



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Análisis de viabilidad de la expansión de una  
empresa

Commercial Feasibility of a company's  
expansion

Autora

**Sonia Olmos Moro**

Directora

**Carmen Berné Manero**

Facultad de Economía y empresa

2019

**AUTORA:** Sonia Olmos Moro

**DIRECTORA:** Dra. Carmen Berné Manero

**TÍTULO:** “Análisis de viabilidad de la expansión de una empresa”.

**TITULACIÓN VINCULADA:** Grado en Marketing e Investigación de Mercados

El trabajo que se presenta a continuación tiene el propósito de analizar la situación actual de una empresa para poder estudiar la viabilidad de esta. Se trata de una empresa y una situación real.

Para poder conseguir los objetivos marcados, se ha comenzado con el análisis del funcionamiento actual de la empresa, su entorno, interno y externo y se han realizado encuestas a empleados y ex empleados de la empresa, para que evalúen la situación en que se encuentra y hacia donde opinan que debería ir.

De este modo, se ha querido cubrir la evaluación de la viabilidad comercial de la empresa desde todos los puntos de vista posibles.

Como conclusión la empresa debe iniciar con brevedad las acciones necesarias para crear la imagen de marca que quieren proyectar al exterior y de este modo poder conseguir nuevos clientes que les permitan no tener que cerrar.

Palabras claves: Viabilidad comercial, análisis de situación, entorno interno, entorno externo, imagen de marca, nuevos clientes.

## **ABSTRACT**

The report presented below has the purpose of analyzing the current situation of a company in order to study its viability. It is a company and a real situation.

In order to achieve the objectives set, the analysis of the current operation of the company, its environment, internal and external has begun and surveys have been conducted on employees and former employees of the company, to assess the situation in which it is located and Where they think it should go

In this way, we wanted to cover the evaluation of the commercial viability of the company from all possible points of view.

In conclusion, the company must initiate briefly the necessary actions to create the brand image that they want to project abroad and thus be able to get new customers that allow them not to have to close.

Keywords: Commercial viability, situation analysis, internal environment, external environment, brand image, new customers.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>7</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO SOBRE LA VIABILIDAD COMERCIAL DE UNA EMPRESA.....</b>	<b>10</b>
3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	10
3.1.1. <i>Análisis de la situación interna de la empresa.....</i>	<i>10</i>
3.1.1.a. Misión, visión y valores .....	11
3.1.1.b. Análisis funcional.....	11
3.1.1.c. Perfil Estratégico de las alternativas .....	12
3.1.1.d. Cadena de valor.....	13
3.1.2. <i>Análisis de la situación externa de la empresa .....</i>	<i>16</i>
3.1.2.a. Análisis del entorno general.....	16
3.1.2.a.1. Análisis PESTEL .....	16
3.1.2.a.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	18
3.1.2.b. Análisis del entorno específico .....	20
3.2. MATRIZ DAFO.....	21
3.3. ANÁLISIS CAME.....	24
3.3.1. CORREGIR DEBILIDADES .....	24
3.3.2. AFRONTAR AMENAZAS.....	25
3.3.3. MANTENER FORTALEZAS .....	25
3.3.4. EXPLOTAR OPORTUNIDADES .....	26
<b>4. TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>26</b>
4.1. ENTREVISTA A EMPLEADOS Y EX EMPLEADOS.....	27
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>30</b>
<b>6.BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>33</b>
<b>ANEXO I: TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS.....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXO II: ENTREVISTA A EMPLEADOS Y EX EMPLEADOS.....</b>	<b>43</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama de Oion Bussines Support, S.L.....	8
Ilustración 2: Cadena de valor de Porter .....	14
Ilustración 3: Noticia del Heraldo de Aragón del día 10 de septiembre de 2019. ....	17
Ilustración 4: Noticia de "El Periódico de Aragón" del 6 de septiembre de 2019 .....	21

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz DAFO .....	22
Tabla 2: Análisis funcional .....	35
Tabla 3: Perfil estratégico .....	36
Tabla 4: Resultados del perfil estratégico. ....	37

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: ¿Crees que Oion está preparado para crecer en el mercado? .....	38
Gráfico 2: Debilidades.....	38
Gráfico 3: Amenazas .....	39
Gráfico 4: Fortalezas .....	39
Gráfico 5: Oportunidades .....	40
Gráfico 6: ¿Cómo cree que debe expandirse Oion? .....	40
Gráfico 7: ¿Qué servicios debería dar?.....	41
Gráfico 8: ¿Conoce las acciones que está llevando a cabo para expandirse?.....	41
Gráfico 9: ¿Por qué no conoce las acciones? .....	42

## 1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo de Fin de Grado de Marketing e investigación de Mercados, se centra en el análisis de la expansión de una empresa, la creación de imagen de marca y la captación de nuevos clientes. La empresa en cuestión es Oion Bussines Support, S.L

Se busca aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo del grado, en especial en las asignaturas de Investigación de Mercados I y II, Comportamiento del Cliente, Decisiones sobre Distribución Comercial, Decisiones sobre Comunicación Comercial y Estrategias de Crecimiento Empresarial, a la información recopilada desde diferentes fuentes.

El objetivo principal es realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa y de su entorno. Con este análisis, se pretende conocer la situación de la empresa en el mercado, identificar a sus competidores y descubrir sus puntos fuertes y débiles además de sus amenazas y oportunidades del entorno. Todo ello servirá al objetivo concreto de este trabajo que consiste en la propuesta de acciones necesarias para mejorar la posición de la empresa en el mercado.

El trabajo se va a estructurar de la siguiente forma: en el primer apartado se realizará la presentación de Oion. En el segundo apartado se analizará la situación de la empresa, tanto interna como externa para conocer sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades y actuar en consecuencia a ellas, todo ello en conjunto con los resultados obtenidos del desarrollo del trabajo de campo basado en entrevistas a empleados y ex empleados que se explicará en el siguiente punto. Para finalizar, se recogerán las conclusiones y recomendaciones que se pueden extraer del trabajo.

## 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Oion Bussines Support, S.L., nació en 13 de marzo del 2017 en Zaragoza, Aragón, de la mano de Miguel Ángel Ruíz de Arriaga, fundador, único administrador y actualmente CEO <sup>1</sup> de la empresa.

Sus oficinas se encuentran ubicadas en la Calle Cesáreo Alierta número 9-11.

Se creó con el objetivo de aportar ayuda administrativa a Arriaga Asociados, S.L., ante la acumulación de tareas que estos tenían, de hecho, en un principio el nombre jurídico de la empresa era OION Servicios Jurídicos y Financieros, S.L.

No fue hasta noviembre de 2017, cuando la empresa se planteó seguir creciendo e intentar desvincularse de su único cliente, e inició su plan de acciones para crear imagen de marca de la empresa y conseguir su expansión.

Por el momento se dedica únicamente a dar apoyo a Arriaga Asociados, S.L., empresa nacida en 2011 con el fin de reclamar diversos productos, de los cuales externaliza a OION las reclamaciones de gastos hipotecarios, las cláusulas suelo, las acciones del Banco Popular, IRPH <sup>2</sup> y Plusvalía Municipal.

A la hora de clasificar la empresa podemos hacerlo atendiendo a su tamaño, a la naturaleza de su actividad, a la titularidad de su capital o a su ámbito de actuación, (Rafael, 2003). Para poder hacerlo hemos obtenido la información de la Memoria de Responsabilidad Corporativa que hay en la web de la empresa (octubre 2018).

### TAMAÑO

En el año 2018, la empresa ha contado con 235 empleados con contrato indefinido y 100 con contrato temporal, ha obtenido una cifra de negocio de 8.971.592, 33 € y un volumen total de activos de 1.992.989,34 €, por lo que atendiendo a estos datos y siguiendo los

---

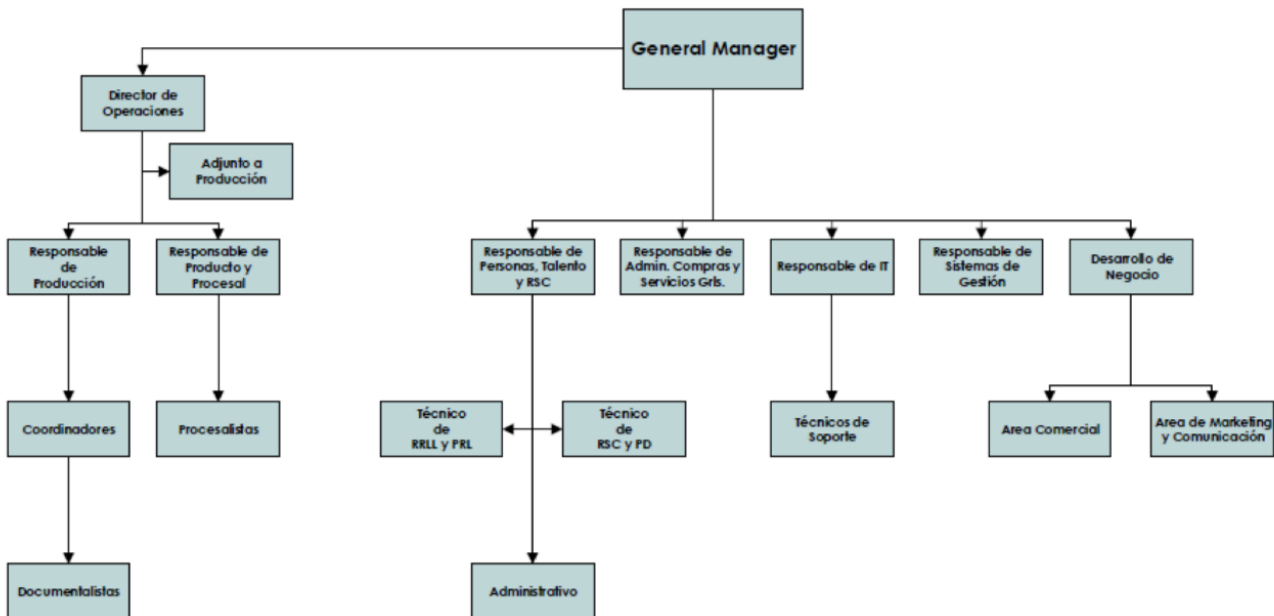
<sup>1</sup> Chief Executive Officer (director ejecutivo)

<sup>2</sup> Índice de Referencia de Préstamos Hipotecarios

criterios de clasificación, se incluye dentro de las pequeñas empresas, aunque el número de empleados sea superior. El organigrama es el siguiente:

*Ilustración 1: Organigrama de Oion Bussines Support, S.L.*

## Gobierno Corporativo



Se puede clasificar atendiendo a diferentes ámbitos (Enrique, 2004):

- **Naturaleza:** microadministrativo, ya que únicamente corresponde a una organización.
- **Finalidad:** informativo, puesto que su objetivo es que esté a disposición de todo el público.
- **Ámbito:** específico, ya que muestra particularmente la estructura de las áreas de la organización.
- **Contenido:** integral, ya que representa gráficamente todas las unidades administrativas de la empresa y sus relaciones de jerarquía.
- **Disposición:** vertical, presenta unidades ramificadas de arriba a bajo a partir de la figura del General Manager.



