



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
DE VALENCIA**



MASTER OFICIAL EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES.
APLICACIÓN A UNA EMPRESA DE LA PROVINCIA DE
VALENCIA (ESPAÑA).”**

POR: ALEJANDRO MARTÍNEZ CUARTAS

DIRECTORA: MARÍA DEL CARMEN SAORÍN IBORRA


FECHA DE FINALIZACIÓN: JUNIO 7 DE 2009

INFORMACIÓN GENERAL DE LA TESIS

Título de la Tesis	La Planificación Estratégica en las PYMES. Aplicación a una empresa de la Provincia de Valencia (España)
Universidad	Universidad Politécnica de Valencia
Máster	Máster Oficial en Dirección y Gestión de Proyectos
Área de Conocimiento	Dirección Estratégica

Directora de la Tesis	
Nombre	María del Carmen Saorín Iborra
Universidad	Universitat de València
Cargo	Profesora Contratada Doctora
Nivel de formación más alto	Doctorado
Correo electrónico	Carmen.Saorin@uv.es
Teléfono	+34 96 38 28 951

Palabras clave:	Estrategia, Planificación Estratégica, PYMES
Clasificación de la UNESCO	53 Ciencias Económicas; 5311 Organización y Dirección de Empresas; 531199 Otras: Dirección Estratégica.

Firmas	
 ALEJANDRO MARTÍNEZ CUARTAS	

ÍNDICE TEMÁTICO

INFORMACIÓN GENERAL DE LA TESINA	3
INTRODUCCIÓN	13
1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	15
1.1 Origen	16
1.2 Estrategia	20
1.2.1 El Concepto de Estrategia	21
1.2.2 Los Prismas de la Estrategia.....	22
1.2.3 Los Componentes de la Estrategia	25
1.2.4 Los Niveles de Estrategia	27
1.3 Proceso Estratégico	28
1.3.1 Formulación Estratégica	29
1.3.1.1 Diagnóstico estratégico.....	30
1.3.1.2 Objetivos generales	46
1.3.1.3 Identificación del Gap estratégico	51
1.3.1.4 Determinación de nuevas estrategias y selección.....	52
1.3.2 Implantación y el Control Estratégico.....	64
1.3.2.1 Planificación estratégica	68
1.3.2.2 Herramientas de Planificación Estratégica.....	71
2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES	81
2.1 Caracterización de las PYMES.....	81
2.2 Limitaciones y Facilitadores para la Planificación Estratégica	83
2.2.1 Limitaciones.....	84
2.2.2 Facilitadores	87
2.3 Una Aproximación a la Orientación Estratégica de las PYMES	89
3. APLICACIÓN PRÁCTICA: PLAN ESTRATÉGICO EN UNA PYME	91
3.1 Contextualización de la Empresa a Estudiar	91
3.1.1 Misión al Inicio del Plan (Sin Explicitar).....	92

3.1.2 Particularidades de la Empresa	92
3.1.3 Estrategia Actual.....	93
3.2 Diagnóstico Estratégico.....	93
3.2.1 Análisis Externo.....	93
3.2.1.1 Análisis del entorno general o macroentorno	93
3.2.1.2 Análisis del entorno específico o microentorno	116
3.2.1.3 Análisis del entorno competitivo inmediato.....	130
3.2.1.4 Evaluación de los factores externos.....	144
3.2.2 Análisis Interno	148
3.2.2.1 Análisis funcional	148
3.2.2.2 Evaluación de los factores internos.....	170
3.2.3 Análisis DAFO	173
3.3 Objetivos Generales y Estrategia Elegida.....	177
3.3.1 Objetivo Generales	177
3.3.1.1 La declaración de la misión.....	177
3.3.1.2 Objetivos generales	178
3.3.2 GAP Estratégico	179
3.3.3 Estrategia elegida	180
3.4 Planificación Estratégica	182
4. CONCLUSIONES	197
BIBLIOGRAFÍA.....	199
ANEXO 1. AJUSTE DE LA ESTRATEGIA	203

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Reglas simples para controlar la flexibilidad estratégica	25
Tabla 2: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	31
Tabla 3: Criterios para la segmentación de mercado	35
Tabla 4: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	37
Tabla 5: Capacidades estratégicas	38
Tabla 6: Análisis DAFO.....	45
Tabla 7: Opciones estratégicas de sectores en declive.....	58
Tabla 8: Direcciones de desarrollo de la estrategia.....	59
Tabla 9: Matriz DAFO	61
Tabla 10: Tipos de alianzas estratégicas vs factores influyentes	62
Tabla 11: Diferencias entre formulación e implantación estratégica.....	64
Tabla 12: Definición de PYMES en la Unión Europea.....	82
Tabla 13: Particularidades de Makirental	92
Tabla 14: Segmentos de mercado de alquiler de maquinaria.....	133
Tabla 15: Límites de ámbito de actividad competencia vs. Ventas.....	135
Tabla 16: Estimación de la satisfacción del cliente de alquiler de maquinaria.....	143
Tabla 17: Resumen del MEFE de Makirental	144
Tabla 18: MEFE de Makirental: Oportunidades.....	146
Tabla 19: MEFE de Makirental: Amenazas	147
Tabla 20: Parque de maquinaria de Makirental.....	151
Tabla 21: Posicionamiento en FCE de Makirental.....	152
Tabla 22: Herramientas de marketing y canales comerciales de Makirental	153
Tabla 23: Umbral de rentabilidad	158
Tabla 24: Ratios económico-financieros de Makirental	161
Tabla 25: Resumen de la MEFI de Makirental	170
Tabla 26: MEFI de Makirental: Fortalezas.....	170
Tabla 27: MEFI de Makirental: Debilidades.....	172

Tabla 28: Resumen del DAFO de Makirental	173
Tabla 29: DAFO de Makirental.....	175
Tabla 30: DAFO de Makirental con valoración de impactos	176
Tabla 31: Objetivos tangibles.....	179
Tabla 32: Gap estratégico de Makirental.....	179
Tabla 33: Objetivo 1.1. Adaptar estructura y recursos a la demanda	184
Tabla 34: Objetivo 1.2. Estar vigilantes.....	186
Tabla 35: Objetivo 1.3. Ser ágiles	188
Tabla 36: Objetivo 2.1. Diversificar el negocio	191
Tabla 37: Objetivo 2.2. Mejorar la eficiencia operativa	193
Tabla 38: Ajuste de opciones estratégicas y métodos de desarrollo	203

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Modelo para los elementos de dirección estratégica.....	15
Figura 2: Evolución del desarrollo de la dirección estratégica.....	17
Figura 3: Estrategias deliberadas y estrategias emergentes.....	20
Figura 4: Prismas de la estrategia.....	22
Figura 5: Entorno del conocimiento de un modelo de <i>open-innovation</i>	24
Figura 6: Evolución de la cartera de actividades.....	26
Figura 7: Niveles de la estrategia.....	27
Figura 8: El proceso estratégico.....	29
Figura 9: Esquema del diagnóstico estratégico.....	30
Figura 10: El entorno empresarial: organizaciones y factores.....	32
Figura 11: Fuerzas competitivas.....	33
Figura 12: Carpa estratégica: el valor percibido por los consumidores.....	36
Figura 13: Actividades para mantener una ventaja competitiva sostenible.....	38
Figura 14: Áreas funcionales de la empresa.....	41
Figura 15: Cadena de Valor.....	43
Figura 16: Red cultural.....	44
Figura 17: Objetivos y expectativas.....	46
Figura 18: Mapa de <i>stakeholders</i> (matriz de poder/interés).....	47
Figura 19: Objetivos empresariales.....	48
Figura 20: Jerarquía de objetivos.....	50
Figura 21: Análisis del gap estratégico.....	51
Figura 22: Tipos de estrategias e interrelaciones.....	53
Figura 23: Ciclo de vida de la empresa.....	54
Figura 24: El reloj estratégico.....	56
Figura 25: El ciclo continuo del proceso estratégico.....	64
Figura 26: Configuración de una organización.....	65
Figura 27: El control estratégico.....	67

Figura 28: El ciclo de planificación estratégica.....	69
Figura 29: Complementariedad de las herramientas.....	71
Figura 30: El PPBS.....	72
Figura 31: Los procesos de dirección estratégica del CMI	74
Figura 32: El proceso de planificación de proyectos	76
Figura 33: El Proceso del presupuesto base cero.....	78
Figura 34: Reparto del poder político elecciones de 2008.....	95
Figura 35: Poder político por provincias 2008	95
Figura 36: Agua y energía. 1991-2007.....	96
Figura 37: Evolución tipo de interés de los bonos a 10 años. 2003-2008.....	97
Figura 38: Evolución del PIB español y el VAB de la Construcción.....	99
Figura 39: Composición del PIB español en 2007.....	99
Figura 40: Evolución del número de parados 1996-2008	100
Figura 41: Evolución del desempleo 1996-2008	101
Figura 42: Variación del índice de precios en 2002-2008.....	102
Figura 43: Evolución del precio del barril de petróleo 1970-2008.....	103
Figura 44: Evolución del EURIBOR 1999-2008.....	104
Figura 45: Empresas concursadas e impagados. 2004-2008.....	105
Figura 46: Crecimiento natural. 1991-2007	106
Figura 47: Pirámide poblacional de España. Censo 2001	107
Figura 48: Movimientos migratorios internos. 1998-2007	107
Figura 49: Jornada laboral efectiva y pactada. 1994-2007	108
Figura 50: Satisfacción en el trabajo en 2006	109
Figura 51: Hogares por ingresos anuales del hogar en 2006.....	109
Figura 52: Nivel de educación. 1991-2007.....	110
Figura 53: Audiencia en los medios de comunicación. 1997-2008.....	111
Figura 54: Gastos internos de I+D y su aplicación. 1999-2007	112
Figura 55: Evolución de la propiedad industrial vía nacional directa. 2001-2007.....	113

Figura 56: Innovación en alquiler de maquinaria durante 2005-2007	114
Figura 57: Principales variables TIC. Enero 2008	115
Figura 58: Funcionalidades de la página web. Enero 2008.....	116
Figura 59: Evolución de las ventas totales del mercado. 1996-2007.....	117
Figura 60: Facturación por CCAA en 2007	118
Figura 61: Facturación por tamaño de empresa en 2007.....	118
Figura 62: Evolución de la estructura financiera del mercado. 1996-2007	119
Figura 63: Resultados y rentabilidad del mercado. 1996-2007.....	120
Figura 64: Productividad y número de empleados. 1996-2007	120
Figura 65: Fuerzas competitivas en el sector de Alquiler de maquinaria.....	125
Figura 66: Consumo aparente de cemento. 1990-2008	126
Figura 67: Tendencia en la construcción: producción y contratación. 1990-2008.....	126
Figura 68: Variación en la facturación de Makirental para el 2009	127
Figura 69: Proyección de la demanda de Makirental. 2006-2014.....	128
Figura 70: Mapa estratégico actual	131
Figura 71: Mapa estratégico futuro	132
Figura 72: Ámbito actual de actividad de Makirental	133
Figura 73: Ámbito de actividad competencia vs. Ventas	134
Figura 74: Cuotas de mercado relativo de las empresas en 2007.....	135
Figura 75: Ventas de Makirental vs mercado. 2000-2007	136
Figura 76: Evolución cuota de mercado de Makirental. 2000-2007	137
Figura 77: Factores críticos de éxito de alquiler de maquinaria. 2007-2008.....	142
Figura 78: Carpa estratégica de alquiler de maquinaria	143
Figura 79: Ventas por zona geográfica de Makirental	148
Figura 80: Ventas por segmento de mercado de Makirental	149
Figura 81: Ventas por línea de negocio de Makirental	150
Figura 82: Ciclo completo de las máquinas en Makirental	154
Figura 83: Antigüedad de las máquinas.....	155

Figura 84: Antigüedad media por tipo de máquina.....	156
Figura 85: Adquisición de maquinaria.....	156
Figura 86: Ocupación de las máquinas de Makirental.....	157
Figura 87: Antigüedad de la plantilla de Makirental.....	159
Figura 88: Evolución de horas extras y Sábados.....	160
Figura 89: Encuesta a los empleados.....	160
Figura 90: Rentabilidad económica (%).....	162
Figura 91: Margen sobre ventas y rotación de activos (%).....	163
Figura 92: Rentabilidad financiera (%).....	163
Figura 93: Gastos financieros (%).....	164
Figura 94: Endeudamiento y financiación a CP (%).....	165
Figura 95: Liquidez inmediata.....	165
Figura 96: Estructura organizativa.....	167
Figura 97: Proceso de compra de máquinas.....	168
Figura 98: Estrategia de Makirental.....	180
Figura 99: Planificación estratégica. Objetivo 1. Garantizar el futuro de Makirental ..	183
Figura 100: Planificación estratégica. Objetivo 2. Posicionarse adecuadamente para 2010 ..	190
Figura 101: El Proceso del presupuesto base cero.....	195

INTRODUCCIÓN

Aunque Henry Fayol en 1916 ya resaltaba la importancia de prever en las empresas, de forma que se pudiera escrutar el futuro y definir programas de acción, no fue hasta la década de los cincuenta cuando se comenzó a dedicar esfuerzos y recursos a esta función empresarial. La Dirección Estratégica, cómo hoy en día se conoce, ha requerido el paso por diversas fases previas en las que cada vez se incrementaba el alcance de su visión. Esta disciplina está constituida por dos grandes pilares, la *estrategia* como elemento vertebrador y *el proceso estratégico* como elemento que desarrolla al primero.

La *estrategia*, que unifica todas las subfases del proceso de dirección estratégica, no es más que un conjunto de metas y objetivos definidos a largo plazo con la correspondiente adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de los mismos. Sin embargo, en los últimos años este término ha sido acuñado a una diversidad de acciones y recursos para aumentar su importancia, siendo muchas veces éstos de naturaleza operativa, situación que ha aumentado la confusión en el mundo académico y empresarial sobre el verdadero significado de estrategia.

Por otro lado, *el proceso estratégico* no es una secuencia de pasos como muchas veces se piensa, por el contrario es un proceso cíclico que se retroalimenta entre sus diferentes etapas. Las dos grandes fases que lo constituyen son la formulación estratégica y la implantación y el control estratégico. En este estudio se ha limitado el alcance hasta la subfase de planificación dentro de la fase de implantación dejando para futuros proyectos la organización y control de la estrategia que aquí se propone.

La importancia de esta disciplina ha llevado al desarrollo de diferentes técnicas de ejecución de cada una de las fases del proceso, aunque la mayoría de éstas han surgido a partir de proyectos realizados en las grandes multinacionales, las cuales muchas veces se tratan de aplicar a las PYMES sin importar sus particularidades. Es a penas en la última década que surge una corriente para estudiar este colectivo, el cual resalta por la dinamización que le otorgan a la economía. De esta forma se han detectado ciertas características de las PYMES relacionadas con su tamaño, estructura, cultura o recursos, que pueden representar limitaciones, o por el contrario, facilitar la planificación estratégica; y las cuales deben ser tenidas en cuenta de cara a formular un plan estratégico.

Para llevar a la práctica los fundamentos teóricos aquí presentados, se ha seleccionado una PYME de la provincia de Valencia del sector de alquiler de maquinaria, la cual nunca antes había realizado un plan estratégico. Debido a la simplicidad y el alto grado de difusión del análisis DAFO, se ha utilizado éste como eje vertebrador del proceso, y el cual será complementado con otras técnicas que enriquecerán el proceso estratégico.

Por lo tanto, con el presente proyecto se espera “*Desarrollar un proyecto de planificación estratégica ajustado a las particularidades de una PYME del sector de alquiler de maquinaria en la provincia de Valencia*”, objetivo que podrá alcanzarse a través de la consecución de objetivos más específicos como:

- Definir el proceso estratégico y las técnicas que mejor se pueden adaptar a las necesidades y circunstancias de las PYMES.
- Determinar las particularidades de las PYMES que limitan y facilitan la planificación estratégica.

- Determinar las amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades internas de la empresa seleccionada, que permitan establecer un marco para determinar la estrategia a implantar.
- Explicitar la misión de la empresa y determinar los objetivos generales.
- Determinar la estrategia más adecuada a partir del diagnóstico estratégico y desplegarla, según los objetivos fijados, a lo largo de la empresa a través de programas, planes y presupuestos.

Este estudio está dividido en cinco grandes capítulos. En el primero se realizará una revisión de la literatura referente a la Dirección Estratégica, teniendo en cuenta los conceptos fundamentales de estrategia, sus orígenes y el desarrollo de cada una de las fases del proceso estratégico, especialmente la de planificación estratégica. En un segundo capítulo, se realizará una breve revisión bibliográfica sobre el contexto particular de la planificación estratégica en las PYMES, donde se analizarán las particularidades de este colectivo que la limitan y/o facilitan, y se hará una aproximación de la orientación estratégica de éstas. Estos dos capítulos servirán de base teórica para llevar a cabo un proyecto de planificación estratégica en una empresa de alquiler de maquinaria de la provincia de Valencia. Este estudio se apoya en entrevistas y reuniones realizadas en la empresa, estudios realizados por institutos nacionales o sectoriales y de la base de datos SABI. Finalmente, en el último capítulo se presentarán las conclusiones alcanzadas tanto en el marco teórico como en la aplicación práctica del proyecto.

1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica es un intento de mejorar la dirección y gestión en una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de formulación y asignación de los recursos. Es decir, esta disciplina debe permitir el paso de lo estratégico a lo operativo, manteniendo la correspondencia y armonía entre ambos (Menguzzato y Renau, 1991).

David (1989) la define como el arte, la ciencia y la habilidad para formular, implantar y controlar decisiones multifuncionales¹ que permitirán a la organización alcanzar sus objetivos.

La dirección estratégica se compone de tres elementos relacionados entre sí: la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción; estando presente siempre en ellos la estrategia (Johnson et al., 2006) (ver Figura 1).

Figura 1: Modelo para los elementos de dirección estratégica



Fuente: Johnson et al. (2006)

En la Figura 1 se presenta el modelo para los elementos de la dirección estratégica propuesto por Johnson y Scholes, en el cual se muestra la relación no lineal entre estos tres elementos (Johnson et al., 2006). A continuación se realiza una breve descripción de cada uno de éstos:

- La comprensión de la **posición estratégica** trata de identificar el efecto que tienen sobre la estrategia, el entorno (económico, legal, político, medioambiental, tecnológico, social, etc.), la capacidad estratégica de la organización (recursos y competencias claves que son difícilmente imitables) y las expectativas e influencias de los *stakeholders*.

¹ La dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización (Johnson et al., 2006).

- Las **elecciones estratégicas** implican comprender las bases subyacentes para la estrategia futura, teniendo en cuenta los diferentes niveles de la estrategia: corporativo, unidad de negocio, funcional (ver subapartado 1.2.4 Los Niveles de Estrategia), y las opciones para el desarrollo de la estrategia, tanto en los métodos a utilizar como la dirección a moverse.
- La **estrategia en acción** se ocupa de garantizar que las estrategias funcionen en la práctica, mediante la estructuración de la organización (estructuras, procesos, relaciones), asegurando que las áreas independientes de recursos (finanzas, marketing, informática, administración, etc.) sustentan la estrategia, y realizando cambios y gestionándolos.

Esto se puede lograr a través del proceso estratégico, el cual consta de una serie de actividades que serán desarrolladas a lo largo de este capítulo (ver apartado 1.3 Proceso Estratégico). A modo de resumen, el proceso estratégico se podría definir como la realización de cinco actividades principales (Thompson y Strickland, 1998):

1. Determinar una misión/visión estratégica de la empresa definiendo hacia donde se dirige y como debe organizar sus recursos.
2. Definir los objetivos, convirtiendo la misión/visión en objetivos más específicos para ser alcanzados.
3. Formular una estrategia para alcanzar los resultados deseados.
4. Implantar y ejecutar la estrategia escogida de una manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el desempeño y tomar acciones correctivas para ajustar la misión/visión, los objetivos, la estrategia o la implantación debido a cambios en las condiciones, nuevas oportunidades o nuevas ideas, entre otros.

Es conveniente aclarar que la Dirección estratégica es un proceso que nunca para, donde estas cinco actividades forman parte de un ciclo (Thompson y Strickland, 1998) y la estrategia es el eje vertebrador del proceso.

Para abordar con mayor detalle la dirección estratégica y su proceso, el presente capítulo se dividirá en 3 apartados. El primero expondrá el origen de la dirección estratégica como disciplina y proceso empresarial, donde se muestra la relación de ésta y la planificación estratégica, el segundo detallará el concepto de estrategia como núcleo vertebrador del proceso estratégico, para finalizar con el proceso estratégico en sí.

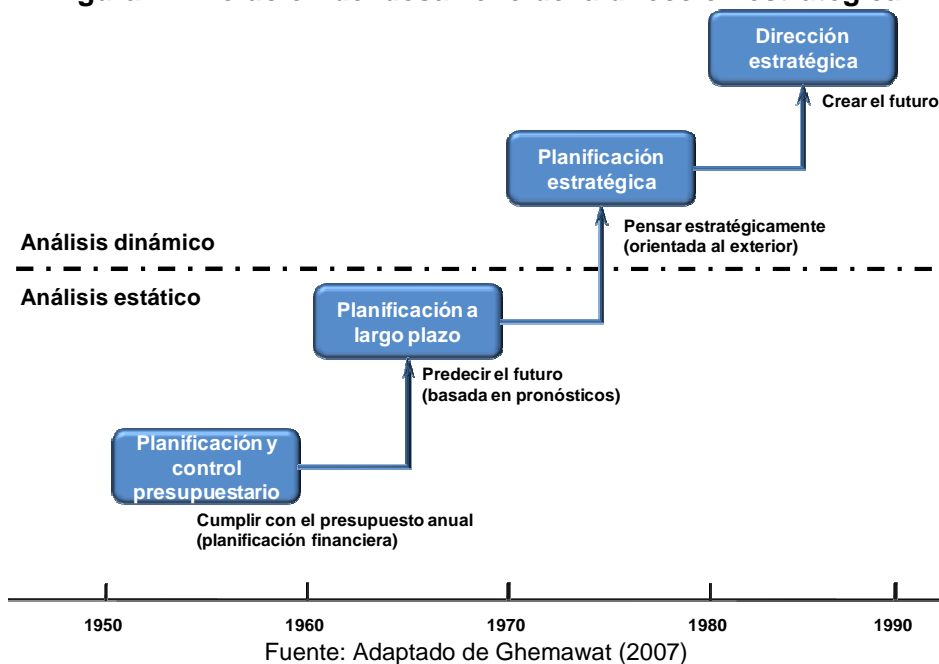
1.1 Origen

Los directivos y administradores de las empresas siempre han buscado la consecución de buenos resultados, para lo cual han puesto en práctica una serie de métodos e instrumentos que se han ido perfeccionando ante la necesidad de hacerlo mejor que los competidores.

La dirección estratégica como disciplina ha sido el resultado y la adaptación de la planificación, a las necesidades de los empresarios y a los cambios en el entorno (Ghemawat, 2007; Dalmau-Porta, 1999; Menguzzato y Renau, 1991).

En la Figura 2 se puede observar la evolución del desarrollo de la dirección estratégica, cuyas fases se detallaran a continuación para comprender el origen de ésta.

Figura 2: Evolución del desarrollo de la dirección estratégica



Aunque no fue hasta la década de los cincuenta cuando se comenzó a destinar esfuerzos a planificar mirando a futuro, Henry Fayol en 1916 ya afirmaba que una de las principales funciones de la administración empresarial era prever, lo que implicaba escrutar el futuro y elaborar un programa de acción (Dalmau-Porta, 1999).

La primera fase de la evolución es el sistema de planificación a corto plazo o sistema planificación y control presupuestario. La necesidad del presupuesto surge ante la preocupación constante por la eficiencia y la necesidad de poder prever los momentos en el tiempo a los que se requería hacer grandes desembolsos, para así poder tomar medidas en cuanto a la planificación y financiación (Dalmau-Porta, 1999; Menguzzato y Renau, 1991).

El presupuesto de la empresa quedaba formado por presupuestos de inversiones, tesorería y operativos, estableciendo estándares para cada concepto que permitían comparar lo realmente ocurrido con lo planificado. Los presupuestos se realizaban a corto plazo, a un año vista, mediante incrementos de las diversas partidas en función de la evolución de algunas variables macroeconómicas, considerando que el entorno se mantendría estable o sin cambios significativos (Dalmau-Porta, 1999).

Esta etapa se caracterizaba por estudiar el ámbito interno de la empresa sin tener en cuenta el entorno, considerar un entorno estable, basar el criterio de toma de decisiones en la eficiencia empresarial, ser un método incrementalista y proyectar tendencias del pasado, desarrollado por la alta dirección (Ghemawat, 2007; Dalmau-Porta, 1999; Menguzzato y Renau, 1991).

Fue a inicios de la década de los sesenta cuando las empresas comprendieron la insuficiencia de presupuestar y programar a un solo año, surgiendo la planificación a largo plazo o planificación clásica. En esencia el método seguía siendo el mismo, aunque ya se tenía en cuenta las tendencias de las series temporales de las diferentes

partidas y realizar el presupuesto en base cero para evitar las prácticas incrementalistas (Ghemawat, 2007; Dalmau-Porta, 1999; Menguzzato y Renau, 1991).

En esta etapa de planificación a largo plazo, se intentó reducir el problema de la ausencia de una visión del entorno incluyendo un análisis DAFO², aunque la visión interna seguía prevaleciendo (Dalmau-Porta, 1999).

Menguzzato y Renau (1991) afirman que “en un entorno estable tal vez pueda seguir siendo aceptable que los directivos centren sus esfuerzos en la eficiencia, pero en un entorno turbulento es indispensable concebir el *management* en estrecha relación con la evolución de dicho entorno, ya que los factores de *performance* de las empresas están fundamentalmente relacionados con su capacidad de dominar el cambio y de adaptarse a estas turbulencias”.

Pero es con la crisis del petróleo en la primera mitad de la década de los setenta, que se genera un cambio en la actitud empresarial, una actitud estratégica. Esta actitud se caracteriza por ser adaptativa, activa y voluntarista, anticipadora, abierta al cambio y crítica (Menguzzato y Renau, 1991). Aunque el concepto de estrategia se estaba aplicando ya en las áreas de marketing y finanzas, ahora este pensamiento estratégico debía trasladarse a todos los campos de la empresa y basar en él la planificación (Dalmau-Porta, 1999).

Por lo tanto, la estrategia cobraba sentido dentro de esta nueva planificación, la planificación estratégica. Menguzzato y Renau (1991) afirman que “la intención de dominar y encauzar el destino de la empresa, concretada en la estrategia, se puede realizar en el marco de la planificación estratégica”.

La planificación estratégica se define como el análisis de las amenazas y oportunidades que presenta el entorno a la organización, de las fortalezas y debilidades de ésta frente a los competidores, y de la selección de la alternativa estratégica que mejor satisfaga los objetivos fijados (Menguzzato y Renau, 1991). Esto generó el surgimiento de diversas herramientas de análisis estratégico y consultorías especializadas.

La planificación estratégica se caracteriza por (Dalmau-Porta, 1999; Menguzzato y Renau, 1991):

- Realizar un análisis sistemático del entorno. Considera al entorno como una variable que puede modificarse y a la cual hay que adaptarse, pero fracasa al olvidarse totalmente del ámbito interno de la empresa.
- El análisis del entorno se basa en variables económicas y tecnológicas (variables tipo *hard*). Las variables políticas y sociales (*soft*), tanto internas como externas, se consideran irrelevantes en la formulación de la estrategia.
- Se hace énfasis en la formulación estratégica, buscándose generar varias alternativas estratégicas y contingentes. Aunque no se controla la evolución de ese proceso de desarrollo de la estrategia (implantación y control).
- Participación de la alta dirección en la formulación de las estrategias.

² Debilidades y fortalezas internas y amenazas y oportunidades externas (ver subapartado 1.3.1.1 Diagnóstico estratégico).

A partir de la década de los ochenta, se hace necesario un nuevo método de administración que abarcará la totalidad del problema estratégico, es decir que cubriera las deficiencias de la planificación estratégica. Así surge la dirección estratégica (Ghemawat, 2007; Dalmau-Porta, 1999; Menguzzato y Renau, 1991).

La dirección estratégica para solucionar el problema estratégico se desarrolla en torno a dos grandes fases básicas, la formulación por un lado y la implantación y control por el otro (Menguzzato y Renau, 1991).

La fase de formulación recoge el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables económicas y técnicas a las variables sociales y políticas (Menguzzato y Renau, 1991).

Por otro el lado, la implantación y control estratégico que busca poner en práctica la estrategia elegida y asegurar el seguimiento de su ejecución y de su validez, abarca tres subfases: la planificación, organización y control.

La planificación en este caso, se denomina planificación en sentido estricto, y busca plasmar la estrategia a través de planes, programas y presupuestos en los cuales se especifican las acciones concretas a realizar. Es importante observar que la planificación estratégica pasa a ser una subfase dentro de la dirección estratégica en la fase de implantación, llevándose la parte del diagnóstico, diseño y selección de la estrategia a la fase de formulación (Menguzzato y Renau, 1991).

En este trabajo, la planificación estratégica es vista en su sentido más amplio ya que para poder llegar a desarrollar la estrategia a través de planes, programas y presupuestos se debe realizar la fase previa de la dirección estratégica de formulación.

Las subfases de organización y control se refieren, la primera a la reestructuración de todas las áreas de la empresa para dar soporte a la estrategia elegida; y la segunda se refiere tanto al control a priori de la implantación, analizando posibles variaciones y constatando la validez de la estrategia, como al control a posteriori que permitirá hacer el seguimiento, posterior a la implantación, que dará el *feedback* necesario para mantener el proceso estratégico activo (Menguzzato y Renau, 1991).

Por lo tanto, las características que diferencian este nuevo método de dirección son (Dalmau-Porta, 1999; Menguzzato y Renau, 1991):

- Considera variables de tipo *hard* (económicas y tecnológicas) y *soft* (motivación, aspectos psicológicos, aspectos sociales, etc.).
- Se analizan tanto la relación empresa entorno, como las relaciones internas de la empresa. Tanto el entorno, como la estructura y la estrategia se influyen mutuamente, no puede analizarse ni verse una parte sin las otras.
- Plantea la importancia de la implantación y el control de la estrategia.
- El periodo de planificación se acorta.
- El proceso de planificación es continuo, el control hace que constantemente el proceso se esté retroalimentando.
- Implica a todos los empleados en el proceso y la necesidad de desarrollar una mentalidad estratégica colectiva.

La dirección estratégica podría decirse entonces que está enmarcada bajo dos pilares, la estrategia como elemento vertebrador y el proceso como tal para desarrollarla. Por esto, los siguientes apartados de este capítulo se destinarán a comprender estos dos pilares.

1.2 Estrategia

La estrategia empresarial, núcleo vertebrador del proceso estratégico, es entendida por muchos como el medio por el que una organización alcanza y mantiene el éxito. Sin embargo, a pesar de toda la teoría y estudios empíricos realizados en estrategia y planificación estratégica en los últimos años, el progreso en las organizaciones ha sido escaso (Mitreanu, 2006).

Muchos empresarios, aun sabiendo la importancia de tener definida una estrategia para poder alinear el proceso de toma de decisiones y los recursos, tienen problemas en comprender qué es la estrategia y cómo se interrelacionan cada uno de sus componentes. Es por esto que muchas empresas fracasan en su proceso de formulación (Watkins, 2007; Mitreanu, 2006).

Figura 3: Estrategias deliberadas y estrategias emergentes



Fuente: Garrido-Buj (2006)

Es importante tener en cuenta, que son muchos los casos en los que la estrategia que se aplica en una organización no es la estrategia diseñada en el proceso de dirección estratégica, es decir la estrategia intencionada o deliberada. Esto se puede deber a que muchas de los planes estratégicos no son llevados a cabo, o tan solo se implantan parcialmente; o a la influencia de estrategias que surgen de rutinas, actividades y procesos cotidianos que interactúan con la estrategia deliberada y generan una estrategia diferente a la inicialmente propuesta. A estas últimas se les conoce como estrategias emergentes y aunque a primera vista pueden no estar directamente relacionadas con el desarrollo de la estrategia pueden, no obstante, desempeñar un papel importante (Johnson et al., 2006; Garrido-Buj, 2006) (ver Figura 3).

Para comprender la estrategia en todas sus dimensiones, es importante entender su significado, los diferentes prismas que la pueden originar, los componentes que la conforman y los diferentes niveles en los que se divide y está presente en una organización. A continuación se explican cada uno de estos aspectos clave.

1.2.1 El Concepto de Estrategia

El término estrategia se ha incorporado al vocabulario común en el mundo de los negocios, sin ser del todo adecuado en algunas ocasiones y empleándose muchas veces como una forma de dar relieve a cualquier tipo de acción (Garrido-Buj, 2006).

La importancia del término, la multiplicidad de facetas y aspectos a considerar y sobre todo la constante evolución de la materia convierten el intento de ofrecer una única definición sintética y omnicomprendensiva de todos los aspectos de la estrategia en algo de difícil alcance (Garrido-Buj, 2006). De esta forma, el presente trabajo busca definir la estrategia desarrollando los aspectos clave de sus componentes, prismas y niveles.

La palabra estrategia viene del griego *strategia*, que es la habilidad para emplear los recursos disponibles para ganar un conflicto militar. Esta herencia etimológica genera problemas cuando el concepto es utilizado en los negocios, ya que ésta implica la existencia de rivales u oponentes, haciendo que se haga un fuerte énfasis en la competencia a la hora de su diseño y olvidándose el componente interno en muchas de las ocasiones (Mitreanu, 2006).

Sin embargo, sin ánimo de ser exhaustivos, se darán una serie de definiciones que amplían el concepto de estrategia, teniendo en cuenta ambas perspectivas, la interna y la externa:

Alfred Chandler (1962) define el podría decirse el concepto madre de estrategia, a partir del cual han surgido muchos otros. El autor la define como la fijación de metas y objetivos a largo plazo y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.

Kenneth Andrews (1977) define la estrategia corporativa como “el modelo de decisiones que determina y revela los fines, propósitos u objetivos, produce la política principal, planifica para alcanzar aquellos objetivos y define la gama de negocio que la empresa debe perseguir, la clase de organización económica y humana que es o tienen la intención de ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que tiene la intención de hacer a los *stakeholders*.”

Prahalad y Hamel (1990) definen la estrategia como el propósito estratégico, que implica: el desarrollo de una actitud competitiva a todos los niveles de la organización mediante el uso de la inteligencia competitiva, el establecimiento de hitos claros y la revisión de mecanismos, la formación del personal y posibilitar las contribuciones individuales, y servir de guía para la asignación de recursos tangibles e intangibles.

Porter (1996) define la estrategia como ser diferente, eligiendo deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para lograr una propuesta de valor única a los *stakeholders*.

Johnson et al. (2006) definen la estrategia como la dirección y alcance de una organización a largo plazo en un entorno cambiante, mediante la configuración de sus recursos y competencias, y con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Por último, según la Enciclopedia ESPASA (2008) la estrategia es un “proceso por el que una empresa define sus objetivos a largo plazo y elabora los principios que supervisarán la ejecución de los programas establecidos para alcanzar dichos objetivos”.

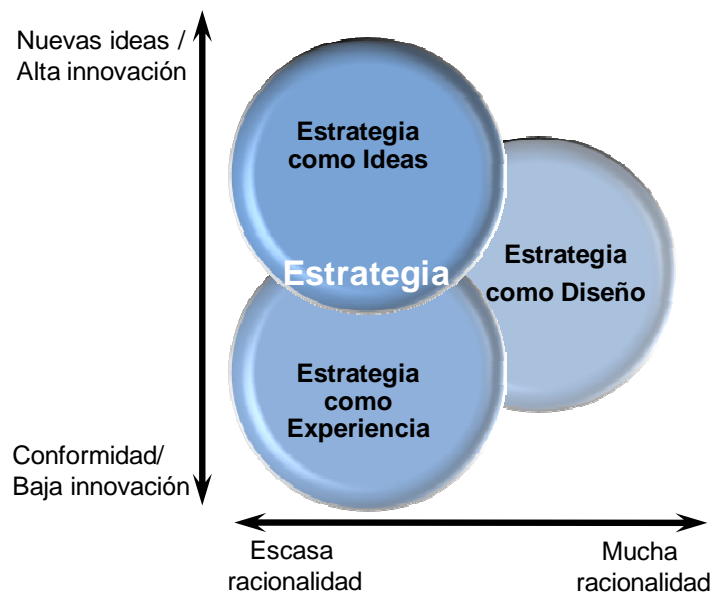
Garrido-Buj (2006) analizando las posibles definiciones de la estrategia de diversos autores, dice que ésta podría quedar enmarcada como un término que:

- Refleja el propósito de la organización a largo plazo indicando los planes de acción y prioridades.
- Selecciona los tipos de actividades en las que se desea posicionarse y la forma en la que se actuará en cada segmento de mercado.
- Intenta consolidar, alcanzar, mejorar o sostener una ventaja competitiva basándose en las fortalezas y debilidades internas, y en las amenazas y oportunidades de su entorno.
- Sirve de modelo y orientación para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, integrando así las acciones en los diferentes niveles organizativos y orientándolos hacia un objetivo común.
- Apunta hacia el desarrollo de competencias y habilidades que fortalezcan la organización frente a cambios en su entorno competitivo y sirve de guía para la inversión en activos tangibles e intangibles en aras de lograr los propósitos organizacionales.

1.2.2 Los Prismas de la Estrategia

Existen diversas maneras de comprender la estrategia, desarrollarla y aplicarla en las organizaciones. Dada la importancia de la estrategia y sus implicaciones en la empresa, es importante abordar su formulación desde diversos puntos de vista. Cuando se utiliza un único planteamiento es posible que se tenga una visión parcial y lo más seguro sesgada. Para esto, Johnson et al. (2006) proponen tres prismas de la estrategia para reducir el sesgo (ver Figura 4).

Figura 4: Prismas de la estrategia



Fuente: Adaptado de Johnson et al. (2006)

Prisma del diseño: considera que el desarrollo de la estrategia es un posicionamiento deliberado de la organización mediante un proceso directivo, estructurado, analítico y racional, donde los directivos toman decisiones de forma racional para optimizar el rendimiento económico de las empresas. En este proceso lógico las fuerzas y restricciones que afectan a la empresa se ponderan mediante técnicas analíticas para definir una dirección estratégica.

Es el prisma más común de lo que se entiende por estrategia, suele estar ligada a que es parte de la responsabilidad de la alta dirección y por tanto ésta debe liderar su desarrollo.

El prisma del diseño parte del hecho que la organización es jerárquica y permite aplicar la estrategia y su control. En la toma de decisiones estratégicas existen una serie de supuestos subyacentes:

- Reflexión y razonamiento sistémico a partir de un análisis detallado.
- Decisiones de posicionamiento y reposicionamiento estratégico, ajustando las fortalezas y recursos de la organización a los cambios en el entorno, para de esta manera aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.
- Reflexión analítica que precede y gobierna las acciones, debido a que las decisiones estratégicas versan sobre la dirección a largo plazo. Se dice que la estrategia es un proceso lineal, partiendo de la dirección hacia los empleados en el nivel más bajo.
- Las decisiones se toman considerando que los objetivos están claros y generalmente se han explicitado, se han realizado un diagnóstico interno - externo y un análisis de las diferentes alternativas.
- Las decisiones estratégicas son apoyadas en herramientas y técnicas que permiten evaluar alternativas estratégicas, influencias de poder en la organización, cultura de la empresa, impacto del entorno, entre otros.

Prisma de la experiencia: considera que el desarrollo de la estrategia es el resultado de la experiencia individual y colectiva de las personas que influyen sobre la estrategia o toman decisiones estratégicas de las empresas. Es decir la estrategia no solo tiene que surgir de la alta dirección, sino de cualquier parte de la organización.

Los dos tipos de experiencias que generan la estrategia son detallados a continuación.

- Experiencia individual: se basa en los modelos mentales que las personas van creando para comprender una situación. Los problemas son resueltos según alguna experiencia anterior o de lo que se cree que es cierto. Este tipo de experiencia no es ajena al sesgo que se genera al utilizar modelos mentales anteriores, usando la misma solución para diferentes problemas.
- Experiencia colectiva y la cultura de la organización: consiste en los valores, creencias, el modo de hacer las cosas o paradigmas compartidos por todas las personas en la empresa, y que operan de forma inconsciente y definen la forma básica del planteamiento de la organización.

Este prisma sugiere que las estrategias se desarrollan de forma adaptativa e incremental, partiendo de una estrategia existente y cambiando progresivamente con las experiencias que se van adquiriendo de forma personal o colectiva. Cuando una

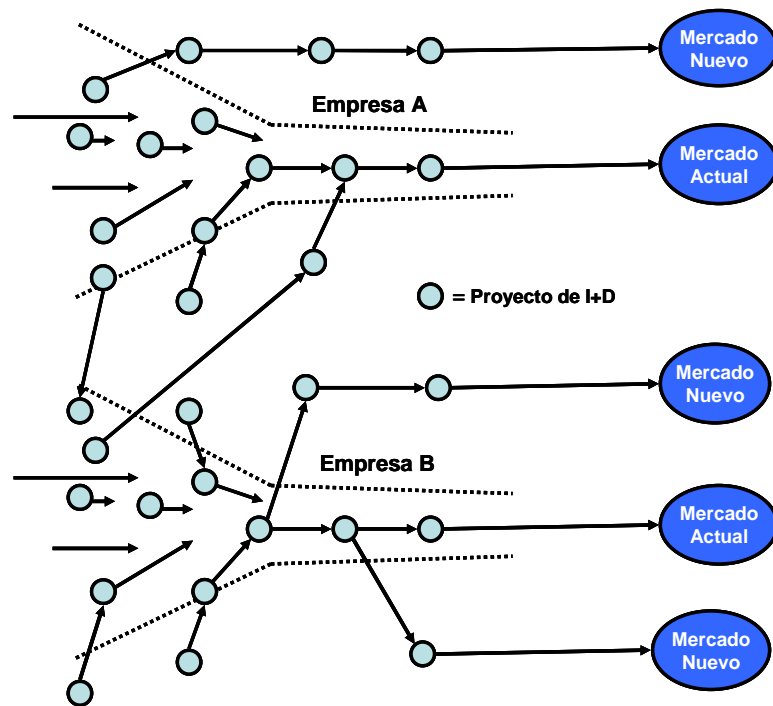
empresa elige su estrategia, ésta no tiende a cambiar de forma radical su enfoque y dirección, ninguna organización podría funcionar eficazmente si tuviera que realizar profundas revisiones de la estrategia una vez se ha definido.

Prisma de las ideas: es la perspectiva que explica las fuentes y condiciones que ayudan a generar innovaciones en las organizaciones. El prisma de las ideas considera que la estrategia es un orden y una innovación que surgen de la variedad y diversidad que existe dentro y fuera de las organizaciones.

No es posible controlar o planificar con detalle la cantidad óptima de variedad o lo que podría surgir de la misma, éstas se producen de forma natural e impredeciblemente. Sin embargo, la alta dirección puede fomentar nuevas ideas e innovaciones creando el contexto y condiciones que las facilitan. Entre éstos se encuentran:

- Reducir los límites entre la organización y el entorno, fomentar la interacción y cooperación y garantizar que la organización tenga contacto con el entorno. En otras palabras se debe crear un entorno de innovación abierta (*open innovation*)³. El modelo de innovación abierta se basa en que la lógica de utilización y explotación de las ideas y obtención de conocimientos se amplía para permitir la cooperación entre organizaciones y de esta manera mejorar los procesos de innovación de cada uno de los componentes del sistema tanto en costes, tiempo y esfuerzos (Chesbrough, 2003) (ver Figura 5).

Figura 5: Entorno del conocimiento de un modelo de *open-innovation*



Fuente: Chesbrough (2003)

³ La innovación abierta significa que las ideas valiosas pueden provenir de fuera o dentro de la compañía y pueden llegar al mercado a través de las actividades internas de I+D o por medio de otra empresa u organización. Este paradigma, por lo tanto, le da la misma importancia a las ideas y canales externos que a las ideas internas y canales internos para llegar al mercado (Chesbrough, 2003).

- Fomentar la experimentación y la ambigüedad, reconocer la capacidad intuitiva de los empleados, y evitar el consenso en la toma de decisiones de innovación.
- Establecer un control flexible que permita que se genere la innovación. Eisenhardt y Sull (2001) proponen una serie de reglas que establecen una flexibilidad estratégica, sin olvidar la disciplina (ver Tabla 1).

Tabla 1: Reglas simples para controlar la flexibilidad estratégica

Reglas sobre	Objetivo
Proceso	Se definen características claves sobre cómo ejecutar el proceso y qué lo hace único.
Límites	Explican qué oportunidades hay que aprovechar y cuáles hay que descartar.
Prioridades	Ayudan a clasificar las oportunidades aceptadas.
Plazos	Sincronizan a los directivos con el ritmo de aparición de oportunidades y con las otras partes de la empresa.
De salida	Establecen los criterios de cuándo se deben abandonar oportunidades pasadas.

Fuente: Eisenhardt y Sull (2001)

Haciendo una analogía con los dos prismas anteriores, este prisma ve a las organizaciones como organismos vivos, contrario al de diseño que las veía como sistemas o máquinas y al de experiencia que las veía como culturas.

1.2.3 Los Componentes de la Estrategia

Aunque no existe un acuerdo unánime en cuanto a los componentes de la estrategia, en el siguiente sub-apartado se detallarán cuatro componentes que reúnen las principales aportaciones.

Los componentes de la estrategia son (Menguzzato y Renau, 1991): el ámbito o campo de actividad, capacidades distintivas, la ventaja competitiva y la sinergia.

Los aspectos más importantes de cada uno de éstos se detallan a continuación:

El ámbito o campo de actividad: con este componente se busca delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir seleccionar los negocios en los que participará la empresa. Entendiéndose preferiblemente por negocio, la combinación resultante de la necesidad cubierta, la tecnología utilizada y el mercado objetivo (Menguzzato y Renau, 1991).

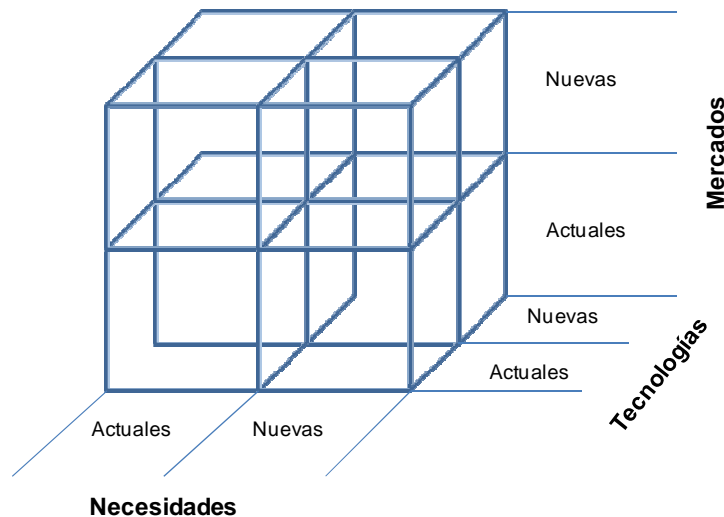
Como resultado se tendría una cartera de productos o cartera de actividades compuesta por diferentes combinaciones de producto-mercado⁴ con los cuales la empresa desea trabajar (ver Figura 6). La visión debe ser dinámica, determinando la evolución de la cartera de actividades dentro de las diferentes combinaciones posibles

⁴ Producto = necesidad a cubrir + tecnología.

en las tres dimensiones (necesidades, tecnologías y mercados), tanto actual como nuevas propuestas.

Las decisiones de especialización, diferenciación, internacionalización, diversificación, penetración de mercado, cooperación, entre otras son propias de este componente.

Figura 6: Evolución de la cartera de actividades



Fuente: Ansoff (1988)⁵ en Menguzzato y Renau (1991)

Capacidades distintivas (ver subapartado 1.3.1.1 Diagnóstico estratégico): se definen como la adecuación y ajuste de los recursos y las competencias para que una empresa pueda sobrevivir y prosperar (Johnson et al., 2006). Los recursos se dividen en tangibles (instalaciones, financiación, maquinaria, mano de obra...) e intangibles (conocimiento, información, imagen de marca...) y las competencias de la empresa son una combinación del “saber hacer” y el “saber vivir” (Menguzzato y Renau, 1991).

Ventajas competitivas: “se refiere a las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores” (Menguzzato y Renau, 1991, p. 86). Para una empresa obtener una ventaja competitiva, ésta no solo debe limitarse a la ejecución y desarrollo de actividades, sino que debe buscar hacerlo mejor que la competencia.

Las ventajas competitivas se obtienen a través de recursos y competencias claves, como pueden ser una patente, facilidad de acceso a materia prima, una metodología, entre otras (Johnson et al., 2006). Aunque se suele distinguir entre ventaja en costes o ventajas en diferenciación, se requiere ir más allá que un simple enunciado del tipo de ventaja, donde puede existir situaciones medias o diferentes posicionamientos combinados.

La sinergia: es importante resaltar que los tres componentes anteriores no deben analizarse aisladamente; se debe buscar complementariedades positivas entre ellos, es decir un efecto sinérgico positivo, que resulta del equilibrio entre el ámbito de actividad, las capacidades distintivas y las ventajas competitivas de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia.

⁵ Ansoff, H. (1988): “The new corporate strategy”, Penguin.

1.2.4 Los Niveles de Estrategia

Los niveles de estrategia surgen como una necesidad para alinear y comunicar la estrategia a los diferentes niveles de la empresa. Su fin último, es poder alinear los objetivos de la estrategia empresarial con los objetivos personales de cada empleado (Kaplan y Norton, 2006).

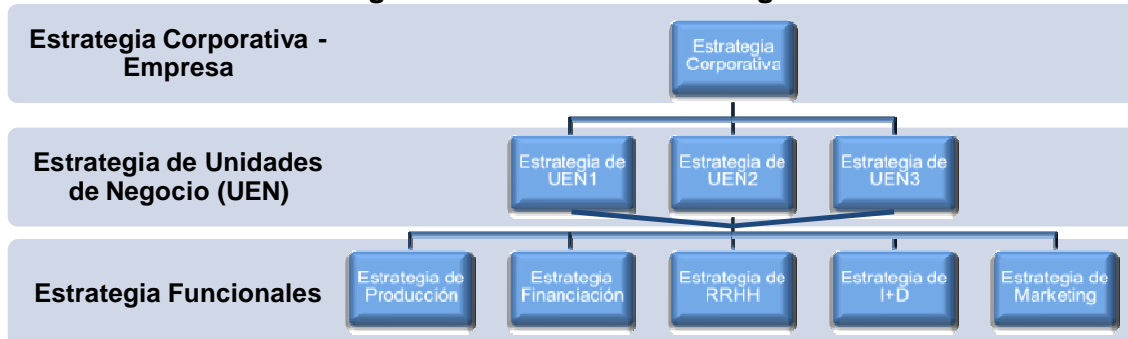
En una empresa que se dedica a una sola actividad o negocio, en el contexto además de un entorno simple y estable, se podría aceptar la existencia de un solo nivel de estrategia. Pero a medida que la empresa crece, incrementa su estructura organizativa, se expande a nivel nacional o internacional, comunicar la estrategia a sus diferentes niveles se hace más complejo. Por eso es necesario definir la estrategia a diferentes niveles de la empresa (Kaplan y Norton, 2006).

En un entorno turbulento se hace necesario identificar dos niveles de estrategia, un primero orientado a la actividad para detectar recursos, competencias y ventajas competitivas, y otro nivel de estrategias funcionales, que deberán estar enmarcadas y coordinadas dentro de la estrategia de la actividad (Kaplan y Norton, 2006).

Cuando la empresa diversifica sus líneas de negocio, ésta se concibe como un conjunto de actividades, y además de los dos niveles anteriores es preciso añadir un nivel superior de la estrategia que engloba las distintas estrategias de negocios y plantea el problema de una combinación acertada de las distintas actividades (Kaplan y Norton, 2006).

Las características de los tres niveles de estrategia más comunes son (ver Figura 7):

Figura 7: Niveles de la estrategia



Fuente: Adaptado de Saorin-Iborra (2006)

La estrategia corporativa: es el primer nivel. Se ocupa del alcance general de la empresa y de cómo se puede añadir valor a las diferentes unidades de negocio de la organización. A este nivel la estrategia puede incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversificación de productos/servicios y asignación de los recursos disponibles a las diferentes partes de la organización. La estrategia corporativa es la base para las demás decisiones estratégicas (Johnson et al., 2006).

Estrategia de Negocio: consiste en cómo se debe competir con éxito en determinados mercados o incrementar el valor ofrecido a los clientes. A este nivel las

decisiones estratégicas se centran en una Unidad Estratégica de Negocio (UEN)⁶, debiéndose determinar productos y servicios a desarrollar, mercados en los que se debe estar, y acciones para lograr ventaja competitiva en cada uno de los productos (Johnson et al., 2006). La estrategia de negocio debe estar alineada con la estrategia corporativa, para que el alcanzar los resultados de cada UEN se logre cumplir con los objetivos estratégicos corporativos.

Estrategias Funcionales: trata de cómo las diferentes partes operativas de la organización aplican las estrategias de negocio y la estrategia corporativa en cuanto a los recursos, procesos, personal se refiere (Johnson et al., 2006). Aunque son estrategias de nivel inferior, el éxito de las estrategias de negocio o corporativas están condicionados a las acciones y planes ejecutados, y resultados alcanzados al nivel operativo. La estrategia es definida de arriba hacia abajo pero es ejecutada de abajo hacia arriba.

1.3 Proceso Estratégico

No existe una receta que proporcione la estrategia adecuada para cada empresa en las diferentes etapas de su vida, son muchos los factores internos y externos que influyen en ella. Como dicen Menguzzato y Renau (1991, p. 103) “La estrategia empresarial es única para una organización determinada, en unas circunstancias determinadas” (ver apartado 1.2 Estrategia).

Por eso es importante estructurar las tareas para conseguir la estrategia en un proceso sistémico y formal, que pueda que no generen la alternativa óptima, pero sí contribuirán a disminuir el riesgo de tomar la estrategia equivocada (Menguzzato y Renau, 1991).

El proceso de dirección estratégica permite a la organización determinar la estrategia deliberada, que se considera más óptima teniendo en cuenta la posición estratégica de la empresa y los objetivos planteados. Una vez se ha seleccionado la estrategia, ésta debe implantarse mientras se hace su seguimiento de las desviaciones que puedan ocurrir.

En el presente trabajo, se ha seguido la estructura de proceso propuesta por Menguzzato y Renau (1991), la cual se ha ido complementando con los puntos de vista de otros autores (ver Figura 8). Este proceso estaría formado por dos grandes fases: la formulación por una parte, y la implantación y el control por otra parte.

Aunque la declaración de la misión suele ser la etapa inicial del proceso estratégico, en este caso se ha considerado que ésta debe estar definida con anterioridad al mismo, siendo parte del proceso de definición de los objetivos empresariales. De todas maneras dada su importancia, y siendo el *input* inicial del proceso, ésta se explica brevemente en el subapartado 1.3.1.2 Objetivos generales.

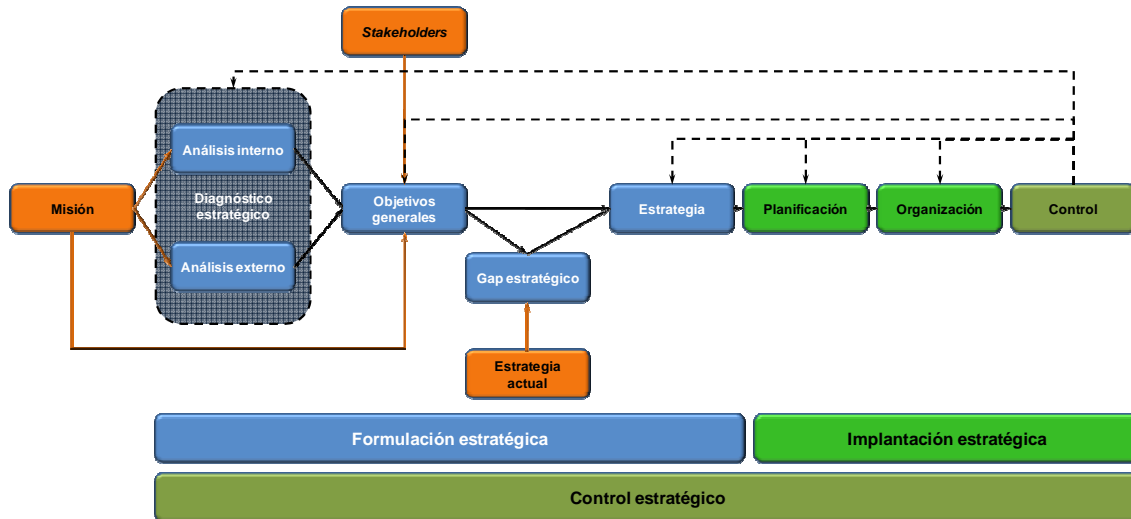
A lo largo de este apartado se irán desarrollando las características clave y herramientas utilizadas en las fases de formulación, implantación y control estratégico, y sus respectivas subfases. Como se comentó con anterioridad, el proceso estratégico

⁶ Conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, para el que es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia formulada para otras actividades y/o unidades estratégicas (Johnson et al., 2006).

es cíclico y continuamente se está retroalimentando, por lo que las actividades de la Dirección Estratégica siempre se estarán realizando.

Este análisis servirá de base para analizar el contexto de las PYMES y poder aplicarla a la empresa seleccionada.

Figura 8: El proceso estratégico



Fuente: Adaptado de Menguzzato y Renau (1991) y Saorín-Iborra (2006)

1.3.1 Formulación Estratégica

Al inicio de este capítulo se presentó un modelo para los elementos de la dirección estratégica (ver Figura 1); la fase de formulación estratégica engloba como componentes clave tanto la posición estratégica como las elecciones estratégicas, aunque estos dos están condicionados a la retroalimentación de lecciones aprendidas y mejoras de las estrategias ejecutadas con anterioridad (ver Figura 8).

El proceso de formulación estratégico guarda cierta similitud con un proceso general de resolución de problemas. En él se debe identificar un problema, buscar posibles alternativas y tomar una decisión de elección de la mejor opción.

En este caso el problema a resolver es de naturaleza estratégica, el cual se entiende como un desfase entre la situación deseada de la empresa en relación a sus objetivos generales y la evolución de su entorno, y su situación potencial en ausencia de una estrategia nueva (Menguzzato y Renau, 1991).

Por tanto, para abordar este apartado, la Formulación Estratégica la dividiremos en cuatro fases: diagnóstico estratégico, objetivos generales, identificación del gap estratégico, y determinación de nuevas estrategias y selección (ver Figura 8).

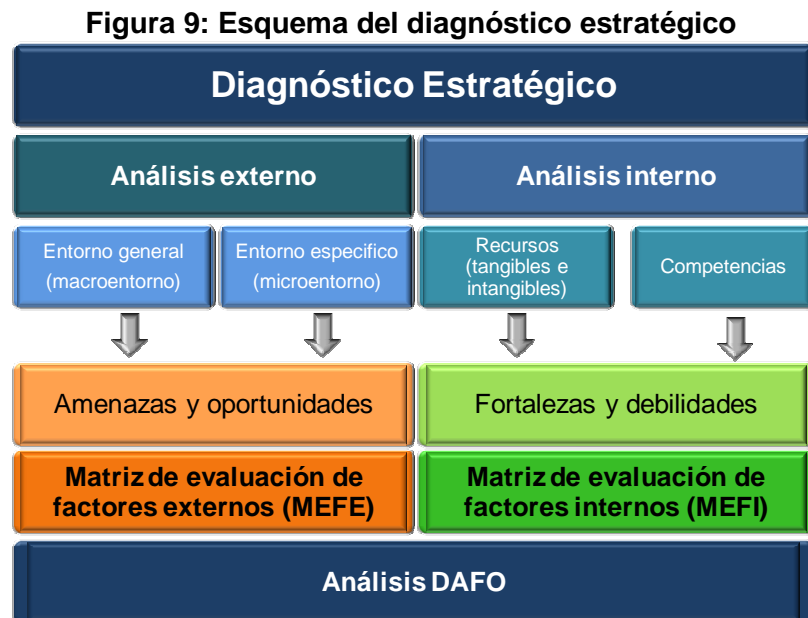
El diagnóstico estratégico explicita la situación actual de la organización y su potencial de evolución, es decir lo que hace y puede hacer, mientras que los objetivos generales definen lo que quiere hacer la empresa. A la desviación entre las expectativas o estrategia actual y la situación de la empresa se le conoce como el Gap estratégico, y es a partir de esta comparación que se deberán determinar las nuevas estrategias de acción para alcanzar los objetivos marcados.

En el proceso general de resolución de problemas, las tres primeras fases forman parte de la inteligencia y la cuarta fase reuniría la concepción (determinación de nuevas estrategias) y elección (selección) (Menguzzato y Renau, 1991). A continuación se identificarán cada una de estas fases.

1.3.1.1 Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico consta de dos partes específicas: la externa, o análisis del entorno, y la interna, o análisis interno. Ambos análisis se realizan en paralelo y son los que permiten evaluar la situación actual y potencial de la empresa en relación a su entorno. Adicionalmente determinan la base para definir la Posición Estratégica de la empresa (ver Figura 9).

A lo largo de este subapartado se analizan cada una de las partes (ver Figura 9), detallando cada uno de los análisis y las técnicas de evaluación de los factores detectados. Una vez definido el proceso de diagnóstico estratégico, se especificará en qué consiste el Análisis DAFO.



Fuente: Propia

A continuación se detallan con mayor profundidad cada uno de estos análisis.

Análisis externo

En el análisis externo se trata de estudiar y analizar los impactos de los factores estratégicos del entorno tanto general (macroentorno) como específico (microentorno) y la evolución futura de éstos, para poder determinar posibles amenazas y oportunidades para la empresa (Menguzzato y Renau, 1991). Entendiéndose por amenaza como todos aquellos factores cuyo impacto puede afectar negativamente la posición competitiva de la empresa y oportunidades aquellos factores que tendrían un impacto positivo en la misma.

Para describir y evaluar de forma resumida el conjunto de amenazas y oportunidades críticas que afectan la posición competitiva de la empresa se utiliza la matriz de evaluación de los factores externos o MEFE (ver Tabla 2).

Tabla 2: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores clave	Ponderación 0-100%	Clasificación 1-4	Resultado Ponderado
Amenazas	0-100%	mayor: 1 menor: 2	
Oportunidades	0-100%	mayor: 4 menor: 3	
Total	$\Sigma = 100\%$		Σ Resultado Ponderado

Fuente: Propia

En la realización de esta matriz se utilizan juicios intuitivos, razón por la cual los resultados no tienen porque recoger ni todos los factores ni los más relevantes, lo importante es reflexionar sobre las amenazas y oportunidades, examinar la situación de la empresa y confrontarla con el entorno y la competencia (Garrido-Buj, 2006). Para elaborar la matriz se debe proceder de forma sistemática siguiendo los siguientes pasos (Dalmau-Porta, 1999; Garrido-Buj, 2006):

1. Hacer la lista de las amenazas (factores negativos) y oportunidades (factores positivos) detectadas para la organización a través del análisis del macroentorno y el microentorno.
2. Asignar una ponderación entre 0 y 100% a cada factor en función de su trascendencia para la consecución de los objetivos de la organización (relacionados con el sector), entendiendo que 0 es el valor adjudicado a factores no importantes y 100% al de máxima importancia. La suma de las valoraciones de las amenazas y oportunidades debe ser 100%.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores críticos elegidos en función de si dicha variable representa una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) teniendo en cuenta su capacidad para destruir o crear ventaja competitiva.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para establecer el resultado ponderado.
5. Sumar los resultados ponderados de cada factor con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización.

Dicho esto, es conveniente clarificar lo que se entiende por entorno. Según Garrido-Buj (2006, p. 92), el entorno empresarial es “todo el medio externo relevante en relación con la actividad a desarrollar”, es decir todo aquello que a pesar de ser externo a la actividad ayuda a comprender mejor ésta y a perfeccionar la planificación interna.

Dentro del entorno empresarial, hay que distinguir entre el entorno general o macroentorno y el entorno específico o microentorno (ver Figura 10):

Figura 10: El entorno empresarial: organizaciones y factores



Fuente: Adaptado de Dalmau-Porta (1999) y Johnson et al. (2006)

El entorno general o macroentorno, consiste en los factores y actores generales que afectan en mayor o menor medida a todas las organizaciones. Entre estos factores se encuentran las tendencias políticas, económicas, sociales, culturales, tecnológicas, legales, medioambientales, entre otras; las cuales dependerán del sector y del ámbito geográfico donde se desarrolle la actividad empresarial (Johnson et al., 2006).

El marco PEST (o PESTEL, según los factores a tener en cuenta⁷) es un buen punto de partida de un análisis del macroentorno, ya que clasifica las posibles influencias de éste en cuatro grandes categorías (político-legales, económicas, socio-culturales y tecnológicas) que permiten identificar posibles motores de cambio que afectarían la estructura del sector (Dalmau-Porta, 1999; Analoui y Karami, 2003, Thompson y Strickland, 1998).

En la Figura 10 el macroentorno está constituido por las capas más externas de ambos gráficos, en la cual se detectan una serie de organizaciones e instituciones que afectan a todas las empresas que realicen su actividad dentro de la Unión Europea y los factores que constituyen el marco PEST.

