

TRABAJO FIN DE GRADO
PROPUESTA DE OUTSOURCING PARA LA EMPRESA
KOCI MOBILIARIO S.L.



UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ORIHUELA
GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO AÑO 2019 / 2020

ALUMNA: NATALIA VALERO MARTÍNEZ

TUTORA: MARÍA JOSÉ LÓPEZ SÁNCHEZ

ÍNDICE

1. Resumen	4
2. Introducción.....	5
3. Metodología	6
4. Marco teórico	7
4.1 Historia del Outsourcing	7
4.2 Concepto de Outsourcing	9
4.3 Evolución del concepto del Outsourcing	15
4.4 Tipos de Outsourcing	17
4.5 Análisis del Outsourcing.....	21
4.5.1. Ventajas.....	21
4.5.1.1 Transformación de la estructura de costes	21
4.5.1.2 Reducción de costes.....	22
4.5.1.3 Rapidez ante cambios	23
4.5.1.4 Aumento de la flexibilidad organizativa.....	23
4.5.1.5 Especialización de los recursos	23
4.5.1.6 Generación de ventajas competitivas	24
4.5.1.7 Incremento de rendimientos	24
4.5.1.8 Reducción de riesgos	24
4.5.1.9 Servicio al cliente mejorado	24
4.5.1.10 Encauzamiento de actividades que estaban fuera de control	25
4.5.1.11 Ampliación de posibilidades de contratación	25
4.5.2 Desventajas	26
4.5.2.1 Pérdidas de control	26
4.5.2.2 Posibles incrementos de costes.....	26
4.5.2.3 Variación de calidad percibida por el cliente final	27
4.5.2.4 Costes de contratación	27
4.5.2.5 Reducción de plantilla.....	27
4.6 Riesgos a tener en cuenta	28
5. Análisis de la empresa Koci Mobiliario S.L.	32
5.1 . Presentación y características de la empresa	32
5.2. Análisis de la empresa	35
5.2.1. Análisis PESTEL.....	36

5.2.2. Análisis DAFO.....	44
5.2.3. Matriz de Ansoff.....	46
6. Propuestas de Internalización de la empresa.....	49
6.1 Análisis PESTE de los países en los que queremos abrir mercados..	57
7. CONCLUSIONES.....	62
Bibliografía	64
ANEXO.....	69



1. Resumen

En este proyecto se va a realizar un estudio que se va a centrar en el análisis pormenorizado acerca del Outsourcing.

Sí que es cierto que es un anglicismo, ya que es un término en inglés que no está aceptado por la Real Academia de España, aun así, al igual que otras muchas palabras en inglés tienen su hueco en nuestras vidas, ya sean palabras de uso cotidiano o sin embargo es un término más técnico, es mucho más corriente que haya anglicismos en el ámbito técnico (sobre todo en el área de ingeniería) que en la vida cotidiana.

Pero para hacer un resumen al lector de lo que va a encontrarse en este trabajo de investigación, habrá una pequeña introducción mediante la cual se pone al lector en situación.

Se estudiará el concepto de outsourcing que tras muchas definiciones se llega a:

Se entiende por outsourcing, un proceso mediante el cual, una empresa encarga a otra el desarrollo de un área concreta de esa empresa (se entiende que esta segunda empresa es especializada en el ámbito en el que desarrollará la actividad), centrándose la primera de las empresas en otras áreas de desarrollo dentro de su actividad, llegando por lo tanto la empresa a ser más especialista y por supuesto reduciendo costes de producción.

El objetivo que se persigue con este estudio es poder ver cómo el outsourcing puede ayudar a la empresa Koci Mobiliario a ser una empresa internacional y poder obtener un mayor número de clientes.

Se podrá ver el cambio que tendría la empresa, porque aparte tendremos varios análisis de la misma de la situación real y se podrá obtener un resultado aunque ficticio, como muy parejo a la realidad.

2. Introducción

El presente trabajo se va a explicar la manera mediante la cual, una empresa a nivel nacional, mediante el uso de "OUTSOURCING", puede llegar a ser una empresa a nivel internacional.

Con este trabajo se pretende realizar primero, antes que nada, un apunte sobre la historia del Outsourcing, para que el lector comprenda los pasos que ha seguido la figura hasta nuestros días y poder así, valorar cómo es hoy en día.

Por supuesto, hay que realizar una definición de dicho concepto, la evolución del concepto y los tipos que hay.

También se va a plasmar en este estudio las ventajas, inconvenientes y riesgos a tener en cuenta a la hora de la utilización de esta herramienta.

Este estudio se va a centrar en una empresa concreta que además es real. Se va a realizar un estudio de la empresa y de las posibilidades de la misma de usar el outsourcing para poder ser internacional. Además se van a confeccionar análisis PESTEL y DAFO de dicha empresa y por último una matriz de Ansoff.

También se hará una presentación de la empresa y se enumerarán las características que tiene dicha empresa y se acompañarán de una explicación de las mismas.

Ya por último, este estudio va a elaborar una propuesta de internalización de la empresa, el lector de este trabajo podrá observar el análisis PESTE, acerca de los mercados donde quiere esta empresa abrirse, que se centrará sobretodo en el mercado alemán e italiano.

3. Metodología

La metodología seguida en este proyecto será, como así se exige, tras un intenso estudio de diversos autores y libros acerca de la materia a desarrollar, es decir, después de realizar un intenso estudio a través de diversos libros, revistas de rigor técnico y recortes de prensa, se va a poder visualizar cómo la herramienta objeto de estudio es de utilidad para el fin, el cual se pretende alcanzar.

Este proyecto será realizado con la mayor de las exigencias en cuanto a originalidad se exige para un proyecto de este calado.

Como buen proyecto a través del análisis-síntesis, se lleva a cabo la separación y estudio independiente de cada una de las partes de la investigación.

Una vez queda claro todo lo que se va a realizar en este proyecto, se va a proceder a entrar en materia.



4. Marco teórico

4.1 Historia del Outsourcing

El outsourcing de Facility Management (FM) tiene sus comienzos en los mercados en de Estados Unidos y Europa, y dentro de Europa más concretamente en el Reino Unido; en dicho país se empezó a utilizar en los años 80 del Siglo XX. Tras el éxito en este país se extendió de forma exponencial al resto del mundo. El outsourcing FM empezó con los trabajos de mantenimiento básico, pero en la actualidad se ha convertido en una industria completa, alcanzando todos los niveles de negocio. Hoy en día el outsourcing de FM tiene la consideración de componente crucial de la estrategia de negocio de una empresa. (ISS 2020)

Se puede llegar a decir que el outsourcing es una práctica que ya se usaba en el comienzo de la era moderna.

Este concepto no es nuevo, por norma general las grandes compañías competitivas desarrollaban el outsourcing como una herramienta de negocio. Al comienzo de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Tras de la segunda guerra mundial, las empresas intentaban centralizar en ellas mismas la mayor cantidad de trabajo posible, y así evitar depender de proveedores o de otras empresas.

Esta táctica en un principio puede incluso llegar a ser efectiva, pero al llegar la revolución tecnológica, esta estrategia queda obsoleta. Los departamentos de las empresas no siempre pueden estar tan actualizados, a la velocidad que marca la misma tecnología, y ni mucho menos, pueden ser tan competitivos. De la forma que podrían llegar a estarlo, sería siendo empresas independientes y que además estén especializadas en un área concreta, pero al agrupar todas las funciones en una misma área, la empresa reduce su volumen de servicio, por ello, la táctica de crecimiento no resulta, por lo tanto, ser suficiente para las aspiraciones de las empresas.

Tal y como señala Rivo López (1999) dicho término empieza a ganar credibilidad al comienzo de la década de los 70's, orientado en su inmensa mayoría, en las áreas de información tecnológica de las empresas. Las primeras empresas que implantaron el modelo del outsourcing fueron empresas muy grandes y alguna de ellas son las siguientes: EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El outsourcing es un concepto creado en 1980, para poder referir el aumento de la predisposición de las grandes empresas que estaban trasladando sus sistemas de información a empresas externas, que en un primer momento eran sus proveedores.

Más tarde, en el año 1998, el outsourcing adquiere una cifra de negocio a nivel global de cien mil millones de dólares. Se han realizado estudios recientes en los que se estima que la cantidad llegará a alcanzar incluso los 282 millones de dólares.

Es más, la compañía estadounidense dedicada al suministro de información comercial, riesgo y financiera de empresas, llamada Dun & Bradstreet estima que "el outsourcing es ahora un negocio anual en Estados Unidos de 4 billones de dólares" (Gestiopolis, 2016).

En lo referente al término se debe hacer hincapié que no es especialmente nuevo. Este término fue usado por primera vez, en la década de los años sesenta y setenta en la industria de la manufactura, pero se ha ido extendiendo a lo largo del tiempo por todas las áreas de trabajo.

En sus inicios el outsourcing era utilizado normalmente para abaratar costes, la idea originaria era encontrar a alguien o una empresa que pudiera realizar el trabajo de forma más rápida, más barata y mejor, o al menos que cumpliera una de las tres variables, pero si cumplía las tres mejor.

Después de un tiempo, el outsourcing se transformó en una clara estrategia, tenía una visión mucho mayor en la colocación de los ahorros, aún

mayores costos de oportunidad que llegan cuando una empresa reinvierte sus ganancias en las actividades productoras de valor aun más altos.

Ya más cerca de la actualidad, lo que se entiende por outsourcing, es que el área de actuación se ha ampliado una vez más. Los ejecutivos de las empresas actualmente buscan cada vez más a sus socios de outsourcing para hacer todo lo anterior y a la vez, se conviertan en vías de innovación, llegando incluso a ayudar a fundar nuevas formas de realizar negocios y por tanto ampliando su vía de aumentar los ingresos (ISS, 2020).

Ya se vaticinó en años atrás que el 25 por ciento del presupuesto del típico ejecutivo se subcontrataba, y esto se preveía que creciera un 34 por ciento a finales de 2012 y sin lugar a dudas ha llegado a conseguirse, es más, se ha sobrepasado (ISS, 2020)

Esto también a su vez provoca que las empresas que utilizan el outsourcing aumenten su valor de forma exponencial y se hacen más competitivas y con mayor capacidad de reacción o respuesta.

En la figura n^o1 (ver anexo) se puede apreciar la evolución que experimenta el outsourcing.

4.2 Concepto de Outsourcing:

El concepto de outsourcing según la definición que nos da la empresa Debitoor (2020) es: *“la subcontratación de terceros para hacerse cargo de ciertas actividades complementarias a la actividad principal.”*

Según este concepto se puede entender que es el mecanismo mediante el cual una empresa externaliza un segmento de su actividad, es decir, contrata a otra empresa para que realice parte de las actividades de un área de la empresa.

Con este mecanismo, la empresa principal puede focalizar sus esfuerzos en las funciones y áreas que más le interese y así ser mejor y más competitiva, incluso puede especializarse aumentando en eficiencia y ahorrando tiempo.

Para la empresa Debitoor (2020) el outsourcing tiene una serie de características y estas son las siguientes:

“-Hay multitud de actividades que pueden ser subcontratadas, es decir, no tiene que ser una actividad en concreto.

-Cuando una empresa subcontrata a otra, tiene que facilitarle cierta información sobre la compañía, para conseguir un trabajo más completo y veraz.

-En la actualidad, las empresas están utilizando el outsourcing como un medio de contratación habitual, con el objetivo de hacer crecer la empresa de forma rápida.”

Pero no solo hay esta definición y corriente de pensamiento.

Según Elena Rivo López (1999), el outsourcing es *“cualquier Externalización de actividades de la empresa, ya fuesen éstas desarrolladas o no previamente dentro de la organización”*.

Pero como se indicó anteriormente existen múltiples corrientes de pensamientos y definiciones.

La palabra Outsourcing es una terminología inglesa, aún, siendo muy utilizada en español, esta palabra no aparece en el diccionario de la Real Academia Española (RAE). Su vocablo equivalente en la RAE sería subcontratar, que se define en la RAE como: Firmar un contrato con otra persona o con otra empresa para que realice trabajos relacionados con la contrata original.

Según los autores Julián Pérez y Ana Gardey (2009)¹ la definición que dan es: “contrato que una empresa realiza a otra para que ésta lleve a cabo determinadas tareas que, originalmente, estaban en manos de la primera. Dicho de otra forma, el outsourcing consiste en movilizar recursos hacia una empresa externa a través de un contrato. De esta forma, la compañía subcontratada desarrolla actividades en nombre de la primera. Para el cliente final no existe diferencia alguna entre la empresa contratante y la subcontratada”.

Se habla de outsourcing offshore cuando se transfieren funciones y se realiza en otros países. Este tipo de subcontratación es más común en el ámbito de la informática, como el diseño web o la programación. El tipo de cambio hace que las empresas subcontratadas sean más baratas para la compañía que contrata, lo que le permite ahorrar costes en la empresa.

Las críticas que se suelen hacer al outsourcing suelen ser en cuanto a la precariedad laboral de las personas subcontratadas, ya que lleva a la destrucción de puestos de trabajo de calidad en la economía nacional, por la mano de obra barata que se da en otros países. Esto suele ocurrir cuando una compañía decide delegar parte de sus responsabilidades en otra.