En cuanto al tipo de organización de la empresa, se puede afirmar que se trata de una organización funcional, ya que en ella vemos la existencia de diversos supervisores, especializados cada uno en una determinada área.

## NATURALEZA DE SU ACTIVIDAD

La empresa se incluye en empresas del sector terciario, más concretamente del sector servicios, ya que ofrece productos intangibles a cambio de una contraprestación.

## FORMA JURÍDICA

Oion es una Sociedad Limitada atendiendo a los siguientes criterios (Ministerio de Industria, 2019):

- Naturaleza: Mercantil
- Capacidad Jurídica: Propia
- N° de socios: Mínimo 1
- Responsabilidad frente a terceros: Limitada al capital aportado
- Capital mínimo: 3.000 €
- Título de Representación de Capital: Participaciones

## PROCEDENCIA DE SU CAPITAL

Se trata de una empresa privada, ya que su capital y control están en manos de particulares, como se ha mencionado al principio, su único administrador es Miguel Ángel Ruíz de Arriaga.

## ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Es una empresa nacional, ya que toda su actividad se lleva a cabo dentro de España.

### 3. MARCO TEÓRICO SOBRE LA VIABILIDAD COMERCIAL DE UNA EMPRESA

Para poder llegar a un diagnóstico correcto para la empresa, necesitamos previamente plantear diferentes cuestiones y realizar un análisis de la empresa lo más exhaustivo posible. Así, se va a estudiar el análisis de la situación de la empresa, interno y externo, para conocer en que situación se encuentra la empresa actualmente. Este estudio se realiza desde fuentes de datos secundarias y primarias. Las fuentes secundarias son informes de la propia empresa, publicaciones en revistas y otros medios, y conocimiento derivado de la experiencia como empleada de la misma; la información primaria es obtenida en él.

Para estudiar la situación interna de la empresa se va a utilizar el Análisis Funcional, el Perfil Estratégico y la Cadena de Valor. Por otro lado, para analizar la situación externa de la empresa se observará por un lado el entorno específico y por otro el entorno general. Dentro del entorno específico los factores a tener en cuenta son la propia empresa, y los clientes. Los factores que se van en cuenta para valorar el entorno general son el político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

#### 3.1. Análisis de la situación

Es imprescindible realizar el análisis de la situación actual de la empresa, ya que con la información que se obtendrá, se podrá llevar a cabo la formulación e implantación de estrategias. En este apartado se va a realizar el análisis de la situación interna y externa de la empresa.

##### 3.1.1. Análisis de la situación interna de la empresa

Este análisis busca identificar las fortalezas y debilidades que tiene Oion para llevar a cabo su actividad (Grant, 2006; Navas y Guerras, 2007; Navas y Guerras, 2016). Para ellos se va a partir de cual es la imagen que la empresa quiere dar con el estudio de su misión, visión y valores, información que se ha obtenido de la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de Oion.

Posteriormente se van a utilizar los tres métodos tradicionales para evaluar la viabilidad: el análisis funcional, el perfil estratégico y la cadena de valor.

### 3.1. 1.a. Misión, visión y valores

#### **Misión**

Generar valor en los servicios y soluciones prestados a nuestros clientes, en condiciones de seguridad, calidad y eficiencia.

#### **Visión**

Ser una empresa referente por la búsqueda continua de excelencia, de forma sostenible y equilibrada, facilitando el desarrollo personal y profesional de nuestro equipo.

#### **Valores**

- Orientación al cliente: centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad, acordes a sus expectativas.
- Orientación a las personas: desarrollando el talento de nuestro equipo, creando sentimiento de equipo, compromiso y pertenencia.
- Integridad: profesionalidad y transparencia en toda nuestra gestión interna y externa, acorde con nuestro Código de Conducta.
- Flexibilidad y adaptación: que nos permite ser ágiles, eficientes y resolutivos.

#### 3.1.1.b. Análisis funcional

Atendiendo a Carrián (2016), con el análisis funcional vamos a poder conocer los puntos fuertes y débiles a través del estudio de las diferentes funciones que se realizan en la empresa. En la Tabla 1 se representa para cada área funcional los principales aspectos claves de esta (véase Anexo I).

### 3.1.1.c. Perfil Estratégico de las alternativas

Basándonos en el estudio de Carrián (2016), el perfil estratégico consiste en representar gráficamente la importancia que la empresa le da a cada aspecto clave dentro de las distintas áreas funcionales, creándose un gráfico en el que se reflejan los puntos fuertes y débiles.

Se realizará el análisis de las diferentes áreas de la empresa. Se valorará según estos criterios: muy negativo (MN), negativo (N), equilibrio (E), positivo (P) y muy positivo (MP), esta nomenclatura es la que figura en tabla de los Perfiles Estratégicos. A continuación, se va a enumerar cada una de las Áreas.

Dentro del área comercial se estudia: La imagen de la empresa, ya que actualmente la imagen dada al exterior con las últimas noticias conocidas no es la idónea, la cartera de cliente, debido a la preocupación de la empresa por contar únicamente con uno y su necesidad de ampliarla y por último los niveles de publicidad y promoción, ya que en este momento no dedica gran cantidad de recursos a promocionarse.

Al referirnos del área de producción, aunque se trata de una empresa de servicios, todo su sistema se basa en unas ratios de producción que les impone a sus empleados (deben redactar mínimo 5 demandas a la semana), es por eso por lo que es un punto muy importante a tener en cuenta. Además de eso hay que recalcar la cantidad de personal con la que cuenta la empresa y su capacidad de producción.

En el área de finanzas, se han tenido en cuenta la rentabilidad que tiene la empresa, ya que ofrece bajos precios a sus clientes y para obtener beneficio utiliza la llamada producción en masa<sup>3</sup>, la posibilidad de crecimiento y la reputación y solvencia financiera de la empresa.

En el área tecnológica, los aspectos que se valoran son: la tecnología disponible, Oion realiza las demandas a través de una aplicación interna con la que cuenta, la cual van mejorando continuamente para que les sea más fácil a los empleados redactar las

---

<sup>3</sup> Sistema de producción creado por Henry Ford para producir automóviles a gran escala que permitió reducir costes y aumentar la producción.

demandas, por ellos se estudia también la capacidad de asimilación tecnológica y la dependencia de terceros.

En el área de recursos humanos, se estudia el sistema de incentivos que ofrece la empresa ligado a los resultados, ya que, en determinadas épocas del año, como puede ser verano, en la que la producción tiende a bajar, se ofrecen incentivos económicos al personal a cambio de superar un número de demandas al mes.

El clima laboral es algo que hay que tener muy en cuenta, debido al mal ambiente que se ha generado en los últimos meses, ligado entre otras cosas a los problemas que tiene para conseguir nuevos clientes, ha perjudicado también a la empresa.

Por otro lado, si hablamos del personal, estudiamos su nivel de formación, su media de edad y el nivel de participación que tienen en la toma de decisiones.

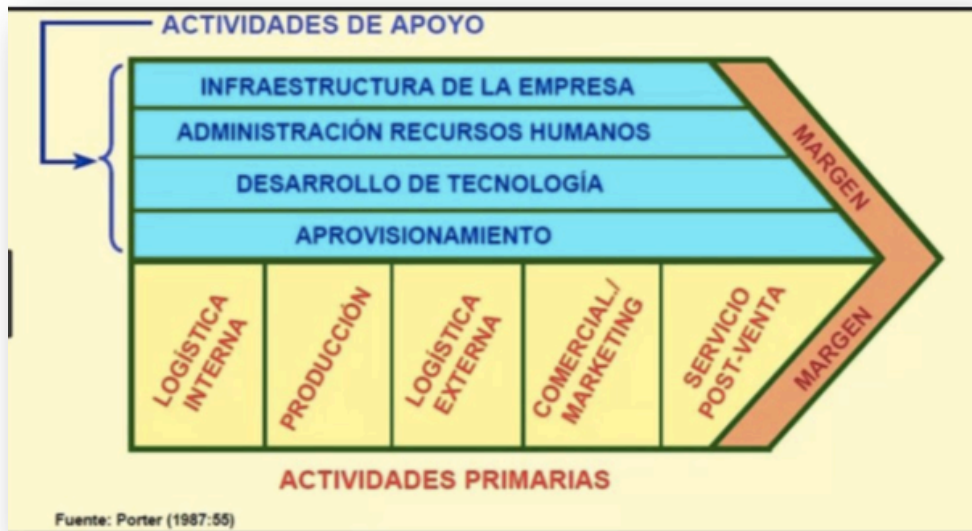
En cuanto al área de Dirección y Organización se valoran aspectos como el estilo de dirección y la comunicación entre los distintos niveles organizativos.

