lo más referente a estrategias empresariales, poseen una agencia de colocación y bolsa de empleo, para atender la demanda de personal con una correcta adecuación de perfil a puesto de trabajo. Además, asesoran e informan sobre campos estratégicos de

---

<sup>8</sup> Extraído del sitio [web.fade.es](http://web.fade.es)

importancia como el medioambiente, la prevención de riesgos laborales, la innovación, la igualdad o la promoción exterior.

#### **4.2.6. GIJÓN IMPULSA**

La sociedad de Promoción Empresarial y Turística de Gijón, mayormente conocida como Gijón Impulsa<sup>9</sup>, es una administración gubernamental que se encarga de impulsar la economía e innovación de dicha ciudad, como estrategia de desarrollo a futuro.

Sus servicios son variados más allá del asesoramiento o *mentoring*, proporcionan incentivos a través del *crowdfunding* u otra financiación, para la consolidación y el crecimiento empresarial. Facilitan la creación de redes de contactos profesionales, para facilitar la inserción laboral o la aparición de nuevas oportunidades de negocio, también conocido como *networking*. Al ser un proyecto de uno de los órganos administrativos de la ciudad de Gijón posibilitan a las compañías o a quienes lo requieran diferentes infraestructuras que van desde espacios de *coworking*, oficinas o despachos a laboratorios o naves industriales.

Queda visto que, en el territorio asturiano, aun siendo de los más pequeños por extensión y población, menor número de compañías y menor aportación a la economía española en comparación a otras comunidades autónomas, cuenta con un tejido empresarial notable, y con un respaldo también notable por parte de varios organismos. Si bien estas entidades descritas anteriormente son las más destacadas, existen muchas otras, incluso derivadas de las mencionadas, que cobran la misma importancia.

---

<sup>9</sup> Más información sobre Gijón Impulsa en [gijonimpulsa.es](http://gijonimpulsa.es)

### 4.3. Retos estratégicos empresariales en Asturias

El Principado de Asturias, y sus empresas, han afrontado ya muchos cambios a lo largo de la historia y siguen en camino de adaptarse al entorno dinámico y cambiante actual. Desde hace años hay dos aspectos que se han tornado claves en el desarrollo estratégico de cualquier región y sus organizaciones, y este caso no iba a ser menos. A ese respecto, el Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA) ha elaborado un mapa de estrategias para el Principado, que incumbe tanto a organizaciones públicas como privadas<sup>10</sup>. En él se incluyen las bases en las que se ha sostenido y desarrollado la región durante estos años, y en las que se debe apoyar para evolucionar de aquí en adelante.

El comienzo de los desafíos empresariales pasa, en primer lugar, por la transformación de las industrias tradicionales como son la metalúrgica, la química o la agroalimentaria hacia industrias donde prime la digitalización, la sostenibilidad y la innovación. Dichos sectores suponen claras oportunidades dentro del tejido empresarial asturiano, pero hoy día tienen que avanzar progresivamente hacia las demandas sociales y medioambientales imperantes, como por ejemplo, en lo relativo a la emisión neta de gases de efecto invernadero. Esta emisión neta se fija como uno de los objetivos centrales, para el cual la incorporación de tecnologías en los procesos productivos se vuelve primordial. Asimismo, es necesario ahondar en la mejora de la economía circular a través de la prevención y reducción de residuos, protegiendo así el medio natural y favoreciendo el uso eficiente de los recursos.

La transformación de las industrias tradicionales tiene que ir en sintonía con el crecimiento de sectores emergentes, cada vez más en auge en la región, como la economía de residuos y subproductos – también muy amparados en la sostenibilidad y economía circular – y la *silver economy* – actividades empresariales dirigidas a un público objetivo cuya edad supera los cincuenta años –. Unido a ello, es importante que mejoren las capacidades del personal empleado en las diferentes compañías con formación y reciclaje profesional.

A nivel de digitalización, la orientación ha de enfocarse en una presencia generalizada en todo el tejido, pero haciendo hincapié en el comercio y en el turismo. Para ello la

---

<sup>10</sup> Disponible en: [https://www.asturias.es/documents/217090/556240/mapa\\_estrategias\\_2021.pdf/55abba73-7cfe-62ef-6d2f-de2a9b2a783a?t=1620798893797](https://www.asturias.es/documents/217090/556240/mapa_estrategias_2021.pdf/55abba73-7cfe-62ef-6d2f-de2a9b2a783a?t=1620798893797)

capacitación digital, relacionada a su vez con el desarrollo de competencias digitales y la transformación digital empresarial se tornan esenciales. No solo desde un punto de vista de desarrollo, ya que en muchas ocasiones el mundo digital sirve como impulso al crecimiento – acercando incluso las posibilidades de internacionalizarse a ciertas empresas – sino de mera supervivencia en el entorno debido a las exigencias de los consumidores y la fuerte competencia.

Como se había comentado anteriormente, el desarrollo de clústeres cooperativos es un impulso para la incorporación de tecnología en pymes. A ese respecto, en Asturias, existe un conglomerado denominado Clúster TIC que, efectivamente, busca mejorar el propio sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación del Principado, a la vez que lidera el proceso de transformación digital de compañías de otros sectores. La continuación de su labor y continuo desarrollo será esencial para el progreso económico y empresarial de la región.

Estos retos no serán trabajo único de particulares y empresas, desde la Administración Pública se deberá actuar mediante inversiones en microempresas y pymes asentadas o emergentes que favorezcan la creación de empleo, modernización y diversificación económica. Se deberá ayudar a potenciar el medio rural con la extensión de banda ancha y la amplificación de la conectividad y accesibilidad para albergar personas interesadas en el teletrabajo e impulsar este mismo. Y no solo el medio rural, sino que se deberá invertir en la regeneración y descontaminación de terrenos industriales y otros emplazamientos abandonados.



## **5. EL CASO DE ASCENSORES TRESA**

Con el objetivo de aportar una visión más certera y real del desarrollo o evolución estratégica del tejido empresarial asturiano se ha realizado un estudio de caso sobre la compañía Ascensores TRESA. Con dicho estudio se observará cuán importante es fijar estrategias para mantener un crecimiento progresivo, así como se conocerán los retos enfrentados por la pyme a lo largo de toda su trayectoria, aquellos que está afrontando y los que le quedan por afrontar en el panorama empresarial futuro.

Para la realización del estudio de caso se han utilizado diversas fuentes de información, siendo la principal las entrevistas personales con el Director de Recursos Humanos y Organización de Ascensores TRESA. No solo aportando los conocimientos a través de sus vivencias durante los casi seis años que lleva en la empresa, también proporcionando informes propios, datos o dossiers de prensa.

### **5.1. Sector de la elevación o el transporte vertical**

Ascensores TRESA – de ahora en adelante TRESA – opera en el sector del transporte vertical, y para entender cómo se ha desarrollado en él, es necesario establecer unas bases sobre cómo funciona dicho sector, no solo en España, sino a nivel general y mundial. En él se definen tres líneas de negocio principales: el mantenimiento – consistente en las revisiones periódicas, reparaciones y resolución de averías –, la obra nueva – consistente en el montaje de un ascensor en una nueva construcción – y la modernización – consistente en la instalación, cambio o rehabilitación de un ascensor ya existente por otro –.






Como ocurrió en todo el panorama empresarial español, la crisis acontecida en 2008 y que siguió teniendo consecuencias más notorias hasta 2012, afectó a este sector de la elevación, y por consiguiente, a TRESA de igual manera. Hasta esa crisis, la tendencia existente en el sector consistía en obtener la mayor rentabilidad empresarial mediante el servicio de mantenimiento, ya que los márgenes que dejaba esta línea de negocio eran superiores que los de otras líneas. Principalmente, porque se trata de un servicio periódico – la ley en España dicta que las revisiones de ascensor son obligatorias mes a mes – lo que lo convertía en una fuente de ingresos recurrentes. Mientras que, en obra nueva, se vendía con márgenes muy limitados, incluso a veces podía llegar a suponer pérdidas. No obstante, asumir esa primera pérdida tenía su compensación si tras la instalación del ascensor, la misma empresa podía hacerse con el servicio de

mantenimiento en el largo plazo. Es decir, la obra nueva servía como un canal de ventas, para llevar a cabo a posteriori los servicios de mantenimiento que generaban esa mayor rentabilidad.

Todo ello podría llevar a pensar que las empresas estaban más enfocadas en poder hacer mantenimientos que en fabricar y montar, pero al ser actividades complementarias era fundamental intentar hacerlo todo. Sin embargo, tras la crisis, los precios de los servicios de mantenimiento se desplomaron, provocando una mayor incidencia en el negocio de obra nueva. Ya no podía ocurrir como anteriormente, cuando en ocasiones se llegaba a vender a pérdidas, pues no se verían compensadas a posteriori con el mantenimiento. Por ello las compañías se vieron obligadas a ofrecer otros aspectos diferenciales y generando con ello un exceso de rivalidad competitiva en el mercado. La modernización, es el único aspecto que no sufrió cambios notorios entre ambos momentos.

Referente al sector, el entrevistado, realiza un símil con respecto a la liga de fútbol español, pues señala que para competir existen dos ligas, la de las grandes multinacionales y la de las pequeñas y medianas empresas. Por un lado, en la primera división, se encuentran las compañías de mayor tamaño, como Thyssen, Schindler, Otis, Kone y Orona, capaces de cubrir toda la cadena de valor y abarcar con sus actividades países a lo largo de todo el globo (ver Ilustración 9).

*Ilustración 9. Empresas elevadoras, competidoras multinacionales*

					
ORIGEN	Estados Unidos	Suiza	Alemania	Finlandia	España
DISEÑO	✓	✓	✓	✓	✓
PRODUCCIÓN	✓	✓	✓	✓	✓
MONTAJE	✓	✓	✓	✓	✓
MANTENIM.	✓	✓	✓	✓	✓

*Fuente: Elaboración propia*

Por otro lado, se encuentran las empresas de menor tamaño como Fain, Raloe, Edel, Enier, todas de origen español que en algunos casos cubren algunas de las actividades de la cadena de valor, especializándose en nichos concretos. No obstante, igual que TRESA pertenece a este segundo grupo, y lo hace con carácter de primera división, pues es capaz de cubrir toda la cadena de valor – de lo cual se hablará más adelante en lo referente a integración vertical –, la mayoría de sus competidoras han apostado por lo mismo, como se puede observar en la Ilustración 10.

*Ilustración 10. Empresas elevadoras, competidoras nacionales*

						
DISEÑO	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PRODUCCIÓN	✓	✓	✓	✓	✓	✓
MONTAJE	✓	✓	✓	✓	✓	✓
MANTENIM.	✓	✓	✓	✓	✓	✓

*Fuente: Elaboración propia*

Al hablar de “segunda división” no se puede entender como una menor calidad o un peor servicio, pero por envergadura y trayectoria, muchas empresas de origen español no pueden verse compitiendo al mismo nivel que las multinacionales, o realizando todas sus actividades de la cadena de valor en todos los países a los que han llegado. Es decir, si bien un ascensor fabricado por una empresa española puede venderse en un país extranjero, no será montado o mantenido por la misma si ésta no cuenta allí con presencia física, sino que esas actividades las realizarán las compañías elevadoras que hayan efectuado la compra, o que actúen en ese territorio.

Algunas de las principales ascensoristas españolas con las que compite TRESA son las mostradas en la anterior Ilustración 10, pero existen muchas más ascensoristas españolas. Ya solo a nivel regional y compartiendo origen asturiano, TRESA se encuentra con la competencia de Ascensores del Principado, Ascensores del Cantábrico, Ascensores Elevastur o Ati Ascensores.

## **5.2. Ascensores TRESA, una empresa familiar**

Ascensores TRESA, S.A es una compañía de origen familiar, creada en 1983, con un capital cien por cien asturiano. Como ya se deduce su propio nombre es una empresa dirigida al mundo de los ascensores, aunque con más exactitud se dedica al sector de la elevación. Remarcar esa diferencia es importante, pues dentro del sector de la elevación se ha ido avanzando mucho, siendo los ascensores el producto principal, pero dando cabida también a otros aparatos elevadores industriales, domésticos, así como montacoches, montacargas, montaplatos, plataformas, salvaescaleras y más, que hoy día forman parte de la cartera de TRESA. Ellos mismos diseñan, fabrican e instalan sus productos, aunque no siempre realizan todas las tareas, depende de si es mercado internacional o nacional, y dentro del nacional la zona donde se ejecute el negocio.

Comenzaron con una plantilla de tan solo cinco trabajadores – lo que en ese momento exigía como mínimo la Consejería de Industria para montar una empresa –, mientras que hoy en día están por encima de los doscientos. La mayoría del personal no tiene un lugar de trabajo fijo, ya que su actividad principal es desarrollada por sus montadores y mantenedores de ascensores, cuyos centros de trabajo son las diferentes obras, comunidades de propietarios o inmuebles en los que actúan.