Según Julián López y Ana Gardey (2009) una de las posibles desventajas de esta práctica empresarial es que se ponga en riesgo la calidad del producto final, ante la falta de comunicación entre las distintas sedes; además, se suman los potenciales malos entendidos que suelen darse entre personas de diferentes nacionalidades. Por otro lado, las diversas metodologías de trabajo pueden repercutir en los resultados, sea que generen retrasos o que impacten directamente en el producto.

Estos problemas se evidencian, por ejemplo, cuando una compañía desarrolladora de software contrata a otra, en el extranjero, para que revise y corrija sus programas. En primer lugar, es importante señalar que existen infinitas formas de estructurar un código fuente, así como cada persona

¹ Ver Definición de Outsourcing redactado por Julián Pérez Porto y Ana Gardey (2009) Disponible en: <https://definicion.de/outsourcing/>

hace uso de los idiomas que habla de acuerdo a sus necesidades y gustos, usando o no muletillas, alterando la pronunciación de ciertos sonidos, etcétera.

Cuando se desarrolla en un mismo país y dentro de una misma ciudad, un grupo de personas puestas a desarrollar un proyecto en común de desarrollo informático genera un producto con una gran riqueza cultural, aunque a simple vista el código parezca indivisible; la presencia o no de anotaciones, la nomenclatura de las variables y la eficiencia de cada parte del programa son algunos de los puntos que varían dependiendo de la persona.

Cuando este código viaja miles de kilómetros y cae en manos de otras personas, con otra cultura, que hablan otro idioma y, quizás, no entienden los comentarios originales, es esperable que el resultado de su trabajo no sea exactamente el esperado por la compañía principal, a menos que se realice un constante seguimiento y que se ofrezca soporte en todo momento.

Hay otros autores como son Espino-Rodríguez y Padrón Robaina (2006)² que entienden que: “El outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.”

Según Espino-Rodríguez y Padrón Robaina (2006) el outsourcing ha sido definido de varias maneras. Y estas se pueden enumerar de la siguiente manera:

1. *“Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.”*
2. *“Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.”*

² Ver Espino-Rodríguez y Padrón Robaina (2006) Disponible en: https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/18892/4/0728033_00000_0000.pdf

3. *“Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.”*
4. *“Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.”*
5. *“Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.”*
6. *“Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.”*
7. *“Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.”*
8. *“El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.”*

“En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben centrarse en innovar y en centrar los recursos en el negocio principal de la empresa. El Outsourcing ofrece una solución óptima para poder permitir a las empresas que se centren en su actividad principal.

Es una modalidad, en la que se contrata a una empresa, ajena a la empresa principal, para hacerse cargo de una función puntual o de parte del negocio dentro de la empresa. La empresa principal delega la gerencia y la operación de uno de sus servicios o funciones a una empresa externa, con el fin de agilizar, mejorar la calidad y/o reducir sus costes.

De esta manera los riesgos se ceden a un tercero para que bajo su experiencia y seriedad en el ámbito la empresa obtenga mejores resultados. Se

puede decir que la empresa subcontratada pasa a ser parte de la empresa, pero no de manera formal.

Para poder llevar a cabo una buena metodología de outsourcing en una empresa, se deben tener en cuenta los pasos de un proceso administrativo de evaluación, planificación y ejecución.

Según Espino-Rodríguez y Padrón Robaina (2006) es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional, que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere, para su operación de fuentes internas o externas, a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Estos mismos autores hacen una aclaración respecto a la diferencia entre el Outsourcing, y las relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas, la empresa subcontratada es propietaria del proceso y lo controla, es decir, le dice a la empresa principal qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados, por lo que la empresa principal no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing, la empresa principal transfiere la propiedad a la empresa subcontratada, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y deja a la empresa principal el proceso de obtenerlos”.

Después de ver varias definiciones se va a proceder a realizar una definición de lo que esta parte entiende por outsourcing:

Se entiende por outsourcing un proceso mediante el cual, una empresa encarga a otra el desarrollo de un área concreta de esa empresa (se entiende que esta segunda empresa es especializada en el ámbito en el que desarrollará la actividad), centrándose la primera de las empresas, en otras áreas de desarrollo dentro de su actividad, llegando por lo tanto la empresa a ser más especialista y por supuesto reduciendo costes de producción.

4.3 Evolución del concepto del Outsourcing:

Toda herramienta dirigida al mundo de la empresa va evolucionando conforme lo hace el mundo de la empresa, o el mundo en general, y el outsourcing también ha sufrido una evolución.

Sí que es cierto que el ámbito empresarial está en constante cambio, si el outsourcing acaba siendo una herramienta para la empresa, este concepto evoluciona a la misma vez que lo demás.

Es una herramienta en auge que además provoca que los proveedores tengan unas propuestas más sólidas y asequibles.

Un estudio elaborado por Penteo (2004) concluye que *“cada vez más las empresas abrazan un modelo híbrido. Esto supone la elección de proveedores especializados y la división de un contrato único en acuerdos más pequeños y de menor duración”*.

En el encuentro *Sourcing celebrado en Madrid en 2014* se presentó un informe que desvelaba las tendencias en el ámbito del outsourcing y se analizaba las estrategias de las empresas que seguían el outsourcing.

“La principal razón para demandar servicios de outsourcing es la escasez de recursos (41%), seguida de la flexibilidad (39%) y el ahorro de costes (36%). La importancia de los requisitos citados ha motivado que la externalización haya evolucionado hasta convertirse en parte de la estrategia corporativa lejos de una mera herramienta TI.”

Para Angües (2015), *“el estudio que resume en un comunicado Interxion, también ha observado una tendencia a la concentración de proveedores; más de la mitad de los entrevistados tiene una media de dos proveedores. La duración de los contratos es ahora más estable (con una media de entre 4 y 5 años)”*.

Se puede señalar pues que “el outsourcing permite reforzar la ventaja competitiva de las empresas que lo llevan a cabo (Belcourt, 2006). No obstante, esta concepción se ha transformado paulatinamente con los años, pasando de una visión táctica, a una más estratégica (Castro Cortés, 2010; Muñoz, 2010). Las organizaciones siempre han externalizado algunas funciones, lo que es diferente ahora es el alcance de las mismas (Belcourt, 2006). Originalmente, el objetivo de la externalización de actividades era reducir costes y liberar recursos. De este enfoque de abastecimiento tradicional, consistente en un conjunto de actividades para identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación (visión táctica), se pasa a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos (Castro Cortés, 2010). La externalización estratégica busca la mejora del negocio global y las ventajas competitivas más que reducir costes. Así, una empresa podría alcanzar sus objetivos estratégicos centrando sus esfuerzos en las actividades centrales (core). La externalización táctica tiene un enfoque a corto plazo, y se centra en la minimización de costes o la maximización de la productividad de la actividad diaria (Murphy, 2004)”.

En la figura 2 (ver anexo) aparece un cuadro con las tres visiones en las que se puede dividir el concepto y su evolución a lo largo del tiempo.

4.4 Tipos de Outsourcing:

El outsourcing puede ser de diferentes tipos. A continuación, se va a proceder a repasar los diferentes tipos que existen según el artículo publicado por Gestipolis, redactado por Samantha Conde Sánchez (2015)³.

El outsourcing se puede clarificar atendiendo a su finalidad o naturaleza.

Primero se va a analizar según su finalidad:

1. Outsourcing táctico

El outsourcing táctico se suele realizar cuando la principal necesidad sea reducir costes en la empresa. El acuerdo es a corto plazo, en el que se subcontrata una función que no es primordial para la empresa.

2. Outsourcing Estratégico

El outsourcing estratégico es un acuerdo a largo plazo en el que se crea una relación estable con la empresa a la que se le delega la función, creando una alianza estratégica con el objetivo de mejorar un servicio o mejorar la calidad de la función que ha sido delegada

La segunda forma de clasificarlo es según su naturaleza:

1. Co-Sourcing

Este tipo de outsourcing se presenta cuando la empresa que delega la función y la empresa subcontratada cooperan conjuntamente y comparten responsabilidades y, en algunos casos, riesgos.

2. In-house

La traducción de In-house sería dentro de casa. Y esto se refiere a que los servicios que requiere la empresa principal se deben prestar dentro de las instalaciones de la propia empresa.

³ Ver Tipos de Outsourcing. Samantha Conde Sanchez (2015) publicado en Gestipolis. Disonible en: <https://www.gestipolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>

3. Off-shoring

Este tipo de outsourcing también se conoce por su traducción que es deslocalización. Se usa cuando lo que se pretende es subcontratar un proceso productivo, un producto o un servicio en otro país. El Off-shoring es muy utilizado por los bajos costes salariales que hay en otros países.

4. Off-site

Se da cuando el servicio subcontratado se produce en las instalaciones de la empresa que presta el servicio.

Tras la bibliografía consultada, se llega a la conclusión de que no hay una sola clasificación, sino que son abundantes las posibilidades de clasificación. Y también son múltiples los criterios utilizados para llevar a cabo la clasificación.

En la figura 3 (ver anexo) se presenta una posible clasificación atendiendo a los criterios de Ovalle Castiblanco y Forero Páez (2012) y de Power (2006).

En lo que respecta a la característica de localización hace referencia al emplazamiento físico donde se lleva a cabo la actividad. En esta agrupación se puede diferenciar entre: On-site, si la actividad se realiza dentro de la empresa que contrata el servicio (también se conoce como In-house); y Off-site, si por el contrario se realiza en las instalaciones del proveedor (Power, 2006).

Además según los distintos autores como Ovalle Castiblanco y Forero Páez, 2012 y Power, 2006), en este último grupo también existen diferenciaciones según la proximidad del lugar de realización de la actividad: On-shore, si la empresa solicitante y la proveedora de servicios se encuentran dentro de las fronteras del mismo país; Near-shore, en el caso de que el suministrador del servicio se encuentre en un país vecino; y Off-shore, también conocido como deslocalización, si está ubicado en otro país donde la legislación laboral sea más flexible y permita reducir costes.

En el caso del trabajo a externalizar, debe distinguirse entre qué se somete a outsourcing, pudiendo ser simplemente la externalización de un proceso, o de un proyecto completo (Power, 2006).

En el mundo de los negocios y de las empresas que quieren crecer, si se trata de la externalización de un proceso, éste se puede dividir entre diferentes tipos:

- *“Business Process Outsourcing (BPO)* si se trata de subcontratar o externalizar con terceros una actividad o función del proceso de negocio.
- *“Knowledge Process Outsourcing (KPO)* si la función a subcontratar es de mayor nivel y requiere un alto grado de conocimiento para su realización.
- *“Legal Process Outsourcing (LPO)* cuando se externaliza la función de servicios legales o jurídicos.

“La actividad que se externaliza también juega un papel importante en la clasificación, pudiendo ser ésta una actividad de prestación de servicios o de producción y fabricación (manufactura)” (Ovalle Castiblanco y Forero Páez, 2012).

Según Power (2006) La relación entre ambas partes según la tarea externalizada es otro punto a tener en cuenta en la clasificación.

La relación será la columna vertebral cuando las actividades no sean estratégicas y puedan ser de una forma muy sencilla “externalizables”; si se da el caso anterior pero con un plazo más duradero, será de confiabilidad; la relación de alineación se da en actividades de alto impacto para la empresa pero en las que la implicación del proveedor es limitada; y alianza en aquellas actividades de alto impacto y un elevado compromiso de ambas partes”.

Por otro lado, *Braun y Winter (2005)* en su estudio sobre la clasificación del *outsourcing* y después de hacer un escrutinio profundo de la bibliografía relativa al tema, diferencian cuatro dimensiones fundamentales de externalización según:

- *“Componentes externalizados: qué tipos de componentes del negocio se subcontratan a proveedores de servicios externos.”*
- *“Actividades externalizadas: qué actividades se transfieren al proveedor”.*
- *“Individualización del servicio: el proveedor de servicios puede personalizar sus servicios para satisfacer las necesidades de un cliente específico o proporcionar servicios estandarizados para diversos clientes. Existe una distinción entre una solución personalizada (enfoque one-to-one) y una solución estándar (enfoque one-to-many).”*
- *“Grado de independencia: lo cual permite una diferenciación entre la creación de una filial o empresa conjunta y la subcontratación a un proveedor externo”.*

4.5 Análisis del Outsourcing

Después de la introducción, concepto y evolución de outsourcing, además de ver los diferentes tipos con los que puede una empresa realizar esta estrategia, es necesario ver las ventajas e inconvenientes que existen a la hora de llevarlo a cabo en la empresa y tener en cuenta los riesgos que conlleva.

Es más fácil tener una visión más clara con la siguiente tabla, después se analizará de forma exhaustiva.

Tabla 1: Desventajas y ventajas del outsourcing

OUTSOURCING	
Ventajas	Desventajas
Transformación de la estructura de costes Reducción de costes Rapidez ante cambios Aumento de la flexibilidad organizativa Especialización de los recursos Generación de las ventajas competitivas Incremento de rendimientos Reducción de riesgos Servicio al cliente mejorado Encauzamiento de actividades fuera de control Ampliación de posibilidades en la contratación	Pérdida de control Posibles incrementos de costes Variación de calidad percibida por el cliente final Costes en el proceso de contratación Reducción de plantillas

Fuente: Angües Rodríguez

4.5.1. Ventajas:

Tras ver la tabla se va a realizar un examen de cada una de las ventajas que se han señalado:

4.5.1.1 Transformación de la estructura de costes:

Para esta parte se va a tomar de referencia el trabajo de Belcourt (2006). Donde se señala lo siguiente:

“Si el trabajo lo realiza una empresa independiente, la compañía que externaliza dicha actividad simplemente pagará por lo especificado en el contrato, evitando así grandes variaciones”.