Adicionalmente en un análisis del macroentorno, se debe considerar si se trata de un entorno estable o turbulento, y se debe explicitar el grado de profundidad que se requiere para el estudio. En un entorno estable, con pocos cambios y predecibles, se suele utilizar los acontecimientos pasados como base para predecir el futuro (métodos de previsión); en cambio en un entorno turbulento, con cambios rápidos, desconectados, e inesperados, se requiere considerar futuras situaciones hipotéticas (método de prospectivas: escenarios) (Menguzzato y Renau, 1991).

Aunque el análisis del macroentorno es un elemento necesario para la planificación y la toma de decisiones, se presentan una serie de inconvenientes (Garrido-Buj, 2006):

- El entorno muchas veces es complejo, cambiante y de difícil cuantificación.

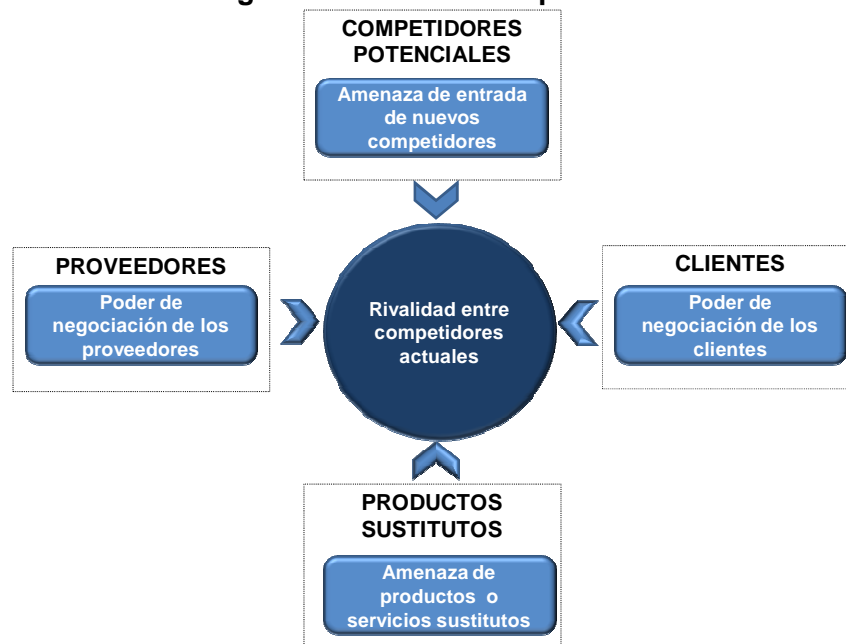
⁷ El análisis PESTEL tiene en cuenta seis categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal (Johnson et al., 2006).

- La observación del entorno general implica costes que no todas las empresas y organizaciones son capaces de asumir.
- Es difícil determinar los factores claves a tener en cuenta y la extensión de cada observación.
- Dificultad para acertar en las previsiones a largo y medio plazo debido al alto dinamismo y turbulencia del entorno.

El entorno específico o microentorno, también conocido como entorno competitivo, está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores (Menguzzato y Renau, 1991). Está definido por las organizaciones que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector o industria, es decir que ofrecen el mismo producto o servicio, o de forma más general que son sustitutivos cercanos entre sí. Es conveniente, tener en cuenta que ahora más que nunca, los límites de las industrias pueden estar cambiando por la convergencia de mismas⁸, como es el caso de la informática y las telecomunicaciones (Johnson et al., 2006).

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (ver Figura 11) resulta útil para comprender las fuentes de competencia dentro de una industria o sector (Johnson et al., 2006; Thompson y Strickland, 1998). Porter (1979) al definir su modelo defendía que en la lucha por la cuota de mercado, la competencia no se manifiesta únicamente en los otros jugadores. Por el contrario, las raíces de la competencia dentro de un sector hay que encontrarlas en el sistema económico subyacente, es decir; hay fuerzas competitivas que se salen del ámbito de influencia de los competidores existentes en un determinado sector. Porter quería matizar que dependiendo del sector, los clientes, los proveedores actuales y potenciales, y los productos sustitutivos son competencia en mayor o menor medida.

Figura 11: Fuerzas competitivas



Fuente: Adaptado de Porter (1979)

⁸ La convergencia se produce cuando industrias antes independientes se solapan en cuanto a actividades, tecnologías, productos o consumidores (Johnson et al., 2006).

El resultado combinado de las fuerzas competitivas de un sector determina la capacidad para obtener resultados en el mismo. Las cinco fuerzas que propone Porter (1979) son:

1. **La amenaza de entrada de nuevos competidores:** la gravedad de la amenaza de que se produzca una nueva entrada depende de las barreras de entrada existentes y de la reacción que se podría esperar de los competidores actuales. Las distintas barreras de entrada son debidas a (Porter, 1979; Menguzzato y Renau, 1991; Johnson et al., 2006): economías de escala, diferenciación del producto, necesidades de capital, acceso a canales de distribución, políticas de gobierno, represalias esperadas, efecto aprendizaje y efecto experiencia, entre otros.
2. **El poder de negociación de los clientes:** este poder relativo puede afectar el potencial de beneficios de un sector al forzar los precios a la baja, exigir mayor calidad, o realizar pugnas entre los competidores. Este poder dependerá del grado de concentración de los clientes, la diferenciación de los productos, nivel de información de los clientes, amenaza de integración hacia atrás, costes de cambio de proveedor, rentabilidad de los clientes, proporción de los costes respecto al total del producto final vendido por el cliente e importancia de su calidad (Porter, 1979; Ghemawat, 2007).
3. **La amenaza de productos o servicios sustitutos:** el fenómeno de sustitución reduce la demanda de una determinada clase de productos porque los consumidores cambian entre cada alternativa (Johnson et al., 2006). La mayor o menor presión de estos productos dependerá del grado de diferenciación de los productos existentes, el cual influirá en el grado de propensión de los clientes a aceptar sustitutos (Menguzzato y Renau, 1991). Los productos sustitutos que requieren una mayor atención son los que manifiestan una tendencia favorable en su relación calidad-precio o aquellos fabricados por sectores que obtengan grandes beneficios (Porter, 1979; Ghemawat, 2007).
4. **El poder de negociación de los proveedores:** al contrario de los clientes, los proveedores buscan incrementar sus precios y reducir las calidades para mejorar sus beneficios. Las fuentes de poder de los proveedores serían las mismas que las del cliente, pero analizadas desde la otra perspectiva. Éstas quedan definidas por el grado de concentración de los proveedores, existencia de productos sustitutos, amenaza de integración hacia delante, diferenciación de los productos de los proveedores, impacto de los aprovisionamientos en la calidad o diferenciación de los productos del sector, altos costes de cambio, e importancia sobre el volumen de las ventas totales del sector (Porter, 1979; Dalmau-Porta, 1999; Ghemawat, 2007).
5. **La rivalidad de los competidores actuales:** las fuerzas anteriores determinarán la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más cercanos (Johnson et al., 2006). Una fuerte competencia de empresas, cuando éstas son numerosas y los productos poco diferenciados, lleva a una reducción de precios y la consecuente pérdida de margen, haciendo el sector menos atractivo (Menguzzato y Renau, 1991). Los factores que afectan este grado de competencia son: número de empresas, equilibrio en el tamaño de las empresas, tasa de crecimiento del sector (ciclo de vida), proporción de los costes fijos, diversidad de los competidores, interés estratégico del sector, o excesos en la capacidad productiva (Porter, 1979; Dalmau-Porta, 1999, Ghemawat, 2007).

Es importante tener en cuenta que las fuerzas de un sector pueden variar a lo largo del tiempo debido a que los competidores tomarán acciones para lograr superarlas o se benefician de cambios en el macroentorno, haciendo que la ventaja competitiva disminuya. Ante esto las organizaciones pueden reaccionar y crear el denominado ciclo de competencia (Johnson et al., 2006). Algunos de los motores del cambio en la industria son: cambios en las tasas de crecimiento del sector, cambios en quien compra o usa el producto, innovación de productos, cambios tecnológicos, cambio en la eficiencia de costes, salida de grandes empresas, entrada de grandes compradores, innovación en marketing, difusión del *know-how*, entre otros (Thompson y Strickland, 1998).

Aunque en la Figura 10 el microentorno no se ha subdividido, hay que tener en cuenta que en una industria o sector determinado puede haber diferentes grupos estratégicos y diferentes segmentos de mercado (**entorno competitivo inmediato**).

Los grupos estratégicos son organizaciones dentro de un sector con características similares, que aplican estrategias parecidas o compiten sobre las mismas bases, es decir son los competidores más directos. En el análisis de estos grupos se debe tener en cuenta como las fuerzas competitivas y los motores de cambio de la industria afectan a cada uno de éstos (Thompson y Strickland, 1998). Las características que diferencian a los distintos grupos estratégicos se pueden agrupar en dos categorías (Johnson et al., 2006): el alcance de las actividades (grado de diversidad del producto o servicio, cobertura geográfica, segmentos del mercado atendidos, canales de distribución) y el compromiso de los recursos (número de marcas, esfuerzo de marketing, grado de integración vertical, calidad, liderazgo tecnológico y tamaño).

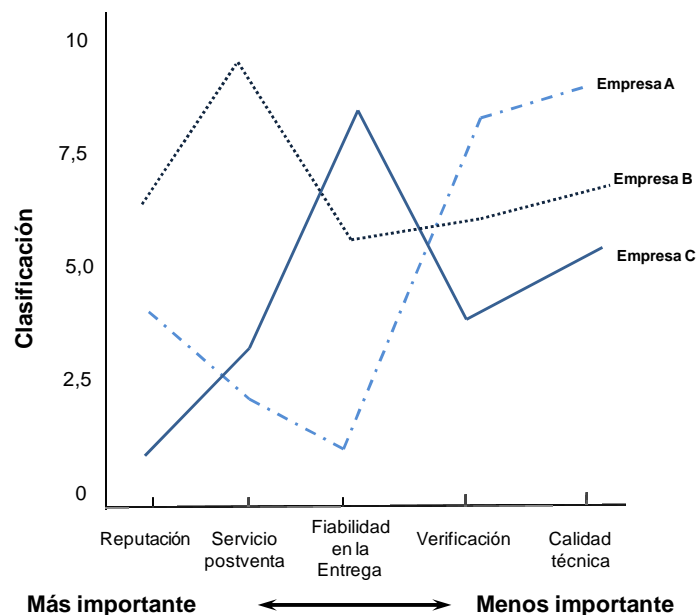
Tabla 3: Criterios para la segmentación de mercado

Tipo de factor	Mercados de consumo	Mercados industriales
Características de las personas/organizaciones	Edad, sexo, raza. Renta Tamaño familiar Etapa del ciclo de vida Localización Estilo de vida	Industria Localización Tamaño Tecnología Rentabilidad Gestión
Compra/situación de uso	Tamaño de la compra Lealtad a la marca Propósito Comportamiento de compra Importancia de la compra Criterios de elección Canales de distribución	Aplicación Importancia de la compra Volumen Frecuencia de compra Procedimiento de compra Criterios de elección
Necesidades de los usuarios y preferencias sobre las características de los productos	Semejanza de los productos Preferencias de precio Preferencias de marca Características deseadas Calidad	Prestaciones requeridas Asistencia del suministrador Preferencia de marca Características deseadas Calidad Servicios

Fuente: Johnson et al. (2006)

Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que tienen necesidades parecidas, diferentes a las necesidades de otros consumidores de otras partes del mercado (Johnson et al., 2006). Esto implica la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos. Generalmente esta partición se realiza en dos etapas: la macrosegmentación que identifica los productos-mercados; y la microsegmentación que lleva a identificar los segmentos en el interior de los macrosegmentos (Dalmáu-Porta, 1999). En la Tabla 3 se pueden observar algunos de los criterios para la segmentación del mercado.

Figura 12: Carpa estratégica: el valor percibido por los consumidores



Fuente: Johnson et al. (2006).

Comprender los grupos estratégicos y los diferentes segmentos de mercado permite adquirir conocimiento sobre lo que realmente los consumidores valoran⁹. Estas características que tienen especial importancia para un segmento de mercado se conocen como los factores críticos de éxito (FCE), y como consecuencia la empresa debe mostrar excelencia en las mismas para poder superar a la competencia (Johnson et al., 2006). Para analizar el valor percibido por los consumidores se utiliza la carpa estratégica, en la cual se visualiza la valoración en cada uno de los factores críticos de éxito de cada una de las empresas del grupo estratégico (ver Figura 12).

Análisis interno

En el análisis interno se trata de valorar la estrategia y la posición actual de la empresa frente a la competencia, a la vez que se evalúa la capacidad estratégica de la empresa (ver subapartado 1.2.3 Los Componentes de la Estrategia) con el fin de identificar los puntos fuertes a explotar y los puntos débiles a mitigar o eliminar en la nueva estrategia (Menguzzato y Renau, 1991). Entendiéndose por puntos fuerte aquellos

⁹ Se debe tener especial cuidado con los consumidores estratégicos los cuales son a los que fundamentalmente se dirige la estrategia debido a su influencia en la elección de los productos o servicios a adquirir (Johnson et al., 2006).

elementos que confieren una ventaja competitiva, y por puntos débiles aquellos elementos importantes para competir en los que la empresa no tiene una posición ventajosa.

Al igual que en el análisis externo se utilizaba la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para describir y evaluar el conjunto de oportunidades y amenazas críticas que afectaban la posición competitiva de la empresa; en el análisis interno se hace uso de una herramienta similar, la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Tabla 4: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores clave	Ponderación 0-100%	Clasificación 1-4	Resultado Ponderado
Debilidades	0-100%	mayor: 1 menor: 2	
Fortalezas	0-100%	mayor: 4 menor: 3	
Total	$\Sigma = 100\%$		Σ Resultado Ponderado

Fuente: Propia

La Matriz de evaluación de factores internos (ver Tabla 4) resume y evalúa las fortalezas y debilidades críticas de una organización con independencia de cuál sea el área funcional en las que se produzcan (Garrido-Buj, 2006). En esta matriz se utilizan juicios intuitivos, razón por la cual los resultados no tienen porque recoger ni todos los factores ni los más prioritarios, lo importante es el proceso de reflexión que se genera al poder comparar la posición de la empresa con la competencia.

Aunque en el análisis externo se habían detallado los pasos para elaborar este tipo de matrices, se cree conveniente explicitarlos para el caso del análisis interno (Dalmau-Porta, 1999; Garrido-Buj, 2006):

1. Hacer la lista de las debilidades (factores negativos) y fortalezas (factores positivos) detectadas a través del análisis interno, de los recursos y las competencias.
2. Asignar una ponderación entre 0 y 100% a cada factor en función de su trascendencia para la consecución de los objetivos de la organización (relacionados con el sector), entendiendo que 0 es el valor adjudicado a factores no importantes y 100% al de máxima importancia. La suma de las valoraciones de las debilidades y fortalezas debe ser 100%.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores críticos elegidos en función de si dicha variable representa una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza importante (4) teniendo en cuenta su capacidad para destruir o crear ventaja competitiva.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para establecer el resultado ponderado.
5. Sumar los resultados ponderados de cada factor con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización.

Aunque con anterioridad ya se había detallado de forma resumida el concepto de capacidad estratégica (ver subapartado 1.2.3 Los Componentes de la Estrategia), en este subapartado se profundizará más en él y en sus elementos.

Johnson et al. (2006, p. 115) definen la capacidad estratégica como “la adecuación y el ajuste de los recursos y competencias de una organización para que ésta puede sobrevivir y prosperar”. Dentro de este grupo de recursos y competencias se debe distinguir entre aquellos requeridos para satisfacer las necesidades mínimas de los consumidores, recursos umbral y competencias umbral, y aquellos que crean y mantienen la ventaja competitiva, recursos únicos y competencias nucleares (ver Tabla 5).

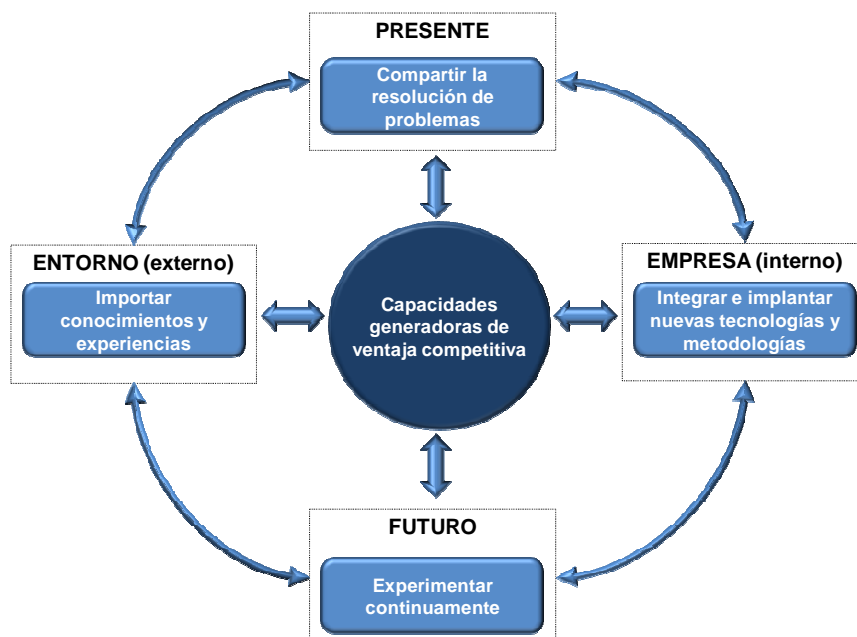
Tabla 5: Capacidades estratégicas

	Recursos	Competencias
Capacidades umbral (mínimas)	Recursos umbral: tangibles e intangibles	Competencias umbral
Capacidades distintivas (generadoras de ventaja competitiva)	Recursos únicos: tangibles e intangibles	Competencias nucleares

Fuente: Propia

Por lo tanto, cuando una organización logra una ventaja competitiva sobre las demás, se debe a que tiene capacidades que los competidores no tienen o no podrán obtener con facilidad. Para que los recursos únicos y competencias nucleares creen ventaja competitiva, éstos deben generar valor para el consumidor, ser escasos, no comerciables, complementarios, apropiados, no imitables (ambiguas y complejas) y relevantes (conectados con los factores críticos de éxito del sector) (Johnson et al., 2006; Dalmau-Porta, 1999).

Figura 13: Actividades para mantener una ventaja competitiva sostenible



Fuente: Leonard Barton (1995).

Dorothy Leonard-Barton (1995) propone un modelo para obtener una ventaja competitiva sostenible, donde las capacidades estratégicas generadoras de esta ventaja continuamente se están mejorando ante las exigencias del entorno o de los consumidores. A éstas se les conocen como capacidades dinámicas (Johnson et al., 2006). Para garantizar esto, las empresas deben realizar cuatro actividades creadoras de conocimiento (ver Figura 13): compartir la resolución de problemas, integrar e implantar nuevas tecnologías y metodologías en los procesos, experimentar continuamente (formal e informal) e importar conocimientos y experiencias del entorno (Leonard-Barton, 1995).

Leonard-Barton (1995) además añade que las capacidades distintivas a la vez que representan una fortaleza para la empresa pueden convertirse en rigideces nucleares (*core rigidities*) cuando no se realizan estas actividades (ver Figura 13). Esto se da cuando la empresa cree que sus capacidades estratégicas son fuente de valor para sus clientes, cuando en realidad sus necesidades han cambiado.

Es importante tener en cuenta que los niveles umbral de la capacidad pueden cambiar, incrementándose con el tiempo a medida que varían los factores críticos de éxito y a través de acciones de la competencia (ver subapartado 1.3.1.1 Diagnóstico estratégico, Análisis externo).

A continuación se realizará un análisis de los elementos de la capacidad estratégica, que como se identificaron en párrafos anteriores son los recursos y las competencias.

Los recursos per se no son productivos ni competitivos, sólo confieren un potencial de acción, se deben coordinar, combinar y explotar para formar capacidades (Dalmau-Porta, 1999; Thompson y Strickland, 1998). Éstos pueden ser tangibles o intangibles (Johnson et al., 2006).

Los recursos tangibles están constituidos tanto por los recursos físicos como por los financieros, y usualmente están reflejados en el balance de situación de la empresa (Dalmau-Porta, 1999).

- Recursos físicos: la naturaleza de estos recursos, antigüedad, condición, capacidad y localización determinan la utilidad de éstos. Entre estos recursos se encuentran el número de máquinas, instalaciones, ubicación favorable de la planta, reserva de materias primas, tamaño de la empresa y capacidad productiva de la organización.
- Recursos financieros: caja y activo disponible, capital, potencial de generación de recursos internos, potencial de inversión, resistencia a los ciclos económicos, potencial de endeudamiento, solvencia, liquidez, banca, proveedores de dinero (accionistas, deudores, acreedores), etc.

Los recursos intangibles no suelen estar explícitos en las cuentas anuales, debido a su dificultad de valoración. Se caracterizan por estar sustentados en información y los conocimientos tácitos de las personas, son susceptibles de múltiples uso, y son activos de lenta y costosa acumulación. Éstos a su vez se pueden clasificar en recursos humanos y no humanos (Dalmau-Porta, 1999).

- Recursos humanos: en sectores con alta dependencia del conocimiento, como la consultoría, este tipo de recurso es de los más valiosos. Algunos de los recursos de esta categoría son, adaptabilidad del personal, habilidades directivas, prácticas y procedimientos específicos de la empresa, motivación, compromiso, lealtad, experiencia de los empleados.

- Recursos no humanos están constituidos por tecnológicos, de reputación, organizacionales y cultura.
 - Recursos tecnológicos: algunos de estos recursos son los secretos comerciales, derechos de autor, tecnologías protegidas por patentes, experiencia de aplicación de la tecnología, recursos para innovar, entre otros.
 - Recursos de reputación: son la reputación que ha adquirido la empresa ante los diferentes *stakeholders*, tales como los clientes y los proveedores, y la imagen de marca.
 - Recursos organizacionales: entre éstos se encuentran los procesos de planificación estratégica eficaces, sistemas de evaluación y control, bases de datos.
 - Recursos de cultura: es la predisposición colectiva de la empresa ante el cambio, la innovación y el riesgo.

El segundo elemento de la capacidad estratégica, **las competencias** hace referencia a las actividades y procesos por los que una organización estructura sus recursos eficazmente, es decir la habilidad organizativa para explotar y combinar los recursos (Johnson et al., 2006; Thompson y Strickland, 1998).

Las competencias de la empresa son una combinación de “saber hacer” y el “saber vivir”. El saber se define como la mezcla de conocimientos científicos, técnicos, organizativos; pero la empresa requiere de aplicaciones prácticas fruto de la acumulación por la experiencia y el aprendizaje (saber hacer) y el “saber vivir” o “saber comportarse” que es el que hace posible sinergias o el buen funcionamiento de la empresa como una organización (Menguzzato y Renau, 1991).

Los recursos no son productivos por sí mismos, se requiere el saber hacer para poder explotar sus atributos y transmitir valor a los consumidores. Por ejemplo, poseer un sistema informático no implica una ventaja competitiva, lo que la genera es el modo en cómo se adecue y se utilice dentro de la organización. Por eso es muy importante garantizar que la organización realice las actividades generadoras de conocimiento que permitan a la empresa actualizar y mantener su “saber hacer” y su “saber vivir” (ver Figura 13).

Estas competencias se obtienen de las características del personal, formación, métodos, tecnologías, cultura y valores, entre otros. Y son éstas las que permiten a la empresa obtener un mejor desempeño de sus actividades (Menguzzato y Renau, 1991).

Menguzzato y Renau (1991, p. 138) recuerdan que “el análisis interno constituye una tarea bastante más compleja de lo que pueda parecer a priori, pues no consiste en un simple inventario de los recursos de la empresa o en un análisis funcional aislado”.

El análisis interno debe ir orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas de cada función de la organización, las cuales interactúan, se refuerzan y generan sinergias (Menguzzato y Renau, 1991; Garrido-Buj, 2006).

Para analizar las capacidades estratégicas que subyacen en la ventaja competitiva de la empresa se propone realizar una serie de planteamientos: análisis funcional,

análisis de apalancamientos, cadena de valor (y mapa de actividades), y análisis cultural (Johnson et al., 2006; Garrido-Buj, 2006; Menguzzato y Renau, 1991). A continuación se detallan brevemente cada uno de estos planteamientos.

El Análisis funcional tiene como objeto analizar cada área funcional de la empresa para determinar posibles debilidades y fortalezas. Las diferentes áreas ni son ni pueden tratarse como compartimientos estancos o aislados, la coordinación es la base sobre la que se asienta una gestión estratégica eficaz. Para cada área funcional deberán identificarse los aspectos claves, una relación de sus actividades y su conexión con el resto de la organización (ver Figura 14) (Menguzzato y Renau, 1991; Garrido-Buj, 2006).

Figura 14: Áreas funcionales de la empresa



Fuente: Adaptado de (Garrido-Buj, 2006)

A continuación se identifican algunos aspectos claves a tener en cuenta en las diferentes funciones (Menguzzato y Renau, 1991; Garrido-Buj, 2006):

- Función de marketing: *marketing mix* (producto, precio, promoción y distribución), mercado, posicionamiento de marca.
- Función de producción: características del proceso productivo, análisis de costes, productividad, estado de equipos, control y calidad, aprovisionamiento, localización de plantas.
- Función de recursos humanos: sistema de reclutamiento, grado de cualificación, grado de efectividad, sistemas de promoción e incentivos, grado de participación en trabajo en equipo, seguridad en el trabajo.
- Función financiera: beneficios, rentabilidad, solvencia, liquidez, capital circulante, estructura financiera, costes financieros, política de dividendos, selección de inversiones.
- Función I+D: inversiones en I+D, potencial de innovación, *know-how*, patentes y licencias, nuevos productos, capacidad de investigación.
- Funciones dirección: estructura directiva, clima organizativo, estilo de dirección, sistemas de motivación, sistemas de información, sistemas de planificación y control, dirección estratégica.

A partir de este análisis se puede realizar el perfil estratégico o competitivo de la empresa, el cual consiste en una representación gráfica de la valoración (de 1 a 5, donde 1 es un punto débil y 5 un punto fuerte) de cada aspecto clave identificado en

las diferentes áreas funcionales. El perfil estratégico de la empresa se suele comparar con los de la competencia, el líder o el idóneo (Menguzzato y Renau, 1991; Garrido-Buj, 2006).

El Análisis de apalancamientos o de los multiplicadores de recursos permite analizar cómo se están empleando los recursos y qué posibilidades tiene de mejorar en su asignación para incrementar los resultados de la organización. Se proponen cuatro apalancamientos (Menguzzato y Renau, 1991):

- Apalancamiento financiero = $\frac{BAI}{BAII} \times \frac{Pasivo}{F.Pr\ opios}$,¹⁰ sirve para determinar el

efecto que tiene el endeudamiento sobre la rentabilidad de la empresa. Un apalancamiento positivo (producto de componentes superior a 1) significa que un mayor endeudamiento, en las mismas condiciones analizadas, supondría un incremento de la rentabilidad financiera. Se debe tener en cuenta que no siempre que el apalancamiento sea positivo la deuda es beneficiosa para la empresa, ya que éste solo informa si el uso de la deuda ha de aumentar la rentabilidad, pero no tienen en cuenta de si es excesiva o si se existe capacidad para devolverla (Amat-Salas, 2002).

- Apalancamiento operativo = $\frac{Margen_bruto}{Beneficio}$, analiza como la estructura de

costes variables y fijos afecta los resultados. Este se genera cuando la facturación supera el umbral de rentabilidad¹¹, cada incremento de ventas genera un aumento mucho mayor de los resultados.

- Apalancamiento de producción: refleja la reducción de costes unitarios como resultado de aumentos del volumen de producción. Está explicada por la curva de experiencia.

- Apalancamiento de marketing: $\left(\frac{Beneficio}{Ventas}\right)$ y $\left(\frac{Ventas}{Activo}\right)$, son sus dos

componentes, que representan el precio y el sistema de distribución y cuyo producto es la rentabilidad de los activos de la organización.

La Cadena de valor está constituida por todas las actividades, internas y externas, que una organización debe llevar a cabo para crear y vender un producto o servicio (ver Figura 15). Es el coste de estas actividades y el valor que ofrecen lo que determinará si se desarrollan o no proyectos o servicios que ofrezcan el mayor valor posible (Porter, 1985).

Las actividades que configuran la cadena de valor están interrelacionadas y se agrupan en dos conjuntos, las primarias y las de soporte (Porter, 1985) (ver Figura 15):

- Las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación o venta del un producto o servicio, son el ciclo productivo de la empresa. En una

¹⁰ Donde el BAI es el Beneficio antes de impuestos, el BAII es Beneficio antes de intereses e impuestos y el F.Propios son los Fondos propios.

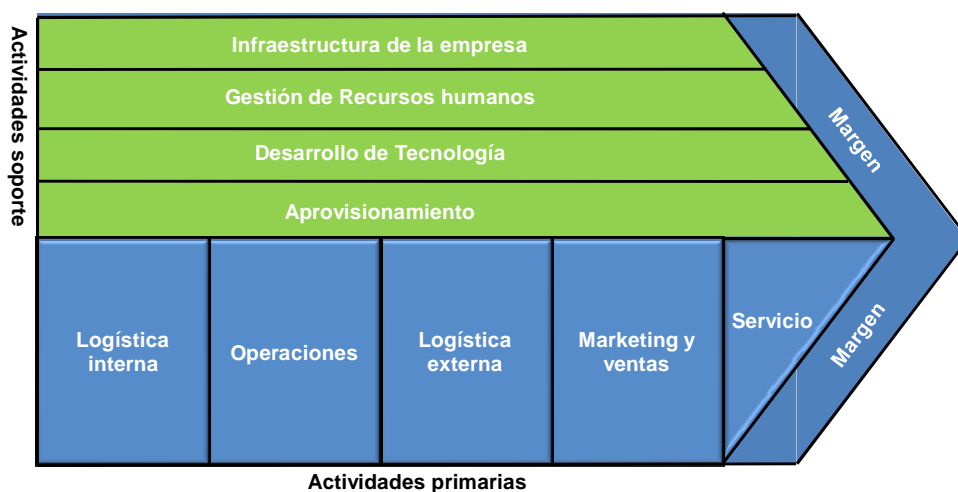
¹¹ Umbral de rentabilidad es el punto en el que la empresa no obtiene ningún beneficio, sus ingresos son iguales a la totalidad de sus costes.

empresa manufacturera estas actividades serían la logística interna, las operaciones, la logística externa, el marketing y ventas, y el servicio post-venta.

- Las actividades de soporte ayudan a mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades primarias, permiten el funcionamiento de la empresa. Estas actividades serían el aprovisionamiento de recursos, desarrollo de la tecnología e innovación, gestión de recursos humanos y la infraestructura en general (planificación, financiación, dirección, control de calidad, gestión de la información, etc.)

La descripción de las actividades se puede realizar de dos formas. La primera es centrando el análisis en los costes y el valor que aporta (diferenciación); y la segunda es realizando descripciones genéricas de las actividades elaborando un mapa de sistema de actividades¹² (Porter, 1985).

Figura 15: Cadena de Valor



Fuente: Porter (1985)

Un concepto más extenso es la red de valor, la cual consiste en el conjunto de relaciones y vínculos entre organizaciones necesarios para crear y vender el producto o servicio, en la red de valor se consideran las actividades realizadas por proveedores, distribuidores y clientes intermedios (Porter, 1985).

El Análisis cultural permite identificar y evaluar los oficios¹³ de la empresa, al mismo tiempo que se detectan deficiencias y/o competencias suplementarias poco conocidas y poco utilizadas. La cultura estaría formada por los valores implícitos y explícitos en la ejecución de las actividades por el personal (Menguzzato y Renau, 1991).

La cultura resulta útil dividirla en cuatro niveles (Johnson et al., 2006):

1. Los valores son declaraciones muy generales y suelen estar escritos en las declaraciones de misión de la empresa.

¹² Los mapas de actividades muestran la relación entre las distintas actividades de una organización, entre ellas mismas y los factores críticos de éxito detectados (Porter, 1996).

¹³ Conjunto de competencias específicas acumuladas en la empresa que permiten desarrollar ciertas actividades (Menguzzato y Renau, 1991).

2. Las creencias son más específicas pero, son cuestiones sobre los que las personas de la organización pueden hablar y expresarse.
3. Los comportamientos son la forma cotidiana cómo funciona la organización y pueden ser vistos de fuera y dentro de ésta.
4. El paradigma que son el conjunto de supuestos que se dan por sentados y que son comunes en una organización, es la experiencia colectiva.

La cultura de los individuos de la organización, por su parte, se puede ver influenciada por la cultura nacional o regional, la cultura organizativa y la cultura funcional o profesional (Johnson et al., 2006).

Figura 16: Red cultural



Fuente: Johnson et al. (2006)

Para realizar el análisis, se utiliza la red cultural (ver Figura 16), la cual es una representación de los supuestos que se dan por sentados y de las manifestaciones en la conducta de la cultura de la organización, es decir analiza el paradigma y los comportamientos (Johnson et al., 2006).

El mapa detallado que ofrece la red cultural es una buena fuente de información de la cultura organizativa. Los diferentes elementos que forman este mapa son (ver Figura 16):

- Los comportamientos rutinarios de los miembros de la organización representan lo que se da por sentado en cómo se hacen las cosas, puede resultar difícil cambiar.
- Los rituales de la vida de la organización son actividades concretas o acontecimientos especiales formales (programas de formación, conferencias, procedimientos de evaluación y control) o informales (tomarse una copa después del trabajo, tomar café en el almuerzo) que utiliza la organización para poner el énfasis en lo que realmente es importante.
- Las historias son lo que se cuentan el personal entre ellos y a personas fuera de la organización, describiendo el presente y personalidades importantes de la empresa.

- Los símbolos como logotipos, oficias, vehículos de la empresa, nombre del cargo, lenguaje y terminología constituyen una rápida representación de la organización.
- Las estructuras de poder influyen sobre supuestos clave, de ahí el interés de saber cómo se distribuye éste y las creencias esenciales de los líderes.
- De los sistemas de control interesa conocer su cantidad, que es lo que se supervisan más de cerca, si enfatizan recompensas o castigos, relacionados con la historia o con la estrategia.
- La estructura de la organización refleja las relaciones de poder y los cargos importantes.
- El paradigma refuerza y engloba los comportamientos de los demás elementos de la red.

Análisis DAFO

Un excelente análisis externo e interno generan una gran magnitud de información a la dirección, mucha de la cual puede crear confusión cuando se analiza sin sintetizar (Kaplan y Norton, 2008).

El análisis DAFO (DOFA en Latinoamérica) resume los factores clave sobre el entorno empresarial, amenazas (A) y oportunidades (O), y la capacidad estratégica de una organización, fortalezas (F) y debilidades (D), que pueden afectar con mayor probabilidad el desarrollo de la estrategia (Johnson et al., 2006; Dalmau-Porta, 1999; Thompson y Strickland, 1998). Estos factores son los que se han identificado en la Matrices de evaluación de factores externos (MEFE) e internos (MEFI) explicados con anterioridad en este apartado (ver Tabla 6).

Este análisis es considerado por muchos expertos como una de las herramientas más potentes en el diagnóstico estratégico, por su simplicidad y visión global de la empresa (Kaplan y Norton, 2008; Johnson et al., 2006). Adicionalmente, resulta útil como punto de partida para generar posibles estrategias y valorar posibles cursos de acción de futuro (Johnson et al., 2006).

Tabla 6: Análisis DAFO

Factores clave	Resultado Ponderado	Debilidades	Fortalezas	Total
Amenazas		-2 a +2	-2 a +2	\sum Puntuación del impacto de amenazas
Oportunidades		-2 a +2	-2 a +2	\sum Puntuación del impacto de oportunidades
Total	\sum Resultado Ponderado	\sum Puntuación del impacto de debilidades	\sum Puntuación del impacto de fortalezas	

Fuente: Propia a partir de Johnson et al. (2006).

A partir de los factores clave identificados en las Matrices de evaluación de factores externos (MEFE) e internos (MEFI), se valoran (de -2 a +2) las relaciones entre los efectos del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa. Una puntuación positiva (+) indica que la fortaleza va a ayudar aprovechar o resolver un problema que surja en el entorno, o que se compensará una debilidad debido a este cambio. Una puntuación negativa (-) indica que la fortaleza disminuirá por ese cambio o que alguna debilidad impedirá superar los problemas que genere dicho cambio (Johnson et al., 2006) (ver Tabla 6).

Para enriquecer este análisis, es conveniente comparar la situación de la empresa con los competidores directos.

1.3.1.2 Objetivos generales

Existe una controversia sobre si los objetivos forman parte del proceso estratégico o son un proceso independiente por sí solo (Johnson et al., 2006). La fijación de los objetivos generales se realiza continuamente durante todo el proceso estratégico, en la formulación se parte de la misión para definir éstos tanto a nivel general como operativo, y en la fase de implementación y control muchas veces se deben reconsiderar algunos de estos objetivos (Menguzzato y Renau, 1991). Por lo tanto es evidente la interrelación existente entre los objetivos empresariales y la estrategia. En este trabajo, los objetivos generales se han considerado como una subfase de la formulación estratégica.

Figura 17: Objetivos y expectativas



Fuente: Adaptado de Johnson et al. (2006).

Un objetivo, a cualquier nivel de la organización, puede ser entendido como una posición que se desea alcanzar, un resultado que se desea lograr, los fines que marcan la dirección de una organización o una medida de eficiencia. Sin embargo son sus funciones principales las que dan una mejor noción de lo que significa (Menguzzato y Renau, 1991):

- Guiar, incitar y coordinar las decisiones y las acciones en la empresa.
- Servir de base de evaluación y control de los resultados obtenidos.

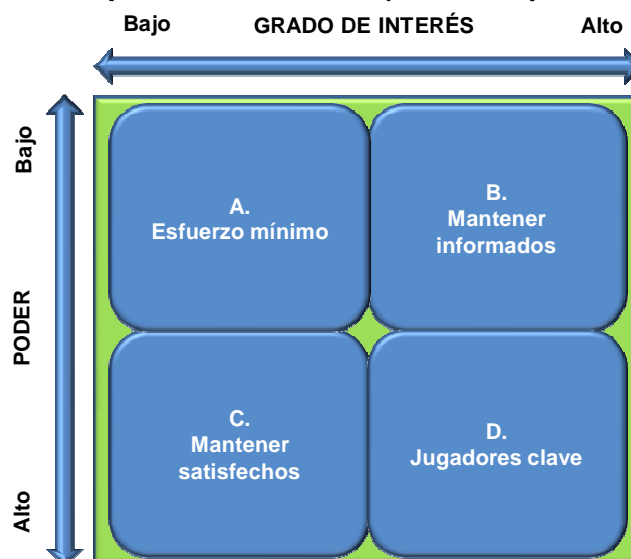
- Motivar los miembros de la organización por el conocimiento, entendimiento y aceptación de metas.
- Transmitir a los *stakeholders* las intenciones de la empresa en busca de apoyo o para crear imagen.

Los objetivos generales y la misión están condicionados por las expectativas de las personas que intervienen o están relacionadas con la organización. Johnson et al. (2006) definen cuatro tipo de expectativas que pueden influir sobre los propósitos de la empresa, los cuales se pueden ver en Figura 17.

A continuación se detallan brevemente cada una de estas expectativas (Johnson et al., 2006):

- El gobierno corporativo describe a quién debe servir la organización y cómo se deben tomar las decisiones sobre los propósitos y prioridades de la misma. Recientemente ha adquirido más importancia ante las necesidades de separar la propiedad y el control directivo, y darle una mayor visibilidad a la responsabilidad de la organización. Se ve afectado por la cadena de gobierno (directivos-consejos de administración-beneficiarios), la estructura de la propiedad, relaciones con otros *stakeholders*, y contexto donde se desarrolla la actividad.
- La postura ética empresarial es el grado en que una organización superará sus obligaciones mínimas para con sus *stakeholders* y la sociedad en su conjunto. Dentro de esta postura, la responsabilidad social de la empresa hace referencia a las formas específicas en que una organización irá más allá de sus obligaciones mínimas definidas por la normativa y el gobierno corporativo, y cómo se van a reconciliar las exigencias conflictivas de los diferentes *stakeholders*.

Figura 18: Mapa de *stakeholders* (matriz de poder/interés)



Fuente: Adaptado de Johnson et al. (2006)

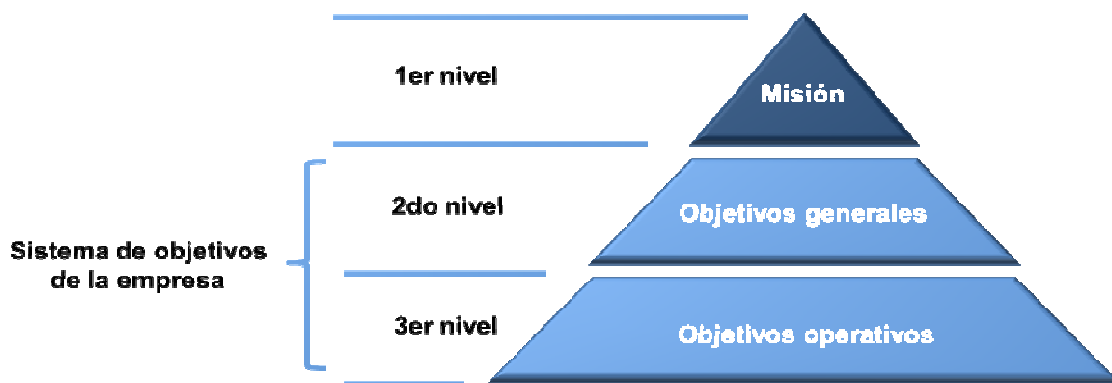
- *Los stakeholders* son aquellos grupos o individuos que dependen de una organización para alcanzar sus propias metas, y de quien depende, a su vez, la organización. Se pueden clasificar en tres tipos según su entorno: de mercado (clientes, competencia, proveedores, distribuidores, accionistas), social-político

(políticos, legisladores, agencias gubernamentales), y tecnológico (agencias de certificación y propietarios de tecnología). La importancia de cada una de las partes interesadas al determinar la estrategia dependerá de cada situación, siendo relevante el poder y grado de interés que posea el colectivo a analizar (ver Figura 18).

- La cultura de la organización son los supuestos y creencias básicos, que son compartidos por sus miembros, que operan a nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización en sí misma y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentadas (ver Análisis cultural en subapartado 1.3.1.1 Diagnóstico estratégico).

Tras haber analizado una definición genérica de los objetivos y la influencia de las diferentes expectativas de la empresa sobre éstos, se procede a analizar los tres niveles de objetivos empresariales (ver Figura 19).

Figura 19: Objetivos empresariales



Fuente: Menguzzato y Renau (1991)

Aunque la misión, objetivo supremo, está por encima de los objetivos generales se detallará brevemente como parte de los objetivos empresariales, ya que es uno de los *inputs* necesarios para realizar la formulación estratégica, focaliza el problema decisión estratégica.

Los objetivos generales y su correspondiente desglose en subobjetivos constituyen el sistema de objetivos de la empresa (ver Figura 19). A continuación se detallan los tres niveles de los objetivos empresariales.

La Misión

“La misión es la expresión más general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad (Menguzzato y Renau, 1999, p. 105)”, es decir es la razón de ser que condicionará las actividades presentes y futuras (Saorín-Iborra, 2006). Ésta proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas; y crea una visión clara a la hora de definir en qué negocio se está y se quiere estar (ámbito de actividad, ver subapartado 1.2.3 Los Componentes de la Estrategia).

Algunas de las características propias de una misión, es que debe ser idealista, específica, ambiciosa, inspiradora, imperativa, ofrecer imagen de futuro, y encajar con la cultura y valores.

En la literatura empresarial y en el mundo de la empresa algunos autores incluyen otro término, la visión (Johnson et al., 2006; Dalmau-Porta, 1999). En este caso solo se considerará el de misión, ya que la delimitación de ambos es borrosa y la utilización de los dos conceptos crea muchas veces confusión. Utilizando el término misión en un sentido más amplio, abarcando la idea de ambos, se mejora en claridad expositiva y operativa.

La misión de la empresa recoge tres elementos (Johnson et al., 2006; Dalmau-Porta, 1999):

- El propósito consiste en definir cuál es el por qué de la existencia de la organización pero desde el punto de vista del cliente, se debe definir el negocio (ver ámbito de actividad en subapartado 1.2.3 Los Componentes de la Estrategia).
- Los valores son los principios que guían las acciones.
- La imagen de futuro que representa cómo se quiere que sea el resultado final.

Las declaraciones de la misión no deben revisarse con frecuencia en función de cada cambio en el entorno. Sin embargo, una organización tiene que redefinir su misión si la anterior ha perdido credibilidad o si ha dejado de definir el camino correcto e acción (Dalmau-Porta, 1999).

Los Objetivos generales

Los objetivos generales son declaraciones de los resultados o metas que se quieren conseguir a nivel global y a largo plazo, teniendo en consideración la misión, la situación de la empresa y del entorno, y la evolución de este último (Johnson et al., 2006; Menguzzato y Renau, 1991).

La importancia de éstos radica en que (Garrido-Buj, 2006):

- Son la base para la asignación de recursos en la implantación de la estrategia.
- Sirve para evaluar a los distintos directivos a través de los logros parciales de los objetivos que para cada periodo de tiempo se han asignado.
- Sirven para controlar y realizar seguimiento del avance de los planes de acción de la estrategia.

La comunicación clara de los objetivos es la clave para el éxito de la implantación de la estrategia, éstos deben expresarse cerrados y claros (Garrido-Buj, 2006). No se puede gestionar lo que no se puede medir, es una frase que suelen repetir Kaplan y Norton (2007), por eso para determinar correctamente los objetivos no basta con definir el área (crecimiento, imagen, rentabilidad, eficiencia, autonomía, cuota de mercado, riesgo, flexibilidad, riesgo, calidad, responsabilidad social, o satisfacción de empleados, clientes, proveedores y accionistas), sino también los componentes de nivel que permitan medir éstos (variables), y el plazo de tiempo para alcanzarlos (Thompson y Strickland, 1998, Menguzzato y Renau, 1991).

Los objetivos generales deben ser fruto de un proceso de diálogo entre todos los responsables de la organización y la participación activa de todos ellos debe ser una garantía del compromiso y aceptación por parte de cada uno de sus responsabilidades (Garrido-Buj, 2006).

Los Objetivos operativos

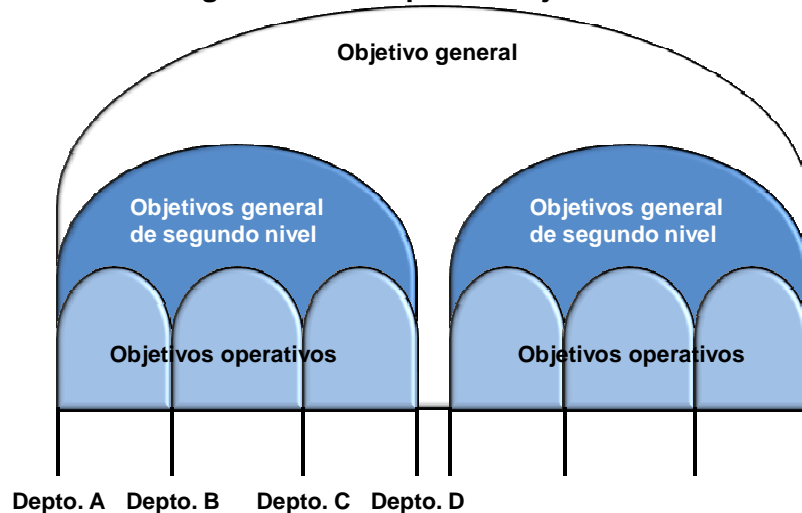
Los objetivos operativos, son el tercer nivel de desagregación de los objetivos empresariales (ver Figura 19). Éstos son objetivos que se fijan a todos los niveles de decisión, en los diferentes departamentos o áreas que configuran la organización, con el fin de concretar y hacer operativos los objetivos generales (de nivel superior) (Garrido-Buj, 2006; Menguzzato y Renau, 1991).

Un problema recurrente de los objetivos es que los directivos y los empleados que están más abajo en la jerarquía de la empresa no tienen claro cómo sus tareas cotidianas contribuyen a la consecución de los objetivos de los niveles superiores. Esto se puede resolver mediante una “cascada” de objetivos. Los objetivos generales se desglosarían en subobjetivos, y así sucesivamente, generando una estructura arborescente que coincidirá con la estructura organizativa existente. Esta forma de jerarquización de objetivos, puede a veces no coordinar y solucionar todos los conflictos entre departamentos (Johnson et al., 2006; Garrido-Buj, 2006; Menguzzato y Renau, 1991).

El procedimiento paraguas de Richards (1978) (ver Figura 20), soluciona este problema de coordinación y confusión. Éste representa gráficamente a cada objetivo mediante un arco, de modo que cada objetivo superior engloba en su arco objetivos inferiores que son necesarios alcanzar para poder lograr la meta planteada (Menguzzato y Renau, 1991).

Aunque la jerarquización de objetivos soluciona posibles confusiones, hay casos en los que los directivos deben sacrificar parcialmente algunos de ellos para garantizar objetivos de mayor prioridad. En situaciones de crisis, puede que los directivos deban sacrificar objetivos estratégicos y no satisfacer a todos los *stakeholders* con miras de garantizar la subsistencia de la organización (Johnson et al., 2006; Thompson y Strickland, 1998; Menguzzato y Renau, 1991).

Figura 20: Jerarquía de objetivos



Fuente: Richards (1978)¹⁴ tomado de Menguzzato y Renau (1991)

¹⁴ Richards, M.D. (1978): “Organizational goal structures”, West.

1.3.1.3 Identificación del Gap estratégico

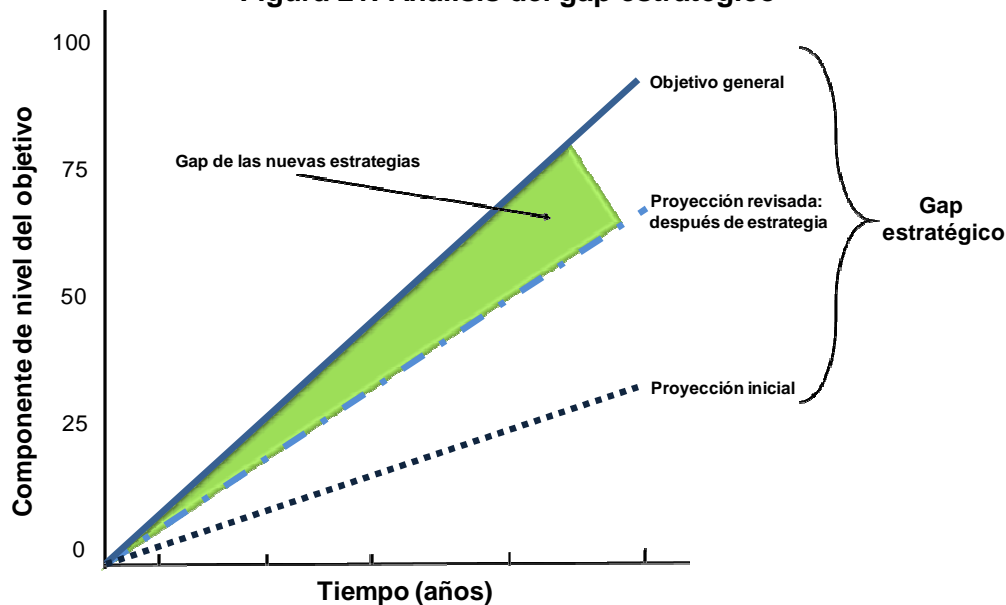
Son pocas las organizaciones que se plantean cuál es el gap estratégico en sus procesos de dirección estratégica. En sus planes estratégicos pueden formularse y detallarse diferentes estrategias, las cuales son luego ejecutadas con una serie de planes de acción, que muchas veces, no guardan relación con los objetivos planteados, desperdiciando recursos y permitiendo a la competencia mejorar su situación competitiva (Albrecht, 1994).

Por lo tanto, el gap estratégico es el problema estratégico, comentado con anterioridad, que se busca resolver mediante el proceso de formulación estratégica (ver subapartado 1.3.1 Formulación Estratégica). En esta fase del proceso se busca determinar el problema (identificar el gap estratégico) para que pueda ser eliminado o minimizado en las fases posteriores de este proceso, mediante la determinación de posibles estrategias que se adecuen y solucionen los gap en cada uno de los objetivos fijados.

Menguzzato y Renau (1991, p. 113) definen el Gap estratégico como “la diferencia entre lo que se hace y puede hacer, y lo que se quiere hacer”, es decir, el desfase entre los objetivos generales fijados, y los resultados que se estima que obtendría la empresa de continuar con la estrategia actual, teniendo en cuenta las capacidades estratégicas existentes y la evolución del entorno (ver Figura 21).

Si las exigencias del entorno, las aspiraciones de la empresa y las capacidades de ésta son congruentes entre sí, el problema podrá reducirse mediante un pequeño reajuste, cambios menores de la estrategia actual (ver Figura 21). En caso contrario, la presencia de un problema estratégico requiere cambios mayores en la estrategia si existiera, o el diseño de una nueva estrategia que especifique las líneas de acción, y las acciones tanto a nivel global como nivel de las unidades estratégicas y a nivel funcional (Menguzzato y Renau, 1991).

Figura 21: Análisis del gap estratégico



Fuente: Propia

Los gap estratégicos definen el problema, y las fuentes de éstos indican donde se requieren tomar acciones, o en casos extremos explican el por qué una estrategia no

funcionaría (Egan y Thomas, 1998). Los gaps pueden ser de diferentes tipos, y pueden existir por (Egan y Thomas, 1998):

- Objetivos generales excesivamente ambiciosos.
- La existencia de importantes barreras internas, que pueden variar por escasez de recursos, habilidades o procesos que soporten la estrategia.
- Falta de compromiso o comprensión de los directivos hacia la estrategia.
- La estrategia se basa en capacidades estratégicas que no existen actualmente en la organización o no están suficientemente desarrolladas.
- Falta de comprensión del entorno en el que se desarrollara la estrategia.
- Los planes de acción detectados no se implementan o se hacen parcialmente.

El Gap estratégico puede ser usado para analizar los recursos humanos, procesos, sistemas de información o la dirección de negocio, entre otros. Identificando éste permite a las compañías analizar y verificar las estrategias de negocio e identificar recursos subutilizados.

Algunos de los gaps identificados pueden ser simples y pueden solucionarse con acciones directas. En cambio, hay ciertos gaps que pueden costar eliminar, sobretodo los relacionados con aspectos de la cultura organizativa (Albrecht, 1994).

1.3.1.4 Determinación de nuevas estrategias y selección

En esta fase la alta dirección de la organización debe desarrollar toda su creatividad y su capacidad de abstracción y valoración a priori de las consecuencias de las distintas acciones posibles, en busca de alternativas estratégicas que permitan cubrir el gap estratégico identificado en el subapartado anterior (Menguzzato y Renau, 1991).

Las acciones estratégicas o estrategias utilizadas por un gestor de negocio son tan amplias como amplio es el ámbito de la gestión de negocios. Intentar englobar todas las acciones de la gestión de empresas es tan utópico como intentar englobar todas las estrategias posibles (Garrido-Buj, 2006). Sin embargo, el establecimiento de una clasificación ayuda a sistematizar el proceso y a tomar estrategias deliberadas (Menguzzato y Renau, 1991).

Para determinar las nuevas estrategias y su posterior selección, Johnson et al. (2006) definen una clasificación de posibles acciones de naturaleza estratégica, distinguiendo tres partes que intervienen en la elección de la estrategia:

- Tipos de estrategias: una base de estrategias genéricas que sirven de base para realizar la elección.
- Orientación de la estrategia: la dirección en la que debe moverse.
- Métodos de desarrollo estratégico: bien sean internos o externos.

La estrategia, es por tanto una combinación de las características correspondientes a las distintas categorías de situaciones y opciones de la empresa, y como resolución del problema decisional se debe proponer todas las alternativas posibles. Para cada

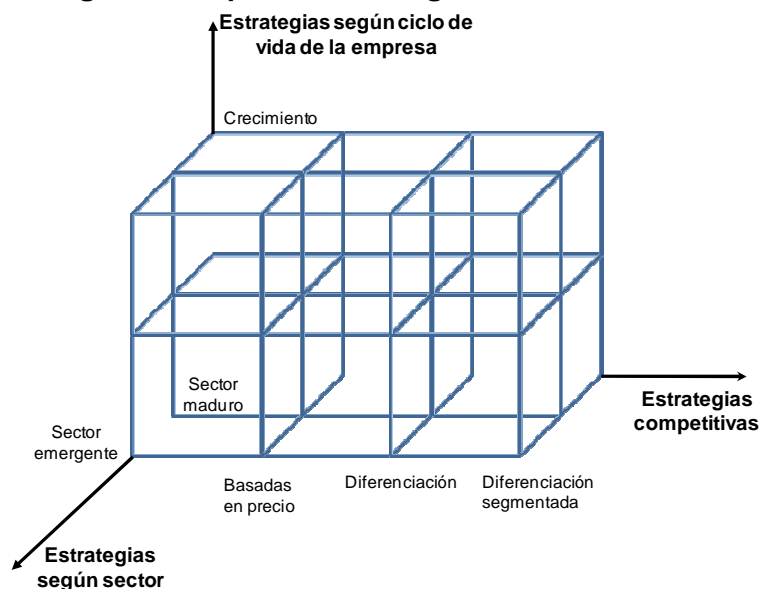
una de estas alternativas deberán tenerse en cuenta los criterios que condicionan su éxito a través de un análisis de viabilidad (Menguzzato y Renau, 1991).

Como consecuencia, el siguiente apartado se abordará en cuatro subapartados, las tres partes de la elección de la estrategia de Johnson et al. (2006), añadiendo los criterios de éxito a tener en cuenta para realizar la selección.

Tipos de estrategias

Aunque son varias las dimensiones a las que se puede acudir para construir tipologías de estrategias, Menguzzato y Renau (1991) definen las dimensiones más corrientes: las de ciclo de vida de la empresa, argumento competitivo a utilizar y los tipos de sectores. Cada una de estas dimensiones crea una tipología de estrategias diferente, aunque existiendo algunas interrelaciones entre ellas (ver Figura 22). A continuación se analizan las tres tipologías de estrategia identificadas:

Figura 22: Tipos de estrategias e interrelaciones



Fuente: Adaptado de Menguzzato y Renau (1991)

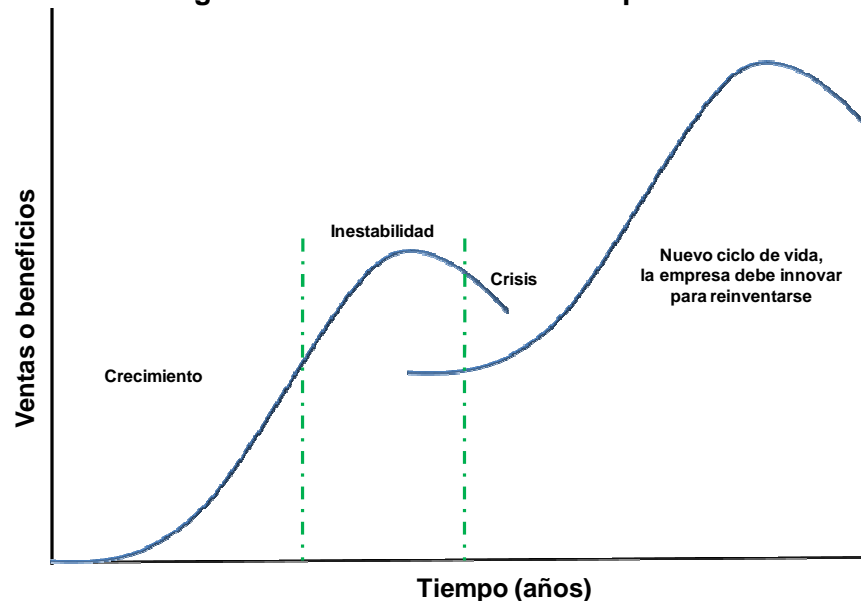
Estrategias según el ciclo de vida de la empresa

El ciclo de vida de la empresa suele considerarse que está constituido por tres fases: crecimiento, inestabilidad y crisis (ver Figura 23). Es evidente que las características y necesidades de la empresa son muy diferentes en cada una de éstas, lo que implicará diseñar estrategias teniendo en cuenta distintas bases (Menguzzato y Renau, 1991).

Al igual que en el ciclo del producto, la empresa debe reinventarse continuamente en las diferentes fases para redefinir su nuevo ciclo de vida (Christensen, 1997). En la Figura 23 se puede ver como el ciclo de la vida de la empresa se alarga mediante innovaciones radicales en productos, procesos, mercados u organización.

Las estrategias según la dimensión del ciclo de vida se pueden clasificar en estrategias de crecimiento y estrategias de estabilización o supervivencia (Menguzzato y Renau, 1991). A continuación se detallan las características y aspectos más significativos de cada tipo.

Figura 23: Ciclo de vida de la empresa



Fuente: Menguzzato y Renau (1991) adaptado con aportes de Christensen (1997)

Las estrategias de crecimiento, se diseñan en las fases de crecimiento de la empresa y pueden ser de dos tipos: estrategias de crecimiento estable, si se crece al mismo ritmo del mercado, o de crecimiento real, cuando se crece a tasas superiores a las del mercado. Las características más significativas de éstas se exponen a continuación (Menguzzato y Renau, 1991):

- Estrategias de crecimiento estable: parte del supuesto según el cual la empresa desea seguir con los objetivos actuales, continuando con los mismos productos y mercados. Son estrategias de poco riesgo, defensivas y conservadoras, con las cuales se suele mantener la misma cuota de mercado.
- Estrategias de crecimiento real: son estrategias ofensivas que suponen cambio en los objetivos, al menos, en el nivel de éstos. Se persiguen crecimientos superiores a los del mercado y a los de la empresa en años anteriores, bien sea mediante especialización o diversificación horizontal y vertical.

Las estrategias de estabilización o supervivencia corresponden a las fases de inestabilidad y crisis y son de naturaleza defensiva. Este tipo de estrategias buscan reconducir la actividad de la empresa hacia una nueva etapa de crecimiento.

La distinción entre las fases de inestabilidad y crisis, está dada por la situación en la que la empresa se encuentre, es decir el grado de caída en ventas y destrucción de beneficios. En este caso las estrategias a formular deben estar enfocadas hacia un mismo objetivo, la supervivencia (Menguzzato y Renau, 1991).

A continuación se detallan los rasgos más comunes de las diferentes estrategias de estabilización o supervivencia (Menguzzato y Renau, 1991):

- Estrategia de saneamiento: es válida cuando ésta se encuentra en la fase de inestabilidad, persigue frenar la caída de las ventas y beneficios de la empresa, y sanear la situación económico-financiera. Los principales puntos de actuación son la reestructuración del liderazgo y de la organización (sustitución de la alta dirección, reducción de personal, supresión o modificación de unidades administrativas, cambios en canales de comunicación, entre otros), venta y/o

reasignación de activos a otras actividades de negocio, reducción y control estricto de los costes y reposicionamiento de la empresa en mercados tradicionales con nuevos productos o a nuevos segmentos o penetrando nuevos mercados. Esta última acción depende de que se haya logrado sanear la situación con las acciones anteriores.

- Estrategia de cosecha: es válida cuando la empresa a pesar de tener una caída de ventas, no presenta una situación de insolvencia ni está obteniendo pérdidas. La empresa reduce sus inversiones en aquellas actividades no rentables o con tendencia hacia ello, con el fin de disminuir los costes y generar *cash-flow* que permitan retomar la senda de crecimiento. A la hora de realizar la reducción de inversiones en estas actividades se debe verificar que: esté en un mercado estable o en declive, no contribuya a proporcionar estabilidad a las ventas o prestigio de la organización, posea una cuota de mercado reducida o difícil de incrementar, baja contribución al total de ventas de la empresa y caída gradual de las ventas.
- Estrategia de desinversión: se aplica cuando las estrategias anteriores no han tenido éxito, y la situación se ha vuelto más crítica. Esta estrategia consiste en la venta o liquidación de ciertas actividades o partes de la empresa para disminuir costes y generar recursos financieros.
- Estrategia de liquidación: es la última alternativa a considerar, donde el objetivo es vender la empresa o su liquidación total (cierre). Esta estrategia se utiliza cuando ya no es posible continuar con ésta o en caso de hacerlo las pérdidas serían mayores. Cuando es una empresa monoactividad, la estrategia de cosecha y desinversión se convierten en una estrategia de liquidación.