Como compañía de origen asturiano su sede central, con oficinas y fábrica propia, se encuentra en el Principado, concretamente en Gijón. Se trata de unas instalaciones muy modernas – observables en la Ilustración 11 – de reciente creación. Fueron inauguradas en el año 2020, en medio de la odisea pandémica, pero ya llevaban en trabajos desde bastante tiempo atrás.

*Ilustración 11. Instalaciones de Ascensores TRESA*



Fuente: [ascensorestresa.com](http://ascensorestresa.com)

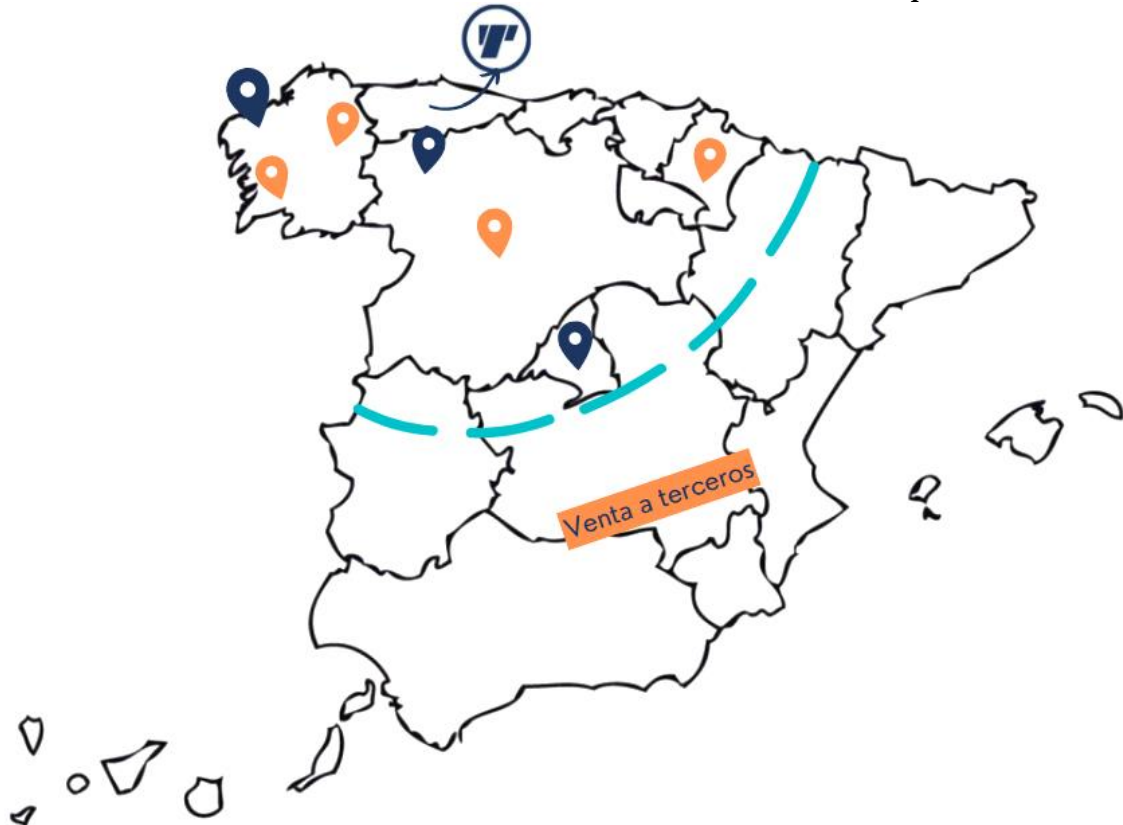
La razón principal que llevó a la construcción de estas nuevas instalaciones fue la necesidad imperiosa de contar con más espacio en fábrica para poder hacer frente a los niveles de producción. Así lo comentaba el Director General y Consejero Delegado de la compañía, Daniel Fernández, en una entrevista para El Comercio en junio de 2016, donde indicaba que la fábrica anterior se encontraba saturada y no existía espacio posible, ni para llevar a cabo una ampliación, ni incorporar maquinaria nueva o aplicar nuevos métodos o sistemas productivos. Y así ha resultado la nueva fábrica con una distribución de flujo secuencial que ha permitido no tener restricciones de espacios y con la instalación de muelles de carga ha eliminado los cuellos de botella que se originaban anteriormente.

Las nuevas instalaciones no se han financiado exclusivamente con fondos propios, también se ha recurrido a cierta financiación externa, por lo elevado de la inversión.

Con la nueva fábrica y nuevas oficinas se han aumentado casi en treinta, el número de puestos de trabajo, y con ello, aumentó el número de ascensores fabricados, pasando de unos 600 de media a alrededor de unos 800. Asimismo, refieren que esa nueva distribución en planta les ha permitido avanzar de un proceso productivo artesanal o incluso por lotes, a un proceso de flujo continuo sin abandonar esa producción “ad hoc”.

Aunque su zona de actuación principal sea Asturias, cuenta con delegaciones en otros siete puntos de la Península Ibérica como son Navarra, León, Valladolid, Madrid, A Coruña, Pontevedra y Lugo. En el resto del territorio actúa mediante un canal indirecto con la venta a terceros, es decir, fabrican y venden ascensores, para que otras empresas los monten y los mantengan.

*Ilustración 12. Ámbito de actuación de Ascensores TRESA en España*



*Fuente: Elaboración propia*

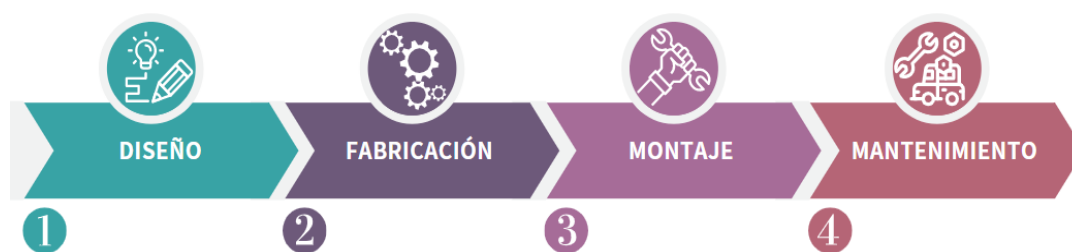
### **5.3. Una TRESA más estratégica**

Desde sus inicios, su fundador Gonzalo Suárez, tenía claro que quería hacer de TRESA una gran empresa, pero no entendiéndolo desde el lado de una mayor envergadura, sino de una empresa buena, solvente, relevante. Él mismo indicó en su día que “No

aspiramos a ser lo mayores, pero sí los mejores”, frase que se encuentra hoy reflejada en un cuadro a la entrada de sus instalaciones centrales en Gijón, Asturias. Partiendo de un sinfín de ideas e ilusión, pero unos recursos económicos ajustados, fue avanzando en un mercado maduro como el de la elevación, hasta hacerse con un nombre propio.

TRESA fue concebida con la idea de llegar a hacer lo mismo que hacen las grandes empresas de elevación, pero en un primer momento, solo se pudo dedicar al mantenimiento, por la falta de medios económicos y físicos. Sin embargo, con la idea clara de completar su negocio, poco tiempo después pudo ir integrando actividades dentro de su cadena de valor (Ilustración 13), hasta completar la misma bajo su propio mando.

*Ilustración 13. Cadena de valor de Ascensores TRESA*



*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar en la cadena de valor (Ilustración 13), en un primer momento TRESA se integró hacia atrás o aguas arriba, pues pasó de encargarse únicamente del mantenimiento a realizar todas las actividades anteriores. En 1987 abrió en Gijón sus primeras instalaciones donde comenzaría a realizar sus propios diseños, para la fabricación de componentes propios y montaje tan solo un par de años después.

Dentro de la cadena de valor, se podría añadir la venta y la comercialización, pero dependiendo de hasta donde alcance el negocio de TRESA se situaría o bien después de la fabricación o bien después del montaje. Esto se debe a que en ocasiones TRESA produce y vende para terceros que se encargarán propiamente del montaje del ascensor, así como de su mantenimiento; mientras que, en otras, TRESA se encarga de todo hasta el montaje, pero el servicio de mantenimiento lo lleva otra compañía. Este último caso, no suele ocurrir muy habitualmente, pues quien llega hasta el tercer punto de la cadena de valor, tiende a completarla; sin embargo, las compañías elevadoras están cada vez más especializadas en hacer mantenimientos multimarca – de cualquier marca elevadora

más allá de la propia – de modo que muchos mantenimientos acaban en manos ajenas a la productora.

Su cadena de valor también se ha visto ampliada como consecuencia de otro punto destacado en la trayectoria de TRESA como compañía ascensorista: la introducción de las líneas de negocio de rehabilitación y de obra nueva. Son dos líneas de negocio diferentes, pero ampliamente relacionadas, ya que en ambos casos es necesario llevar a cabo obras para la instalación de un ascensor. Como ya se había mencionado, la rehabilitación o modernización consiste en la instalación de un ascensor en un edificio ya existente, normalmente antiguo, en el que no había ascensor previamente o, en el caso de que lo hubiese, ha de ser sustituido por completo o trasladado hacia un nuevo espacio. La segunda línea, la de obra nueva, se lleva a cabo en edificios de nueva construcción donde es necesaria la instalación de un ascensor.

En un principio, se podría pensar que TRESA se encarga únicamente de la puesta a punto del ascensor, pero no siempre es el caso, ya que desde hace tiempo no actúan únicamente como subcontratas de un principal, sino que son ellos quienes se encargan de ser contrata principal y gestionar las obras. Es decir, para llevar a cabo la obra necesaria, son ellos quienes subcontratan a las compañías necesarias para realizar todos los trabajos pertinentes – obra civil, montaje de andamios, fontanería, electricidad, pintura – de principio a fin.

Más allá del desarrollo empresarial propio con diferentes líneas de negocio, la vocación internacional ha sido un motor clave en el crecimiento de TRESA. Hasta tal punto que ya en 1997, como se observa en la línea temporal de la Ilustración 14, se produce una primera exportación a Argentina. En esa misma línea del tiempo se puede observar, que el crecimiento nacional e internacional han ido en consonancia, pues fue la llegada de la crisis del 2008 la que aceleró su proceso de expansión.



### Ilustración 14. Línea del tiempo de Ascensores TRESA



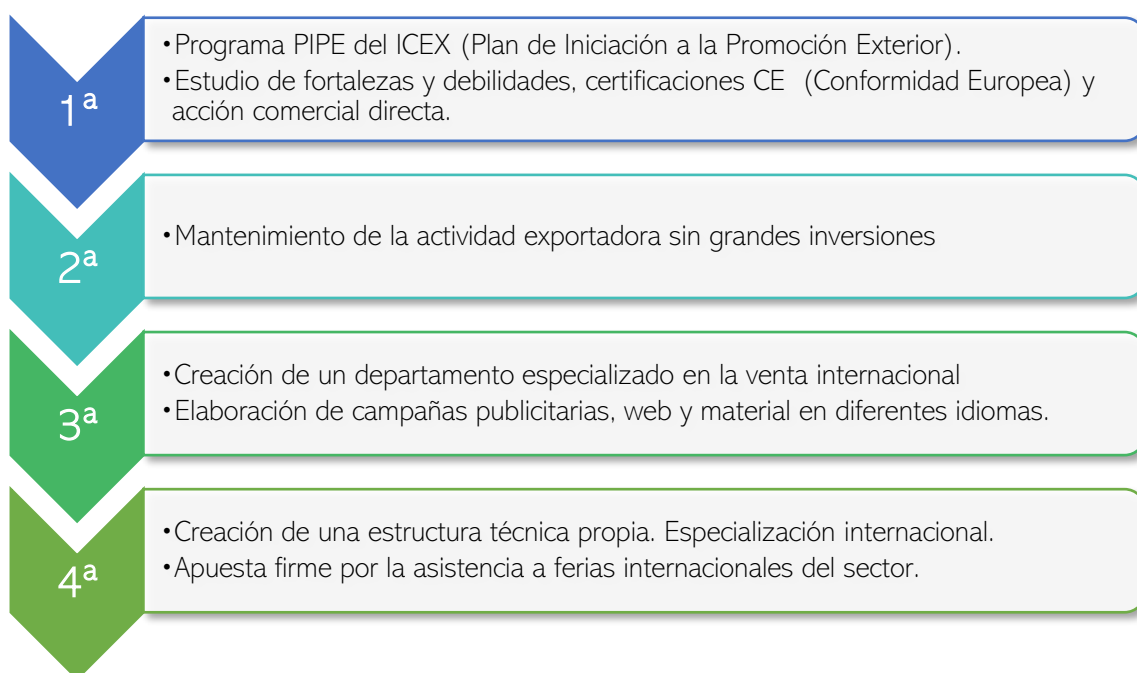
Fuente: [ascensorestresa.com](http://ascensorestresa.com)

En el caso del territorio español, aunque ya se habían ido abriendo algunas delegaciones – Navarra, León, Valladolid – desde el comienzo, el pinchazo de la burbuja inmobiliaria incrementó el número. Si ya no se construían edificios, se perdía la posibilidad de instalar ascensores en obra nueva, por lo que había unas pérdidas que se debían compensar. Y lo hicieron buscando negocios en otros puntos de España e incentivando en gran manera la exportación, lo que les permitió tener un retroceso relativamente más pequeño en comparación con otras empresas del sector.