“Aparte, la compañía tendrá un gasto más controlado si tiene que pagar por cada servicio, en contraposición al servicio interno gratuito.”

Sí que hay que señalar que la externalización de las actividades de una empresa, disminuye los costes que son fijos de una empresa, como pueden ser: salarios, infraestructuras etc...

Trujillo y Galvis (2012) señalan que “aunque es usual que el coste de la externalización se fije de antemano y no sufra variaciones, éste figurará como un coste variable para la empresa, ya que, se tendrá únicamente mientras el servicio dure y, en ocasiones, incluso una sola vez”.

4.5.1.2 Reducción de costes:

El proveedor, al ser una empresa especializada, contará con economías de escala, dado que presta servicio a un amplio número de clientes, tal y como indican Belcourt (2006); Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui (2009); Barthélemy (2003) y Trujillo y Galvis (2012).

Sí que es cierto que Belcourt (2006) indica que el reparto de costes se aprecia en proveedores especializados que reparten los costes de formación de personal y de I+D entre más clientes. Además, muchas actividades requieren un gran desembolso en infraestructuras (adquisición y mantenimiento) y recursos. Si se externaliza, estos recursos son puestos a disposición del cliente por el propio proveedor, por lo que el primero tendrá unos gastos menores”.

4.5.1.3 Rapidez ante cambios:

Resulta mucho más rápido y menos costoso el adaptarse a los cambios del entorno según las necesidades de la empresa cuando la función es externalizada. Ya que cuando no se cumple con las necesidades de la empresa principal, en cuanto a tecnología o medios de la empresa proveedora, la empresa principal puede cambiar de proveedor con rapidez.

4.5.1.4 Aumento de la flexibilidad organizativa:

Los autores Trujillo y Galvis (2012) entienden que en la actualidad el mercado laboral se encuentra bastante regulado. Externalizando algunos servicios especializados, el contrato durará el tiempo necesario y podrá ser tanto por un periodo determinado (desde el inicio hasta la finalización del proyecto) como a demanda (según se necesite)".

Para ambos autores esta estructura resulta más ágil y permite reaccionar de una manera más eficiente y rápida ante cambios del entorno.

4.5.1.5 Especialización de los recursos:

Según Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui (2009), la externalización permite el acceso a conocimientos especializados de los que no se dispondría de otra manera: empleados cualificados, *expertise*, *know-how*.

El autor Belcourt (2006) opina que en ocasiones el tiempo que se precisa invertir en formación no resultaría rentable en comparación con una externalización.

Sí que podemos deducir que los proveedores que están especializados suministrarán un servicio de una calidad superior, más eficiente, conocerán y emplearán las mejores prácticas, y el cliente tendrá acceso a una tecnología renovada y a nuevos conocimientos.

4.5.1.6 Generación de ventajas competitivas

Si bien es cierto que no siempre la externalización de servicios crea de forma directa ventajas competitivas, puesto que ese mismo servicio se pueden hacer con distintos competidores, y esto le permite a la empresa liberar recursos y tiempo y así centrarse en su actividad principal, siendo más eficaces y a su vez más competitivos. (Belcourt, 2006; Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nejui, 2009; Trujillo y Galvis, 2012; Barthélemy, 2003)

4.5.1.7 Incremento de rendimientos

El autor Barthélemy, J (2003) piensa que las actividades y procesos son realizados por especialistas en la materia, éstos se ejecutan con un mayor nivel de eficiencia aportando unos rendimientos mayores a la empresa externalizadora.

4.5.1.8 Reducción de riesgos

Sí que es cierto, que las empresas que inviertan en tecnología soportan un riesgo innecesario puesto que es un área en constante cambio y para ellas es mejor externalizar algunos servicios que requieran altas inversiones en esta área y así resultar beneficiosas. Además, evitan que la tecnología en la que inviertan quede obsoleta para realizar las funciones para las que se compró.

También evitan riesgos porque las empresas que son especialistas en algún campo concreto conocen la legislación aplicable en su respectivo campo y así la empresa que externaliza el servicio evita riesgos innecesarios.

4.5.1.9 Servicio al cliente mejorado

La compañía externalizadora puede elegir al que considere el mejor proveedor, aquel que tenga antecedentes sobresalientes y ofrezca unas garantías de servicio. Son palabras de Belcourt (2006), y el autor de este

trabajo piensa que son palabras muy ciertas, y que esto provoca que el cliente final obtenga un servicio mejorado.

Siguiendo la línea que marca Belcourt (2006) en este sentido decía que: Además el control de calidad del desempeño puede ser más estricto por contrato, que en el caso de que el mismo servicio sea desarrollado por empleados internos de larga duración, pactando un seguimiento del servicio con el proveedor y aplicando elementos de control.

Por otro lado, en el caso de servicios de atención a clientes hacia empresas especializadas, no sólo mejora la prestación del servicio debido al know-how y la tecnología de la que dispone el proveedor, sino que además permite ofrecer el servicio durante una franja horaria más amplia. Estos factores aumentan la satisfacción del cliente y, por consiguiente, probablemente se consiga una mayor fidelización del mismo, esta es la conclusión de Trujillo y Galvis (2012).

4.5.1.10 Encauzamiento de actividades que estaban fuera de control

En ocasiones las empresas realizan actividades que están fuera de su experiencia provocando por lo tanto no llegar a los objetivos propuestos y que escape de su control y por esta razón llegan a externalizar esta tarea para que otra empresa o persona que sí que sea especialista la realice y así se endereza la misma.

Según Belcourt (2006) algunas organizaciones toman la decisión de externalizar para deshacerse de un departamento problemático, como uno donde los empleados son de bajo rendimiento.

4.5.1.11 Ampliación de posibilidades de contratación

Según Belcourt (2006); Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui (2009); Barthélemy (2003); Trujillo y Galvis (2012), las empresas no tienen por qué limitarse a un reducido número de posibles trabajadores para realizar una función, sin embargo, si externalizan la contratación de personas, pueden llegar

a encontrar personas más preparadas para la realización de una tarea, sin necesidad de que ésta llegue a formar parte de la propia empresa, o de su ubicación geográfica. Así la empresa reduce costes y tiempo dedicado a la formación de empleados, y así obtienen un incremento de la calidad.

Muchas veces los recursos propios de la empresa resultan insuficientes para realizar alguna tarea, y la externalización se llega a hacer fundamental, ya que invertir en recursos, a veces, no es lo más rentable para la empresa que externaliza servicios.

4.5.2 Desventajas

4.5.2.1 Pérdidas de control

Según los autores, Belcourt (2006); Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui (2009); Barthélemy (2003); Kumar, Aquino, Anderson (2007); Aron, Clemons y Reddi (2005), Saiz Álvarez (2004), opinan que los conocimientos y la información interna de la empresa son traspasados al proveedor, siendo éste el encargado de llevar a cabo el proceso y, por tanto, el conocedor del know-how. Esto puede conllevar a una gran dependencia del proveedor y, lo que es peor, que éste se convierta en competidor por ser conocedor del proceso.

4.5.2.2 Posibles incrementos de costes

Según Belcourt (2006) a la hora de fijar un contrato con un proveedor de servicios, usualmente, los gastos incurridos serán conocidos y prefijados antes de la firma del mismo, pero esta cantidad puede variar con respecto a los inicialmente previstos.

Pero otros autores como Mahmoodzadeh, Jalainia, Nekui (2009); Barthélemy (2003); Aron, Clemons y Reddi (2005), opinan que si la empresa tiene un nivel muy alto de dependencia de una de las empresas que externaliza un servicio, ya sea por su know-how, por las inversiones realizadas, por la tecnología, o porque éste se encuentre en una posición competitiva en el

mercado, se podrá encontrar con un aumento de los precios debido al comportamiento oportunista del proveedor.

4.5.2.3 Variación de calidad percibida por el cliente final

Hay que tener en cuenta que las actividades que requieren que la empresa tenga un contacto directo con el cliente, deben ser más cuidadosas puesto que el valor de una empresa, en la mayor de las ocasiones, se determina por un contrato efectivo con los mismos que logrará, a su vez, la fidelización de los mismos.

Si una empresa al final decide externalizar un servicio, esa empresa no termina de tener un control directo sobre los empleados de la compañía que al final le presta los servicios, y esto puede provocar que la calidad de la prestación podrá variar y afectar al cliente, pudiendo llegar a afectar a los ingresos de la empresas, a veces, de forma considerable.

Asimismo, la empresa que se encarga del servicio externalizado puede no estar adecuadamente capacitada para prestar el servicio de forma eficiente, e incluso la atención o preocupación que éste muestre, puede afectar a la calidad.

4.5.2.4 Costes de contratación

El proceso de negociación para la contratación requiere un tiempo que puede resultar costoso para la empresa por el tiempo que se invierte en negociar los contratos.

4.5.2.5 Reducción de plantilla

Otra consecuencia negativa de la externalización podría ser el abandono de empleados que han sido formados dentro de la empresa”, esto son palabras

de Saiz Álvarez, J.M (2008).

Los autores, Belcourt (2006) y Mahmoodazdeh, Jalalinia y Nekui (2009), opinan que el compromiso de la plantilla con la empresa puede verse afectado si la política de externalización no se define, se comunica y se coordina de forma clara y efectiva.

4.6 Riesgos a tener en cuenta

Además de las ventajas y desventajas que puede suponer la externalización de actividades, las empresas que valoran llevar a cabo este proceso, también deben tener en cuenta una serie de riesgos vinculados a esta decisión.

Aron, Clemons y Reddi (2005) distingue tres tipos de riesgo a tener en cuenta a la hora de externalizar:

1. Riesgos operativos: variaciones en la calidad, el coste o la velocidad de ejecución del proceso.
2. Riesgos estratégicos: protección de los activos intelectuales, la seguridad y los problemas de privacidad.
3. Riesgo compuesto: riesgos a largo plazo, como por ejemplo la incapacidad de retornar la actividad en el futuro por una falta de conocimiento del proceso a nivel interno.

Por otro lado, los autores Kumar, Aquino y Anderson (2007) afirman en su estudio que los riesgos pueden ser clasificados en tácticos o estratégicos. Por un lado, los riesgos estratégicos se dan a largo plazo, están asociados a la pérdida de conocimiento relativo a las actividades core del negocio y son irreversibles. Sin embargo, los riesgos tácticos, que se basan en las competencias del proveedor, y no en su conocimiento, se dan a corto plazo. La dependencia del proveedor por los conocimientos que éste posee debilita el poder de negociación de la empresa

Estos mismos autores suponen que las compañías también deben tener en cuenta los diversos aspectos si la externalización se efectúa en países distintos al país donde pertenece la empresa primaria, estos aspectos pueden ser entre otros, la estabilidad política, leyes, compatibilidad cultural, etc...

Sin embargo, Barthélemy (2003), realiza un estudio más exhaustivo y penetra mucho más en los riesgos que se derivan de la estrategia de externalización.

Realizó más de un centenar de encuestas acerca de actividades de outsourcing en Europa y en Estados Unidos, y llegó a identificar que en la mayoría de ellos subsisten los mismos errores, tal fue el asombro que tuvo que los denominó *“los siete pecados capitales”*.

Se va a hacer una enumeración de los mismos para luego pasar a detallarlos y explicarlos más detenidamente:

1. Externalizar actividades que deberían mantenerse internamente.
2. Seleccionar al proveedor erróneo.
3. Firmar un contrato deficiente.
4. Pasar por alto cuestiones relativas a algún aspecto concreto.
5. Perder el control sobre la actividad externalizada.
6. Incurrir en costes ocultos.
7. No planificar una estrategia de retorno.

Una vez enumerados se va a proceder a realizar una explicación de lo que quieren decir cada uno de ellos.

- 1. Externalizar actividades que deberían mantenerse internamente:** Hay que determinar qué actividades de una empresa debe realizar ella misma o, por el contrario, externalizarla, para ello lo que tiene que hacer esa empresa es despejar todas las incógnitas y ver cuál es su ventaja competitiva. Pero si por el contrario, la mayor parte de las actividades de la empresa son actividades que pertenecen al Core y partes que por el contrario no, la diferenciación es muy complicada. Llegados a

ese punto la empresa tendrá en este caso que diferenciar cada actividad en concreto.

- 2. Seleccionar al proveedor erróneo.** En multitud de ocasiones, las empresas llegan a contratar a un proveedor no teniendo en cuenta los criterios más interesantes para la empresa, en la mayoría de los casos, se atiende más al precio que a la calidad del trabajo o la capacidad de la empresa proveedora de realizar el trabajo.

La forma acertada para identificar estos mejores proveedores puede ser de información de primera mano, contratar en un primer momento a varias empresas proveedoras y encargarle tareas más básicas y tras esta prueba, se tiene una información más cierta acerca de esa empresa y se le puede encargar ya actividades más concretas y sensibles para la empresa que externaliza sus tareas. Eso sí, es una estrategia que puede ser lenta y costosa. Aunque se puede llegar a sustituir adquiriendo información por parte de clientes de esa empresa, eso le proporcionará a la empresa que quiere realizar la externalización, una visión más certera del proveedor.