#### 3.1.1.d. Cadena de valor

La cadena de valor (Porter, 1985) es la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Esta divide la compañía en sus diferentes actividades estratégicas con el objetivo de explicar sus fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Está formada por diferentes eslabones que crean valor a lo largo de su proceso productivo, éstas se dividen en dos grandes grupos:

- Actividades primarias: forman el proceso productivo básico desde el punto de vista físico, así como su transferencia y atención post-venta al cliente.
- Actividades de apoyo: no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa

Ilustración 2: Cadena de valor de Porter



### Eslabones primarios

A continuación, se explica los eslabones primarios que puede controlar la empresa:

- **Logística interna:** al tratarse de una empresa del sector servicios, si hablamos de la logística interna, nos referimos a las contrataciones que se realizan, los datos que se obtienen de los clientes, las tecnologías que se usan para realizar el trabajo e incluso la formación y conocimiento de los propios empleados. Se trata de un concepto más complejo que si hablamos de logística industrial.
- **Producción:** son todas las tareas que llevan a cabo los empleados de la empresa: llamadas a los clientes, recopilación de la información y de la documentación necesaria, la redacción de las demandas y la corrección posterior de estas.
- **Logística externa:** como dentro de la empresa no poseen a un procurador que lleve los casos, todas sus demandas son enviadas al mismo Procurador, Javier Fraile Mena, quien luego se encarga de llevarlas a los juzgados, y allí es donde Oion vuelve a retomar la demanda, ya que a los juzgados acuden sus abogados.

- **Comercial y Marketing:** actualmente la empresa se está centrando en darse a conocer y esta focalizando sus esfuerzos en dar una buena imagen, aunque equivocadamente, en esos esfuerzos no muestran claramente a lo que se dedican, por ejemplo, a principios de año, subieron a su red social LinkedIn un videoclip con todos sus empleados, lo cual les aporta una imagen de empresa moderna y dinámica, pero no muestra su potencial ni sus conocimientos.

- **Servicio Post-venta:** es un punto débil de la empresa, ya que una vez ha realizado el trabajo no pregunta a sus clientes qué les ha parecido la forma de trabajar, únicamente se pone en contacto con ellos si estos deben abonarle alguna cantidad de dinero.

### **Eslabones de apoyo**

- **Infraestructura:** la empresa se dedica a trabajar para su único cliente, el cual se encuentra en todo el país, por lo que Oion da servicio desde la oficina a todos ellos, sin embargo, solo se dedica a defender los casos de la zona de Aragón.

- **Administración y recursos humanos:** la gestión de los recursos humanos se lleva a cabo por una parte por el departamento de recursos humanos de la empresa, y por otro lado por dos empresas de trabajo temporal, ImanTemporing ETT S.L. y Grupo Norte ETT S.A. Estos dos últimos se encuentran situados en sus respectivas oficinas de Zaragoza y acuden un día a la semana a Oion, para solucionar los posibles problemas que puedan surgir.

Por otro lado, a principio de este año Oion llegó a un acuerdo con el INAEM, y se convirtió en impartidor de un curso de documentalista y se comprometió a contratar a personas de dicho curso.

- **Desarrollo Tecnológico:** Oion realiza todo su trabajo para Arriaga a través de una aplicación, la cual permite que los clientes entreguen su documentación en cualquier oficina de España y al instante esté en poder de la persona encargada de gestionar el expediente y la demanda del cliente, agilizando así el proceso jurídico.

Por otro lado, está intentado implantar un software para optimizar la gestión del personal y poder ver en una misma plataforma, vacaciones, permisos retribuidos y demás temas de interés tanto para empleados como para la empresa.

- **Aprovisionamiento:** por el tipo de negocio es eslabón de aprovisionamiento no es relevante como si puede serlo en una empresa más industrial.

### 3.1.2. Análisis de la situación externa de la empresa

La situación externa de la empresa se basa en el conjunto de factores que la empresa no puede controlar pero que influyen en el comportamiento del mercado y en las decisiones de marketing de la empresa. (Grant, 2006; Navas y Guerras, 2007; Navas y Guerras, 2016).

Este estudio nos va a permitir identificar las amenazas y oportunidades de la empresa.

#### 3.1. 2.a. Análisis del entorno general

Para realizar el análisis del entorno general es necesario conocer cuáles son los principales factores externos que afectan a la empresa, los cuales son los políticos y legales, económicos, socioculturales, tecnológicos, y ecológicos y medioambientales (Kotler, 2003).

Una vez hemos definido qué factores han impactado en nuestro entorno genérico, analizaremos qué factores específicos pueden afectar a la empresa a partir de las 5 fuerzas de Michael Porter.

##### 3.1. 2.a. 1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, Ecológicos y Legales) se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz (Peiró, 2019).



Comenzamos analizando el entorno político y legislativo, para lo cual hay que tener en cuenta que actualmente, la empresa cuenta como único cliente con Arriaga Asociados por lo que cualquier cambio político y/o legislativo le afecta. A lo largo del último año el tema de los gastos hipotecarios ha sufrido numerosos cambios, el primero fue que gobierno aprobó el Real Decreto-ley 17/2018, de 8 de noviembre, por el que se modifica el Texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, en el cual se dice que dichos impuestos deben ser abonados en su totalidad por el banco y no por el cliente, pero sin carácter retroactivo. Posteriormente y por todos los problemas surgidos, el Tribunal supremo dictó sentencia en enero de 2019, haciendo un reparto de los gastos de tal manera, que obliga al banco a pagar la factura del registro y la mitad de las de notaría y gestoría, mientras que el cliente tiene que hacerse cargo de las otras mitades y de la factura de tasación.

Actualmente, la empresa también se encuentra a la espera de la resolución que dicte el tribunal supremo sobre el IRPH, el cual reclamaba en sus inicios, pero tuvo que dejar debido a diferentes sentencias. La última pronunciación del Tribunal de Justicia de la Unión Europea conocida es que fijó la fecha 24 de junio como final de la vista. En el mes de septiembre todavía no se ha dado a conocer cual es el resultado, pero el día 10 apareció una noticia en la cual el abogado de la Unión Europea ve factible la anulación de las hipotecas con IRPH, algo que no es vinculante, pero su opinión suele ir en concordancia con las decisiones tomadas por el Tribunal.

*Ilustración 3: Noticia del Heraldo de Aragón del día 10 de septiembre de 2019.*

**ECONOMÍA**

## **El abogado de la UE abre la puerta a que los jueces anulen las hipotecas IRPH abusivas**

Aunque su opinión no es vinculante, estas conclusiones suelen marcar la línea que sigue el Tribunal de Justicia de la UE en su sentencia.

En el entorno económico, cabe destacar la crecida del PIB (Producto Interior Bruto), en el primer trimestre de 2019 un 0,7% respecto al último trimestre del año anterior y el descenso de la tasa de paro en un 3%. Insistiendo en que actualmente todo el trabajo de la empresa gira en torno a las hipotecas, observamos que el Euribor (principal índice de referencia utilizado), va en ascenso desde el inicio del año, colocándose en abril de 2019 en - 0,112%.

En el entorno sociocultural, en España siempre ha existido la tradición o la idea, al contrario que en otros países de Europa, de que lo correcto es comprar una casa en lugar de alquilarla. Esto, acompañado de los altos precios de las viviendas hace que la mayoría de la población haya tenido que pedir hipotecas para adquirirlas.

El entorno tecnológico no afecta en gran medida a la actividad de la empresa.

En el entorno ecológico y medio ambiental la empresa ha incorporado los 10 Principios del Pacto Mundial a su Política de Gestión integrada y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) entre los que se encuentran, la búsqueda de ciudades y comunidades sostenibles y la producción y consumo responsables.



Para su cumplimiento la empresa promueve el uso del transporte público, llegando a acuerdos con empresas como Muving, empresa de motos eléctricas de alquiler por minutos, con el cual regalaban 30 minutos a todos los empleados de Oion, o facilitando una zona de aparcamiento y recarga de patinetes eléctricos.



Al incorporar este objetivo, la empresa cambió todas las bombillas de la oficina por otras de bajo consumo, limitó el uso de papel en las impresoras y regaló a sus empleados una botella reutilizable para evitar usar plástico.

### 3.1. 2.a.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter (1982), explica que el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de 5 fuerzas competitivas básicas que, en su

conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas 5 fuerzas son: Productos sustitutivos, competidores potenciales, intensidad de la competencia actual, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

- **Productos sustitutivos**

Al tratarse del sector servicios, no existe un producto propiamente dicho que pueda sustituir al de la empresa, sino simplemente pueden afectar las acciones que lleve a cambio la competencia.

- **Competidores potenciales**

Existe la posibilidad de la creación de otra empresa con características similares a las de Oion, pero sin el lastre de que su imagen vaya unida a la de su cliente y con una mejor organización desde el inicio o que ofrezca servicios de manera más competitiva.

- **Intensidad de la competencia actual**

Para estudiar la competencia de Oion correctamente se debe hacer desde dos puntos de vista, uno desde el de la propia empresa y otro desde su único cliente. Como Oion no existen una gran cantidad de empresas que ofrezcan las mismas características que esta, situada en el centro de Zaragoza, capacidad de grandes volúmenes de trabajo, versatilidad, lo que hace que no cuente con una gran competencia. Pero si miramos que únicamente trabaja para Arriaga, su competencia se convierte automáticamente en la de Oion y en este aspecto cuenta con una gran competencia, ya que hay muchos abogados o bufetes que se dedican a la reclamación de los productos que ofrece Arriaga.

- **Poder de negociación de los proveedores**

La mayoría de los materiales necesarios son productos básicos en una oficina como puede ser las impresoras, los ordenadores, los folios, etc. Es por esto por lo que los proveedores de estos productos no tienen ningún poder de negociación sobre la fijación de precios y, por lo tanto, los proveedores de este sector son relativamente débiles.

- **Poder de negociación de los clientes**

Actualmente el poder de negociación de los clientes de Oion es elevado, dado que su único cliente es Arriaga Asociados y la subsistencia de la empresa depende completamente de él, aunque también hay que tener en cuenta que el dueño de Arriaga Asociados es el hermano del dueño de Oion, lo que puede hacer que las negociaciones entre ellos sean menos agresivas.

### 3.1.2.b. Análisis del entorno específico

Con el análisis del entorno específico estudiamos a los agentes que más influyen en Oion a nivel interno y sobre los que puede ejercer control, los cuales son la competencia, los clientes y la propia empresa (Kotler y Armstrong, 2001).