En el caso del territorio internacional, es en 2001 donde los directivos empiezan a ver la necesidad de ampliar su ámbito de actuación lo máximo posible, pero no es hasta pasada la crisis del 2008 cuando llega el impulso definitivo para ello. Como en todas las crisis, la coyuntura socioeconómica hace que los mercados nacionales se vean saturados, lo que llevó a TRESA a buscar nuevos territorios donde hacer recalar esa producción que se estaba quedando estancada. Además, como se había comentado, la

crisis había hecho caer los precios de los mantenimientos, de modo que ya no podían obtener un beneficio mayor por el margen, debiendo hacerlo por la rotación y, por tanto, incrementando las ventas. Empezó así el proceso de internacionalización más fuerte, que les ha llevado, hoy día, a estar presentes en más de 55 países alrededor del globo, haciendo de su departamento de exportación un motor de avance e innovación, capaz de cumplir con los requerimientos de cada mercado. Dicho proceso se dividió en cuatro etapas diferenciadas que se ven especificadas en la siguiente figura (Ilustración 15).

**Ilustración 15. Proceso de internacionalización de Ascensores TRESA**



*Fuente: Elaboración propia a partir de El Comercio (2013)*

Actualmente alrededor de un 55% de su producción termina más allá de las fronteras españolas. Un hecho sorprendente es que Australia es uno de sus principales países de destino, suponiendo cerca de un millón de euros de su facturación anual total. A la respuesta de por qué llegaron a Australia no hay una respuesta clara, ya que el comercial que decidió que era una buena idea abrirse paso allí, ya no se encuentra en la empresa. Sin embargo, sí hay respuesta al porqué en Australia eligieron a TRESA, como una organización de confianza, estableciendo relaciones estables que se mantienen hasta la actualidad. Aun encontrándose el país oceánico a más de 15.000 kilómetros y teniendo que hacer los pedidos una travesía en barco hasta allí de más de 55 días, las empresas australianas que confían en TRESA lo hacen por la sencilla razón de que es un producto de calidad, pero a un precio más económico. China ha absorbido también la fabricación de elevadores y eso unido a la cercanía que existe con respecto a Australia, hace que la

mayoría de aparatos elevadores que allí recalcan sean del país asiático. No obstante, quienes prestan mayor atención a aspectos de seguridad o calidad atienden a la oferta de TRESA, pues es un producto certificado europeo, pero a un precio ligeramente más económico al de otros países de Europa.

***Ilustración 16. Alcance internacional de Ascensores TRESA***

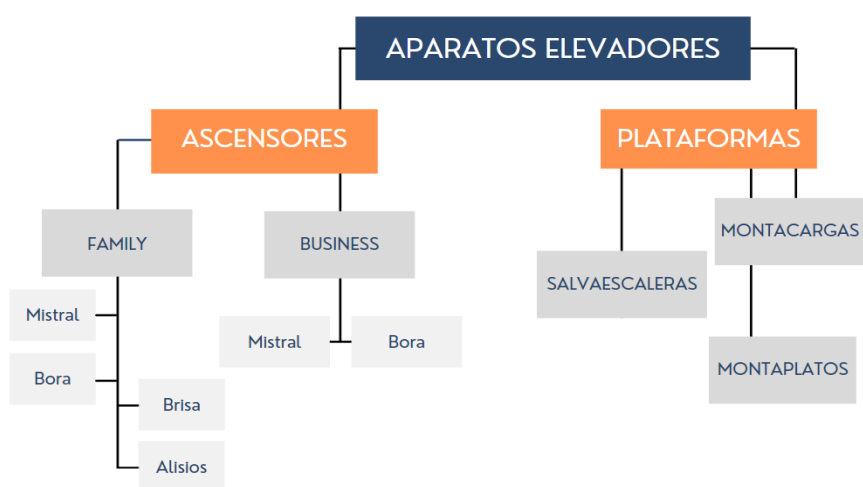


*Fuente: Elaboración propia*

Aparte de Australia, sus exportaciones más habituales las realiza a países europeos, principalmente Reino Unido, Malta, Francia, Portugal o Hungría, donde lleva teniendo mercado continuamente desde hace más de diez años. En África también se han abierto camino en países del noroeste y en Sudáfrica o en Oriente Medio, para donde han creado hasta un diseño de ascensor concreto que se ajusta a las particularidades culturales, denominado “Alhambra”. Además, el continente americano lo han abordado por América del Sur y Central, llegando con especial hincapié en los mercados de Perú y México. El norte lo han descartado por la amplia presencia y presión competitiva que ejercen las grandes compañías elevadoras y por las estructuras de los edificios, en una dicotomía que va de casas a rascacielos. Si bien es cierto que en los últimos años se están especializando en la producción y montaje de elevadores para viviendas unifamiliares, por lo que en un futuro no sería descartable que pudieran ampliar su mercado objetivo.

La diversificación no es tan evidente como su integración vertical o su internacionalización, pero el paso del tiempo y las necesidades del entorno cambiante, también la han llevado a diversificar su gama de productos. Podría argumentarse que no se trata de una diversificación en sentido estricto, pues se mantiene todo inmerso en el transporte vertical. Aplicando la matriz de crecimiento empresarial de Ansoff, esta estrategia de crecimiento podría encuadrarse en una de desarrollo de producto, mientras que, si se entendiera como una diversificación, lo sería de naturaleza relacionada o concéntrica, al aprovechar sinergias con sus factores productivos y conocimientos.

**Ilustración 17. Cartera de productos de Ascensores TRESA**



Fuente: Elaboración propia a partir de [ascensorestresa.com](http://ascensorestresa.com)

La diversificación se ha dado ampliando el número de líneas de productos y extendiendo alguna de ellas como se puede observar en la anterior Ilustración 17. Si bien TRESA inició su andadura en la fabricación de aparatos elevadores con los ascensores – su línea de productos principal –, no se quedaron en uno genérico. Cuentan en su portfolio con ascensores panorámicos, *homelifts* – previstos para casas o chalés – o montacoches, así como ascensores, cuyas diferencias principales las marca el diseño y el máximo de carga en kilogramos que son capaces de soportar. De ahí que haya una línea *family* – edificios residenciales, viviendas unifamiliares o pequeños comercios, hasta 825kg – y una línea *business* – hospitales, centros comerciales, hoteles, edificios de oficinas, espacios industriales, hasta 2000kg –.

La calidad ha sido el pilar sobre el que TRESA siempre ha querido crecer, su idea inicial era poder imitar lo que hacían las grandes multinacionales, cubriendo por completo la cadena de valor y ofreciendo un producto de calidad. Sin embargo, el

problema que le surge a una mediana empresa, cuando quiere trabajar al nivel de una gran empresa, es que no puede explotar las ventajas que tienen éstas en aprovechamiento de economías de escala o de aprendizaje, manteniendo unos costes operativos bastante elevados. Por ello, aunque TRESA haya querido mantener su ventaja competitiva por la diferenciación en la calidad, en diversas ocasiones ha tenido que ajustarse a ofrecer un producto más económico que el de su competencia, intentando ganar mercado por el liderazgo en costes.

A pesar de ello, desde la compañía mantienen que la diferenciación con respecto a su competencia es la clave de su supervivencia. Ellos mismos definen su trabajo como una labor de confección, pues una marcada diferencia es que diseñan ascensores a medida, adaptándose a las circunstancias y características propias de cada edificio. Las multinacionales también podrían adaptarse, pero están tan establecidas en la fabricación de elevadores universales, que elaborar ascensores adaptados y tan concretos les conllevaría la paralización de la producción, ocasionando con ello mayores costes. Unos mayores costes, que tendrían que repercutir al cliente, y de lo que TRESA se ve liberado, pues aun teniendo un amplio volumen de producción, no alcanza ese nivel, haciendo de la fabricación de ascensores a medida una tarea del día a día. No solo llevan a cabo un diseño propio y adaptado, además cuentan con diferentes maniobras propias de ascensor que han elaborado con el paso del tiempo. La maniobra es el punto central del control de un ascensor, donde se encuentran los sistemas de seguridad, desplazamiento, apertura y cierre de puertas, de ahí que la hayan modernizado en busca de una mejora de la eficiencia, durabilidad, seguridad y confort. Hasta el día de hoy cuentan con cuatro maniobras propias (TMC21, TMC22, TMC23, TMC24) que reflejan la apuesta por ofrecer un producto innovador y singular. Por último, el servicio de postventa se sitúa también como relevante, pues refieren tener un servicio de mantenimiento con una respuesta muy rápida ante rescates o resolución de averías.

Un indicador de su búsqueda continua de la calidad es la obtención anual de diferentes certificaciones ISO, concretamente la 9001 que les acredita como una compañía que garantiza unos productos y servicios de calidad y una elevada satisfacción de cliente. A ella se suma el Certificado de Conformidad Europea (CE), de aseguramiento de la calidad de todos sus productos y componentes, en cumplimiento con la Directiva 2014/33/UE.

En síntesis, no se aferran a conseguir una única fuente de ventaja competitiva, y por consiguiente, a mantener una única estrategia estable en el tiempo, sino que cuentan con cierta flexibilidad para ir adaptándose a los cambios del entorno o a las necesidades empresariales de cada momento. No quieren hablar de una estrategia dual, por lo difícil que resulta conseguir ambos aspectos paralelamente, pero en cierto modo, y a nivel general, se podría catalogar así. Principalmente, porque cuentan con herramientas competitivas dentro de su mercado que les vienen por ser capaces de vender los mismos productos que sus competidores, pero a un precio inferior; y otras que vienen de ofrecer un producto que los clientes perciben con un valor superior, más asociadas estas últimas a una estrategia de enfoque o nicho.

#### 5.4. Análisis DAFO de Ascensores TRESA

Antes de señalar por diferentes áreas algunas de las estrategias más destacables, como se había comentado en el apartado 4 del presente trabajo, la elaboración de planes estratégicos es un aspecto fundamental en el desarrollo empresarial. Y para ello hay que partir de definirse como compañía, conociendo ampliamente el entorno en el que se opera, los puntos fuertes y las áreas de mejora. Por consiguiente, TRESA elabora su propio análisis DAFO, recogido en el Anexo 8.2 y reflejado de modo sintetizado en la siguiente Ilustración 18.

*Ilustración 18. Análisis DAFO de Ascensores TRESA*



*Fuente: Elaboración propia*

Se trata de un análisis bastante completo, pues el estudio de mercado llevado a cabo desde la compañía es, evidentemente, más exhaustivo y profundo, que el que podría realizarse externamente. Sin embargo, se podrían añadir ciertos aspectos tras analizar el caso desde una perspectiva ajena a la empresa.

Dentro de sus puntos fuertes se encontraría también un predominio claro en la región asturiana que la lleva casi a ser líder dentro de la misma; pues su origen y mayor cercanía a la población objetivo, el mercado laboral y los factores productivos, les supone un mejor y más amplio conocimiento. No obstante, esa fortaleza puede acusar, en cierto modo, en punto débil por su falta de reconocimiento nacional en el conjunto del país, siendo superada por otros ascensoristas con más renombre o más establecidos.

Este análisis, junto a indicadores de rendimiento y junto al análisis interno de su dotación de recursos y capacidades les lleva a fijar sus planes estratégicos que se subdividen en sus líneas de rentabilidad y líneas de crecimiento. No todos los análisis se realizan anualmente, aunque sí la gran mayoría de ellos, a fin de observar si se están cumpliendo los objetivos marcados o si es necesario algún cambio en favor de una implementación correcta de sus estrategias.

### **5.5. Acciones estratégicas a nivel funcional**

Con el objetivo de consolidar sus estrategias competitiva y corporativa, TRESA elabora y lleva a cabo sus propias acciones estratégicas mediante las estrategias funcionales de cada departamento. El análisis DAFO es fundamental en el desarrollo de estas estrategias, ya que identifica las ineficiencias a superar o mejorar, pero también las aptitudes y el potencial a reforzar. Son muchas las existentes desde sus inicios, pero a continuación se reflejan las más relevantes para su evolución, desarrollo y supervivencia.