- 3. Firmar un contrato deficiente.**

La base de una buena relación comercial radica o sienta las bases en el contrato que ambas compañías llegan a realizar. Por ello, un buen contrato es fundamental para que la externalización tenga éxito, el contrato tiene que tener como fin o como objetivo que, entre cliente y vendedor, es decir, entre ambas empresas, haya un equilibrio.

Por otro lado, la redacción de un contrato es importante, por cuanto fija las bases de la relación y establece las metas a corto y medio plazo, y además sirve para protegerse en el supuesto en que la relación comercial no fructifique.

4. Pasar por alto cuestiones relativas al personal.

Sí que es cierto que si se llega a perder empleados importantes y en ocasiones la falta de compromiso de estos, puede amenazar seriamente la viabilidad del outsourcing. Pero si hay una buena comunicación con los empleados y un comportamiento ético hacía ellos, puede ayudar a evitar este tipo de problemas.

Es clave tener una buena comunicación, si es abierta mucho mejor para gestionar el personal en el outsourcing.

5. Perder el control sobre la actividad externalizada.

Una vez externalizada una actividad, la empresa que lo hace pierde el control directo sobre ella, y ahora éste se realiza a través de un control contractual.

Esto lo que da como resultado es que los responsables de esas actividades externalizadas sustituyen las órdenes que daban antes, por la negociación de resultados con las empresas proveedoras.

6. Incurrir en costos ocultos derivados de la externalización.

En multitud de ocasiones, las empresas que externalizan alguna actividad o tarea, fundamentan la toma de esa decisión con el objetivo de obtener ahorros para la empresa. Pero en muchas ocasiones, en esta decisión aparecen costes ocultos que la empresa no había tenido en cuenta en un principio, y eso puede llevar a pensar que la decisión del outsourcing no ha sido del todo acertada.

7. No planificar una estrategia de retorno de actividades.

Muchas de las empresas que se deciden y optan por firmar un contrato de outsourcing con otra empresa o compañía, son reticentes a pensar un plan b por si el outsourcing finaliza o no llega a buen puerto, y eso provoca que en muchas ocasiones que no se incluya una cláusula que incluyan un retorno de material, empleados o incluso actividades o tareas.

Al no incluir este tipo de cláusulas, si la empresa que externaliza decide volver a realizar ella misma la actividad que externaliza, puede tener un problema a la hora de negociar la vuelta a su control de esa actividad, ya que el proveedor “luchará” por no perder la tarea y por lo tanto volumen de negocio. Por eso es muy importante plasmar en el contrato como sería la estrategia de salida, ya no solo porque la empresa que externalice quiera volver a realizar ella misma la tarea, sino también puede darse el caso de que se quiera cambiar de proveedor.

5. Análisis de la empresa Koci Mobiliario, S.L.

5.1. Presentación y características de la empresa

La empresa Koci Mobiliario S.L se fundó en el año 1981. Su actividad principal se basa en la fabricación de muebles a medida para el hogar, en especial, muebles de cocina, baños y armarios.

Se ubica en la provincia de Alicante, en el municipio de Benijófar, cuenta con una nave de 1.115 metros cuadrados. En esa nave cuentan con una exposición de 200 metros cuadrados, en la que se exponen 10 modelos de cocinas y 4 modelos de vestidores, permitiendo ver diferentes opciones de combinaciones de materiales, distribuciones y diferentes acabados.

Los productos que comercializa la empresa se detallan a continuación:

- **Mobiliario de cocina**
 - Fabricación de muebles a medida
 - Encimeras (granitos, cuarzos, porcelánicos, formicas...)
 - Mesas de cocina y sillas
 - Accesorios de cocina

- Mobiliario de baños
 - Fabricación a medida
 - Lavabos y grifería
 - Accesorios de baño
 - Encimeras (granitos, cuarzos, porcelánicos, madera natural, formicas...)
- Mobiliario para salón
 - Fabricación a medida
- Armario y vestidores
 - Fabricación a medida
 - Accesorios
- Venta de electrodomésticos de diferentes marcas
 - Instalación y puesta en marcha de los aparatos

Actualmente su principal mercado se encuentra en las provincias de Alicante, Murcia y Valencia. Es una empresa muy dinámica en la que de manera continua amplían la actividad hacia otras regiones.

Cuenta con una plantilla de 20 empleados, totalmente cualificados, adaptados a los cambios e innovaciones que se van haciendo en la empresa. Estos se dividen en 4 grupos: personal administrativo, diseñadores, operarios de taller y montadores.

- Personal administrativo: es quien se encarga de realizar la contabilidad de la empresa, preparar pagos, facturas, pedidos, ...
- Diseñadores: Están en contacto con el cliente, se adaptan a las necesidades de este, para diseñar el producto que necesita y hacerlo real en un programa 3D para que el cliente tenga una visión lo más cercana a la realidad del acabado final del producto que necesita.
- Operarios de taller: son quienes hacen realidad el deseo del cliente fabricando el producto.
- Montadores: son los encargados de llevar e instalar el producto en la vivienda del cliente.

Para completar el análisis de la empresa voy a definir la misión, visión y valores de la empresa:

MISIÓN → La misión de la empresa es aportar más valor y funcionalidad al hogar, adaptando los espacios y los ambientes a las necesidades de cada uno de sus clientes.

VISIÓN → La visión de la empresa es ser un referente del sector. Continuar creciendo teniendo en cuenta las tendencias de mercado y las necesidades para ser la mejor opción para sus clientes.

VALORES → Caracterizan a la empresa los siguientes valores:

- Honestidad: Es un valor fundamental para poder hacer realidad cada uno de los proyectos, dando transparencia y sinceridad en cada uno de los avances, haciendo partícipe al cliente, e informando de todo el proceso.
- Orientación al cliente: En la entrevista previa con el cliente recopilan toda la información necesaria para poder realizar un proyecto exclusivo a medida, según las necesidades.
- Calidad: Un gran apoyo para poder demostrar la calidad de sus productos es su exposición, donde los clientes pueden ver, tocar y probar el producto.
- Creatividad e Innovación: Son unos valores claves para poder seguir creciendo y no entrar en fase de declive. Se adaptan a los cambios del entorno y apuestan por diseños creativos e innovan continuamente para así poder diferenciarse del resto de empresas.

- Atención al cliente: El cliente puede ponerse en contacto con el personal de la empresa en cualquier momento, a través del correo electrónico, por teléfono o por WhatsApp, para solventar cualquier problema o duda que pueda haber.
- Puntualidad: Respetan y dan mucha importancia a cumplir con los plazos de entrega pactados con los clientes, así como la puntualidad a la hora de reuniones en las instalaciones de la empresa o en casa del cliente.
- Trabajo en equipo: Es muy importante este punto en la empresa, ya que para poder finalizar el proyecto y cumplir los plazos pactados con el cliente, el trabajo en equipo es fundamental para lograrlo.

En la empresa hay una serie de servicios que actualmente están externalizados a otras empresas como los que podemos ver en el anexo la figura 4.

5.2. Análisis de la empresa

En este punto se va a realizar un análisis PESTEL del sector, un análisis DAFO de la empresa y para finalizar la Matriz de Ansoff.

5.2.1. Análisis PESTEL

El análisis PEST según Rosario Peiró (2017) en un artículo de la Economipedia⁴ lo define como: *“Herramienta que se encarga de investigar e identificar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos que afecten a la empresa para establecer una estrategia adecuada y eficaz. “*

El origen del análisis PEST se remonta a 1968 con la publicación de un ensayo sobre marketing titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica” realizado por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan que fueron sus precursores.

Este análisis de factores no depende directamente de la empresa, son factores externos, los cuales afectan al entorno en el cual la empresa opera.

Algunos analistas agregaron a este análisis el factor ecológico y el factor legal. Por lo que vamos a incluirlos en el análisis de la empresa haciendo un análisis PESTEL.

▪ FACTORES POLÍTICO-LEGALES:

Es un factor gubernamental que afecta directamente al desempeño de la actividad de la empresa. Los cambios de Gobierno y las decisiones tomadas por estos, además de los cambios de leyes y normas afectan directamente al sector. En la actualidad no hay una legislación específica que afecte al sector.

Actualmente en España hay una inestabilidad política que provoca desconfianza entre inversores y empresarios que conlleva a la desaceleración

⁴ Ver artículo de la Economipedia sobre el análisis PEST artículo redactado por Rosario Peiró (2017) Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

de la economía. Esta inestabilidad y desconfianza se agrava aún más con la situación que se está viviendo a nivel mundial con la pandemia provocada por el Covid-19.

La emergencia sanitaria ha hecho paralizar la economía y el país a causa de una Pandemia a nivel mundial. Aun no se conoce su desenlace, pero lo que sí sabemos es que ha afectado de manera muy negativa a la economía del país. Los expertos comparan esta crisis con la crisis financiera de 2008, pero con una mejor situación de partida de la economía. Esta pandemia está provocando un gran endeudamiento y una fuerte destrucción de empleo, ya que debido al confinamiento no ha habido consumo y ha afectado tanto a la oferta como a la demanda.

La empresa Koci Mobiliario debido a la pandemia se vio obligada a hacer un Expediente de Regulación de Empleo (ERTE) durante 6 semanas debido a la imposibilidad de poder continuar con la producción.

Otro de los casos que afecta directamente al sector es el Brexit, según Alfredo Fernández (2016) en su publicación en la Hoja del Lunes⁵: *“los británicos conforman la mayor nacionalidad en la provincia de Alicante con 86.685 residentes de un total de 364.382 extranjeros que viven de forma permanente, de los cuales 33.000 viven en la Vega Baja.”*

Esto afecta directamente a la empresa ya que la incertidumbre originada por el Brexit de no saber cuál será la relación con la Unión Europea, hace a los británicos frenar las compras y proyectos de reformas de vivienda en España.

⁵ Ver artículo en Hoja del lunes, redactado por Alfredo Fernández (2016) El Brexit pone en jaque mate a la Vega Baja, Torrevieja y Benidorm. Disponible en: <http://www.hojadellunes.com/el-brexit-pone-en-jaque-mate-a-la-vega-baja-torrevieja-y-benidorm/>

Según un artículo del Expansión redactado por Inma Benedito (2019)⁶: *“España ya no recibe tantos turistas de Reino Unido, 120.000 menos entre enero y junio respecto a 2018, lo que ha hecho caer la venta de vivienda a británicos a mínimos. La inversión británica también descendió, un 19% en 2018.”*

Estos datos no son buenos para la empresa ya que tiene muchos clientes británicos que son un cliente potencial para la empresa.

▪ **FACTORES ECONÓMICOS:**

Para analizar este factor vamos a centrarnos en los indicadores macroeconómicos como son el PIB y la tasa de empleo.

PIB (Producto Interior Bruto):

Según la última publicación del diario Expansión en datosmacro.com (Agosto 2020): *“En el segundo trimestre de 2020 el PIB ha caído un -18´5% respecto al primer trimestre de 2020. Esta tasa es 133 décimas inferior a la del anterior trimestre, cuando fue del -5´2%.*

España tiene un PIB Per Cápita trimestral de 5.174 euros. 1.416 Euros menos que en el mismo trimestre del año anterior, cuando fue de 6.590 euros.”

Este desplome del PIB es consecuencia del confinamiento de la población durante dos meses y el consiguiente cierre temporal de miles de empresas.

A continuación, podemos ver una Tabla elaborada por el INE y el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital donde se refleja este

⁶ Ver artículo publicado en el Expansión redactado por Inma Benedito (2019) Así golpea el Brexit ya a España. Disponible en: <https://www.expansion.com/economia/2019/08/30/5d684453e5fdeaf0548b46b9.html>

desplome del PIB y en comparativa con el año 2019 y podemos ver previsiones para lo largo de 2020 y 2021.

Tabla 2 ESCENARIO MACROECONÓMICO 2020-2021 ⁷

ESCENARIO MACROECONÓMICO 2020-2021
Tasas de variación anual, salvo indicación en contrario
30 abril 2020

	2019	Previsiones	
		2020	2021
PIB real por componentes de demanda			
Gasto en consumo final nacional privado (a)	1,1	-8,8	4,7
Gasto en consumo final de las AA.PP.	2,3	2,5	1,8
Formación bruta de capital fijo	1,8	-25,5	16,7
Demanda Nacional (contribución al crecimiento del PIB)	1,5	-9,7	5,8
Exportación de bienes y servicios	2,6	-27,1	11,6
Importación de bienes y servicios	1,2	-31,0	9,3
Saldo exterior (contribución al crecimiento del PIB)	0,5	0,5	1,0
PIB real	2,0	-9,2	6,8
PIB a precios corrientes: % variación	3,6	-10,1	8,7
PRECIOS			
Deflactor del PIB	1,6	-1,0	1,8
MERCADO LABORAL			
Empleo total (b)	2,3	-9,7	5,7
Tasa de paro (% población activa)	14,1	19,0	17,2

(a) Hogares e ISFLSH

(b) Miles de horas trabajadas

FUENTES: INE, Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

Fuentes: INE, Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital

Para el tercer trimestre se prevé un aumento del PIB ya que se han vuelto a reabrir algunas empresas y el país ha vuelto a producir y en consecuencia se prevé un gran aumento para el próximo año 2021, en comparativa con los datos que tenemos este año 2020.