Como se ha comentado anteriormente, si se habla de competencia, es necesario separarlo en dos vertientes. Por un lado, se estudia la de la propia empresa, la cual es prácticamente inexistente en la ciudad, debido a que no hay ninguna otra que llegue a realizar los niveles de trabajo a los que llega Oion.

Pero como se ha mencionado, al tener un único cliente, la competencia de este será también la de la propia empresa. Por lo que, todos los despachos que se dedican a la reclamación de gastos hipotecarios y Cláusulas serán también competidores de Oion.

En cuanto a los clientes, como se ha comentado anteriormente el único cliente que tiene OION es Arriaga Asociados, por lo que depende absolutamente de él para la subsistencia de la empresa, lo que le dota de debilidad.

Si hablamos de la propia empresa Oion nació y creció de una manera exponencial en sus primeros meses de vida, llegando a contar con más de 900 empleados y consiguiendo reclamar miles de casos, dando unas grandes expectativas de futuro y rebajando el paro en la ciudad de Zaragoza en su sector en un alto porcentaje. Pasado el tiempo y ya “estallada” la burbuja de la reclamación de las cláusulas suelo, los gastos hipotecarios y añadiendo la imposibilidad de la empresa de conseguir nuevos clientes, hace que actualmente cuente con 250 empleados y que las expectativas de futuro no sean esperanzadoras, ya que el día 4 de septiembre se realizó una inspección de trabajo en la

cual, a la espera de la confirmación oficial, los empleados de la empresa han estado amparados bajo un convenio erróneo, se regían por el convenio de gestorías cuando deberían hacerlo bajo el de oficinas y despachos. Este error hace que la diferencia en los sueldos pueda ser de hasta 5.000 euros al año, y en el caso de que se confirme, tanto empleados como ex-empleados que hayan trabajado en el último año en la empresa podrán reclamar la cantidad que les corresponde, y todos los empleados que han trabajado en la empresa podrían reclamar que se pague a la seguridad social, la cantidad de dinero que verdaderamente tenían que haber cotizado.

*Ilustración 4: Noticia de "El Periódico de Aragón" del 6 de septiembre de 2019*



### 3.2. Matriz DAFO

Basándonos en el estudio previo realizado y en las opiniones recopiladas de empleados y ex-empleados de Oion, hemos procedido a realizar la matriz DAFO, para estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con las que cuenta la empresa y de este modo conocer que estrategias debemos seguir.

Tabla 1: Matriz DAFO

<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Poca capacidad de crecimiento.</li><li>• Desconocimiento por parte de la sociedad de la empresa.</li><li>• Cuenta solo con un cliente.</li><li>• Ambiente de trabajo.</li><li>• Mala organización.</li><li>• Problemas legales</li><li>• Bajas voluntarias</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas de la competencia con mayor especialización.</li><li>• Cambio en las leyes</li></ul>
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de grandes volúmenes de trabajo.</li><li>• Empleados</li><li>• Precio</li></ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliar servicios prestados.</li><li>• Captar nuevos clientes</li><li>• Sentencia favorable IRPH.</li></ul>

### Debilidades

- **Poca capacidad de crecimiento:** a pesar de que la empresa ha llegado a contar con casi 900 empleados en sus dos años de vida, le está resultado complicado conseguir nuevos clientes, y los propios empleados piensan que entre otras cosas se debe a que la empresa no está preparada para crecer.
- **Desconocimiento por parte de la sociedad de la empresa:** Oion no es conocida por la sociedad, sino que es relacionada directamente con Arriaga Asociados, esto unido a que las acciones que están llevando a cabo para hacerse sitio no están sirviendo para que sus posibles nuevos clientes conozcan verdaderamente a lo que se dedican y vean su potencial.
- **Cuenta con un único cliente:** como ya se ha mencionado varias veces, actualmente con un único cliente, lo que hace que dependa totalmente de él.

- **Ambiente de trabajo:** dentro de la empresa se promueve la rivalidad en lugar del trabajo en equipo, lo que hace que el ambiente de trabajo no sea el óptimo, razón por la que muchos empleados deciden irse. Además, penalizan a los empleados que no llegan a los objetivos de producción marcados por la empresa, privándolos de 10 minutos de descanso, lo que causa malestar.
- **Mala organización:** a pesar de tener bien definidos todos los puestos, la organización es insuficiente, ya que llevan muchas veces parones de producción que llevan a la duplicidad del trabajo.
- **Problemas legales:** el 4 de septiembre se le realizó una inspección de trabajo a la empresa, en la que a espera de la confirmación, se decretó que el convenio al que se está acogiendo no es el correcto, pudiendo de esta forma empleados y ex-empleados reclamar la cuantía de dinero que no han recibido, debido a no estar acogidos al convenio que les corresponde.
- **Bajas voluntarias:** en los últimos meses la empresa ha reducido su plantilla, no siendo todo decisión de la empresa, ya que en el mes de agosto la General Manager decidió abandonar la empresa, quedando a cargo de esta el Fundador Miguel Ángel Ruiz de Arriaga.

### Amenazas

- **Empresas de la competencia con mayor especialización:** la forma de trabajar de Oion es el trabajo en masa, con personal no cualificado para tratar temas legales, en la mayoría de los casos, lo que hace que cualquier despacho de la competencia pueda realizar el trabajo con un mayor conocimiento y especialización.
- **Cambio en las leyes:** al centrarse únicamente en las hipotecas, cualquier cambio en las leyes relacionadas con ellas hace peligrar su trabajo.

## Fortalezas

- **Capacidad de grandes volúmenes de trabajo:** al disponer de casi 250 empleados, es capaz de llegar a realizar una cantidad de trabajo superior al de su competencia.
- **Empleados:** cuentan con una versatilidad muy alta, ya que están acostumbrados a cambios continuos.
- **Precio:** la forma de trabajo que tiene, en masa, le permite realizar las mismas funciones que la competencia, por un precio muy inferior.

## Oportunidades

- **Ampliar los servicios prestados:** como hemos comentado, los empleados son profesionales de diferentes ámbitos, por lo que esto le da la oportunidad a Oion de prestar nuevos servicios a su cliente actual o a futuros.
- **Captación de nuevos clientes:** la oportunidad primordial que tiene Oion es la posibilidad de dar servicio a nuevos clientes.
- **Sentencia IRPH:** el día 10 de septiembre se dio a conocer la posibilidad de la anulación de las hipotecas con un tipo de interés IRPH, lo que abre la puerta a la posible reclamación de los intereses cobrados de más a los clientes, algo a lo que ya se había dedicado previamente la empresa.

### 3.3. Análisis CAME

Una vez realizado el análisis DAFO de la empresa, vamos a ver que acciones podemos llevar a cabo para mejorar.

#### 3.3.1. Corregir debilidades

- Su debilidad principal es que cuenta con un solo cliente, por lo que su objetivo principal debe ser encontrar nuevos clientes para evitar la dependencia que tiene y asegurarse la continuidad.
- La empresa puede acudir a congresos, reuniones y mejorar su actividad en redes sociales, en especial en LinkedIn, centrándose más en dar a conocer



a que se dedica y no solo mostrar acciones relacionadas con la responsabilidad social corporativa.

- Mejorar el ambiente de trabajo, fomentando actividades entre los empleados, tanto fuera como dentro de la empresa e intentando no presionar a los empleados en exceso, ya que esto genera un ambiente nocivo para el trabajo y empeora la productividad, debe fomentarse a través de recompensas y no de castigos.
- Organizar una empresa nueva con casi 900 empleados fue un trabajo complicado, lo que ha llevado a la mala organización que hoy tiene, por esto hay que aprovechar que el número de empleados ha bajado drásticamente, y llevar a cabo acciones que ayuden a definir las funciones que debe realizar cada persona, sin cambios constantes de departamento.
- La empresa debe subsanar el error cometido con el convenio, reconociendo su equivocación y haciendo de este modo que los empleados que quedan en activo no quieran marchar. La empresa debe ofrecer a los empleados el convenio que les corresponde además de algún otro incentivo, como puede ser algún aumento de sueldo, mejora de las condiciones laborales o algún día extra de vacaciones, para motivarles a que no denuncien.

### 3.3.2. Afrontar amenazas

- La falta de especialización de sus empleados, en cuanto a los temas legales se refiere, podría verse enmendada con cursos facilitados por la empresa, para ayudar de este modo crear una imagen atractiva ante la competencia de este sector.
- Contar con un equipo de abogados especializados mayor, para de este modo intentar subsanar los problemas que surgen de los cambios en las leyes hipotecarias.

### 3.3.3. Mantener fortalezas

- Aunque el número de empleados haya bajado drásticamente, sigue teniendo alrededor de 250, lo que le sigue permitiendo hacer frente a grandes volúmenes de trabajo, algo que debe potenciar ante sus posibles

futuros clientes. Además, esto hace que los precios que pueda ofrecer sean más bajos que los de la competencia.

- Los empleados, ya es su mayoría fijos y con más de un año en la empresa, están acostumbrados a constantes cambios, por lo que se adaptarían rápidamente a la entrada de un nuevo cliente, otro punto que debe potenciar la empresa para seguir creciendo.

#### 3.3.4. Explotar oportunidades

- Al tener profesionales de varios sectores (no solo jurídico), pueden aprovecharlo para dar formaciones a sus propios compañeros en diferentes ámbitos para así hacerse más atractivos ante la competencia.
- Si la sentencia del IRPH finalmente es favorable, será Oion la que se encargue de la reclamación de estas hipotecas, lo que hará que vuelva a tener un volumen de trabajo estable durante un tiempo.

## 4. TRABAJO DE CAMPO

Una vez concluido el estudio teórico necesario para recopilar información, se va a llevar a cabo una investigación mediante la colaboración de empleados y ex-empleados de la empresa, para que nos permita conocer cómo ven la empresa las personas que están o han estado dentro de ella.

En un principio esta fase se iba a realizar contando con la colaboración de personas que continuaban en los diferentes departamentos de la empresa, pero por una serie de circunstancias esto no se pudo realizar, por lo que se cambió al método finalmente escogido.