Las empresas familiares, como es la de este caso, suelen tener problemas de supervivencia al pasar de generación en generación, llegando muchas a desaparecer o a venderse a otras compañías de mayor tamaño. En el caso de TRESA, su creador, contaba para La Nueva España en 2006, que establecieron un protocolo de compra de acciones entre los propios familiares para que dado el caso de que algún miembro quiera vender se garantizase que la propiedad quede en sus manos. Asimismo, relataba que es

imprescindible que los órganos de gobierno fuesen independientes, para lo que ellos mismos contrataron un profesional externo, y vetaron la participación de familiares que trabajasen dentro de la empresa en el Consejo de Administración de la misma. La profesionalización y separación de poderes entre familiares sobre la gestión de la empresa han sido claves para desarrollarse competitivamente (Castro M., 2016).

Desde un punto de vista contable o financiero, y motivado por ser una empresa familiar con capital únicamente propio, adoptaron la medida de no realizar reparto de beneficios a final de cada ejercicio. En una empresa de capital social externo es difícil pensar que eso se hubiera permitido, pero en su caso la falta de reparto de beneficios ha ido en favor de un crecimiento sostenido. El último hecho que ratifica esta afirmación es la construcción y puesta en marcha de sus nuevas instalaciones abiertas en 2020, para las cuales tuvieron que recurrir a financiación externa, pero en una cantidad menor de la que se podría esperar, para acometer una obra de esa envergadura. Además, la autofinanciación en las crisis les ha resultado ventajosa, pues no han sufrido restricción de crédito como les sucedió a algunas empresas en el 2008, o no han visto incrementado las tasas de interés para una posible devolución de préstamos.

La responsabilidad corporativa, concretada en el aspecto más social, supone un punto importante dentro de los valores que definen a TRESA, conscientes de la necesidad de devolver a la sociedad lo que la misma les aporta. Aunque actualmente han reducido casi a cero sus patrocinios, como empresa comprometida con la región asturiana, durante años ha estado patrocinando clubes deportivos o eventos del Principado. En su lista de patrocinados figuran el club de fútbol Lealtad de Villaviciosa, el TSK Roces o el club de baloncesto femenino Ascensores TRESA Basket Mar. Además, mantienen acuerdos de colaboración con la Universidad de Oviedo. Son razones económicas las que han llevado a la finalización de contratos de patrocinio, no obstante, también se unen a ellas una falta de claridad a la hora de acometer actividades de responsabilidad social empresarial, ya que no existe un programa o proyecto específico que guíe a TRESA en dicha materia.



### *Ilustración 19. Antiguos patrocinios de Ascensores TRESA*



*Fuente: El Comercio (2014) – Asturbasket (2017)*

Dentro de las empresas de la construcción o relacionadas con la misma, hay un campo de suma importancia como es el de la Prevención de Riesgos Laborales – PRL de aquí en adelante –, debido a la peligrosidad de la gran mayoría de los trabajos que se llevan a cabo. Por ello, en TRESA existe, desde casi sus inicios, un departamento, hoy en día denominado Departamento de Calidad, Seguridad y Medioambiente, que se dedica entre otras cosas, al control y refuerzo de las medidas de seguridad en los puestos de trabajo que ayuden a la prevención de accidentes laborales. A lo largo de los años, el buen hacer de dicho departamento en el campo de la PRL los ha llevado a recibir varios premios (ver Anexo 8.3), por lo que se podría decir, como ellos mismos comentan, que ha sido y es una fuente de ventaja competitiva. Hasta tal punto que cuentan con una certificación ISO, la 45001, relacionada con la existencia de un excelente sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

El hecho de señalarlo como una fuente de ventaja competitiva proviene de dos vertientes. Por una parte, evidentemente, la de evitar los accidentes tanto los que causen baja como los que no y con ello los costes monetarios y humanos que éstos suponen. Por otra, la de situarse como una empresa referente, sea como empleador, o como competidor, ofreciendo un valor superior en dicha materia, que conlleve una mayor atracción de talento, inversión o contrataciones. Ahora bien, cabe cuestionarse si el mercado y *stakeholders* en general valoran este esfuerzo y se traduce en unos mejores resultados y una mayor rentabilidad.

En este sentido se señala desde la empresa que en ciertos momentos puede suponer una pequeña barrera en el mundo de los negocios, ya que los requerimientos son cada vez más específicos y suponen dificultades a algunas empresas. Sobre todo, porque otros competidores ascensoristas han aliviado esos requerimientos y pueden tener más

facilidades en la obtención de nuevas obras y contratos. Es por ello por lo que en TRESA se están planteando, sin abandonar la seguridad que les caracteriza, elaborar un procedimiento que les ayude a no quedarse atrás con respecto a su competencia. Concretamente, están en camino de elaborar una instrucción de trabajo – un documento detallado sobre los pasos a seguir para realizar correctamente una actividad – que faculte a otras empresas para llevar a cabo determinadas acciones, que les permitan reducir costes y tiempos.

La tecnología ha sido y sigue siendo un pilar fundamental sobre el que siempre se han apoyado, apostando fuertemente por ella con un departamento de I+D. Entendieron que era básica para su competitividad, contando en el año 2006 con un grupo de seis personas que investigaban continuamente, y que pasarían a ser diez ingenieros para el año 2013. La innovación fue una de las corazas para protegerse de la dureza del mercado de la construcción tras ser el epicentro de la crisis económica del 2008. Si bien puede parecer una tarea difícil, la de innovar sobre un producto como el ascensor, se han producido muchos avances en materia energética orientados hacia un mayor respeto medioambiental, o en la incorporación mejoras de los sistemas de seguridad y emergencia.

En Asturias, no muy lejos de las instalaciones de TRESA existe una torre de pruebas o centro de ensayos para el transporte vertical, un proyecto llevado a cabo por PRODINTEC – centro tecnológico asturiano – ahora en manos de IDONIAL – compañía tecnológica para desarrollo de materiales, fabricación avanzada y digitalización de la industria –. No es una torre propiedad de la compañía, sino en alquiler, que utiliza de continuo por los numerosos beneficios que le aporta.

La importancia de esta torre para TRESA es bastante elevada, sobre todo para el área de I+D, ya que les permite testear los productos nuevos antes de lanzarlos, realizando todo tipo de pruebas y maniobras que revelen algún posible fallo o error a subsanar. No solo es relevante a nivel de test de producto, cuando se trata de un producto nuevo, también para hacer el análisis de incidencias sobre los ya existentes. Si se producen casos concretos y repetitivos de averías en productos finales en las cuales no se identifica la fuente, el centro de ensayo, sirve para poner a prueba dicho producto, buscando comprobar cómo se genera la incidencia, de dónde viene el fallo y qué medida se puede llevar a cabo para solucionarlo. Más allá de lo relacionado estrictamente con la producción, también les da servicio cuando se trata de actividades de formación, pues al

contar con un espacio en el que poner un ascensor en marcha, se puede ver de primera mano cualquier aspecto relacionado con el montaje, el mantenimiento o incluso la prevención de riesgos.

Asimismo, han llevado a cabo una fuerte modernización de la maquinaria, gracias al espacio que les brindan las nuevas instalaciones, adquiriendo una punzonadora láser – para perforar chapas y planchas metálicas –, dos plegadoras – para plegar o dar forma a esas chapas –, una máquina para cantear – alisar e igualar los bordes de las piezas – y una serradora – para cortar –. No solo eso, sino que, además se instauraron muelles de carga para acabar con esos cuellos de botella, permitiendo a los camiones entrar con comodidad en las instalaciones y a los transpaletas y las carretillas acceder al interior de los mismos.

A nivel medioambiental, TRESA desarrolla su actividad empresarial bajo una sólida política que abarca la totalidad de la vida útil del producto. En la misma fabricación se busca producir con el mínimo impacto, controlándolo mediante auditorías de eficiencia energética, implementando mejoras tecnológicas en las diferentes fases y utilizando un sistema de gestión de residuos. Asimismo, sus nuevas instalaciones generan su propio suministro energético, ya que su techo fue construido con numerosos paneles solares que abastecen a la fábrica y las oficinas.

La certificación ISO 14001 con la que cuentan refuerza su posición de empresa socialmente responsable y con sistemas de gestión ambiental eficientes. A ese respecto, entre sus actuaciones más destacadas se encuentra la iluminación de sus ascensores por medio de LED combinada con un sistema de encendido y apagado automático de luz en cabina que ahorra consumo de energía eléctrica. Desde hace unos años impulsan el cambio hacia dicha iluminación en los elevadores que mantienen, y la introducen desde un inicio en los nuevos fabricados e instalados. Otra acción consiste en la utilización de componentes reciclables en la parte final del ciclo de vida útil del ascensor, pero sobre todo en el reacondicionamiento o reciclaje de los componentes sustituidos en los aparatos elevadores. Específicamente, en el apartado eléctrico de los ascensores, muchas de sus placas, cuando el ascensor queda obsoleto o cuando existe un problema con las mismas, son reacondicionadas en la misma empresa y puestas de nuevo en el mercado, a un precio inferior y con evidente conocimiento y acuerdo de todas las partes. El reacondicionamiento de estas placas surgió de manera natural y buscan el modo de incorporar un proceso similar de economía circular para alguna otra pieza del ascensor.

Más recientemente, en agosto del 2021, desarrollaron un nuevo elevador, con la intención de sustituir a un modelo anterior, ya que cuenta con sus mismas características, pero en lugar de funcionar de forma hidráulica – que tiene un nocivo impacto ambiental en caso de vertido y requiere un tratamiento posterior del aceite – lo hace de forma eléctrica. Esta modificación es de suma importancia, ya que el modelo en el que se implementa llevaba en su catálogo desde el año 2012 y su uso está orientado a personas con movilidad reducida, con amplia cabida en viviendas de carácter unifamiliar.

Todas estas acciones tienen lugar gracias a la política medioambiental, y los objetivos fijados bajo la misma, en la que TRESA lleva años trabajando y que se coordina desde el departamento de Calidad, Seguridad y Medioambiente – ya mencionado con anterioridad –. Todos los años se obtienen unos indicadores trimestrales de consumo de electricidad, gas, agua, gasóleo y papel, a fin de saber si se cumplen, a final de año, los objetivos marcados a principio del mismo. Para lograr esos estándares se establecen unos planes de acción, donde se indican actuaciones concretas, los recursos necesarios para su ejecución, así como los responsables del seguimiento de las mismas. Además, se procede al recuento de las luces LED sustituidas, al de los megavatios generados mediante las placas fotovoltaicas y a una comparación de los *homelifts* eléctricos e hidráulicos instalados – en busca de aumentar el montaje de los primeros con respecto a los segundos –.

## **5.6. Análisis económico-financiero de Ascensores TRESA**

A continuación, en este apartado se presentan algunos de los principales indicadores económico-financieros de TRESA, analizando su evolución histórica<sup>11</sup>.

En primer lugar, se muestra el desarrollo, desde 1997 hasta 2021<sup>12</sup>, de las variables: ingresos de explotación y rentabilidad económica. En los siguientes dos gráficos se ve reflejado que los ingresos obtenidos del desempeño de su actividad económica han experimentado desde sus inicios una tendencia positiva. Si bien la tendencia es así de forma generalizada, han existido fluctuaciones en ciertos años y contaron con un

---

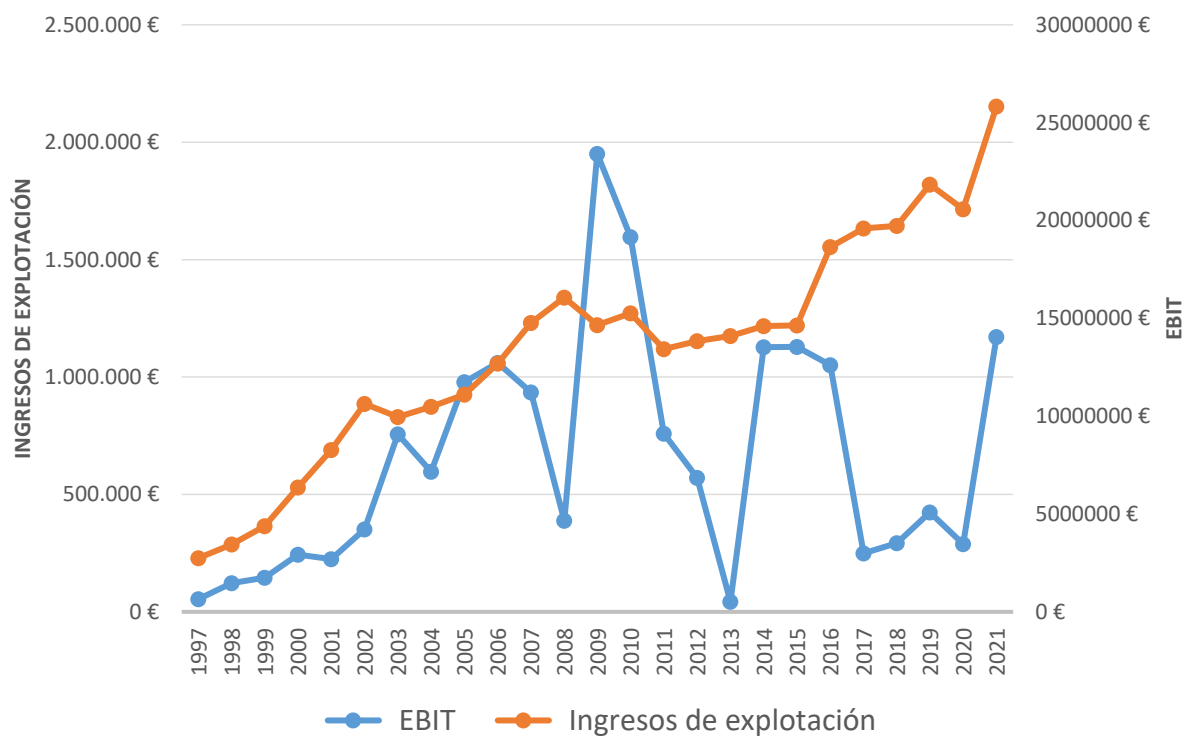
<sup>11</sup> La información contenida en este apartado se ha obtenido a partir de la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

<sup>12</sup> El período utilizado es el número total de ejercicios para los cuales se dispone de información en la base de datos empleada.

estancamiento más prolongado en los años de la salida de la crisis del 2008. No obstante, el crecimiento de dichos ingresos es progresivo y está claramente ligado al desarrollo también progresivo de la propia compañía, pues a mayor envergadura – más aparatos elevadores producidos, más servicios de mantenimiento, más exportaciones – mayor incremento en su cifra de negocios.