⁷ Ver Tasas de variación anual, Ministerio de Hacienda y de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2020).
Disponible en: <https://www.hacienda.gob.es/CDI/Varios/prevesp.pdf>

TASA DE EMPLEO:

Según el informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) (Julio 2020) a través de la Encuesta de Población Activa (EPA)⁸ el número de ocupados se ha disminuido en 1.074.000 personas en el segundo trimestre de 2020, quedando un total de 18.607.200 ocupados, esta cifra incluye a todos los que han sido afectados por un ERTE ya que según la metodología de la Oficina Estadística de la Unión Europea (Eurostat) y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que se aplica en la EPA, se consideran ocupados.

Estos datos han variado respecto a los datos del segundo trimestre disminuyendo el empleo en 1.196.800 personas en comparación con 2019, en el que las cifras eran de 19.804.000 de ocupados en los que el segundo trimestre de 2019 se crearon 333.800 empleos.

En el anexo podemos encontrar la gráfica 1 donde se pueden ver los datos que se han comentado.

▪ **FACTORES SOCIO-CULTURALES:**

Este factor está relacionado con las preferencias, gustos, hábitos de consumo, edad, renta, ... de los clientes potenciales.

⁸ Ver informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística (Julio 2020) a través de la Encuesta de Población Activa (EPA)
Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0220.pdf>

DEMOGRAFÍA:

Según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) (Junio 2020)⁹ El año en el que España experimentó un fuerte descenso de la población fue en el año 2015 con una población de 46.440.099 personas a 1 de enero de 2016.

De 2016 hasta el año 2019, se ha experimentado un fuerte aumento de la población a 1 de enero de 2020 la población creció, respecto a 2016, en 889.882, formando un total de 47.329.981 personas.

El último año la población española ha aumentado en 392.921 personas durante el 2019.

El estudio de esta variable es importante en relación con la empresa, la población está formada por todos aquellas personas que conforman el mercado en el que actúa la empresa y pueden ser clientes potenciales para esta. Por lo que el aumento de la población, respecto a años anteriores, es un dato positivo.

En el Anexo podemos ver la gráfica 2 donde nos muestra la pirámide de población de España en diciembre de 2018.

Tal y como se puede observar en la gráfica 2, publicado por datosmacro.com¹⁰ podemos decir que España tiene una tasa de natalidad muy baja. Tiene un alto porcentaje de mayores de 65 años. Los españoles tienen una media de vida de 83'5 años, por lo que podemos decir que tienen una esperanza de vida muy alta.

⁹ Ver Informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística (Junio 2020) Variación trimestral de la ocupación. Disponible en: https://www.ine.es/prensa/cp_e2020_p.pdf

¹⁰ Ver Datosmacro.com (2018) Pirámide de población en España. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>

NIVEL DE RENTA:

Según los datos publicados en Idescat ¹¹ en una encuesta realizada por el INE, los ingresos netos anuales de los hogares españoles son de 116.680 euros en el año 2019. Desde el año 2014 hasta 2019 estos ingresos han ido creciendo y se cerraron en 2019 con el nivel más alto desde 2013.

En el anexo podemos ver la gráfica 3 donde nos muestra la renta media neta anual de los hogares por persona de España.

▪ **FACTORES TECNOLÓGICOS:**

Este factor ha sido un avance muy importante en la empresa. Tanto para el tema de producción como para darse a conocer al resto del mundo.

En el tema de producción, la empresa ha hecho y continúa haciendo grandes inversiones para poder incluir la tecnología en el proceso de fabricación, como el control numérico, seccionadora, chapadoras, retestadora. Con estas herramientas acortan los tiempos para la entrega del producto, consiguiendo ser más eficientes y más productivos.

En cuanto al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha sido un gran avance ya que de esta manera puedes mantener un contacto con el cliente sin tener que hacer desplazar al cliente a las instalaciones de la empresa lo que aporta un ahorro en tiempo tanto para el cliente como para la empresa, pudiendo estar en contacto en cualquier momento.

¹¹ Ver Idescat (2020) Gráfica Ingresos netos anuales de los hogares. Disponible en: <https://www.idescat.cat/indicadors/?id=anuals&n=10409&lang=es>

Un apoyo que tiene la empresa para la hora de vender un producto, es que cuenta con un programa de diseño en el que se puede ver el proyecto, ya sea cocina, baño, armario... en el ordenador en formato 3D, en el cual el cliente puede ver una imagen real de cómo quedaría en su hogar y también, hacer cualquier cambio al momento si algo no se ajusta a su idea.

Gracias a esta herramienta cierran muchas ventas con clientes que no llegan a visitar sus instalaciones, con esta herramienta de diseño le envían toda la información y el cliente puede confirmar la compra sin moverse de casa.

Por lo que a nivel interno el incluir la tecnología en sus procesos ha sido un gran avance y una optimización del tiempo.

▪ **FACTORES ECOLÓGICOS:**

Este factor es muy importante, todas las empresas deben de colaborar con la protección del medio ambiente, ya que esta en nuestra mano poder cuidar y mantener limpio nuestro entorno para poder disfrutarlo nosotros y los que vienen en el futuro.

La empresa ayuda a proteger el medio ambiente, hay una zona de reciclaje donde una vez a la semana todos los residuos se llevan al punto limpio y los clasifican en plásticos, cartones, papel, orgánicos y restos de madera.

En cuanto a los productos que requieren un tratamiento específico por ser tóxicos y peligrosos como lacas, disolventes y demás productos, necesarios para la cámara de lacado, la empresa tiene subcontratado el servicio de gestión de residuos, que cada 20 días, esta empresa se desplaza a las instalaciones de Koci Mobiliario y se encarga de retirar estos productos.

▪ FACTORES LEGALES:

La última normativa Legal adaptada a la empresa fue la implantación de la “Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales”¹² Publicada por el BOE núm. 294, de 06/12/2018. Esta implantación de la norma la empresa la ha realizado a través de una subcontrata con una empresa especializada, la cual una vez al año hace revisión de que todo se lleve a cabo según la normativa.

5.2.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta en la que se estudian las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afectan a la empresa.

Este análisis identifica las amenazas y las oportunidades que presenta el mercado, por lo que es un análisis externo de la empresa. Y por otro lado, las debilidades y fortalezas que presenta la empresa, por lo que es un análisis interno de la empresa.

El objetivo de realizar un análisis DAFO según la página Guía de la Calidad¹³ “ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.”

¹² Ver Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales Publicado por el BOE. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673>

¹³ Ver Guía de la Calidad. Análisis DAFO. Objetivo de un análisis DAFO. Disponible en: <https://guiadelacalidad.com/sistema-de-gestion/analisis-dafo/>

A continuación, se puede ver en análisis DAFO de la empresa Koci Mobiliario:

- DEBILIDADES

- Dimensión de la empresa
- Carencia de marca propia
- Tener más presencia en Redes Sociales
- Actualizar página web y subir semanalmente más contenido
- Crear un departamento de calidad que supervise los trabajos fabricados, para que antes de la instalación en casa del cliente tengamos garantía de que el producto cumple con la calidad que ofrecemos

- AMENAZAS

- Aparición de nuevos productos sustitutivos
- Cambios de modas
- Falta de subvenciones y ayudas
- Competencias (grandes cadenas de almacenes, franquicias)
- La presencia en Redes sociales, la reputación online es muy importante en estos tiempos, cualquier trabajo realizado que no tenga la calidad que ofrecemos sería un gran problema para la reputación de la empresa.

- FORTALEZAS
 - Flexibilidad en el proceso productivo
 - Experiencia en el sector
 - Personal cualificado
 - Servicio postventa, la mayoría de ocasiones este servicio es gratuito
 - Productos muy eficientes y de buena calidad-precio
 - Tener en la misma ubicación oficina, exposición y fábrica

- OPORTUNIDADES
 - Alianzas con otras empresas
 - Fidelizar clientes
 - Ampliar mercado, colaborando con decoradores, interioristas, arquitectos, promotoras...
 - Participar en ferias internacionales

5.2.3. Matriz de Ansoff

Por último, vamos a realizar la Matriz de Ansoff de la empresa. Esta herramienta trata de identificar las oportunidades que tiene la empresa para crecer.

El origen de esta matriz según la Economipedia en el artículo redactado por Paula Nicole Roldán (2017)¹⁴:

¹⁴ Ver artículo Economipedia, Paula Nicole Roldán (2017) Matriz de Ansoff. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

“La matriz de Ansoff fue creada por Igor Ansoff, un matemático y economista ruso. Es también conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que buscan crecer. Ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados.”

En el anexo se puede ver la Figura 5 que muestra la matriz de Ansoff.

Las estrategias que plantea la matriz de Ansoff son las siguientes para la empresa Koci Mobiliario:

- **PENETRACIÓN DEL MERCADO:**

Con la estrategia de penetración del mercado la empresa refuerza su posición competitiva. En el caso de Koci Mobiliario lo hace a través de la fidelización de sus clientes. Cuando un cliente vuelve a realizar una compra, son recompensados con unos precios especiales a la hora de realizar el nuevo trabajo, manteniendo la calidad del producto y el servicio que ofrece la empresa.

- **DESARROLLO DE PRODUCTOS:**

En cuanto a la estrategia de desarrollo de productos, la empresa, ofrece a sus clientes puertas pivotantes, estas puertas quedan totalmente integradas en la cocina, visiblemente son un mueble más, pero cuando abrimos tenemos acceso a galerías, despensas, baños...

Este producto lleva ofreciéndolo la empresa unos años y ha tenido una muy buena aceptación por los clientes.

Actualmente, la empresa está planteándose la idea de fabricar puertas de paso para el hogar. De esta manera podría ofrecer a sus clientes un nuevo producto que hasta ahora la empresa no ofrece y si demandan sus clientes.

- **DESARROLLO DE MERCADOS:**

Esta estrategia es la que está relacionada con la propuesta de outsourcing y que por lo tanto, cabe analizar en nuestro trabajo, como se abordará a continuación. En la que la empresa pueda ofrecer sus productos actuales a mercados nuevos, en este caso a nivel internacional, a través de la participación en ferias internacionales como son las ferias de Milán y Colonia. De esta manera la empresa ampliaría la cartera de clientes y tendría una gran diferenciación con la competencia actual.

- **DIVERSIFICACIÓN:**

En cuanto a esta estrategia de diversificación actualmente la empresa no la ha llevado a cabo. El objetivo de esta estrategia es abrir nuevos mercados a través de nuevos productos.

6. Propuestas de Internalización de la empresa

Tras haber realizado un análisis exhaustivo de la empresa KOCI MOBILIARIO y haber realizado una presentación de la misma, se determina que la empresa está por la labor de utilizar el outsourcing para poder llegar a ser una empresa con presencia internacional.

En un principio hay que entender que esta empresa es de ámbito local pero ha visto en el outsourcing la posibilidad de crecer y tener presencia en el extranjero.

En este caso concreto, la empresa quiere asistir a las ferias que se hacen en el sector del mueble en Milán (Italia) y Colonia (Alemania).

Antes de analizar todo ello debemos ver cómo poder llegar a ser internacional con la estrategia del outsourcing:

La empresa que se analiza en este trabajo apuesta por el comercio internacional, ya que cree que la puede reforzar y aumentar su volumen de ventas que tras la crisis de 2008 se ha remontado pero no todo lo que hubiese deseado.

Los empresarios, en la tendencia creciente de exportación, se han dado cuenta de que se trata de una senda de crecimiento que les está abriendo puertas, y Koci Mobiliario también.

En este aspecto es interesante analizar por qué la exportación es una buena opción.

Los beneficios de la exportación, a parte de los evidentes, son variados, pero la mayoría tienen que ver con el hecho de que las empresas se fuerzan a sí mismas a realizar un gran cambio, que les permite mejorar en muchas áreas a base de tener que competir más duro en un mercado global más feroz.

La exportación:

- Permite ampliar la cartera de clientes.
- Permite mejorar la gestión de los recursos, ya que te ves forzado a ello.
- Se agiliza la capacidad y rapidez industrial.
- Se mejora la competitividad y, por lo tanto, los productos que se ofrecen para ser capaces de destacar.
- Se generan nuevas oportunidades.
- La empresa se acelera en el proceso de innovación; algo que se aprecia no solo en sus dinámicas de gestión, sino también en sus productos, a través de la visión que se tiene, más clara y más amplia, de lo que se hace en otros mercados.
- Se incrementan las ventas.

Pero para que todo esto suceda es necesario que la empresa entre en un proceso de concienciación y prepare una buena estrategia empresarial a largo plazo.

¿Qué necesita una empresa para internacionalizarse?

En este apartado se analizan algunos de los requisitos más importantes para internacionalizar una empresa:

1. Capacidad para identificar las barreras: si una empresa no conoce qué es lo que le impide crecer, no podrá continuar. Es importante tomar apunte de esto ya que el fallo que cometen muchas empresas es mirar hacia delante sin tener en cuenta los riesgos. Para poder realizar este paso es necesario efectuar un análisis interno, donde se analiza si la empresa está preparada para cumplir con las demandas del mercado que quiere cubrir.

2. Reconocer el producto que se va a ofrecer: hay que valorar las oportunidades del producto o servicio que se ofrece a nivel internacional, es decir, tiene que ser un producto o servicio atractivo en el país de origen y en el resto de países.

3. Ser mejor que su competencia. La empresa que quiera internacionalizarse tendrá que ofrecer un producto o servicio mejorado al de su competencia, en el caso de Koci Mobiliario, sí tiene competencia, ya que existen varias empresas cercanas que se dedican a la fabricación de mobiliario. Por esta razón, expandirse en otros mercados significa estar muy al tanto de lo que hacen otras empresas en el mismo sector. Examinar el consumo de lo que ofrece la competencia puede ayudarte a conocer el nivel de oportunidades que tienes en ese mercado.