Se realizó un contacto con muchos entrevistados potenciales. En ellos se buscaba que hubiesen trabajado o siguiesen trabajando en la empresa, que no tuviesen inconvenientes en relatarnos sus opiniones sinceras, sin sentirse coartados ni por parte de la empresa, ni por la idea de tener que hacer la entrevista con nosotros.

Finalmente se consiguió la colaboración voluntaria de 30 personas, 21 ex-empleados y 9 empleados, los cuales solicitaron que las entrevistas fuesen solo escritas y no grabadas,

para que no pudiesen acarrearles ningún problema en el futuro, es por ello que se decidió realizarlas todas del mismo modo. Todos ellos tienen o han tenido el puesto de documentalista y redactor y de ellos 25 eran además auditores, 18 ex-empleados y 7 empleados, es decir que además de realizar las demandas las auditaban.

#### 4.1. Entrevista a empleados y ex empleados

En primer lugar, se contacta con las personas dispuestas a realizar una entrevista de once preguntas (ver ANEXO II). Es muy importante en esta fase escoger personas con diferentes perfiles, para que dentro de las limitaciones que existen, se pueda contar con un amplio abanico de opiniones.

La entrevista se realiza de manera presencial, es por ello por lo que no se incluyen preguntas de clasificación ya que tanto el sexo como la edad es conocido con anterioridad. Son todas preguntas con respuesta libre para que los entrevistados puedan expresarse todo lo que deseen, aunque para analizar los datos pueda resultar más complicado, es la forma óptima de realizar esta investigación.

La encuesta comienza con una breve introducción en la que se explica a los encuestados el motivo de la realización de esta, las pautas a seguir, se recalca la privacidad y se agradece la participación. De este modo se facilita que el encuestado se introduzca en el tema a tratar.

Las preguntas se han elegido en base al estudio teórico que se ha realizado con anterioridad y a la información que queremos obtener.

Tras la realización de las entrevistas se procede a la presentación de las respuestas para poder concluir los resultados que hemos obtenido.

Como se ha comentado antes se busca representar a la mayor parte de la empresa, por lo que como el 78% de los empleados son mujeres<sup>4</sup>, la entrevista se ha realizado a un 75% de mujeres y a un 15% de hombres para acercarnos a la realidad lo máximo posible. A parte de también se ha intentado representar a la mayor parte de la plantilla por su edad, y como la distribución de edades en Oion es 31% menores de 30 años, 53% entre 30 y 45

---

<sup>4</sup> Dato obtenido de la Memoria de Responsabilidad Corporativa de OION (octubre 2018)

y 17% mayores de 45 años<sup>5</sup>, se ha intentado seguir una distribución similar a la hora de la realización de encuestas, realizándose estas a un 35% de personas con menos de 30 años, 50% con edades comprendidas entre 20 y 35 años y 15% de personas mayores de 45. En total, y dado a la problemática comentada al principio del apartado, se han realizado 30 entrevistas.

A la pregunta ¿Cree que Oion está preparado para crecer en el mercado?, el 100% de los encuestados a contestado que no, lo que les llevaba directamente a la tercera pregunta en la que se les pregunta el motivo por el que no está preparado. El 83,33% cree que es por la falta de profesionalidad de la empresa, el 50% piensa que el clima laboral no favorece a que la empresa crezca, el 26,67% piensa que el crecimiento de la empresa de ha debido a una oportunidad de mercado que se creó con el “boom” de las reclamaciones hipotecarias y que al declive de estas no se va a poder mantener y un 13,33% da otros motivos como el intentar abarcar más de lo que pueden, cambiar su modo de trabajo por impulsos o la falta de focalización de la empresa hacia su futuro (ver Gráfico 1).

Seguidamente se busca conocer cuales creen que son las principales oportunidades y fortalezas de la empresa con la pregunta 4 y las amenazas y debilidades con la pregunta 5.

De estas dos preguntas hemos obtenido que la gran mayoría ve un gran número de debilidades, alguna fortaleza y escasas oportunidades y amenazas.

Se estudian primero las debilidades, el 86,87 % está de acuerdo con que la mayor debilidad que existe en la empresa es la falta de profesionalidad, puntualizando en algunos casos que esto es debido al intrusismo laboral y a la falta de meritocracia que hay en la empresa. El 76,67% piensa que otro problema es el mal ambiente del trabajo, el 10% opina que el trato que se da al cliente no es el óptimo, lo que puede generar una mala imagen de la empresa. El 23,33% de los entrevistados dan otros motivos como el desconocimiento de la empresa por parte de la sociedad, o la escasa promoción que hace de si misma (ver Gráfico 2).

La mayor amenaza que observan es la competencia, ya sea por la gran numerosidad de esta o por su mayor profesionalidad frente a nosotros, tanto es así que es la respuesta que han dado el 83,33% mientras que el 16,67% restante no ha sabido identificar una amenaza clara para la empresa (ver Gráfico 3).

---

<sup>5</sup> Datos obtenidos de la Memoria de Responsabilidad Corporativa de OION (octubre 2018)

En cuanto a las fortalezas, se ha identificado como la más potente los empleados, ya sea por su versatilidad o por su capacidad de adaptación, con un 60% de las respuestas, seguido de un 36,67% que opinan que es el haber sabido la oportunidad del nicho de mercado que era la reclamación de gastos hipotecarios, a parte un 16,67% da otras razones como que ganó popularidad por ayudar a descender el desempleo en Aragón o por la contratación indiscriminada, ya que da oportunidad de trabajar a grupos en exclusión o también destacan el rápido crecimiento que experimentó en sus inicios (ver Gráfico 4).

Por último, a los entrevistados les ha costado encontrar oportunidades claras para la empresa y lo único que han contestado un 10% es el posible auge del sector, mientras que el resto no ha contestado nada (ver Gráfico 5).

En la pregunta 6 se plantean la forma de expansión que opinan que debe seguir Oion, dándoles dos opciones a elegir, la primera, si deben dirigir su servicio actual a nuevos clientes a la cual han respondido afirmativamente el 43,33%, mientras que el 56,67% opina que debe ampliar su oferta de servicios tanto en su cliente actual como en los que puedan surgir más adelante (ver Gráfico 6).

En la pregunta 7 se plantean dos tipos de cuestiones, la primera qué tipo de servicios son los que debería ofrecer y la segunda hacia que tipo de gente deberían ir dirigidos.

En cuanto al tipo de servicios el 56,67% piensa que debería redirigir la empresa hacia el sector de la atención al cliente y de los call center<sup>6</sup>, un 10% cree que la opción óptima es profesionalizar a su personal y ofertar más servicios jurídicos, un 3,33% piensa que la empresa no está preparada para ningún otro servicio y el 30% restante no ha sabido qué contestar (ver Gráfico 7)

En cuanto a las personas que deberían ir dirigidos los servicios, no hay una opinión clara de la que poder obtener unos resultados claros, ya que la gran mayoría de los entrevistados no han sabido que contestar y el bajo porcentaje de ellos que lo ha hecho ha dicho que simplemente los servicios deben ser más generalizados, para dirigirse a un público más amplio.

Seguidamente se pregunta el Porqué a la respuesta anterior, al igual que ha pasado en el segundo apartado de la anterior pregunta, muchas personas no han contestado y las que lo han hecho simplemente dicen que por los motivos expuestos anteriormente.

---

<sup>6</sup> Centro de atención telefónica

En la pregunta 9 se cuestiona si se conocen las acciones que están siendo llevadas por la empresa para expandirse. Llama la atención que, tratándose empleados y exempleados tan solo un 6,67% a contestado afirmativamente, lo que equivale a 2 personas de las 30 entrevistadas (ver Gráfico 8). Estas dos personas son dirigidas a la pregunta 10, en la que ambos les ha parecido que son insuficientes o inefectivas.

Por último, en la pregunta 11, se les pregunta a todos los entrevistados el porqué conocen o no conocen dichas acciones y qué le recomendaría a la empresa.

En lo que al porqué se refiere, el 80% está de acuerdo con que la razón es la falta de información que ofrece la empresa y el 20% reconoce no haberse implicado en buscar esa información (ver Gráfico 9). En cuanto a recomendaciones la gran mayoría de los encuestados no ha sabido que contestar, mientras que los que lo han hecho han repetido consejos anteriores como mejorar sus servicios o centrarse en la atención al cliente.

Una vez concluido el estudio de campo se va a realizar las conclusiones y recomendaciones.

## 5. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo ha sido realizar el análisis de la viabilidad de expansión de la empresa OION Bussines Support, S.L, basada en la captación de clientes y la mejora de imagen de marca.

Para conseguirlo se han realizado en primer lugar un análisis de la situación interna actual a partir de la misión, visión y valores, para ver en qué lugar piensa la empresa que está y hacia donde quiere ir. También se ha realizado un análisis funcional para poder conocer los puntos fuertes y débiles a través del estudio de las diferentes funciones que se realizan. A continuación, se ha llevado a cabo en análisis del perfil estratégico para ver qué importancia tiene cada una de dichas funciones. Por último, se ha analizado la cadena de valor, para conocer más a fondo cada uno de los departamentos de la empresa.

A continuación, se ha llevado a cabo el análisis de la situación actual de la a través del estudio del entorno general, con en análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter y posteriormente el estudio del entorno específico.

Tras esto se ha realizado la Matriz DAFO para poder conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y posteriormente se ha hecho el análisis CAME para dar solución a lo obtenido en la matriz DAFO.

Tras la presentación del estudio teórico, se presenta el trabajo de campo desarrollado, entrevistando a 30 personas, empleados y ex-empleados, para averiguar las opiniones y las acciones que se llevarían a cabo por personas que han estado o están vinculadas con la empresa. Seguidamente se han estudiado los resultados obtenidos de dichas encuestas, para junto al estudio teórico, poder dar respuesta a los objetivos planteados en el trabajo. A través de todo ellos se ha concluido que la imagen que quiere proyectar de sí misma no se corresponde con la que se tiene de ella en el exterior, de hecho Oion se vincula con Arriaga Asociados, pensado que es la misma empresa o simplemente un apoyo de esta, esto se debe a diversos motivos, como se ha mencionado a lo largo del trabajo Arriaga Asociados es el único cliente que posee Oion, lo que hace factible la confusión, además en la parte exterior de sus oficinas hay colgado un vinilo en el que aparece el nombre y logo de Arriaga, algo que no ayuda a conseguir separar ambas empresas.