Tanto en el primer gráfico (Ilustración 20) en el que se relacionan los ingresos, con el resultado antes de intereses e impuestos (EBIT) como en el segundo (Ilustración 21) en el que se relacionan éstos con la rentabilidad económica, se observa que, aun tratándose de magnitudes diferentes, siguen unas trayectorias casi idénticas<sup>13</sup>.

**Ilustración 20. Gráfico evolutivo de los ingresos de explotación y el resultado antes de intereses e impuestos (1997 – 2021)**

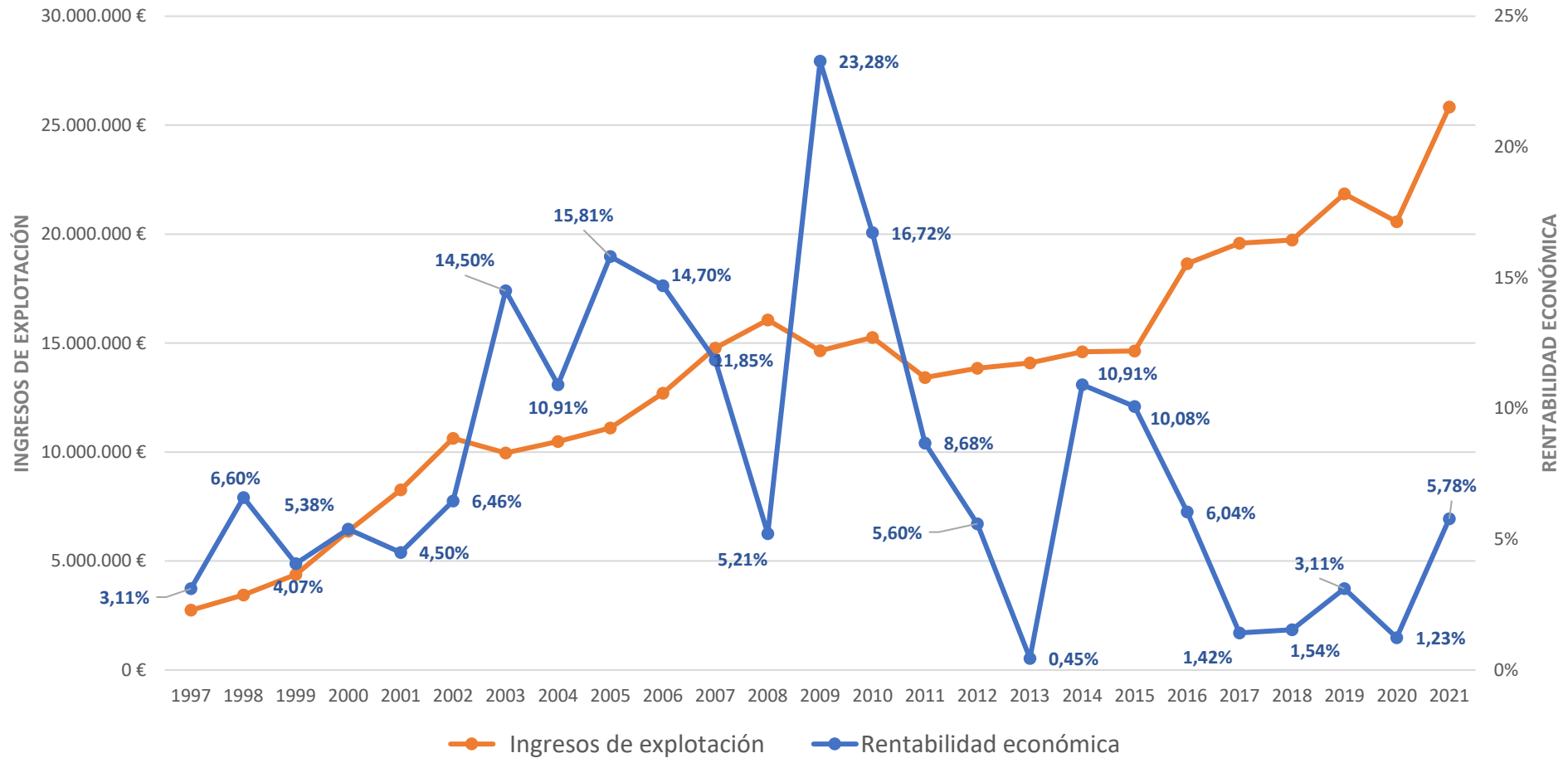


*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en SABI*

<sup>13</sup> Principalmente porque para hallar la rentabilidad económica se utiliza ese mismo resultado bajo la siguiente fórmula  $RE = \frac{EBIT}{TOTAL\ ACTIVO} \times 100$

La rentabilidad económica de TRESA soporta notables variaciones durante todo el período estudiado, alcanzando cuotas máximas muy elevadas y también cuotas mínimas cercanas a cero. Si bien su tendencia es inestable cabe destacar que mayoritariamente se sitúa por encima del 5% lo que permite definirla como una empresa rentable. Incluso, aunque en los últimos años haya estado por debajo de esa cifra – a consecuencia evidente de la pandemia de COVID 19 – parece que en el año 2021 comienza de nuevo su repunte, con cifras similares a las que venía experimentando.

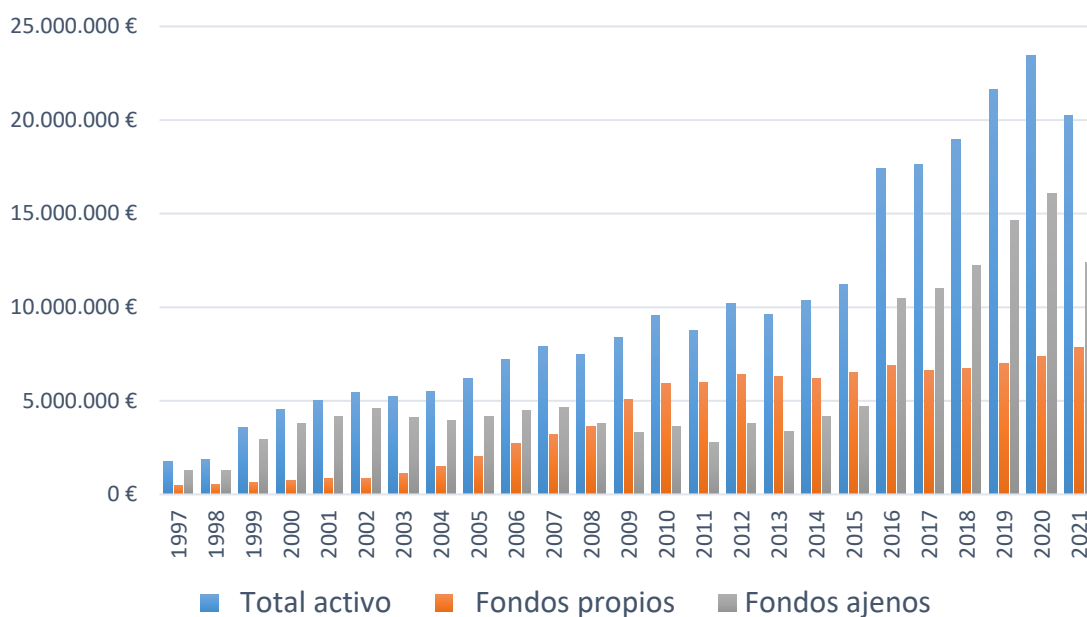
**Ilustración 21. Gráfico comparativo de la evolución de la rentabilidad económica e ingresos de explotación de Ascensores TRESA (1997 – 2021)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en SABI

La caída más pronunciada experimentada en el año 2013 encuentra su justificación en la puesta en marcha por parte de la compañía de varias de sus delegaciones en diferentes puntos de la península – ya mencionadas con anterioridad – y en una mayor actividad exportadora. Dichas aperturas supusieron la adquisición de altos volúmenes de activos tanto inmuebles como muebles para su puesta en funcionamiento, requiriendo también un notorio desembolso, como se refleja en el gráfico siguiente.

**Ilustración 22. Evolución fondos propios y ajenos de Ascensores TRESA (1997 – 2021)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en SABI*

A medida que los activos aumentan, lo hacen de igual manera los fondos ajenos, lo que indica que, para hacer frente a esas nuevas adquisiciones, ya no eran suficientes los fondos propios, los cuales venían siendo la principal fuente de financiación de la compañía hasta 2015. Es decir, TRESA había gozado de una notable autonomía financiera al ser capaz de subsistir sin casi recurrir a otras fuentes que no fuesen las propias, hasta que su propio crecimiento no le dejó más opciones. No obstante, no quiere eso decir que la haya perdido por completo, sino que se redujo de manera drástica, ya que, si en 2010 rondaba el 38%, en los últimos tiempos ha adquirido cifras más habituales para esta ratio alrededor del 1% (véase Ilustración 23).

A fin de obtener una imagen más reciente del porvenir empresarial y los cambios sufridos, se muestran a continuación datos más concretos dentro de un período reciente, que comprende los últimos doce años – del 2010, tras la crisis financiera global y su



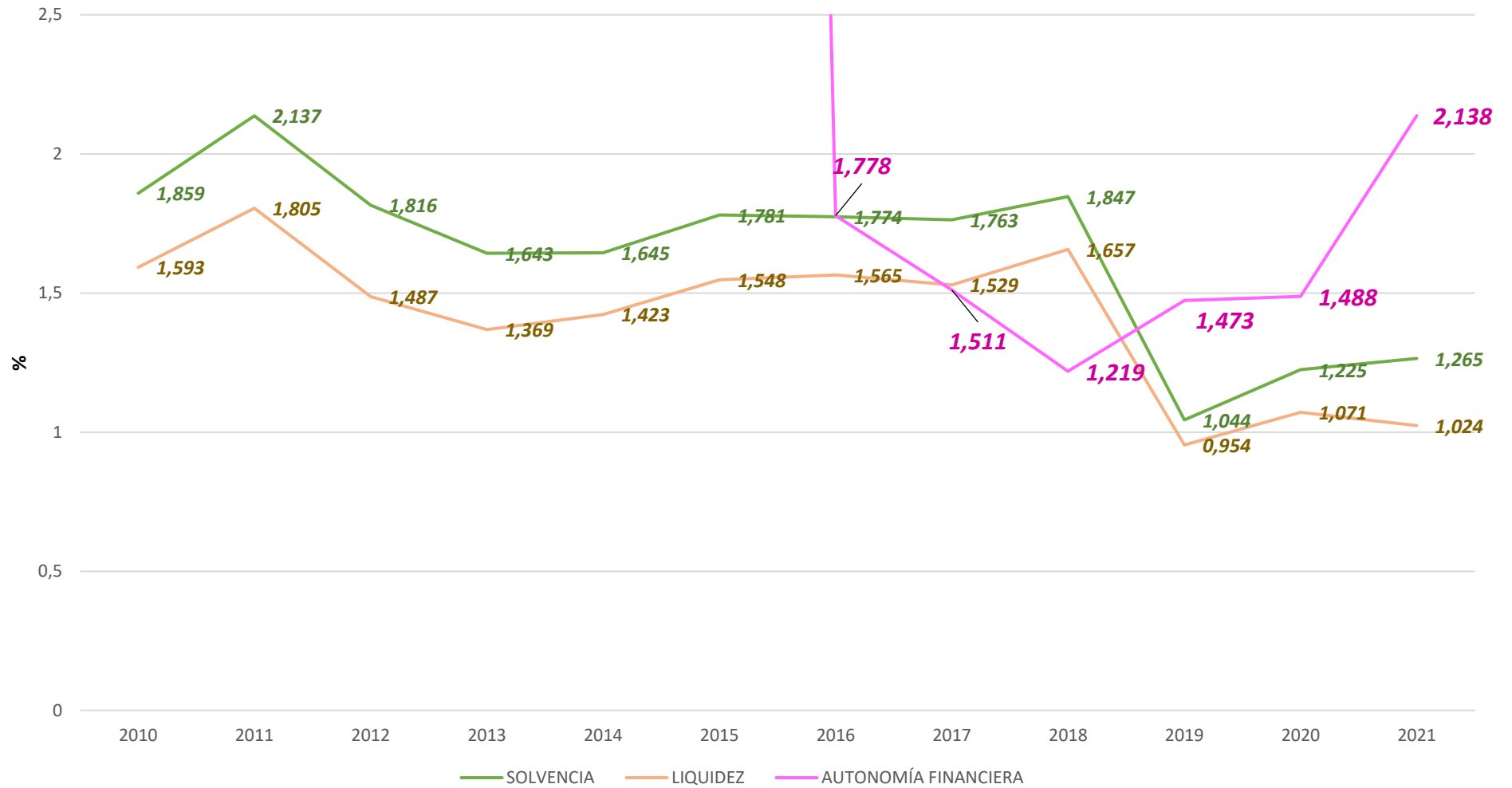
gran impacto en la economía española, hasta el 2021 que es el último año para el que existen datos –.