4. Confeccionar una guía. Una empresa no puede internacionalizarse sin un plan que determine los pasos para ello, donde se apunten todas las acciones, los fallos, los aciertos, las estrategias, nada de esto puede funcionar sin una guía.

5. Tener en mente que cada actividad es una inversión a realizar, teniendo en cuenta que los beneficios pueden ser a largo plazo y que siempre hay que trabajar con un margen para actuar ante fallos que deben tenerse en cuenta para cada actividad.

La capacidad de la empresa influye a la hora de realizar las exportaciones, por eso, examinar la situación de la empresa en el mercado ayudará a saber si se puede internacionalizar sin la ayuda de agentes externos. Si la capacidad de la empresa no es suficiente, habrá que mirar otras opciones como, asociarse con otras empresas o contratar los servicios de consultoras de comercio exterior o asesores. En este caso concreto Koci Mobiliario con la ayuda del outsourcing encontrará la manera de asociarse para poder llegar a ser internacional y tener la capacidad para ello.

Pero si la empresa quiere llegar a ser internacional tendrá que tener presente los aspectos legales para eso.

Estos aspectos pueden variar según las actividades que la empresa realice en el extranjero, pues no todas tienen los mismos objetivos.

A continuación se enumerarán los requisitos que a rasgos generales son los más importantes:

- Normas que regulan el comercio internacional. La Organización Mundial del Comercio (OMC) es la organización internacional encargada de estas normas.
- Tener en cuenta los medios de cobro en las transacciones a nivel internacional, que estará determinado por los acuerdos que se hayan hecho entre importador y exportador.
- Estar al tanto del Derecho Arancelario y las normas que regulan las operaciones de comercio internacional en el IVA, con las exenciones en las entregas intracomunitarias de bienes y exportaciones.
- Conocer la fiscalidad del país donde se quiere expandir el negocio. Es importante saber las normativas que rigen tanto el país de salida como el de destino. El contacto con profesionales en el país donde se quiere operar es importante para estar al tanto de estas reglas.
- Acudir a eventos y encuentros de gente del sector para realizar networking y conocer las oportunidades en otros países. El Instituto de Comercio Exterior (ICEX) es una buena oportunidad para estar al tanto de los encuentros.

Para una empresa pequeña crecer y lanzarse al mercado internacional implica una serie de cambios que habrá que adoptar y retos que superar:

- Deberá optimizar sus procesos para ser más competitiva. La competencia será más grande y tendrá más años de experiencia. El hecho de que crezca la competencia indica que crece también el mercado y, en consecuencia, crecerá la cantidad de productos y repartos que se vayan a llevar a cabo.

- Deberá ser capaz de compensar la estacionalidad del producto dentro del mercado global.

Ambos requisitos pueden llevarse a cabo con el outsourcing firmando un contrato con empresas en los países donde tiene pensamiento de implantar su producto, y así ahorrar costes, como ya se ha mencionado en apartados anteriores.

También es importante contemplar la posibilidad de poner en manos de expertos la externalización del departamento de comercio exterior puesto que puede llegar a suponer numerosas ventajas para la empresa, y no sólo en cuestión de reducción de costes, es decir, acudir a una consultoría especializada.

Contar con el apoyo de una consultoría especializada en procesos de outsourcing de exportación, le permite a la empresa centrarse en lo que de verdad importa, que no es otra cosa que en su negocio.

Una consultoría especializada, puede ayudar a la empresa a destinar al departamento de exportación sólo los recursos que realmente son necesarios, evitando la contratación innecesaria de personal.

Si al final se opta por una consultoría a través del outsourcing de comercio exterior, sólo contrata los servicios que realmente necesita, convirtiendo costes fijos en variables, ya que estas consultorías sí que saben lo que pueden necesitar de forma más concreta según cada empresa.

En relación a la plantilla, puede beneficiarse de la plantilla de la consultoría y de la experiencia de sus trabajadores y eso incluso puede llegar a mejorar la formación de los trabajadores de la empresa que opta por la opción de la consultoría.

Además, la empresa también puede disfrutar de la red de contactos de la consultoría especializada, encontrando oportunidades de negocio en otros países y mercados.

Por ello la empresa deberá crear la estrategia para internacionalizarse.

¿Cuál será el primer paso que deberá de dar la empresa?

1. CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN

Es el primer paso que se debe de dar, ya que la creación del departamento es muy importante, ya que este departamento gestionará la nueva fase de la empresa.

Romero Director ejecutivo de Acción en un Artículo de la revista Cataluña Económica dictamina que *conseguir tener un cliente en el mercado exterior requiere una media de 2 años de trabajo previo. Durante este tiempo estima que se tenga que invertir un mínimo de 20.000 euros. La inversión incluye gastos como la creación de una página web, conseguir su posicionamiento en los buscadores, participar en ferias internacionales o los gastos de viajes.*

En este caso la empresa quiere asistir a ferias de Milán y Colonia.

2. REALIZAR UN ANÁLISIS INTERNO

El primer paso será evaluar hasta qué punto está la empresa lista para adquirir la capacidad productiva necesaria para dar respuesta a las nuevas demandas que se avecinan. El factor más importante es el dinero, así que en base a ello hay que plantearse si se tendrá la capacidad financiera para asumir los gastos.

Si este punto está claro y se puede seguir adelante, la siguiente preocupación recae en el producto o servicio.

Las empresas a veces no analizan las características del país donde piensan instalarse, llegan a pensar que un producto que funciona en un país, puede funcionar de igual modo en otro país, pero hay que tener en cuenta todos los factores de ese país influyen o pueden llegar a influir en nuestro producto. Para no caer en estos errores, la empresa está obligada (si quiere que su proyecto tenga el mayor porcentaje de éxito posible) a efectuar un estudio de los mercados y gustos de los lugares a donde le interesa instalarse. Este paso se verá más adelante, ya que es un punto del presente trabajo, es decir se realizará un análisis PESTEL de los dos mercados en los que quiere la empresa implantarse.

3. APOSTAR POR LA INNOVACIÓN

En su mayoría las empresas que han conseguido llegar a ser empresas de actividad internacional, han apostado por la innovación y además de haber apostado por ella, lo siguen realizando constantemente para no quedar desfasados.

También hay que tener en cuenta que las exportaciones tienen que llevarse a cabo por empresas que han cambiado su visión, esta debe ser más abierta y enfocada en el futuro.

La innovación puede llegar a presentarse de varias formas; una de ellas puede ser cambiando la política empresarial, también puede ser el cambio en el área de recursos humanos, en la forma de realizar los desembolsos, ofreciendo productos más llamativos o ingeniosos.

4. ELEGIR LOS MERCADOS

Se ha mencionado en líneas anteriores lo importante que es tener presente los factores sociales, culturales, políticos, económicos y legales, es decir, un análisis PESTEL, de los países a los que se piensa exportar y

establecerse.

A la hora de establecerse en una nueva localidad o territorio se deben tener en cuenta las peculiaridades de ese nuevo lugar, puesto que éstas pueden llegar a ser barreras a la hora de poder llegar a vender un producto.

Por otra parte, hay que tener en cuenta las características del producto en cuestión. Puesto que, cada producto obliga a tomar unas decisiones concretas y cada producto será diferente.

Lo mejor es realizar una tabla estadística en la que se recojan los factores a tener en cuenta y las probabilidades de éxito en cada país. Así se perfecciona la lista de los mejores mercados a los que sería interesante entrar.

Habría que establecer un presupuesto concreto que se desee invertir y dependiendo de él, el emplazamiento de las oficinas será de una forma concreta y en uno o varios países. Asimismo, se debe tener presente que las empresas de poca envergadura no tengan capacidad para expandirse internacionalmente muy lejos de sus países de origen. Para evitar caer en gastos innecesarios, este problema se puede salvar con el outsourcing, tu proveedor en el extranjero (que si es posible que tenga su propia oficina) puedes salvar la carencia de no tener oficina en el país donde estás realizando negocios.

5. BUSCAR UN CANAL DE COMERCIALIZACIÓN

Según Galiana (2008), El canal de venta variará según si se vende un producto o un servicio. Puede que se necesite una presencia física para la venta o no. En el caso de necesitarla, lo mejor es hacerlo a través de un socio local o de forma directa, es decir, usando el outsourcing.

Sí que es cierto que si la empresa tiene un establecimiento en el lugar donde quiere abrir mercado, puede llegar a obtener una gran ventaja, pues puede ir adquiriendo conocimientos in situ sobre la demanda del nuevo lugar, además, siempre podrá identificar las tendencias y preferencias de los que

serían sus nuevos consumidores.

Eso sí, no optar por abrir una tienda física causa problemas en el área de logística e incluso puede tener problemas a la hora de realizar el cobro o tener falta de comunicación entre otros aspectos.

Galiana (2018) también comenta que si se opta por usar un distribuidor comercial externo, a pesar de poder perder control sobre el mercado, se gana en funcionalidad y en control de riesgos, ya que se pueden hacer envíos más amplios y ordenados

6. EMPEZAR CON LA PROMOCIÓN

Según Galiana (2018), el marketing y la comunicación en una empresa ha cambiado mucho con la nueva era digital. Ahora se usan herramientas como el inbound marketing o el neuromarketing, al growth hacking y el SEO. Las nuevas tendencias explotan al máximo los canales gratuitos y la sutilidad, para dar más énfasis a la marca, que a los productos en sí mismos, dando lugar al ya famoso branding o imagen de la empresa.

6.1 Análisis PESTE de los países en los que queremos abrir mercados

Como ya se ha comentado en páginas anteriores, la empresa quiere internacionalizarse y para ello pretende usar el outsourcing y asistir a:

1. Feria Salone del Mobile (Feria de Milán)¹⁵. “La Feria Salone del Mobile en Rho es considerada como el evento más grande de su tipo en el mundo. De tradicional a contemporáneo y de muebles tapizados a muebles de metal o plástico, los visitantes encontrarán toda la gama de muebles, lámparas y accesorios para el hogar. Expositores bien conocidos de todo el mundo presentan las últimas tendencias y diseños”. En el año 2018, durante los 6 días que dura la feria asistieron 386.236 personas procedentes de 181 países

¹⁵ Información de las ferias Disponible en: <https://www.feriasinfo.es/Salone-del-Mobile-M12219/Rho.html>

distintos, aparte en lo que respecta a los expositores había un total de 2418 de 43 países distintos.

2. Feria Imm Cologne (Feria de Colonia)¹⁶. *“La feria Imm Cologne es una feria internacional de decoración. Tiene lugar una vez al año en Colonia y se considera la feria líder en el sector mobiliario. Aquí se presentan las tendencias de la próxima temporada en muebles y en decoración, así como innovaciones que aumentan la competitividad del mercado”*. Entre semana sólo se permite la entrada al público especialista. No obstante, el fin de semana la feria abre las puertas al público en general. Los visitantes pueden comprar artículos e informarse sobre decoración, mobiliario, interiorismo, decoración de interiores y diseño. Además, la feria resulta la ocasión perfecta para que los expositores pongan a prueba sus productos y sondeen el mercado. La feria es un fórum de comunicación y de ideas. Asimismo, los expositores de esta feria tienen la oportunidad de conocer a los máximos responsables del sector. La feria Imm Cologne presenta de forma completa el sector de la decoración y supone la puerta de entrada al mercado global para los participantes. La oferta de la feria termina de perfeccionarse con la celebración de numerosos eventos, exposiciones y charlas. En la feria del año 2019 en sus 7 días de feria asistieron 149.500 visitantes y había un total de 1.158 expositores.

Se puede observar la posibilidad que suponen ambas ferias para poder aumentar las ventas de la empresa que nos ocupa en este trabajo.

Seguidamente, se va a realizar un análisis PESTE de cada uno de los países en los que se celebra las ferias que se han mencionado con respecto al tipo de mercado que tiene la empresa en cuestión.

¹⁶ Información de las ferias. Disponible en:
<https://www.mueblesluesma.com/blog/salon-del-mueble-de-milan-2019/>
<https://www.feriasinfo.es/imm-cologne-M495/Colonia.html>

ALEMANIA:

Factores externos:

1. Políticos:

Oportunidades: Empresa española bajo el paraguas de la UE para exportar y operar en el extranjero.

Amenazas: Regulaciones jurídicas europeas y alemanas, estas últimas son: Reglamento de Sustancias Tóxicas, la Ley de Identificación de Materiales Textiles, la “Ley de Seguridad de Maquinaria y Utillaje y embalaje para el transporte”.

2. Económicos:

Oportunidades: La tasa de desempleo es muy baja y esto hace que la mayoría del país tenga capacidad de compra.

Amenazas: La gran producción de Alemania de muebles.

3. Sociales:

Oportunidades: *“Las tendencias indican como la mentalidad -geiz ist geil- (lo barato mola) va decayendo, y aunque la fuerza de los -discounters- sigue aumentando se opta también por un mueble de más calidad con precios más elevados”.*

Amenazas: *“Made in Spain tiene un bajo reconocimiento entre los consumidores alemanes y si bien no existen argumentos en contra del producto español hay un enorme grado de desconocimiento”.*

4. Tecnológicos:

Oportunidades: los establecimientos clásicos en la comercialización de muebles descienden en su porcentaje de facturación, dejando paso a nuevos canales de distribución, adaptados a las nuevas tendencias de consumo.