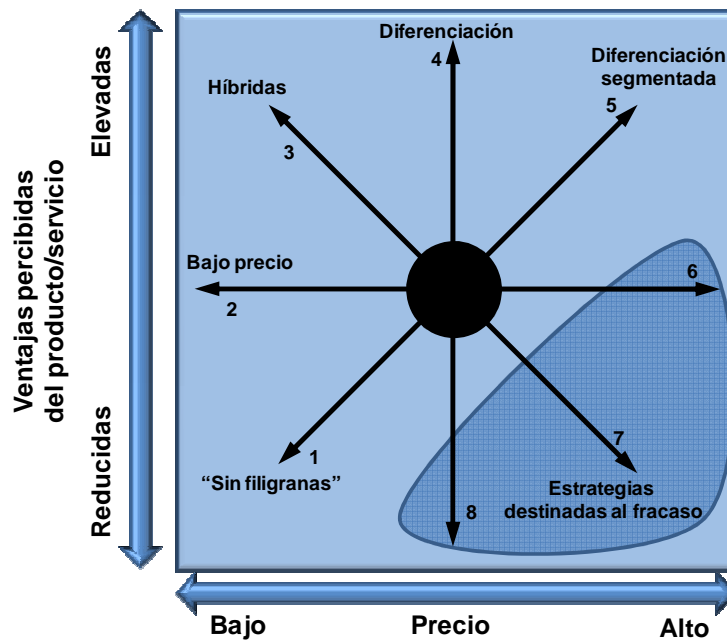
Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas son las bases a partir de las cuales una organización puede lograr una ventaja competitiva sostenible y duradera en su mercado. Porter (1985) fue pionero en este campo, definiendo tres tipos de estrategias competitivas genéricas:

- Liderazgo en costes: la ventaja competitiva se alcanza mediante una ventaja en costes, donde todos los esfuerzos y recursos deben ir enfocados a mantener éstos lo más reducidos posible.
- Diferenciación: persigue que la empresa en general o algunos elementos en particular (producto, calidad, servicio, distribución, etc.) sean percibidos como únicos por los clientes, e incluso por los proveedores.
- Segmentación (especialización): se trata de enfocarse en un segmento o nicho de mercado, bien sea a través de una estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación.

Sin embargo, estas tres categorías han creado un gran debate académico sobre lo que realmente significan, donde muchos confundían el liderazgo en costes con una estrategia de precios reducidos (Johnson et al., 2006). Para evitar esto, se utilizarán las estrategias base propuestas por Johnson et al. (2006) y definidas mediante “el reloj estratégico” (ver Figura 24).

Figura 24: El reloj estratégico



Fuente: Johnson et al. (2006)

El “reloj estratégico” es una herramienta que engloba diversas estrategias o rutas estratégicas en función de la percepción de valor del producto (ventajas percibidas) que obtienen los clientes por el precio pagado por éste. Dentro de estas estrategias están incluidas las de diferenciación y segmentación de Porter, siendo el coste una consideración estratégica de todas las estrategias del reloj, no solo de las que ponen énfasis en un precio reducido (Johnson et al., 2006). A continuación se analizan cada una de las rutas del reloj con más detalle (Johnson et al., 2006):

Estrategias en función del precio (rutas 1 y 2) se utilizan en segmentos de mercado donde los clientes les preocupa el precio y solo les interesa cubrir sus requisitos umbral.

- Estrategia “sin filigranas” (ruta 1): combina un precio reducido con bajas ventajas específicas del producto, y un segmento de mercado sensible al precio. Los clientes tienen un elevado poder y reducidos costes de cambio y los productos o servicios se caracterizan por ser *commodities*.
- Estrategia de precio reducido (ruta 2): intenta lograr un precio inferior al de los competidores y mantener las mismas ventajas percibidas que ofrecen éstos. Cuando la competencia se produce en función del precio, existe el riesgo de guerra de precios y márgenes reducidos, es necesario ser líder en costes. Una alternativa sería buscar segmentos no atractivos para los competidores.

Estrategias de diferenciación general (ruta 4) consisten en lograr una ventaja competitiva ofreciendo mejores productos y servicios, con diferentes ventajas que son valoradas por los clientes, al precio similar al de los competidores. Se podrían dar dos estrategias:

- Sin prima de precio: el valor añadido percibido por el usuario permite obtener ventajas en cuota de mercado.

- Con prima de precio: el valor añadido percibido es suficiente para respaldar un precio más alto (prima).

Estrategias híbridas (ruta 3) busca alcanzar simultáneamente la diferenciación (ofrecer mayores y mejores prestaciones) y un precio inferior al de la competencia que permitan obtener mayores volúmenes de venta. Es importante tener en cuenta que los márgenes obtenidos deben ser suficientes para mantener y desarrollar las bases de la diferenciación, si se detectan las actividades generadoras de ésta se pueden eliminar los costes de las actividades que no aportan valor.

Estrategias de diferenciación segmentada (ruta 5) normalmente están dirigidas a un selecto segmento de mercado (nicho) al cual se intenta ofrecer elevadas ventajas percibidas del producto/servicio que justifiquen precios significativamente superiores. Se debe analizar continuamente la situación del mercado, ya que éste puede cambiar de forma que se erosionen las diferencias entre segmentos, dejando a la organización vulnerable a una competencia más general (se pasaría a la ruta 4).

Estrategias destinadas al fracaso (rutas 6, 7 y 8) no ofrecen suficiente valor percibido en cuanto a características del producto, precio o ambas. Se pueden clasificar en.

- Mayor precio/valor estándar (ruta 6): aumentar el precio sin mejorar las prestaciones del producto/servicio, es propio de organizaciones en monopolio.
- Mayor precio/valor reducido (ruta 7): implica reducir las prestaciones, al mismo tiempo que se reduce el precio.
- Precio estándar/valor reducido (ruta 8): se reducen las prestaciones aunque manteniendo el precio. Puede ser propia de estrategias de liquidación.

Estrategias según sectores

Se pueden identificar cuatro tipos de sectores, en cada uno de los cuales se pueden desarrollar estrategias diferentes. Estos sectores son: fragmentados, nuevos o emergentes, maduros y en declive (Menguzzato y Renau, 1991).

Contrario a las dos clasificaciones anteriores, en ésta se identificarán los diferentes sectores explicitando las posibles estrategias a desarrollar (definidas con anterioridad) (ver Figura 22).

Los sectores fragmentados se caracterizan por tener débiles barreras de entrada, bajo grado de concentración y gran número de empresas (atomizado), poco poder de negociación con los clientes y proveedores, existencia de diseconomías de escala (debido a la rápida renovación de los productos, ausencia del efecto experiencia, altos costes de transporte y producción) reducido potencial de ventajas competitivas haciendo que normalmente ninguna empresa sea susceptible de adquirir una posición competitiva importante.

Las opciones estratégicas pueden estructurarse según la capacidad de la empresa para crecer y a la ausencia de economías de escala:

- En la presencia de diseconomías de escala y capacidad de crecimiento, la estrategia más adecuada sería la introducción de economías de escala y el efecto experiencia en las actividades primarias de la cadena de valor que sea posible.

- Si la empresa no posee capacidad para crecer, pero existen deseconomías de escala, la mejor estrategia sería la de focalización en ciertos productos y servicios (estandarizándolos), aunque manteniendo algunos de éstos adaptados a los requerimientos de los clientes.
- En sectores con economías de escala y empresas con capacidad para crecer, se recurre al crecimiento externo, mediante adquisiciones y/o fusiones que permitan aumentar el tamaño, aunque manteniendo el carácter local (*“think global act locally”*).
- En la presencia de economías de escala y ausencia de capacidad de crecimiento, se debe aplicar estrategias de especialización en producto, cliente o mercado.

Los sectores nuevos o emergentes son de reciente aparición y en gran parte como consecuencia de una innovación tecnológica. Este sector se caracteriza por su incertidumbre tecnológica y estratégica, aparición de elevado número de empresas (ausencia de barreras y atractivo), inestabilidad de los clientes que no conocen el producto y sus usos, difícil acceso a materias primas y canales de distribución, altos costes iniciales, y horizonte a corto plazo de las decisiones.

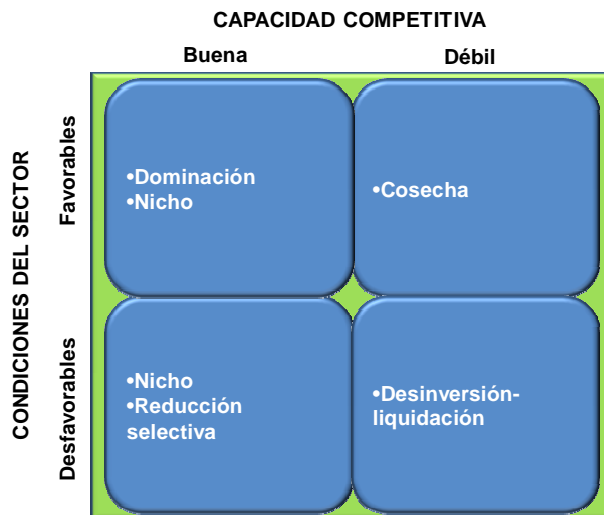
Las estrategias en este tipo de sectores deben buscar consolidar las innovaciones tecnológicas; las alianzas y estrategias de cooperación pueden ser de gran utilidad.

Los sectores maduros se caracterizan por una reducción gradual de la tasa de crecimiento (aumento de competencia), clientes muy informados y experimentados, exceso de capacidad productiva, productos estandarizados ante el énfasis en los costes (debido al endurecimiento de la competencia y clientes más informados).

Algunas de las opciones estratégicas que puede aplicar la empresa son: internacionalización para aprovechar la sobrecapacidad; crecimiento externo adquiriendo competidores con dificultades; diferenciación en calidad, servicio o distribución; diversificación; o liderazgo en costes.

Los sectores en declive se caracterizan por la tendencia decreciente de la demanda (ante posibles cambios demográficos, tecnológicos o en los gustos), existencia de fuertes barreras de salida e inestabilidad de la oferta.

Tabla 7: Opciones estratégicas de sectores en declive



Fuente: Menguzzato y Renau (1991)

Las posibles opciones estratégicas se presentan en la Tabla 7, donde las condiciones del sector se consideran favorables cuando las barreras de salida son bajas y/o se percibe claramente el declive.

Orientación de la estrategia

Las direcciones de desarrollo de la estrategia son las opciones estratégicas de las que dispone una organización en cuanto a productos y cobertura de mercado, teniendo en cuenta la capacidad estratégica, la situación del entorno y las expectativas de los stakeholders (Johnson et al., 2006).

Para analizar estas opciones se expondrán dos planteamientos: la matriz producto/mercado de Johnson y Scholes (2006)¹⁵ y la matriz DAFO.

Matriz producto/mercado de Johnson y Scholes (2006)

Esta matriz utiliza dos de las dimensiones de la matriz de Ansoff (1988) (ver ámbito de actividad en subapartado 1.2.3 Los Componentes de la Estrategia), productos y mercados, las cuales generan cuatro direcciones generales de desarrollo de la estrategia (ver Tabla 8).

Tabla 8: Direcciones de desarrollo de la estrategia
PRODUCTOS



Fuente: Johnson et al. (2006)

A continuación se exponen las características clave de cada una de las direcciones de la matriz producto/mercado.

Proteger/Construir representa las estrategias que buscan proteger o crear a partir de la situación actual. En esta categoría se pueden encontrar las siguientes opciones estratégicas (Johnson et al., 2006):

- Consolidación: se produce cuando las organizaciones protegen y fortalecen su posición en los mercados actuales con los productos actuales. Esta opción

¹⁵ Adaptada de Ansoff, H. (1988): "The new corporate strategy", Penguin.

puede exigir una reestructuración mediante la reducción del tamaño o salida de algunas actividades, o puede representar el mantenimiento de la cuota en los mercados actuales.

- Penetración en el mercado: busca con los productos actuales ganar cuota de mercado en los mercados actuales. La penetración puede depender de la tasa de crecimiento del mercado, disponibilidad de recursos y el grado de complacencia de los líderes.

El desarrollo de producto se produce cuando las organizaciones ofrecen nuevos productos o con nuevos atributos en los mercados actuales, bien sea como necesidad para sobrevivir (cortos ciclo de vida del producto, cambios en las necesidades o factores críticos de éxito) o porque representan una oportunidad (innovaciones a partir de inversión en I+D) (Johnson et al., 2006).

El desarrollo de mercado se da cuando la organización no encuentra oportunidades en los mercados actuales, y ofrece sus productos actuales a diferentes mercados o segmentos. Estas opciones estratégicas pueden requerir en cierto grado el desarrollo de capacidades y de productos, algunas de ellas son: entrar en nuevos segmentos de mercado con similares factores críticos de éxito, desarrollar nuevas aplicaciones para los productos actuales o incrementar el alcance geográfico a nivel nacional y/o internacional (Johnson et al., 2006).

Diversificación es una estrategia que aleja a la organización de sus mercados y productos actuales. A continuación se exponen las diferentes formas en las que se puede dar la diversificación (Johnson et al., 2006; Garrido-Buj, 2006; Menguzzato y Renau, 1991):

- Diversificación relacionada (concéntrica u homogénea): es un desarrollo de la estrategia más allá de los productos y mercados actuales, pero dentro de las capacidades o red de valor de la organización. Ésta puede darse como integración vertical hacia adelante o hacia atrás (actividades adyacentes de la red de valor) o integración horizontal (actividades complementarias a la red de valor).
- Diversificación no relacionada (conglomerada o heterogénea): es contraria a la anterior, se basa en el desarrollo de productos y mercados más allá de las capacidades actuales o de la red de valor (no existen economías de alcance). Se le describe como estrategia de conglomerado y puede ser eficaz en países con mercados subdesarrollados o explotando la lógica dominante.
- También se suelen utilizar los términos de diversificación ventana, cuando se agrega una nueva actividad porque puede influir en la tecnología utilizada en la actividad principal como resultado de cambios tecnológicos; diversificación imagen, para mejorar la imagen de la organización ante la sociedad; y diversificación internacional, como estrategia de internacionalización.

Los principales motivos que inducen a la diversificación son: poder aplicar recursos y competencias actuales infrutilizados en otras actividades (economías de alcance), aprovechar capacidades directivas, mejorar el poder competitivo incrementando la gama de productos, reducir el riesgo global, rejuvenecer la empresa cuando la actividad actual está en la fase de madurez, o para responder a cambios del entorno como la convergencia de tecnologías (Johnson et al., 2006; Garrido-Buj, 2006; Menguzzato y Renau, 1991).

Matriz DAFO

La Matriz DAFO (ver Tabla 9) es una forma complementaria a la Matriz producto/servicio, comentada con anterioridad, para generar opciones estratégicas a partir del conocimiento de la posición estratégica alcanzado mediante el análisis DAFO (ver subapartado 1.3.1.1 Diagnóstico estratégico) (Johnson et al., 2006; Garrido-Buj, 2006; Thompson y Strickland, 1998).

Tabla 9: Matriz DAFO

Factores clave	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Opciones estratégicas FO	Opciones estratégicas DO
Amenazas	Opciones estratégicas FA	Opciones estratégicas DA

Fuente: Johnson et al. (2006)

Con esta matriz se busca realizar diferentes combinaciones de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) para generar distintas opciones estratégicas (ver Tabla 9). Como resultado, se obtienen cuatro tipos de opciones estratégicas (Garrido-Buj, 2006, Thompson y Strickland, 1998):

- Opciones estratégicas FO: combinan las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.
- Opciones estratégicas DO: se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades. Muchas veces se debe recurrir a colaboración externa para suplir cierta falta de capacidad estratégica.
- Opciones estratégicas FA: se aprovechan las fortalezas para contrarrestar las amenazas, minimizando su impacto.
- Opciones estratégicas DA: son opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas.

Métodos de desarrollo estratégico

En el subapartado anterior se ha analizado la direcciones de desarrollo de la estrategia, sin embargo existen diferentes medios para aplicar cada una de éstas, a esto se le denomina métodos de desarrollo estratégico.

Los métodos de desarrollo se pueden dividir en tres tipos: desarrollo interno, desarrollo externo (fusiones, adquisiciones o absorciones) y desarrollo conjunto (alianzas). A continuación se detallan cada uno de éstos (Johnson et al., 2006; Menguzzato y Renau, 1991):

- Desarrollo interno u orgánico: se desarrollan las estrategias partiendo y desarrollando las propias capacidades de la organización. Aunque el coste final

de desarrollar internamente la estrategia puede ser mayor que mediante una adquisición, el reparto de éstos a lo largo del tiempo puede ser más favorable.

- Desarrollo externo (fusiones, adquisiciones o absorciones): se realiza mediante la adquisición, participación o control de otras empresas con miras a alcanzar un rendimiento más rápido, incrementar la participación en el mercado o como medio para adquirir recursos y competencias estratégicas.
- Desarrollo conjunto (alianzas estratégicas o *joint-ventures*): se produce cuando dos o más organizaciones comparten recursos y actividades para practicar una determinada estrategia y alcanzar unos objetivos. Los principales motivos para realizar una alianza son: los rápidos y frecuentes cambios tecnológicos, la puesta en común del *know-how* para obtener beneficios sinérgicos, buscar apoyos financieros y reducir riesgos financieros, el acceso a mercados y el endurecimiento de la competencia (ver Tabla 10).

Tabla 10: Tipos de alianzas estratégicas vs factores influyentes

Factores que influyen	Forma de relación		
	Flexible (mercado)	Contractual	Propiedad
	*Redes *Alianzas oportunistas	*Licencias *Franquicias *Subcontratación	*Consortios *Joint-ventures
El mercado *Velocidad de cambio del mercado	Cambio rápido	→	Cambio lento
Recursos *Gestión de activos	Gestionado por separado por cada socio	→	Gestionados conjuntamente
*Activos de los socios	Depende de los activos de la matriz	→	Activos exclusivos de la alianza
*Riesgo de perder los activos a favor de un socio	Riesgo elevado	→	Riesgo reducido
Expectativas *Reparto de riesgo	Mantiene el riesgo	→	Reduce el riesgo
*Entorno político	Entorno desfavorable	→	Entorno favorable

Fuente: Johnson et al. (2006)

En la Tabla 10 se pueden observar los tipos de alianzas estratégicas más comunes teniendo en cuenta los factores que pueden influir a la hora de definir el tipo de relación. A continuación se detalla brevemente cada una de estas alianzas:

- Redes: colaboración de varias empresas mediante relaciones formales que permiten ventajas mutuas.
- Alianzas oportunistas: colaboración en determinados proyectos o negocios.
- Licencias: se concede producir un producto patentado a cambio de una comisión.
- Franquicias: una empresa cede a otra (u otras) el derecho a comercializar ciertos productos y servicios.
- Subcontratación: se encarga a otras empresas parte de un proceso o determinados servicios.

- Consorcios: organización mutua formal de varias organizaciones para llevar a cabo proyectos de gran envergadura
- *Joint-ventures*: dos o más empresas crean una organización independiente con entidad propia, cuyo dominio legal les corresponde

Criterios de éxito

Diseñadas varias alternativas estratégicas, se debe realizar la selección. Para ello se debe evaluar cada alternativa en función de su contribución a los objetivos fijados, el aprovechamiento de los puntos fuertes y oportunidades del entorno, y la capacidad para reducir las debilidades internas y las amenazas del entorno (Menguzzato y Renau, 1991).

Por lo tanto, para analizar la viabilidad de las diferentes alternativas estratégicas se deben considerar tres criterios: ajuste, aceptabilidad y factibilidad (Johnson et al., 2006). A continuación se detallan cada uno de éstos:

Ajuste de la estrategia: se analiza en base a la racionalidad de la estrategia y de si tienen sentido respecto a la posición estratégica de la organización (tendencias del entorno, capacidad estratégica y expectativas de los *stakeholders*).

Para esto, se puede hacer una jerarquización (según valoración asignada) de las opciones estratégicas detectadas con la Matriz DAFO en función del conjunto de factores clave detectados con el análisis de la posición estratégica (análisis DAFO).

En el Anexo 1. Ajuste de la Estrategia, se exponen algunos ejemplos de ajuste de la estrategia según la opción estratégica y los métodos de desarrollo.

Aceptabilidad estratégica: hace referencia a los resultados esperados de la estrategia, en términos de rendimiento, riesgos y reacciones de los *stakeholders*.

- El rendimiento son los beneficios financieros y no financieros que esperan recibir los *stakeholders*. Algunas formas de medir éste son: la rentabilidad financiera (rendimiento del capital empleado (TIR), *pay-back*, o valor actual neto (VAN)), análisis coste-beneficio, opciones reales, y el análisis del valor para los accionistas. Es importante tener en cuenta la dificultad de aislar las estrategias de las actividades actuales de la empresa y de cuantificar los beneficios y costes futuros de las acciones.
- El riesgo hace referencia a la probabilidad y a las consecuencias del fracaso. Los riesgos pueden ser elevados en proyectos de gran magnitud a largo plazo, o con altos grados incertidumbre en los cambios del entorno. Para medir los riesgos se pueden analizar la variación de los ratios financieros con la estrategia (liquidez, umbral de rentabilidad), o mediante un análisis de sensibilidad (¿qué ocurriría si...?).
- Con las reacciones de los *stakeholders* se busca comprender la dimensión política de la estrategia. Esto se puede lograr a través del Mapa de *stakeholders* (ver subapartado 1.3.1.2 Objetivos generales) o mediante la teoría de juegos (estudio de posibles interrelaciones entre movimientos de las partes).

Factibilidad estratégica intenta determinar si la organización tiene los recursos y competencias necesarias para aplicar la estrategia. Se puede analizar tanto con la

disponibilidad de recursos y competencias, y/o con la factibilidad financiera, mediante una previsión de las necesidades de fondos (aplicaciones y fuentes) o con el umbral de rentabilidad¹⁶.

1.3.2 Implantación y el Control Estratégico

Una vez se ha decidido la estrategia que se quiere poner en práctica para alcanzar los objetivos generales, es necesario adecuar y organizar los recursos y capacidades de la organización para conseguir las acciones formuladas con ésta (Garrido-Buj, 2006). Las adaptaciones necesarias dependerán del cambio de rumbo que implique la opción estratégica seleccionada y de las posibilidades de la organización de llevarla a cabo con los medios y recursos disponibles (Garrido-Buj, 2006).

Generalmente, siempre es más fácil decir algo que hacerlo. En ese sentido la implantación de la estrategia, hacer que funcione, puede resultar más difícil que su formulación. Algunas de las diferencias principales entre ambos subprocesos de la dirección estratégica se pueden observar en la Tabla 11 (Garrido-Buj, 2006).

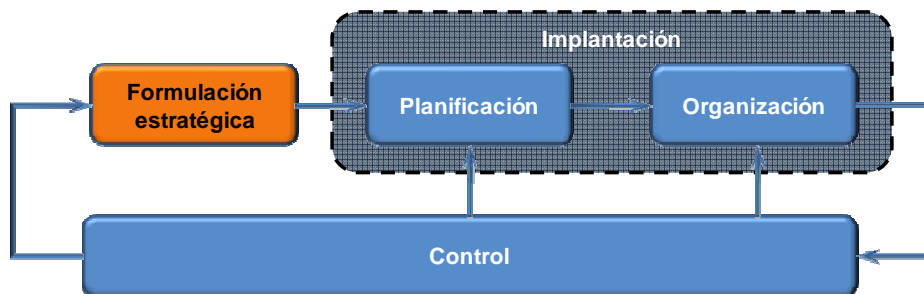
Tabla 11: Diferencias entre formulación e implantación estratégica

Formulación	Implantación
Disponer de fuerzas antes de la acción.	Administrar las fuerzas durante la acción.
Concentrarse en la eficacia.	Ser eficientes.
Proceso de reflexión intelectual.	Proceso administrativo y operativo.
Requiere intuición y capacidad de análisis.	Requiere capacidad de motivación para conducir un grupo de personas hacia el objetivo.
Coordinación de un grupo reducido de personas.	Coordinación de toda la organización.

Fuente: Garrido-Buj (2006)

Por otro lado, para garantizar el éxito de la implantación se requiere hacer un constante control que verifique el cumplimiento de los objetivos, los cambios en el entorno y la validez constante de la estrategia, a su vez que se analicen posibles acciones correctoras (Garrido-Buj, 2006; Dalmau-Porta, 1999; Menguzzato y Renau, 1991). En la práctica, la aplicación de las estrategias puede plantear cuestiones que pueden hacer que las organizaciones se replanteen si determinadas opciones estratégicas son factibles (Johnson et al., 2006).

Figura 25: El ciclo continuo del proceso estratégico



Fuente: Propia

¹⁶ Valoración paralela a la de aceptabilidad estratégica.

Esta segunda fase del proceso estratégico (ver Figura 8), implantación y control estratégico, es la que permite por un lado convertir los planteamientos estratégicos en operativos, y a su vez el constante *feedback* que genera el control convierte aspectos operativos en estratégicos, manteniendo un ciclo continuo de dirección estratégica (ver Figura 25).

En la Figura 25 se pueden observar las subfases que constituyen esta segunda etapa del proceso estratégico. Por un lado está la fase de implantación y por el otro la de control. A su vez la planificación y la organización son los dos elementos básicos de la implantación estratégica.

Dado que el objetivo de este proyecto es analizar la planificación estratégica en las PYMES mediante el diseño de un plan estratégico, el alcance de éste llega tan solo a la subfase de planificación dentro de la implantación estratégica.

De todas maneras, para tener una visión global del proceso estratégico, se detallará a continuación las características principales de la fase de implantación y control estratégico, para luego entrar a analizar con más detalle sí los subapartados posteriores la planificación estratégica y sus principales herramientas.

Para implantar la estrategia se requiere, en primer lugar **planificarla**, es decir traducir las líneas de acción, identificadas en la formulación, en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, identificándose las diferentes acciones a realizar en las diferentes áreas y niveles organizativos¹⁷. En segundo lugar, habría que **organizar** los recursos para dar soporte a la estrategia, asignando las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, y establecer las líneas de autoridad y los canales de comunicación necesarios (Menguzzato y Renau, 1991).

Figura 26: Configuración de una organización



Fuente: Johnson et al. (2006)

Normalmente, cuando se habla de organización se asocia con la estructura organizativa y los procesos formales, diseñados intencionadamente para mejorar los resultados de la empresa. Sin embargo, en un mundo como el actual, de rápidos movimientos, intensivo en conocimientos; las organizaciones deben reorganizarse continuamente en respuesta al cambio de las condiciones, entrando a ser un elemento

¹⁷ Se entrará en más detalle en subapartado 1.3.2.1 Planificación estratégica

clave del diseño las relaciones y procesos informales que se dan dentro de la organización (Johnson et al., 2006; Menguzzato y Renau, 1991).

Por lo tanto, la configuración de una organización se compone de estructuras, procesos y relaciones formales e informales que ésta utiliza para funcionar (ver Figura 26), y los cuales deben estar ajustados entre sí y con los objetivos estratégicos, de manera que se cree un “círculo virtuoso” (Johnson et al., 2006).

A continuación se detallan brevemente cada uno de los elementos de la configuración de la organización (Johnson et al., 2006):

- El diseño estructural describe las funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas de las organizaciones. El diseño de la estructura puede influir sobre las fuentes de ventaja competitiva, sobre todo en la gestión del conocimiento y la comunicación entre personas. Si se fracasa en este diseño, la estrategia difícilmente podrá aplicarse, aunque ésta no es un elemento suficiente para el éxito. No existe una estructura óptima, depende de los procesos y relaciones, y los retos a los que se enfrenta la organización: cambios, globalización o gestión del conocimiento. Los tipos de estructura más comunes son los funcionales, multidivisional, matricial, de equipos y de proyectos.
- Los procesos respaldan y guían a los individuos dentro y fuera de una organización. Estos procesos se pueden concebir como controles a las operaciones de la organización, por lo que pueden fomentar u obstaculizar la aplicación de la estrategia. Estos procesos pueden poner énfasis en los factores productivos o en los output, y a la vez pueden ejecutarse de forma directa o indirectamente.
- Las relaciones, internas y externas, permiten integrar el conocimiento y actividades de distintas partes de la organización con otras organizaciones. Éstas deben ser suficientemente fluidas para poder reaccionar al cambio. Las relaciones internas hacen referencia a la responsabilidad y autoridad de las decisiones operativas y estratégicas en la organización, mientras que las externas se refieren a las relaciones como resultado de alianzas, *outsourcing*, redes, entre otras.

Una vez se ha configurado la organización, es clave gestionar los recursos de la organización (personal, información, finanzas, y tecnología), y la relación de las estrategias general con las estrategias en cada uno de estas áreas para potenciar el éxito (Johnson et al., 2006).

Las líneas estratégicas a desarrollar y los cambios en la organización, pueden implicar grandes cambios dentro de la empresa, lo cual evidencia una necesidad de gestionar el cambio y comunicarlo. Es importante, tener en cuenta la forma como se guíe, motive y capacite a los miembros de la organización, ya que son éstos quienes van ejecutar los planes y programas, y de ellos dependerá el éxito de la estrategia (Johnson et al., 2006; Menguzzato y Renau, 1991).

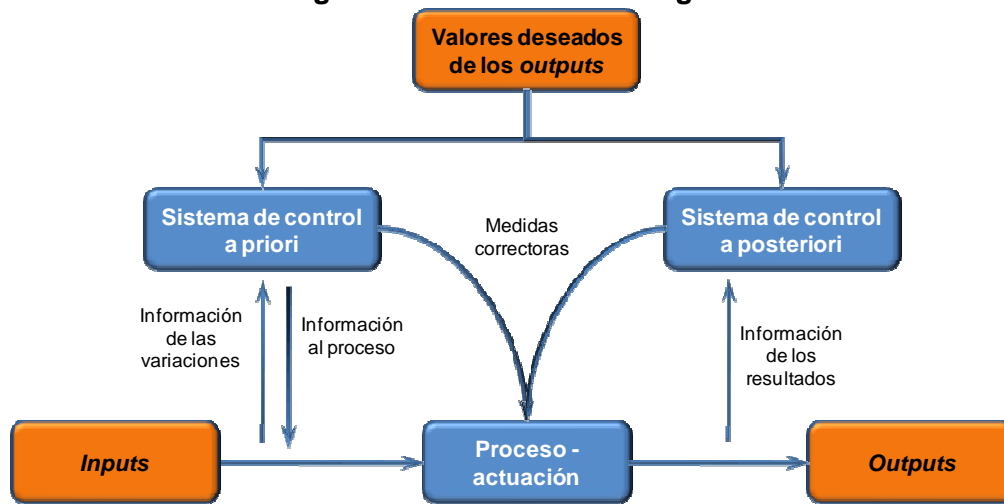
Como se había comentado con anterioridad, el éxito de la implantación de la estrategia está condicionado por el **control** que se realice.

El control estratégico busca verificar si la estrategia se está implementando como se había planificado, y si los resultados que se están alcanzando son los esperados. Si existen desviaciones se deberán tomar las acciones correctoras pertinentes creando la retroalimentación del proceso estratégico (Menguzzato y Renau, 1991). Este control

alcanza a toda la estrategia en general, no sólo revisa la fase de implantación sino también a la fase de formulación (revisa también los objetivos), coincidiendo el horizonte temporal con la duración de la estrategia, puede ser a corto o largo plazo.

Una de las características principales que diferencia el control estratégico del control clásico, es que este además controlar los resultados de la estrategia a posteriori, realiza controles de anticipación a la implantación de la estrategia (a priori) (ver Figura 27).

Figura 27: El control estratégico



Fuente: Menguzzato y Renau (1991)

Mediante el control a posteriori se deben establecer los criterios de medición tanto de actuación real como de lo deseado, fijar los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con los resultados deseados, y analizar las causas de las desviaciones y la posterior propuesta de acciones correctoras, en caso de que sean necesarias (Menguzzato y Renau, 1991).

El control a priori busca, por su parte, detectar los cambios en el entorno que pueden alterar los resultados a alcanzar, actuando antes de implantar la estrategia con las respectivas acciones correctoras para poder alcanzar los objetivos fijados (Menguzzato y Renau, 1991).

Teniendo en cuenta la clasificación anterior, el sistema control estratégico se divide en tres subsistemas de control: control de vigilancia, control de premisas y control de implantación. A continuación se explican cada uno de éstos (Menguzzato y Renau, 1991):

- Control de vigilancia: se realiza antes de la implantación y tiene como misión analizar el entorno, para detectar cambios o discontinuidades de sus factores que puedan alterar los resultados de la estrategia actual.
- Control de premisas: también se realiza a priori y busca verificar la validez de las hipótesis clave acerca de la evolución de la empresa y su entorno, sobre las cuales se formuló la estrategia. Se debe también verificar la validez de la estrategia, de los planes, de los presupuestos, y en caso de detectarse desviaciones aplicar las acciones correctoras preventivas, y si es necesario reformular.

- Control de implantación: se realiza posterior a la implantación y permite verificar si la puesta en práctica de la estrategia está siendo como se había diseñado y se están alcanzando los resultados esperados. Este análisis ofrece información para tomar las acciones pertinentes y para la futura formulación de una nueva estrategia.

Es importante tener en cuenta que el sistema de control de la empresa deberá ser entendible, seguir la forma concreta de organización adoptada, detectar las desviaciones rápidamente, ser flexible y económico¹⁸ (Menguzzato y Renau, 1991).

Algunas de las herramientas de control más generalizadas están integradas con los de planificación. Entre estos se encuentran el Cuadro de mando Integral y el PPBS, los cuales serán desarrollados más adelante como herramientas de planificación.

Como se había comentado con anterioridad, en los subapartados posteriores se profundizará en la subfase de planificación estratégica y las herramientas para llevarla a cabo.

1.3.2.1 Planificación estratégica

Como se comentó al inicio de este capítulo (ver apartado 1.1 Origen), la planificación ha ido evolucionando como concepto, y muchas veces crean confusiones respecto a éste y a su alcance. En este apartado la planificación estratégica, en su sentido estricto, se refiere a la subfase de la implantación estratégica, la cual busca detallar y desglosar las principales líneas estratégicas en acciones más concretas. En el contexto de este trabajo (futuros apartados), se empleará un concepto más amplio de ésta, el cual incluye todas las fases anteriores del proceso de dirección estratégica.

Para lograr poner en práctica la estrategia se deben seguir las orientaciones y opciones estratégicas seleccionadas, las cuales deben ser concretadas en acciones y recursos necesarios, que en definitiva constituirán actividades a ejecutar. Esta desagregación de las grandes líneas estratégicas es la que se conoce como la misión de la planificación estratégica (Menguzzato y Renau, 1991).

Aunque en este apartado la planificación estratégica será abordada a nivel general de la organización, sin distinguir en los diferentes niveles en que se podría dividir, es conveniente comentar que es habitual distinguir tres niveles, cuya existencia estará condicionada por el tamaño de la organización. Estas tres dimensiones se conocen como planificación corporativa, planificación de negocio y planificación funcional (ver subapartado 1.2.4 Los Niveles de Estrategia). A continuación se detallan brevemente los aspectos clave de cada uno de éstos (Garrido-Buj, 2006):

- Planificación corporativa: realizada al más alto nivel, debe establecer las directrices generales, asignar los recursos a nivel general, y definir la infraestructura necesaria tanto en cuanto al diseño de la estructura organizativa como los sistemas administrativos.
- Planificación de negocio: consiste en buscar acciones congruentes con los objetivos y directrices generales de la organización, teniendo en cuenta los recursos que tiene o puede poseer cada línea de negocio.

¹⁸ No debe sobrepasar los beneficios que el mismo genera.

- Planificación funcional: se examinan los requerimientos funcionales que se originan como consecuencia del proceso de planificación corporativo y de unidad de negocio. Los planes, programas y presupuestos son los que permiten llevar a la práctica lo planificado en los niveles superiores.

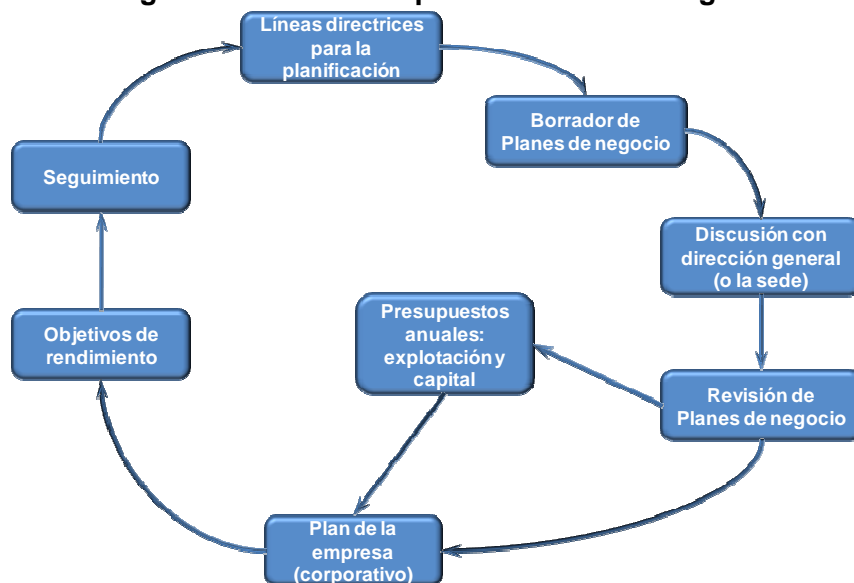
Por lo tanto, la planificación estratégica a nivel general busca traducir las líneas de acción, identificadas en la formulación, en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, identificándose las diferentes acciones a realizar en las distintas áreas y niveles organizativos. Como consecuencia, la planificación, a través de los planes y su desarrollo en programas y presupuestos, permite identificar los instrumentos necesarios para determinar, quiénes, cuándo y de qué forma deben ejecutar qué parte de la estrategia (Menguzzato y Renau, 1991).

Estos planes se consideran útiles y acertados siempre y cuando tengan en cuenta la misión, los objetivos empresariales e intereses de los *stakeholders*. Solamente si existe una conciencia clara de donde se quiere llegar y cuál es el objetivo general se tendrá capacidad de análisis y discernimiento en las tareas cotidianas (Garrido-Buj, 2006).

Sabiendo que los planes tácticos y operativos nunca deben estar en disonancia con la planificación general y la estrategia de la organización, se puede evidenciar que del proceso secuencial, que va de lo general a lo específico, es decir de planes estratégicos a planes tácticos, surge la necesidad de que la planificación considere los diferentes niveles organizativos. La planificación debe ser pues un resultado de la negociación entre los diferentes niveles directivos, teniendo importancia tanto en los inferiores como en los superiores. Para esto se requieren excelentes procesos de comunicación, en los que se transmita la información necesaria y oportunamente a todas las partes implicadas en los distintos niveles (Garrido-Buj, 2006).

Es a partir de esta necesidad, de implicar los niveles inferiores y de no crear un proceso de planificación puramente de arriba abajo, que han surgido los talleres estratégicos. Estos talleres consisten en sesiones de trabajo fuera del lugar habitual, en las cuales grupos de ejecutivos a partir de un análisis de los datos internos y externos desarrollan recomendaciones estratégicas para la alta dirección de la organización (Johnson et al., 2006).

Figura 28: El ciclo de planificación estratégica



Fuente: Grant (2003)

Los sistemas de planificación estratégica pueden adoptar la forma de procedimientos sistematizados y secuenciales que implican las diferentes partes de la organización. Las principales etapas que se pueden identificar en el ciclo de planificación estratégica son (ver Figura 28) (Grant, 2003):

- Se parte de un conjunto de supuestos y líneas directrices sobre el entorno (precios, oferta, demanda) y expectativas, prioridades y directrices generales desde la dirección general.
- La siguiente etapa es el diseño de los planes estratégicos de las unidades de negocio, los cuales son discutidos con la dirección general (o la empresa matriz en caso de multinacionales) para luego ser revisados por cada división.
- El plan estratégico de la empresa quedaría formado por la agregación de todos los planes de negocio, el cual deberá ser aprobado.
- Para hacer seguimiento del rendimiento del plan se deben establecer objetivos estratégicos y financieros.

Los sistemas de planificación estratégica pueden desempeñar varias funciones, entre las principales se puede destacar el apoyo a la determinación de la estrategia futura de la organización al ser un medio estructurado para analizar, coordinar, generar visión a largo plazo e incentivar a poner en duda paradigmas; facilita la puesta en práctica de la estrategia (intencionada y deliberada en el proceso de dirección estratégica) al proveer objetivos de referencia, comunicar la estrategia general a divisiones y áreas organizativas y coordinar la asignación de recursos; y por último puede desempeñar un papel psicológico al implicar a los individuos y generar una sensación de seguridad y control de la organización (Johnson et al., 2006).

Henry Mintzberg (1994) en su obra *The rise and fall of strategic planning* cuestiona las ventajas de la planificación estratégica. Él afirma que puede haber problemas en la interpretación de los objetivos de la planificación, si se confunde y cree que la estrategia es lo mismo que el plan, o si se consideran que los procesos presupuestarios son lo mismo que los procesos de planificación estratégica convirtiendo estos últimos en meras previsiones financieras. El diseño del modelo de planificación, también es cuestionado, en cuanto a que se dan casos en los que directivos ocupados ceden su responsabilidad en planes estratégicos a consultores, o si el proceso es muy extenso y detallado puede que las partes pierdan la visión general de la estrategia, cree sobrecarga de información o se convierta en un bloqueo de la capacidad de innovación. Por último, cuestiona la implicación de individuos, ya que muchas veces la estrategia y los planes no tienen en cuenta los niveles inferiores de la organización.

Estos argumentos de Mintzberg son aspectos que se deben tener en cuenta en el proceso de planificación estratégica, ya que deben evitarse y controlarse para que las ventajas identificadas no sean minadas.

A modo de síntesis, se presentan a continuación algunas de las principales características de la planificación estratégica (Garrido-Buj, 2006; Saorín-Iborra, 2006):

- Es la planificación propia de la dirección estratégica, forma parte de la implantación de la estrategia.
- Ayuda a unificar e integrar las orientaciones de la empresa.

- Se descompone de niveles de mayor agregación a menor agregación.
- Es un proceso formal y sistemático, que implica una actitud estratégica.
- Aumenta la comprensión gerencial de la toma de decisiones.
- Interrelación entre los diferentes niveles de la organización.
- Está interrelacionado constantemente con el control estratégico.

1.3.2.2 Herramientas de Planificación Estratégica

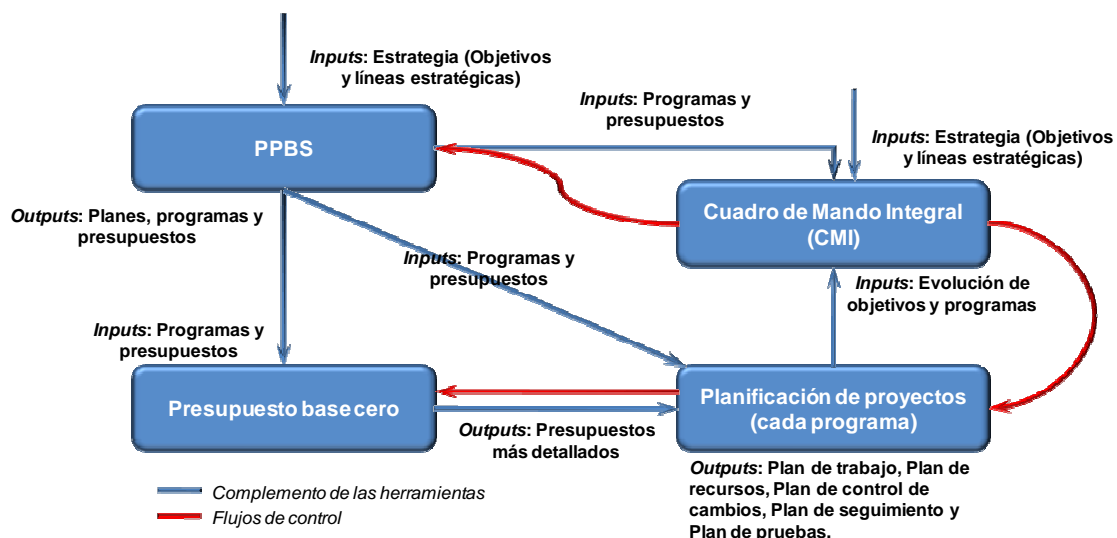
La utilización de herramientas y técnicas de planificación estratégica por parte de una organización depende tanto del grado de estabilidad del entorno, del horizonte temporal a considerar y del detalle de los planes (Johnson et al., 2006; Garrido-Buj, 2006).

Las herramientas de planificación estratégica pueden complementarse las unas a las otras durante toda la fase de implantación de la estrategia, pudiéndose utilizar una técnica para la planificación general, y cuando se entra en el detalle de un programa llevarlo con otra herramienta (al final cada uno de los programas y acciones a realizar que surgen del plan estratégico, pueden muchas veces considerarse como proyectos por sí mismos).

Es importante recordar, que existe una constante interrelación entre la planificación y control en las herramientas y técnicas desarrolladas, incorporando cada una diferentes métodos para realizar el control estratégico.

Las herramientas de planificación que más se han extendido en el mundo empresarial son el cuadro de mando integral, el PPBS, el presupuesto de base cero, y la planificación de proyectos (Garrido-Buj, 2006; Menguzzato y Renau, 1991). Sin embargo, se pueden encontrar investigaciones y proyectos que aplican herramientas como el modelo de excelencia europeo *EFQM* o la Casa de la calidad para realizar la planificación estratégica, aunque éstas están menos extendidas (Killen et al., 2005).

Figura 29: Complementariedad de las herramientas



Fuente: Propia

Aunque en el presente trabajo, cada uno de estos sistemas de planificación-control (cuadro de mando integral, el PPBS, el presupuesto de base cero y la planificación de proyectos) se presentan de manera independiente, éstos pueden complementarse, como se comentó con anterioridad, generando un sistema más complejo y exhaustivo de planificación estratégica. En la Figura 29 se puede observar una propuesta de un posible sistema integrador, el cual se ha elaborado teniendo en cuenta los *inputs* de información que cada herramienta requiere y los *outputs* que generan. Dado que el PPBS es la fuente de inputs del resto, y por su simplicidad a la hora de desagregar las líneas estratégicas en planes operativos, en el desarrollo práctico del Plan estratégico que se realizará en capítulos posteriores se utilizará esta herramienta.

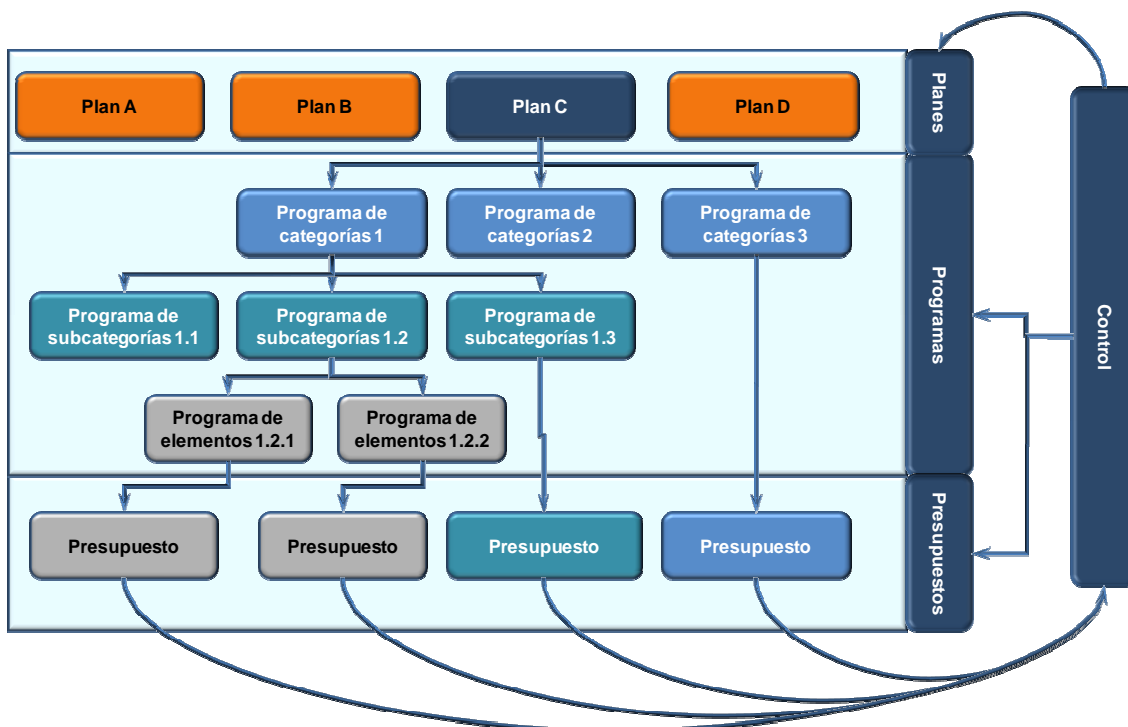
A continuación se señalan los aspectos más importantes de cada uno de los cuatro sistemas de planificación seleccionados.

PPBS (Planning, Programming, Budgeting System)

El PPBS (*planning, programming, budgeting system*) o como se conoce en Latinoamérica SPPP (sistema de planes, programas y presupuestos) está muy extendido en la administración pública y organizaciones privadas (Menguzzato y Renau, 1991).

Este sistema de planificación (y control), busca desagregar la estrategia en acciones más concretas para su implantación. Esta herramienta consta de cuatro elementos: los planes, los programas, los presupuestos y el sistema de control (Menguzzato y Renau, 1991; Saorín-Iborra, 2006) (ver Figura 30).

Figura 30: El PPBS



Fuente: Adaptado de Menguzzato y Renau (1991)

Los planes, que reflejan al nivel general las principales líneas estratégicas a seguir para alcanzar los objetivos empresariales y que tienen un horizonte temporal a largo plazo, son desarrollados a través de los programas cuya duración es a medio plazo (Menguzzato y Renau, 1991).

Los programas que son los elementos esenciales del PPBS, son un conjunto de actividades a realizar para alcanzar un objetivo de rendimiento concreto, el cual es único y propio de cada programa. Es importante aclarar que la estructura de programas no tiene porque coincidir con el organigrama, es decir un programa puede implicar varias áreas y/o funciones organizativas (Menguzzato y Renau, 1991).

Los programas a su vez pueden desarrollarse a través de otros programas, existiendo tres niveles de desagregación en función de la descomposición de los objetivos en subobjetivos: programas de categorías, programas de subcategorías y programa de elementos (ver Figura 30). A cualquier nivel éstos deben estar definidos de forma que puedan revisarse y modificarse los recursos y condiciones requeridas que lo componen, e inclusive ser comparables con otros programas alternativos en relación a su relación coste-beneficio (Menguzzato y Renau, 1991).

El último nivel de desglose de los programas alcanzado es el que generará la confección del presupuesto, puede ser al nivel de categorías, subcategorías o elementos (ver Figura 30). Como se explicó con anterioridad, esto dependerá de la descomposición de los objetivos (Menguzzato y Renau, 1991).

Los presupuestos concretan en términos financieros las actuaciones de los programas. En horizontes a corto plazo, los presupuestos especifican, en términos reales y monetarios, tanto los *inputs* como los *outputs* estimados en cada programa; y es cuando se ejecutan éstos que el sistema de control comienza a actuar (Menguzzato y Renau, 1991).

El control de esta herramienta, es un control a posteriori de la eficiencia y eficacia de los datos cuantitativos. Este elemento analiza y detecta si hay que actuar y emprender acciones correctoras en cualquier de los elementos anteriores: plan, programa, presupuesto; creando de esta manera en ciclo de retroalimentación (Menguzzato y Renau, 1991).

Menguzzato y Renau (1991, p.369) resaltan los aspectos positivos del sistema PPBS, afirmando que “introduce un mismo lenguaje común en todos los niveles organizativos” y “establece un proceso que liga los objetivos y la estrategia con el presupuesto, de forma rigurosa y continua, pasando sucesivamente por los planes estratégicos, que incluirán aquí los planes a largo plazo y los planes de categorías, al ser un ámbito global, para toda la empresa; la planificación táctica, que se deduce de la actividad empresarial vía programas de subcategorías y programas de elementos; hasta la presupuestación a corto plazo e inicio del proceso de control”.

Sin embargo, dentro de sus desventajas destacan la dificultad de desglosar, muchas veces, actividades complejas e interrelacionadas en programas autónomos, y el de hacer coexistir a nivel de presupuestos estructuras por centro de responsabilidad y por programas (Menguzzato y Renau, 1991).

El Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*)

El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* fue introducido por Kaplan y Norton en el mundo empresarial y académico en 1992, y surge a partir de la dirección por objetivos (Menguzzato y Renau, 1991). Desde esta fecha, son muchas las empresas que ya lo han utilizado como sistema de dirección estratégica, implantándolo como módulos en sus sistemas de información (Kaplan y Norton, 2008).

Esta herramienta surge ante la necesidad de los directivos de contar con información sobre el desempeño de la organización, en la aplicación de su estrategia, desde diferentes perspectivas, no sólo considerando los indicadores financieros. Estas nuevas perspectivas son los clientes, los procesos internos y los recursos (aprendizaje e innovación). Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral permite a las empresas hacer un seguimiento de los resultados financieros mientras analizan el progreso en la creación de capacidades estratégicas y la adquisición de activos intangibles necesarios para el futuro (Kaplan y Norton, 2007 y 2008).

Estas diferentes perspectivas permiten identificar relaciones causa-efecto entre los diferentes factores clave detectados, que al final explicarán el desempeño financiero (Kaplan y Norton, 2007 y 2008). Por lo tanto los resultados financieros serán la consecuencia de haber satisfecho a los clientes, lo cual ha sido posible gracias a unos procesos eficientes y a la existencia de recursos clave. Dalmau-Porta (1999) en su libro propone introducir una nueva perspectiva, la del sector, la cual analizaría la evolución de los factores que afectan la posición competitiva de la empresa.

Figura 31: Los procesos de dirección estratégica del CMI



Fuente: Kaplan y Norton (2007)

Por otro lado, además de incrementar la calidad de la información para la toma de decisiones, este sistema facilita la comunicación de la estrategia a los niveles inferiores de la organización, siguiendo la misma filosofía de las estrategias de guerra.

Para que las personas que ejecutan un plan entiendan lo que hacen y el efecto que tiene en la organización, la estrategia se expresa en un mapa. A este último se le conoce como mapa estratégico, y se encarga de recoger los objetivos estratégicos de la organización en las diferentes perspectivas, siendo la base para desarrollar el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2000).

Los directivos que usan el Cuadro de Mando Integral (CMI), les permite introducir cuatro nuevos procesos, que separadamente y combinados, contribuyen a vincular los objetivos estratégicos con las acciones a corto plazo. A continuación se explican las características de cada uno de estos procesos y en la Figura 31 se puede observar cómo interactúan entre ellos (Kaplan y Norton, 2007).

Los procesos de dirección estratégica del Cuadro de Mando Integral son (Kaplan y Norton, 2007):

- Traducir la visión: ayuda a los directivos a crear un consenso de la visión y la estrategia de la empresa. La imagen a futuro de la misión (visión) debe expresarse como un conjunto integrado de objetivos e indicadores, que describan los factores críticos de éxito a largo plazo.
- Comunicar y vincular: permite comunicar la estrategia de arriba a abajo y vincularla a los objetivos departamentales e individuales.
- Planificación del negocio: permite integrar todos los planes y programas de la empresa, creando un marco para la asignación de recursos y definir prioridades teniendo en cuenta los objetivos estratégicos.
- *Feedback* y aprendizaje: crea la capacidad de aprendizaje estratégico, la cual permite modificar la estrategia en tiempo real.

Dentro de cada factor clave detectado en cada una de las perspectivas, se deben definir la situación actual y el objetivo es identificar las iniciativas estratégicas que permitan cambiar la situación del factor. Todos los factores deben tener definidos indicadores o medidas, bien sea cuantitativas o cualitativas, que permitan hacer las labores de seguimiento y control de las diferentes acciones estratégicas a emprender.

Algunas de las desventajas de este sistema son que al inicio los directivos al no contar con datos para comparar los diferentes factores de las perspectivas deben recurrir a medidas más subjetivas; y por otro lado dado, que se requiere información de calidad y de diferentes tipos, es muy recomendable que la empresa tenga implantado un sistema de información que recoja todos los datos, ya que si no fuera así, muy posiblemente la relación coste-beneficio de implantación y seguimiento de la herramienta no justificaría (Dalmau-Porta, 1999).

El Cuadro de mando Integral no sólo provee un marco para gestionar la implantación de la estrategia, también permite a la estrategia evolucionar ante cambios en las capacidades estratégicas o en el entorno. Kaplan y Norton (2008) afirman que cuando las empresas tienen implantada esta herramienta, éstas pueden diagnosticar la situación interna de la empresa, e identificar el gap estratégico en la fase de formulación estratégica, convirtiéndose en un sistema de dirección estratégica integrador de las diferentes fases.

Actualmente las empresas están usando el Cuadro de Mando Integral para clarificar y actualizar la estrategia, para comunicar ésta en toda la organización, alinear los objetivos estratégicos con los objetivos de las unidades de negocio e individuales,

vincular los objetivos estratégicos con metas a largo plazo y con los presupuestos, identificar y alinear iniciativas y realizar un seguimiento periódico para mejorar la estrategia (Kaplan y Norton, 2007).

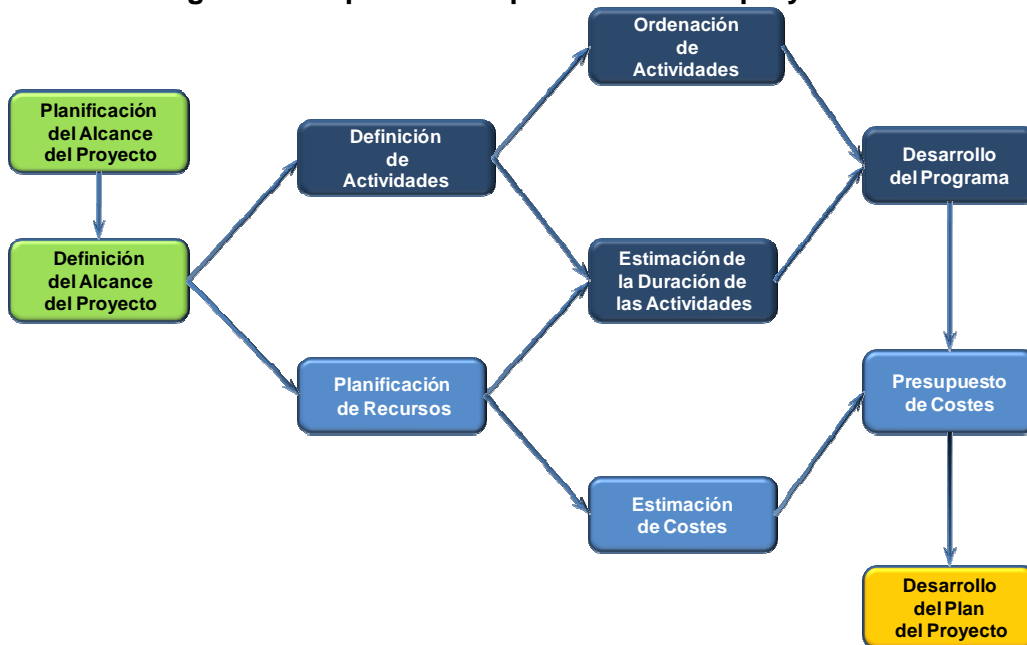
Planificación de proyectos

La planificación de proyectos parte de lo que es un proyecto y según el *Project Management Institute (PMI)*, un proyecto es un esfuerzo temporal encaminado a crear un producto o servicio único, es decir puede definirse como un programa cuyo objetivo es totalmente independiente de la organización (Project Management Institute, 2004; Menguzzato y Renau, 1991). Por lo tanto, la planificación de proyectos se puede utilizar para desarrollar y ejecutar cada uno de los programas de los planes estratégicos.

Los proyectos pueden ser de diferentes tipos, de ingeniería, arquitectónicos, sociales, políticos, empresariales, entre otros. A su vez los empresariales pueden ser de diferente índole, tales como un plan estratégico, un plan de empresa, planes de mejora de la productividad, implantación de un sistema de información, lanzamiento de un nuevo producto, o penetración de un mercado (Project Management Institute, 2004; Menguzzato y Renau, 1991).

Para poder aplicar la planificación de proyectos y que ésta sea útil, los proyectos deben presentar ciertas características: tener duración limitada, y en lo posible conocer la fecha de inicio; existir actividades y tareas perfectamente especificadas, con interdependencias entre ellas; conocimiento de la duración de las actividades; y diversidad y complejidad de estas últimas (Menguzzato y Renau, 1991).

Figura 32: El proceso de planificación de proyectos



Fuente: De los Reyes (2005)

El proceso de planificación de proyectos puede verse en el esquema de la Figura 32. A continuación se detallan los aspectos clave de cada una de sus fases (De los Reyes, 2005):

- Planificación del alcance del proyecto: se organiza y define el alcance del proyecto, en el se dividen las principales entregas del proyecto en componentes más pequeños y manejables, a los cuales se les puede estimar el coste y el plazo.
- Definición del alcance del proyecto: se define el objeto del proyecto mediante especificaciones, factores principales y restricciones que afectan tanto al objeto como a las actividades del proyecto. También se definen la estructura del equipo del proyecto y su capacidad de decisión y los criterios de éxito y fracaso.
- Definición de las actividades: las actividades obtenidas del proceso de descomposición en la planificación del alcance deben tener definido un comienzo y un fin, con unos criterios claros de inicio y finalización, los recursos necesarios para su desarrollo y un único responsable.
- Estimación de la duración de las actividades: se realiza mediante el histórico de proyectos semejantes o con enfoques probabilísticos.
- Ordenación de las actividades: se definen las precedencias y dependencias de las tareas, bien sea fin-inicio, inicio-inicio, o fin-fin; incluidos los retardos y solapamientos entre éstas.
- Planificación de recursos: se busca asignar los recursos a cada tarea, evitando la sobreasignación y procurando el equilibrado de cargas.
- Desarrollo del programa: la secuencia ordenada de tareas se plasma en un calendario con fechas de inicio y finalización, es decir el plan se programa.
- Estimación de costes: directos (materiales, personal y equipos) e indirectos (administrativos y financieros).
- Presupuestos de costes: a partir de las estimaciones de costes unitarios y la duración de las tareas se estiman los costes por periodo de tiempo y acumulado del proyecto.
- Desarrollo del plan del proyecto: es un documento (o conjunto de documentos) formal y aprobado, que se utiliza para dirigir y controlar la ejecución del proyecto. Los documentos del proyecto son el plan de trabajo, el plan de recursos, el plan de control de cambios, el plan de seguimiento y el plan de pruebas.

La planificación de proyectos puede ser diseñada empleado diversas técnicas diagramáticas, las más extendidas son el PERT, el CPM y en menor medida los GANT (Menguzzato y Renau, 1991). Por otro lado, dada la diversidad e interdependencia de las actividades y la importancia de recursos implicados en el proyecto, este tipo de planificación suele requerir nuevos dispositivos organizativos, estructuras matriciales con directores de proyecto (Menguzzato y Renau, 1991).

Presupuesto base cero

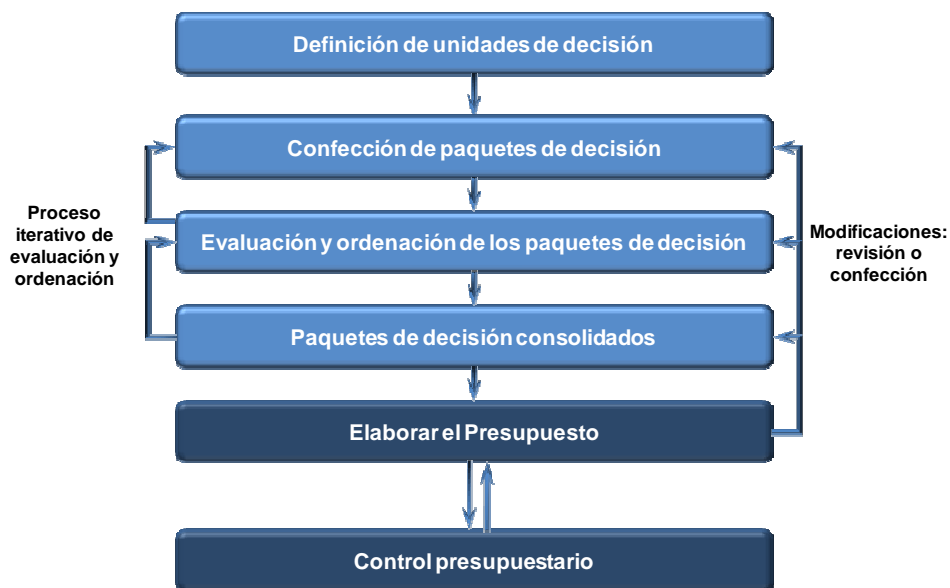
El presupuesto base cero parte de la hipótesis de no considerar como válidos, en una primera instancia, los presupuestos de años anteriores, es decir, se estudia detenidamente cada concepto, adaptando la asignación de recursos a las necesidades del nuevo plan estratégico (Pardo, 2009; Menguzzato y Renau, 1991).

Las claves del éxito en la elaboración del presupuesto se resumen a continuación (Pardo, 2009):

- Establecer objetivos claros y cuantificables. Éstos pueden ser cuantitativos o cualitativos.
- Los objetivos deben ser coherentes entre sí, accesibles y realizables.
- El presupuesto es participativo, integrado y global.
- El presupuesto se elabora para cumplirse y debe ser racional
- Los responsables y los medios deben estar perfectamente definidos.

Aunque el presupuesto en sus orígenes tenía una perspectiva totalmente interna, ahora los desarrollos de éste tienen en cuenta el diagnóstico estratégico y la estrategia formulada (Pardo, 2009; Thompson y Strickland, 1998). En palabras de Ernesto Pardo (2009), economista del Colegio de Economistas de Valencia, se resalta el nuevo enfoque estratégico del presupuesto. Él afirma que “de los diferentes enfoques desde los que puede abordarse el análisis presupuestario, el más interesante, sin duda, es aquel que lo integra en la estrategia global de negocio de la empresa. El presupuesto deja de ser una mera herramienta de asignación de recursos y se convierte en una potente herramienta de gestión que pasa a formar parte del proceso de planificación estratégica...”.