En primer lugar, los ratios financieros principales que se muestran en la siguiente Ilustración 23 reflejan, mayoritariamente, una coyuntura empresarial positiva. Para las ratios financieras existen diversas nomenclaturas por lo que es importante aclarar que la ratio de solvencia, también denominada de garantía, es la que mide la capacidad que tiene una compañía para hacer frente al pago de todas sus deudas con todo su activo. Es decir, su expresión es  $\frac{ACTIVO\ TOTAL}{PASIVO\ TOTAL}$  y sus valores considerados óptimos están entre 1,5 y 2, por lo que TRESA cuenta con una situación inmejorable hasta 2018. A partir de ese momento la ratio disminuye a valores a los que se debe comenzar a prestar atención, ya que indican que el endeudamiento es creciente. Y así hicieron ya que, tras la caída del 2019, los datos comienzan nuevamente su escalada.

Trayectoria similar a la ratio de solvencia tiene la ratio de liquidez, hecho generalmente lógico teniendo en cuenta que también se le denomina ratio de solvencia a corto plazo y mide la capacidad que tiene una compañía para hacer frente al pago de sus deudas a corto plazo, con el activo corriente. Es decir su expresión es  $\frac{ACTIVO\ CORRIENTE}{PASIVO\ CORRIENTE}$  y los valores óptimos son iguales al caso anterior entre 1,5 y 2, por lo que TRESA cuenta como en el caso anterior con una situación claramente positiva a excepción de los últimos años.

Ahora bien, debe tenerse en cuenta que el análisis de esta ratio es muy variable según el sector en el que opere la empresa, ya que la composición del activo total puede tender a la acumulación de existencias o a la concesión de créditos a clientes, acrecentando de manera notoria el activo corriente. O por el contrario puede ser una empresa que cuente con mucha infraestructura y apenas existencias o dinero líquido, suponiendo entonces el activo no corriente la mayor parte.

*Ilustración 23. Ratios financieros de Ascensores TRESA*



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en SABI*

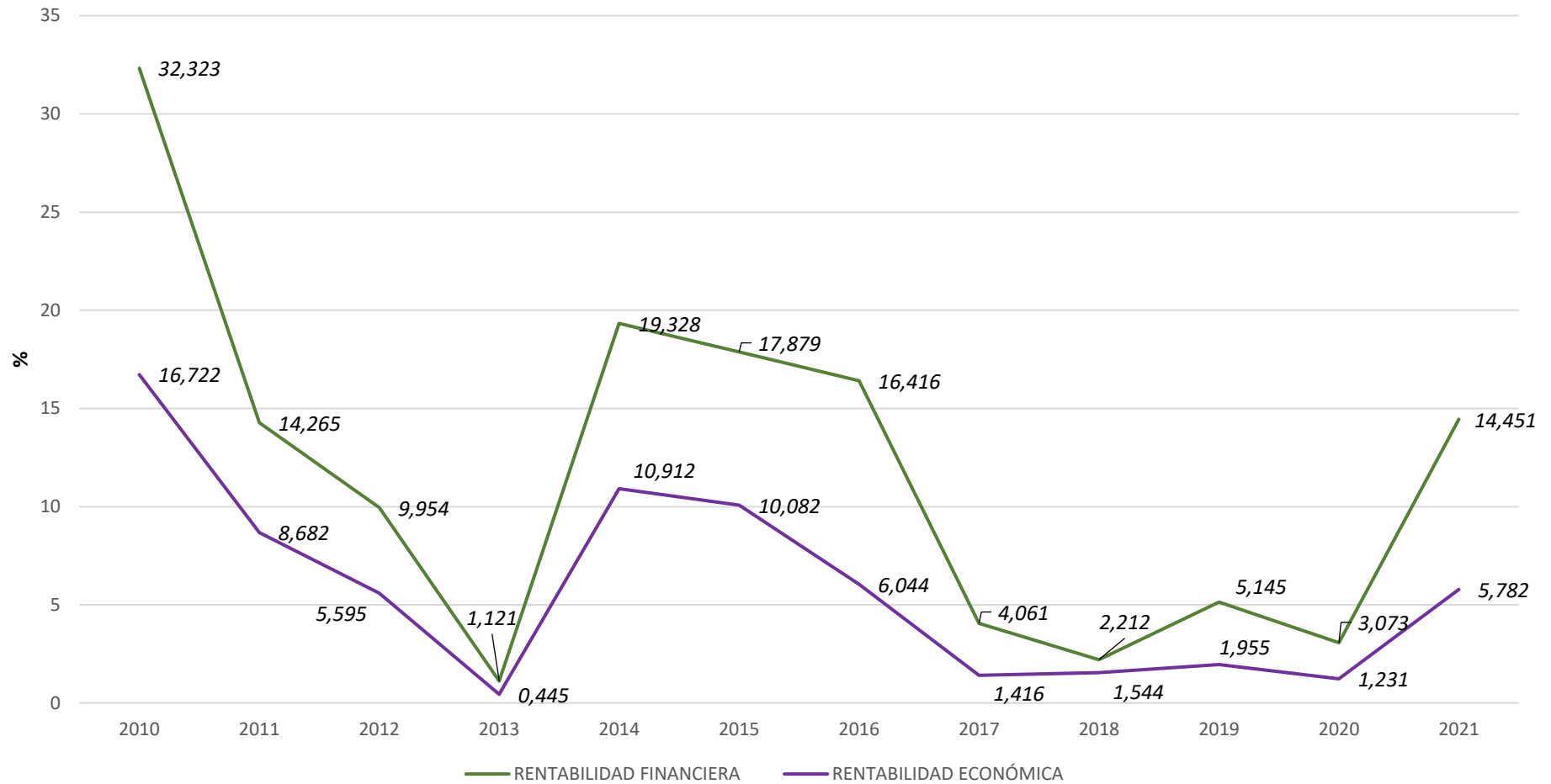
Por último y como se había comentado en la primera parte del análisis, la autonomía financiera de TRESA excedía las cifras consideradas habituales. Es por ello que solo se muestran los datos obtenidos a partir de 2016<sup>14</sup>, momento en el que ya se equipara a las cifras de las otras dos ratios. La expresión de la ratio de autonomía financiera es  $\frac{FONDOS\ PROPIOS}{PASIVO\ TOTAL}$  encontrándose sus valores óptimos entre 0,3 y 0,7, indicando la capacidad para financiarse, y de manera evidente TRESA, cuenta hasta con excedente de autonomía financiera.

En los últimos diez años las rentabilidades de la empresa han seguido trayectorias muy parejas y por ello, ambas son bastante fluctuantes. En ocasiones las rentabilidades pueden obtener valores muy diferentes, pues dependen de variables que lo son, concretamente la financiera requiere los recursos propios y la económica el activo total. En este caso, como la empresa contaba con amplios recursos propios la rentabilidad financiera es superior a la económica, pero sin diferencias notorias, por lo que se puede decir que TRESA está sacando provecho a las inversiones que realiza, a la vez que genera resultados positivos para sus accionistas.

---

<sup>14</sup> Los datos completos del periodo analizado (2010-2021) se encuentran recogidas en el Anexo 8.4.

*Ilustración 24. Rentabilidad económica y financiera Ascensores TRESA (2010 - 2021)*



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en SABI*

## 5.7. Futuros desafíos

A futuro son varios los desafíos que se les presentan, principalmente y tras estos años de pandemia que han conducido a una nueva crisis económica, el reajuste de los costes parece primordial. En un momento en el que el sector de la construcción en España sigue sin recuperarse por completo y con previsiones de cierto estancamiento<sup>15</sup>, los sectores que le son proveedores o complementarios sufren de igual modo una bajada pronunciada en sus ventas. Y no solo en sus ventas, pues la crisis económica afecta también a los particulares, lo que repercutirá en exigencias por parte de los consumidores en una disminución de los precios en sus servicios de mantenimiento. Por ambas causas, Ascensores TRESA no ve otra opción que intentar abordar el mercado por la vertiente de los costes, más que por la diferenciación, siempre y cuando no tengan que renunciar a mantener la calidad alcanzada hasta día de hoy.

Asimismo, para no quedarse atrás en los avances tecnológicos que se van introduciendo en el transporte vertical, desde el departamento de I+D están trabajando intensamente en todo lo relacionado con el mantenimiento predictivo. El servicio de mantenimiento de ascensores que llevan ahora mismo es, por una parte, preventivo – revisiones mensuales que garantizan la conservación, el buen funcionamiento y la fiabilidad de los aparatos – y por otra parte, correctivo – subsanación de defectos o averías para ser reparados –. El mantenimiento predictivo consiste en adelantarse a esas posibles averías que conllevarían una corrección, a partir de técnicas de análisis de datos. A ese fin están buscando la manera de instalar sensores u otros dispositivos que permitan recoger vibraciones o cualquier tipo de pequeño cambio que sea indicativo de alguna posible deficiencia.

Relacionado con los avances tecnológicos, pero a su vez con la reducción de costes, se encuentra la creación de una nueva maniobra de ascensor, la TMC 25 dentro de su cuenta personal. Como se había comentado, la maniobra del ascensor es el cerebro del mismo, aquello que le hace funcionar correctamente, y con esta nueva actualización se busca simplificar el modelo anterior, pero manteniendo la fiabilidad y efectividad. El estudio de los competidores y sus productos – también conocido como *benchmarking* – del equipo comercial y de los técnicos ha sido y es el activo principal para afrontar este tipo de retos.

---

<sup>15</sup><https://www.eleconomista.es/infraestructuras-servicios/noticias/12094261/12/22/El-sector-de-infraestructuras-apunta-a-un-crecimiento-del-14-en-2023.html>

Asimismo, en lo que respecta al trabajo de oficina diario de una empresa, la digitalización y automatización debería de cobrar la misma importancia en todos los departamentos. El ámbito del desarrollo de nuevos productos, mejora de servicios o producción es donde los avances son más evidentes y primordiales, pero ha de lograrse la misma eficiencia en el conjunto organizacional.

En una compañía de la envergadura de TRESA, existen hoy en día ciertos procesos ineficientes, que podrían transformarse en favor de un ahorro tanto de tiempo como dinero. Sin embargo, son procesos arraigados que requieren del trabajo conjunto de superiores y empleados. La extensión de su sistema de gestión de ERP para facilitar un mayor número de tareas en todas las áreas funcionales, o el aprovechamiento de los sistemas en la nube para eliminar trámites en físico y papel, podrían ser unos de los primeros retos a enfrentar. Dichos avances y automatismos favorecerán también a acabar con la falta de homogenización documental y procedimental.

Además, para mejorar en su productividad y aportar mayor trazabilidad en el seguimiento de los aparatos elevadores y sus piezas, la incorporación de un sistema *kanban*<sup>16</sup> en la planta de producción se sitúa como una asignatura aún pendiente y, por tanto, como un desafío importante de futuro. No tienen un plan fijado a ese respecto, pero todo ello pasará por la informatización y mayor digitalización en las actividades relacionadas con los flujos de producto.