Amenazas: posicionamiento en internet.

5. Ecológicos:

Oportunidades: Campañas que fomenten que le preocupa la sostenibilidad.

Amenazas: Moda rápida de usar y tirar.

Italia:

Factores externos:

1. Políticos:

Oportunidades: Empresa española bajo el paraguas de la UE para exportar y operar en el extranjero.

Amenazas: Regulaciones jurídicas europeas y leyes italianas que protegen marca Italia, Decreto- Ley de 25 de septiembre 2009, n. 135, que lo reserva exclusivamente para cualquier producto cuyo diseño, proyectación, fabricación y empaquetado hayan sido realizados enteramente dentro del territorio italiano, estableciendo sanción administrativa de entre 10.000 y 250.000 euros más la confiscación administrativa de los bienes para quien cometa algún fraude.

2. Económicos:

Oportunidades: El crédito concedido a las familias también ha crecido en un 1,2% en el último año, lo que sumado a una inflación sectorial prácticamente inexistente y el incremento del gasto medio por unidad familiar en un 1,5%. Posibilidad de desgravar hasta un 50% del IRPF por la adquisición de muebles y grandes electrodomésticos de clase no inferior a A+. La ventaja comparativa que tienen los productores establecidos en cada país.

Amenazas: Las sanciones y aranceles para empresas de fuera de Italia.

3. Sociales:

Oportunidades: Una economía que ha mejorado, con baja tasa de desempleo.

Amenazas: La defensa de la Marca Italia por los propios ciudadanos.

4. Tecnológicos:

Oportunidades: Los establecimientos de mobiliario que no han avanzado adaptándose a las nuevas tendencias de consumo han visto disminuida su facturación.

Amenazas: posicionamiento en internet.

5. Ecológicos:

Oportunidades: Campañas que fomenten que le preocupa la sostenibilidad.

Amenazas: Moda rápida de usar y tirar.

En la situación que hay en la actualidad por la crisis sanitaria del Covid-19, como ya hemos comentado anteriormente sobre esta pandemia, ha afectado a todos los países ya que no se han podido celebrar multitud de eventos con son las ferias de exposiciones.

Aparte de todo ello, muchas personas se han quedado en el paro, disminuyendo por tanto el poder adquisitivo de las personas y las familias, se prevé una recesión económica a nivel mundial.

Esto nos demuestra que no sólo pueden afectar a la economía factores económicos, valga la redundancia, sino que una crisis sanitaria también provoca efectos en la economía de los países que se ven afectados por ella.

Se espera que con la vacuna sea posible que la normalidad vuelva a la economía y a la vida de los países.

7. CONCLUSIONES

Tras realizar un estudio exhaustivo de outsourcing, se puede concluir que es una herramienta adecuada para que las empresas se especialicen y se centren en su actividad principal, y dejen a otras empresas desarrollar esas tareas en las que no son expertas.

Además, el outsourcing les permite a las empresas estar a la última en tecnología que hoy día, es muy importante y también tener personal cualificado para tareas específicas sin gastar en formación.

Sí que es cierto, que se pierde cierto control de las tareas que ya no ejercen, pero tal y como hemos visto en este trabajo, el resultado compensa.

En la actualidad, se aplica mucho el Outsourcing para cualquier rama de actividad, no como se usaba en un principio, puesto que ha evolucionado, además les permite a las empresas ser más competitivas e incluso les permite crear mercado en otros países sin tener que hacer un desembolso muy elevado.

Es una gran herramienta que hay que usar muy bien y dejar atados todos los cabos para que la empresa no se encuentre con sorpresas y al final se vuelva en su contra y sea perjudicial en lugar de ser beneficiosa para ella.

En cuanto al objeto del trabajo de proponer a la empresa Koci Mobiliario el outsourcing para poder participar en ferias a nivel internacional, como son las ferias de Milán “La FERIA Salone del Mobile en Rho”, y la feria de Colonia “Feria Inm Cologne”, las cuales he visitado en varias ocasiones, actualmente la empresa no cuenta con los medios e inversión necesaria para poder participar en ellas, además, de que la situación actual no acompaña para poder lanzar un proyecto de esta magnitud.

Aún así, no descarto que en un futuro pueda llevarse a cabo, si la empresa sigue creciendo como lo está haciendo hasta ahora.

Este trabajo me ha ayudado mucho a conocer más a fondo la empresa, la cual fundó mi padre junto con otros dos socios y actualmente, formo parte de su plantilla.

Con el análisis PESTEL he podido desarrollar los factores que afectan al entorno en que la empresa opera, este análisis ayuda a la empresa a poder tomar medidas para anticiparse al futuro incierto que ahora mismo vivimos.

La realización del análisis DAFO me ha hecho identificar los factores estratégicos críticos, para así poder llevar a cabo cambios en la organización y poder así minimizar las debilidades y amenazas de la empresa además de reforzar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Con la Matriz de Ansoff he podido identificar todas las oportunidades que tiene la empresa de crecer, e incluso me ha dado nuevas ideas que llevaremos a cabo para poder reforzar nuestra posición competitiva.

En cuanto a la subcontratación, actualmente la empresa tiene varios servicios subcontratados con otras empresas, como he detallado anteriormente en el trabajo. Al realizar el análisis del outsourcing he podido apreciar que hay ciertos procesos en la empresa que pueden llegar a ser externalizados, consiguiendo así una mejora en el proceso de fabricación y que a la vez podría aumentar la productividad y mejorar la calidad de sus productos.

Con ilusión y esfuerzo espero poder aprovechar todos estos conocimientos que me ha aportado el desarrollo de este trabajo, para poder llevarlos a cabo en la empresa y poder conseguir en un futuro, ahora mismo lejano, la participación de la empresa en ferias internacionales.

Bibliografía

- Alfredo Fernández (2016) Artículo en Hoja del lunes. El Brexit pone en jaque mate a la Vega Baja, Torrevieja y Benidorm. Disponible en: <http://www.hojadellunes.com/el-brexit-pone-en-jaque-mate-a-la-vega-baja-torrevieja-y-benidorm/>
- Angües Rodríguez (2015). Trabajo fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas. Disponible en: https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16387/AnguesRodriguez_Paula_TFG_2015.pdf?sequence=2
- Aron, Clemons y Reddi (2005) “Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk”. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/220590976_Just_Right_Outsourcing_Understanding_and_Managing_Risk
- Barber Fernández, J. Editor: ICEX España Exportación e Inversiones. “Claves del éxito del mueble italiano en el mundo”. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018788305.html?idPais=IT>
- Barthélemy, J. (2006). “The seven deadly sins of outsourcing”.
- Belcourt (2006). “Outsourcing — The benefits and the risks”. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482206000234>
- Braun y Winter (2005), “Classification of Outsourcing Phenomena in Financial Services”. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/44938545_Classification_of_Outsourcing_Phenomena_in_Financial_Services
- Conde Sánchez, S. (2015). “Outsourcing: definición, ventajas, desventajas, tipos y niveles”. Disponible en:

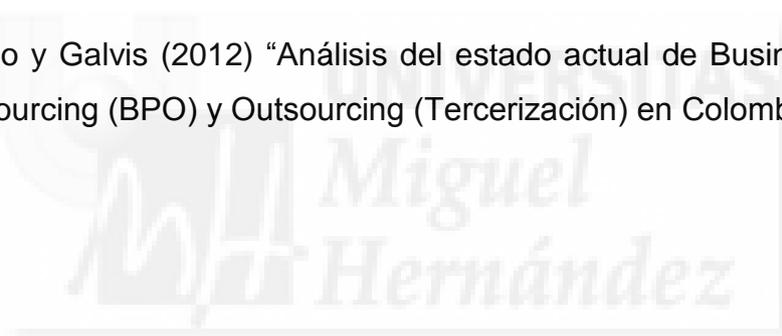
<https://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>

- Castro Cortés, A.V. (2010). *Business Process Outsourcing (BPO)* (Trabajo presentado a C.H. Gómez Gómez para la materia Auditoría informática, Facultad de Ingenierías, Universidad de Caldas, Colombia). Disponible en: http://auditoriauc20102miju02.wikispaces.com/file/view/COMPILACION_BPO2010_21700713654.pdf
- Datosmacro.com (2018) Pirámide de población en España. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>
- Debitoor. Disponible en: <https://debitoor.es/glosario/definicion-outsourcing>
- Economipedia, Paula Nicole Roldán (2017) Matriz de Ansoff. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Espino-Rodríguez y Padrón Robaina (2006). "LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS EN LOS HOTELES: LOS FACTORES DETERMINANTES Y LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES INTERORGANIZATIVAS". Disponible en: https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/18892/4/0728033_00000_0000.pdf
- Expansión en datosmacro.com (Agosto 2020) PIB de España Producto Interior Bruto. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Escenario macroeconómico 2020-2021 Figura XX Tasas de variación anual. Ministerio de Hacienda y de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2020). Disponible en: <https://www.hacienda.gob.es/CDI/Varios/prevesp.pdf>

- Fernández, R. "Outsourcing". Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml#:~:text=El%20Outsourcing%20es%20un%20t%C3%A9rmino,cien%20mil%20millones%20de%20d%C3%B3lares.>
- Galiana, P (2008). Retos de las exportaciones; como crear una estrategia para internacionalizar una empresa.
- Gestipolis. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/outourcing-impacto-la-economia-mexicana/>
- González Blázquez, C. (2019). Editor: ICEX España Exportación e Inversiones "Oficina Económica y Comercial de España en Düsseldorf". Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2019828933.html?idPais=DE>
- Guía de la calidad. Análisis DAFO. Objetivo de un análisis DAFO. Disponible en: <https://guiadelacalidad.com/sistema-de-gestion/analisis-dafo/>
- Información acerca de las ferias de los muebles. Disponible en: <https://www.feriasinfo.es/Salone-del-Mobile-M12219/Rho.html>
<https://www.mueblesluesma.com/blog/salon-del-mueble-de-milan-2019/>
<https://www.feriasinfo.es/imm-cologne-M495/Colonia.html>
- Inma Benedito (2019) Artículo publicado en el Expansión. Así golpea el Brexit ya a España. Disponible en: <https://www.expansion.com/economia/2019/08/30/5d684453e5fdeaf0548b46b9.html>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (Julio 2020) a través de la Encuesta de Población Activa (EPA) Variación trimestral de la ocupación. Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0220.pdf>

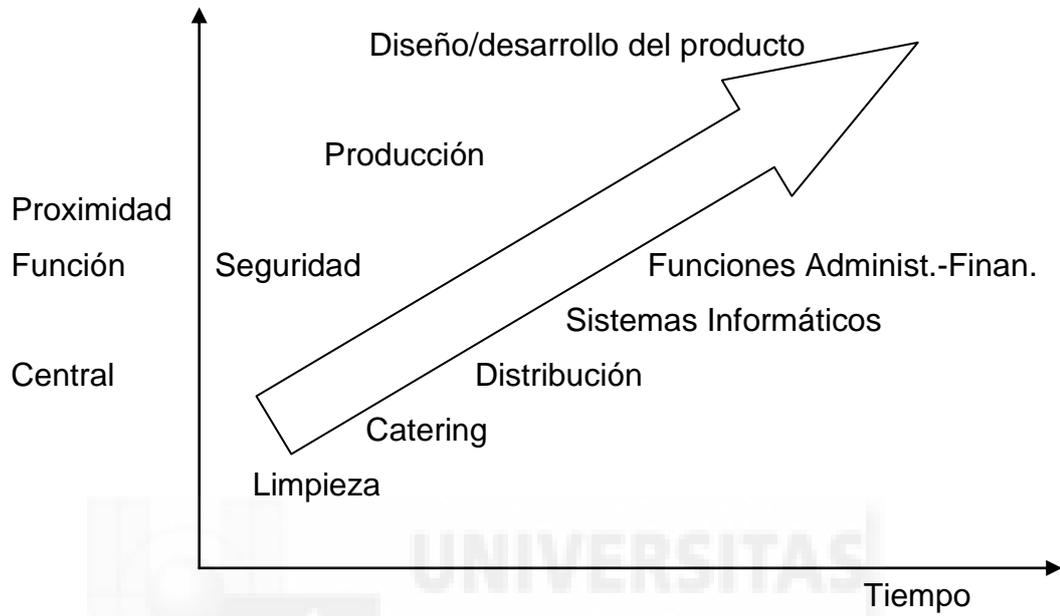
- ISS México (2020). Disponible en: <https://www.mx.issworld.com/acerca/zona-de-aprendizaje/ideas-outsourcing/historia-del-outsourcing>
- Julián Pérez Porto y Ana Gardey (2009). Definición de Outsourcing. Disponible en: <https://definicion.de/outourcing/>
- Kumar, Aquino y Anderson (2007). "Outsourcing strategies. How to formalize and negotiate the outsourcing contract". Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/227462756_OUTSOURCING_STRATEGIES_HOW_TO_FORMALIZE_AND_NEGOTIATE_THE_OUTSOURCING_CONTRACT
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales Publicado por el BOE. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673>
- Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui (2009). "A business process outsourcing framework based on business process management and knowledge management".
- Murphy, R. (2004), "Outsourcing the program. *Supply Management Journal*".
- Ovalle Castiblanco y Forero Páez (2012). "Caracterización del outsourcing en las empresas de Manizales y municipios aledaños". Revista Ingeniería industrial. Disponible en: <http://bdigital.eafit.edu.co:8080/bdng/query/single.xsp?idregistro=2503725>
- Penteo (2004). "La externalización de servicios TIC en España"
- Power, M. (2006). "The Outsourcing handbook". Disponible en: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=k102Z8iFYMEC&oi=fnd&pg=PP2&dq=power+\(2006\)+outsourcing&ots=M2DaZRSp97&sig=DG7W1Jm0Gs7jr4C3E3pldrhtD4#v=onepage&q=power%20\(2006\)%20outsourcing&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=k102Z8iFYMEC&oi=fnd&pg=PP2&dq=power+(2006)+outsourcing&ots=M2DaZRSp97&sig=DG7W1Jm0Gs7jr4C3E3pldrhtD4#v=onepage&q=power%20(2006)%20outsourcing&f=false)

- Rivo López, E. "Externalización: más allá de la subcontratación". Disponible en: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-Externalizacion-565287.pdf>
- Romero, J. Director Ejecutivo de Acción. Artículo de la revista Cataluña Económica.
- Rosario Peiró (2017) Artículo Economipedia, Analisis PEST. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Saíz Álvarez, J.M. (2008). Madrid. Editorial FIEC. "Outsourcing y creación de empleo".
- Samantha Conde Sánchez (2015) Tipos de outsourcing. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/outourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>
- Trujillo y Galvis (2012) "Análisis del estado actual de Business Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing (Tercerización) en Colombia".