Figura 33: El Proceso del presupuesto base cero



Fuente: Adaptado de Menguzzato y Renau (1991)

El presupuesto base cero es un planteamiento voluntarista y crítico, acorde con la actitud estratégica. Voluntarista al estar orientado hacia los *outputs* y la función a realizar, en vez de basarse sobre los medios existentes; y crítico al promover los cambios necesarios para una asignación de los recursos más eficiente (Menguzzato y Renau, 1991).

El proceso de elaboración del presupuesto base cero, se divide en las siguientes fases (ver Figura 33) (Pardo, 2009; Menguzzato y Renau, 1991):

- Preparación de las unidades de decisión para cada programa de los planes estratégicos. Las unidades de decisión pueden ser tanto programas o unidades organizativas, las cuales deben confeccionar los paquetes de decisión que constituirán sus necesidades presupuestarias (constituirán el presupuesto de la unidad de decisión).
- Detalle de los paquetes de decisión, en los cuales se debe hacer constar los objetivos que se persiguen con la ejecución del paquete, el programa de acción mediante el cual se pretende alcanzar los objetivos, los recursos necesarios, el beneficio o resultados obtenidos, indicador y medición del resultado, consecuencias de la no aceptación y alternativas de acción posibles. También deben establecerse los niveles mínimos de esfuerzo por debajo de los cuales la actividad no debería realizarse.
- Evaluación y ordenación de los paquetes de decisión de los niveles inferiores organizativos (o subprogramas), donde se priorizan las acciones a realizar de entre las planteadas en cada programa o área, se fija el nivel de esfuerzo determinado y la valoración de gastos e inversiones y se establece la línea de corte para aprobar y eliminar las acciones. Los paquetes de decisión de los que sean aceptados formaran parte del paquete de decisión al nivel organizativo o de programa siguiente.
- Después de un proceso iterativo de evaluación y ordenación en el que se agregan los paquetes de decisión inmediatamente inferiores hasta llegar al último nivel organizativo o de programa se toma la decisión final, se elabora el presupuesto. En el último nivel se puede solicitar la revisión y confección, si procede, de nuevos paquetes de decisión a aquellas unidades que no se les apruebe alguno o se solicite modificaciones.
- El proceso presupuestario culmina en una fase final de establecimiento del proceso de control, el control presupuestario, donde se evalúa el cumplimiento de los paquetes de decisión y el cálculo y análisis de las desviaciones.

Las principales desventajas que se resaltan de este sistema son los problemas de incertidumbre, el deterioro del clima organizativo al cuestionar siempre los presupuestos, y los altos costes en esfuerzo y tiempo (Menguzzato y Renau, 1991).

2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES

En este capítulo se analizará la planificación estratégica en su sentido más amplio, el cual corresponde con la formulación de la estrategia y la elaboración de los diferentes planes (Menguzzato y Renau, 1991).

Como se había comentado con anterioridad el presente trabajo no busca analizar las fases del proceso de organización y control, los cuales son temas de futuras investigaciones.

El presente capítulo está estructurado en tres apartados en los cuales se busca definir y caracterizar las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en un primer apartado, para luego identificar los limitantes y facilitadores de este colectivo de empresas hacia la planificación estratégica. Para finalizar se realizará una aproximación a la orientación estratégica de las PYMES.

2.1 Caracterización de las PYMES

Las PYMES, Pequeñas y Medianas Empresas, cada vez está adquiriendo más atención de las instituciones gubernamentales dado su potencial para generar empleo y aportar valor a la economía (Analoui y Karami, 2003). En Europa (UE de los 25), existen aproximadamente 23 millones de PYMES, que representan el 99% de todas las empresas, y las cuales emplean cerca de 75 millones de personas (Comisión Europea, 2006).

Europa durante los últimos años ha estado lanzando iniciativas como la creación del “*Small Business Act*”, que busca guiar en la concepción e implantación de políticas europeas y nacionales que permitan mejorar el entorno administrativo y legal para potenciar la creación de empleo y el crecimiento (Comisión Europea, 2008). En 2009 se realizará la primera semana europea de la PYMES, con la cual se buscará informar, apoyar, e incentivar a este grupo de empresas.

En España, las PYMES representan cerca del 99,9% del total, siendo en su mayoría empresas de comercio y servicios; y de menos de nueve empleados¹⁹. Por su parte, uno de los grandes retos que tienen estas empresas en los próximos años, es incrementar su productividad, la cual se encuentra por debajo de la media de la Unión Europea (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2009).

El uso de las siglas PYMES, está muy generalizado en el mundo académico, institucional, social y empresarial; pero aún no existe un consenso universal en los criterios de tamaño que las determinan (Analoui y Karami, 2003; Cabrearay et al., 2002; Jara-Sarrúa, 2000). Esta ambigüedad se debe, por un lado, a los diferentes criterios para clasificar este tipo de empresas y a los diferentes límites umbral utilizados en éstos, y por otro lado, a factores estructurales del desarrollo económico como el nivel de precios o la productividad (Comisión Europea, 2006; Jara-Sarrúa, 2000; CEOE, 1991). Por ejemplo, en Europa una PYME es una empresa con menos de 250 empleados, mientras que en Estados Unidos el límite se encuentra en 500 (Jara-Sarrúa, 2000).

¹⁹ Son las microempresas y representan un 94,21% del total (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2009).

A nivel general para definir el tamaño de una empresa se suelen utilizar dos tipos de criterios: los cuantitativos que se pueden medir y los cualitativos que tienen en cuenta las características de la empresa (Analoui y Karami, 2003; Jara-Sarrúa, 2000).

Los cuantitativos por su adaptabilidad, sencillez y claridad en la aplicación son los más utilizados. Entre estos criterios se encuentran los relativos a las personas, como el número de empleados, el número de accionistas o el número de clientes; y los relativos a factores monetarios, como el volumen de negocio, el total de activos, los beneficios o el valor añadido (Analoui y Karami, 2003; Jara-Sarrúa, 2000).

En cuanto a los criterios cualitativos, los más utilizados son el grado de identificación o independencia entre la propiedad y los gestores, la cuota de mercado, el control organizativo o el sistema de información interno y externo (Analoui y Karami, 2003; Jara-Sarrúa, 2000).

La Comisión Europea para atacar la ambigüedad del término, ha definido un concepto único a escala europea que permite mejorar su coherencia y efectividad, al tiempo que se reducen las distorsiones de la competencia. Aunque la Comisión no obliga a los estados miembros su utilización, si les invita a usarla de la manera más amplia posible, haciéndose cada vez más necesaria dada la gran interacción existente entre las medidas nacionales y comunitarias en apoyo de las PYMES en ámbitos como el desarrollo regional y la financiación de la investigación (Comisión Europea, 2006).

En la Tabla 12 se expone la definición de PYMES según la Comisión Europea, la cual está en funcionamiento desde 2005 y reemplaza la versión anterior de 1996. Esta definición utiliza tres criterios para clasificar las empresas según su tamaño: volumen de negocio, total de activos y número de empleados.

Tabla 12: Definición de PYMES en la Unión Europea

Categoría de empresa	Plantilla	Volumen de negocio (anual)	Balance general (anual)
Mediana	<250	≤ 50 millones de euros	≤ 43 millones de euros
Pequeña	<50	≤ 10 millones de euros	≤ 10 millones de euros
Micro	<10	≤ 2 millones de euros	≤ 2 millones de euros

Fuente: Comisión Europea (2006)

Interesa destacar que así como es obligatorio respetar los umbrales referidos a la plantilla de personal, una PYME puede optar por cumplir bien el criterio del límite del volumen de negocio o el del balance general, es decir si supera uno de los dos no pierde su condición (Comisión Europea, 2006). Aunque una empresa cumpla estos requisitos, si es subsidiaria de una empresa grande, ésta no se considera PYME debido a que tiene acceso a asistencia técnica o de capital de la empresa matriz (Analoui y Karami, 2003; Comisión Europea, 2006).

Una vez introducido el concepto de PYMES propuesto por la Comisión Europea (en base a criterios cuantitativos), el cual se usará en el marco del presente trabajo, se entrará a ampliar éste a través de la definición de las características de las PYMES como colectivo (criterios cualitativos).

Una definición cualitativa de las PYMES, se puede realizar mediante las siguientes características generales:

- El capital es aportado y la propiedad adquirida por un individuo o un pequeño grupo de éstos (Analoui y Karami, 2003). Normalmente la aportación es la mínima para constituir la empresa, manteniendo estructuras de capital débiles (Analoui y Karami, 2003), aunque éste sea un factor importante de crecimiento para el futuro (Jara-Sarrúa, 2000).
- Las barreras de entrada son bajas, es muy común encontrar empresas que nacen tan sólo de la experiencia de sus propietarios en determinados oficios (Jara-Sarrúa, 2000).
- La dirección y gestión de la organización es usualmente llevada por los mismos propietarios (Analoui y Karami, 2003; Preston et al., 1986). Esto le da independencia a la hora de tomar las principales decisiones (Analoui y Karami, 2003; CEOE, 1991).
- Normalmente la gran parte de las operaciones se realizan a nivel local (Analoui y Karami, 2003).
- No son los líderes del mercado donde operan, tienen cuotas relativas de mercado reducidas (Analoui y Karami, 2003; Preston et al., 1986; CEOE, 1991).

Las características anteriores no son las únicas asociadas a este colectivo de empresas, pero sí son las más utilizadas a la hora de dar una definición de PYMES de forma cualitativa (Analoui y Karami, 2003, Jara-Sarrúa, 2000; CEOE, 1991; Preston et al., 1986). En un siguiente apartado (ver apartado 2.2 Limitaciones y Facilitadores para la Planificación Estratégica) se ampliarán las particularidades de la PYMES identificando aquellas características y factores que facilitan y/o limitan la planificación estratégica en estas empresas.

2.2 Limitaciones y Facilitadores para la Planificación Estratégica

Las PYMES poseen ciertas características relacionadas con su tamaño, estructura, cultura o recursos, que pueden representar limitaciones, o por el contrario, mejorar el proceso de dirección estratégica; influyendo en su actuación y demandando un proceso diferenciado para este colectivo de empresas (Clericuzi de Barros o Silva, 2008).

A pesar de que las PYMES son muy heterogéneas, situación que dificulta estudiar este colectivo; Clericuzi de Barros o Silva (2008) a partir de aportes de diferentes autores, propone en su investigación clasificar estas particularidades en:

- **De comportamiento:** estas características están relacionadas con el comportamiento del empresario durante la ejecución de sus actividades, donde intervienen sus valores, ambiciones, ideologías, estilo de liderazgo y capacidades.
- **Estructurales:** son las particularidades más comunes en la literatura, y se refieren a los aspectos internos de cómo las actividades son divididas, organizadas y coordinadas.
- **Estratégicas:** referidas a la forma de desarrollar el proceso de formulación estratégica.

- **De decisión:** están relacionadas con el proceso de toma de decisiones.
- **Tecnológicas:** se refieren por un lado a los conocimientos que surgen fruto de procesos de innovación o aprendizaje y constituyen parte de la capacidad estratégica de la organización, el know-how (Clericuzi de Barros o Silva, 2008), y por el otro lado a herramientas informáticas de apoyo.
- **De contexto:** son las particularidades que se refieren al entorno externo que rodea a las PYMES, y las cuales interfieren en su gestión y en el proceso estratégico. Se caracterizan por no ser controlables.

El clasificar estas características, facilitará la identificación en la práctica de las PYMES, permitiendo ajustar el proceso estratégico a las necesidades que se presenten. A continuación, se presentan las particularidades limitantes y facilitadoras del proceso estratégico según la clasificación de Clericuzi de Barros o Silva (2008).

2.2.1 Limitaciones

Dentro de las particularidades de las PYMES se pueden identificar algunas como potenciales barreras de la planificación estratégica, las cuales deben tenerse en cuenta al realizar este proceso. Como se había comentado con anterioridad, se utilizará la clasificación de Clericuzi de Barros o Silva (2008) para presentar las diferentes limitaciones identificadas.

De comportamiento

- La dirección del empresario está basada en individualismo y conservadurismo, donde el poder está centralizado y se prioriza la consecución de resultados inmediatos frente a los de largo plazo (Clericuzi de Barros o Silva, 2008). No se potencia la inversión de recursos en la planificación estratégica debido a su incertidumbre del futuro (Analoui y Karami, 2003).
- Falta de formación básica de partida en los empresarios y directivos, y falta de sensibilidad a promover ésta permanentemente (CEOE, 1991; Jara-Sarrúa, 2000).
- Escasez de conocimientos y habilidades sobre planificación y dirección de negocios (Analoui y Karami, 2003; Clericuzi de Barros o Silva, 2008).
- Desconocimiento de las diferentes herramientas de gestión (Clericuzi de Barros o Silva, 2008), en especial aquellas relacionadas con la dirección estratégica (Analoui y Karami, 2003).
- El empresario y los empleados suelen estar envueltos en actividades rutinarias operativas la mayoría de su tiempo, dejando poco tiempo disponible para actividades de planificación a largo plazo (Clericuzi de Barros o Silva, 2008; Analoui y Karami, 2003). En esta barrera influyen también la falta de habilidad para gestionar el tiempo y la escasez de recursos humanos de las PYMES.

Estructurales

- El recurso humano es escaso en número y en muchas ocasiones también en cualificación (CEOE, 1991; Analoui y Karami, 2003; Clericuzi de Barros o Silva, 2008).

- La formación continua de los empleados, se considera un gasto suntuario no una inversión (CEOE, 1991; Jara-Sarrúa, 2000). Los empleados se limitan a realizar las tareas encomendadas, no existe una alta implicación y compromiso de éstos con el futuro de la empresa (Clericuzi de Barros o Silva, 2008).
- Estructura organizativa simple y no formalizada, dificultando la delegación de responsabilidades y la especialización por actividades, el empresario tiende a acumular todas las tareas administrativas y a centralizar el poder (Menguzzato y Renau, 1991; Clericuzi de Barros o Silva, 2008).
- Los canales de comunicación en su mayoría son informales (Clericuzi de Barros o Silva, 2008).
- Insuficiencia de capacidad financiera debido a falta de rentabilidad, a la inexistencia de fuentes financieras adecuadas para la PYMES, o desconocimiento del equilibrio financiero (muchas veces se financian operaciones a largo plazo con créditos a corto plazo) (CEOE, 1991; Jara-Sarrúa, 2000).
- Vulnerabilidad general de la organización ante cambios en el entorno o acciones de la competencia por la fragilidad de su estructura (Jara-Sarrúa, 2000).

Estratégicas

- Falta de conocimientos e información claves para el proceso de planificación estratégica, haciendo imposible su ejecución o la identificación de sus ventajas (Analoui y Karami, 2003).
- Al ser los propietarios los encargados de la dirección y gestión de la organización (Analoui y Karami, 2003; Preston et al., 1986), no se suele explicitar los objetivos, misión o estrategias de la empresa; caracterizándose por una dirección enfatizada por la subjetividad e intuición en detrimento de la formalización y racionalidad en la gestión (Clericuzi de Barros o Silva, 2008).
- La falta de formalidad en el proceso de planificación estratégica dificulta la comunicaciones de los planes estratégicos en la organización (Clericuzi de Barros o Silva, 2008).
- Suele predominar la dirección y gestión reactiva, donde existe una escasa preocupación por las necesidades a largo plazo, operándose con una lógica de reacción y adaptación a las implicaciones del entorno (Clericuzi de Barros o Silva, 2008).
- Las PYMES tienden a especializarse poco y tratan de competir con diferentes unidades de negocio de una empresa grande, son muy generalistas (Johnson et al., 2006).
- Influencia del empresario en la elección de los productos y servicios, limitando las elecciones estratégicas (Johnson et al., 2006).

De decisión

- Las decisiones suelen ser a corto plazo en un ámbito operativo, no posibilitando la adopción de actitudes más analíticas y estratégicas (Clericuzi de Barros o Silva, 2008).
- Las PYMES son más susceptibles a pérdidas financieras que las grandes. Errores en la toma de decisiones estratégicas pueden significar mayores costes en las PYMES que en la gran empresa. Si se selecciona una estrategia de desarrollo de mercado o de producto, y éstos están en fase de declive en su ciclo de vida puede generar importantes pérdidas que pueden condicionar el futuro de la organización (Analoui y Karami, 2003).

Tecnológicas

- Suelen poseer sistemas de información rudimentarios, haciendo que sus decisiones se basen más en la intuición que en fundamentos formales (Jara-Sarrúa, 2000).
- Falta de una gestión efectiva de sistemas de información, e inefectivos y pobres sistemas de grabación de datos (Analoui y Karami, 2003).
- Bajo nivel en el uso de tecnologías punta. Esta situación se ve empeorada aún más en las entidades que presentan serios problemas de financiación, debido a la nula o escasa disponibilidad para invertir en tecnología o realizar actividades de investigación y desarrollo, ya sea de forma propia o contratando a terceros (Jara-Sarrúa, 2000).
- Resistencia de los empleados a usar nuevas tecnologías por miedo a perder su puesto, debido básicamente a su falta de formación (Clericuzi de Barros o Silva, 2008).

De contexto

- El tamaño y las reducidas cuotas relativas de mercado, hace que este colectivo de empresas tenga un poder de negociación con proveedores y clientes bajo, imposibilitando estrategias que intenten modificar la estructura de precios del mercado (Analoui y Karami, 2003; Clericuzi de Barros o Silva, 2008).
- Dificultad para detectar los cambios en los gustos y expectativas de los clientes (Analoui y Karami, 2003).
- Suelen tener muy poco control sobre su entorno y como consecuencia son muy dependientes de los recursos que tienen disponibles (Clericuzi de Barros o Silva, 2008).
- Existe una gran dependencia de las entidades financieras y de grandes corporaciones que intervengan en su red de valor, estando condicionada su supervivencia a las decisiones de las anteriores (Analoui y Karami, 2003; Clericuzi de Barros o Silva, 2008).

2.2.2 Facilitadores

Al igual que en el subapartado anterior, se presentan las características de la PYMES que pueden influir en el proceso estratégico, aunque en este caso identificando las ventajas que tiene este colectivo frente a empresas de mayor tamaño. El planteamiento a seguir es el mismo, se clasificarán en base a la propuesta de Clericuzi de Barros o Silva (2008) identificada con anterioridad.

De comportamiento

- Al estar el poder centralizado en el empresario, existe una mayor independencia en la selección de estrategias y asignación de recursos (Analoui y Karami, 2003; CEOE, 1991).
- El empresario suele tener una visión global y con bastante detalle de su organización, como fruto de la escasez de recursos (CEOE, 1991).
- Las ambiciones del empresario que permitieron llevar a la práctica su proyecto empresarial son las que mantienen la creación y propulsión de innovaciones (Clericuzi de Barros o Silva, 2008).
- Al estar los empresarios/propietarios a cargo de la dirección de la empresa, permite transmitir mayor cercanía al cliente, permitiendo entablar las bases para una relación a largo plazo (Analoui y Karami, 2003).

Estructurales

- Las PYMES al tener un menor número de empleados y actuar en un ámbito geográfico más reducido tienen una mayor facilidad de comunicación interpersonal (CEOE, 1991). Esta comunicación interpersonal puede facilitar la solución de problemas de índole personal y estimular la motivación de los empleados (CEOE, 1991).
- De igual forma esta comunicación informal puede trasladarse a los clientes y proveedores con los que se pueden constituir relaciones de confianza (CEOE, 1991; Clericuzi de Barros o Silva, 2008).
- Poseen una alta adaptabilidad, gracias a su estructura flexible estas entidades pueden mutar según sean las condiciones económicas imperantes en su entorno, es una ventaja exclusiva de este colectivo de empresas (Jara-Sarrúa, 2000).
- Las PYMES al tener una estructura más flexible y pequeña puede utilizar con facilidad estrategias de nicho de mercado, ya que puede detectar clientes que no están satisfechos (Clericuzi de Barros o Silva, 2008).
- La flexibilidad general de la estructura también se traduce en costes más maleables, que permiten adaptar productos y servicios a las necesidades concretas del cliente (Clericuzi de Barros o Silva, 2008).
- Facilidad para asociarse y encontrar alianzas en las que se explotan sinergias y se trabaja en red. Estos acuerdos estratégicos permiten aprovechar economías de escala, nuevos conocimientos y recursos que no se disponen de inmediato (Clericuzi de Barros o Silva, 2008).

Estratégicas

- Las PYMES presentan menos dificultades que las grandes a la hora de implantar la estrategia concebida, ya que es más fácil conseguir comunicar, motivar y alinear los esfuerzos en el logro de la estrategia (Garrido-Buj, 2006).
- Los procesos de formulación estratégicos más informales que son usados, “Incrementalismo lógico”, permiten un reajuste continuo de la estrategia adaptándola al entorno (cambiante) mediante continuas pruebas (Johnson et al., 2006).
- El desarrollo de la estrategia por experimentación puede lograr una mayor implicación de los empleados al darse el cambio paulatinamente (Johnson et al., 2006).

De decisión

- El proceso de decisión se caracteriza por ser rápido, bien sean problemas sencillos con los que el empresario está familiarizado, y que son tomados sin analizar la situación, o algunos más complejos que requieren un poco más de esfuerzo (Clericuzi de Barros o Silva, 2008).
- Independencia del proceso, permite al empresario/director tomar decisiones sin encontrar barreras políticas a sus planes en los tres niveles estratégicos: corporativo, unidad de negocio y funcional (Johnson et al., 2006).

Tecnológicas

- Al tener una estructura más pequeña, es más fácil la implantación de sistemas de información (ERP), procesos que pueden llegar a tardar años en las empresas grandes.
- Pueden recurrir a tecnologías de menor coste y de calidad similar a los sistemas estandarizados en el mercado. Fuentes de ventaja son las tecnologías *opensource* de los que las empresas grandes muchas veces huyen por miedo a no contar con un soporte 100% garantizado por una empresa externa, o a través de desarrollos realizados por institutos de tecnología en los cuales gran parte de su coste es subvencionado por los gobiernos.
- Al tener estructuras más pequeñas y flexible, este grupo de empresas pueden participar en proyectos de *openinnovation* con otras empresas. Esto se está aprovechando a nivel europeo a través del VII Programa Marco.

De contexto

- Existen mercados reducidos para productos muy especiales que no llaman la atención de las grandes organizaciones, ya que o no le son rentables o no le son interesantes a largo plazo, y los cuales pueden ser aprovechados por las PYMES (Jara-Sarrúa, 2000; Johnson et al., 2006).
- La dependencia implícita de grandes corporaciones, puede resultar beneficiosa al servir de apalancamiento hacia el crecimiento. Si la empresa grande crece la PYME puede acompañarla en este proceso.

- La complacencia de los líderes de mercado permite que los competidores con menores cuotas de mercado les alcancen porque no son considerados como competidores serios (Johnson et al., 2006).

2.3 Una Aproximación a la Orientación Estratégica de las PYMES

A pesar de la importancia que representa la planificación estratégica para alcanzar los resultados en una empresa, son pocos los estudios que se han realizado en las PYMES, se trata de un tema nuevo de investigación y conceptualización (Analoui y Karami, 2003).

Es probable que las pequeñas empresas actúen en un único mercado o un limitado número de ellos, con una limitada gama de productos y servicios. Por lo tanto, el alcance de las operaciones es probablemente una cuestión estratégica menos importante que en las organizaciones grandes (Johnson et al., 2006).

Aun así, la dirección estratégica es también útil y necesaria para las PYMES, donde precisamente un planteamiento racional, sistemático y riguroso de los problemas está más a menudo ausente, donde el empresario-directivo es más intuitivo e impulsivo, y donde por lo tanto la metodología de dirección estratégica puede ser de gran ayuda, si bien con alguna adaptación al caso específico de estas empresas (Menguzzato y Renau, 1991).

Son diversos los autores que se han pronunciado de la necesidad de las PYMES en desarrollar una dirección estratégica, ya que al estar los recursos limitados, los errores en la toma de decisiones tienen un mayor impacto y condicionan la supervivencia de la empresa (Menguzzato y Renau, 1991; Thompson y Strickland, 1998; Analoui y Karami, 2003; Johnson et al., 2006; Clericuzi de Barros o Silva, 2008). Es por esto que Garrido-Buj (2003) recomienda que el pequeño empresario deba buscar un posicionamiento y una ventaja diferencial de difícil imitación, pues en otro caso pronto sería víctima de los competidores más grandes.

A pesar de la evidencia de que la planificación estratégica ayuda a las empresas a sobrevivir y prosperar, Sexton, y Van Auken (1985) en un estudio longitudinal de 357 PYMES americanas encontraron que en éstas este proceso resulta ser escaso y frágil, y donde en la mayoría no existía un compromiso de una verdadera planificación estratégica, y en el resto tan solo se realizaba de forma temporal o esporádica. Ratificando esta hipótesis, Clericuzi de Barros o Silva (2008) afirmaba que en la práctica estas empresas tienden a enfocarse en el corto plazo, en lugar de planificar operaciones estratégicas a largo plazo.

Por otro lado, para demostrar la importancia del prisma del diseño de la estrategia, es decir una estrategia surgida a través de un proceso formalizado y deliberado, Lyles et al. (1993) estudiaron la planificación estratégica como un proceso formalizado en las PYMES, analizando 188 empresas del suroeste de Estados Unidos. En este estudio encontraron que aquellas organizaciones en las que existía una formalización en el desarrollo de la estrategia, había una preocupación por incrementar la calidad en el proceso de toma de decisiones, el crecimiento de las ventas era mayor, y las opciones estratégicas se incrementaban. Aunque el estudio encontró que la formalización no era necesaria para realizar el diagnóstico estratégico externo, sí que era relevante en la definición de objetivos, el desarrollo de capacidades, la asignación de recursos y responsabilidades, y el seguimiento de la implantación estratégica.

Por su parte, Olson y Bokor (1995) analizando 500 PYMES americanas de rápido crecimiento llegaron a la conclusión sobre la influencia que ejerce la interacción entre la formalidad en el proceso de planificación estratégica y la orientación estratégica sobre los resultados de la organización.

Continuando en esta misma línea de investigación, Gibbons y O'Connor (2005) defendiendo la idea de que los métodos de planificación estratégica formalizados ayudan a las empresas a aprender sobre el entorno y sus capacidades estratégicas, realizaron un estudio de 359 PYMES en Irlanda, encontrando que aquellas empresas más emprendedoras desarrollaban su estrategia conforme a su hipótesis en contra de aquellas empresas más conservadoras.

Comprobada la importancia de la formalización del proceso estratégico, éste debe ser adaptado a las características y requerimientos de la PYMES. Clericuzi de Barros o Silva (2008) en su investigación plantean, previo a iniciar el proceso de planificación estratégico comentado en el primer capítulo, la necesidad de examinar las características de la empresa, ver como éstas inhiben el proceso de planificación y analizar métodos para evitar estas barreras. Este paso se considera importante dado a la heterogeneidad de este colectivo de empresas, donde el nivel de profesionalización interna varía en gran medida según el sector, la localización geográfica y el tamaño.

Por lo general las PYMES a medida que quieren mejorar la forma de actuar frente a los cambios en el entorno, éstas van evolucionando a través de las mismas cuatro fases citadas en el primer capítulo (ver apartado 1.1 Origen): planificación financiera, planificación a largo plazo, planificación estratégica y dirección estratégica.

Analoui y Karami (2003) tras realizar una revisión de la literatura en su libro proponen un modelo de la dinámica de la dirección estratégica en las PYMES el cual está constituido de cuatro etapas claves a cubrir: Informarse de la situación estratégica, formulación estratégica, implantación estratégica y control estratégico.

A pesar de existir varias propuestas de diversos autores que han desarrollado modelos específicos de planificación estratégica, las diferencias con los de la gran empresa no son significativos (Analoui y Karami, 2003). Moyer (1982) afirma que el proceso, la disciplina y el desarrollo de los planes estratégicos de las empresas grandes y las PYMES se diferencian sólo en la escala y profundidad de éstos y de su desarrollo.

Dado que el análisis DAFO está muy generalizado en el mundo de la empresa²⁰, la simplicidad en su elaboración y las recomendaciones de autores en la materia (Analoui y Karami, 2003), en el presente trabajo se pretende utilizar el modelo de planificación estratégica presentado en el primer capítulo, teniendo en cuentas las particularidades de las PYMES que pueden facilitar o limitar éste, y utilizando el DAFO como herramienta de hilo conductor a lo largo del proceso.

²⁰ Las plantillas y guías para realizar un plan estratégico que muchas empresas de consultoría estratégica e instituciones gubernamentales utilizan el DAFO como herramienta clave del proceso de dirección estratégica. Algunos ejemplos más concretos y cercanos al entorno de la Provincia de Valencia son la Cámara de Comercio de Valencia y el Instituto IDEAS de la UPV.

3. APLICACIÓN PRÁCTICA: PLAN ESTRATÉGICO EN UNA PYME

En este capítulo, se realizará una aplicación práctica del marco teórico expuesto en los capítulos anteriores, desarrollando cada una de las fases del proceso estratégico (ver apartado 1.3 Proceso Estratégico) y teniendo en cuenta las particularidades de la PYMES (ver apartado 2.2 Limitaciones y Facilitadores para la Planificación Estratégica). El alcance del proyecto se ha limitado hasta la planificación en la etapa de implantación estratégica, el cual coincide con el proyecto que se ha iniciado en el verano de 2008 en la empresa Makirental S.L²¹ especializada en alquiler de equipos y maquinaria. Las fases de organización y control se han dejado para desarrollar en futuros proyectos con la empresa.

El sector de alquiler de maquinaria ha ido ganando protagonismo en los últimos años en Europa y España debido al auge que ha tenido la Construcción en años anteriores. Básicamente han ido surgiendo un sin número de empresas que se han apalancado en las grandes necesidades de este servicio que se requerían en proyectos de edificación u obra civil. Con la incertidumbre de un cambio de ciclo económico, la empresa Makirental S.L, ha decidido realizar un proyecto de planificación estratégica que le permita evaluar el entorno y definir estrategias que le permitan hacer frente a los cambios.

3.1 Contextualización de la Empresa a Estudiar

Makirental S.L fue fundada a finales de la década de los ochentas en la provincia de Valencia, especializándose desde sus inicios en el alquiler de equipos y maquinaria.

En los últimos años con la construcción como principal sector proveedor de clientes, la empresa ha experimentado un crecimiento espectacular, incrementando tanto el número de empleados, el parque de maquinarias, los clientes y su facturación. Concretamente en los últimos dos años Makirental ha absorbido otras tres empresas de alquiler de maquinaria de la provincia de Valencia. El problema de este crecimiento es que no ha ido acompañado de una profesionalización interna que haga viable y permita ofrecer posibilidades para continuar con el mismo.

En el verano de 2008 el propietario de la empresa como director general decidió realizar un plan estratégico como consecuencia de su incertidumbre sobre una posible crisis en la construcción que se viene desatando con la entrada en concurso de acreedores de diversas empresas, entre ellas grandes grupos inmobiliarios como Martinsa Fadesa o Llanera.

Para realizar el plan estratégico de Makirental se han realizado entrevistas con los diferentes mandos directivos al igual que con una muestra de las diferentes categorías de empleados, para obtener la información interna y a nivel externo se han analizado informes sectoriales, la base de datos SABI y las páginas web de empresas del sector.

A continuación se definen la misión, una serie de particularidades de la empresa que deben ser tenidas en cuenta a la hora de realizar el plan estratégico y la estrategia presente en Makirental en el momento de realizar el proyecto.

²¹ Por políticas de privacidad el nombre de la empresa ha sido modificado para poder abordar el caso con fines académicos.

3.1.1 Misión al Inicio del Plan (Sin Explicitar)

Al igual que muchas de las PYMES, Makirental no contaba con una misión explicitada y compartida por todos los empleados. A pesar de esto, el propietario al estar a cargo desde sus inicios de la dirección y gestión de la organización, ha tenido presente en su mente el fin último para el que fue creada la empresa.

Al no contar con una declaración de la misión explícita, la empresa no estaba pudiendo (Menguzzato y Renau, 1991): coordinar las decisiones y las acciones, motivar a los miembros de la organización, evaluar y controlar los resultados y transmitir a los *stakeholders* las intenciones de la empresa.

Para poder realizar el diagnóstico estratégico, se ha solicitado al propietario y a los mandos intermedios explicitar la misión de la empresa, como un borrador inicial el cual sería mejorado en la fase de objetivos generales del presente proyecto. Aunque existía más o menos un consenso entre el propietario y los mandos intermedios sobre el propósito de la empresa, la imagen de futuro y los valores no estaban tan claros.

La misión de la empresa quedó definida como “satisfacer las necesidades de maquinaria de los clientes en las diferentes obras que se estén realizando en las provincias de Valencia, Alicante y Zaragoza”.

Aunque no existía un consenso en cuanto a los valores se pudo observar que la ética en los negocios y el trato humano y respetuoso han predominado desde su fundación.

3.1.2 Particularidades de la Empresa

En el siguiente apartado se pretende realizar una lista de aquellas particularidades presentes en Makirental, dada su condición de PYME, las cuales pueden influir el desarrollo del Plan estratégico. De ahí su importancia que éstas sean detectadas.

Tabla 13: Particularidades de Makirental

	Facilitadores	Limitantes
De comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> Independencia en la selección de estrategias y asignación de recursos. Las ambiciones del propietario mantienen la creación y propulsión de innovaciones. Mayor cercanía con el cliente y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorización de consecución de resultados a corto plazo. Falta de formación básica del empresario y poca sensibilidad a promoverla continuamente. Escasez de conocimientos y habilidades sobre planificación y dirección. Desconocimiento de las diferentes herramientas de gestión. Poco tiempo disponible para actividades de planificación.
Estructurales	<ul style="list-style-type: none"> Alta implicación y compromiso de los empleados. Estructura organizativa simple y formalizada. Existe un comité de dirección. Facilidad para asociarse y encontrar alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> La formación continua de los empleados no se considera una inversión. Canales de comunicación informales. Desconocimiento del equilibrio financiero.
Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> El enfoque estratégico utilizado ha sido la prueba y el error: "Incrementalismo lógico". 	<ul style="list-style-type: none"> Los objetivos, misión y estrategia no están explícitos. Dirección enfatizada por la subjetividad e intuición. Nunca se ha realizado un plan estratégico. Muy generalista en el servicio prestado. Concentración de la actividad en la construcción.
De decisión	<ul style="list-style-type: none"> Independencia en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Muy burocrático y el proceso es lento.
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> Ya existe una cultura de informatizar los procesos. Existencia de página Web, aunque poco actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Poseen un sistema de información sectorial desactualizado. Falta de una gestión efectiva del sistema de información.
De contexto	<ul style="list-style-type: none"> El servicio se presta para apalancarse en el crecimiento de los grandes clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad para detectar cambios en gustos y expectativas de clientes. Gran dependencia de las entidades financieras.

Fuente: Propia

Se utilizará la clasificación de Clericuzi de Barros o Silva (2008) para presentar las diferentes particularidades, limitantes y facilitadoras, identificadas. En la Tabla 13 se pueden observar las particularidades de Makirental las cuales serán retomadas durante el desarrollo del plan estratégico.

3.1.3 Estrategia Actual

Al igual que la misión, la estrategia no ha sido explicitada. Es la primera vez que Makirental se plantea realizar un plan estratégico formal en casi sus veinte años de historia.

De todas maneras, es evidente que se ha realizado un énfasis en una estrategia de crecimiento tanto interna como externa con la absorción de otras empresas. A nivel competitivo ha predominado una estrategia de especialización en el sector de la construcción aunque siendo generalista en cuanto al servicio de alquiler de maquinaria como tal.

La orientación estratégica se ha enfocado en el desarrollo de nuevos mercados mediante la constitución de dos nuevas delegaciones, una en Alicante y otra en Zaragoza.

3.2 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico (ver Figura 9) de Makirental consta de dos partes, un análisis externo y un análisis interno, las cuales son realizadas en paralelo

A pesar de presentar en el presente informe un análisis seguido del otro, en la práctica ambos se han realizado en paralelo, siendo esto lo que ha permitido detectar los factores a analizar tanto a nivel interno como externo.

El siguiente apartado está constituido por tres subapartados. Por un lado el análisis externo e interno, los cuales permitirán detectar posibles amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, que serán analizadas en el último subapartado del análisis DAFO.

3.2.1 Análisis Externo

Mediante el análisis externo se estudian y analizan los impactos de los factores estratégicos del entorno tanto general como específico y la evolución futura de éstos, para poder determinar posibles amenazas y oportunidades para la empresa (ver subapartado 1.3.1.1 Diagnóstico estratégico)

Para abordar el análisis externo de Makirental se realizará primero un estudio del entorno general, el cual dará una visión sobre el panorama general de la economía española y regional. Luego se pasará a analizar tanto el entorno específico, propio del sector del alquiler de maquinaria, como el entorno competitivo inmediato, referente a los competidores más cercanos. Para finalizar se realizará una evaluación de los diferentes factores externos detectados en el análisis del entorno en los diferentes niveles, los cuales representan posibles amenazas u oportunidades para el desarrollo de la actividad de Makirental.

3.2.1.1 Análisis del entorno general o macroentorno

Con el análisis del entorno general se estudian los factores generales que afectan en mayor o menor medida a todas las organizaciones, es decir todo aquello que a pesar

de ser externo a la actividad de alquiler de maquinaria ayuda a comprenderla mejor y a perfeccionar la planificación interna en Makirental.

Para realizar este análisis se utilizara el marco PEST, el cual se estructura en cuatro grandes categorías: político-legales, económicas, socio-culturales y tecnológicas. A lo largo de este apartado se irán detallando los factores claves, de cada una de estas categorías, que más influyen a Makirental en el desempeño de su actividad, para luego identificar posibles motores claves de cambio en el sector de alquiler de maquinaria²² en los próximos años, los cuales pueden representar posibles oportunidades o amenazas.

Se debe resaltar que los diferentes factores del PEST no son independientes entre si, y muchas veces resulta difícil incluirlo dentro de una única categoría. Es el caso del desempleo que puede afectar y por ende categorizarse en factor económico, sociocultural o político-legal.

A continuación se detallan cada una de las categorías del marco PEST con sus respectivos factores:

Factores Político-legales

Para analizar este tipo de factores se evaluarán por un lado aquellos referentes a la política, para luego definir los cambios en la legislación vigente que podrían representar cambios en la actividad de Makirental.

Ambiente político: en cuanto a los factores políticos, se ha seguido la aplicada por Garrido-Buj (2006) en su análisis del ambiente político. Para analizar este factor se utilizarán una serie de indicadores diversos, que en conjunto darán una idea sobre éste en España. Resultados positivos de este factor pueden inducir a incrementos en la inversión extranjera ante la confianza en el país, lo cual se traduciría en un mayor crecimiento económico.

Nivel de tranquilidad nacional: ésta puede estar sujeta a una diversidad de factores por sí misma, los cuales pueden permitir evidenciar los sentimientos de la población.

Por un lado se encuentra el terrorismo internacional e interno (ETA). En ambos casos el gobierno está obteniendo resultados muy positivos, aunque en cuanto al interno aún sigue existiendo un malestar general de la población ante las continuas extorsiones a empresarios en el norte y víctimas políticas.

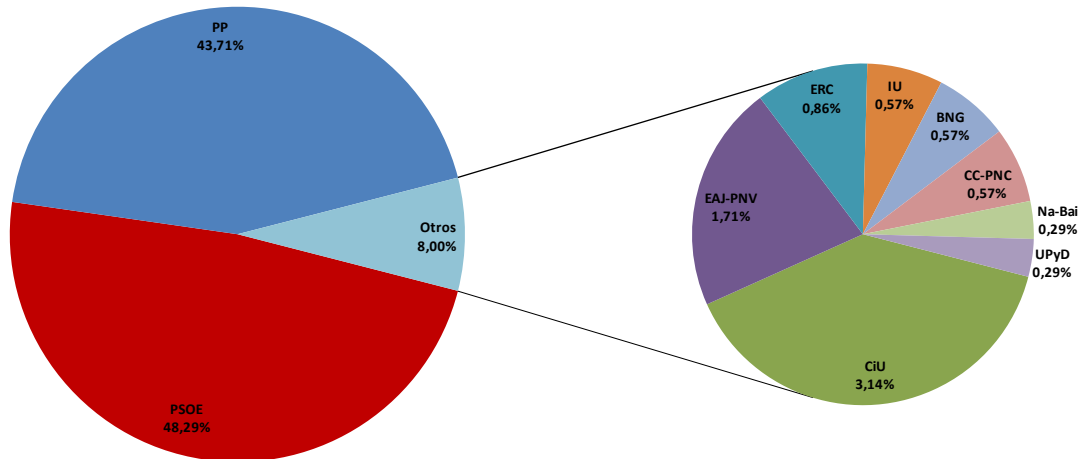
Otro aspecto clave que está preocupando son los altos niveles de desempleo²³, que están incrementando la delincuencia común y está creando traumas sociales en muchas familias que se ven impedidas para hacer frente a sus pagos, entre ellos las hipoteca.

Poderes políticos: para analizar el poder político de los diferentes partidos, se utilizarán los resultados de las elecciones a las cortes generales de 2008 (ver Figura 34), donde el PSOE ha salido victorioso por segundo periodo consecutivo.

²² Se debe tener en cuenta que los factores de cada una de estas categorías no son independientes. Muchas veces un motor de cambio del sector puede ser una combinación de éstos (Johnson et al., 2006).

²³ Se analizará con mayor detalle en los factores económicos de este apartado.

Figura 34: Reparto del poder político elecciones de 2008

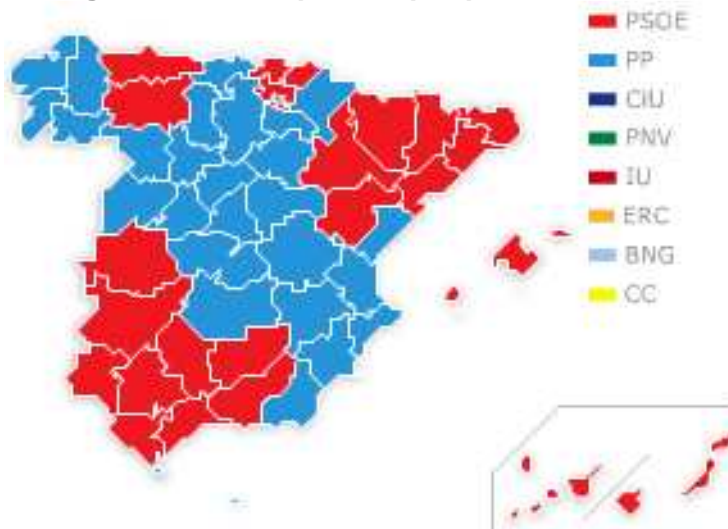


Fuente: elpais.com

Analizando la Figura 34 se puede observar como el 92% del poder está concentrado en dos grandes partidos políticos: el Partido Socialista Obrero Español y el Partido Popular. Este resultado, deja por un lado una minoría de ocho partidos con una representación en las cortes de 28 escaños de los 350, y por otro lado, al no ser las diferencias muy significativas entre los dos grandes partidos la oposición será activa.

Para comprender mejor el reparto de poderes, se analizan estos resultados por provincias, viendo cual es el partido con mayor número de votos en cada una de éstas (ver Figura 35).

Figura 35: Poder político por provincias 2008



Fuente: elmundo.es

Con este análisis, de la Figura 35, se puede observar como en la Comunidad Valenciana el Partido Popular sigue contando con mayor poder político (en las elecciones regionales de 2007 fue ratificado), situación que hará muy posiblemente que continúe la descoordinación en varias políticas con respecto al gobierno central.

De las pasadas elecciones es de destacar la alta participación ciudadana, la cual se mantuvo en los niveles alcanzados en el 2004, sobre el 75%, superior a la del año 2000 de 69%. Esto es un buen indicador sobre la salud de la democracia, ya que se

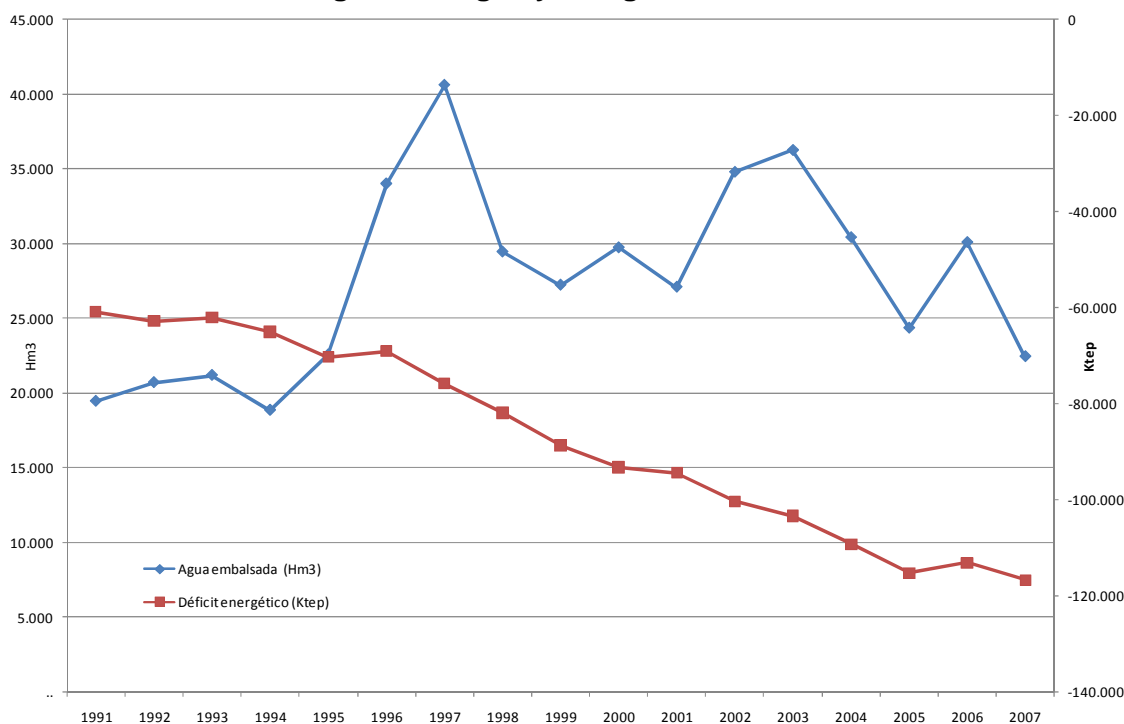
garantiza que el reparto de poderes políticos alcanzado es de conformidad de una mayoría significativa de la población.

A nivel de comunidad autónoma, independiente del partido político dominante está imperando un sentimiento de incrementar el grado de independencia del gobierno central, el cual se incrementa en comunidades más nacionalistas como los son Cataluña, Galicia y el País Vasco.

Abundancia de recursos naturales: siguiendo las recomendaciones de Arthur D. Little (Garrido-Buj, 2006), donde la situación que tiene un país en cuanto a los recursos naturales clave puede afectar el ambiente político, se analizan la abundancia de agua y de energía.

Para analizar la abundancia de agua se ha tomado como indicador el agua embalsada, la cual dadas las influencias del cambio climático está disminuyendo a los niveles alcanzados en 1995, 22.466 Hm³ (ver Figura 36). A finales del 2007 los embalses se encontraban a un 41% de su capacidad, siendo la situación más drástica en las cuencas hidrográficas que afectan a la Comunidad Valenciana, las cuales están en niveles inferiores al 25% de su capacidad (C.H. Jucar 20% y C.H. Segura 15%).

Figura 36: Agua y energía. 1991-2007



Fuente: INE

La escasez de agua en el territorio está creando divisiones entre regiones, y está causando malestar social. El tema más reciente es el posible desabastecimiento de Barcelona, en la cual se están teniendo que tomar medidas extraordinarias no del agrado de todos.

Esta amenaza puede inducir a controles más estrictos de los planes de urbanismo para controlar la densidad de las ciudades, y en definitiva la construcción en ciertas regiones.

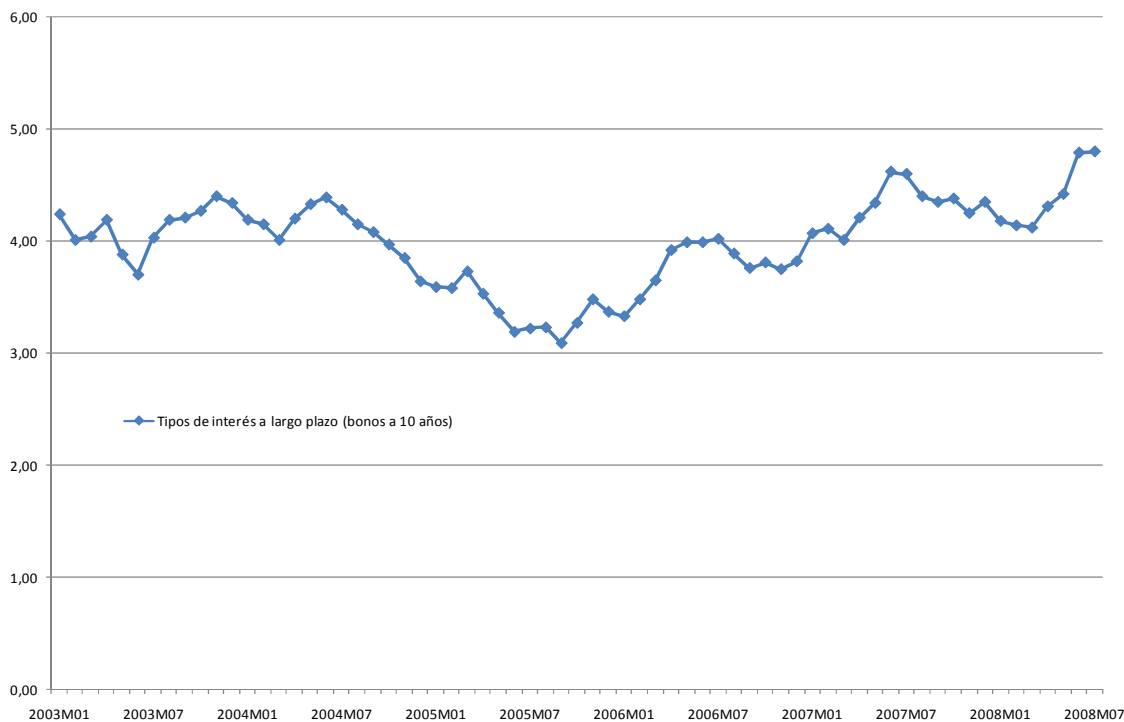
Por otro lado, para analizar la abundancia de recursos energéticos se ha tomado como referencia el déficit de energía primaria, es decir la diferencia entre lo producido y lo consumido.

En la Figura 36 se puede observar como el déficit energético continua incrementándose a lo largo del periodo 1991-2007, llegando a niveles de 116.601 Ktep²⁴ que representa el 81% del consumo energético nacional. Esta dependencia energética representa una amenaza ante posibles subidas de precios de las materias primas o el desabastecimiento ante conflictos externos, que al final se traducirían en un mayor coste para Makirental.

Apuestas de futuro: a nivel nacional los grandes proyectos del gobierno buscan incentivar mejoras en la protección del medio ambiente, aumentar la innovación de las empresas, disminuir las diferencias de género, y potenciar alianzas interculturales con diferentes países (Alianza de las civilizaciones). A nivel regional, en la Comunidad Valenciana, el modelo turístico se está cambiando de sol y playa por los grandes eventos (fórmula uno, *America's cup*, Open 500 de tenis, máster de golf de Castellón, la Volvo *ocean race*, mundial de atletismo *indoor*, entre otros), y existe una apuesta incondicional por incrementar los niveles de innovación y crear industrias de alto valor añadido, en sectores como la biotecnología y la nanotecnología.

Riesgo país: este factor evidencia la percepción de los inversionistas en un país dadas sus circunstancias político-sociales. Para analizar este riesgo, se ha tomado como referencia el tipo de interés de los bonos a diez años, los cuales deben ofrecer un mayor tipo cuando se incrementa el riesgo percibido por los inversionistas. De la Figura 37 se puede observar como desde julio de 2005 ha existido una tendencia a alza de los tipos, habiéndose incrementado aproximadamente en 200 puntos.

Figura 37: Evolución tipo de interés de los bonos a 10 años. 2003-2008



Fuente: INE

²⁴ Miles de Toneladas equivalentes de petróleo.

Un aumento del riesgo país, puede generar a largo plazo una disminución de los flujos de inversión al país, disminuyendo con ello la actividad empresarial en diversos sectores, entre ellos la construcción.

Legislación: en cuanto a estos factores, se han detectado los cambios que más podrían influir en la actividad de Makirental a través de las principales asociaciones en alquiler de maquinaria.

A continuación se detallan cada uno de los cambios legislativos:

- Entrada en vigor de la Directiva europea 2006/42/CE de máquinas, la cual próximamente será trasladada a la ley española. Entre las principales novedades que pueden afectar a Makirental son el endurecimiento de la seguridad de las máquinas y la inclusión de las cuasi-máquinas²⁵.
- Según fuentes de la Asociación Española para Alquiladores de Maquinaria para la Construcción e Industria (ASEAMAC), según la ley reguladora de la subcontratación aunque el alquiler de maquinaria sin operador no se considera nunca subcontratación, en la práctica son muchas las empresas que siguen solicitando el certificado de estar al corriente de las obligaciones tributarias a las empresas alquiladoras, reteniendo los pagos ante cualquier retraso. ASEAMAC se ha comprometido a tomar todas las acciones pertinentes.
- La entrada en vigor del nuevo plan general de Contabilidad el 1 de enero de 2008 (Real Decreto 1514/2007 de 16 de noviembre), hace que las empresas deban adaptar su contabilidad y sistemas informáticos. Las principales novedades son: los cambios en los principios de contabilidad, se añaden nuevos estados financieros a las cuentas anuales (estado de cambios en el patrimonio neto y estado de flujos de efectivo), cambios de terminología, cambios de límites para realizar auditoría de cuentas, así como para formalizar el balance y cuenta de pérdidas y ganancias abreviados.
- Se aprueba la nueva Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE 2009) por la cual cambian el código de la actividad de alquiler de maquinaria sin operario. El nuevo CNAE busca armonizar las actividades con las clasificaciones internacionales. Esto se debe tener en cuenta sobre todo a la hora de realizar análisis de mercado.

Factores Económicos

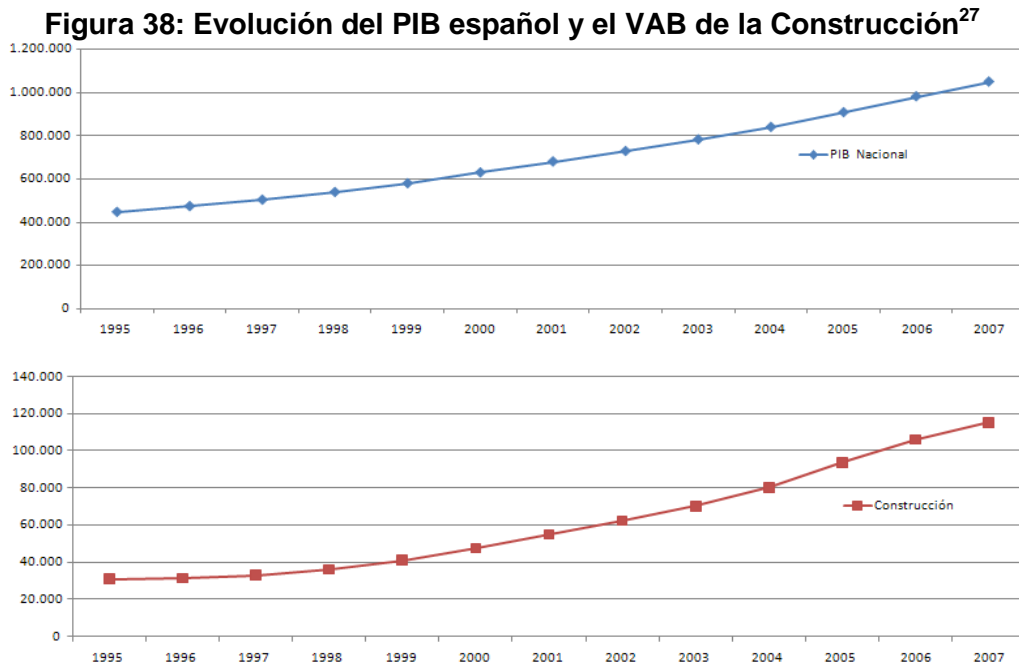
Los factores económicos tienen un impacto directo sobre las estrategias empresariales y de las organizaciones en general, y afectan en mayor o menor medida a todos los agentes sociales (Garrido-Buj, 2006).

A continuación se detallan los diferentes factores económicos que se han considerado que podrían afectar la actividad de Makirental:

²⁵ los conjuntos de partes o componentes vinculados entre sí, que constituyen casi una máquina, pero que no pueden realizar por sí solos una aplicación determinada.

El producto interior bruto (PIB): en la Figura 38 se ha recopilado la evolución del PIB español desde 1995 hasta el 2007, la cual es comparada con la evolución que ha venido teniendo el VAB²⁶ del sector de la Construcción en ese mismo periodo.

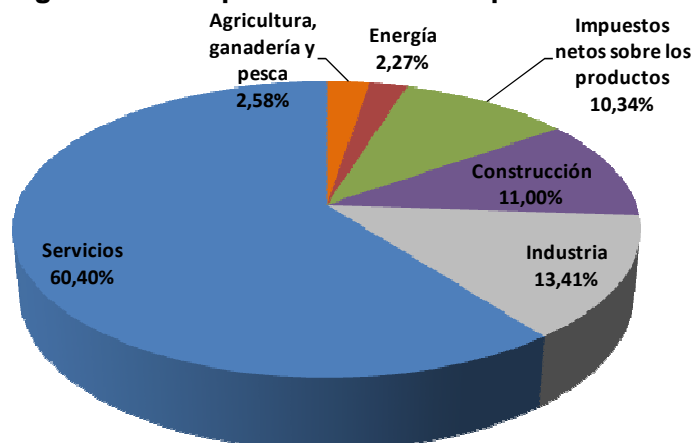
En la Figura 38 se puede observar como el VAB de la construcción viene disminuyendo su velocidad de crecimiento en los últimos años, pudiendo indicar las caídas de los grandes grupos inmobiliarios un cambio de tendencia del ciclo económico.



Fuente: INE

La Figura 39 evidencia la importancia, un 11%, que la construcción representa en la economía española. El sector de la construcción es considerado uno de los motores de la economía, por el efecto multiplicador que éste tiene sobre los demás sectores.

Figura 39: Composición del PIB español en 2007



Fuente: INE

²⁶ VAB: Valor Añadido Bruto

²⁷ PIB a precios de mercado, cifras en millones de euros.

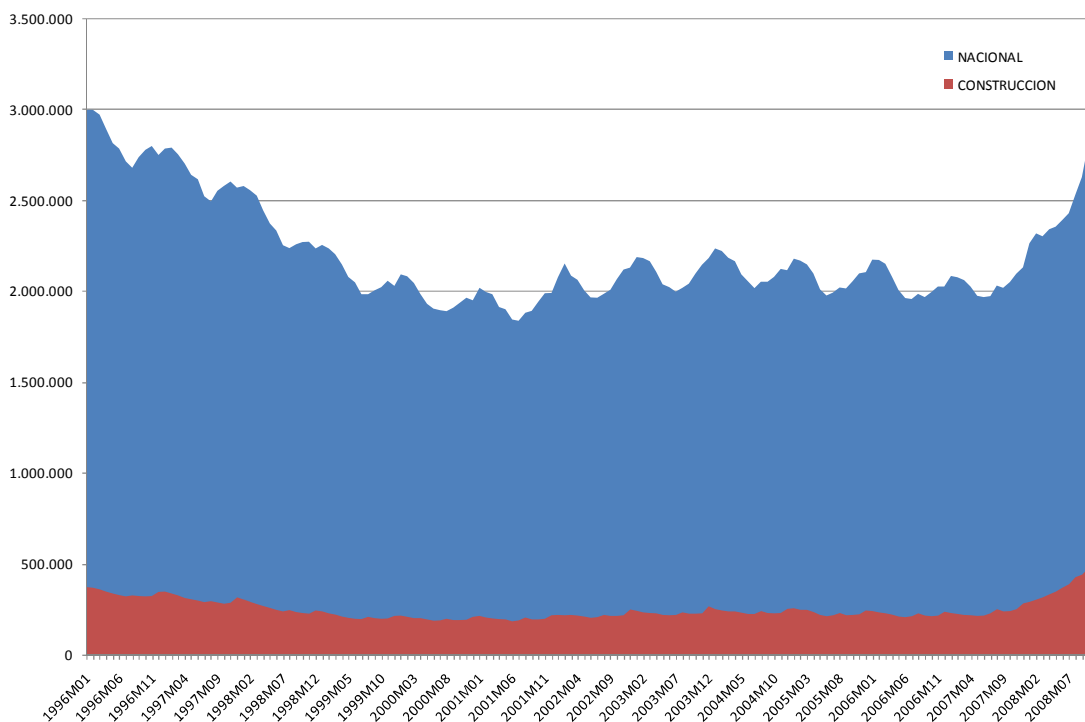
Un cambio de tendencia en el ciclo de la construcción puede indicar un cambio de ciclo en la economía en general. Para Makirental, este cambio de ciclo, tanto en la construcción como en la economía en general, podría traducirse en una amenaza que afectaría sus niveles de facturación al disminuir su actividad.

El Desempleo: indica el nivel de personas que queriendo trabajar y en edad para ello (población activa en edad de trabajar) no tienen un puesto de trabajo. En la Figura 40 se puede observar la evolución que ha tenido la cifra de parados en la economía española y en el sector de la construcción durante el periodo de 1996 al verano de 2008. Es relevante observar que en estos últimos meses el número de parados en la construcción está alcanzado su máximo (en el periodo analizado), hecho que está haciendo llevar la cifra general de la economía a niveles no vistos desde 1996.

Este incremento en el número de parados confirma la hipótesis que se tenía sobre un posible cambio de ciclo, observando la serie del PIB hasta el 2007. El 2008 por tanto, está significando un cambio de ciclo económico tanto en el sector de la construcción como en la economía en general.

Es también destacable que este incremento en el número de parados trae su tendencia desde septiembre de 2007, lo cual empeora la situación del sector al llevar casi un año decayendo en actividad.

Figura 40: Evolución del número de parados 1996-2008



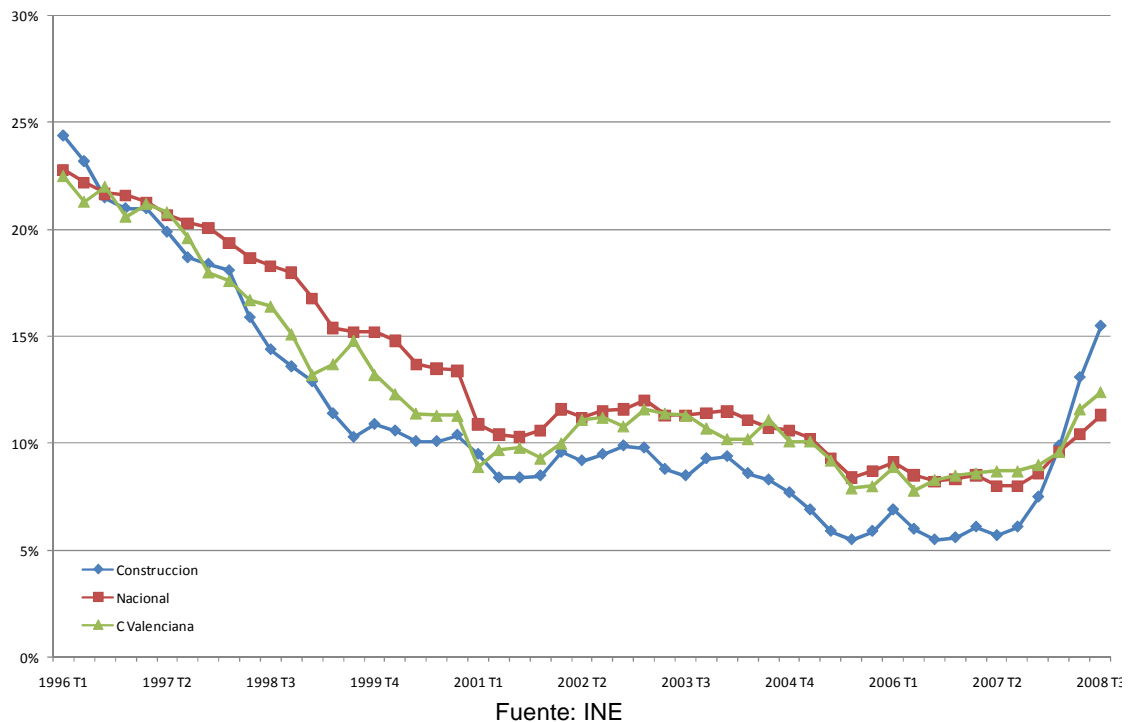
Fuente: INE

Para comprender mejor el impacto que puede tener el incremento en el número de parados sobre la economía, se ha recopilado en la Figura 41 una comparación de la evolución que ha tenido los niveles de desempleo en la economía española, en el sector de la construcción a nivel nacional y en la economía de la Comunidad Valenciana, ya que el nivel de desempleo estará condicionado tanto por el número de parados como por la población activa.

El sector de la construcción en los últimos meses ha alcanzado los niveles del tercer trimestre de 1998, hecho que está impulsando el incremento de desempleo a nivel nacional como en la Comunidad Valenciana en los últimos meses, pasando la barrera del 10%.