A nivel comercial y relacionado con actividades de marketing se podría establecer también un pequeño reto de desarrollo. TRESA no cuenta con un departamento de marketing específico, sino que comparte funciones con el departamento de exteriores, por lo que en muchas ocasiones el desarrollo de acciones relacionadas con el mismo queda en la responsabilidad de diferentes departamentos. El hecho de no contar con un departamento de marketing muy desarrollado la justifican en que su comunicación no se dirige al consumidor final de sus productos, sino a intermediarios y el marketing B2B<sup>17</sup> sí lo tienen bien contemplado por el personal de cada departamento. No obstante, para que las acciones que se llevasen a cabo estuviesen bien coordinadas y guiadas por una misma orientación estratégica, sería conveniente establecer comunicaciones más transversales que favoreciesen el flujo de ideas. Si no es posible la incorporación de

---

<sup>16</sup> Método de gestión del flujo de trabajo que ayuda a mejorar los sistemas de trabajo a través de la visualización, limitando la acumulación de tareas pendientes y la maximización de la eficiencia.

<sup>17</sup> Marketing B2B – del inglés *business to business* – hace referencia al marketing que no va dirigido directamente al consumidor final, sino que se desarrolla entre negocios y que cuenta con algunas características diferentes.

personas especializadas en dicha materia, la formación del personal ya existente también sería un aspecto a tener en cuenta y que podría ser relevante y beneficioso de cara al desarrollo futuro. En una sociedad con consumidores cada vez más exigentes, un mayor y profundo conocimiento de sus preferencias y necesidades, beneficia a cualquier empresa, independientemente del sector en el que actúe. Además, las ascensoristas de mayor tamaño ya prestan atención a estas técnicas comerciales, conscientes de su relevancia a la hora de desarrollar sus nuevos productos, servicios y prestaciones.

## 6. CONCLUSIONES

El disponer de un plan estratégico es una herramienta fundamental para el desarrollo de cualquier empresa, independientemente de su envergadura o trayectoria. De este modo, el estudio de la situación propia de la empresa y del entorno en el que ésta se desarrolla, son básicos de cara a afrontar la toma de decisiones con la mayor corrección posible y buscando incrementar las posibilidades de éxito.

Las pequeñas y medianas empresas – eje central de este estudio – suponen en España, y también en Asturias, casi la totalidad del tejido empresarial, y generan más de la mitad del PIB y de puestos de trabajo. Son, por tanto, agentes clave para la subsistencia del sistema económico, así como un soporte para el crecimiento y la consolidación de la economía española fuera de nuestras fronteras. Sin embargo, en un momento como el actual, donde existe gran incertidumbre e inestabilidad, muchas de ellas han desaparecido y otras muchas enfrentan dudas sobre su supervivencia. De ahí la importancia de conocer y afrontar los denominados retos estratégicos que se mencionan a lo largo de todo este trabajo. Los retos estratégicos condicionan las transformaciones organizativas que se deben llevar a cabo para la ejecución de las diferentes estrategias empresariales, y por tanto son el instrumento para enfrentar los cambios económicos, sociales, tecnológicos o del tipo que sea que surgen en su entorno.

Se ha puesto de manifiesto que, al hablar de retos, no tienen por qué entenderse estos, únicamente, como algo futuro, pues puede tratarse también de desafíos pasados que ya hayan sido superados o incluso de desafíos que se estén abordando en el momento presente. Además, debe hacerse énfasis en la idea de que no existe un listado único, ni tampoco una enumeración de los mismos válida para cualquier empresa, sino que son variables que debe explorar cada compañía dependiendo de su ámbito de actuación, su tamaño, sus recursos disponibles, capacidades u otros aspectos. No obstante, lo que sí parece claro es la necesidad de ser capaz de detectarlos, entenderlos e internalizarlos, ya que permiten a las empresas desarrollarse, crecer y evolucionar.

El pensamiento estratégico empresarial se reconoce como una necesidad para la superación de dichos retos, tal y como constata el estudio de caso de la compañía de elevadores asturiana Ascensores TRESA S.A. Únicamente con el análisis de la coyuntura de las pymes, en España en general y en Asturias en particular, ya se esclarecía que tanto empresas como empresarios comprenden cada vez más la necesidad



de establecer guías y acciones que definan su porvenir. Al mismo tiempo que el interés general de que así lo hagan se incrementa, con administraciones públicas y también otros organismos privados dispuestos a proporcionar el apoyo y el empuje en la dirección correcta. De este modo, se pone de manifiesto que todos los agentes son conscientes de que los cambios estratégicos ayudan al progreso y benefician no solo a las propias empresas, sino al entorno en el que ellas actúan.

En línea con lo anterior, el análisis en profundidad del caso de TRESA ahonda aún más en la importancia de asentar las bases de la supervivencia y éxito de las pequeñas y medianas empresas, que se pueden resumir en intentar seguir los pasos de las grandes corporaciones en la medida que las circunstancias particulares lo permitan, adaptándolos a su propia escala. Alguno de los puntos más evidentes a ese respecto son el reconocimiento de un mercado nacional saturado que incita a la búsqueda de mercados exteriores donde dirigir una producción estancada y que permita aumentar las fuentes de ingresos. Otro aspecto a considerar es la diversificación, imprescindible para no depender exclusivamente de un único producto, ya sea bien o servicio, o la extensión de la cadena de valor, que, a su vez, permite un mayor control sobre los procesos y por tanto reduce riesgos e incertidumbre. Asimismo, es fundamental interiorizar organizativamente la comprensión de las exigencias sociales en materia de sostenibilidad o de calidad de servicio, la incorporación de los avances tecnológicos y el continuo reciclaje y anticipación, para mantener un alto nivel de competitividad.

En definitiva, la flexibilidad empresarial, que posibilita una mayor adaptación a las exigencias del entorno, es fundamental para el cambio y es uno de los aspectos más notorios dentro de cualquier pyme. Si bien, pueden tener mayor rigidez por falta de recursos, su menor tamaño y su estructura organizativa menos compleja, tienden a facilitar dicha flexibilidad. De modo que una organización – como se ha demostrado – puede ir adoptando, paulatinamente, las medidas o estrategias que le sean necesarias y con resultados ampliamente positivos. Paulatinamente, ya que tan importante como esa flexibilidad es la planificación. Una planificación, que marque el camino correcto, para llevar a cabo las acciones y los cambios progresivamente, evitando incurrir en decisiones precipitadas que conduzcan a errores, problemas o pérdidas.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

**ASTUREX (2022):** <https://www.asturex.org/> [Consultado por última vez el 27 de noviembre de 2022]

**BASS, B.M. (1985):** “Leadership and performance beyond expectations” *Free Press*.

**BESANKO, D., DRANOVE, D. y SHANLEY, M. (1998):** “Economics of Strategy” *Wiley*.

**BLACUTT OLMOS, J.A.A (2019):** “Las nuevas tendencias de la Administración Estratégica. Un enfoque basado en la orientación a las competencias centrales, al mercado o a las actividades estratégicas” *Perspectivas*, Año 22 – N°43 – mayo 2019, págs. 135-148. Disponible en [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332019000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332019000100006&lng=es&tlng=es). [Consultado por última vez el 19 de diciembre de 2022]

**BURBANO, Ángel B. (2017):** “Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial” *Dominio de las Ciencias*, Vol.3. N°Extra 2, 2017, págs. 19-28. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093283> [Consultado por última vez el 19 de diciembre de 2022]

**CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA (2021):** “Informe sobre Economía Circular y pymes en España”. Disponible en <https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/informe-economia-circular-pymes-marzo-2021.pdf> [Consultado por última vez el 5 de enero de 2023]

**CASTRO, M. (2006):** “Relevo familiar sin obstáculos” *La Nueva España. Economía*. Dossier de Presa de Ascensores TRESA (2016).

**CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN (2022):** <https://www.ceei.es/> [Consultado por última vez el 27 de noviembre de 2022]

**COLLADO, A. (2016):** “Las empresas locales fuertes tienen que apostar por la I+D para sobrevivir” *El Comercio*. Disponible en <https://www.elcomercio.es/economia/empresas/201606/27/empresas-locales-fuertes->

[tienen-20160627005258-v.html](https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88760) [Consultado por última vez el 17 de noviembre de 2022]

**COMISIÓN EUROPEA (2022):** “Índice de la Economía y Sociedad Digitales (DESI) 2022: España”. Disponible en <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88760> [Consultado por última vez el 12 de diciembre de 2022]

**CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL ESPAÑA (2021):** “Informe sobre la digitalización de la economía” *Actualización del informe 03/2017. CES*. Disponible en <https://www.ces.es/documents/10180/5250220/Inf0121.pdf> [Consultado por última vez el 12 de diciembre de 2022]

**El Comercio (2013):** “Hacia la excelencia en internacionalización” *El Comercio. Economía*. Dossier de Prensa de Ascensores TRESA (2016).

**FEDERACIÓN ASTURIANA DE EMPRESARIOS (2022):** <https://web.fade.es/es/> [Consultada por última vez el 27 de noviembre de 2022]

**GIJÓN IMPULSA (2022):** <https://www.gjonimpulsa.es/> [Consultado por última vez el 27 de noviembre de 2022]

**GOBIERNO DE ESPAÑA (2021):** “Plan de Digitalización de PYMES 2021-2025” *Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital*. Disponible en [https://portal.mineco.gob.es/RecursosNoticia/mineco/prensa/noticias/2021/210127\\_np\\_pyme.pdf](https://portal.mineco.gob.es/RecursosNoticia/mineco/prensa/noticias/2021/210127_np_pyme.pdf) [Consultado por última vez el 12 de diciembre de 2022]

**GÓNZALEZ, J.S (2005):** “Administración Estratégica: Evolución y Tendencias” *ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN* N°64, Junio 2005. Disponible en <https://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>

**GRANT Y JORDAN (2012):** “Foundations of Strategy”

**GRANT, Robert M. (2014):** “Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones”. 8ª Edición, Thomson Reuters.

**GUERRAS MARTÍN, J.E. y NAVAS LÓPEZ, L.A. (2016):** “Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa” 2ª Edición, Thomson Reuters.

**INSTITUTO DE DESARROLLO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS (2021):** “Asturias en cifras: Tejido Empresarial”. *IDEPA* Disponible en <https://www.idepa.es/conocimiento/asturias-en-cifras/tejido-empresarial> [Consultado por última vez el 20 de diciembre de 2022]

**INSTITUTO DE DESARROLLO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS (2022):** <https://www.idepa.es/> [Consultado por última vez el 27 de noviembre de 2022]

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2021):** “Explotación Estadística del directorio central de empresas. DIRCE”. Disponible en [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736160707&menu=ultiDatos&idp=1254735576550](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736160707&menu=ultiDatos&idp=1254735576550) [Consultado por última vez el 20 de diciembre de 2022]

**KPMG (2021):** “The Future of Human Resources in the New Reality” *KPMG*. Disponible en <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ae/pdf-2021/future-of-hr-2021.pdf> [Consultado por última vez el 25 de noviembre de 2022]

**LNE (2015):** “TRESA renueva su patrocinio con el Lealtad” *La Nueva España. Deportes*. Disponible en <https://www.lne.es/deportes/2015/07/25/tresa-renueva-patrocinio-lealtad-19757970.html> [Consultado por última vez el 24 de noviembre de 2022]

**MAQUEDA LAFUENTE, F.J (2007):** “Dirección Estratégica y Planificación Financiera de una PYME”

**MENESES, N. (2020):** “La economía circular y la sostenibilidad, una gran oportunidad para la creación de empleo”. *El País*. Disponible en [https://elpais.com/economia/2020/11/25/actualidad/1606309651\\_814788.html](https://elpais.com/economia/2020/11/25/actualidad/1606309651_814788.html) [Consultado por última vez el 15 de noviembre de 2022]

**OCAÑA, H.R (2012):** “Dirección Estratégica de los Negocios” *Editorial Dunken*.

**PARADA, L.J. (2010):** “Incorporación de la logística inversa en la cadena de suministros y su influencia en la estructura organizativa de las empresas”. *Universitat de Barcelona* [Tesis]. Disponible en [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1493/03.JLP\\_3de10.pdf;sequence=4](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1493/03.JLP_3de10.pdf;sequence=4)

**PARLAMENTO EUROPEO (2021):** “Fichas temáticas sobre la Unión Europea: Las pequeñas y medianas empresas”. *Economía. Política industrial, energética y de investigación*. Disponible en <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/63/las-pequenas-y-medianas-empresas> [Consultado por última vez el 12 de diciembre de 2022]

**PORTER, MICHAEL (2009):** “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”. Ediciones Pirámide, 2009.

**RADIOTELEVISIÓN DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS (2022):** “Asturias bate el récord de exportaciones con más empresas que venden al exterior” *RTPA* Disponible en [https://www.rtpa.es/noticias-economia:-Asturias-bate-el-record-de-exportaciones-con-mas-empresas-que-venden-al-exterior\\_111671963695.html](https://www.rtpa.es/noticias-economia:-Asturias-bate-el-record-de-exportaciones-con-mas-empresas-que-venden-al-exterior_111671963695.html) [Consultado por última vez el 3 de enero de 2023]

**SANCHIS PALACIO, J.R., RIBEIRO SORIANO, D. (2007):** “Creación y Dirección de Pymes” *Ediciones Díaz de Santos*.

**SUÁREZ, M. (2022):** “Las empresas asturianas se están refugiando en los mercados europeos”. *El Comercio*. Disponible en <https://www.elcomercio.es/economia/empresas/empresas-asturianas-refugiando-bruno-lopez-director-promocion-principado-asturex-20221231215720-nt.html> [Consultado por última vez el 3 de enero de 2023]

**TUÑÓN, P. (2014):** “Un prototipo demandado en Rusia estrena la torre de ensayo de ascensores de Roces” *La Nueva España*. Disponible en <https://www.lne.es/gijon/2014/07/28/prototipo-demandado-rusia-estrena-torre-19990179.html> [Consultado por última vez el 17 de noviembre de 2022]

**VENTURA, J. (2008):** “Análisis Estratégico de la Empresa” *Paraninfo*.

**WHITE, S.K (2022):** “Liderazgo transformacional, un modelo para motivar la innovación” *Revista CIO Spain*. Disponible en <https://www.ciospain.es/liderazgo--gestion-ti/liderazgo-transformacional-un-modelo-para-motivar-la-innovacion> [Consultado por última vez el 25 de noviembre de 2022]

## 8. ANEXOS

### 8.1. Entrevista con Ascensores TRESA

Para el estudio de caso han tenido lugar dos entrevistas personales con el Director de Organización y Recursos Humanos de Ascensores TRESA.