Otro problema que tiene la empresa es que las acciones que lleva a cabo para darse a conocer no son las suficientes o no tienen la repercusión esperada, ya que los propios empleados no la conocen, lo que hace complicado que se sepan en el exterior. Muchas de estas acciones van más destinadas a la parte de la Responsabilidad Corporativa de la empresa, que a dar a conocer su potencial. Por todo esto la primera recomendación que se da a la empresa es que lleve a cabo acciones para que le conozcan sus posibles clientes potenciales, ya que se ha llegado a la conclusión que para que la empresa pueda seguir adelante es necesario la captación de nuevos clientes, dado que por la situación actual no podrá subsistir si únicamente trabaja para Arriaga Asociados, además así se podrá solucionar el problema de la vinculación de la imagen de la empresa con su cliente. Las acciones que puede realizar puede ser la participación en conferencias, realizar jornadas de puertas abiertas para que puedan acudir a ver la empresa y como se trabaja con ella y mejorar todo lo relacionado con su comunicación en la red, tanto su página web y su página de LinkedIn, para que la persona que las visite tenga claro qué es lo que hace Oion. Otra conclusión que se ha obtenido es que el mal clima laboral está dificultando la mejora, ya que esto provoca multitud de bajas voluntarias, competitividad que no es productiva, ya que incitan al trabajo individual y no al de equipo y que la imagen se vea perjudicada, por los comentarios que se vierten al exterior. A esto se ha unido, como se ha comentado anteriormente, a la inspección de trabajo que se ha realizado el día 4 de septiembre, en la que se ha expuesto que la empresa ha estado acogiendo a sus empleados a un convenio que no era el correspondiente, siendo beneficioso para la propia empresa. Esto ha abierto la posibilidad de reclamaciones por parte de todos los que han trabajado o trabajaron allí,

ya que, aunque en lo que a los salarios se refiere, solo se puede reclamar el último año, justo hasta el 4 de septiembre de 2018, un año antes de la inspección, todos los empleados pueden demandar la cantidad que les ha faltado de cotizar por no haber aplicado el convenio correctamente. La recomendación que se le da a la empresa es, por una parte, cara a los ex empleados, intentar llegar a un acuerdo en el que se les indemnice, y no tener que llegar de este modo a la demanda colectiva que se está preparando. Por otro lado, con los empleados que siguen en activo en la empresa, se pueden ofrecer otras opciones, lo primero tiene que ser el acogimiento al convenio correcto, aumentado el sueldo hasta lo que les pertenece y a parte para evitar a la empresa perder más dinero, puede llegar a acuerdos con ellos como puede ser ofrecer más días de vacaciones, mejoras contractuales, como por ejemplo flexibilidad de horarios o mayores oportunidades de crecimiento en la empresa. Otro de los factores de desencadena el mal clima laboral es el intrusismo laboral, ya que crea descontento en los empleados, haciendo creer que la meritocracia no es válida en la empresa y que son otros factores más subjetivos los que te ayudan a ascender, lo cual se podría solucionar realizando alguna prueba, como puede ser un examen, a los empleados que opten por un mismo puesto.

Otro problema al que se enfrenta la empresa es la falta de cualificación de los empleados. La contratación en esta empresa se ha llevado a cabo en masa, no se ha buscado especializaciones, lo que, aunque en ocasiones puede parecer una ventaja porque cuentas con personas de diferentes ámbitos, a la hora de intentar crecer, es un obstáculo ya que no queda claro hacia donde debe ir la empresa. Se recomienda, dar formaciones a sus empleados, enfocadas a donde la empresa quiere ir, y de haber nuevas contrataciones, que también sigan ese camino. De hecho, debido a los diferentes perfiles de los empleados, pueden dar formaciones entre ellos en aquellos aspectos en los que cada uno esté especializado.

De toda la información recopilada, ha destacado la falta de organización que tiene la empresa debido a su alto crecimiento en sus inicios y a todas las contrataciones y despidos que se han llevado a cabo en la corta vida de la empresa. Se recomienda, ahora que ya se han estabilizado en cuando al personal, establecer funciones de cada uno e intentar disminuir los cambios de departamento en la medida de lo posible.

En resumen, para conseguir la expansión de la empresa esta debe mejorar su organización y su imagen y dar a conocer más a fondo sus capacidades al exterior. De este modo conseguirá atraer a nuevos clientes, ya que si quiere mantenerse abierta, no puede seguir contando únicamente con un cliente, el cual además tiene su trabajo totalmente



condicionado a los cambios que ocurren en las leyes, los cuales en ocasiones pueden favorecer, como por ejemplo si finalmente se confirma la sentencia del IRPH, pero que en otras ocasiones la puede perjudicar, como desde el momento en el que se reparten los gastos hipotecarios entre el banco y el cliente, o la prohibición de la cláusula suelo, ya que hace que a partir de entonces hace imposible nuevas reclamaciones. Debe especializar más a sus empleados, para que sean un recurso más valioso para la empresa y les ayude a su crecimiento. Todas estas acciones se recomienda que se lleven a cabo con la mayor brevedad posible, ya que si se tarda la supervivencia de la empresa es complicada.

## 6.BIBLIOGRAFÍA

CARRIÓN MARONTO, J. (2016): *Análisis Estratégico Interno*. ESIC Editorial, Madrid.

ENRIQUE, F. (2004). *Organización de Empresas*. Mc Graw Hill.

El desempleo en España ( febrero 2019). Obtenido de:

<https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>

EL HERALDO DE ARAGÓN (10 de septiembre de 2019), *El abogado de la UE abre la puerta a que los jueces anulen las hipotecas IRPH abusivas*, de sitio web:

<https://www.heraldo.es/noticias/economia/2019/09/10/un-abogado-de-la-ue-crea-que-los-jueces-pueden-decidir-si-el-uso-de-irph-fue-abusivo-1333329.html>

El PIB en España (1 de marzo de 2019). Obtenido de:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

GRANT, R. M. (2006): *Dirección Estratégica*. Thomson – Civitas, Madrid.

IDEALISTA NEWS, (25 de febrero de 2019), *La justicia europea hará pública su decisión sobre la abusividad del IRPH el 24 de junio*, de sitio web:

<https://www.idealista.com/news/finanzas/hipotecas/2019/02/25/771781-la-justicia-europea-hara-publica-su-decision-sobre-la-abusividad-del-irph-el-24-de>

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (2001): *Marketing: Edición para Latinoamérica*. Pearson Educación, México.

KOTLER, P. (2003): *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Pearson Educación, México.

MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE OION, (31 de octubre de 2018)

<https://oion.es/wp-content/uploads/2019/02/memoria-responsabilidad-social.pdf>

MINISTERIO DE INDUSTRIA, C. y. (5 de marzo 2019). *Circe*. Obtenido de

<http://portal.circe.es/esES/emprendedor/SRL/Paginas/SRL.aspx>

NAVAS LÓPEZ, J.L. & GUERRAS MARTIN, L.A. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Thomson – Civitas, Madrid.

NAVAS LÓPEZ, J.L. & GUERRAS MARTIN, L.A. (2016): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Thomson – Civitas, Madrid.

ORGANIZACIÓN DE CONSUMIDORES Y USUARIOS, (24 de enero de 2019), *El supremo fija el reparto de gastos en las hipotecas: los consumidores, perjudicados*, de sitio web:

<https://www.ocu.org/dinero/hipotecas/noticias/sentencia-reparto-gastos-hipotecarios>

PEIRÓ, R. (26 de septiembre de 2019). *Análisis PEST*. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.

RAFAEL, D. Z. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Maktub.

REINA, E. (2018): *Estrategias de crecimiento empresarial*.

R.L.M (6 de septiembre de 2019), *La plantilla de Oion se desploma por las caídas de las quejas bancarias*, El Periódico de Aragón, de sitio web:

[https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/plantilla-oion-desploma-caida-quejas-bancarias\\_1384092.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/plantilla-oion-desploma-caida-quejas-bancarias_1384092.html)

## ANEXO I: TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Tabla 2: Análisis funcional

<p><b>ÁREA COMERCIAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Imagen de la empresa.</li> <li>* Cartera de clientes.</li> <li>*Niveles de publicidad y promoción.</li> </ul>	<p><b>ÁREA TÉCNOLÓGICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Tecnología disponible.</li> <li>*Capacidad de asimilación tecnológica.</li> <li>*Dependencia de terceros.</li> </ul>
<p><b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Productividad.</li> <li>*Personal.</li> </ul>	<p><b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sistemas de incentivos ligados a resultados.</li> <li>*Clima laboral.</li> <li>*Nivel de formación de los recursos.</li> <li>*Media de edad de los empleados.</li> <li>*Nivel de participación en la toma de decisiones.</li> </ul>
<p><b>ÁREA FINANCIERA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rentabilidad.</li> <li>*Posibilidades de crecimiento.</li> <li>* Reputación y solvencia financiera.</li> </ul>	<p><b>ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Estilo de dirección por procesos.</li> <li>*Comunicación entre los distintos niveles organizativos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Perfil estratégico

VARIABLES		Ponderación (1, 2 ó 3)	Evaluación			TOTAL Ponderado
			Me perjudica, me afecta negativamente	NI me beneficia, ni me perjudica	Me beneficia, me afecta positivamente	
			-1	0	1	
ÁREA COMERCIAL	Imagen de la empresa	2	-1			-2
	Cartera de Clientes	3	-1		1	0
	Niveles de publicidad y promoción.	2	-1		1	0
ÁREA DE PRODUCCIÓN	Productividad	3			1	3
	Personal	3			1	3
ÁREA FINANCIERA	Rentabilidad	3		0		0
	Posibilidades de crecimiento	3	-1			-3
	Reputación y solvencia financiera	2		0		0
ÁREA TECNOLÓGICA	Tecnología disponible	1		0		0
	Capacidad de asimilación tecnológica	1			1	1
	Dependencia de terceros	1		0		0
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	Sistema de incentivos ligados a resultados	2			1	2
	Clima laboral	2	-1			-2
	Nivel de formación de los recursos	2			1	2
	Media de edad de los empleados	2			1	2
	Nivel de participación en la toma de decisiones	2	-1		1	0
ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	Estilo de dirección por procesos	2		0		0
	Comunicación entre los distintos niveles organizativos	3	-1			-3