Por otro lado, comentar que al igual que con el número de parados, el nivel de desempleo en los tres niveles trae su tendencia al alza desde el tercer trimestre de 2007.

Figura 41: Evolución del desempleo 1996-2008



Por lo tanto, el incremento en los niveles de desempleo, sobretodo en la construcción, puede indicar una disminución de obras en ejecución, lo cual disminuye las necesidades de los clientes de Makirental que se traduciría en una caída de su facturación.

Se espera que durante los próximos meses esta tendencia se mantenga agudizando aún más la situación de la economía española.

El índice de precios: para analizar los niveles en los precios se ha recopilado en la Figura 42 la variación en los índices de precios general y el de la vivienda, tanto a nivel nacional como en la Comunidad Valenciana, para poder detectar posibles tendencias. Adicionalmente, se ha añadido la variación en el índice de precios de la industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico, ya que éste puede afectar directamente a la actividad de Makirental.

La variación en el índice de precios de la vivienda evalúa la situación del sector al que se dirige el servicio, mientras que el de la industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico afecta a los precios de adquisición de maquinaria para alquilar.

La Figura 42 muestra como la tendencia al alza en el nivel de precios, o inflación, de la vivienda, la maquinaria y la economía en general alcanzó su máximo en los últimos

meses (del periodo analizado), disminuyendo el poder adquisitivo de los agentes económicos.

Los precios de la maquinaria, ante una disminución de la demanda, comienzan a caer desde finales de 2007, periodo que coincide con el incremento de campañas de promoción de los distribuidores de maquinaria según lo comentado por el propietario de Makirental.

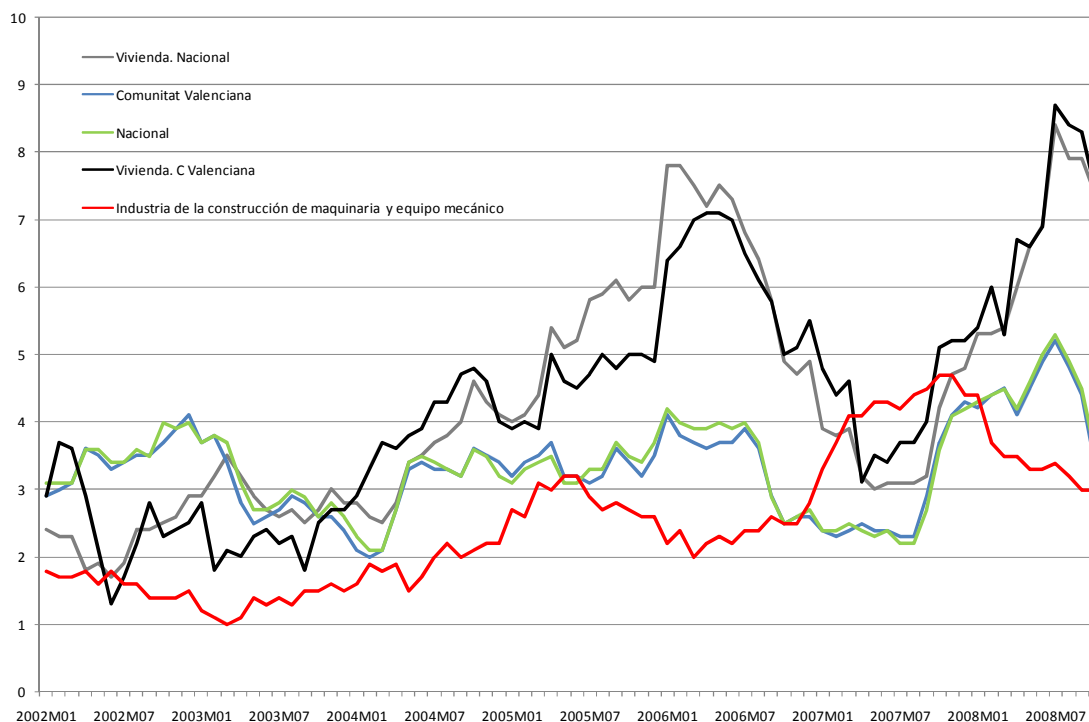
Aunque la economía y el sector de la construcción ya mostraban evidencias de un cambio de ciclo desde finales de 2007, ante la destrucción masiva de empleo; los niveles de precios de la vivienda y la economía en general continuaban incrementándose hasta mediados de 2008 cuando se produce un reajuste.

Es de resaltar que el comportamiento de los niveles de precios a nivel nacional y en la Comunidad Valenciana, tanto a nivel general como en la vivienda, han mantenido la misma tendencia casi solapándose sus curvas.

Esta bajada de los precios, en los últimos meses, se debe básicamente a la caída de la demanda de los bienes y servicios que se ha visto afectada ante la disminución de renta de muchas familias con la pérdida de su empleo y la disminución de la actividad de la economía.

En cuanto a los precios de la vivienda se esperan que continúen cayendo hasta que se reajuste el mercado inmobiliario que está siendo uno de los causantes de la caída de la economía en España.

Figura 42: Variación del índice de precios en 2002-2008



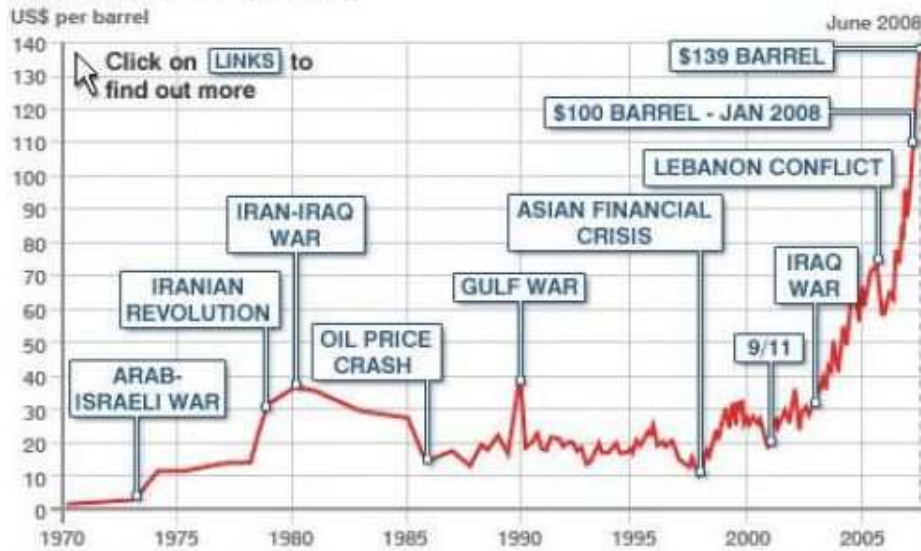
Fuente: INE

Una vez vistas las variaciones en los índices de precios, es conveniente analizar uno de los componentes que más ha incidido en la inflación de la economía española en el periodo de junio de 2007 a junio de 2008. Se trata de la evolución de los precios del

barril de petróleo, el cual a su vez es una materia prima muy importante en la actividad de Makirental, al necesitarse grandes cantidades para las máquinas y su transporte.

En la Figura 43 se puede observar cómo diferentes acontecimientos han influido sobre los precios del petróleo a lo largo del periodo 1970 a 2008, siendo de especial relevancia los niveles que se están alcanzando durante los últimos años. El incremento de los precios del petróleo se debe tanto a conflictos políticos con países productores de petróleo como acuerdos de restricción de la oferta por parte de los miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

Figura 43: Evolución del precio del barril de petróleo 1970-2008



Fuente: Bloomberg

Por lo tanto, aunque el ritmo de la actividad económica venía disminuyendo, los precios del petróleo se encarecían debilitando los márgenes de Makirental, por un lado ante la caída de sus ventas y por el otro al incrementarse sus costes. Para los próximos meses se espera una bajada en los precios del barril debido a la disminución de la actividad económica en Estados Unidos y en Europa.

Oferta monetaria: un tema importante a tratar sobre la oferta monetaria, es la relacionada con las líneas de crédito a las que muchas PYMES acceden para financiar su actividad. Aunque el INE aún no cuenta con estadísticas actualizadas, es conveniente comentar las restricciones de crédito a las que se están sometiendo la mayoría de las empresas en España.

Las consecuencias de la crisis financiera por las hipotecas *subprime* en Estados Unidos comienzan a tener un efecto claro en España, donde se está produciendo un descenso del consumo y un endurecimiento generalizado de las condiciones para conceder en préstamo o renovar una línea de crédito (Trecet, 2008).

El endurecimiento de las condiciones crediticias agravará todavía más el problema de la financiación en las PYMES. Según los datos del Banco Central Europeo, las entidades están siendo más reacias a prestar dinero a empresas que a consumidores. En concreto, un 49% de los bancos han restringido el crédito a empresas durante el primer trimestre de 2008, algo que sólo el 41% hizo en todo 2007 (Trecet, 2008).

Para conceder préstamos los bancos se están fijando especialmente en las expectativas de la economía y las posibilidades de crecimiento de la compañía más

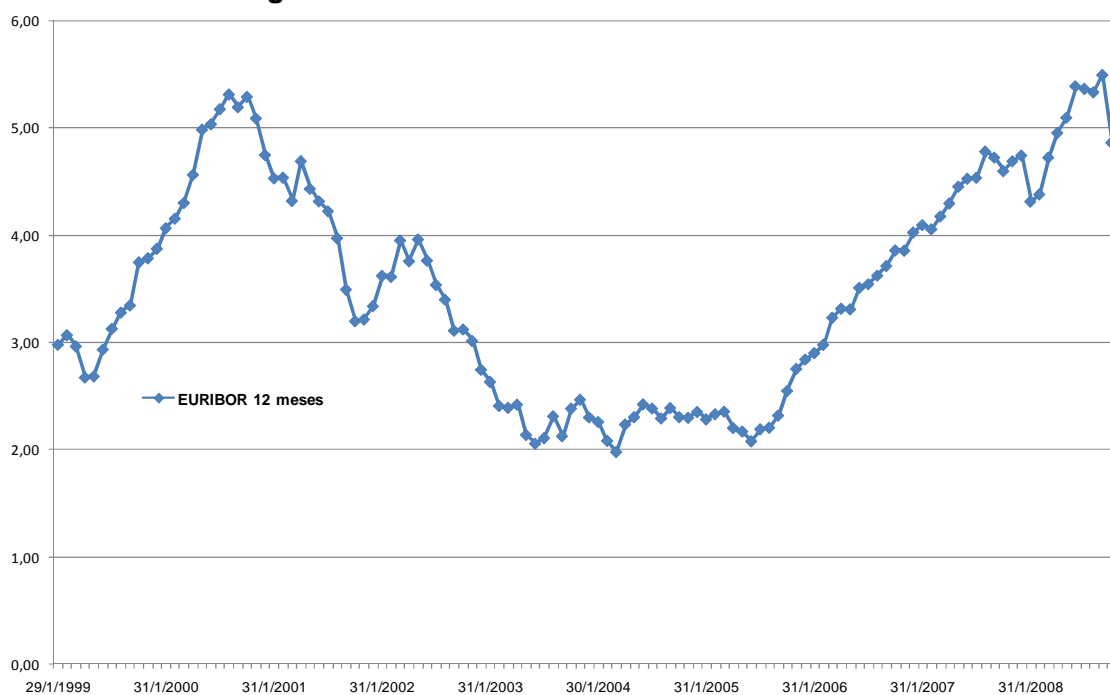
que en su liquidez, o al menos es lo que afirman el 50% de las entidades (Trecet, 2008).

Es de resaltar que una de las causas del cierre de la mayoría de las empresas, es la no renovación de sus líneas de crédito, es el caso de los grandes grupos inmobiliarios como Llanera y Martinsa Fadesa. Este factor agudiza aún más la situación de la economía en general y en especial en el sector construcción, ya que se restringen las ventas de viviendas al endurecerse la aceptación de las hipotecas.

Se espera que el acceso a crédito se mejore para las PYMES en los próximos meses, aunque posiblemente las empresas deberán tener sus cuentas saneadas y mostrar un proyecto de futuro; ya que los bancos controlarán en mayor medida los riesgos que asumen como lección aprendida de la actual crisis financiera mundial que se está sufriendo.

Los tipos de interés: el EURIBOR, o tipo de interés interbancario de la zona euro, es en la mayoría de los casos la referencia utilizada por las entidades financieras en España para definir los tipos de interés a cargar en las operaciones de financiación. Normalmente se usa el EURIBOR más un diferencial que estará condicionado al riesgo de la operación, políticas internas de la entidad, entre otros.

Figura 44: Evolución del EURIBOR 1999-2008



Fuente: EURIBOR

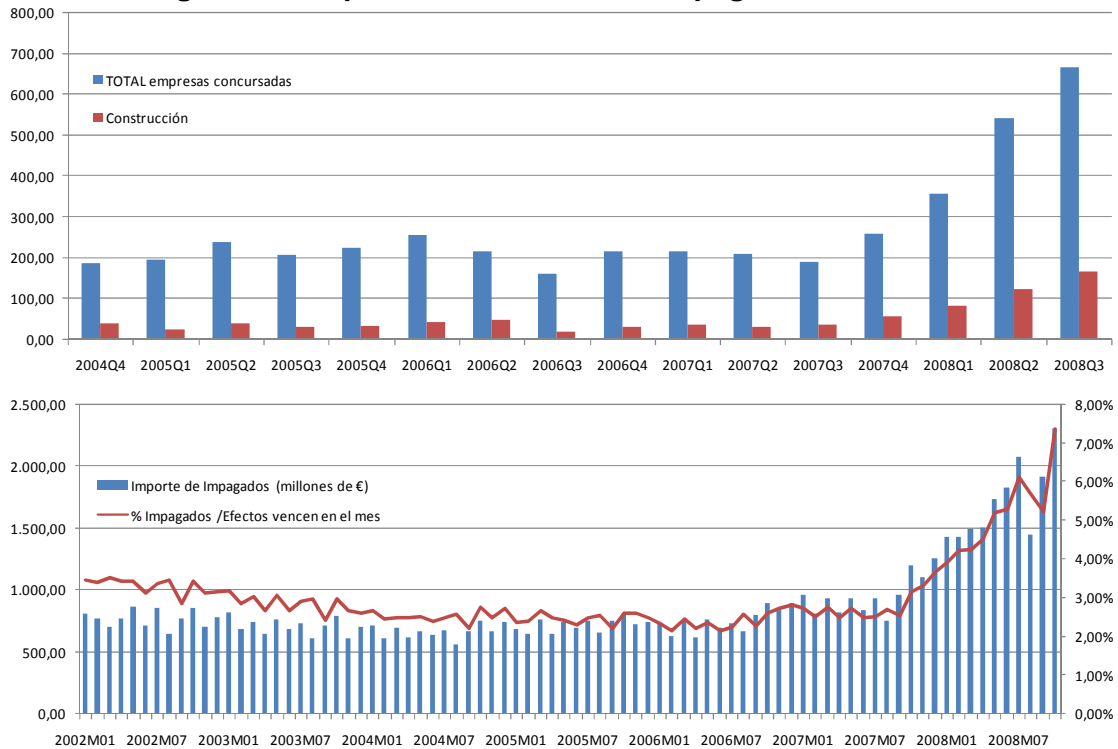
En la Figura 44 se puede observar la evolución del EURIOBOR a doce meses, que al igual que los otros factores económicos analizados traía una tendencia al alza y alcanzando su máximo histórico desde la existencia del euro en septiembre de 2008. A penas se comienza a ver un reajuste en los tipos de interés, los cuales están regulados por el Banco Central Europeo, y se espera que este cambio de tendencia se mantenga en los próximos meses a causa de la caída de los precios de los bienes y servicios y de la disminución de la actividad de la economía en las economías europeas.

Una tendencia a la baja de los tipos de interés tendería a traducirse en unas mejores condiciones de financiación, aunque en muchos de los casos se necesitará renegociar las condiciones.

Procesos concursales e impagados: niveles altos en estos factores pueden representar tanto riesgos en cobros a clientes, que puede crear problemas de liquidez en la empresa, como una disminución de las ventas.

En la Figura 45 se analizan tanto el número de empresas concursadas (en la parte superior de la figura) como el importe de impagados (parte inferior).

Figura 45: Empresas concursadas e impagados. 2004-2008



Fuente: INE

Se observa (ver Figura 45) cómo desde la segunda mitad del 2007, tanto en el sector de la construcción como en la economía en general, se ha disparado el número de empresas concursadas. Es de suponer que al igual que en el resto de indicadores la construcción ha influido en este aumento a nivel nacional, bien sea directa o indirectamente.

Las empresas concursadas a nivel nacional han superado la barrera de 200 que se había mantenido por trimestre desde 2004, llegando a ascender más del triple de esta cifra.

Al comparar la tendencia del número de empresas concursadas con el importe de impagados se observa que ésta se mantiene, y éstos últimos se incrementan a partir de julio de 2007 con el comienzo de la caída de los grandes grupos inmobiliarios.

La mala situación tanto en los impagados como en empresas concursadas puede representar una grave amenaza para Makirental en cuanto a su liquidez y facturación se refiere.

Factores Socioculturales

Con el objetivo de mantener la rentabilidad y el crecimiento, las organizaciones deben ser capaces de identificar el impacto que los cambios sociales, demográficos y culturales pueden tener sobre sus servicios, productos, mercados y clientes (Garrido-Buj, 2006).

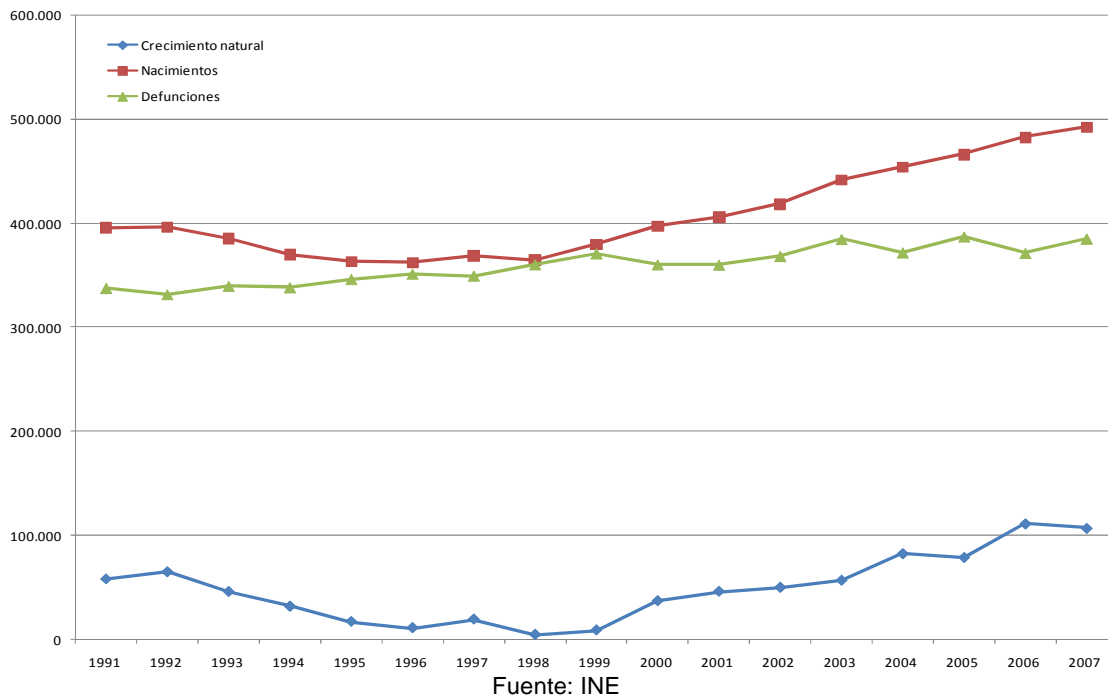
Los factores socioculturales que se consideran que más podrían afectar la actividad de Makirental son:

Demografía y población: para estudiar este factor se han seleccionado tres indicadores que pueden inducir a posibles cambios en la población que inducen a mayores o menores niveles de servicio. Estos indicadores son el crecimiento natural, la pirámide poblacional y los movimientos migratorios internos en España.

Incrementos en la población, incrementan en número de hogares que aumentan las necesidades de vivienda demandando una mayor cantidad de maquinaria. Por otro lado, incrementos en la población en el largo plazo inciden en incrementos de la cobertura de muchos servicios.

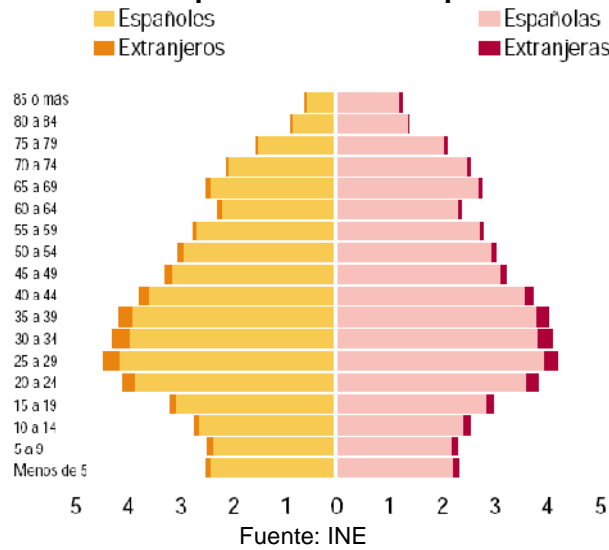
El crecimiento natural (ver Figura 46), la diferencia entre nacimientos y defunciones, ha cambiado su tendencia en los últimos años. Los mayores nacimientos están haciendo que la población aumente año a año levemente. En el año 2007, el INE (2008) estima que la población en España asciende a 45.200.737 de personas.

Figura 46: Crecimiento natural. 1991-2007



A pesar de que el número de miembros por hogar ha disminuido respecto a hace diez años, la edad de emancipación ha aumentado (más del 75% de los jóvenes mayores de 25 años viven con sus padres). Por otro lado, es importante comprender la poca propensión a vivir en alquiler que existe en España, tan sólo el 11,5%, tendencia que continúa disminuyendo con el incremento exorbitado del número de viviendas. En el 2007, se estima que cerca de cinco millones de viviendas se encuentran vacías (INE, 2008).

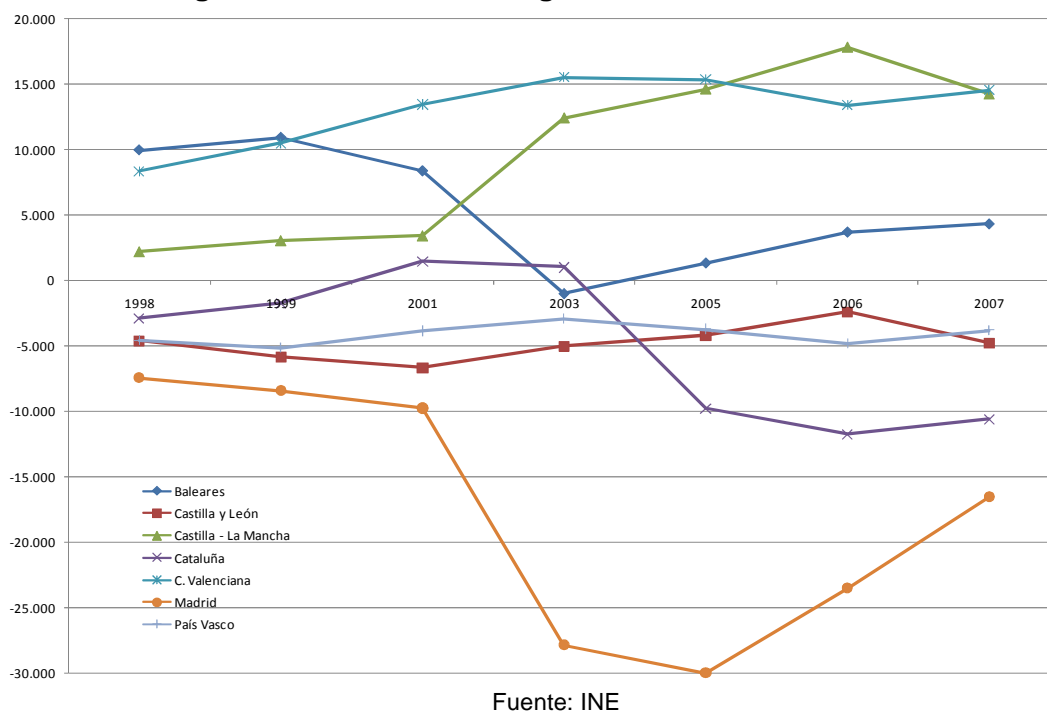
Figura 47: Pirámide poblacional de España. Censo 2001



Analizando la pirámide poblacional del censo de 2001 (ver Figura 47), se puede observar que para el 2008 las generaciones del *baby boom* se encuentran en el tramo de los treinta a los cincuenta años, población que posiblemente ya ha cubierto sus necesidades de vivienda. Por otro lado, el incremento de extranjeros en los últimos diez años se ha dado sobre todo en este mismo tramo poblacional, aumentando el número de personas en edad para trabajar en España. La gran parte de este colectivo ha sido absorbido por el sector de la construcción en los últimos años, siendo la población más vulnerable ante un cambio de ciclo en la actividad.

En la Figura 47 también es de destacar el descenso de la población infantil, la base de la pirámide, los cuales en el largo plazo requerirán menos necesidades de vivienda.

Figura 48: Movimientos migratorios internos. 1998-2007



De los movimientos migratorios internos es de destacar, que Baleares, la Comunidad Valenciana, y Castilla la Mancha son las comunidades autónomas de España con mayores flujos migratorios internos positivos, es decir son las que más población están recibiendo de España. De estas tres comunidades, son las dos últimas las que están recibiendo mayores flujos, en ambas alrededor de 14.000 personas al año.

En contra, se encuentran Cataluña y Madrid, las cuales son las regiones donde se dan los mayores flujos negativos en España.

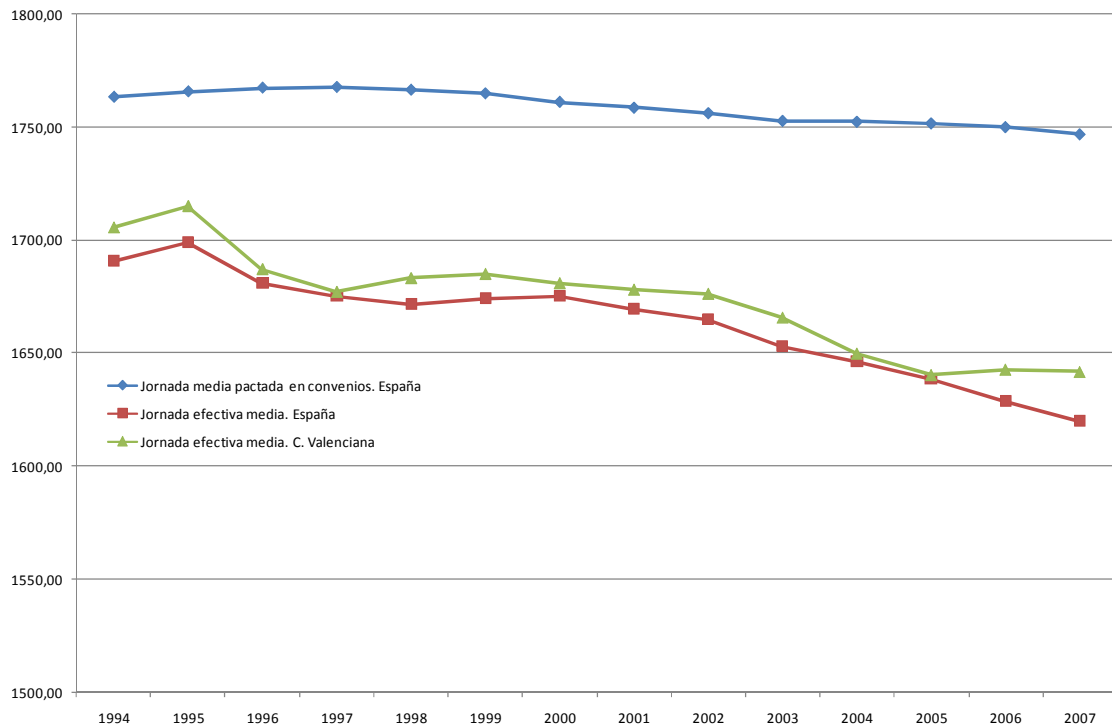
Los movimientos internos de la población son indicadores muy importantes del interés que están teniendo ciertas regiones para las personas, bien sea por motivos personales o por incremento de las ofertas de empleo.

Actitudes hacia el trabajo: para analizar la actitud de las personas hacia el trabajo, se estudiará el comportamiento de la diferencia entre las jornadas medias efectivas y las pactadas, y se evaluará los niveles de satisfacción general de las personas con su puesto de trabajo.

En la Figura 49 se puede observar como la diferencia que existía de 50 horas al año en 1994 entre la jornada pactada en el convenio colectivo y la efectiva, se ha incrementado año a año, llegando en 2007 a superar las 100 horas de trabajo. Aunque en la Comunidad Valenciana desde el 2005 la jornada efectiva media se ha mantenido más o menos constante, a nivel nacional ésta mantiene una tendencia a la baja.

El incremento de estas diferencias influye en la productividad de la economía, y en muchos casos en la satisfacción de los propietarios de las PYMES con el rendimiento de sus trabajadores, lo cual afectará el clima interno de la empresa.

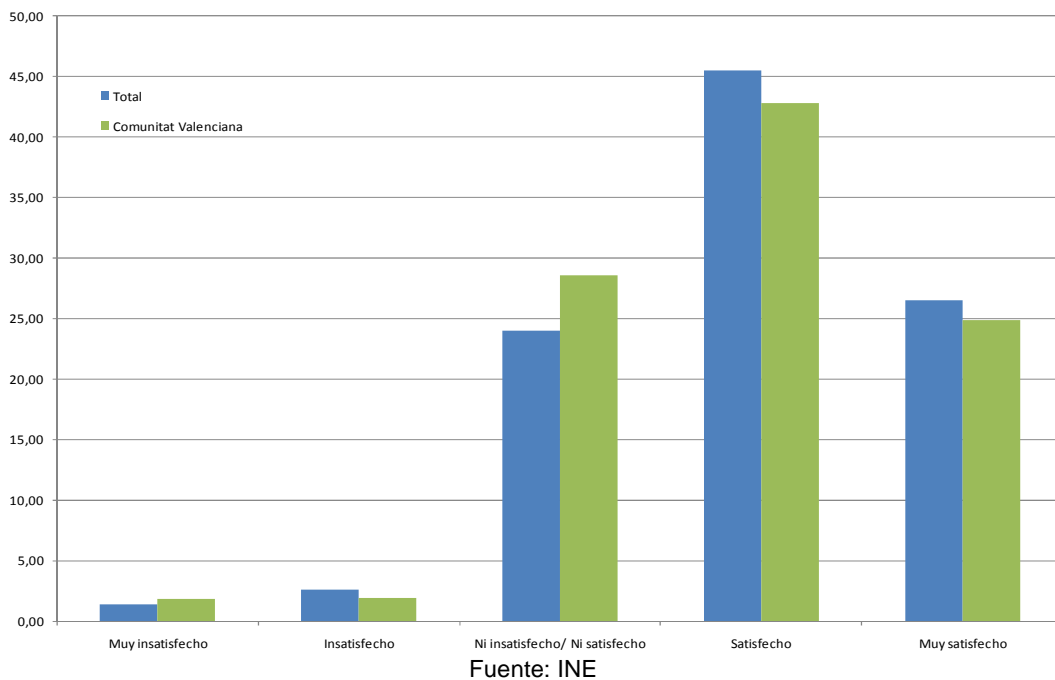
Figura 49: Jornada laboral efectiva y pactada. 1994-2007



Fuente: INE

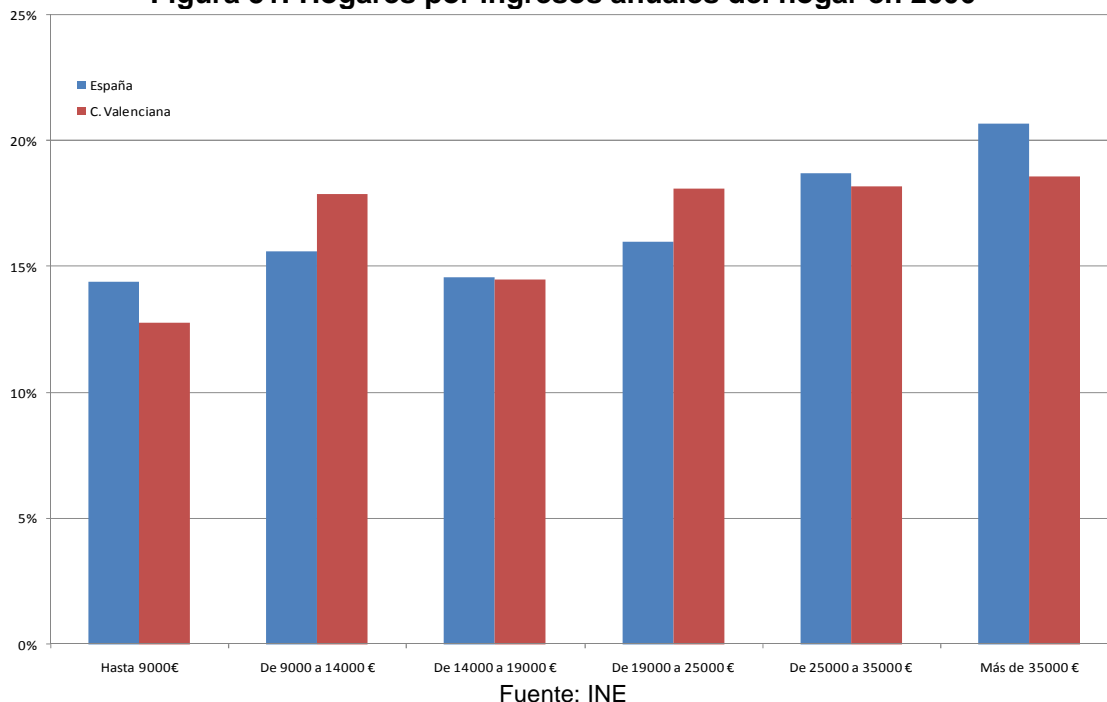
El nivel de satisfacción de los trabajadores en España y la Comunidad Valenciana (ver Figura 50), se puede considerar bueno, donde aproximadamente el 70% de los trabajadores se encuentran satisfechos o muy satisfechos. Aunque es una estadística muy general, y habría que entrar a analizar ésta en Makirental en concreto, puede dar una idea del compromiso que podría existir de los empleados ante la necesidad de implantar cambios para hacer frente a las alteraciones del entorno con el cambio de ciclo en la economía y la construcción.

Figura 50: Satisfacción en el trabajo en 2006



Distribución de la renta: en la Figura 51 se analiza la proporción de hogares por tramos de ingreso medio anual de los hogares.

Figura 51: Hogares por ingresos anuales del hogar en 2006



La distribución de la renta es un factor clave para observar el poder adquisitivo de los hogares en España, para adaptar los servicios a segmentos concretos de la población. De la Figura 51, se puede observar que tanto a nivel nacional como en la Comunidad Valenciana, más del 45% de la población cuenta con un ingreso medio anual superior a los 19.000€.

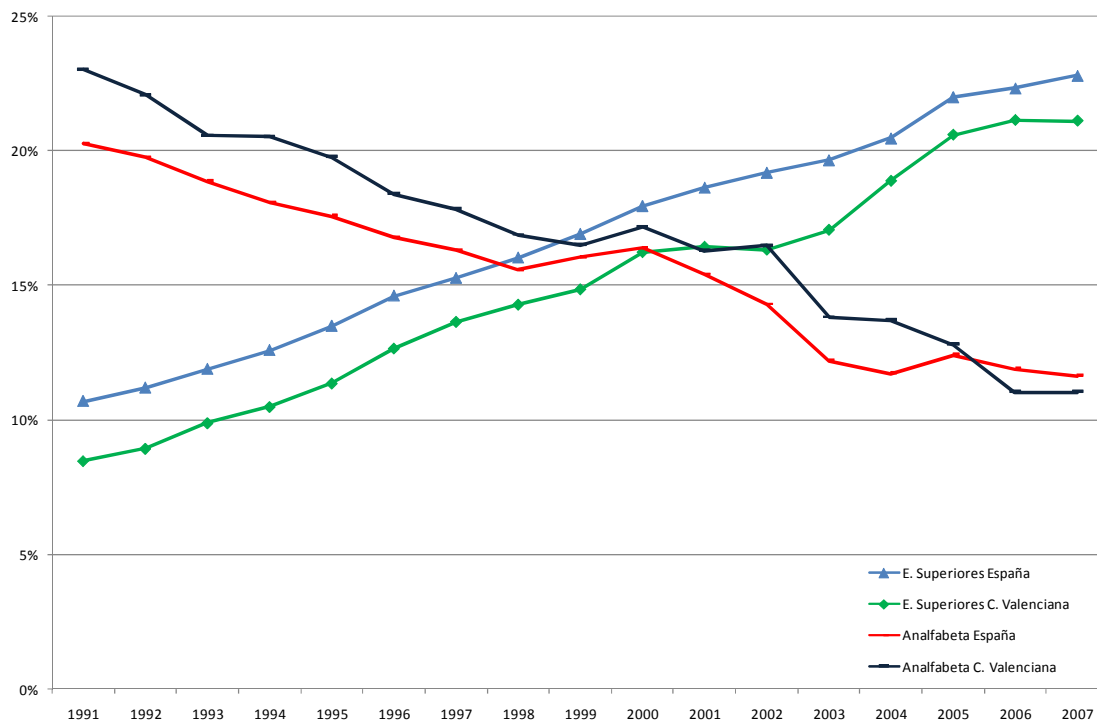
Los hogares con menos de 19.000€ de ingreso medio anual podrían representar un mercado potencial para el alquiler de equipos y maquinaria pequeños, ya que muchas veces no pueden permitirse la compra de éstos.

Nivel de educación: con las excelentes ayudas e incentivos que están dando los gobiernos para estudiar, la proporción de la población mayor a 16 años con estudios superiores en España y la Comunidad Valenciana continúa incrementándose, alcanzando niveles superiores al 20% del total (ver Figura 52). Estos mayores niveles de estudios superiores son la base de conocimientos que activan la innovación y los cambios tecnológicos de la economía, además de influir sobre los niveles de productividad.

Es de destacar que estas mismas facilidades, y esta alta proporción de personas con estudios superiores están creando una alta competencia en el mercado laboral, haciendo que las personas deban realizar mayores estudios para mantenerse competitivos, saliendo más especializados y con nuevas habilidades que pueden incrementar la capacidad estratégica de las PYMES en España.

Por otro lado, las tasas de analfabetismo continúan disminuyendo, estando próximos a descender al 10% de la población en ambos ámbitos geográficos. Es de resaltar que la Comunidad Valenciana por primera vez en los últimos veinte años supera la media española al tener menores tasas de analfabetismo desde 2006 (ver Figura 52).

Figura 52: Nivel de educación. 1991-2007



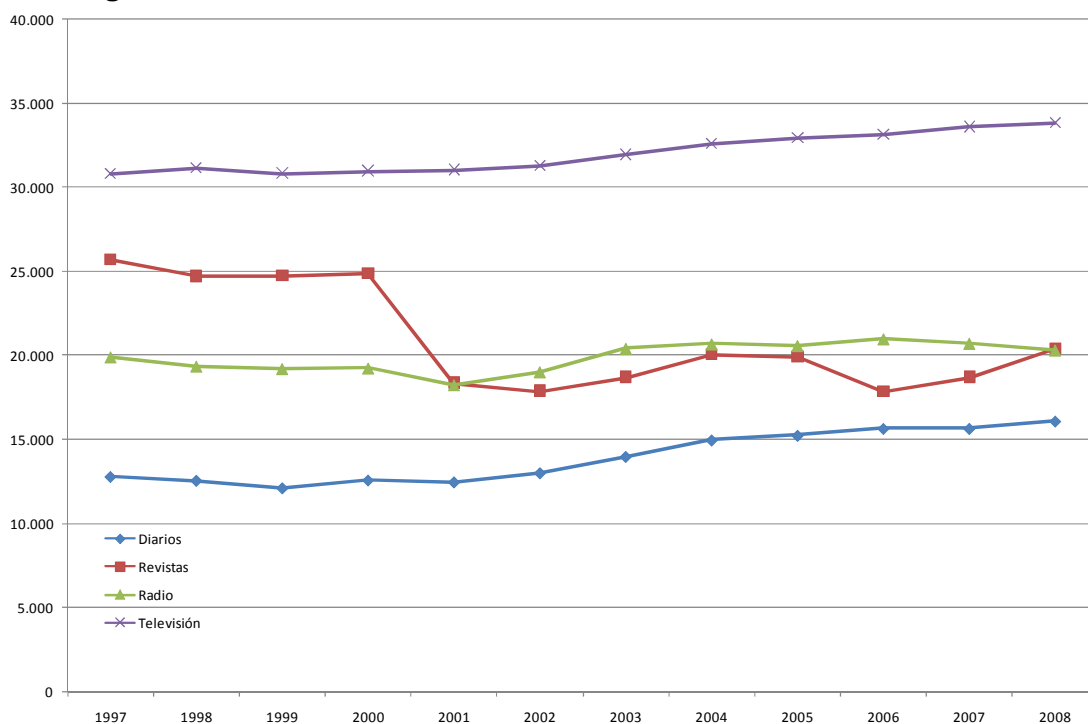
Fuente: INE

Cambios de hábitos: aunque este factor es bastante general, se ha seleccionado la evolución en la estructura de la audiencia en los medios de comunicación como aquel cambio en la población que podría incidir más en la actividad comercial de Makirental.

En la Figura 53 se puede observar como la televisión y la prensa mantienen desde 2002 una tendencia a incrementar su audiencia. En el primer caso, muy posiblemente se debe al incremento de oferta, atendiendo segmentos muy especializados, que se ha logrado con la televisión digital por pago y terrestre. En cuanto a la prensa, su aumento en audiencia, aunque menor en los últimos dos años, puede deberse al efecto que ha tenido la prensa gratuita en los últimos años motivando a la gente a leer e incrementando el número de lectores.

Las revistas en los dos últimos, parecía que estuvieran ganándole audiencia a la radio y a la prensa, buscando alcanzar los niveles que tenían hace diez años (ver Figura 53).

Figura 53: Audiencia en los medios de comunicación²⁸. 1997-2008



Fuente: INE

Aunque los diarios, las revistas, la televisión y la radio han sido los medios de comunicación tradicionales para lanzar campañas de publicidad; internet y las nuevas tecnologías están jugando un papel clave en ésta, permitiendo llegar a audiencias más universales, con mayor objetividad y eficacia del mensaje transmitido y a un menor coste. Algunos empleos son la misma página web, los blog y foros profesionales, las redes sociales, los motores de búsqueda, y la realidad virtual (*second life*).

²⁸ Cifra en miles de personas.

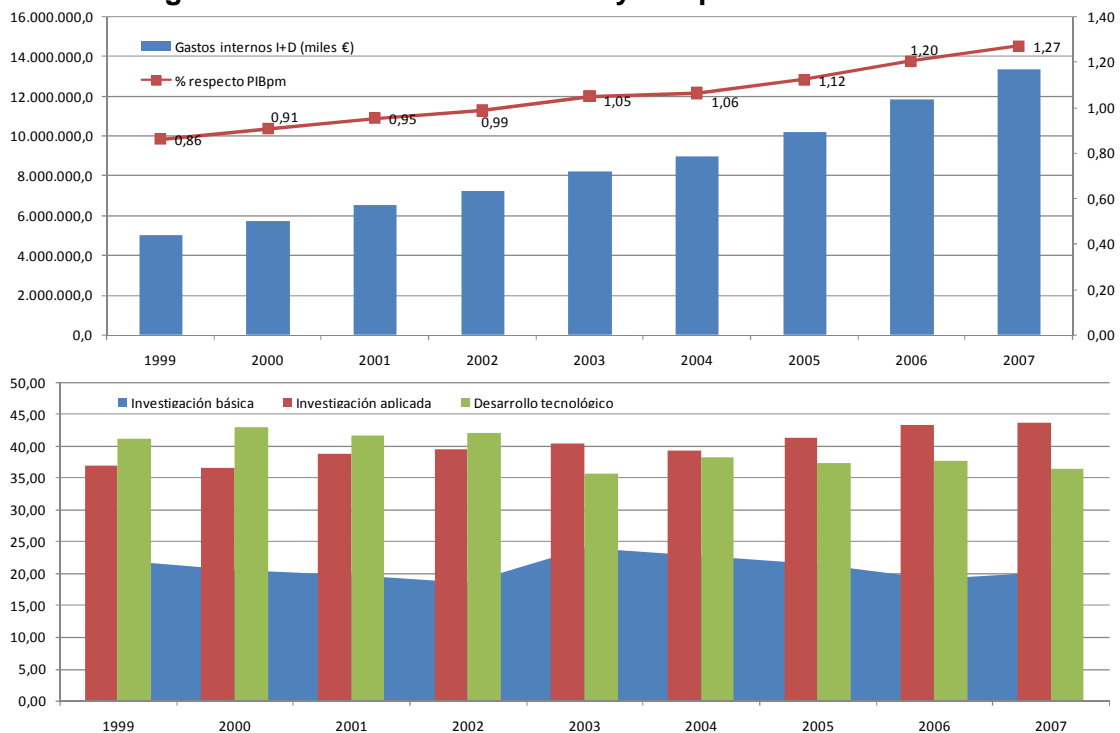
Factores Tecnológicos

Los cambios en la tecnología pueden afectar la forma en cómo se presta un servicio, o el diseño de productos, o el comportamiento de los consumidores, o en muchos casos la posición competitiva de las organizaciones. Dada su influencia en las fuerzas competitivas, es de suma importancia que Makirental mantenga una vigilancia de estos factores.

Los factores tecnológicos que han resultado de mayor interés en Makirental para evaluar los cambios del entorno en este ámbito han sido:

Gastos internos en investigación y desarrollo (I+D): grandes inversiones en I+D en una economía, repercuten al largo plazo en incrementos de los niveles de competitividad. Aunque sigue en niveles muy inferiores a los de los países de la OCDE, se puede evidenciar el compromiso real del gobierno por incrementar ésta (ver apuestas de futuro en factores político-legales), donde desde el 2003 el gasto en I+D está siendo superior al PIB (ver Figura 54).

Figura 54: Gastos internos de I+D y su aplicación. 1999-2007



Fuente: INE

En cuanto a la aplicación de estos gastos, destaca que más del 75% se está realizando en investigación aplicada y desarrollos tecnológicos los cuales tienen una mayor incidencia a corto plazo en posibles innovaciones en industrias en concreto (ver Figura 54).

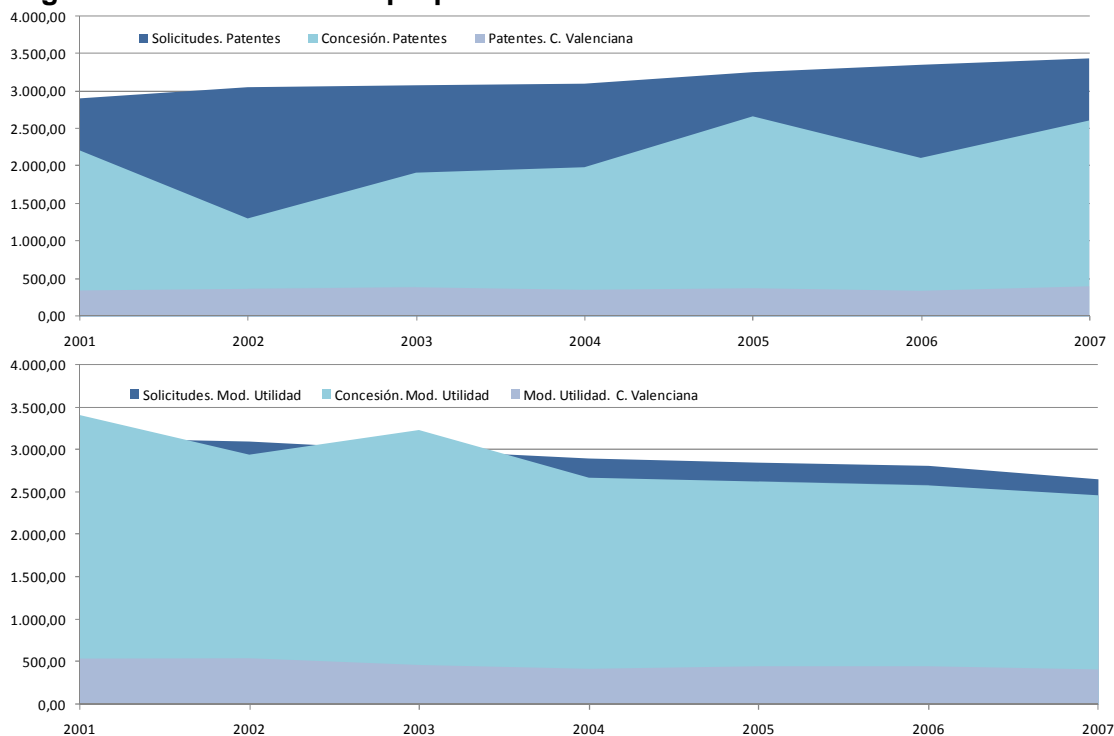
La investigación básica mantiene una tendencia constante alrededor del 20% del gasto, la cual año a año se traduce en mayores fuentes de conocimientos para los otros dos tipos de aplicaciones (ver Figura 54).

Propiedad industrial: de este factor es interesante evaluar la evolución del número de patentes y modelos de utilidad solicitados y concedidos en los últimos seis años.

En la parte superior de la Figura 55 se puede observar un leve aumento de las patentes solicitadas a nivel nacional de forma directa, no del todo consecuente con el esfuerzo en I+D que se ha realizado en los últimos años. La brecha entre patentes solicitadas y concedidas ha disminuido en los últimos años, lo cual puede inducir a que ha habido una mejora en la calidad de las solicitudes.

En el ámbito de la Comunidad Valenciana los niveles de patentes solicitadas se han mantenido constantes. Aunque es de resaltar que la Universidad Politécnica de Valencia es la universidad que mejores resultados está alcanzando a nivel nacional con diferencia en patentes concedidas.

Figura 55: Evolución de la propiedad industrial vía nacional directa. 2001-2007



Fuente: INE

En cuanto a los modelos de utilidad, inventos con un menor grado de progreso tecnológico, desde 2002 se mantiene una tendencia a la baja aunque en este caso la proporción entre solicitudes y concesiones es superior al 90%. A nivel de la Comunidad Valenciana también se ha disminuido en el número de solicitudes en los últimos seis años.

Un mayor número de patentes y modelos de utilidad en el medio y largo plazo al llevarse a la práctica en las industrias pueden continuar incrementando las innovaciones de las empresas, además de representar recursos claves que mejoran la capacidad estratégica de las empresas que las posean (ver Figura 55).

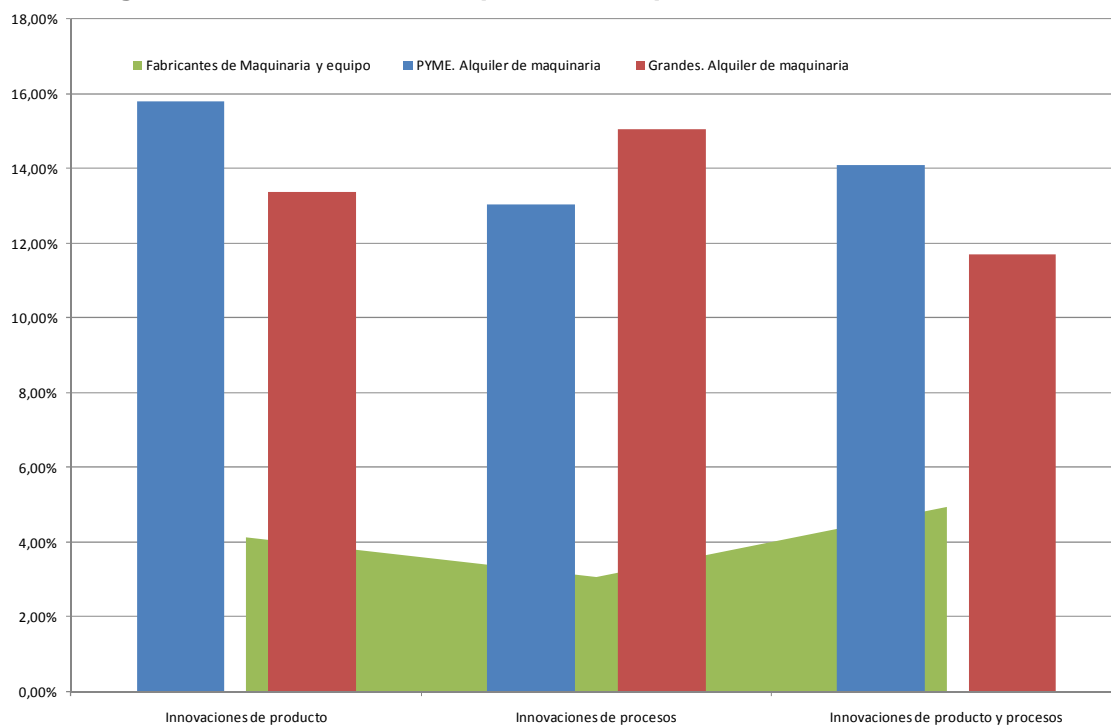
Innovación: este factor se ha analizado en el ámbito concreto de Makirental, ya que puede permitir observar las tendencias en el mercado. Para esto se ha analizado la actividad de alquiler de maquinaria²⁹ y la de fabricación de la misma.

²⁹ Se ha utilizado como proxy, ya que la estadística agrega las actividades inmobiliarias, de alquiler de maquinaria y equipo, y otras actividades (INE, 2008).

En la Figura 56 se puede observar el bajo número de empresas de fabricantes de maquinaria y equipo mecánico que realizan innovaciones, por lo que no representa una gran amenaza en los próximos años los cambios en las funcionalidades de la maquinaria adquirida por Makirental. Comparadas con las empresas de alquiler de maquinaria, es de resaltar el alto número de empresas que innovan, no existiendo diferencias muy significativas entre las grandes y las PYMES, aunque las primeras tienden a innovar más en procesos y las segundas más en productos.

De todas maneras las conclusiones de este indicador son aproximaciones ya que se ha utilizado una estadística que agrupa para actividades empresariales pudiendo distorsionar las proporciones.

Figura 56: Innovación en alquiler de maquinaria durante 2005-2007



Fuente: INE

Como se comentó con anterioridad existe un apoyo incondicional del gobierno por promover la innovación de las empresas, sobretodo de la PYMES. El gobierno ha aprobado la creación de un nuevo ministerio de innovación y se ha comprometido a continuar incrementando el presupuesto destinado a subvenciones y ayudas.

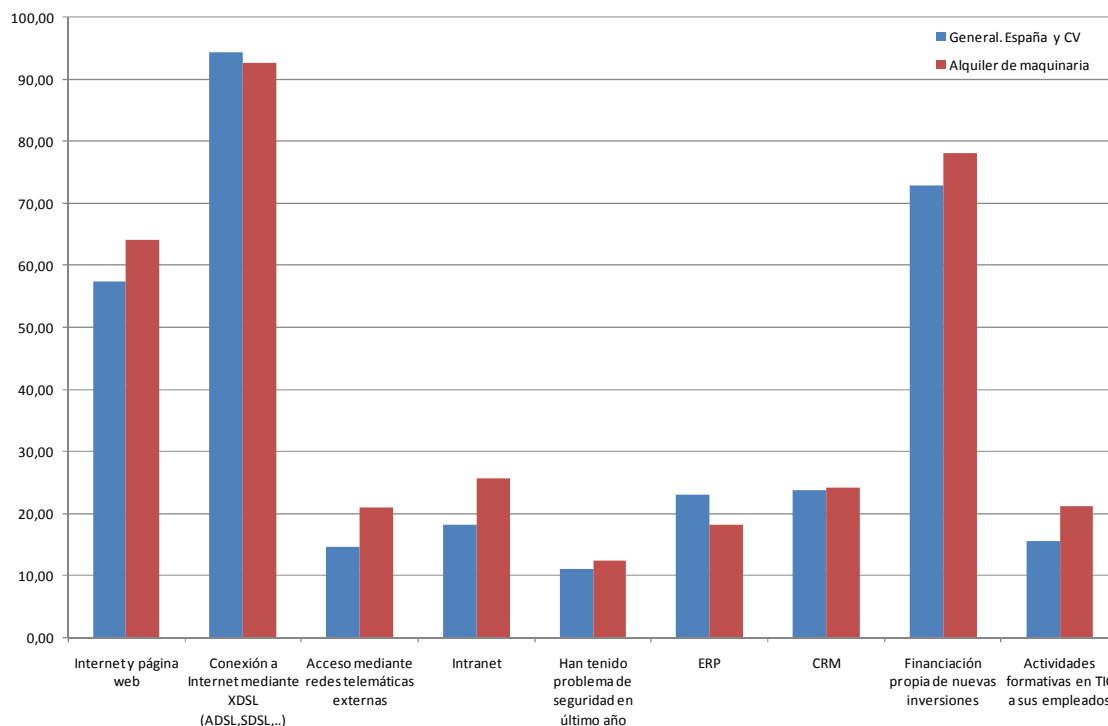
Las PYMES están pudiéndose beneficiar de subvenciones y ayudas a nivel regional, nacional y europeo, que permite en muchos de los casos cubrir desde el 50% al 75% de la inversión.

Tecnologías de información y comunicaciones (TIC): este factor se analizará a través de una serie de indicadores clave, para luego incidir en las funcionalidades que se le están dando a las páginas web en las empresas.

Comparando las proporciones de empresas a nivel de la economía en general con aquellos referentes a la actividad de alquiler de maquinaria, se puede observar en la Figura 57 que no existen diferencias significativas.

Es de resaltar que a pesar de ser un medio clave de comunicación con el cliente en la actualidad, el contar con acceso a internet y su propia página web, aún presenta tasas muy bajas de alrededor del 60%. Aunque las empresas que cuentan con acceso a internet en más de un 90% lo realizan a través de conexiones de XDSL, dejando por tanto de ser un recurso diferenciador (ver Figura 57).

Figura 57: Principales variables TIC. Enero 2008



Fuente: INE

En el futuro las empresas deben potenciar el acceder a utilizar nuevas herramientas de la TIC como los son la intranet, el ERP y el CRM, además de incentivar las actividades de formación en las mismas. Estas nuevas inversiones podrían brindar mejoras en los niveles de competitividad y productividad de las empresas, sobre todo de las PYMES.

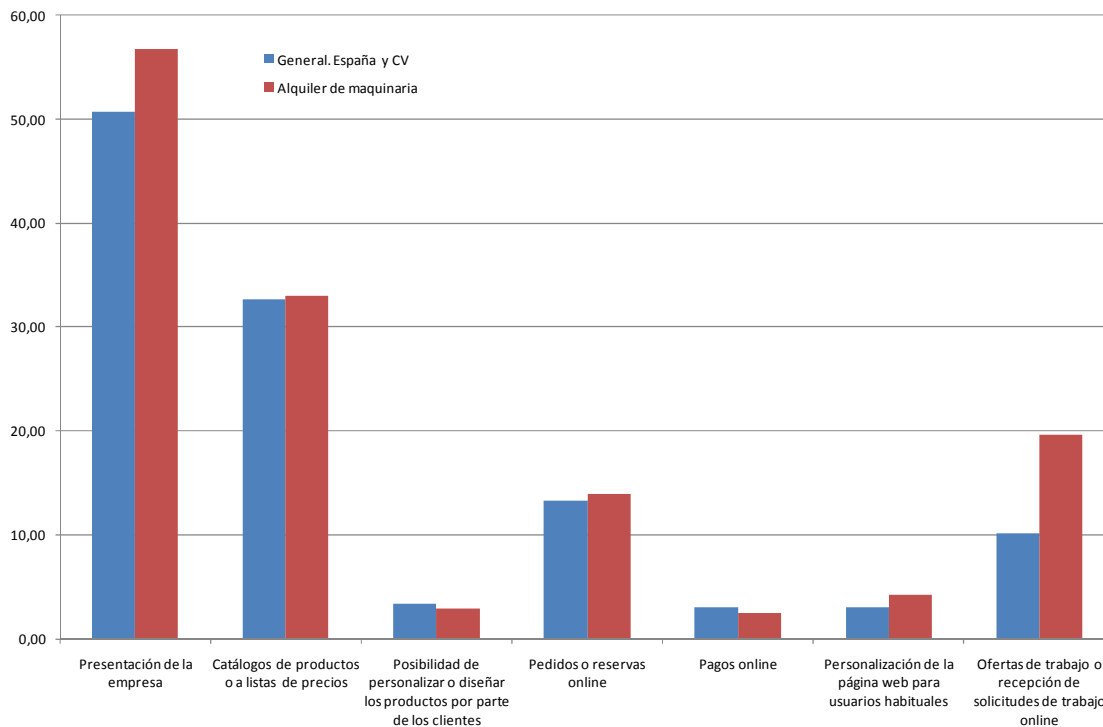
Cada día es mayor el número de herramientas de calidad que están disponibles en formato de *open source*, lo cual permite a las PYMES acceder a estas con mayor facilidad al reducir el elevado coste de las licencias.

Por otro lado, analizando las funcionalidades que las empresas le dan a sus páginas web, se puede observar cómo es mayor la proporción de empresas de alquiler de maquinaria que utilizan la página web para presentarse o para recibir aplicaciones a ofertas de empleo que la media general a nivel nacional y Comunidad Valenciana. En cuanto al resto de funcionalidades no existen diferencias significativas (ver Figura 58).

En un entorno como el actual, donde internet ha pasado del modelo tradicional de mera presencia a una mayor interacción del usuario en ella (WEB 2.0), es clave permitir nuevas funcionalidades en la página web, que pueden permitir incrementar la eficiencia en ciertos procesos o llegar a un mayor público objetivo. Además posiblemente mayores funcionalidades en la página web pueden aumentar la imagen de la empresa.

Actualmente funcionalidades como los pagos *online*, permitir al usuario personalizar el servicio o los productos que desea recibir, o personalizar los contenidos de acuerdo al tipo de cliente que esté accediendo al portal, se encuentran en proporciones inferiores al 10% de las empresas, pudiendo representar un cambio en el modo de prestar el servicio de alquiler de maquinaria.

Figura 58: Funcionalidades de la página web. Enero 2008



Fuente: INE

No se pueden descartar las tendencias detectadas por la Fundación Orange (2008) en su informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España. Tendencias como las redes sociales, los desarrollos web para móvil, la masificación de los portales de microcontenidos y la televisación de los contenidos. Las redes sociales pueden permitir a Makirental hacer *networking* y participar en grupos con intereses similares en los cuales muchas veces se solucionan problemas en colaboración o lanzar ofertas de empleo. Otra herramienta que puede ser interesante para Makirental es la posibilidad de subir vídeos sobre modos de uso de la maquinaria, vídeos de presentación de la empresa, entre otros (televisación de contenidos).

3.2.1.2 Análisis del entorno específico o microentorno

El análisis del entorno específico o microentorno de Makirental está constituido por el conjunto de actores y factores que ejercen influencia directa sobre la actividad de alquiler de maquinaria, y por ende sobre los resultados de la empresa y de sus competidores.

Para realizar este análisis, se presentará en mayor detalle el sector de alquiler de maquinaria, observando la evolución de las principales variables. Luego se analizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para finalizar con la posible evolución en el futuro del sector.

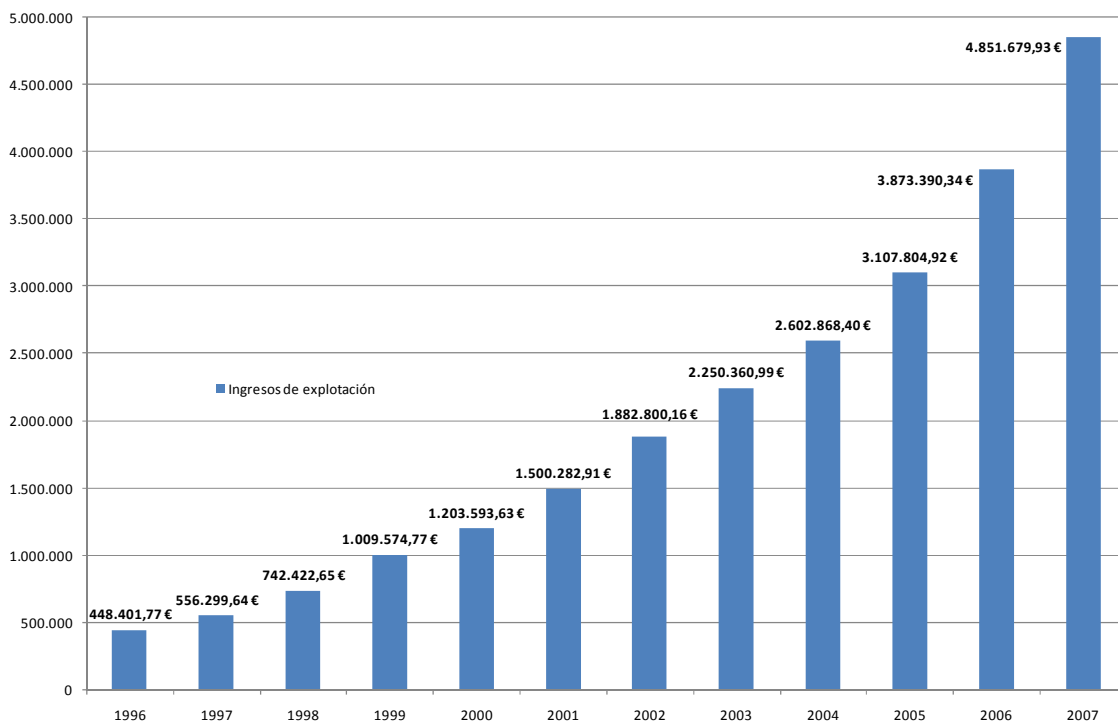
El sector de alquiler de maquinaria en cifras

El sector de alquiler de maquinaria y equipo en los últimos años ha adquirido una mayor importancia en los últimos años dado sobre todo al auge de la construcción. Para definir el tamaño de mercado se ha utilizado la base de datos SABI (2008), quedando definido por las empresas de la actividad 731 de alquiler de maquinaria y equipo del CNAE 93 rev.1.