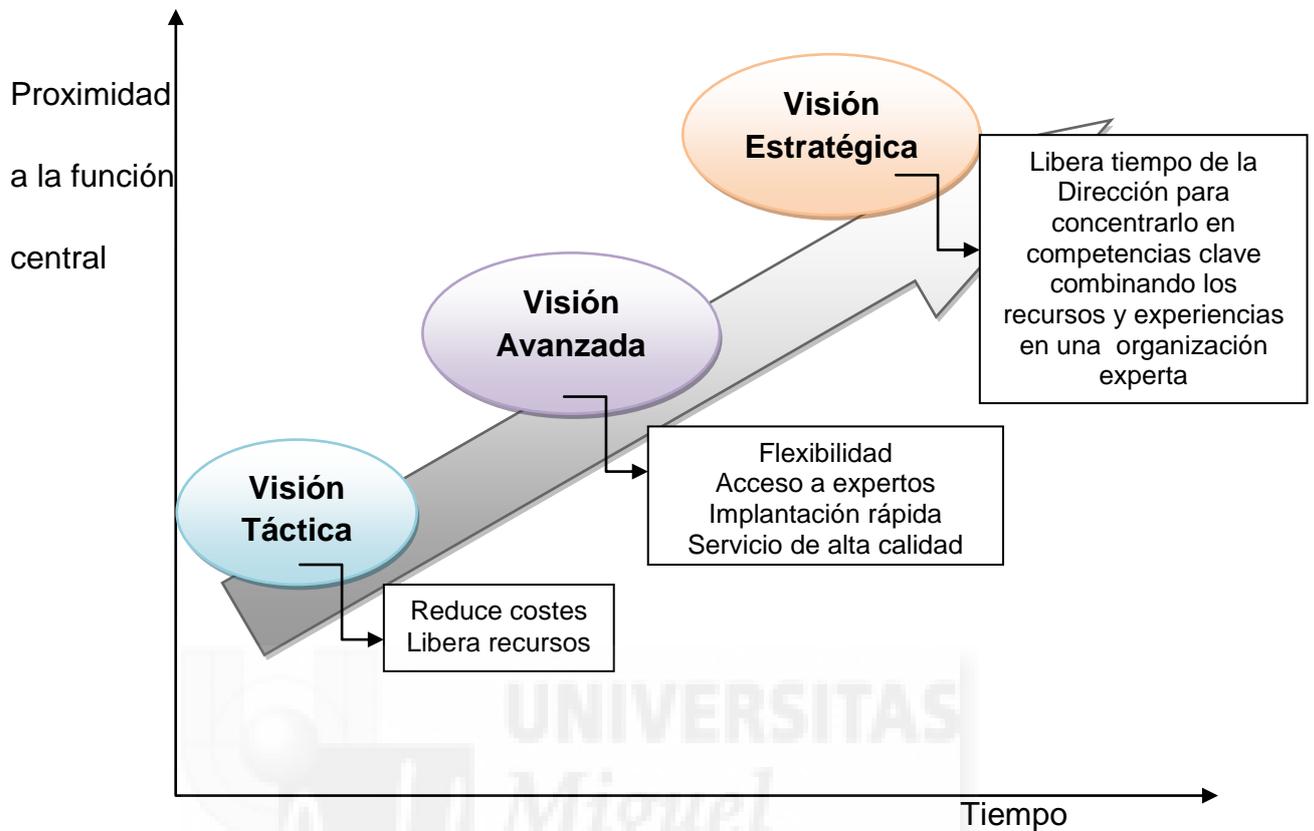
ANEXO

Figura1: Evolución de actividades externalizadas



Fuente Rivo López (1999)

Figura 2: Evolución del concepto de Outsourcing



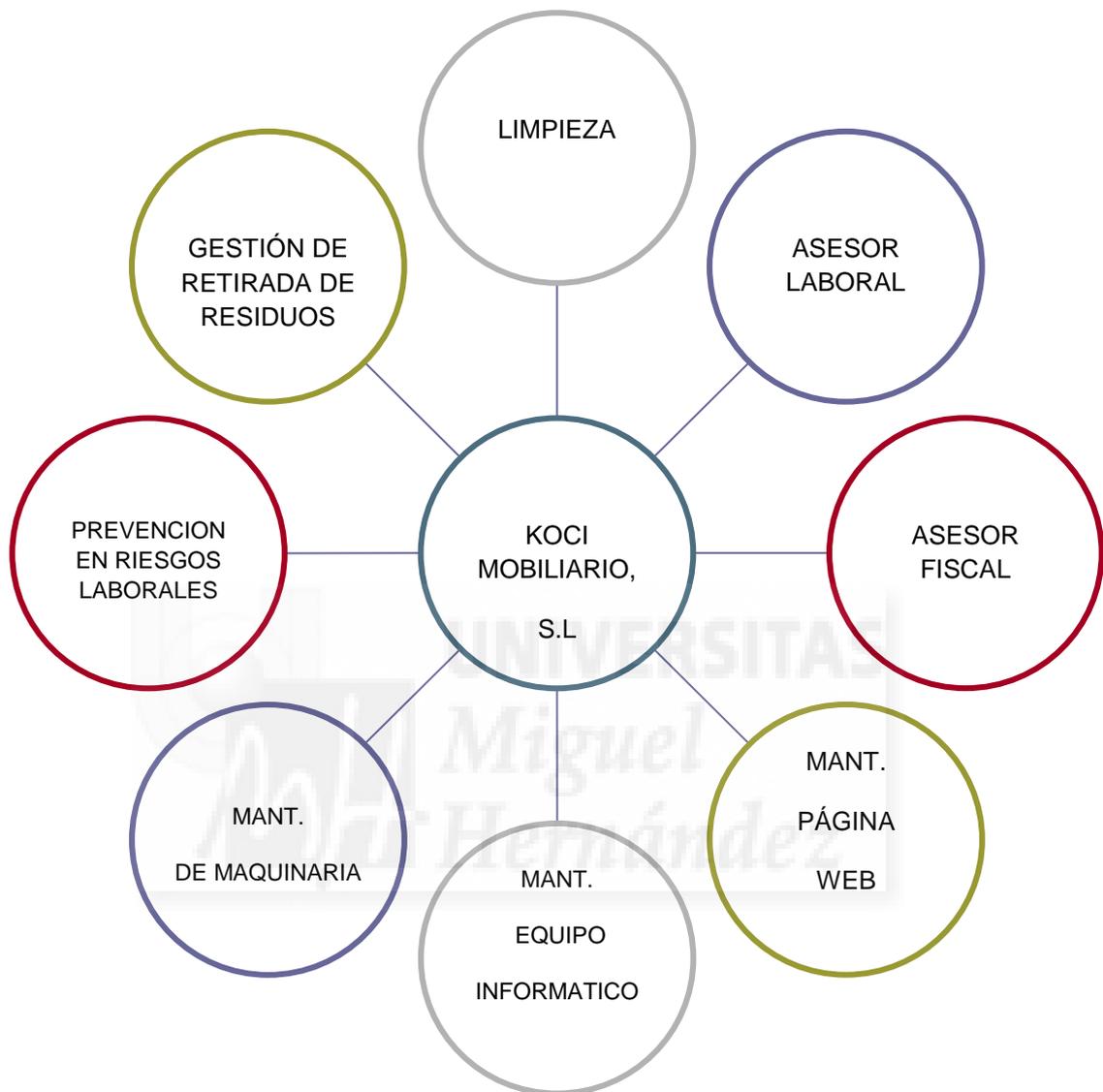
Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Tipos de Outsourcing

Tipos de Outsourcing		
Localización	On-site	
	Off-site	On-shore
		Near-shore
		Off-shore
Trabajo a externalizar	Proceso	BPO
		KPO
		LPO
	Proyecto	
Actividad	Manufactura	
	Servicios	
Relación	Soporte	
	Confiabilidad	
	Alineación	
	Alianza	

Fuente: Ovalle Castiblanco y Forero Páez (2012)

Figura 4: Servicios externalizados en la empresa actualmente



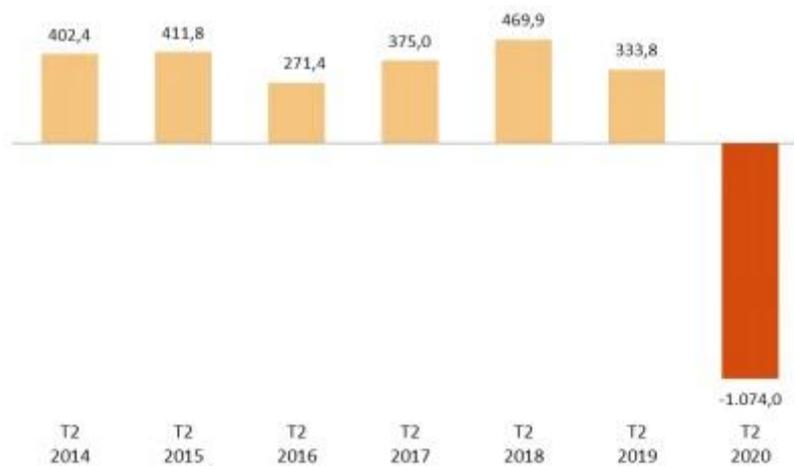
Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Matriz de Ansoff



Gráfica 1: Variación trimestral de la ocupación. Miles de personas.

Variación del 2º trimestre sobre el 1º del mismo año



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

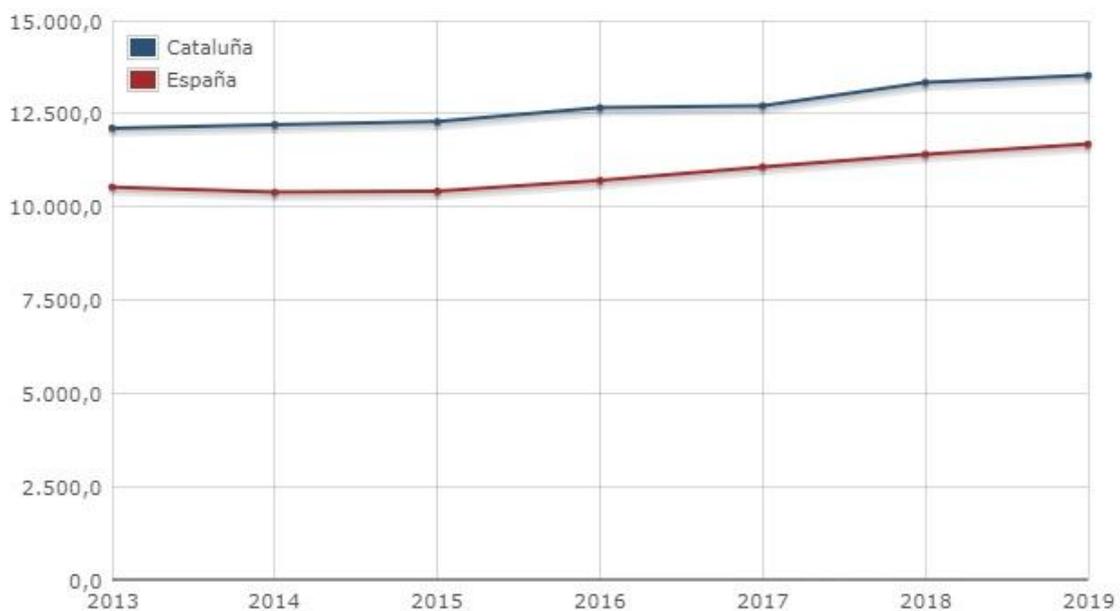
Gráfica 2: Pirámide de población de España en Diciembre 2018



Fuente: datosmacro.com

Gráfica 3: Renta media neta anual de los hogares por persona en España

Renta media neta anual de los hogares por persona. Cataluña y España. 2013-2019



FUENTE CATALUÑA: Idescat

FUENTE ESPAÑA: Instituto Nacional de Estadística (INE)