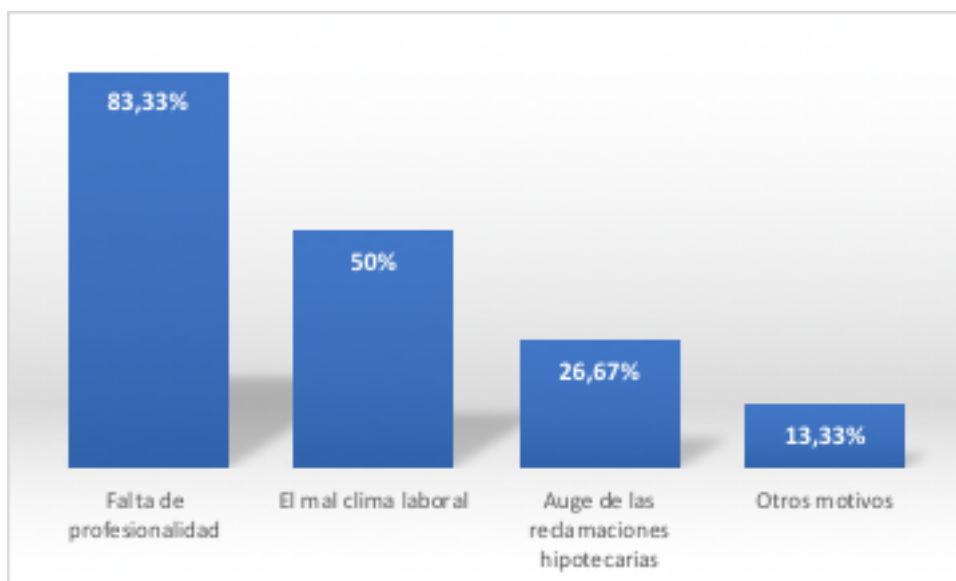
Fuente: Elaboración propia desde REINA, E. (2018)

Tabla 4: Resultados del perfil estratégico.

VARIABLES		MN	N	E	P	MP
ÁREA COMERCIAL	Imagen de la empresa		X			
	Cartera de Clientes			X		
	Niveles de publicidad y promoción.			X		
ÁREA DE PRODUCCIÓN	Productividad					X
	Personal					X
ÁREA FINANCIERA	Rentabilidad			X		
	Posibilidades de crecimiento	X				
	Reputación y solvencia financiera			X		
ÁREA TECNOLÓGICA	Tecnología disponible			X		
	Capacidad de asimilación tecnológica				X	
	Dependencia de terceros			X		
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	Sistema de incentivos ligados a resultados				X	
	Clima laboral		X			
	Nivel de formación de los recursos				X	
	Media de edad de los empleados				X	
	Nivel de participación en la toma de decisiones			X		
ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	Estilo de dirección por procesos			X		
	Comunicación entre los distintos niveles organizativos	X				

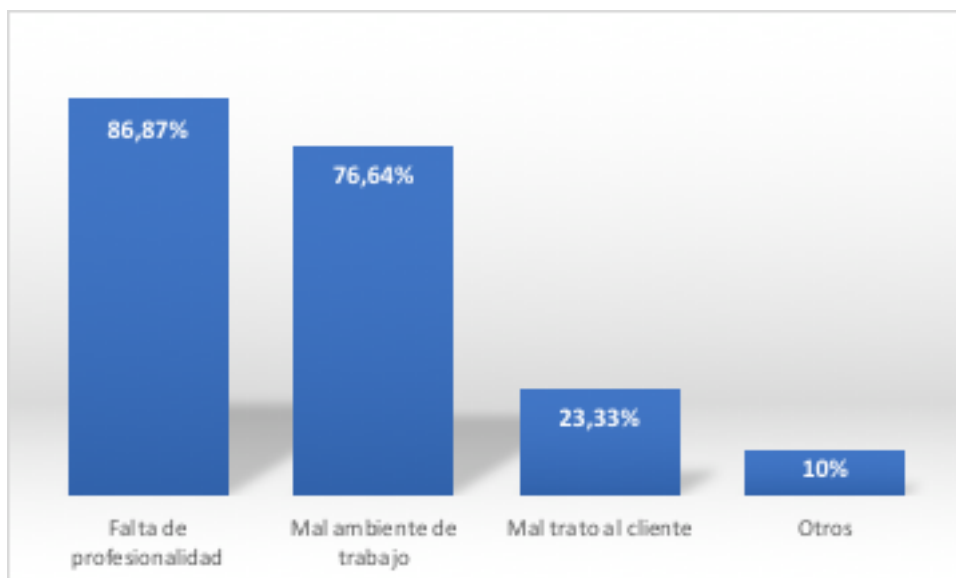
Fuente: Elaboración Propia desde REINA, E. (2018)

Gráfico 1: ¿Crees que Oion está preparado para crecer en el mercado?



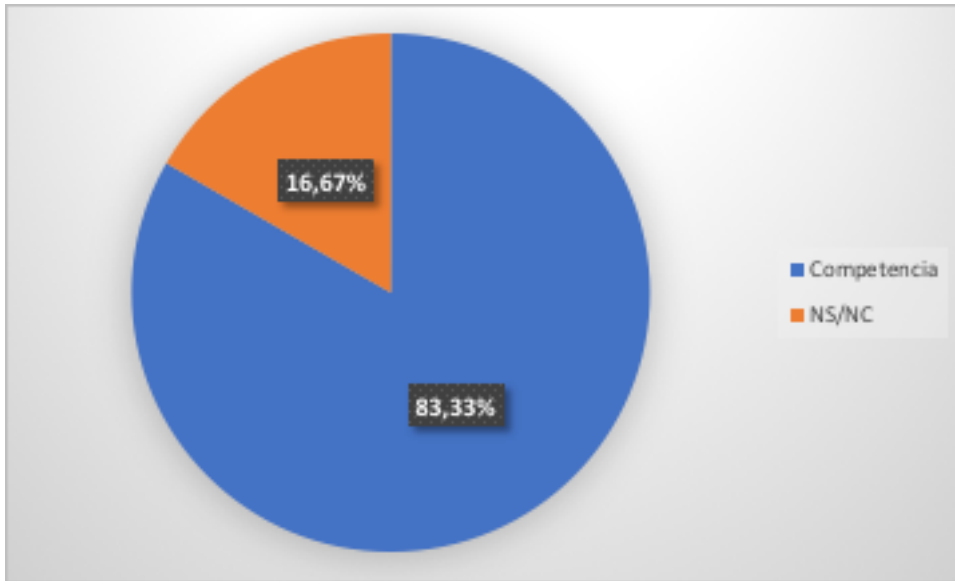
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2: Debilidades



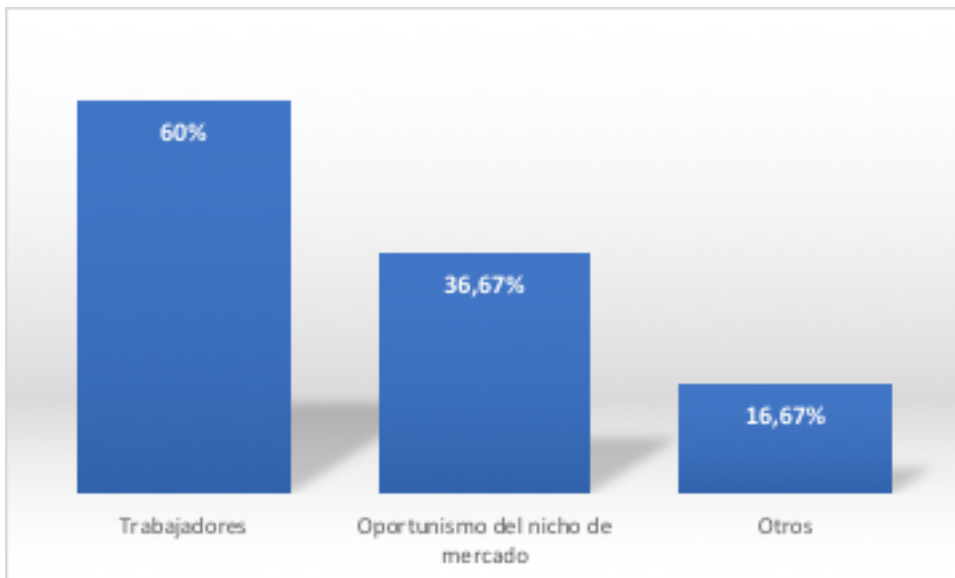
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3: Amenazas



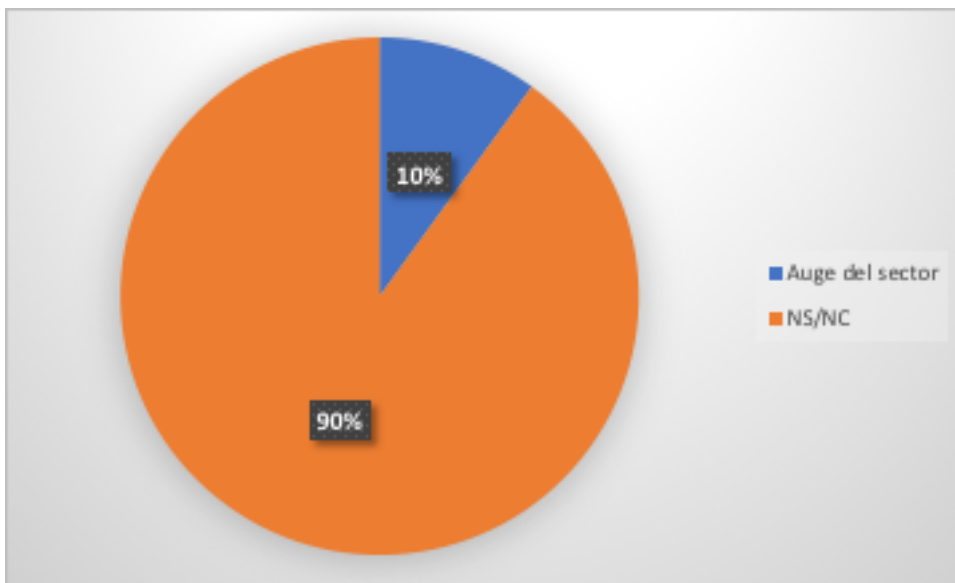
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Fortalezas