Este sector en 2007 estaba constituido por 3.122 empresas de las cuales aproximadamente un 99% son PYMES, evidenciando un nivel muy alto de atomización o fragmentación, siendo en su mayoría de carácter familiar y local.

El mercado de alquiler de maquinaria para 2007 ascendió a 4.851.679,93 mil euros. Analizando la Figura 59, se puede observar cómo las ventas totales del mercado vienen creciendo a una media de 24% cada año, llegando a multiplicarse por nueve el tamaño del mercado.

Figura 59: Evolución de las ventas totales del mercado. 1996-2007³⁰



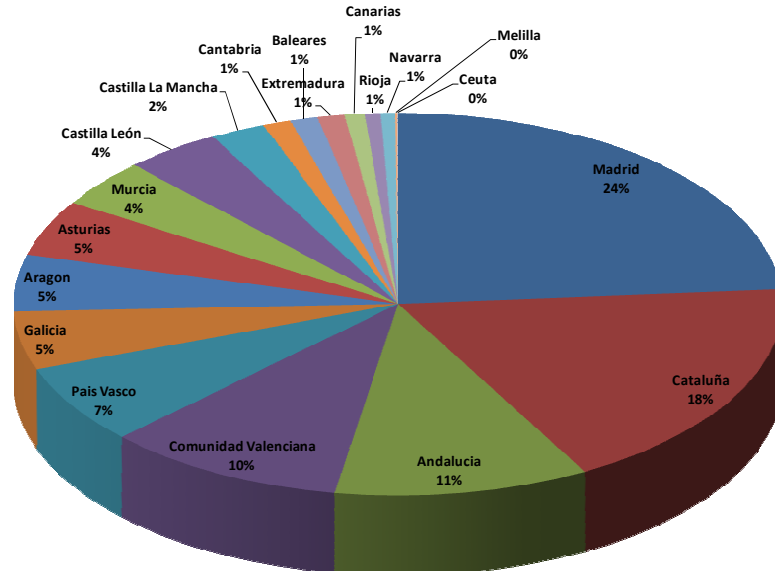
Fuente: SABI

Para entender mejor las dimensiones del mercado de alquiler de maquinaria, es conveniente analizar las ventas totales del último año (2007) respecto al ámbito geográfico y el tamaño de las empresas.

Para analizar la facturación por zona geográfica, se ha tomado la comunidad autónoma donde cada una de las empresas tiene su denominación social (SABI, 2008).

³⁰ Cifras en miles de euros.

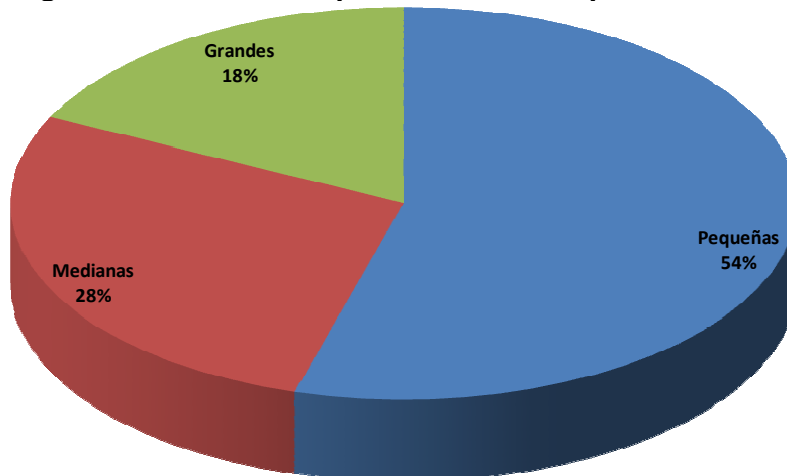
Figura 60: Facturación por CCAA en 2007



Fuente: SABI

Un 70% de la facturación de las empresas de alquiler de maquinaria se encuentra en Madrid, Cataluña, Andalucía, Comunidad Valenciana, y País Vasco; siendo en las dos primeras donde se obtienen mayores niveles de ésta. De todas maneras se debe tener en cuenta que las grandes empresas tienen sus sedes en su mayoría en Madrid y Cataluña, a pesar de realizar operaciones en todo el territorio (ver Figura 60).

Figura 61: Facturación por tamaño de empresa en 2007



Fuente: SABI

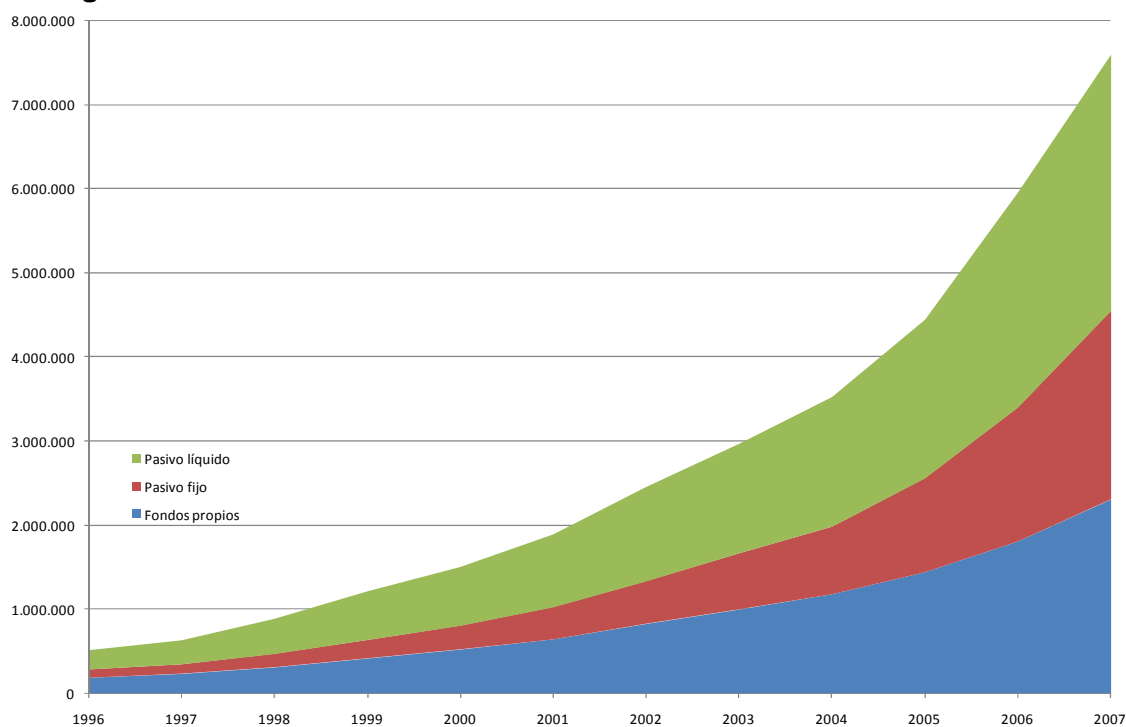
A pesar de que las PYMES representan un 99% del total de las empresas en 2007, su participación en las ventas totales del mercado asciende a un 82%, confirmándose la excesiva atomización del sector. Aunque hay que destacar que en el último año se han producido varias fusiones de empresas medianas, caso de la creación del grupo HUNE o la absorción de varias empresas por parte de GAM, lo cual ha afectado la repartición de la tarta.

Aunque sea de forma general, es conveniente analizar cómo ha influido este mayor crecimiento del mercado en los activos y estructura financiera de la empresa. En 2007 el activo total de las empresas de alquiler de maquinaria ascendió a 7.604.093 mil

euros, los cuales estaban soportados con una estructura financiera 30/70, donde el 70% corresponde a financiación externa, muy en los límites de la descapitalización.

Estas cifras muestran altos niveles de endeudamiento de las empresas que ante un incremento en la restricción de créditos (ver subapartado 3.2.1.1 Análisis del entorno general o macroentorno) puede poner en peligro el futuro de las empresas. Es más grave aun al observar que un 60% de esta financiación es a corto plazo (ver Figura 62).

Figura 62: Evolución de la estructura financiera del mercado. 1996-2007³¹



Fuente: SABI

En la Figura 62 se puede ver cómo las inversiones en activo³² de las empresas se ha incrementado a un mayor ritmo desde 2002, año a partir del cual se incrementan las necesidades de financiación externa.

En Makirental comentan que en su mayoría la adquisición de maquinaria se realiza en leasing con los fabricantes ya que suelen dar unas excelentes condiciones de pago, ofreciendo grandes periodos de carencia, de hasta dos años.

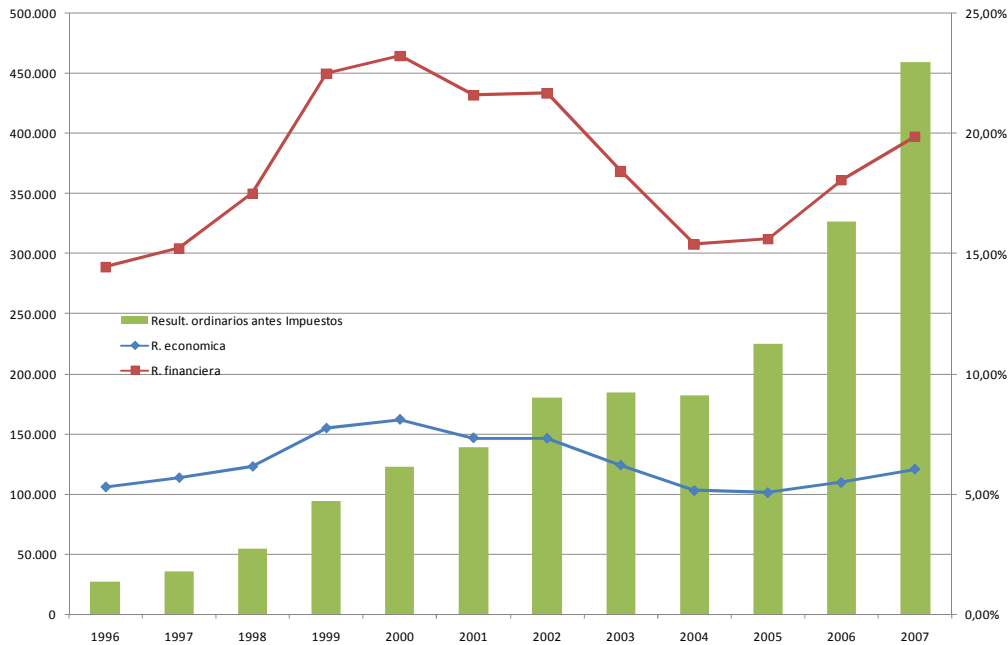
Los resultados ordinarios antes de impuestos en 2007 ascendían a 459.977 mil euros, siendo en los últimos tres años cuando se ha obtenido mayores niveles de rendimiento. Si se analiza la rentabilidad financiera en la Figura 63 se puede observar como ésta desde 2002 tuvo una caída debido a incrementos mayores en los fondos propios, aunque en los últimos años los accionistas vienen obteniendo rendimientos superiores al 15% muy atractivas como recompensa a sus inversiones.

³¹ Cifras en miles de euros.

³² Activo = total pasivo + patrimonio

La rentabilidad económica en cambio en los últimos años casi se ha estancado a pesar de los mayores resultados, ya que éstos han crecido aproximadamente al mismo ritmo que las inversiones totales en activo (ver Figura 63). En 2007 la rentabilidad económica era de 6% no muy superior al coste medio al que se podría encontrar financiación en el mercado en este año.

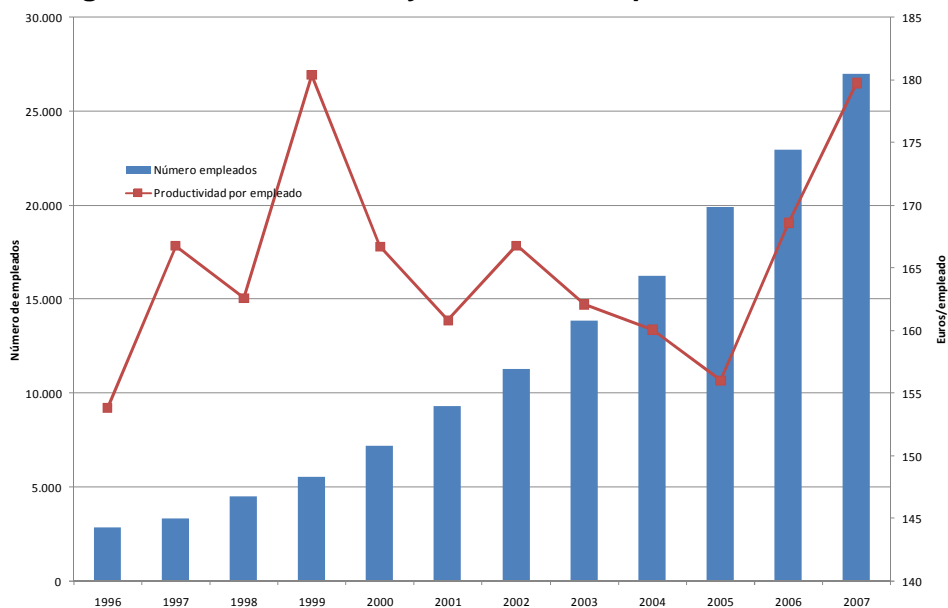
Figura 63: Resultados y rentabilidad del mercado. 1996-2007



Fuente: SABI

Por último es importante analizar el empleo que genera este sector, donde en 2007 esta cifra se ubicaba en 26.994 empleados. El mayor crecimiento de mercado ha venido acompañado año a año por un incremento en el número de empleados (ver Figura 64). Dada la posible mala situación de endeudamiento en la que se encuentran muchas empresas del sector, el empleo de muchas personas podría peligrar.

Figura 64: Productividad y número de empleados. 1996-2007



Fuente: SABI

Este mayor incremento de recursos humanos no ha inducido siempre a mayores niveles de productividad (ver Figura 64). En el periodo de 2002 a 2005 se llegó casi a niveles de productividad alcanzados en 1996, es apenas a partir del 2006 que se ha invertido esta tendencia, llegando en 2007 un empleado medio a generar 180.000 euros

Las fuerzas competitivas: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter (ver Figura 11) ayudan por un lado a evaluar el atractivo del sector de alquiler de maquinaria, además de ser útil para identificar las posibles fuentes de competencia del mismo. Las cinco fuerzas que propuso Porter (1979) son: la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad de los competidores actuales.

Estas cinco fuerzas no son independientes entre sí. Las presiones en un sentido pueden desencadenar cambios en otro, en un proceso dinámico que altera las fuentes de la competencia. Por otro lado, es importante comprender la relación de las cinco fuerzas con los motores de cambio del entorno general identificados con anterioridad.

A continuación se analizan cada una de las cinco fuerzas del modelo de Porter:

La amenaza de entrada de nuevos competidores: esta fuerza depende del grado de barreras de entrada, es decir factores que requieren superar los nuevos competidores para competir con éxito. Debido a que el entorno está continuamente cambiando estas barreras en realidad son considerados retrasos de entrada, ya que tarde o temprano éstas dejaran de ser barreras.

Los competidores potenciales que más están amenazando con su entrada son los mismos fabricantes/vendedores de maquinaria, que al ver reducida sus ventas desde finales de 2007 están intentando entrar en este mercado aprovechando que las barreras de entrada son menores en ellos. Por otro lado, ante las malas perspectivas que tiene el sector empresas líderes en otros mercados pueden entrar en España mediante la absorción o compra de empresas.

Analizando el entorno se han detectado las siguientes barreras de entrada:

- **Economías de escala:** con el cambio de ciclo, este factor se ha vuelto más importante debido a que el precio ha pasado a ser el criterio de decisión dominante. Para ofrecer un precio bajo deben reducirse los costes. La economía de escala se produce sobre todo en el transporte y el mantenimiento.
- **Lealtad de los clientes:** es difícil para un nuevo competidor entrar en un sector donde la mayor parte de las ventas se realiza por la relación que se tenga con el cliente *in situ*. En la construcción este hecho es aún más marcado, dependiendo totalmente del jefe de obra la contratación de una empresa para cubrir sus necesidades de maquinaria. En las administraciones públicas debe validarse como proveedor, pero una vez se ha demostrado que se cumplen las condiciones la relación es a largo plazo.
- **Experiencia:** este factor influye sobre los dos anteriores, ya que a más experiencia se minimizan los costes (curva de experiencia) y se incrementa la lealtad de los clientes.

- Requisitos de capital para la entrada: aunque la mayoría de empresas suelen financiar sus máquinas a través de leasings, el actual cambio de ciclo está haciendo más difícil acceder a financiación de entidades financieras, las cuales están controlando sus niveles de riesgos. Por lo tanto un nuevo entrante requeriría invertir en maquinaria muy posiblemente con capital propio.
- Diferenciación del servicio: cada vez los clientes demandan servicios complementarios al simple alquiler de una máquina, entre ellos se encuentran el servicio de asistencia técnica en el cliente, formación, proximidad y adaptación a las necesidades del cliente (ej. dejar poner su logo en las máquinas).

El poder de negociación de los clientes: con el cambio de ciclo económico, el poder de los clientes se ha incrementado ante la necesidad de las empresas de alquiler de maquinaria de tener sus máquinas trabajando. En este momento es muy común pasarse por los solares de las empresas de alquiler de maquinaria y ver sus máquinas apiladas o aparcadas, esto representa un altísimo coste de oportunidad para éstas debido a que deben seguir pagando las cuotas de financiación. Por lo tanto, se están viendo reducciones de precio impensables hace seis meses, con la necesidad de cubrir parte de los costes fijos de la empresa.

El servicio de alquiler de maquinaria no tiene costes de cambio de proveedor, inclusive dado que está predominando el precio como criterio de decisión, el cliente está contratando sus diferentes necesidades de maquinaria con diferentes empresas, sin firmar un único contrato de abastecimiento, pero buscando la que ofrezca el menor precio en cada tipo de máquina.

El que esto ocurra se debe a la presencia de una serie de factores en el sector:

- Fragmentación del sector: el sector de alquiler de maquinaria tiene una fragmentación muy alta, donde un 99% de las empresas son PYMES. Esto genera mayores opciones a los clientes para elegir, aumentando su poder.
- Estandarización del servicio: en el sector de alquiler de maquinaria la estandarización del servicio es muy alta; servicios adicionales como asistencia técnica y atención al cliente durante todos los días del año son ya estándares en el mercado. El cliente al contar con un servicio estándar utiliza como criterios la disponibilidad de maquinaria y el precio.
- Concentración del volumen de negocio: a pesar de que en la construcción es cada jefe de obra el que decide, la alta concentración de las ventas en las grandes constructoras obliga a ofrecer mejores condiciones de las ofrecidas normalmente en el mercado, como permitir mantener la máquina en sus instalaciones y cobrarle sólo cuando se hace uso de ella (mediante un contador).
- Nivel de información del cliente: las nuevas tecnologías están permitiendo al cliente mantenerse más informado, pudiendo conocer las condiciones ofrecidas en otras obras de su empresa, solicitar varios presupuestos vía mail, e informarse de la mejor máquina para cubrir sus necesidades vía internet.
- Rentabilidad de los clientes: el riguroso control que se está realizando de los costes para mantener los márgenes y la rentabilidad del cliente con la caída generalizada de las ventas en todos los sectores, es uno de los factores que está incidiendo a éstos a presionar los precios a la baja. Por otro lado, el sector

construcción sigue aplicando plazos de pago de hasta 230 días siendo contrario a las normas que sobre condiciones de pagos y morosidad tiene publicadas la Unión Europea (Logismarket news, 2008).

La amenaza de productos o servicios sustitutos: los sustitutos del servicio de alquiler de maquinaria son: el uso intensivo de mano de obra o la compra de la máquina. La primera es inviable en España debido a los altos costes salariales, dejando como primer sustituto la adquisición de la maquinaria. En realidad el alquiler de maquinaria surge como un sustituto a la necesidad de comprar, evitándose los inconvenientes que trae esta última (costes de almacenaje, sobrecostes de tener una máquina parada, costes de mantenimiento y la inversión inicial).

En un entorno como el actual, donde predomina la caída de ventas en la mayoría de actividades empresariales y la reducción de la financiación, podría esperarse una reducción de las compras de máquinas en beneficio del alquiler, debido a la mayor cantidad de costes y riesgos que ésta trae (e-maquinaria.com, 2008). Sin embargo, el comprar en vez de alquilar dependerá de las circunstancias específicas del cliente entre las que se encuentra el coste de adquisición, la financiación, la tasa de uso, y los costes de mantenimiento. Una amenaza media podría ser la adquisición de la maquinaria en *leasing*, facilitando la financiación con pequeñas cuotas y manteniendo la opción de compra durante la vida del contrato.

No obstante, las asociaciones de alquiler de maquinaria están abanderando el movimiento de incentivar el alquiler en vez de la compra. La *European Rental Association* (ERA) está difundiendo mediante boletines y su web las razones para alquilar. Entre ellas se encuentran: el liberar capital para las actividades de valor añadido disminuyendo los costes de mantenimiento y los tamaños de las flotas de transporte y maquinaria, poder contar con la máquina que se necesita y utilizando la última tecnología, contar con el asesoramiento de profesionales expertos (servicio de asistencia técnica todos los días del año) y evitar riesgos de seguridad.

Algunas empresas siendo proactivas, están introduciendo el modelo de *renting* de maquinaria, evitándose los clientes los riesgos y el mantenimiento, y teniéndola siempre a su disposición en sus instalaciones.

El poder de negociación de los proveedores: al igual que el poder de negociación de los clientes, esta fuerza puede afectar la libertad estratégica de las empresas de alquiler de maquinaria.

En el sector de alquiler de maquinaria los proveedores suelen tener un alto poder de negociación debido a la inexistencia de productos y a la necesidad de ellos para ofrecer un servicio de calidad. Empresas como GAM, líder en el mercado de alquiler de maquinaria en la península Ibérica, están reduciendo esta fuerza mediante alianzas con fabricantes menores y mediante la fabricación propia de ciertas máquinas que llevan su marca.

A continuación se citan los factores más importantes y que determinan el poder de negociación de los proveedores de maquinaria, el cual afecta en mayor medida a las PYMES del sector:

- ***Concentración de los fabricantes de maquinaria:*** existe una alta concentración de los proveedores, donde en los diferentes tipos de máquina sobresalen uno o dos fabricantes, los cuales han posicionado sus marcas y son símbolos de calidad ante los clientes finales.

- Inexistencia de sustitutos: aunque es necesario la existencia de la máquina para que se dé el alquiler; existe un procedimiento muy habitual entre empresas en realquilar las máquinas entre ellas para evitarse los costes fijos que implica la compra, sobre todo en un entorno económico como el actual.
- Alto impacto del aprovisionamiento en la calidad del servicio y diferenciación del producto: como se comentó con anterioridad, la calidad de la máquina influye sobre la calidad del servicio y muchas veces los clientes prefieren una marca sobre otra.
- Posibilidad de que los proveedores realicen integraciones verticales: debido a la caída en las ventas de los fabricantes de maquinaria a finales de 2007 (se deduce con la caída de precios vista en el PEST) y al exceso de capacidad que esto está generando, se está viendo una tendencia de los fabricantes/vendedores de máquinas a entrar en el mercado de alquiler de maquinaria.

La rivalidad de los competidores actuales: las cuatro fuerzas competitivas generales anteriores determina la rivalidad competitiva entre Makirental y sus competidores inmediatos.

Además de las fuerzas anteriores, existen una serie de factores que determinan la rivalidad en el sector de alquiler de maquinaria:

- Número de competidores: dada la alta atomización que caracterizó el sector hasta 2007, en 2008 ya se comienzan a observar tendencias de fusiones y absorciones de empresas ante el cambio en las condiciones económicas del entorno. En 2007 el número de empresas dedicadas al alquiler de maquinaria ascendía a 3.122 empresas de las cuales se estima que un 11% han sido cerradas o absorbidas con el cierre del año fiscal (SABI, 2008).
- Desequilibrio de fuerza entre los competidores: en 2007 un 18% de la facturación correspondía al 1% de las empresas grandes. Sobresaliendo GAM y HUNE como empresas líderes del mercado, siendo éstas las que marcan las tendencias del sector y el resto se acomoda a sus condiciones.
- Diversidad de los competidores: aunque hasta 2007 ha existido una pauta de prestación del servicio totalmente generalista, en 2008 se está observando una tendencia hacia la especialización en tipos de maquinaria que solucionen una necesidad específica. Por otro lado, también se está viendo una tendencia a diversificar en otros segmentos no tradicionales como la jardinería o los eventos, para reducir la caída de ventas que traerá el sector construcción. Estas iniciativas están siendo liderados en su mayoría por las grandes empresas de alquiler de maquinaria.
- Crecimiento del sector: aunque hasta 2007 se traían unas excelentes tasas de crecimiento, una media de 24% anual desde 1996. Para 2008 se espera que las condiciones empeoren, donde para poder crecer como empresa se deberá quitar cuota de mercado al resto de competidores. Esta situación intensifica la rivalidad del sector y es uno de los factores que está influyendo en las bajadas de precio de alquiler.
- Elevados costes fijos: como se comentó con anterioridad, debido a las grandes inversiones que se realizaron en activos en los últimos dos años (ver el sector de alquiler de maquinaria en cifras), las empresas están entrando en una

guerra de precios con márgenes reducidos debido al exceso de capacidad que tienen las empresas.

- **Falta de diferenciación y coste de cambio:** el alquiler de maquinaria se había convertido en un *commodity* facilitando el cambio del cliente de un proveedor de servicio, factor que aumenta la rivalidad entre las empresas.

Del siguiente análisis se puede concluir que el atractivo del sector de alquiler de maquinaria en el entorno actual es relativamente bajo. En el 2008 se espera que la rivalidad entre competidores se intensifique por la lucha a ganar cuota de mercado, además de estar aumentando el poder de negociación de los clientes. La fuerza que menos afectará la competencia en los próximos años en el sector será la amenaza de productos y servicios sustitutos. Para comprender mejor el atractivo del sector se ha sintetizado el análisis anterior en la Figura 65.

Figura 65: Fuerzas competitivas en el sector de Alquiler de maquinaria



Fuente: Propia

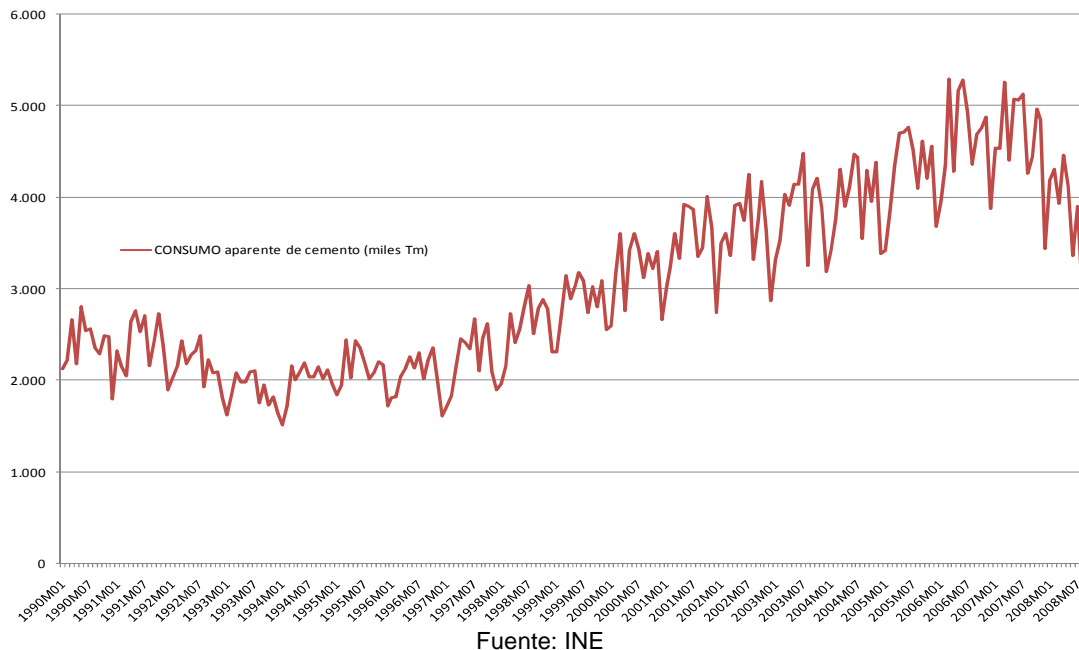
Evolución en el futuro del sector

Para analizar el sector se ha revisado las perspectivas que esperan los empresarios en el sector, los informes de las asociaciones en España y Europa, y estadísticas sobre posibles tendencias del mercado, en especial de la construcción como principal sector cliente.

Para iniciar el análisis se estudiarán las perspectivas del sector construcción en los próximos meses a través de una serie de estadísticas sobre la demanda.

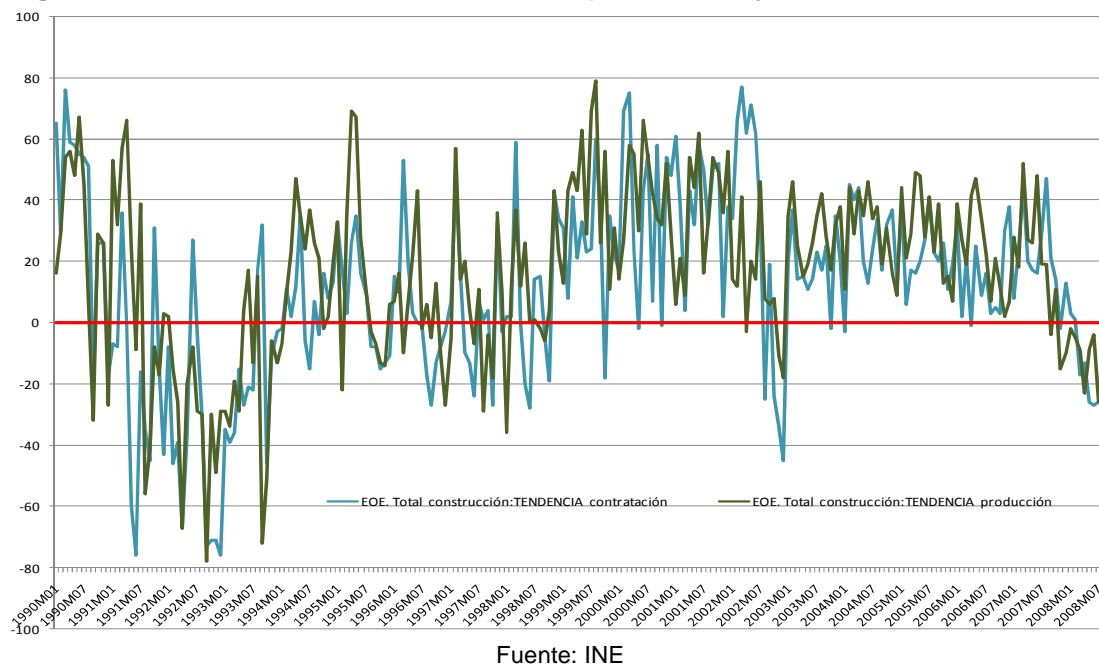
En primer lugar se ha seleccionado el consumo de cemento, ya que es uno de los indicadores más fiables sobre las perspectivas del sector de la construcción. En Figura 66 se puede observar como desde enero de 2007 se ha iniciado una tendencia a la baja de la curva del consumo de cemento aparente, indicando una baja actividad del sector construcción en los meses más próximos.

Figura 66: Consumo aparente de cemento. 1990-2008



Por otro lado, los mismos empresarios del sector, en la encuesta oficial a empresarios, han mostrado su pesimismo en los próximos meses, reduciendo las tendencias tanto en la contratación como en la producción (ver Figura 67).

Figura 67: Tendencia en la construcción: producción y contratación. 1990-2008

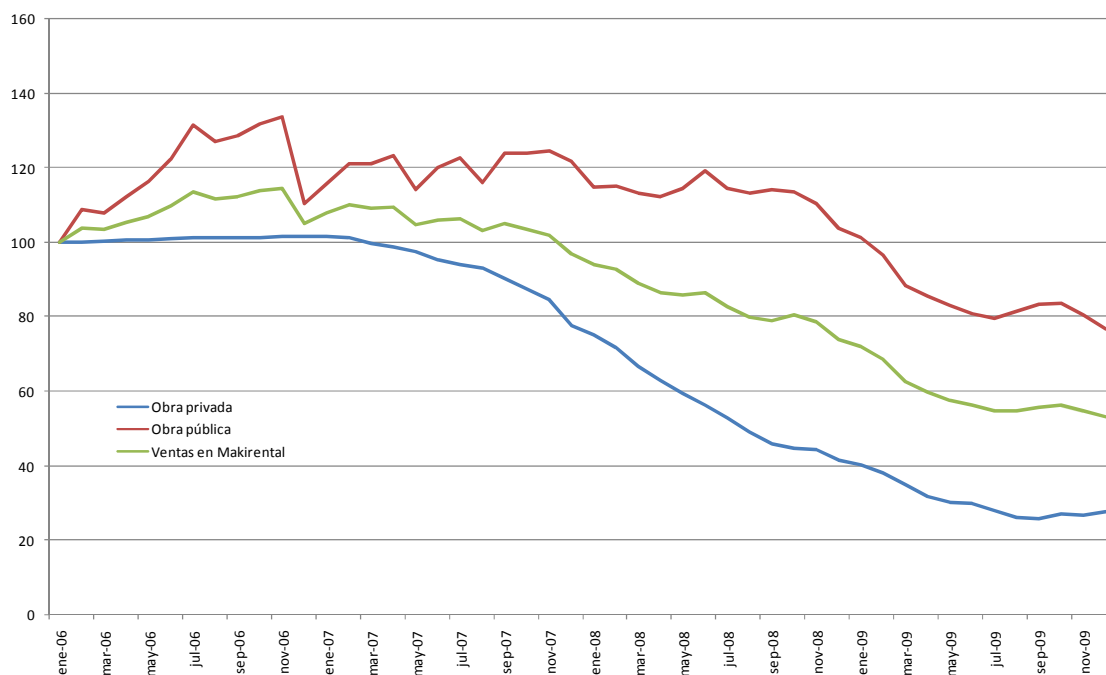


Es evidente a partir de los análisis del macroentorno y microentorno, esperar una contracción en la demanda del servicio de alquiler de maquinaria; por un lado está la reducción de las ventas debidas al sector construcción directamente, y luego está el efecto arrastre que éste pueda tener sobre el resto de la economía.

A partir de un análisis de la facturación de Makirental (ver subapartado 3.2.2 Análisis Interno), se ha podido concluir que aproximadamente un 80% de su facturación depende del sector de la construcción, siendo un 60% de ésta en clientes de obra privada, más que todo edificación.

En base a estas proporciones se ha estimado el nivel de demanda de Makirental, por parte del sector construcción, esperada para los próximos meses. La demanda se ha calculado en base a los datos publicados por el Ministerio de Fomento, el observatorio de la Construcción (SEOPAN) y el INE en referencia a los visados, las licitaciones públicas, los inicios de obra y fin de obra; además de una serie de hipótesis validadas por los directivos de Makirental³³.

Figura 68: Variación en la facturación de Makirental para el 2009



Fuente: Propia

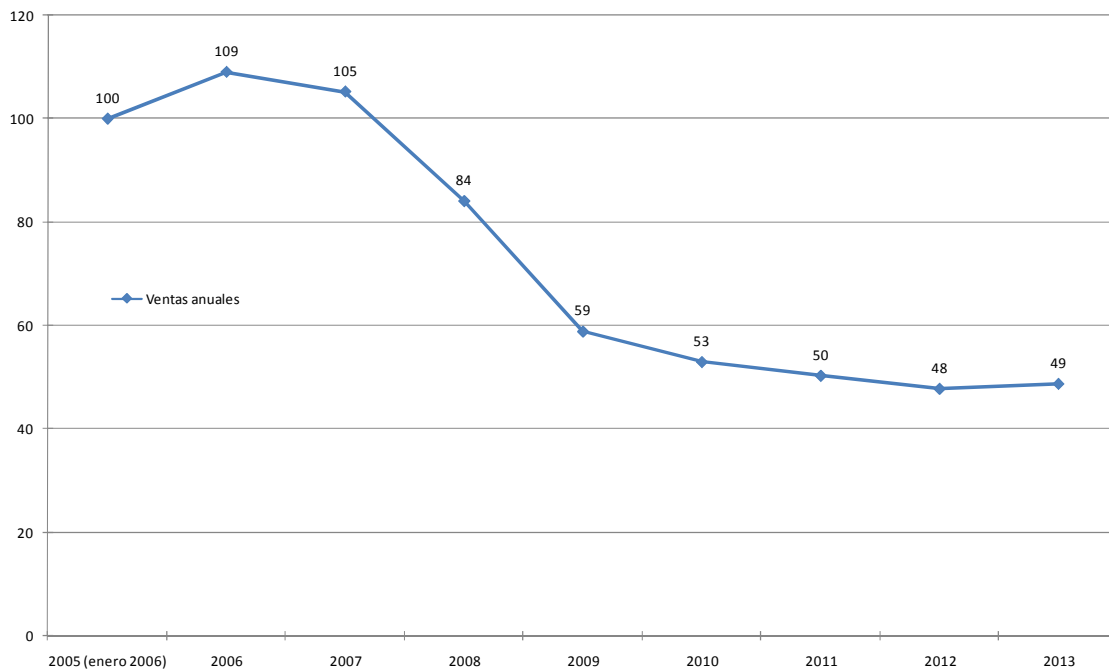
Para los próximos meses se espera una caída de la construcción, tanto en el ámbito privado como en el público, aunque es en el primero donde se espera una mayor contracción. Tomando las cifras de la demanda de Makirental de enero de 2006 como referencia, en diciembre de 2008 se espera que sea aproximadamente un 25% a un 30% inferior a ésta, y para finales de 2009 un 50% menos (ver Figura 68).

Realizando un promedio de las variaciones mensuales de la demanda, se ha realizado una proyección de la misma hasta el 2014 (ver Figura 69). Suponiendo que Makirental mantiene la cuota de mercado en su área geográfica, la perspectiva del sector puede trasladarse a la facturación por alquiler de maquinaria.

³³ Hipótesis: dieciocho meses de duración media de obra privada y pública, seis meses de tiempo medio entre el visado del proyecto en el colegio de arquitectos y el inicio de obra, otros seis meses de tiempo medio entre la licitación pública y el inicio de obra. Por otro lado, se espera que las administraciones públicas potencien la licitación de obra pública desde el presente mes (con los límites de las limitaciones presupuestarias actuales).

Dado que el mercado de Makirental es dependiente de la construcción en un 80% puede estimarse que para finales del 2008 se reduzca la facturación cerca de un 16% respecto a la alcanzada en 2007³⁴. En 2009, se espera que la tendencia se mantenga esperándose una reducción en las ventas en un 35%³⁵ respecto a 2007 (un 24% respecto a las estimaciones de 2008) (ver Figura 69).

Figura 69: Proyección de la demanda de Makirental. 2006-2014



Fuente: Propia

Haciendo una revisión de las entrevistas realizadas a los empresarios de las principales empresas y los estudios hechos por las asociaciones de alquiler de maquinaria, se han recopilado las principales tendencias o motores de cambio que podrían esperarse en los próximos meses en el mercado de alquiler de maquinaria, y que podrían definir la evolución del sector en el futuro. A continuación se hace un listado de ellas:

- La *European Rental Association* (ERA) en base a cifras de EUROSTAT estima una caída del mercado de alquiler de maquinaria en la UE27 de 0,8% durante el primer semestre. Se resalta la caída de España de un 15,6% y los incrementos de Polonia (19,8%), Rumania (20,7%) y Eslovenia (16,7%). Estas perspectivas pueden inducir a una mayor movilización de empresas españolas hacia los mercados en Europa del este.
- En los próximos meses se espera un incremento del mercado de segunda mano de máquinas en Europa del este y en el norte de África (Logismarket News, 2008).

³⁴ Reducción esperada de la demanda de alquiler de maquinaria de la construcción para 2008 es aproximadamente de un 20%. Aplicando la proporción de la facturación de Makirental de 80% se obtiene una caída en las ventas de un 16%.

³⁵ Se espera una caída de la demanda del sector de alquiler de maquinaria de 44%.

- Los contratistas continúan externalizando sus necesidades de maquinaria y los últimos movimientos indican un interés menor de éstos en contar con su propio equipo (ERA, 2008).
- Llegada de los líderes europeos aprovechando la mala situación por la que pasan muchas empresas. La franquicia italiana de alquiler de maquinaria, Italnolo, con cincuenta delegaciones ha creado una tienda piloto en Barcelona para promocionar y desarrollar el mercado español (ERA, 2008).
- Tendencia de los fabricantes a iniciarse en el sector de alquiler de maquinaria. Algunos ejemplos claros son Komatsu, que ha creado su división de alquiler con la compra de Bigrentals en Japón, y Haulotte, que está comprando empresas alquiler para promocionar su producto en un país (ERA, 2008).
- Se espera que el proceso de concentración continúe, aunque menos activo que el experimentado en 2007 debido a la restricción de créditos que se ha generado con la crisis financiera (ERA, 2008; Logismarket News, 2008).
- Los seguidores de los líderes tenderán a especializarse por segmentos para ganar presencia en el mercado y se espera que continúe una diversificación a otros sectores. En el futuro se espera que tres o cuatro grandes empresas generalistas controlen un 40% del mercado, un 29% dependerá de empresas especializadas por tipos de máquinas y las PYMES satisfarán el resto del mercado (Logismarket News, 2008).
- Se espera que las empresas de alquiler de maquinaria realicen grandes contratos con las constructoras, abasteciendo sus necesidades allí donde tuvieran la obra (ERA, 2008).
- La crisis financiera posiblemente hará que el modelo europeo de financiar el flujo de caja no sea viable, la financiación por tanto será usada para la compra de activos a largo plazo (ERA, 2008). Solo sobrevivirán las empresas que sean capaces de asegurarse el cobro de todos sus trabajos (e-maquinaria.com, 2008).
- Como medidas para incrementar la productividad y un mayor control de costes, se espera que las empresas revisen sus procesos internos y comiencen a adoptar nuevas tecnologías en el seguimiento de máquinas (*asset tracking*), pedidos de repuestos *online*, mejores comunicaciones, internas y con el cliente. Se espera que el uso de estas nuevas tecnologías permita seguir la tendencia de facturar por el tiempo usado en vez de número de días que la máquina está en las instalaciones del cliente, proceso que ya se viene realizando en Estados Unidos (ERA, 2008; e-maquinaria.com, 2008).
- Con la necesidad de proteger el medio ambiente y presentar al mercado productos más sostenibles, los fabricantes de maquinaria muy seguro sigan el ejemplo de Volvo que ha lanzado el primer prototipo de máquina híbrida (diesel y eléctrica) al mercado (e-maquinaria.com, 2008).
- Adicionalmente a la anterior, se espera que las tendencias en innovación en maquinaria se den en las siguientes líneas: desarrollos de sistemas de seguridad electrónicos, desarrollo de interfaces amigables entre máquina y operario, automatización de las máquinas, reducción de ruidos y vibraciones, utilización de nuevos materiales (metálicos, nuevas aleaciones y materiales

compuestos), e incremento de la multifuncionalidad de la maquinaria (ANMOPYC, 2008).

3.2.1.3 Análisis del entorno competitivo inmediato

Dentro del microentorno o sector de alquiler de maquinaria, existen diversas empresas con diferentes ámbitos de actividad y con mercados objetivos diferentes. Por lo tanto, se considera que dentro del sector de alquiler de maquinaria existen varios grupos estratégicos y diversos segmentos de mercado. Las empresas que aplican las mismas estrategias que Makirental son las consideradas como el entorno competitivo inmediato o competencia directa.

En el siguiente subapartado se realizará un análisis de los grupos estratégicos, que permitirá identificar de una manera más precisa la competencia directa de Makirental. Posteriormente se procederá a realizar un análisis de los principales competidores de la empresa, es decir con los que continuamente se está luchando por la venta, y de los factores críticos de éxito valorados por los clientes.

Análisis de los grupos estratégicos

El análisis de los grupos estratégicos del sector de alquiler de maquinaria se ha realizado utilizando el método intuitivo de Francis Bidault. En la definición de éstos grupos han participado el director de Makirental (propietario) y los directores de cada área.

El siguiente análisis es un cuadro de referencia intermedio, entre el conjunto del sector de alquiler de maquinaria y cada una de las empresas consideradas aisladamente, y con él se pretende crear el marco para definir la competencia directa de Makirental.

Para realizar el análisis de los grupos estratégicos se han seleccionado como variables de agrupación de mayor interés la diversificación sectorial y la cobertura geográfica. La diversificación sectorial mide el grado de diversidad de sectores a los cuales se dirigen las actividades de las empresas, donde un menor grado implica una mayor concentración en menos sectores económicos. En cuanto a la cobertura geográfica se ha decidido que sea a nivel nacional, ya que es el mercado de Makirental, un menor grado en esta variable indica una concentración de las actividades en un territorio reducido a nivel nacional, una localidad por ejemplo.

Por otro lado, el tipo de grupos estratégicos se ha clasificado según su ámbito de actividades, generalista o especializadas en un tipo de maquinaria, y según su tamaño, en PYMES y grandes.

A continuación se realiza un análisis de sus características y estrategias utilizadas:

- PYMES generalistas: son empresas pequeñas y medianas en su mayoría de carácter familiar, que han surgido por el *boom* de la construcción. Tienen un bajo grado de profesionalización empresarial, y dado su origen gran parte de su facturación (entre un 80% a un 90%) depende del sector construcción. Suelen ofrecer el alquiler de cualquier tipo de maquinaria (suele ser maquinaria compacta), inclusive si no se tiene se realquila a otras empresas. Makirental se encuentra en este colectivo, con un tamaño de empresa mediana. Sus estrategias se basan básicamente en seguir a los líderes de mercado.
- PYMES especializadas: son empresas pequeñas y medianas que se han especializado en satisfacer una necesidad concreta de maquinaria (elevación,

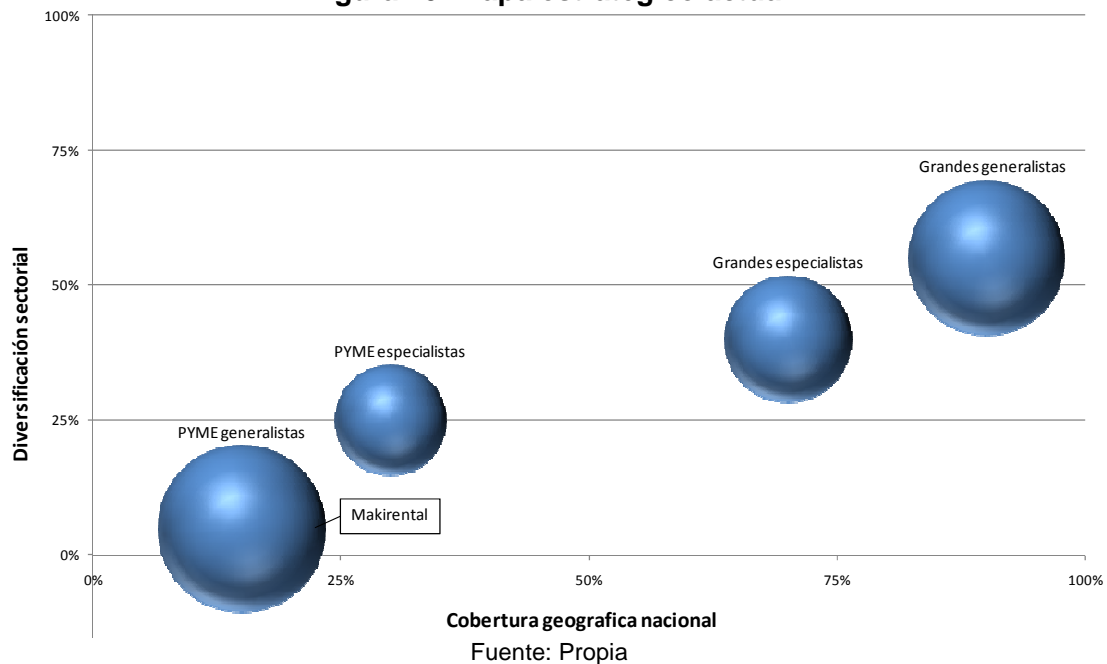
energía, movimientos de tierras, etc.). A pesar de tener más diversificada su cartera de clientes en diferentes sectores, mantienen una gran concentración en la construcción. En el área de especialización suelen cubrir mejor las necesidades de las empresas. Existe una tendencia actual a diversificar hacia otros sectores.

- **Grandes generalistas:** son empresas líderes del mercado con una cobertura casi total del territorio nacional. En 2007 la mayoría de empresas ha cambiado su estrategia, potenciando la diversificación sectorial y yendo a sectores con una demanda menos cíclica. Existe una tendencia a dividir su negocio en unidades de negocio.
- **Grandes especialistas:** suelen ser grupos de empresas con gran cobertura en el territorio nacional y especializadas en una o dos necesidades de maquinaria de los clientes. Desde hace ya casi dos años han iniciado la diversificación sectorial ante un posible cambio de ciclo en la construcción.

En la Figura 70 se puede observar el mapa estratégico actual, donde se ha cuantificado el grado de diversificación sectorial, la cobertura geográfica y la cuota de mercado de cada uno de estos grupos estratégicos.

Para realizar este análisis se ha tenido en consideración el análisis del microentorno, sus cifras y tendencias. Aunque los datos de la cuota de mercado para 2008 no se conocen con certeza, se ha realizado una estimación tomando como referencia los datos obtenidos en 2007 y considerando los últimos movimientos entre empresas, donde destacan las fusiones y absorciones entre ellas. Un ejemplo de estos movimientos son los realizados por GAM y HUNE. Los tamaños de las burbujas indican la participación del grupo estratégico sobre el tamaño de mercado (cuota de mercado).

Figura 70: Mapa estratégico actual

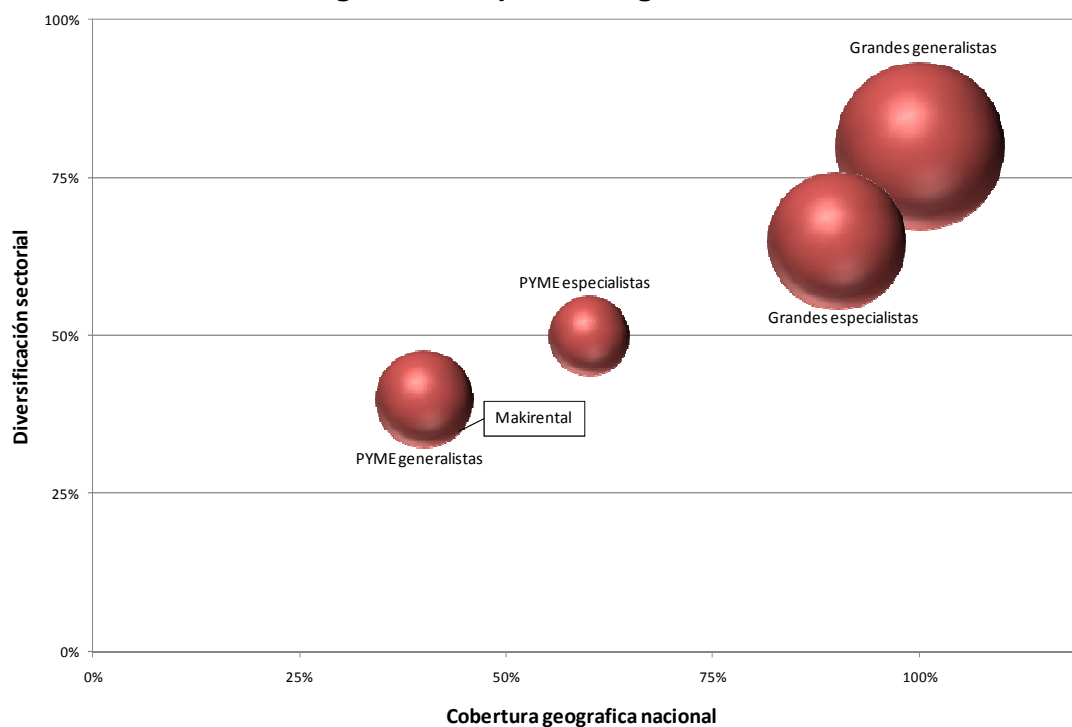


En la Figura 70 se observa cómo las grandes generalistas han ido ganando cuota de mercado a partir de las fusiones y absorciones de varias de las empresas medianas más representativas que había en el mercado. Aún así, se estima que las PYMES

continúan con una gran participación en el mercado. Dada la crisis por la que pasa el sector de la construcción y la restricción de créditos, se espera que muchas de estas empresas cierren o sean absorbidas en los próximos años incrementando el peso de las grandes.

Para observar la evolución esperada en el futuro (dos años vista) de los diferentes grupos estratégicos, se ha realizado en la Figura 71 una estimación de las variables de análisis permitiendo crear un mapa estratégico futuro del sector de alquiler de maquinaria. En líneas generales se espera una mayor concentración del mercado y un incremento de la diversificación sectorial y la cobertura geográfica en todos los niveles. Las PYMES que no diversifiquen en otros sectores, tendrán muy difícil sobrevivir en un entorno en el que la construcción aun reactivándose no se espera nunca que llegue a los niveles alcanzados en los años anteriores.

Figura 71: Mapa estratégico futuro



Fuente: Propia

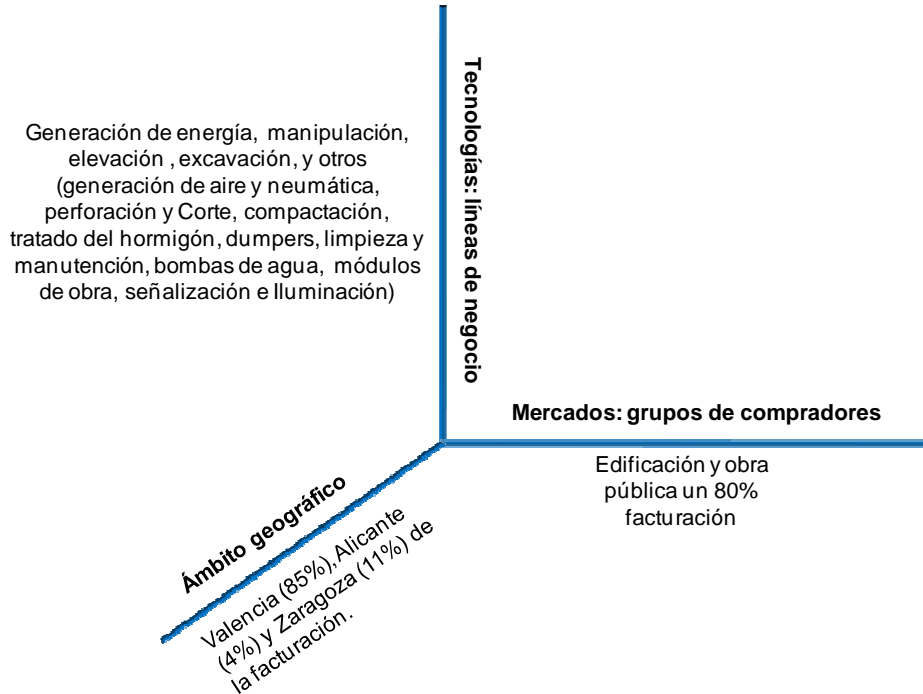
Análisis de los competidores

En el siguiente subapartado se realizará un análisis de los competidores más relevantes para Makirental. Para seleccionar la competencia directa, se han utilizado los grupos estratégicos y la evolución esperada a dos años, y las empresas con las que usualmente se compite en los clientes por la venta, dado que el sector está sufriendo rápidos y constantes cambios. Es por eso que para hacer el análisis se han tenido en cuenta algunas empresas del grupo estratégico de las grandes generalistas.

Antes de realizar el análisis de los competidores directos de Makirental, es conveniente recordar el ámbito de actividad de la empresa. Éste se puede observar en la Figura 72 (ver subapartado 3.2.2.1 Análisis funcional), el cual se basa en la cartera

de actividades propuesta por Ansoff (1988³⁶) en Menguzzato y Renau (1991) (ver subapartado 1.2.3 Los Componentes de la Estrategia), aunque se ha redefinido el eje de funciones por ámbito geográfico, ya que se considera que explica mejor su mercado objetivo.

Figura 72: Ámbito actual de actividad de Makirental



Fuente: Propia

En la Figura 72 se puede observar como Makirental es una empresa del grupo PYMES generalista al no estar especializada en una sola línea de negocio (tecnología) para prestar su servicio. Además destaca que existe una fuerte concentración en el sector construcción y en la provincia de Valencia de su actividad (ver subapartado 3.2.2.1 Análisis funcional).

Tabla 14: Segmentos de mercado de alquiler de maquinaria

Segmentos de mercado	Tipos de cliente
Empresas de servicios	Pintores, instaladores y empresas de servicios
Energías renovables y medio ambiente	Energías renovables, jardinería y medio ambiente
Movimiento de tierra	Movimiento de tierra
Alquiladores	realquiladores de maquinaria
Estructuristas	Estructuristas
Edificación	Edificación, promotoras e inmobiliarias
Obra pública	Obra pública
Eventos	Empresas de eventos y asociaciones
Ayuntamientos	Ayuntamientos
Industria	Industria y centros comerciales
Otros	Particulares

Fuente: Propia

³⁶ Ansoff, H. (1988): "The new corporate strategy", Penguin.

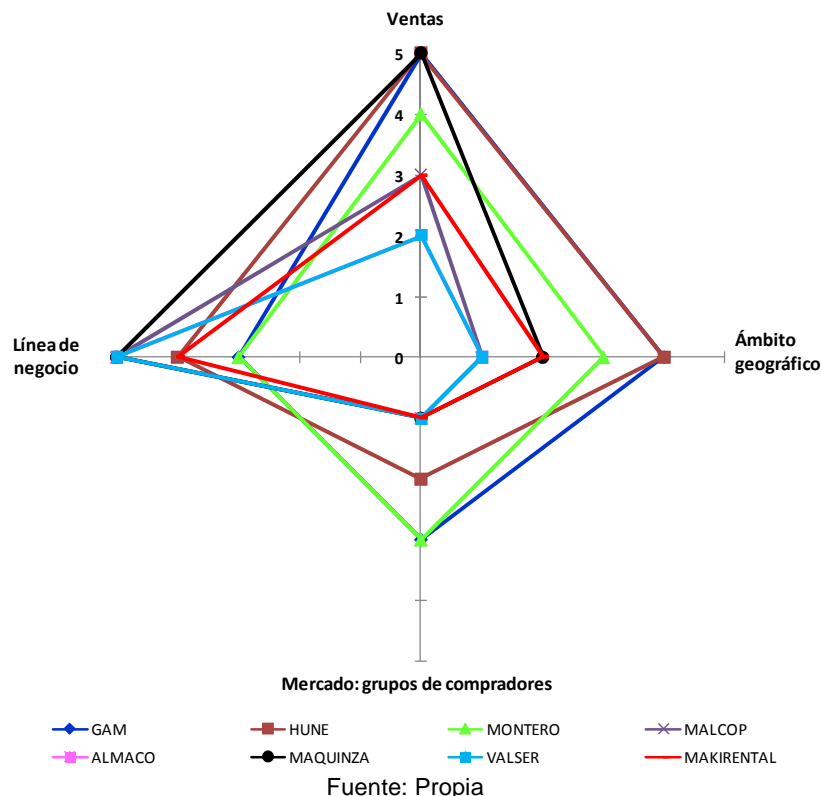
Dentro del ámbito de actividad, el eje de grupos de compradores o segmentos de mercado ha sido clasificado según la industria o sector al que se le ofrece el servicio, tras un análisis de aquellos más frecuentes en las empresas de alquiler de maquinaria o que pueden representar algún potencial para éstas. En la Tabla 14 se puede observar la segmentación de mercado a nivel macro y micro de los diferentes tipos de clientes del sector alquiler maquinaria, la cual ha sido revisada con la dirección de la empresa de Makirental.

Una vez definido el ámbito de actividad de Makirental se ha procedido con la dirección del cliente a definir los competidores más directos, en las zonas geográficas clave para la empresa (Valencia, Alicante y Zaragoza) y con una visión generalista de la prestación del servicio. Las empresas que se han considerado que son la competencia más directa de Makirental son las siguientes: General de alquiler de maquinaria S.A (GAM), HUNE rental S.L (HUNE), Montero alquiler S.A (Montero), Maquinza Servicios S.A (Maquinza), Almaco Levante S.L (Almaco), Valser S.A (Valser) y Malcop S.L (Malcop).

Si se observa la Figura 73, se puede ver cómo empresas como GAM y HUNE pertenecientes al grupo estratégico grandes generalistas son consideradas por la dirección como competencia directa ya que continuamente se está luchando la venta contra ellas, sobre todo en el sector construcción.

La Figura 73 también permite comparar el ámbito de actividad de las diferentes empresas que compiten directamente con Makirental por un trozo de mercado. Descartando las dos grandes, HUNE y GAM, y a excepción de Maquinza y Montero que han iniciado su tendencia a convertirse en grandes generalistas, el ámbito de mercado de las empresas es por lo general poco focalizado en una línea de servicio concreta, de ámbito geográfico regional y muy concentrado en un mercado de clientes.

Figura 73: Ámbito de actividad competencia vs. Ventas



La Tabla 15 muestra los límites de los intervalos que se han utilizado para crear la gradación del ámbito de actividad de cada una de las empresas de la competencia de Makirental (ver Figura 73).

Tabla 15: Límites de ámbito de actividad competencia vs. Ventas

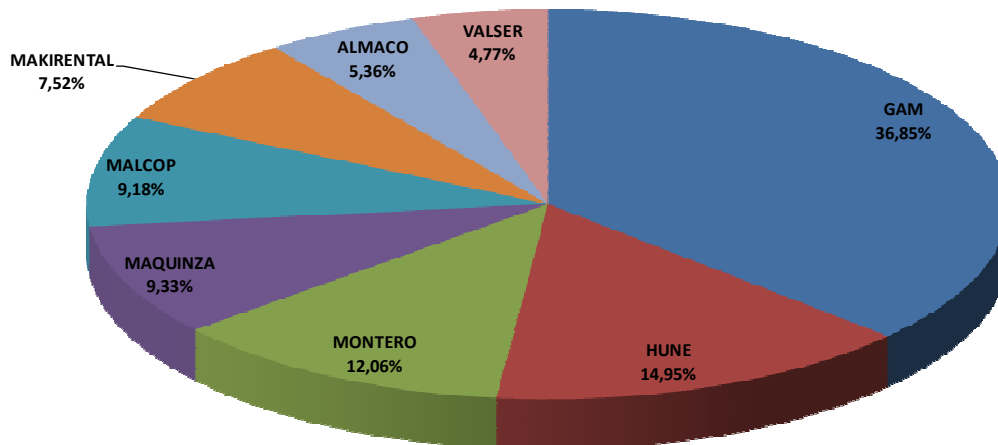
Ventas		Ambito geografico	Mercado	Línea de negocio
	5.000.000	1. Provincial	1. Muy concentrado	1. Totalmente focalizado
5.000.000	10.000.000	2. Regional (Presencia en varias provincias)	2. Poco diversificado	2. Muy focalizado
10.000.000	20.000.000	3. Nacional	3. Diversificación moderada	3. Focalización moderada
20.000.000	50.000.000	4. Presencia en algunos países	4. Muy diversificado	4. Poco focalizado
50.000.000		5. Multinacional	5. Totalmente diversificado	5. Generalista

Fuente: Propia

En adelante como indicador del tamaño y evolución del mercado se utilizará el valor agregado de la facturación (cifra neta de negocio) de las empresas identificadas como competencia directa, las cuales representan un 12,94% del mercado nacional de alquiler de maquinaria (su facturación asciende a 627.687.134 euros).

Debido a que GAM, HUNE, Maquinza y Montero prestan el servicio de alquiler de maquinaria a nivel nacional (o diferentes regiones), para reducir este efecto se les ha aplicado un porcentaje a las ventas totales de cada una, el cual se ha calculado en función al número de delegaciones en el mercado de Makirental. Los porcentajes aplicados han sido: un 18% para GAM, un 17% en HUNE, un 70% Montero y un 22% para Maquinza.

Figura 74: Cuotas de mercado relativo de las empresas en 2007



Fuente: Propia

De la Figura 74 se puede concluir que GAM es el líder del mercado y HUNE y Montero los seguidores más inmediatos. A pesar de haber aplicado el porcentaje de corrección de mercado estas empresas siguen manteniendo altas cuotas de mercado, inclusive se considera que GAM y HUNE son los grandes líderes nacionales de alquiler de maquinaria.