La primera de las reuniones tuvo lugar el 15 de noviembre de 2022, y consistió en una charla distendida sobre la trayectoria y el porvenir de la empresa, con un papel protagonista del entrevistado y donde solo se utilizaron guías para conducir la conversación hacia diversos temas de interés. Algunas de las guías utilizadas, como temáticas a desarrollar, fueron las bases teóricas de la Dirección Estratégica – estrategias competitivas, corporativas o funcionales – así como ciertos aspectos de importancia dentro del panorama empresarial – sostenibilidad, digitalización, responsabilidad social –.

La segunda de las reuniones tuvo lugar un mes después, el 13 de diciembre de 2022, y consistió en una entrevista en profundidad, a fin de ahondar en algunas de las temáticas tratadas en la conversación anterior. Existía para ello un guion predefinido por bloques de preguntas que se muestra a continuación (Tabla 9).

*Tabla 9. Entrevista en profundidad con Ascensores TRESA*

<p><u>NUEVAS INSTALACIONES</u></p> <p>Las nuevas instalaciones inauguradas recientemente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ¿cómo se han financiado?</li><li>- ¿han supuesto cambios significativos en la producción?</li><li>- ¿se ha incrementado el número de trabajadores?</li><li>- ¿se modernizó la maquinaria? y si es así ¿se buscó automatizar algún proceso?</li><li>- ¿cómo es la nueva distribución en planta? ¿supone alguna mejora respecto a la anterior?</li></ul>
<p><u>TORRE DE ENSAYO</u></p> <p>Aparte de las instalaciones, ponen a prueba sus aparatos elevadores en un centro de ensayo de transporte vertical:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ¿es un centro propiedad de la empresa?</li><li>- ¿cuál es su importancia?</li><li>- ¿tiene efecto directo en una mayor calidad de producto y servicio?</li></ul>

## SOSTENIBILIDAD

El respeto al medioambiente y la búsqueda de una mayor sostenibilidad son un tema cada vez más primordial en las empresas debido a las exigencias sociales:

- ¿es la economía circular un reto clave para la empresa?
- ¿hay alguna acción destacada a ese respecto?
- ¿cuáles son las posibilidades de reutilización de materiales?
- ¿existen objetivos medioambientales? ¿y políticas o medidas para poder alcanzarlos?

## INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La innovación es un motor clave para casi cualquier compañía:

- ¿creen que para una empresa de estas características lo es más aún si cabe?
- ¿qué hacen para mantenerse competitivos y actualizados?
- ¿cómo de implementada está la digitalización de procesos? ¿y la obtención y manejo de *big data*?
- ¿la trazabilidad y otros conceptos como la *blockchain* son importantes para la compañía?

## INTERNACIONALIZACIÓN

La compañía cuenta con cierta presencia en el extranjero:

- ¿qué razones llevaron al inicio del proceso de internacionalización?
- ¿cuáles son los principales destinos en el continente americano?
- ¿por qué y cómo se convirtió Australia es un destino principal?
- ¿cuál es el grado de importancia que tiene hoy la producción dirigida al extranjero?

## PATROCINIO

Uno de sus valores empresariales es la esponsorización y el patrocinio

- ¿qué patrocinios se han llevado a cabo hasta el momento?
- ¿cuáles fueron las razones que favorecieron esos patrocinios?
- ¿actualmente por qué se han dejado las actividades de patrocinio?

## FUTURO

Está claro que aun tratándose de una empresa con una trayectoria ascendente, cuenta todavía con margen de crecimiento:

- ¿qué expectativas tienen sobre el futuro? ¿nuevos productos? ¿mejoras de servicio?
- ¿creen que es un momento donde haya que mirar más hacia los costes que hacia la calidad?
- ¿tienen establecido algún programa estratégico? O ¿se producirá algún cambio a ese respecto?

*Fuente: Elaboración propia*

Si bien los puntos mostrados en la tabla anterior fueron los principales, también se abordaron otros aspectos relacionados con la Prevención de Riesgos Laborales, el control de gastos referido a la propia TRESA, así como generalidades sobre el porvenir de las pymes en comparación con compañías de mayor tamaño.

## 8.2. Análisis DAFO de Ascensores TRESA

A continuación, se muestra el análisis DAFO realizado por la empresa analizada en el trabajo de forma más detallada al mostrado en el capítulo correspondiente 5.4.

### ESTRATEGIA

#### CONTEXTO DE MERCADO: *Amenazas y Oportunidades*

- Fuerte rivalidad competitiva en la captación de parque de ascensores: la guerra de precio está erosionado los márgenes del mantenimiento, lo que ha desatado una guerra por el volumen (crecimiento inorgánico: M&A).
- Tras el covid, aceleración de M&A por parte de los grandes y medianos operadores.
- Desinversión de activos industriales por parte de las multinacionales (*déficit de capacidad productiva*): hay más demanda que oferta de empresas fabricantes
- Cadena de suministro global ineficiente, con repercusión en los precios.
- Incremento de los precios de las materias primas e inflación: impacto directo en la línea de flotación de las PYMES.
- Inestabilidad geopolítica.
- Crisis energética.
- Riesgo de que USA entre en recesión.
- Freno a la creación de empleo en España.



### ESTRATEGIA

#### CAPACIDADES TRESA: *Fortalezas y Debilidades*

- Más de 20 años acumulados de experiencia fabricando ascensores.
- Desarrollo propio de producto.
- Capacidad industrial escalable para poder quintuplicar la producción actual.
- Nivel de calidad de producto reconocida en el mercado, con algunas áreas de mejora. Percepción de que la calidad es irregular. El diseño y productos es bueno, pero posteriormente, las entregas adolecen de incidencias recurrentes.
- Fuerte vocación de servicio y orientación cliente en el departamento S.A.T.
- Situación bancaria muy sólida y robusta: los bancos están ofreciendo dinero a intereses bajos.





### **8.3.Premios recibidos por Ascensores TRESA**

A continuación, se presenta una relación de todos los premios que ha recibido la empresa analizada en este trabajo cronológicamente ordenados.

**2000 – Premio Asturmanager como Empresario del año a González Suárez.**

**2003 – Premio a la Iniciativa Empresarial** del Centro Municipal de Empresas del Ayuntamiento de Gijón en la categoría Empresas Generadoras de Inversión y Empleo.

**2006 – Premio Empresa a la Inserción Laboral de Personas con Discapacidad** otorgado por la Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica de Asturias (COCENFE – Asturias).

**2007 - Premio a la Prevención de Riesgos Laborales Avelino Espeso Santiago,** otorgado por el Instituto Asturiano de Prevención de Riesgos Laborales del Principado de Asturias, por el desarrollo del Andamio de Tijera para el montaje de aparatos elevadores.

**2008 – Premio Accésit del IV Premio AEPSAL a la Prevención y Salud Laboral** de la Asociación de Especialistas en Prevención y Salud Laboral y la Caja de Ahorros de Castilla La Mancha, por el Diseño fabricación y utilización de Plataformas para el montaje de ascensores.

**2009 – Mención Honorífica de los Premios DIPLÓOS,** en materia de Seguridad en el Trabajo, de la Asociación para la Prevención de Accidentes.

**2010 – Premio del Instituto Asturiano de Prevención de Riesgos Laborales y el Club Asturiano de Cali-dad** por la implantación y certificación de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo según las Norma OHSAS 18001:2007.

**2016 – Premio IDEPA (Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias) al Impulso Empresarial** por el proyecto la estrategia de internacionalización de Ascensores TRESA.

**2021 – Premio a la formación y el empleo Asturias 2021 de las Cámaras de Comercio de España (Cámaras de Comercio de Oviedo, Gijón y Avilés), y el Banco Santander.**

## 8.4. Datos análisis económico – financiero Ascensores TRESA

*Tabla 10. Ratios financieros y económicos de Ascensores TRESA (2010 - 2021)*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
SOLVENCIA	1,86	2,14	1,82	1,64	1,65	1,78	1,77	1,76	1,85	1,04	1,23	1,265
LIQUIDEZ	1,59	1,81	1,49	1,37	1,42	1,55	1,57	1,53	1,66	0,95	1,07	1,024
AUTONOMÍA	38,18	47,50	66,76	66,85	12,23	18,78	1,78	1,51	1,22	1,47	1,49	2,138

*Tabla 11. Rentabilidad económica y financiera de Ascensores TRESA (2010 - 2021)*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
R.Ec	16,72	8,68	5,60	0,45	10,91	10,08	6,04	1,42	1,54	1,96	1,23	5,78
R.Fin	32,32	14,27	9,95	1,12	19,33	17,88	16,42	4,06	2,21	5,15	3,07	14,45

*Tabla 12. Evolución del número de empleados de Ascensores TRESA (2010 - 2021)*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nº	124	160	161	159	151	151	164	164	194	193	198	210

**Tabla 13. Evolución Activo Total, Fondos Propios y Fondos Ajenos de Ascensores TRESA (1997 - 2021)**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>ACTIVO TOTAL</b>	1.750.928	1.851.562	3.568.754	4.531.780	5.002.340	5.445.528	5.219.097	5.476.250	6.189.995	7.212.988	7.883.478	7.451.800	8.381.590
<b>FONDOS PROPIOS</b>	494.284	553.324	634.532	763.090	838.540	868.986	1.114.113	1.500.189	2.008.246	2.735.396	3.228.072	3.644.564	5.070.033
<b>FONDOS AJENOS</b>	1.256.644	1.298.237	2.934.222	3.768.690	4.163.800	4.576.541	4.104.984	3.976.061	4.181.749	4.477.592	4.655.407	3.807.236	3.311.558

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVO TOTAL</b>	9.548.579	8.747.125	10.208.853	9.631.954	10.334.863	11.194.372	17.389.564	17.614.900	18.951.504	21.638.006	23.453.384	20.256.705
<b>FONDOS PROPIOS</b>	5.919.220	5.976.953	6.421.628	6.276.262	6.180.202	6.505.823	6.913.120	6.601.296	6.725.916	7.011.450	7.383.614	7.875.019
<b>FONDOS AJENOS</b>	3.629.359	2.770.172	3.787.225	3.355.692	4.154.661	4.688.549	10.476.444	11.013.604	12.225.588	14.626.556	16.069.770	12.381.686

**Tabla 14. Evolución EBIT y EBITDA de Ascensores TRESA (1997 - 2021)**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>EBITDA</b>	104.900	178.226	207.507	313.900	382.720	521.027	921.339	783.466	1.142.899	1.199.719	1.086.475	504.532	2.035.205
<b>EBIT</b>	54.473	122.199	145.361	244.010	224.860	351.868	757.004	597.494	978.610	1.060.232	934.408	388.476	1.951.226

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>EBITDA</b>	1.723.582	887.063	706.318	188.278	1.274.907	1.263.069	1.217.270	417.859	451.813	592.432	665.572	1.718.305
<b>EBIT</b>	1.596.715	759.441	571.275	42.936	1.127.797	1.128.702	1.051.066	249.531	292.655	423.141	288.872	1.171.276

Se entiende por EBIT – de sus siglas en inglés Earnings Before Interest and Taxes – el Resultado antes de Explotación, es decir antes de tener en cuenta el Resultado Financiero que conlleva los gastos e ingresos financieros provenientes de tasas de interés o de temas fiscales. Mientras que se entiende por EBITDA – de sus siglas en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – el Resultado antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización, es decir es anterior al EBIT, pues el primero ya ha descontado la amortización de los activos.