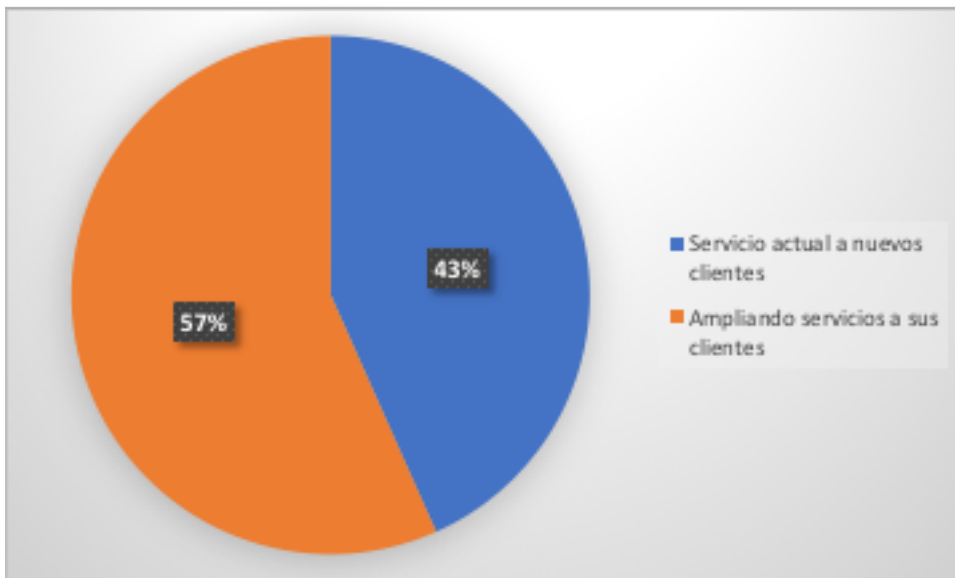
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Oportunidades



Fuente: Elaboración propia

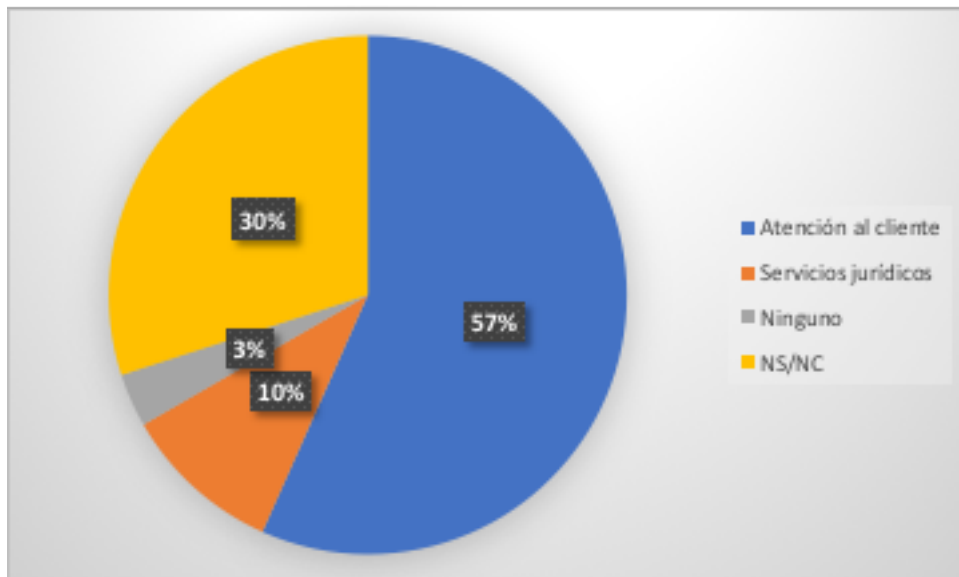
Gráfico 6: ¿Cómo cree que debe expandirse Oion?



Fuente: Elaboración propia

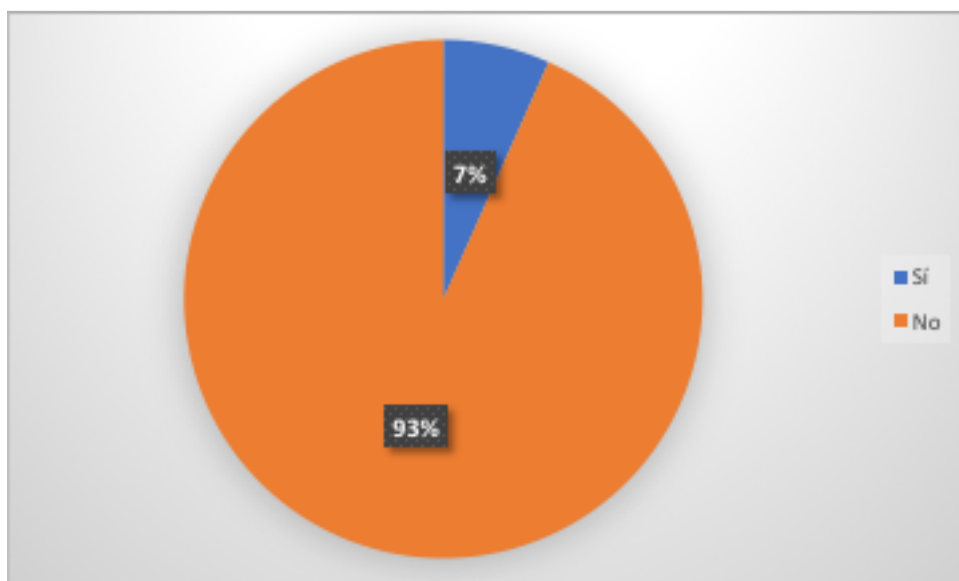


Gráfico 7: ¿Qué servicios debería dar?



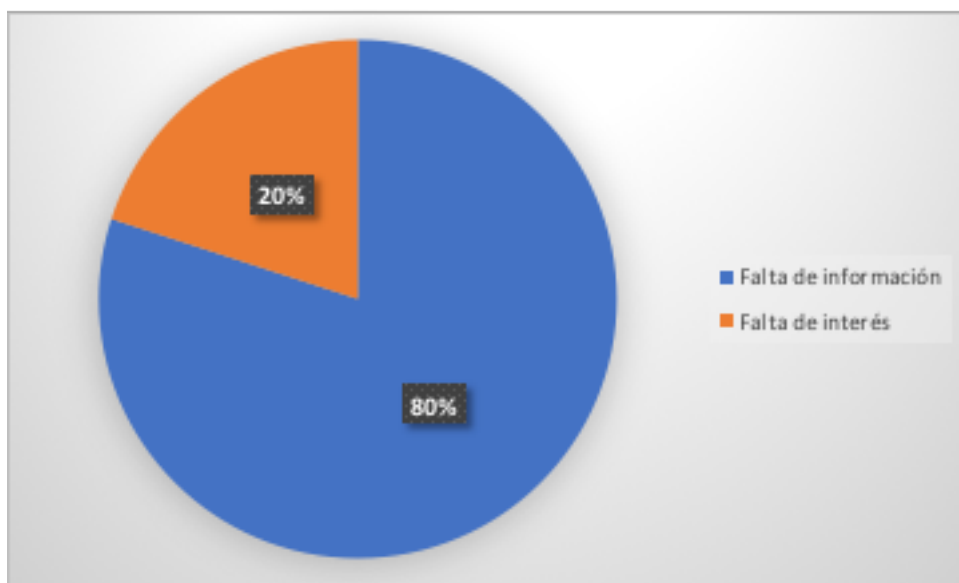
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: ¿Conoce las acciones que está llevando a cabo para expandirse?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: ¿Por qué no conoce las acciones?



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO II: ENTREVISTA A EMPLEADOS Y EX EMPLEADOS

*Buenos días, soy Sonia Olmos Moro alumna del grado de Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza y estoy realizando un análisis sobre la situación actual de Oion Bussines Support, S.L en el mercado.*

*A continuación, le indico las pautas para esta entrevista: Puede contestar libremente, ya que todo lo que aporte será de gran ayuda. La entrevista es anónima su nombre no aparecerá. El uso de este estudio es únicamente informativo y para el trabajo de la universidad, nada de esto será publicado. Gracias de antemano.*

---

1. ¿Cree que Oion está preparado para crecer en el mercado? Si la respuesta es sí continúe en la pregunta 2, en caso contrario en la 3.

---

2. ¿Gracias a qué cree que es?

---

3. ¿Cuál cree que es el motivo?

---

4. ¿Cuáles opina que son los puntos fuertes y si las hay, las oportunidades del entorno de Oion?

---

5. ¿Y los puntos débiles y las amenazas del entorno?

---

6. ¿Cómo cree que debe expandirse?, ¿dirigiendo su servicio actual a nuevos clientes? ¿ampliando su oferta de servicios (para nuevos clientes y/o para los actuales)?

---

7. ¿Qué tipo de servicios/s cree que se podrían incluir de manera efectiva en la cartera de la empresa? ¿A qué perfil de clientes cree que se deberían dirigir?

---

8. ¿Por qué?

---

9. ¿Conoces las acciones llevadas a cabo por la empresa para expandirse? Si la respuesta es sí continúe en la pregunta 10, en caso contrario en la 11.

---

10. ¿Opinas que estas acciones son correctas?

---

11. ¿Por qué? ¿Qué acciones le recomendaría a la empresa?