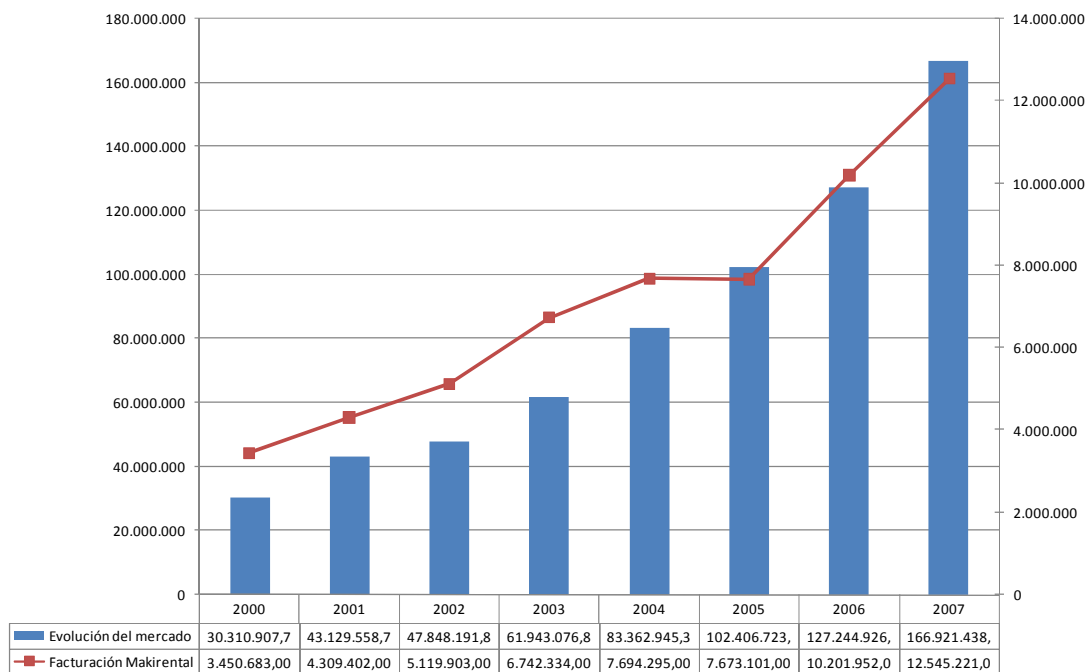
La cuota de mercado relativo de Makirental asciende a 7,52% en 2007, estando entre las empresas objeto de análisis con menor participación en el mercado. Se estima que las cuotas de mercado de Makirental pueden oscilar entorno al 10% en el área de

Valencia, un 5% en Zaragoza y un 3% en Alicante (resultados obtenidos con una investigación de mercado, con la que se analizó el área comercial de Makirental).

Para comprender mejor la posición del mercado de Makirental y su tendencia, es necesario analizar la evolución de las ventas del mercado y de la cuota de mercado de la empresa.

Analizando la Figura 75 se puede observar como el mercado siempre ha mantenido una tendencia al alza hasta 2007; incrementando su tamaño en un 450,70% durante el periodo analizado (2000-2007). Este hecho es lo que ha implicado la atomización del sector y las bajas tasas de profesionalización de las empresas. Es el caso de Makirental que no tenía área comercial debido a que las ventas se generaban prácticamente con poca publicidad en los medios.

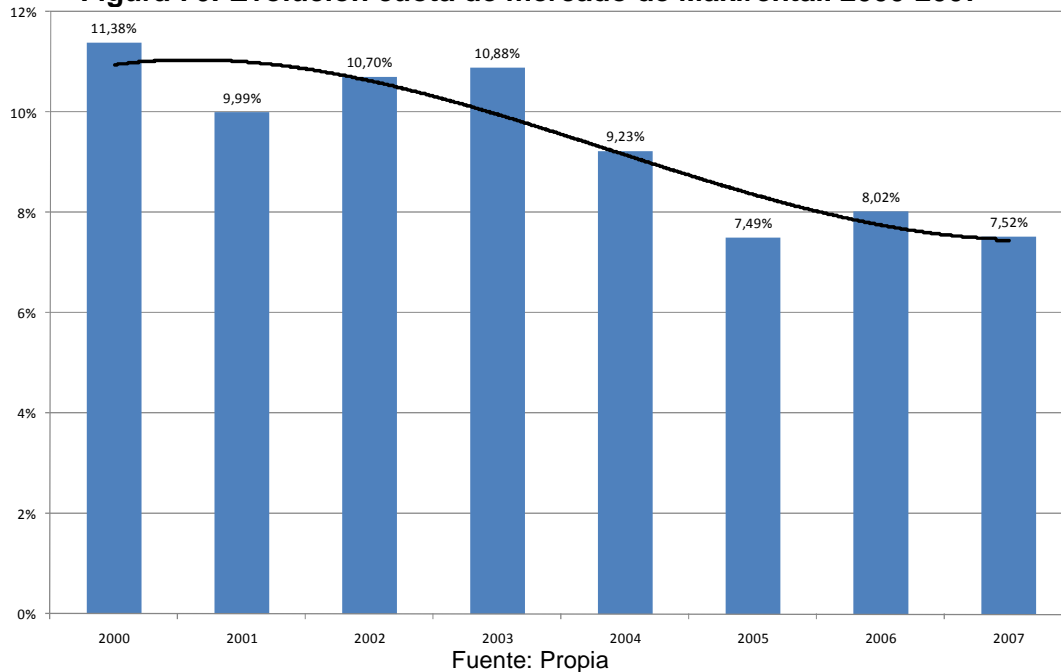
Figura 75: Ventas de Makirental vs mercado. 2000-2007



Fuente: Propia

Aunque Makirental ha mantenido una tendencia similar a la de las otras empresas que operan en el mismo mercado (ver Figura 75), estas mayores ventas no se han traducido en mejoras en la cuota de mercado; es decir Makirental ha mantenido niveles de crecimiento inferiores al resto, perdiendo participación en éste y a pesar de estar el mercado creciendo. Desde el año 2000 la cuota de mercado ha pasado de 11,4% a 7,5% (ver Figura 76).

Figura 76: Evolución cuota de mercado de Makirental. 2000-2007



A continuación se detallan los datos de cada una de las empresas identificadas como competencia directa de Makirental, los cuales han sido obtenidos a partir de sus propias páginas web y mediante una investigación de mercado realizada en el área comercial de Makirental:

Empresa: General de alquiler de maquinaria S.A (GAM).



Página web: <http://www.gamalquiler.es>.

Datos históricos: fundada en 2002 y está constituida por Viasolo, Vilatel, Guimera (energía), Servigam, GAM, Prosec audio.

Tamaño en 2007: activo (947.793.000€), ventas (341.167.000€) y número de empleados (1.020 empleados).

Segmentos de actuación: energía, industrial, puertos, verde, estructuras, vías, eventos, suministros.

Productos: Servicio de alquiler 24*7*12, construcción y obra pública (andamios y elementos de elevación y transporte, bombas de agua y lodos, casetas, compactación ligera, compactación pesada, compresores, dumpers, entibación y encofrados, equipos para hormigón, grupos electrógenos, manipulación y descarga, martillos y taladros, material de señalización, protección y desescombro, movimiento de tierras, otros equipos, otros equipos eléctricos); plataformas aéreas de trabajo (articuladas, mástiles verticales, plataformas sobre camión, Telescópicas, tijeras); manutención y mantenimiento industrial (carretillas contrapesadas, carretillas de interior); grúas móviles autopropulsadas con conductor (camiones con grúa/brazo, grúas); transporte (vehículos para transporte).

Localización y área de situación: delegaciones en todo el territorio nacional y Portugal, Rumania y Bulgaria.

Utilización de la publicidad: publicidad en medios escritos especializados, portales internet sectoriales, posicionamiento y calidad de la página web, publicidad en vallas y otros medios, *spots* radio o televisión, imagen en máquinas y vehículos, *merchandising*, patrocinio de grandes eventos.

Perfil directivo: dirección profesionalizada, tienen constituido un consejo de gobierno. Cotiza en bolsa.

Estrategias posibles: se espera que continúen con su tendencia de diversificación hacia otros sectores diferentes a la construcción, en 2007 el sector de construcción residencial disminuyó al 7% de las ventas. En 2007 se ha potenciado el sector industrial, energético, verde, puertos, vías y eventos. También se espera que la empresa expanda su mercado en Europa del este y Latinoamérica. Este crecimiento se está realizando más que todo mediante la adquisición de empresas especializadas en sectores o con posición fuerte en algún mercado.



Empresa: HUNE rental S.L (HUNE).

Página web: <http://www.hune.com>.

Datos históricos: constituida por Umesa y Nacanco (maquinaria de elevación), Homs y Euroloc (maquinaria generalista). Hune fue fundada en 2008, Homs fundada en 1979 (cataluña) y Nacanco fundada en 1982.

Tamaño en 2007: activo (649.968.000€), ventas (142.897.000€) y número de empleados (760 empleados).

Segmentos de actuación: elevación y generalista.


Productos: Abrillantadoras, Amoladoras y sierras, andamios y torres, bajante de agua, carretillas elevadoras, compactación, compresores neumáticos, construcción modular, contenedores de almacén, corta brazos, cortadoras de pavimento, deshumificadores, dumpers, elevadores de carga, escaleras, fratasadoras, grúas torre, grupo electrógenos, hormigoneras, limpiadores a presión, martillos eléctricos, mini-excavadoras, mobiliario de oficina, montacargas, moto-soldadores, plataformas elevadoras, plataformas metálicas, puntales, transpalets, tronzadoras, turbo-calefacción, vibradores.

Localización y área de situación: 63 delegaciones en todo el territorio nacional. Nacanco tenía 10 bases en España y 6 bases en Italia.

Utilización de la publicidad: publicidad en medios escritos especializados, portales internet sectoriales, posicionamiento y calidad de la página web, publicidad en vallas y otros medios, *spots* radio o televisión, *merchandising*.

Perfil directivo: dirección profesionalizada, tienen consejo de gobierno. No cotiza en bolsa.

Estrategias posibles: su estrategia en los últimos años ha sido la de consolidarse como empresa de referencia en alquiler de maquinaria. Su mayor fortaleza la tiene en el segmento de elevación. Se espera que haya una tendencia hacia la diversificación a otros sectores alternativos a la construcción.

Empresa: Montero alquiler S.A (Montero). 

Página web: <http://www.monteroyalquiler.es>.

Datos históricos: fundada en 1969. Primera empresa en entrar al mercado valenciano. Sede en Bilbao por beneficio de los fueros vascos.

Tamaño en 2007: activo (57.075.164€), ventas (28.751.506€) y número de empleados (218 empleados).

Segmentos de actuación: construcción, energía, elevación, industria.

Líneas de productos: servicio de alquiler 24*7*12, tecniexpres en 2 horas, ofrecen servicios de renting para alquileres mayores a 1 año, alquiler por días, semanas, meses, años. Usted elige el tipo de contrato. Jornadas de 8,12 o 24 horas. Bombas de agua, carretillas, casetas, compactadores, compresores, dumpers, excavadoras, grupos electrógenos, hormigón, manipuladoras, minicargadoras, plataformas elevadoras, retrocargadoras, torres de iluminación, otros equipos auxiliares.

Localización y área de situación: central en Bilbao, Valencia, Alicante, Castellón, Murcia, Barcelona, Zaragoza, Pamplona, Madrid, Valladolid, Bilbao, Almería, Málaga, Mérida. Próximamente Granada, Sevilla y Tarragona.

Utilización de la publicidad: publicidad en medios escritos especializados, portales internet sectoriales, posicionamiento y calidad de la página web, publicidad en vallas y otros medios, *spots* radio o televisión, imagen en máquinas y vehículos, *merchandising*, participación en grandes eventos (fallas, encuentro del Papa y america's cup).

Perfil directivo: a pesar de no tener constituido un consejo de gobierno, la dirección tiene un nivel de profesionalización media. Según Informa (*Prestige Rating Book*) fue una de las empresas más solventes en 2006 y 2007. No cotiza en bolsa.

Estrategias posibles: buscarán posicionarse como empresa de referencia de alquiler de maquinaria en el territorio nacional. Podrá aprovechar con facilidad las oportunidades que surjan con el cambio de ciclo ante su excelente situación financiera. Se espera una diversificación hacia otros sectores apalancándose en la maquinaria de grupos de electrógenos en la cual es uno de los líderes nacionales.

Empresa: Maquinza Servicios S.A (Maquinza).



Página web: <http://www.maquinza.com>.

Datos históricos: fundada en 1980.

Tamaño en 2007: activo (81.916.451€), ventas (70.108.402€) y número de empleados (193 empleados).

Segmentos de actuación: generalista.

Líneas de productos: movimiento de tierras, elevación de personas, manipulación de materiales, compactación, energía, andamios.

Localización y área de situación: Zaragoza (central), Tudela (Guadalajara), Pamplona, Logroño, San Sebastián, Bilbao, Barcelona, Madrid, Guadalajara, Valencia y próximamente Toledo.

Utilización de la publicidad: publicidad en medios escritos especializados, portales internet sectoriales, *spots* radio o televisión, *merchandising*.

Perfil directivo: la dirección tiene un nivel de profesionalización media. No cotiza en bolsa.

Estrategias posibles: se espera una mayor expansión geográfica en el mercado nacional a través de apertura de nuevas delegaciones.

Empresa: Almaco Levante S.L (Almaco). 

Página web: <http://www.almaco.es>.

Datos históricos: fundada en 1987.

Tamaño en 2007: activo (12.070.109€), ventas (8.942.713€) y número de empleados (42 empleados).

Segmentos de actuación: suministros de la construcción y construcción


Líneas de productos: bombas de gasolina/neumáticas y B, sumergibles eléctricas, carretillas de obra, manipuladores telescópicos, montacargas de cremallera, plataforma elevadora de cremallera, minicargadoras-excavadoras, casetas de obra, compresores y accesorios compresores, compactación, cortadoras, dumpers y minidumpers, grupos electrógenos, hormigoneras, martillos eléctricos y accesorios martillos, técnicas del hormigón, maquinaria diversa, andamio europeo y andamio multidireccional, herramienta diversa, puntal de obra, valla de señalización, Niveles laser.

Localización y área de situación: C. Valenciana (Almazora, Paterna, Gandia).

Utilización de la publicidad: posicionamiento y calidad de la página web.

Perfil directivo: tiene un nivel de profesionalización de la dirección bajo. No cotiza en bolsa.

Estrategias posibles: requerirá consolidar su posición para hacer frente a la crisis, podrá utilizar estrategias de reducción de precios ante posibles tasas de utilización de máquinas relativamente bajas.

Empresa: Valser S.A (Valser). 

Página web: <http://www.valser.net>.

Datos históricos: fundada en 1976.

Tamaño en 2007: activo (18.846.724€), ventas (7.955.043€) y número de empleados (56 empleados).

Segmentos de actuación: generalista.


Líneas de productos: grupos electrógenos, compresores portátiles, martillos eléctricos, hormigón, compactación, dumpers, minicargadoras, elevación, maquinaria de corte, iluminación, equipos de soldadura, bombas de extracción de agua, hidrolimpiadoras, generadores de aire caliente, extractores de gases, casetas de obra y vallas.

Localización y área de situación: Comunidad Valenciana (Mislata).

Utilización de la publicidad: publicidad en vallas y otros medios, *merchandising*.

Perfil directivo: a pesar de tener constituido un consejo de gobierno, la profesionalización de la dirección es baja. No cotiza en bolsa.

Estrategias posibles: su actividad está muy concentrada en el sector construcción, y deberá intentar diversificarse y realizar alianzas con otras empresas locales en otros mercados.

Empresa: Malcop S.L (Malcop). 

Página web: <http://www.malcop.com> (página en construcción).

Datos históricos: fundada en 1991.

Tamaño en 2007: activo (18.084.386€), ventas (15.320.249€) y número de empleados (64 empleados).

Segmentos de actuación: generalista.

Líneas de productos: no disponibles.

Localización y área de situación: Alicante (San Juan).

Utilización de la publicidad: publicidad en vallas y otros medios, *spots* radio o televisión, *merchandising*.

Perfil directivo: la dirección tiene un grado de profesionalización bajo. No cotiza en bolsa.

Estrategias posibles: deberán mejorar la profesionalización interna de la empresa, sobre todo del área comercial. Se espera una tendencia de diversificación hacia otros sectores potenciales.

Análisis del valor percibido por los consumidores

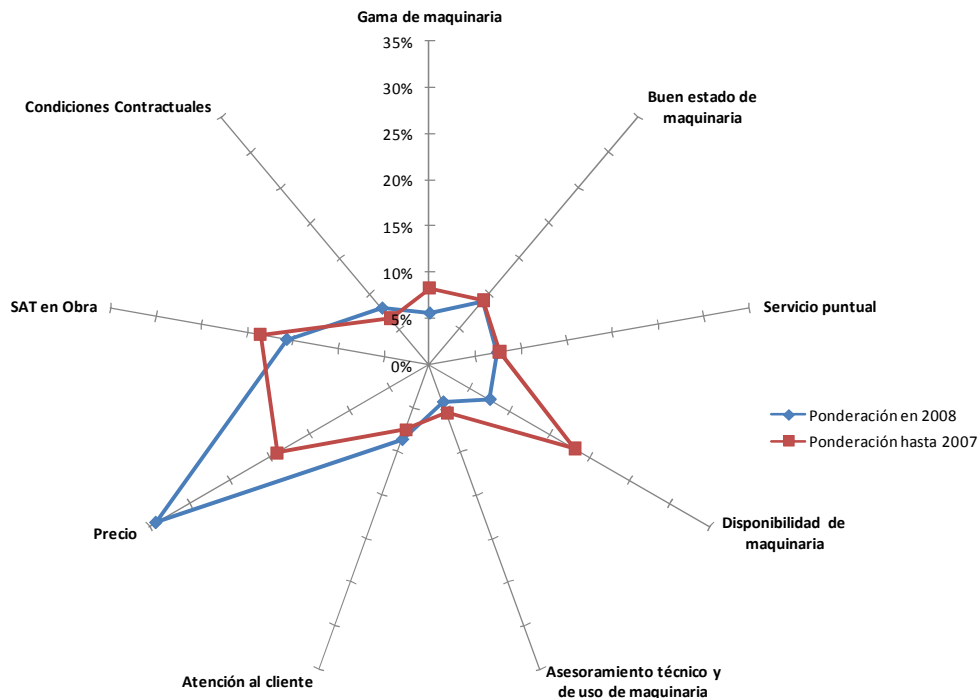
El valor percibido por los clientes se mide a través de su satisfacción en los principales factores críticos de éxito (FCE) de la actividad de alquiler de maquinaria. Para poder superar a la competencia, Makirental debe mostrar excelencia en cada uno de estos factores, prestando mayor atención a aquellos que los clientes más valoran.

Mediante la investigación de mercado realizada en el área comercial de Makirental y la simulación de un cliente oculto, solicitando ofertas de servicio en cada una de las empresas de la competencia, se han detectado los factores críticos de éxito de alquiler de maquinaria y la evolución de su importancia ante el cambio de ciclo de la construcción.

Los principales FCE identificados, y los cuales son claves para conseguir una venta y satisfacer a los clientes son: el precio, el SAT³⁷ en obra, el buen estado de la maquinaria, la atención al cliente, las condiciones contractuales, la disponibilidad de maquinaria, el servicio puntual, la gama de maquinaria, y el asesoramiento técnico y de uso de la maquinaria. Dentro de éstos sobresalen el precio y el servicio SAT en obra, los cuales representan el 50% de la importancia otorgada por los clientes a su decisión de compra (ver Figura 77).

Estos FCE pueden clasificarse en el precio como factor más importante y el resto en dos grupos, uno con aquellos factores que permiten la adaptación del servicio a las necesidades del cliente (gama de maquinaria, condiciones contractuales y disponibilidad de maquinaria) y otro grupo con aquellos que permiten ofrecer el mejor servicio (buen estado de la maquinaria, servicio puntual, asesoramiento técnico y de uso de la maquinaria, SAT en obra y atención al cliente).

Figura 77: Factores críticos de éxito de alquiler de maquinaria. 2007-2008



Fuente: Propia

³⁷ SAT: Servicio de Asistencia Técnica

A causa de la crisis financiera e inmobiliaria, la importancia otorgada a los FCE por los clientes ha cambiado. Ahora se da más prioridad al precio a costa de la disponibilidad de maquinaria. En 2007 se valoraba que cuando se solicitaba una máquina se tuviera disponible inmediatamente para cubrir las necesidades del cliente. Actualmente ante el exceso de capacidad y la tendencia a ahorrar costes se está buscando conseguir el mejor precio, aunque esto implique utilizar diferentes proveedores para diferentes tipos de máquina (ver Figura 77).

A partir de la importancia otorgada a cada uno de los factores críticos de éxito de alquiler de maquinaria en 2008 y las valoraciones de cada empresa de la competencia en cada uno de éstos, se ha calculado el grado de satisfacción del cliente con el servicio (ver Tabla 16).

Tabla 16: Estimación de la satisfacción del cliente de alquiler de maquinaria

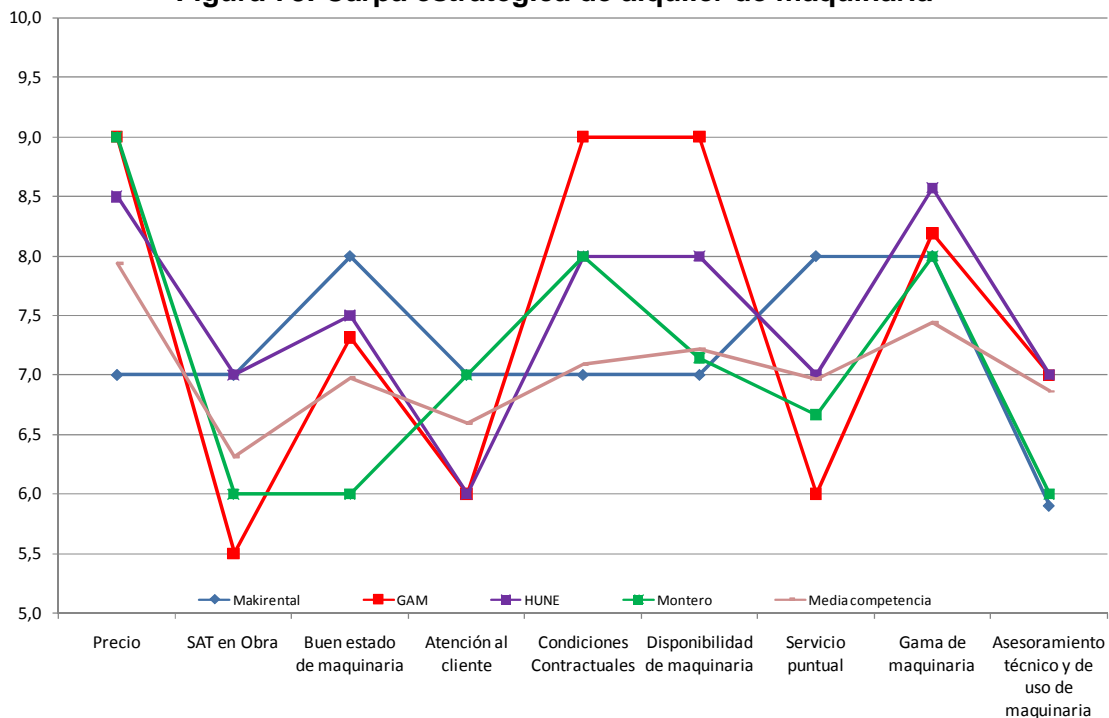
Satisfacción del cliente								
GAM	HUNE	Montero	Maquinza	Media	Makirental	Malcop	Valsler	Almaco
7,7	7,7	7,5	7,3	7,2	7,2	7,1	6,7	6,5

Fuente: Propia

En la Tabla 16 se puede observar como GAM, HUNE y Montero son las empresas que ofrecen un mayor grado de satisfacción a los clientes. Una razón de esto, puede ser su posición en el mercado que les permite mantener márgenes altos a pesar de aplicar reducciones en los precios de venta (ver Figura 78). Sin embargo no destacan diferencias muy significativas entre las empresas analizadas.

En el caso de Makirental, ésta ofrece una satisfacción media a los clientes, sobre todo por sus precios más altos (ver Figura 78).

Figura 78: Carpa estratégica de alquiler de maquinaria



Fuente: Propia

Analizando con mayor detalle las valoraciones en los FCE de las tres empresas con mejores grados de satisfacción del cliente (GAM, HUNE y Montero) y comparándolas frente a la media de la competencia y las obtenidas por Makirental se puede mejorar los esfuerzos y recursos dedicados por Makirental para servir al cliente. Este análisis se realiza mediante el uso de la carpa estratégica.

Se han seleccionado las tres empresas con mejores grados de satisfacción, ya que son éstas a las que debe superar Makirental para mejorar su posición en el mercado.

Si se analiza la carpa estratégica de alquiler de maquinaria (ver Figura 78), se puede observar que Makirental tiene unas de las mejores valoraciones en los FCE³⁸, superando a los líderes del mercado en muchos de ellos. La satisfacción de los clientes de Makirental se está viendo resentida por sus altos precios, siendo éste el factor con mayor importancia para éstos.

GAM, HUNE y Montero tienen valoraciones muy buenas en cuanto al precio, las condiciones contractuales, la disponibilidad y gama de maquinaria. Sin embargo en los factores con mayor implicación del personal y trato humano, su desempeño es más pobre. Aunque las valoraciones de Makirental en estos últimos FCE no son muy altas, si que superan a los de la competencia. Una posible oportunidad es buscar desarrollar políticas internas de ahorro de costes, acompañadas de una reasignación de recursos en cuanto a servicio puntual y gama de maquinaria se refiere, que permitan mantener los márgenes actuales y poder ofrecer precios más competitivos.

3.2.1.4 Evaluación de los factores externos

A lo largo del análisis del entorno en sus diferentes niveles (ver subapartados 3.2.1.1 Análisis del entorno general o macroentorno, 3.2.1.2 Análisis del entorno específico o microentorno y 3.2.1.3 Análisis del entorno competitivo inmediato), se han detectado una serie de factores clave que han sido identificados como amenazas u oportunidades para Makirental.

A partir de la ponderación de la trascendencia para la consecución de los objetivos de la organización y el grado de importancia de ésta para crear ventaja competitiva de cada uno de estos factores clave, se ha obtenido el resultado ponderado por factor que permite, mediante agregación, tener una visión global de la posición competitiva de Makirental. En la Tabla 17, se puede observar como a partir de las valoraciones de los factores, Makirental se encuentra en una posición competitiva en la que las amenazas superan el impacto de las oportunidades, es decir un resultado ponderado externo de 2,23, correspondiente a una amenaza menor.

Tabla 17: Resumen del MEFE de Makirental

Factores clave	Ponderación 0-100%	Resultado Ponderado
Amenazas	57%	0,68
Oportunidades	43%	1,55
Total	100%	2,23

Fuente: Propia

³⁸ Éstos están organizados de izquierda a derecha por grado de importancia.

A pesar de que la agregación por grupo de factores no tiene sentido en la evaluación del resultado ponderado, ya que el 100% corresponde a la globalidad de los factores externos, en la Tabla 17 se presentan las amenazas y oportunidades para facilitar la comprensión y a modo resumen de la Tabla 18 y la Tabla 19.

La Tabla 18 contiene las valoraciones y ponderaciones de las oportunidades, las cuales se agrupan según su origen o tipo de factor (político-legal, económico, sociocultural, tecnológico, de competencia y mercado) y las cuales representan el 43% de la trascendencia de los factores externos. Al analizar éstas, una serie de factores resaltan, por su impacto en Makirental, que podrían aprovecharse para paliar las amenazas del entorno que están surgiendo ante el cambio de ciclo en el sector construcción:

- Se espera una caída del EURIBOR en los próximos meses.
- Las crisis reduce la compra de máquinas a favor del alquiler. El *renting* permitirá ofrecer alquiler a aquellas empresas que requieran la máquina más tiempo.
- En los próximos meses se espera un incremento del mercado de segunda mano de máquinas en Europa del este y en el norte de África.
- Makirental tiene mejores valoraciones que la competencia de su submercado en los FCE: SAT en obra, disponibilidad y buen estado de la maquinaria y puntualidad en el servicio.
- Fomento de proyectos para aumentar las fuentes de agua.
- Apuesta por incentivar (subvenciones) la innovación desde la administración pública.
- Quedarán mercados desatendidos por las empresas que no aguanten la crisis.
- La especialización por sectores parece ser una buena alternativa de las PYMES para competir con las grandes empresas.

Son estas oportunidades, siendo los factores con mayor importancia y trascendencia para Makirental, las que serán tenidas en cuenta a la hora de realizar el análisis DAFO al final del Diagnóstico Estratégico.

Los factores externos que pueden afectar negativamente la ventaja competitiva de Makirental, las amenazas, han sido valorados y ponderados y de éstos se han seleccionado, al igual que se hizo con las oportunidades, aquellos factores clave que podrían generar un mayor impacto sobre la ventaja competitiva de Makirental (ver Tabla 19).

Dentro de este grupo de factores clave, el efecto que puede tener la crisis en la construcción en el resto de la economía, resulta ser el que más impacto podría generar en Makirental. A continuación se detallan los factores de mayor importancia y trascendencia, incluido este último, que servirán para realizar el análisis DAFO de Makirental.

- La crisis en la construcción podría arrastrar al resto de la economía, se espera una contracción de la demanda para 2008 de un 30%, y para finales de 2009 un 50% menos respecto a 2006 (en 2006 se estima que la demanda fue de alrededor de 724 millones aproximadamente para el mercado de Makirental).

- Restricción crediticia.
- Incremento de la rivalidad en el sector de alquiler de maquinaria, guerra de precios.
- Cambios en las prioridades del cliente: el precio se convierte en el factor número uno.
- Incremento del poder de negociación de los clientes.
- Entrada de los fabricantes de máquinas y multinacionales en el mercado de alquiler español.
- Mayor concentración del mercado, donde las grandes empresas buscarán tener un posicionamiento de especialistas en segmentos.

Tabla 18: MEFE de Makirental: Oportunidades

Oportunidades		Ponderación 0-100%	Clasificación 1-4	Resultado Ponderado
Político-legales	Necesidad de realizar proyectos para obtener agua, bien sean trasvases o desalinizadoras	3%	4	0,12
	El gobierno central esta promoviendo los proyectos de mejora medioambiental para cumplir el protocolo de Kioto	1%	3	0,03
	Compromiso firme del gobierno central y de la generalitat valenciana para aumentar la innovación y generar industrias con alto valor añadido, lo cual se traduce en mayores ayudas y subvenciones	3%	4	0,12
	Apuesta del gobierno valenciano por la especialización en la organización de grandes eventos internacionales (fórmula uno, America's cup, Open 500 de tenis, máster de golf de Castellón, la Volvo ocean race, mundial de atletismo indoor, entre otros) para los que requiere, en ciertos casos, la construcción y mantenimiento de las instalaciones	2%	3	0,06
	La entrada en vigor del nuevo CNAE2009 facilitará la vigilancia del sector de alquiler de maquinaria	0%	3	0,00
Econo.	Se espera que baje significativamente el EURIBOR en los próximos meses ante la disminución de la actividad	5%	4	0,20
Socioculturales	55% de los hogares españoles (con menos de 19.000€ de ingreso medio anual) podrían representar un mercado potencial para el alquiler de equipos y maquinaria pequeños, ya que muchas veces no pueden permitirse la compra de éstos	2%	3	0,06
	Mejora significativa de la educación superior de los profesionales, los cuales están saliendo más especializados y con nuevas habilidades que pueden incrementar la capacidad estratégica de las PYME en España	2%	3	0,06
Tecnológicas	Incremento del número de herramientas tecnológicas de calidad que están disponibles en formato de open source, lo cual permite a las PYME acceder a estas con mayor facilidad al reducir el elevado coste de las licencias	2%	3	0,06
	Mayor participación de los internautas en la red (WEB 2.0) y proliferación de nuevas herramientas que generan alternativas de promoción a los medios tradicionales a un coste muy reducido (redes sociales, aplicaciones web para móvil, portales de microcontenidos, televisión de los contenidos, blogs, entre otros)	2%	3	0,06
De competencia y mercado	La alta atomización y el excesivo endeudamiento a corto plazo del sector pueden crear oportunidades de negocio en mercados que queden desatendidos por empresas que no superen la crisis	3%	3	0,09
	Incremento de las barreras de entrada para nuevas empresas, donde priman las economías de escala para ofrecer precios reducidos y las inversiones se requieren hacer muy posiblemente con capital propio ante las restricciones de crédito	0%	3	0,00
	Con la caída de ventas en la mayoría de actividades empresariales y la reducción de la financiación, podría esperarse una reducción de las compras de máquinas en beneficio del alquiler, debido a la mayor cantidad de costes y riesgos que ésta trae.	3%	3	0,09
	Se esta incentivando y promocionando fuertemente desde las asociaciones de alquiler de maquinaria el alquiler como alternativa a la compra			
	El renting podría ser una alternativa de alquiler para aquellas empresas que quieren mantener la máquina pero reduciendo los riesgos que trae la adquisición	4%	4	0,16
	En los próximos meses se espera un incremento del mercado de segunda mano de máquinas en Europa del este y en el norte de África.			
	La European Rental Association (ERA) en base a cifras de EUROSTAT estima incrementos del mercado de alquiler de maquinaria en Polonia (19,8%), Rumania (20,7%) y Eslovenia (16,7%).	4%	4	0,16
	La alianza de las civilizaciones promovida por el gobierno central puede significar oportunidades de negocio en Turquía y Marruecos.			
La especialización por sectores parece ser una buena alternativa de las PYME para competir con las grandes empresas	3%	4	0,12	
La mayoría de empresas de alquiler de maquinaria están muy focalizadas en el sector construcción dejando otros desatendidos	0%	3	0,00	
Makirental tiene mejor valoraciones que la competencia de su submercado en los FCE: SAT en obra, disponibilidad y buen estado de la maquinaria y puntualidad en el servicio	4%	4	0,16	
Total		43%		1,55

Fuente: Propia

Tabla 19: MEF de Makirental: Amenazas

Amenazas		Ponderación 0-100%	Clasificación 1-4	Resultado Ponderado
Político-legal	Con la crisis económica, y teniendo en cuenta la división del poder político, se espera que el PP hará una oposición activa a la mayoría de políticas del gobierno central	0%	2	0,00
	Ante el triunfo del PP en Valencia, se espera que continúe la descoordinación en algunas políticas entre el gobierno central y el de la Comunidad Valenciana	0%	2	0,00
	Se esperan incrementos en los robos de maquinaria ante los mayores índices de inseguridad y delincuencia a causa de las altas tasas de desempleo	2%	2	0,04
	Reactivamiento de las tensiones sociales ante los bajos índices de agua embalsada (25%) y endurecimiento de los controles en la construcción y urbanismo en algunas regiones	0%	2	0,00
	Existencia de un riesgo de desabastecimiento o altos incrementos de los costes ante cualquier conflicto o pacto de los países productores de petróleo debido a la alta dependencia energética de España del exterior (un 81%)	1%	2	0,02
	Se espera una disminución de la inversión externa ante los incrementos del riesgo país y aumentos del coste laboral, aunado a la entrada de nuevos países en la Unión Europea.	0%	2	0,00
	Endurecimiento de la normativa de seguridad de las máquinas	0%	2	0,00
	Modificación del plan general contable, haciendo que se deba adaptar la contabilidad y los sistemas informáticos a sus nuevos requerimientos	0%	2	0,00
Económicas	La crisis inmobiliaria y de la construcción podría arrastrar al resto de la economía en general, empeorando la actividad en la mayoría de sectores	15%	1	0,15
	El incremento en los niveles de desempleo, sobretudo en la construcción, puede indicar una disminución de obras en ejecución. Esta tendencia se espera que continúe en los próximos meses	2%	1	0,02
	La reticencia para ajustar los precios a la vivienda alargara el periodo de ajuste del sector de edificación ante el exceso de viviendas.			
	Aumento de la edad de emancipación, más del 75% de los jóvenes mayores de 25 años viven con sus padres. Esto disminuye la formación de hogares y por ende las necesidades de nuevas viviendas.	1%	2	0,02
	Descenso de la población infantil, lo cual a largo plazo se traduce en menores necesidades de vivienda			
	El incremento continuo de precios está aumentando los costes productivos de alquiler de maquinaria, sobre todo el coste del combustible. Se espera que éstos disminuyan ante el frenón de la actividad de los países desarrollados	2%	2	0,04
Sociocult.	Endurecimiento generalizado de las condiciones para conceder un préstamo o renovar una línea de crédito por parte de los bancos, lo cual puede llevar a muchas empresas a tener problemas de liquidez (incremento de empresas concursadas y de impagados)	5%	1	0,05
	Incremento en la diferencia entre la jornada pactada y la realmente trabajada por parte de los trabajadores, situación que puede convertirse en un problema de clima laboral interno sobre todo en una situación de crisis, además de empeorarse la productividad de la economía	0%	2	0,00
De competencia y mercado	Incremento de la rivalidad general de las empresas ante el decrecimiento del sector, la atomización, los elevados costes fijos y los bajos niveles de diferenciación. Puede desatar una guerra de precios como estrategia para aumentar las ventas	5%	1	0,05
	Entrada de los fabricantes de maquinaria en el mercado de alquiler al ver reducidas sus ventas y entrada de grandes multinacionales del sector de alquiler mediante la absorción de empresas más pequeñas en el mercado nacional	3%	1	0,03
	Incremento del poder de negociación de los clientes de alquiler de maquinaria ante la fragmentación del sector, el cambio de ciclo económico, la estandarización del servicio y el nivel de información de éstos	4%	1	0,04
	Alto poder de negociación de los proveedores ante su concentración y la inexistencia de sustitutos	2%	2	0,04
	Se espera una contracción de la demanda para 2008 de un 25% a un 30%, y para finales de 2009 un 50% menos (variaciones respecto enero de 2006)	4%	1	0,04
	Se espera una mayor concentración en el mercado, donde las empresas grandes, generalistas o especialistas, se harán con gran parte del mercado dejando a muchas PYME por fuera	3%	2	0,06
	GAM y HUNE son los líderes indiscutibles del submercado de Makirental, siendo Maquinza, Montero y Malcop los seguidores inmediatos. Makirental está entre las organizaciones con menor participación	0%	2	0,00
	Cambios en las prioridades del cliente, ahora el precio domina los factores claves de decisión muy por encima de la disponibilidad de maquinaria que ha quedado relegada al sexto lugar. Debido a los mayores precios, Makirental esta obteniendo niveles de satisfacción del cliente con valores de la media de su submercado	5%	1	0,05
	Como posicionamiento competitivo, los grandes grupos, aún siendo generalistas, tienden a presentarse como especialistas en determinadas líneas de negocio, vía divisiones o empresas subsidiarias, como forma de transmitir al mercado mensajes de mejor capacidad técnica	3%	1	0,03
Total	57%		0,68	

Fuente: Propia

3.2.2 Análisis Interno

El análisis interno, que es realizado paralelamente al análisis externo, nutriéndose ambos de las conclusiones que se van generando en cada uno de ellos, busca valorar la estrategia y la posición actual de Makirental frente a la competencia, evaluando la capacidad estratégica de ésta con el objetivo de detectar las fortalezas a explotar y las debilidades a minimizar con la nueva estrategia.

Para realizar el análisis interno se ha seleccionado el planteamiento de análisis funcional propuesto en el marco teórico, ya que se considera el método más adecuado debido a que nunca antes se ha realizado un plan estratégico en Makirental y se debe recabar toda la información desde el inicio. Por último, al igual que en el análisis externo, se realizará una evaluación de los factores clave, en este caso identificando los puntos fuertes y débiles de Makirental.

3.2.2.1 Análisis funcional

El siguiente análisis busca detectar posibles debilidades y fortalezas de Makirental a través de un análisis detallado de los aspectos clave y actividades de las diferentes áreas de la empresa. A continuación se analizan cada una de las funciones empresariales de Makirental:

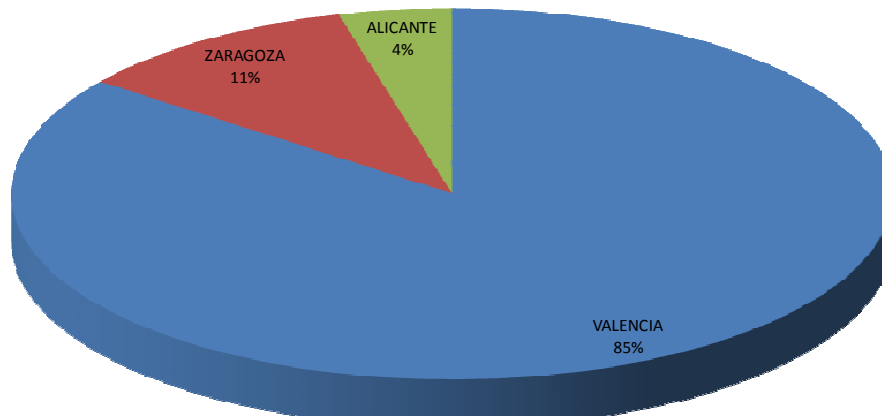
Función de marketing

Mercado: para analizar el mercado de Makirental es conveniente analizar con mayor detalle cada uno de los ejes del ámbito de actividad de la empresa presentados en el subapartado 3.2.1.3 Análisis del entorno competitivo inmediato (ver Figura 72).

Como se había comentado con anterioridad, Makirental tiene una gran concentración geográfica en Valencia y en el sector construcción (edificación y obra pública), aunque a nivel de línea de negocio es generalista.

En cuanto al ámbito geográfico, el elevado coste de transporte de la maquinaria, sea o no repercutido al cliente, ha limitado el radio de acción a 60-80 Kilómetros de la base. Actualmente la estrategia de expansión geográfica de Makirental ha consistido en establecer delegaciones estables, dotadas de estructura comercial, de parque de maquinaria propio, taller y ciertas funciones administrativas.

Figura 79: Ventas por zona geográfica de Makirental



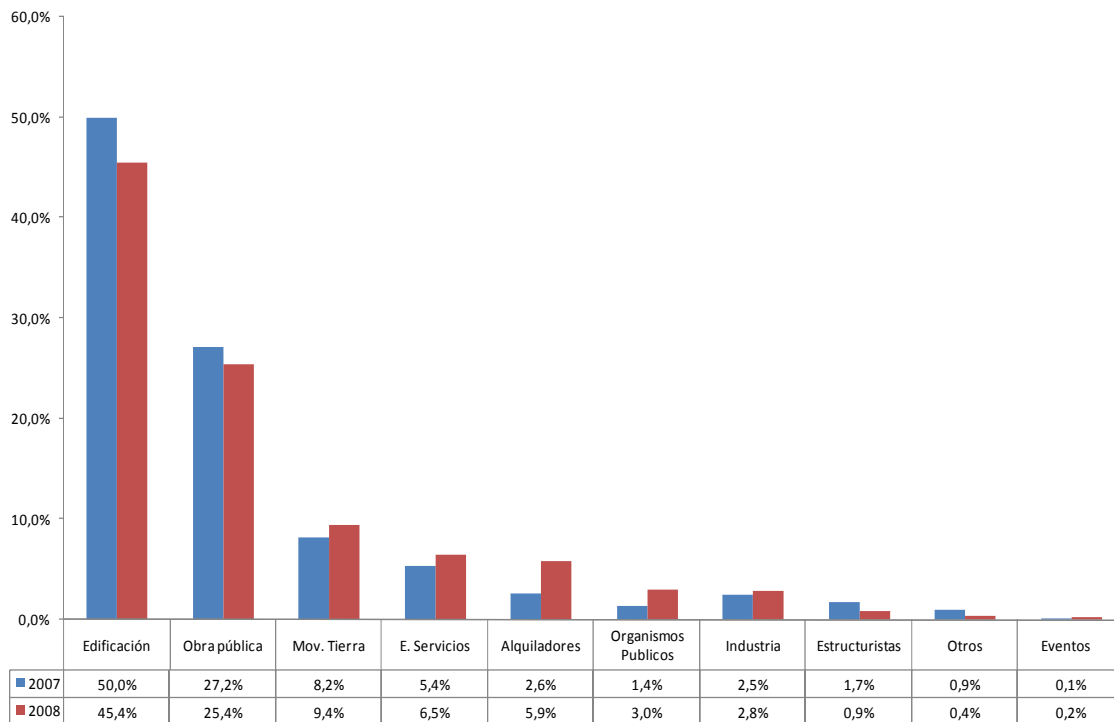
Fuente: Propia

Como consecuencia, se ha mantenido una fuerte concentración del negocio en torno a la central de Valencia: 85 % de la facturación en un territorio que supone el 5,8% de la población española y aproximadamente el 5,5 % del PIB nacional (ver Figura 79).

Las delegaciones de Zaragoza y Alicante, y un intento que se tuvo de crear una en Castellón no han funcionado como se quería dada la falta de flexibilidad de éstas. En tiempos como los actuales, donde se requiere actuar con rapidez es prioritario buscar soluciones a esta barrera.

Las ventas de Makirental en 2007 y 2008 según los diferentes segmentos de mercado (grupos de compradores) han estado concentradas en la edificación y obra pública en aproximadamente un 70% (ver Figura 80). Aunque esta concentración se ha reducido en el último año, sigue siendo muy alta, sobre todo en un momento en el que el sector de la construcción se está desacelerando. El grado de dependencia podría ser aún mayor a esta cifra, ya que segmentos como los movimientos de tierras, los estructuristas y los alquiladores pueden estar condicionados en gran medida al sector construcción.

Figura 80: Ventas por segmento de mercado de Makirental

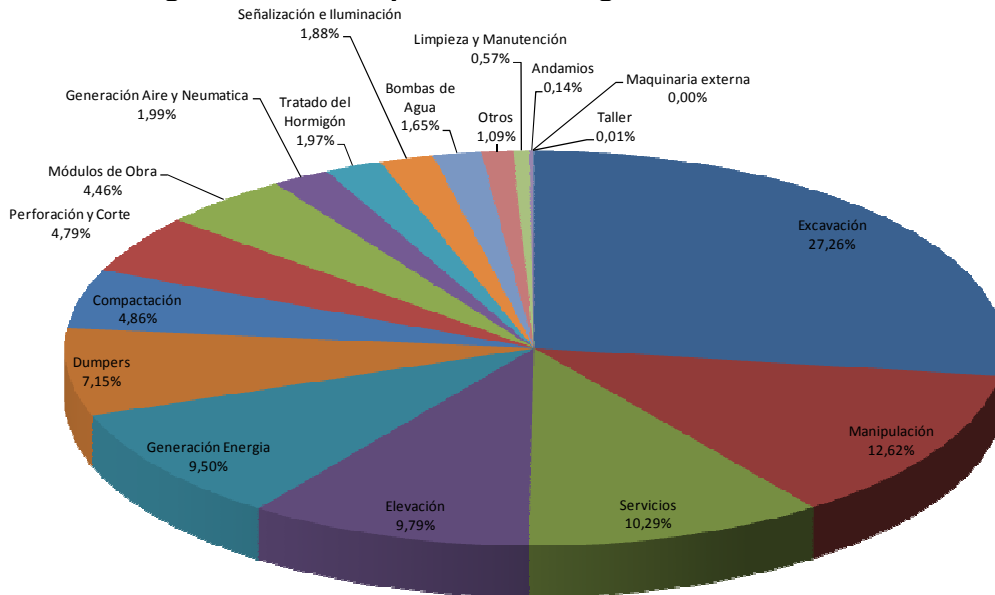


Fuente: Propia

Aunque Makirental busca cubrir todas las necesidades de maquinaria de sus clientes, la mayoría de sus ventas son generadas en las líneas de negocio de excavación, manipulación, servicios, elevación, generación de energía y dumpers (ver Figura 81).

Los mayores porcentajes de elevación, servicios y excavación se deben en parte a que las empresas absorbidas por Makirental, durante el último año, que estaban especializadas cada una en uno de estos segmentos.

Figura 81: Ventas por línea de negocio de Makirental



Fuente: Propia

Además de analizar el ámbito de actividad de Makirental es importante evaluar la evolución de la cuota de mercado y la estimación de la demanda en los próximos años.

Como se analizó en el subapartado 3.2.1.3 Análisis del entorno competitivo inmediato, a pesar de haber tenido Makirental una tendencia al alza de sus ventas en los últimos años, estos incrementos no se han traducido en mejoras en la cuota de mercado, la cual ha disminuido desde 11,4% que representaba en el 2000 a 7,5% en 2007 (ver Figura 76).

En cuanto a la evolución de la facturación de Makirental se espera que ante el cambio de ciclo en el sector construcción, del cual depende actualmente un 80% de la facturación de la empresa, disminuya drásticamente en los próximos años. Para el 2008 se espera que la facturación caiga cerca de un 16% respecto al 2007, tendencia que se espera que continúe para el 2009, para el cual se estima una reducción de ventas del 35% respecto al 2007 (un 24% respecto a las estimaciones de 2008) (ver Figura 69).

Producto: en cuanto a la gama de productos (líneas de negocio), en Makirental se realizan agrupaciones funcionales de familias de maquinaria, las cuales se reorganizan según las necesidades para clasificar las máquinas teniendo en cuenta sus características técnicas. Esta agrupación es importante, pues es la que permite medir la rentabilidad de la inversión en inmovilizado.

La clasificación puede cambiar por incorporación de nuevos servicios, ya que no es suficiente para analizar distintas formas de operar con una misma máquina (ej. Alquiler de excavadora con/sin operario).

El parque de maquinaria del que dispone Makirental asciende a 1.775 máquinas activas, realizándose una compra importante para renovar el parque de elevación a finales de 2007. Destaca que las familias de maquinaria que generan mayor facturación son las que tienen un mayor peso en los activos de la empresa (ver Tabla 20).

Se ha comentado con el responsable del área comercial la importancia de analizar viabilidad de la maquinaria pequeña: número de alquileres y coste administrativo (incluidos los robos).

Tabla 20: Parque de maquinaria de Makirental

Línea Negocio	Familia tecnológica	Número de máquinas	Precio Compra	% Precio de compra
Generación Energía	Grupos de electrógenos	232	1.501.699	10,5%
Generación Aire y Neumática	Compresores y Martillos	159	465.447	3,2%
Perforación y Corte	Martillos eléctricos	117	85.631	
	Cortadoras	51	79.241	
	Mesas de corte	54	24.421	
	Radiales	40	10.299	
	Regatadoras	4	2.142	
	Total perforación y corte	266	201.735	1,4%
Compactación	Pisones	37	69.904	
	Planchas	44	185.314	
	Rodillos	77	1.383.263	
	Total compactación	158	1.638.481	11,4%
Tratado del Hormigón	Vibradores	77	78.808	
	Hormigoneras	31	28.829	
	Reglas vibrantes	28	9.495	
	Fratadoras	11	25.882	
	Total tratado hormigón	147	143.014	1,0%
Dumpers	Dumpers	109	1.611.249	11,2%
Elevación	Plumas y Tracteles	23	9.559	
	Plataformas	24	748.877	
	Brazos y camiones cesta.	15	640.918	
	Total elevación	62	1.399.354	9,8%
Limpieza y Manutención	Abrillantadoras y aspiradores	11	4.744	
	Cañones de secado	19	17.944	
	Fregadoras	15	18.863	
	Barredoras	3	51.000	
	Total limpieza y manutención	48	92.550	0,6%
Bombas de Agua	Bombas	45	34.621	0,2%
Manipulación	Carretillas y transpaletas	85	1.646.641	
	Manipuladores	43	1.934.248	
		Total manipulación	128	3.580.889
Módulos de Obra	Módulos de Obra	246	336.635	2,3%
Excavación	Excavadoras	40	1.508.451	
	Cargadoras	38	838.798	
	Mixtas	12	629.342	
	Implementos	79	364.672	
	Total excavación	169	3.341.263	23,3%
Señalización e Iluminación	Señalización e Iluminación	4	690	0,0%
Otros	Soldadores eléctricos.	2	712	0,0%
TOTAL GENERAL	TOTAL GENERAL	1.775	14.348.339	100,0%

Fuente: Propia

Muchas de las máquinas están en leasing y han sido contabilizadas por grupos, por lo que no es posible obtener el valor individual actualizado a partir de datos contables de cada una de las máquinas.

El posicionamiento de Makirental en los factores críticos de éxito (FCE) analizados en el análisis del valor percibido por los consumidores (ver subapartado 3.2.1.3 Análisis del entorno competitivo inmediato) es de vital importancia, ya que son éstos los que le dan valor al servicio y generan la satisfacción en los clientes.

Para analizar este posicionamiento, se ha decidido compararlo con Montero como empresa de la competencia de referencia, debido a su tamaño, su importancia en el mercado de la Comunidad Valenciana, y su excelente gestión en los últimos años.

En la Tabla 21 se puede observar que Makirental además de estar siendo penalizada por el cliente en el factor precio, donde ofrece tarifas menos competitivas, tiene deficiencias que podrían mejorarse en cuanto a la flexibilidad de las condiciones contractuales, y un compromiso en firme en la atención al cliente. Como se analizó con anterioridad, el cliente otorga a Makirental una valoración media de 7,2 del grado de su satisfacción con el servicio (ver Tabla 16). A pesar de esto, el SAT en obra se considera como un factor diferenciador, el cliente lo valora como uno de los mejores frente a las empresas de la competencia.

Tabla 21: Posicionamiento en FCE de Makirental

Empresa	Factor clave	Adaptación a las necesidades del cliente			Ofrecer el mejor servicio				
	Precio	Gama de maquinaria	Condiciones contractuales	Disponibilidad de maquinaria	Buen estado de la maquinaria	Servicio puntual	Asesoramiento técnico y de uso de maquinaria	S.A.T. en obra	Atención al cliente
Makirental	Buena relación calidad-precio (no es el líder en precio).	Amplitud de familias y rango de dentro de las mismas.	Tener atados los principales puntos pero sin ahogar al cliente. Nivel medio de exigencia.	Máximo nivel de disponibilidad	Máquinaria con baja antigüedad (< 5) y buen nivel de mantenimiento.	Servicio cuando se necesite (no hay compromiso escrito).	No hay un valor real en este factor. No hay formación específica para chóferes.	Se prioriza que la máquina no pare. Atención técnica telefónica inmediata y servicio en obra rápida (2 horas aviso horario laboral) cuando la atención telefónica no es suficiente.	Rapidez en el proceso comercial, pedido, facturación por automatización del proceso. Se está intentando equilibrar la rapidez frente a la fiabilidad. Atención hasta las 19 h
Montero	Excelente relación calidad-precio.	Amplitud de familias para las cuatro líneas de negocio. Se cuenta con 10.000 máquinas en total. Muy especializados en generación de energía.	Alquiler por días, semanas, meses, años. Se elige el tipo de contrato. Jornadas de 8, 12 o 24 horas. Se adaptan a las necesidades del cliente.	Máximo nivel de disponibilidad	Máquinaria con baja antigüedad (< 5) y buen nivel de mantenimiento. Maquinaria de marcas de referencia	ND	Formación en el uso. Se facilitan las fichas de cada una de las máquinas (web)	Mantenimientos preventivos periódicos en cliente y solucionar averías que surjan. Compromiso: Respuesta en el plazo máximo de 2 horas (Tecnixpress)	Central de reservas 902 y solicitud de información a través de la web. Atención 24*7*12 Solo se da presupuesto de servicio a través de comerciales.

Fuente: Propia

Precios: el nivel de precios de Makirental, como se había analizado con anterioridad en el análisis del valor percibido por los consumidores (ver subapartado 3.2.1.3 Análisis del entorno competitivo inmediato), es poco competitivo comparado frente a sus competidores más directos, obteniendo la valoración más baja de la investigación de mercado realizada. El nivel de precios de Makirental ha recibido una valoración de 7 en una escala de 1 a 10, frente a una media de los competidores de 8.

Las tarifas de precios son definidas anualmente teniendo en cuenta el tipo de cliente y su peso en la facturación de la empresa. A la hora de ofrecer un presupuesto las tarifas se presentan a precio cerrado desglosándose en el importe de alquiler por día, seguro, portes y gestión de residuos.

La formulación de los precios se realiza de un modo subjetivo, ya que no se cuenta con una contabilidad analítica, y los costes incurridos no se conocen en detalle por conceptos, por lo que en muchos de los casos se aplican porcentajes fijos de gasto.

Todos los precios son definidos en día de alquiler, es decir el tiempo que el cliente tiene disponible la máquina en vez del tiempo efectivo de uso de la misma. Este hecho aunado a la definición anual de las tarifas hace que Makirental oferte precios poco competitivos.

Promoción y distribución: en esta actividad la promoción y la distribución se entre mezclan, razón por la cual serán tratadas conjuntamente.

En lo que se refiere a la promoción hay que decir que Makirental en palabras de su dirección es consciente de haberse podido retrasar en potenciar el equipo comercial en relación a la competencia. Desde mediados de 2007 ha habido un cambio importante, antes solo había un comercial y los clientes llamaban para solicitar el servicio de alquiler de máquinas; ahora hay un equipo de nueve personas dedicadas a la actividad comercial, los cuales proactivamente salen al mercado a buscar clientes.

La fuerza de ventas actual se caracteriza por tener experiencia en actividades comerciales menor de dos años, aunque sin tener conocimiento del sector de alquiler de maquinaria ni de la construcción, haciendo que la cartera de clientes propia de cada comercial sea muy reducida.

La fuerza de ventas se clasifica en gestores comerciales, gestores de cuenta y responsable de expansión. Los gestores comerciales están encargados de recibir y confirmar los pedidos y son los que reciben la orden de recogida. En cuanto al gestor de cuenta, éstos se dividen en dos grupos, grandes cuentas y otros. Y por último, el responsable de expansión tiene que impulsar y desarrollar las delegaciones.

Aunque en este momento no se ha conseguido cubrir los puestos de responsable de las delegaciones de Alicante y Zaragoza, éstos dependerían del Comité de Dirección. Las delegaciones organizan sus actividades de forma autónoma, dando servicio con su parque local de máquinas y recibiendo apoyo de la central en cosas puntuales.

Tabla 22: Herramientas de marketing y canales comerciales de Makirental

Valoración (de 0 a 10)	Herramientas de Marketing	Empresas	Canales comerciales	Empresas
Empresa mejor valorada	8,21	GAM	6,9	HUNE
Valoración media y empresas que superan la media	6,1	HUNE, Montero, Malcop y Maquinza	5,63	GAM, Montero, Almaco, Malcop y Maquinza
Makirental	4,86		4,9	
Herramientas de Marketing y canales comerciales más usados	• Merchandising		• Gestores comerciales	
	• Spots radio o televisión		• Comerciales directos	
	• Publicidad en vallas y otros medios		• Internet	
	• Portales internet sectoriales			

Fuente: Propia

A través de la investigación de mercado se ha podido observar que Makirental recibe calificaciones muy bajas en el uso de herramientas de marketing y de sus canales comerciales en comparación con la competencia (ver Tabla 22). La razón básicamente, es debido a que es un área funcional que apenas recibió atención en Makirental hace menos de un año.

Los medios publicitarios que más se han utilizado han sido el patrocinio de deportistas, sin haber realizado un análisis previo de la eficacia de los mismos. Las máquinas por ejemplo, contrario a la competencia, no están pintadas con los colores corporativos ni tienen resaltado el logo de Makirental. Por otro lado, una herramienta tan importante como la página web, no ha sido del todo desarrollada en Makirental y se encuentra muy desactualizada.

El bajo uso de las herramientas de marketing y la baja actividad comercial hacen que Makirental no tenga una marca muy posicionada en el sector, situación que le está perjudicando a la hora de competir.

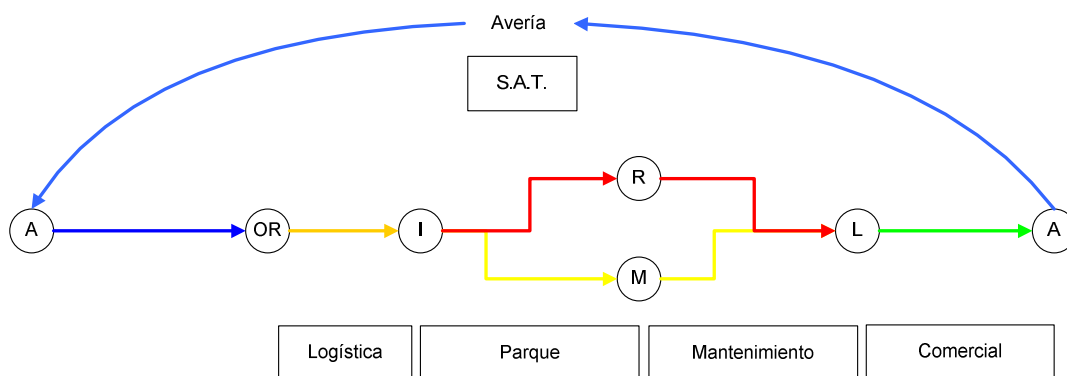
Función de producción

El departamento técnico de Makirental está en curso de reorganización, y se piensa constituir en torno a tres subáreas de trabajo, cada una con su respectivo responsable: mantenimiento, parque y logística.

- Mantenimiento está constituida por los talleres, el lavado, el S.A.T. (interno y averías en obra), gestión técnica administrativa y los recambios. El SAT asigna las tareas a los mecánicos y es el responsable de resolver las averías en los clientes, ya que éstos mientras la máquina esté averiada detienen el pago. Es conveniente resaltar que dada la variedad de máquinas es difícil encontrar mecánicos expertos y se requiere de un período de entrenamiento.
- Parque se encarga de la recepción y la primera inspección de la maquinaria retornada de alquiler, el almacén de la maquinaria, las instalaciones y la atención al cliente con la entrega directa.
- Logística es la responsable de la planificación/coordinación de las rutas y transporte, cuenta con nueve chóferes en la central. Recientemente se ha implantado una herramienta de gestión de flotas, pero existe dificultad para medir los resultados y la eficiencia de éstas.

El personal directo del área técnica ficha y completa partes de trabajo, pero no existen primas de productividad, por ahora, al no existir tiempos estándar para las operaciones.

Figura 82: Ciclo completo de las máquinas en Makirental



Estados
 A = Alquilada → Genera facturación, salvo avería
 OR = Orden de recogida → Detiene facturación
 I = Inspección de llegada
 M = Mantenimiento
 R = Reparación
 L = Libre

Fuente: Propia

En la Figura 82 se puede observar el ciclo completo que realiza una máquina antes de estar disponible para alquiler. Es clave la rapidez en el ciclo para tener la máquina disponible.

Se puede observar en la Figura 82 cómo existen dos tipos de operaciones sobre las máquinas tras la inspección a la llegada al taller: mantenimiento y reparación. Mantenimiento si la máquina funciona correctamente, se le realiza una inspección y un mantenimiento preventivo. La reparación en cambio busca arreglar un daño.

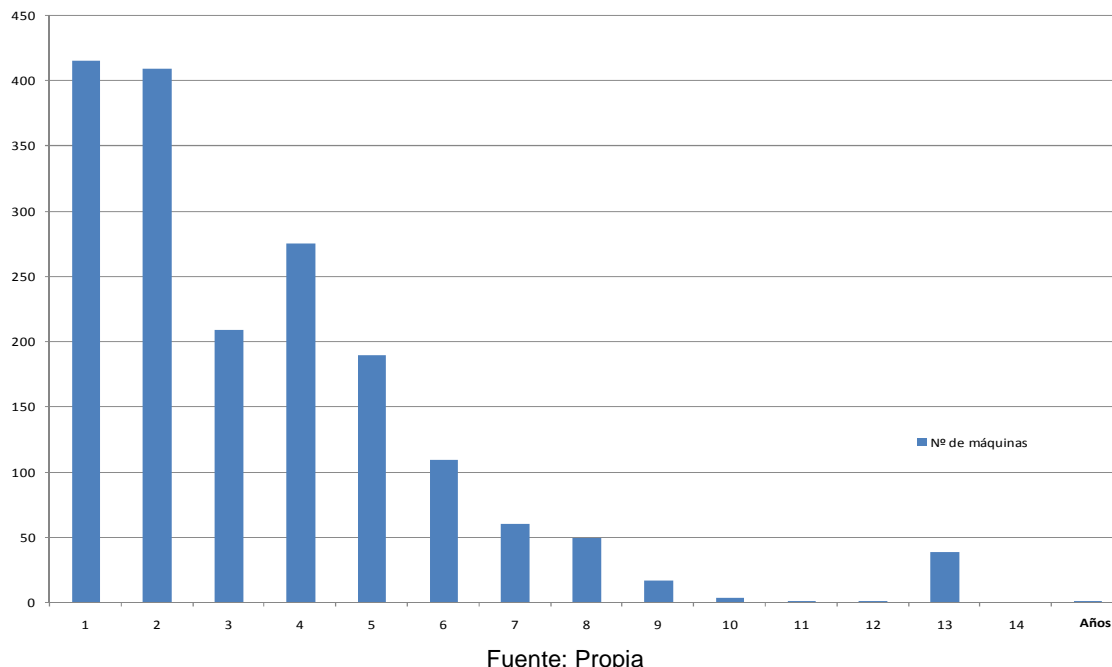
La mayor parte de estas operaciones se realizan internamente: mecánica (incluido los motores), eléctrica y electrónica (sustitución de componentes). En los talleres no se cuenta con máquinas como tornos y fresadoras, y son éstas las operaciones que son externalizadas.

Las reparaciones de máquinas en garantía suelen hacerse internamente y luego se reclama el coste al proveedor, por razones de tiempo de respuesta. Por otro lado, el mantenimiento de vehículos se externaliza en función de la carga del taller.

En cuanto a la calidad decir que Makirental cuenta con certificación en la ISO 9000. La responsabilidad del control y la calidad de la empresa se han asignado desde principios de 2007 al mismo responsable de informática, situación que está creando conflictos internamente entre éste y el responsable del área técnica por cruce de competencias.

Para analizar el estado de la maquinaria, se han seleccionado dentro de los diferentes factores, estudiar con más detalle variables como la antigüedad de las máquinas, las políticas de adquisición en los últimos años y la ocupación media de éstas.

Figura 83: Antigüedad de las máquinas

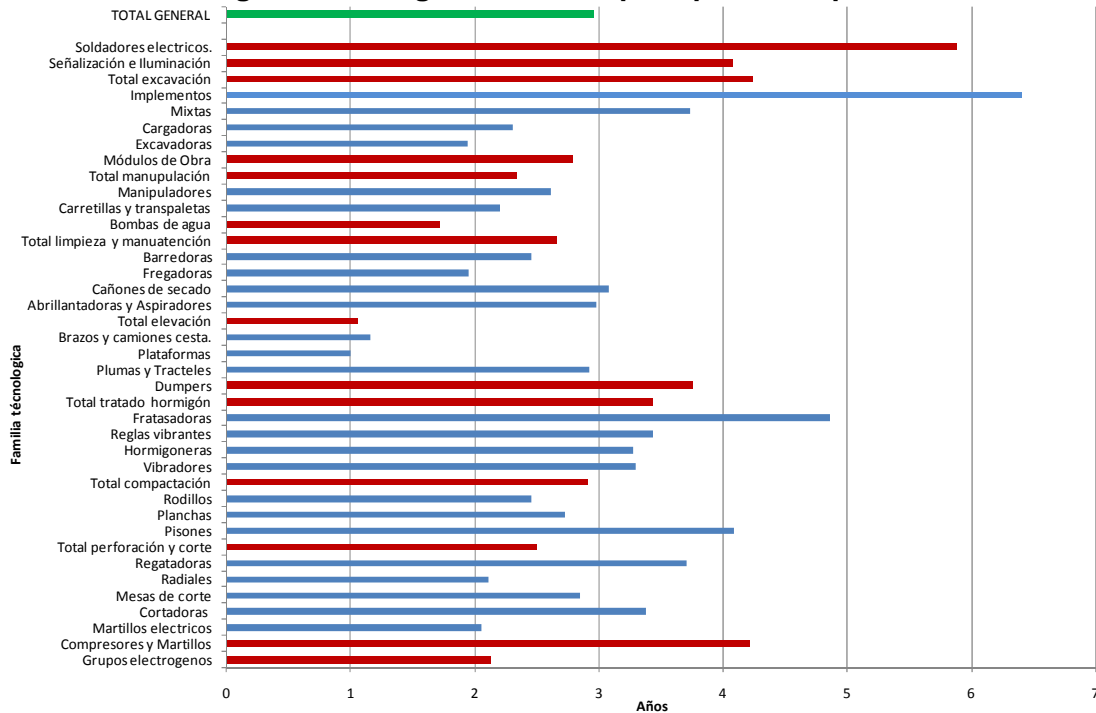


En la Figura 83 se puede observar que el parque de maquinaria de Makirental es relativamente nuevo, en su mayoría han sido compradas en los últimos cuatro años. Inclusive realizando el presente plan estratégico desde la dirección se planteaban

iniciativas de invertir en máquinas de elevación, no consientes de la situación por la que atravesaba el sector.

Al desglosar la **antigüedad de las máquinas** por tipo o familia tecnológica, se puede observar que la antigüedad media general de las máquinas de Makirental está en torno a los tres años (ver Figura 84).

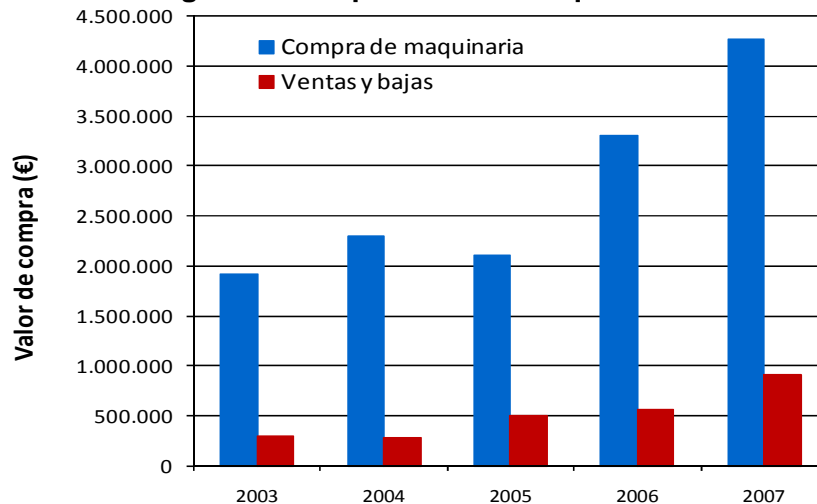
Figura 84: Antigüedad media por tipo de máquina



Fuente: Propia

La maquinaria de elevación, los grupos electrógenos (generadores de energía), las bombas de agua y las máquinas de perforación y corte son las familias con parques más nuevos, destacando la primera con una media de antigüedad alrededor de un año. En contra, las máquinas y equipos de señalización e iluminación, compresores y martillos, y excavación (debido a los implementos) sobrepasan los cuatro años estando próximas a su vida útil (ver Figura 84).

Figura 85: Adquisición de maquinaria

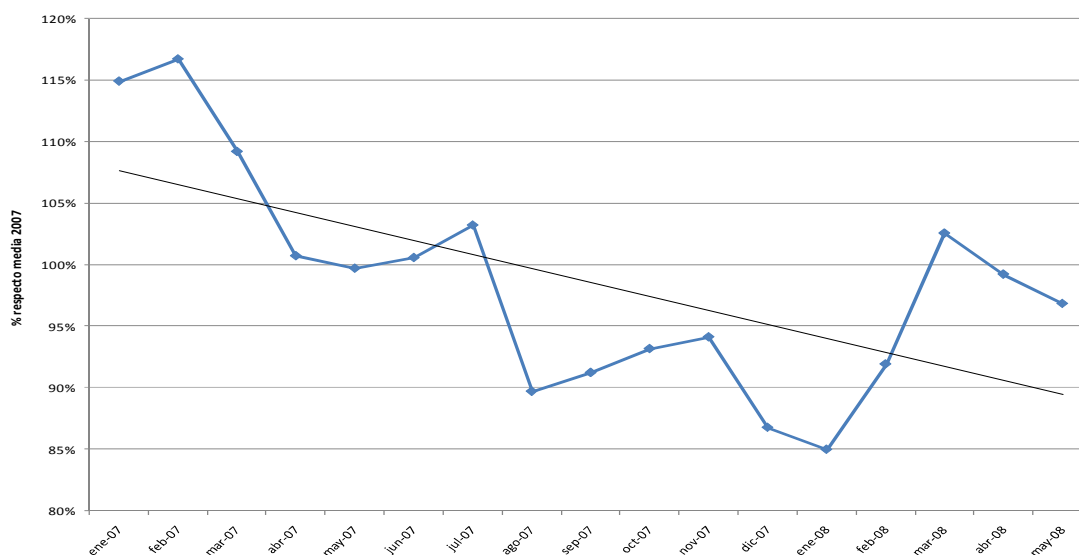


Fuente: Propia

El buen estado de la maquinaria de Makirental se debe a la continua compra de maquinaria en los últimos años. La **adquisición de nueva maquinaria** durante los últimos cinco años, no sólo se ha dirigido a renovar el parque, sino a la ampliación de la capacidad de Makirental para aprovechar oportunidades de negocio y reducir el realquiler en familias donde la demanda excedía la capacidad del parque (ver Figura 85). No obstante, las decisiones se han tomado sin un análisis riguroso de las perspectivas económicas, por lo que algunas familias están bastante sobredimensionadas ante el cambio de ciclo.

La totalidad de la maquinaria ha sido comprada a través de leasing con los proveedores, los cuales ofrecían condiciones muy atractivas, entre ellas un periodo de carencia de 2 años. El problema es que durante 2008 se ha incrementado considerablemente el importe de los pagos, coincidiendo con una caída de las ventas que hacen que Makirental pueda enfrentarse con dificultades de liquidez en los próximos meses.

Figura 86: Ocupación de las máquinas de Makirental³⁹



Fuente: Propia

Si se analiza la Figura 86 se puede observar que la **ocupación media** de las máquinas tiene una tendencia a la baja del 14%. El mayor incremento de capacidad de Makirental se ha dado en un momento en que las ventas de la empresa se han reducido a causa del cambio de ciclo en la construcción, empeorando los ratios de ocupación de la maquinaria.

Este sobredimensionamiento de Makirental, implica un mayor nivel de costes financieros (de financiación de la adquisición de nuevas máquinas), de producción y de personal, entre otros; los cuales requerirán de unos ingresos más altos para cubrirlos y generar el margen definido por la dirección.

Se ha realizado un **análisis de los costes fijos y variables** de Makirental, haciendo proyecciones individualizadas por categorías, y teniendo en cuenta las estimaciones

³⁹ Ponderada por el valor de compra (la media de 2007 equivale al 100%).

de la demanda realizadas con anterioridad; lo que ha permitido estimar el umbral de rentabilidad de Makirental en 2008 y 2009 (ver Tabla 23).

Para 2008 no se espera un aumento significativo del umbral de rentabilidad comparado con el 2007, aunque sí se espera una reducción total de los beneficios. En 2009, el umbral de rentabilidad se ha estimado que incrementará en dos millones aproximadamente, llevando a Makirental a incurrir en pérdidas (ver Tabla 23).

Tabla 23: Umbral de rentabilidad

Variables	2007	2008e Personal 90% fijo	2009e Personal 80% fijo
% Var. G. Personal		10%	20%
%.Facturación respecto 2007	100%	84%	60%
Gastos fijos	6.031.121,08	6.151.802,02	6.852.991,27
Gastos variables	4.627.381,70	4.072.095,90	3.151.231,00
Ingresos de explotación	11.514.570,11	9.626.180,61	7.110.247,04
Umbral de rentabilidad	10.083.326,08	10.662.127,14	12.307.719,98
Otros ingresos	540.640,29	750.000,00	540.640,29
Resultado (BAI)	1.396.707,62	152.282,69	-2.353.334,93

Fuente: Propia

Por último, comentar que **las instalaciones** de Makirental se encuentran repartidas en tres delegaciones. Como se mencionó con anterioridad las delegaciones tienen su parque propio de maquinaria y se busca que sean autónomas en gran parte de las funciones administrativas. Éstas se encuentran localizadas en Valencia, Alicante y Zaragoza sumando entre las tres un total de 11.075 m² de superficie de los cuales un 38% son terrenos externos.

Del total de esta superficie el 85% se encuentran en Valencia, mismo porcentaje de las ventas de esta delegación frente al total de Makirental. A continuación se detallará la superficie de las instalaciones de cada una de las delegaciones.

- Valencia: en la central hay dos naves contiguas en el mismo polígono industrial sumando un total de superficie entre las dos de 9.320 m².
 - La primera nave cuenta con 2.754 m² de los cuales 268 m² corresponden a las oficinas de la planta baja, 321 m² a las oficinas de la primera planta, 54 m² a las oficinas en la zona de descarga, 54 m² a los aseos y los vestuarios, 68 m² al lavadero y 1.989 m² al almacén. Esta nave cuenta con 2.600 m² en terrenos exteriores haciendo un total de 5.354 m².
 - La segunda nave de 2.882 m² tiene destinados 64 m² a oficinas, 55 m² para los repuestos, 19 m² de aseos y vestuarios, 91 m² para el lavadero, 1.193 m² de taller, y 1.460 m² en el almacén. Los terrenos exteriores de 1.084 m² suman una superficie total de 3.966 m².
- Alicante: la nave tiene 495 m², de los que 53 m² corresponden a las oficinas y los aseos. El terreno exterior es de 378 m², estando destinados 60m² al lavadero. En total, la superficie de la delegación de Alicante tiene 874 m².

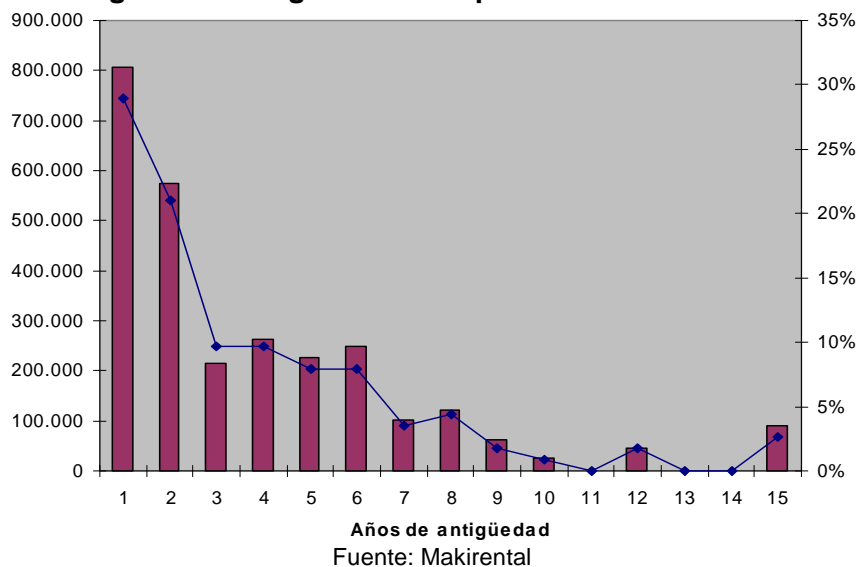
- Zaragoza: la nave tiene 734 m² de los cuales 146 m² corresponden a las oficinas y los aseos y 32 m² al lavadero. En terrenos exteriores se cuenta con 147m², haciendo un total de la superficie de la delegación de 881 m².

Función de recursos humanos

El departamento de recursos humanos fue creado a inicios de 2007 para gestionar el talento, realizando la selección y formación de los empleados internamente. Esta función empresarial se encuentra centralizada en Valencia, prestando servicios al resto de delegaciones. Actualmente Makirental tiene pendiente internalizar la previsión de riesgos laborales y la asesoría legal de nóminas para mejorar el servicio a los empleados.

En el momento de realizar el presente plan estratégico, desde la dirección tenía como proyecto la construcción de un club social para los empleados para que disfrutaran de actividades con su familia y se socializaran. Este proyecto ha sido pospuesto a dos años, a la espera de una reactivación de la economía.

Figura 87: Antigüedad de la plantilla de Makirental



Como política general, Makirental contrata a sus empleados con contratos indefinidos para dar una mayor seguridad a los empleados con su puesto de trabajo. Del total de la plantilla, en 2008 tan solo el 10% de los empleados tiene contrato temporal. Esta mayor seguridad y el compromiso de Makirental con sus empleados pueden ser algunas de las razones para que no exista representación sindical dentro de la empresa.

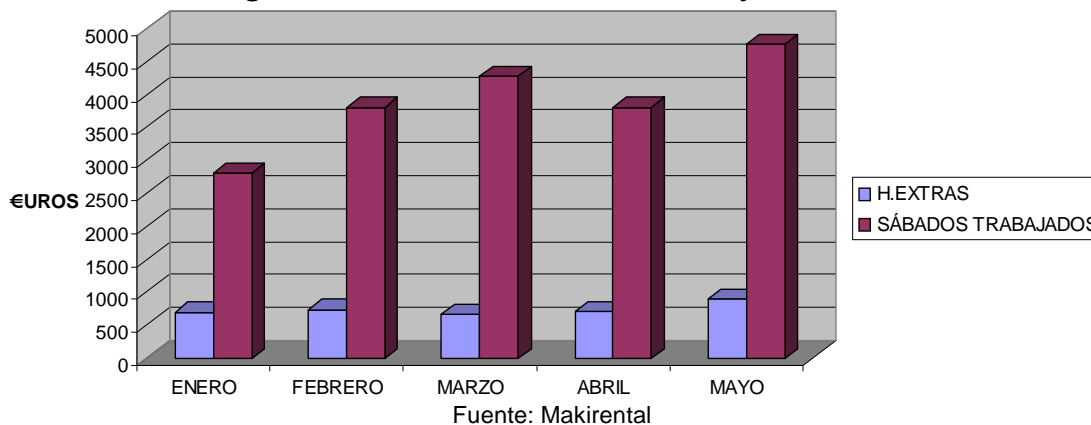
Como se vio con anterioridad, analizando la facturación y el parque de maquinaria de Makirental, ésta ha experimentado un sorprendente crecimiento en los últimos dos años. Este mayor crecimiento ha implicado la contratación de mandos intermedios y un incremento de la plantilla de la empresa. El personal de Makirental se caracteriza por ser joven, donde el 50% tiene menos de dos años de experiencia (ver Figura 87).

Desde enero de 2007 se ha decidido contratar a personal más profesional para emprender un proceso de profesionalización y expansión de la empresa. Este cambio está costando porque no se acaban de integrar las ideas de las personas más

formadas y con menos tiempo en la empresa junto a las personas que son más veteranas y con más peso en la empresa.

Pese a la bajada de demanda, los costes por horas extras y trabajo durante los sábados ha supuesto 27.300€, lo que equivale a un 2,4% adicional al coste planificado o 0,57% de la facturación estimada (ver Figura 88).

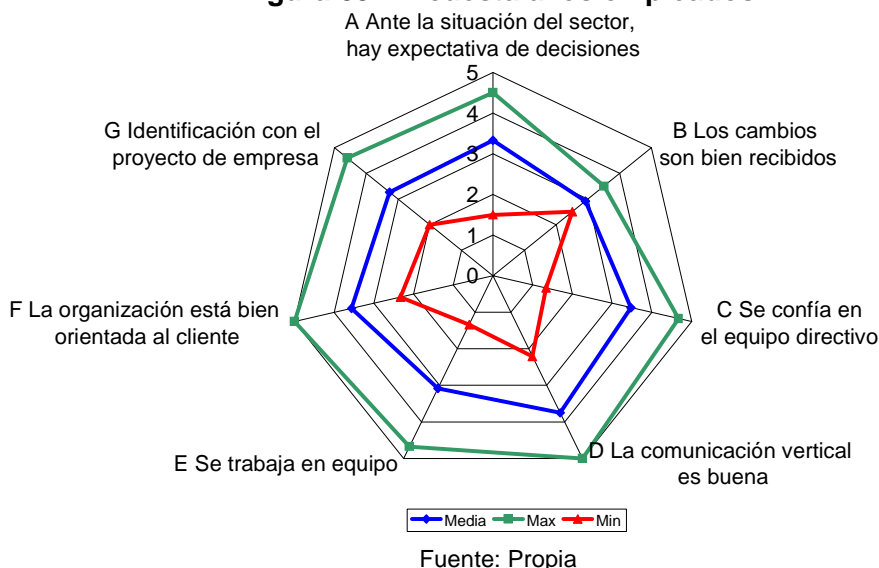
Figura 88: Evolución de horas extras y Sábados



Con el propósito de analizar diferentes aspectos claves de los recursos humanos de Makirental se ha realizado una encuesta a una muestra de empleados, en la que se han tenido en cuenta las opiniones de los maquinistas, los chóferes, los comerciales, los mecánicos y los administrativos.

En la Figura 89 se presentan los resultados de la encuesta realizada, identificándose los valores mínimos, máximos y medios obtenidos en cada una de las categorías de análisis. Destacan la aceptación interna de los cambios, la buena comunicación vertical y la percepción de la orientación de la empresa al cliente.

Figura 89: Encuesta a los empleados



Función financiera

El área financiera en Makirental engloba las funciones administrativas y financieras de la empresa. Es una de las áreas que más problemas presenta actualmente en la compañía. El director del departamento se incorporó en marzo de 2008, no teniendo conocimiento sobre muchas de las operaciones internas y sobre la explotación de datos del sistema de información de la empresa.

Adicionalmente, dado que las compañías de seguro de riesgos comerciales han retirado las pólizas a las empresas dependientes del sector construcción, se ha debido crear un nuevo puesto de riesgo bajo el paraguas de este departamento.

En este departamento se encuentran los empleados con mayor experiencia y veteranía de la empresa, caracterizándose por un nivel bajo de cualificación y en algunos casos una insatisfacción debido al cambio constante de procedimientos con el cambio de responsable de área.

Durante los últimos años la empresa ha reinvertido la gran mayoría de los beneficios obtenidos en la actividad, haciendo un reparto de dividendos de tan solo el 15% de éstos entre los miembros de la familia.

Para analizar los aspectos clave de esta función empresarial, se han seleccionado una serie de ratios económico-financieros. Como es bien sabido, para poder valorar la situación financiera de una empresa ésta debe enmarcarse dentro de un sector; es por eso que se ha decidido comparar estos ratios con aquellos obtenidos por los competidores más directos de Makirental.

A modo de síntesis se presenta en la Tabla 24 la lista de ratios con su respectiva fórmula y clasificados según el área de análisis de interés: actividad, rentabilidad, solvencia y liquidez. También en esta tabla se pueden observar los valores y la evolución de Makirental en cada uno de éstos en los últimos dos años. Cada uno de los ratios se irá comentando por categorías, a su vez que se analiza la evolución del resto de empresas de la competencia.

Tabla 24: Ratios económico-financieros de Makirental

Área de análisis	Indicador	Fórmula	2006	2007
Actividad	Margen sobre ventas	$(\text{Resultado de ejercicio} / \text{Ventas}) * 100\%$	8,46	11,40
	Rotación de activos	$\text{Ventas} / \text{Total Activo}$	0,54	0,57
Rentabilidad	Rentabilidad económica (%)	$(\text{Resultado de explotación} / \text{total activo}) * 100$	7,68	8,93
	Rentabilidad financiera (%)	$(\text{Resultado del ejercicio} / \text{Fondos Propios}) * 100\%$	24,67	32,13
	Gastos financieros (%)	$(\text{Gastos Financieros} / \text{Cifra de Ventas}) * 100\%$	3,80	4,14
Solvencia	Endeudamiento (%)	$((\text{Total Pasivo} - \text{Fondos Propios}) / \text{Total Pasivo}) * 100\%$	81,58	79,67
	Financiación a CP (%)	$\text{Acreedores a CP} / (\text{Acreedores a cp} + \text{Acreedores a LP}) * 100\%$	57,58	55,28
Liquidez	Liquidez inmediata	$(\text{Inversiones Financieras Temporales} + \text{Tesorería}) / (\text{Acreedores a Corto Plazo})$	0,08	0,02

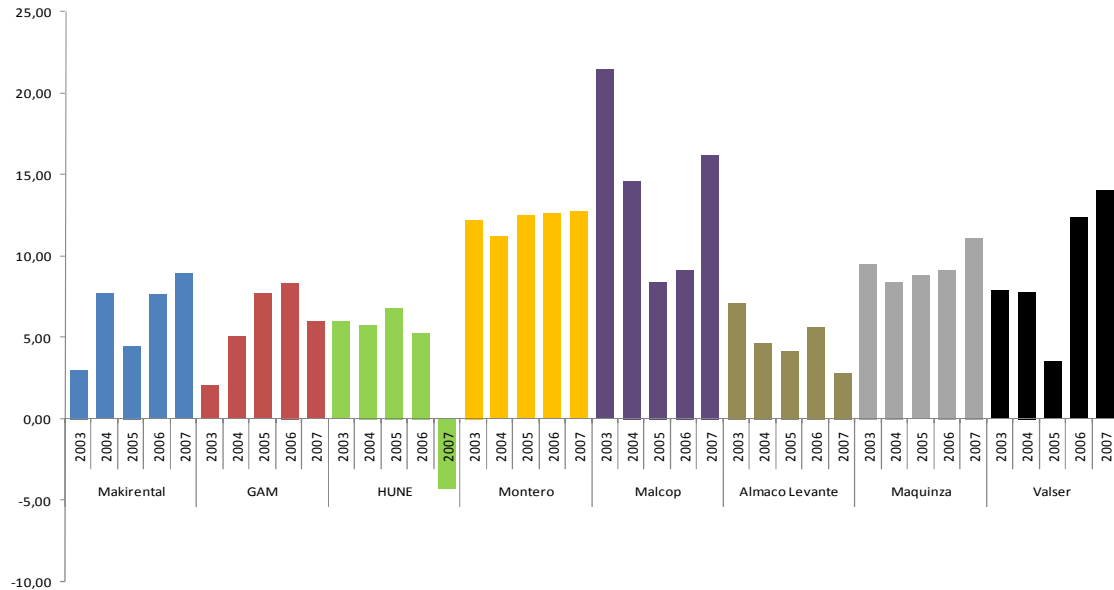
Fuente: SABI

En el área de análisis de **actividad**, no se entrará con mucho detalle, ya que ésta ya se ha comentado en la función de Marketing. Sin embargo resulta interesante tener los ratios presentes en la Tabla 24 debido a que tanto el margen sobre ventas como la rotación de activos son componentes de la rentabilidad económica que será analizada más adelante.

Dentro del área de **rentabilidad**, la rentabilidad económica o rendimiento entre el beneficio de las actividades ordinarias y el activo total de Makirental para 2007 fue de 8,93%, habiendo incrementado en tan solo en un punto porcentual respecto al 2006. Si se observa la Tabla 24, este incremento se debe básicamente a un incremento en los márgenes. En cuanto más alto sea este ratio mejor porque supondrá una mayor productividad del activo.

El 8,93% obtenido en 2007 es superior al coste medio de financiación de la deuda de Makirental que se encuentra en 5,10%, por lo que con el beneficio obtenido se está pudiendo atender el coste de la financiación.

Figura 90: Rentabilidad económica (%)



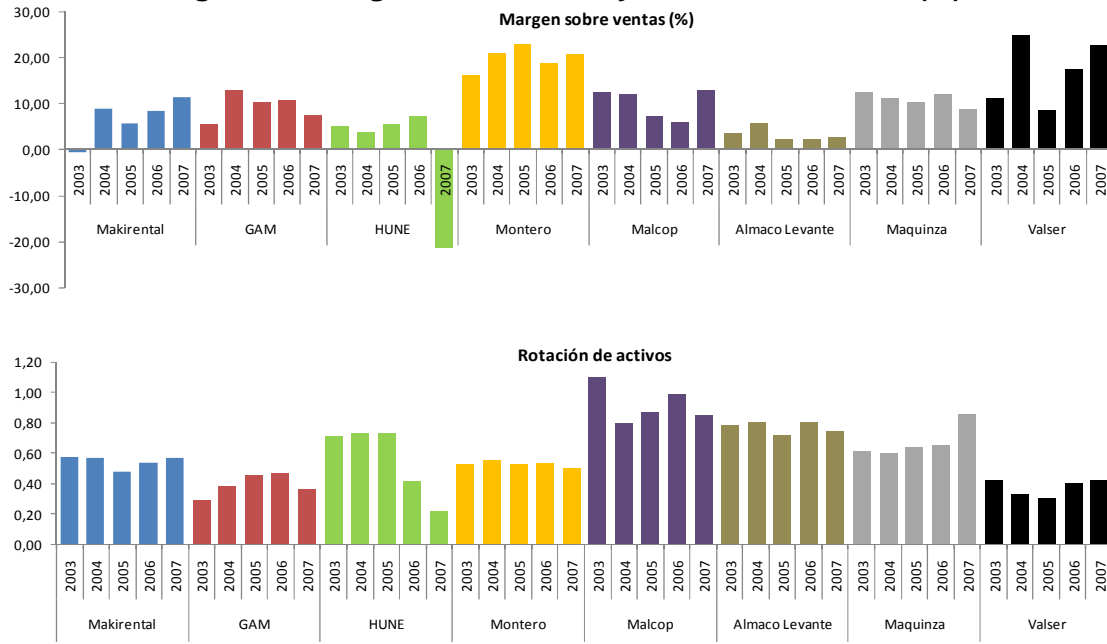
Fuente: SABI

Comparando la rentabilidad económica de Makirental con las obtenidas por las empresas de la competencia, se puede observar que está en línea con la media general, aunque destacan Montero, Malcop y Valser con rentabilidades superiores al 12%. HUNE ha sido la única empresa analizada que no ha obtenido un rendimiento positivo del activo, pudiendo responder a la reestructuración interna que ha experimentado con la fusión de cuatro empresas representativas del mercado (ver Figura 90).

Estas mayores rentabilidades se han debido, en el caso de Montero y Valser a unos mayores márgenes sobre las ventas, lo cual podría ser un indicador de que los clientes valoran el valor añadido aportado por estas empresas y están dispuestos a pagar por ello. En el caso de Malcop, busca una mayor rotación de sus máquinas ofertando con márgenes más reducidos (ver Figura 91).

Los componentes de la rentabilidad de Makirental están muy en línea con el resto de empresas. Destacando como se comentó con anterioridad, un incremento de márgenes en 2007. En el 2008 ya se ha tenido que reducir nuevamente los márgenes, al haber bajado las tarifas ante la guerra de precios existente en el sector (ver Figura 91).

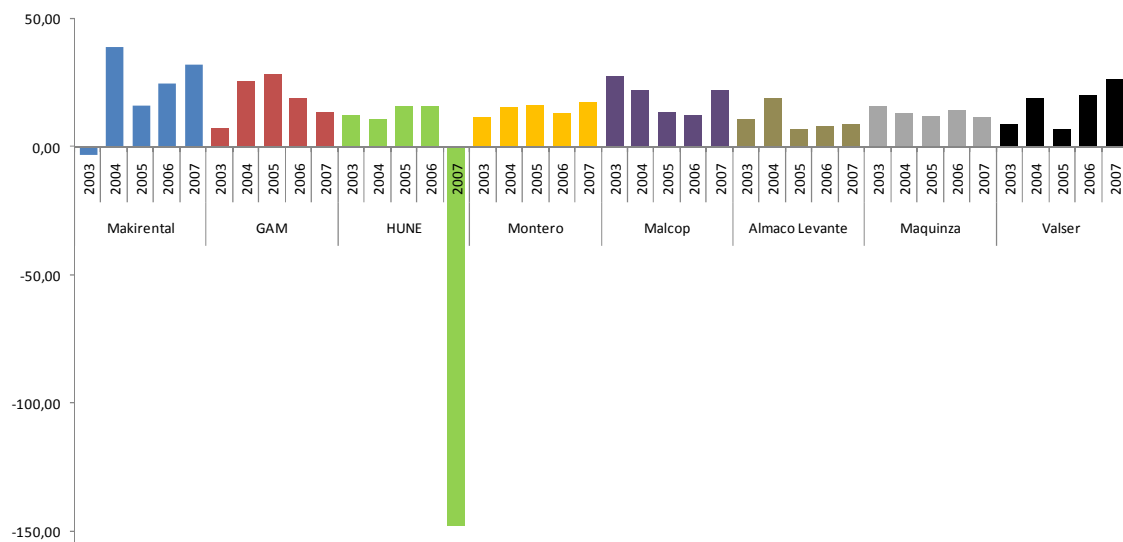
Figura 91: Margen sobre ventas y rotación de activos (%)



Fuente: SABI

Por otro lado la rentabilidad financiera, que permite medir el rendimiento de las inversiones realizadas por los propietarios ha alcanzado un nivel de 32,13% en Makirental en 2007. Esta cifra es bastante atractiva, ya que si se compara con la tasa mínima de retorno de la propiedad de Makirental, en torno al 15%, ésta es superior en casi el doble (ver Tabla 24).

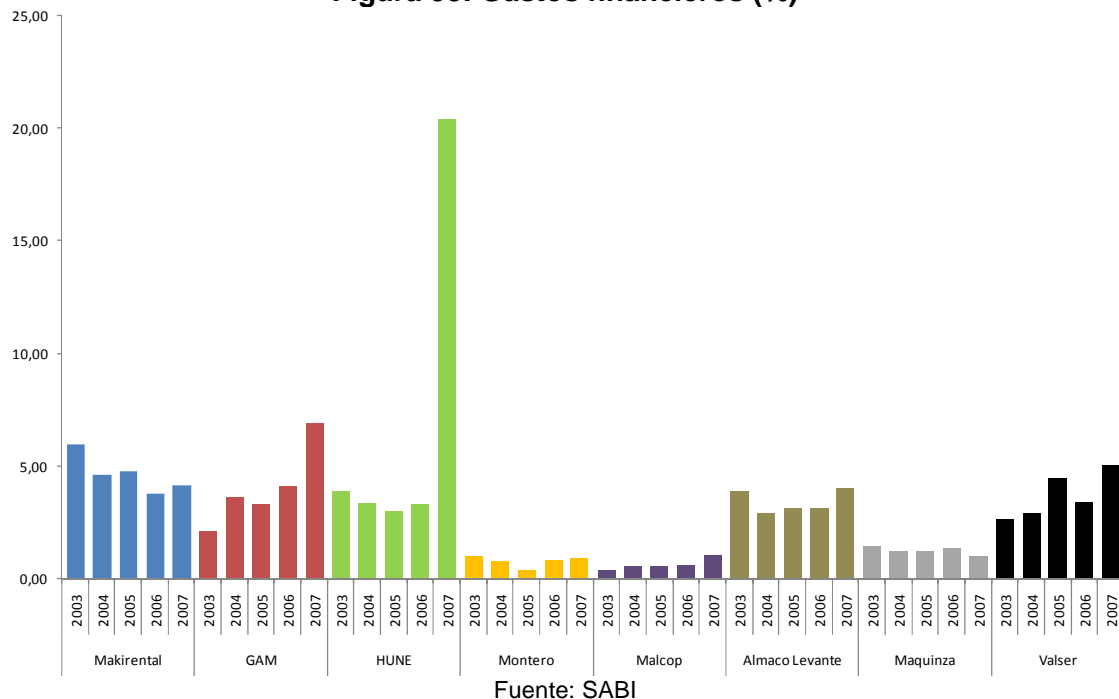
Figura 92: Rentabilidad financiera (%)



Fuente: SABI

Pese a tener el mayor porcentaje de crecimiento de los fondos propios entre 2003 y 2007, Makirental ha presentado la mejor rentabilidad financiera de las empresas analizadas en los últimos años (ver Figura 92).

Figura 93: Gastos financieros (%)



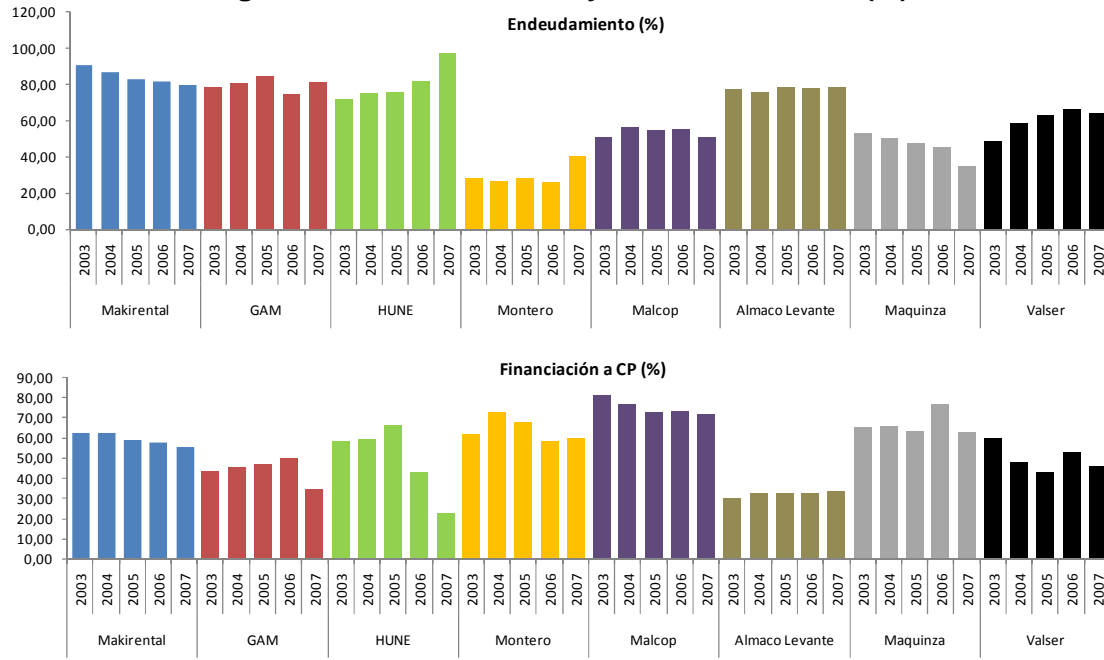
Los gastos financieros de Makirental han experimentado un leve aumento pasando de 3,80% a 4,14% sobre las ventas, debido al incremento del endeudamiento a corto plazo durante los últimos años (ver Tabla 24). Por otra parte, este porcentaje de gastos financieros es sistemáticamente superior al de otras empresas, excluyendo GAM y HUNE. Dentro de este grupo de empresas, sobresalen Montero, Malcop y Maquinza con niveles de gasto financiero en torno al 1% de las ventas (ver Figura 93).

La tercera área de análisis es la **solvencia**, la cual se evaluará a través de un análisis del endeudamiento y la financiación a corto plazo de las empresas. En Makirental el nivel de endeudamiento en 2007 fue de 79,67%, siendo éste bastante alto y dejando a la empresa con poca autonomía y en riesgo de descapitalización. De este endeudamiento el 55% aproximadamente se está realizando a corto plazo (ver Tabla 24), aunque desde Makirental confirman que una gran parte de éste se debe a que se debe emitir pagares a los proveedores de maquinaria durante el periodo de carencia, que luego se convierte en deuda a largo plazo (a cuatro años).

Como se había comentando en el análisis externo (ver subapartado 3.2.1.2 Análisis del entorno específico o microentorno), el sector de alquiler de maquinaria ha experimentado un incremento del endeudamiento de manera generalizada debido a las facilidades para acceder a financiación y al soporte del auge del sector construcción que apalancaba su actividad. En la Figura 94 destacan Montero, Malcop y Maquinza con los menores niveles de endeudamiento, inferiores al 50%, dejando autonomía suficiente para hacer frente a un cambio de ciclo.

A excepción de Almaco, GAM y HUNE, el resto de empresas tienen más componente de deuda a corto plazo que a largo plazo, financiación que se utiliza en muchos de los casos para financiar las operaciones y la actividad, que ante una restricción de créditos por parte de los bancos podría llevar a muchas de ellas a entrar en suspensión de pagos (ver Figura 94).

Figura 94: Endeudamiento y financiación a CP (%)

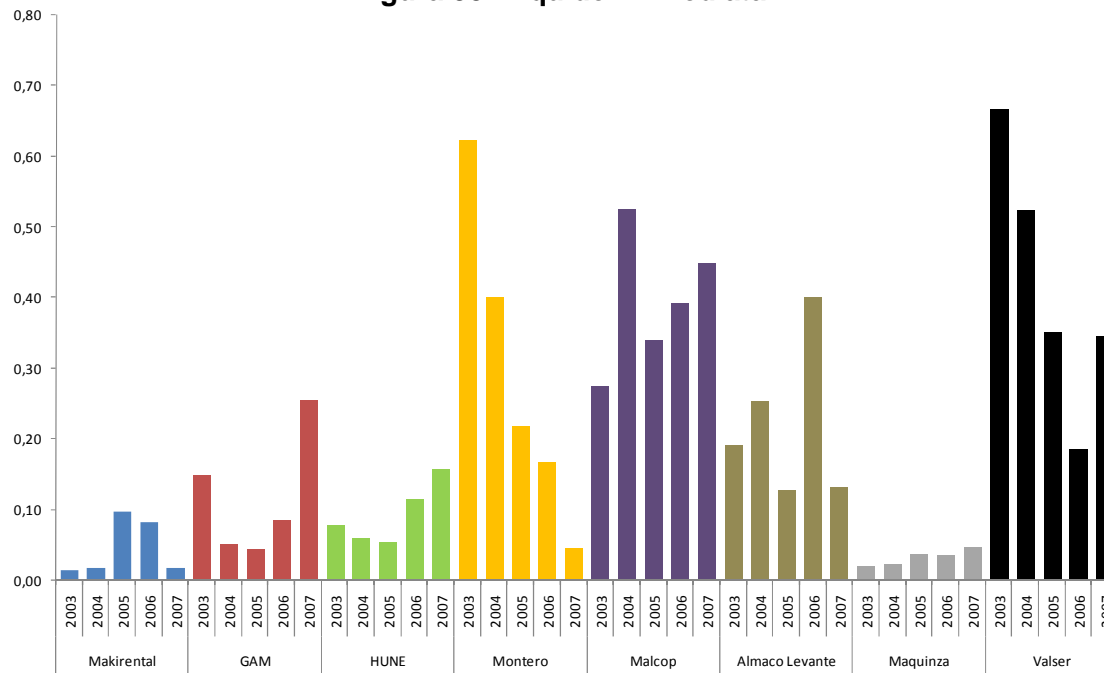


Fuente: SABI

Por último el área de análisis de la **liquidez**, donde Makirental presenta un nivel de liquidez casi nulo, de 0,02 en 2007, pudiendo convertirse en un problema en los próximos meses para atender los pagos ante una caída significativa no esperada de las ventas (ver Tabla 24).

De toda la competencia Makirental y Maquinza son las que se encuentran en la peor situación de liquidez de todas las empresas analizadas, siendo muy superiores en el resto. Es destacable el empeoramiento de la liquidez que ha experimentado Montero en 2007, aunque su solidez financiera le da mayor fortaleza para hacer frente a una crisis que Makirental y Maquinza (ver Figura 95).

Figura 95: Liquidez inmediata



Fuente: SABI

Entre las empresas analizadas, Montero a pesar de haber tenido el menor crecimiento continuado en ventas en los últimos años, parece la empresa mejor gestionada y más sólida ante la crisis.

Función I+D

En este momento no existe un departamento de I+D en Makirental ni se incentiva la generación de ideas de mejora internamente. Las decisiones de inversión en nuevos proyectos se toman desde la dirección general (propiedad) de la empresa, aunque la mayoría son realizadas en base a seguimiento de la competencia, lo cual la deja en desventaja al llegar siempre tarde al mercado.

En cuanto al *Know-how* de la empresa, éste no se encuentra explicitado para ninguna de las áreas de la empresa, no existiendo manuales ni descripción de los puestos de trabajo.

Función de dirección

Makirental es una empresa familiar con una cultura muy arraigada, donde varios miembros de la familia trabajan en ella y participan de la toma de decisiones. Desde inicios de 2007, la empresa con las nuevas contrataciones ha buscado aumentar la profesionalización de todas las áreas.

Citando algunos empleados, se puede ver la alta motivación y compromiso que se tiene con el proyecto empresarial: “Las personas que hemos entrado recientemente, estamos impulsando un cambio en la forma de trabajar y en la forma de ver las cosas”.

El definir la nueva **estructura directiva** de Makirental, fue uno de los primeros cometidos de este equipo, aunque en los niveles más bajos aún cuesta comprenderla ante la escasa comunicación que se ha realizado.

La estructura directiva de Makirental es funcional, partiendo de la base de la departamentalización de las funciones empresariales. Además se caracteriza por estar formada por un equipo joven, aunque en su mayoría con menos de dos años de experiencia en el cargo.

La estructura funcional está constituida por la gerencia y cinco áreas empresariales: financiero-administrativa, comercial y marketing, técnica, RRHH, y sistemas y calidad (ver Figura 96), estando la autoridad centralizada en el máximo accionista de la empresa que a su vez es el gerente de la misma. Adicionalmente por confianza con el propietario, al ser el directivo con más tiempo en la empresa, el director del área técnica desempeña el papel de adjunto a gerencia, hecho que hace que la gerencia tenga una presencia muy directa en las operaciones.

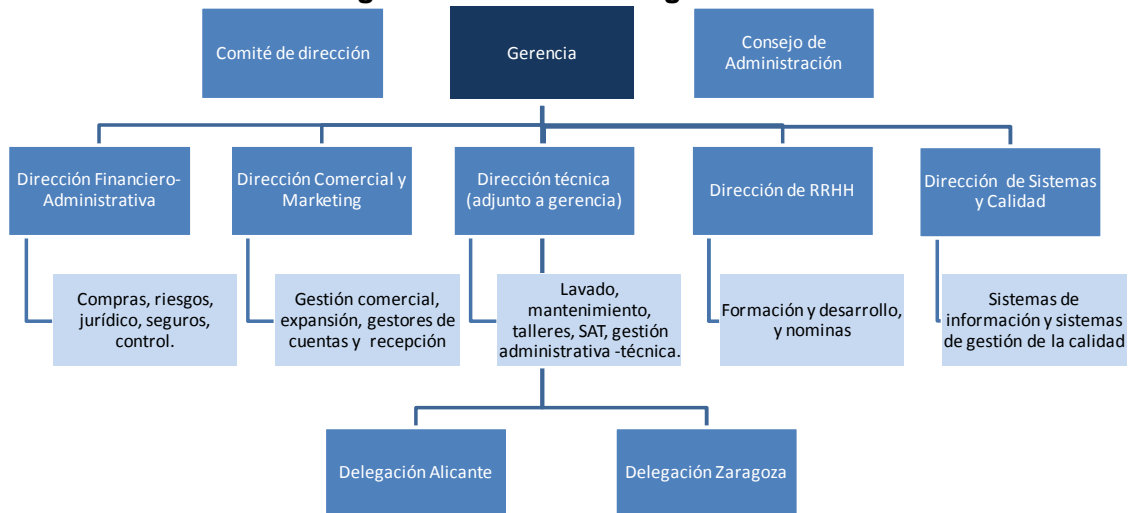
Cada una de estas áreas ha sido analizada con anterioridad en este apartado, a excepción del área de sistemas que se ha incluido dentro de la función dirección.

Con la expansión geográfica, se han creado dos delegaciones las cuales dependen directamente de la gerencia, una se encuentra en Zaragoza y la otra en Alicante, aunque en ambas se encuentra vacante el puesto de delegado.

Este tipo de estructura directiva le ha servido a Makirental para especializarse por funciones, permitiendo a los directores de los diferentes departamentos conocer mejor las actividades de sus subordinados, además de mejorar la asignación de recursos y evitar la duplicidad de puestos y tareas. El problema de ésta es cuando se ha iniciado

la expansión geográfica que se han incrementado las dificultades de coordinación y el proceso de toma de decisiones se ha hecho menos eficiente al estar totalmente centralizado en una persona. Esto ha sido la causa del mal funcionamiento que han tenido las delegaciones de Alicante y Zaragoza, y el fracaso de la apertura de una en Castellón.

Figura 96: Estructura organizativa



Fuente: Propia

De todas maneras, es conveniente aclarar que en un momento como el actual, en el que la economía se encuentra en un cambio de ciclo, la centralización de la autoridad puede ser positivo.

A nivel informal hay que decir que existen diversos conflictos entre los directivos, ya que los nuevos con mayor formación y menos experiencia buscan la implantación de cambios organizativos, encontrando barreras en aquellos que llevan más tiempo. Esto está haciendo que la gerencia se esté convirtiendo en un interlocutor entre los departamentos y un solucionador de conflictos, no pudiendo dedicar más tiempo a temas de mayor relevancia. Actualmente se podría decir que el equipo directivo está dividido en dos, por un lado están sistemas y calidad, comercial y marketing y gerencia, y por el otro RRHH, financiera-administrativa y el área técnica.

El **estilo de dirección**, como se ha comentado en los párrafos anteriores, es autoritario, aunque existe una tendencia a democratizar la toma de decisiones. Para esto a inicios de 2008 se han creado dos órganos de gobierno, un consejo de administración y un comité de dirección.

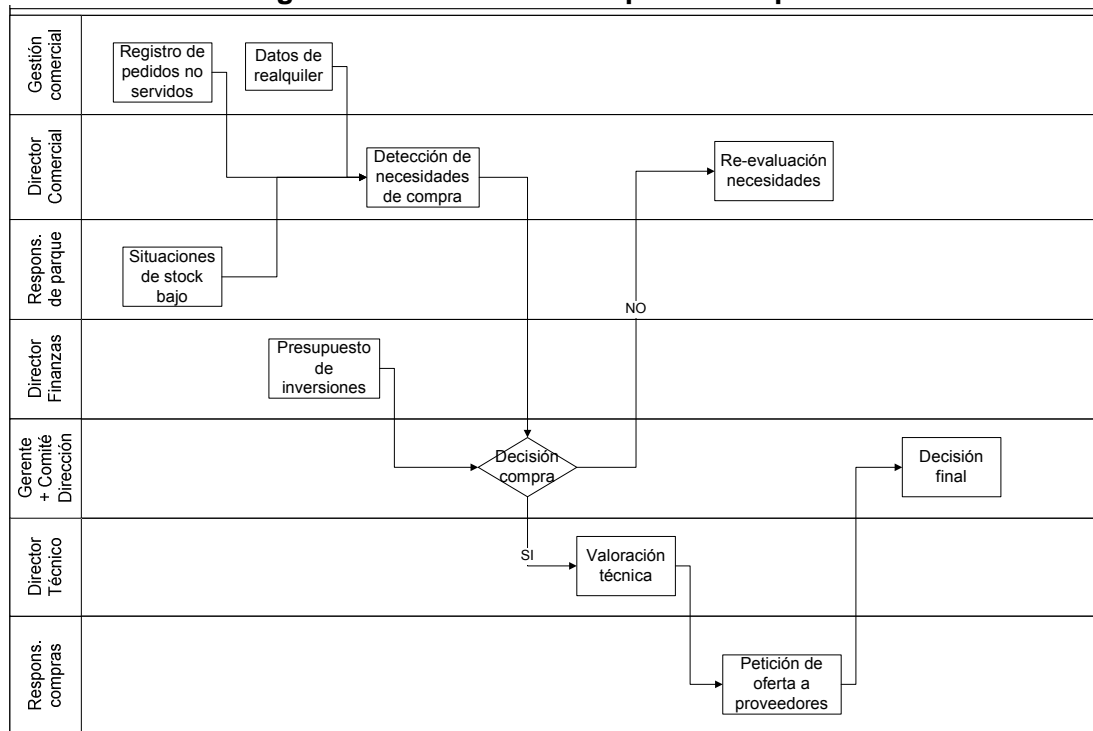
El consejo de administración está formado por el gerente, dos hermanas de éste y los cinco directores de departamento. Hay reuniones semanales de estructura formal, con agenda y acta, donde el director del área técnica actúa como secretario y confecciona la agenda con las peticiones recibidas durante la semana. En éstas, sin embargo, es muy común que se mezclen temas operativos, tácticos y estratégicos.

Por el otro lado, el comité de dirección está formado por los mismos miembros del consejo a excepción de las dos hermanas del gerente (el gerente y los cinco directores de área).

El comité es un órgano importante de decisión. Aunque se usan datos para la toma de decisiones, las carencias del sistema informático actual para la explotación de datos no permiten disponer de indicadores de tendencia que serían necesarios.

Las reuniones del comité de dirección pueden durar de una mañana a un día entero, debido a la falta de consenso. Este factor le está quitando flexibilidad a Makirental como organización, la cual es clave en esta crisis.

Figura 97: Proceso de compra de máquinas



Fuente: Propia

Para analizar la **eficiencia y formalización de la toma de decisiones**, se ha seleccionado el proceso de compra de maquinaria, ya que es clave para alcanzar el éxito en la actividad de alquiler de maquinaria. En la Figura 97 se ha representado el proceso de compra de maquinaria, descrito por el gerente de Makirental. Sin embargo, evaluando la efectividad y el grado de formalización de éste, en la práctica en realidad el gerente que recibe una oferta de maquinaria, es el que decide si aprovecha la oportunidad o la descarta, no evaluándose las necesidades reales, ni teniendo en cuenta un presupuesto de inversiones y sin realizar ofertas a otros proveedores, causando el sobredimensionamiento actual de la empresa y las bajas tasas de ocupación de máquinas.

Los **sistemas de motivación** utilizados en Makirental son en su mayoría económicos y sólo para una parte de sus empleados. A los altos cargos se le hace partícipes de un porcentaje fijo, definido cada año, sobre los beneficios. A los cargos bajos, al no estar definidos los puestos con claridad ni estandarizadas sus funciones, existe dificultad para realizar una dirección por objetivos.

Aunque está demostrado el compromiso que existe desde los propietarios por ofrecer una propuesta de valor al empleado, donde exista un equilibrio entre el trabajo y la vida personal/familiar. Desde la propiedad se ha dejado claro que dentro de los futuros planes estratégicos, la reducción de personal es la última opción que se quiere considerar, hecho que demuestra este compromiso.

En cuanto al **sistema de información**, éste es responsabilidad del director del departamento de sistemas y calidad. Dentro de las funciones de sistemas, esta área se ocupa del mantenimiento de equipos informáticos, instalación de programas, redes, y mantenimiento de las bases de datos y del sistema de información.

El actual sistema informático de gestión es un estándar de mercado bastante modificado para adaptarlo a Makirental; funcionalmente es completo pero su arquitectura de datos es antigua y da muy pocas oportunidades para la explotación de la información. En su día se complementó con el desarrollo a medida del sistema de gestión interna de pedidos (SGIP) que es el verdadero corazón del seguimiento del ciclo de las máquinas, a través de los diferentes estados (ver Figura 82).

Por ejemplo, del actual sistema no es posible obtener datos de facturación con la segmentación requerida por cliente o familia tecnológica, datos fiables sobre la ocupación media de las máquinas, entre otros.

En este momento está analizándose en Makirental la adquisición de un nuevo sistema de información, específico del sector, que le permita mejorar la explotación de los datos e incluya herramientas para evaluar el *business performance*, como el cuadro de mando integral.

Por último, al analizar el **sistema de planificación y control**, destaca:

- El sistema de contabilidad: la empresa es auditada, manteniendo la imagen fiel de la empresa en los datos contables. Los cierres se practican trimestralmente, lo que condiciona la periodicidad de la información. Con el nuevo cambio de ciclo de la economía sería interesante tener datos más inmediatos (mensuales).
- La contabilidad analítica: es posible obtener información de ventas por delegación y comercial, pero todavía no está disponible la información relativa a la rentabilidad (ni márgenes). Tampoco es posible acceder fácilmente a datos de ventas o rentabilidad por tipo de servicio, cliente o familia de máquina.
- Los presupuestos: se está empezando a confeccionar un presupuesto pero con bajo nivel de detalle y sin un despliegue de objetivos a toda la empresa. Será una herramienta de planificación pero no de motivación y valoración del personal.
- La tesorería: se cuenta con un buen sistema de planificación, los pagos tienen plazos establecidos a más de tres años (maquinaria y personal) y los cobros tienen una visibilidad de entre cuatro a seis meses. De momento no hay problemas de tensión de tesorería, si bien las devoluciones bancarias se están incrementando en los últimos meses.
- El cuadro de mando integral: actualmente no se cuenta con un cuadro de mando integral, aunque existen algunos indicadores que se revisan en las reuniones del comité de dirección.
- El sistema de información: como se comentó con anterioridad, es adecuado funcionalmente pero no soporta la toma de decisiones ni el análisis de la misma por la dificultad de explotación de la información (tecnología obsoleta).
- La gestión documental: falta organización del archivo físico y aceptable nivel de digitalización.

3.2.2.2 Evaluación de los factores internos

En el subapartado anterior, 3.2.2.1 Análisis funcional, se ha realizado un análisis interno de Makirental, de sus capacidades estratégicas, en el cual se han identificado las fortalezas y debilidades críticas de Makirental.

En este apartado al igual que se hizo con la evaluación de los factores externos, se ha valorado la trascendencia y el grado de importancia de cada uno de los factores identificados, obteniendo un resultado ponderado global por agregación que expone la posición competitiva de Makirental. Este resultado ponderado de los factores internos asciende a 1,65, lo cual se traduce en una posición competitiva muy débil para Makirental, debido en gran parte al peso que tienen las debilidades sobre el total de factores internos, 75% (ver Tabla 25).

En la Tabla 25 se puede observar el resultado ponderado de Makirental, donde se agrupan las debilidades y fortalezas para facilitar el análisis y como síntesis de las demás tablas (Tabla 26 y Tabla 27), aunque siendo consientes que no tiene sentido en la evaluación del resultado ponderado las evaluaciones medias, ya que el 100% corresponde a la globalidad de los factores internos.

Tabla 25: Resumen de la MEFI de Makirental

Factores clave	Ponderación 0-100%	Resultado Ponderado
Debilidades	75%	0,77
Fortalezas	25%	0,88
Total	100%	1,65

Fuente: Propia

Tabla 26: MEFI de Makirental: Fortalezas

Fortalezas		Ponderación 0-100%	Clasificación 1-4	Resultado Ponderado
De Mkg	El SAT en obra de Makirental se considera como un factor diferenciador, el cliente lo valora como uno de los mejores frente a las empresas de la competencia	5%	4	0,20
	El parque de maquinaria está generalmente renovado, merced a la reinversión de los beneficios de ejercicios pasados	0%	3	0,00
Product.	Makirental cuenta con unas instalaciones muy buenas para realizar sus operaciones, 38% de terrenos externos y de la parte interna un 60% corresponde a la parte técnica (operaciones y taller)	0%	3	0,00
	Existe un equipo directivo joven, con un enfoque profesional, ya operativo, aunque los cambios organizativos no están asimilados al 100%	0%	3	0,00
De RRHH	La plantilla es joven y su motivación e identificación con la empresa son apreciables	3%	4	0,12
	En el departamento financiero se encuentran los empleados con mayor experiencia y veteranía de la empresa	0%	3	0,00
Financieras	La rentabilidad económica asciende a 9% superior al coste de la financiación. Esta productividad de los activos está en línea con la media del sector. Tanto la rotación como el margen sobre las ventas esta en línea con la competencia	3%	3	0,09
	Makirental es la empresa de su submercado con mayor rentabilidad financiera, 32%	5%	4	0,20
	La estructura organizativa le permite a Makirental una especialización por funciones y a los directivos conocer mejor las actividades de sus subordinados. Además de ser positiva en la situación de la economía actual	3%	3	0,09
De dirección	Se tiende a una democratización de las decisiones, se han creado dos órganos de gobierno: el consejo de administración y comité de dirección	2%	3	0,06
	Se está analizando la adquisición de un nuevo sistema de información, específico del sector, que permita mejorar la explotación de los datos e incluya herramientas para evaluar el business performance	2%	3	0,06
	Se está inmerso en un proceso de planificación estratégica, tratando de anticiparse a la llegada de la crisis	2%	3	0,06
	Total	25%		0,88

Fuente: Propia

La Tabla 26 recoge las valoraciones de la ponderación e importancia de las fortalezas identificadas en Makirental, a pesar de que todas estas valoraciones son subjetivas ha permitido detectar aquellas que resultarán claves para hacer frente a los cambios en el entorno. A continuación se citan las fortalezas que han sido identificadas como clave, y las cuales servirán para realizar el análisis DAFO de la empresa:

- Cuenta con uno de los mejores servicios de SAT en obra.
- Rentabilidad financiera más alta de las empresas analizadas (32%), además de contar con una productividad de los activos en línea con la competencia (rent. Activos de 9%).
- La plantilla es joven y su motivación e identificación con la empresa son apreciables.
- La estructura ajustada a la crisis, especialización por funciones y mejor conocimiento de las actividades de los subordinados. Además se han creado dos órganos de gobierno: el consejo de administración y comité de dirección.
- Se está analizando la adquisición de un nuevo sistema de información específico del sector.
- Se está inmerso en un proceso de planificación estratégica, tratando de anticiparse a los efectos futuros de la crisis.

En el lado opuesto se encuentran las debilidades, las cuales representan en un 75% el total de los factores internos. Makirental ante el cambio de ciclo de la construcción se encuentra en una situación delicada para hacer frente a posibles amenazas (se analizará con mayor detalle en el análisis DAFO, ver subapartado 3.2.3 Análisis DAFO) (ver Tabla 27).

Después de haber ponderado la trascendencia de los factores y su grado de importancia, se han seleccionado las debilidades que podrían tener un mayor impacto en la consecución de los objetivos de Makirental y las cuales serán utilizadas en posteriores análisis y para el diseño de la estrategia. Estas debilidades son:

- Fuerte concentración del negocio en torno a la central de Valencia (85% de las ventas) y en el sector construcción (más del 70% de las ventas).
- Empresa con menor nivel de liquidez (0,02 de ratio) y un endeudamiento del 80% (55% de la deuda CP).
- La maquinaria de compra reciente no está amortizada y es un lastre ante la baja ocupación. No se ha analizado las necesidades reales de maquinaria, sobredimensionándose la empresa.
- Sistema de información obsoleto, con pocas posibilidades para explotar la información. No es posible analizar la rentabilidad por cliente, servicio o familia tecnológica (no se cuenta con una contabilidad analítica).
- Caída continua de la cuota de mercado (11,4% en el 2000 a 7,5% en 2007).
- Rigidez para adaptarse al mercado: las delegaciones tardan años en ponerse en marcha y no se ha dinamizado la apertura de nuevos mercados mediante pilotos de bajo coste. Además de tener una fuerza de ventas poco preparada para hacer frente a la crisis (de reciente creación el departamento).

- Los altos precios y un proceso de tarificación poco ajustado a las necesidades del cliente están haciendo que se deteriore la satisfacción de éste. Además se ofrece poca flexibilidad en cuanto a las condiciones contractuales.
- Se espera un incremento del umbral de rentabilidad para 2009 ante el aumento de costes fijos y caída del margen.
- Baja eficiencia y formalización de las decisiones. Falta de entendimiento entre el equipo directivo y recién incorporación del director financiero.

Tabla 27: MEFI de Makirental: Debilidades

Debilidades		Ponderación 0-100%	Clasificación 1-4	Resultado Ponderado
De marketing	Fuerte concentración del negocio en torno a la central de Valencia: 85 % de la facturación. Mínima/nula presencia fuera de los entornos de las delegaciones actuales	5%	1	0,05
	Alta concentración de la facturación del sector construcción: más de un 70% (incluida la repercusión indirecta sobre otros segmentos como estructuristas, mov. De tierras, etc)	8%	1	0,08
	Makirental viene perdiendo cuota de mercado desde el 2000, pasando de 11,4% a 7,5% en 2007	4%	1	0,04
	Makirental esta obteniendo niveles de satisfacción del cliente con valores de la media de su submercado debido a los precios mas altos	3%	1	0,03
	Menor flexibilidad en cuanto a las condiciones contractuales frente a la competencia, debido a que se busca tener cubiertos la mayoría de aspectos.	3%	1	0,03
	Además de ofrecer precios poco competitivos al mercado, Makirental tiene un proceso de tarificación poco ajustado a las necesidades del cliente (anual y alquiler por día no por uso) y muy subjetivo (no cuenta con contabilidad analítica)	3%	1	0,03
	Rigidez para adaptarse al mercado, donde las delegaciones tardan años en ponerse en marcha, por intentar dotarlas de una estructura completa y autónoma y no se ha dinamizado la apertura de nuevos mercados mediante pilotos de bajo coste (ej, delegaciones temporales)	4%	1	0,04
	La fuerza de ventas es de reciente creación, además de caracterizarse por tener poca experiencia y cartera propia	3%	1	0,03
	El bajo uso de las herramientas de marketing y la baja actividad comercial hacen que Makirental no tenga una marca muy posicionada en el sector (el cliente le otorga una valoración muy baja)	2%	2	0,04
Productivas	Está en proceso de reorganización en torno a tres subareas. Es el área de la empresa mas profesionalizada.	0%	2	0,00
	La compra de maquinaria se realiza sin un análisis riguroso de las perspectivas económicas, por lo que algunas familias están bastante sobredimensionadas ante el cambio de ciclo	5%	1	0,05
	La maquinaria de elevación, los grupos electrógenos (generadores de energía), las bombas de agua y las máquinas de perforación y corte son las familias con parques más nuevos, destacando la primera con una media de antigüedad alrededor de un año	0%	2	0,00
	La maquinaria de compra reciente no está amortizada y es un lastre ante la baja ocupación. La ocupación media de las máquinas tiene una tendencia a la baja del 14%	2%	1	0,02
	Ante el aumento de los costes fijos y variables se espera un deterioro del umbral de rentabilidad para 2009 en aproximadamente dos millones, llevando a Makirental a pérdidas en las condiciones actuales	3%	1	0,03
De RRHH	El 50% de los empleados tiene menos de dos años de experiencia	0%	2	0,00
	Mala planificación de cargas laborales, pese a la caída de la demanda se sigue incurriendo en costes de horas extra y trabajo en los sábados	2%	1	0,02
Financieras	El director financiero es de reciente incorporación, no tiene conocimiento sobre muchas de las operaciones internas y sobre la explotación de datos del sistema de información de la empresa	3%	1	0,03
	Los empleados del área financiera presentan un nivel bajo de cualificación y en algunos casos una insatisfacción debido al cambio constante de procedimientos con el cambio de responsable de área	0%	2	0,00
	El porcentaje de gastos financieros es sistemáticamente superior al de otras empresas, 4%	0%	2	0,00
	Alto nivel de endeudamiento 80%, dejando a la empresa con poca autonomía y en riesgo de descapitalización. De este endeudamiento el 55% es a corto plazo	7%	1	0,07
	Tiene un nivel de liquidez casi nulo, 0,02. Es la empresa del submercado con la liquidez más reducida.	6%	1	0,06
	De momento no hay problemas de tensión de tesorería, si bien están incrementando en los últimos meses las devoluciones bancarias	6%	1	0,06
I+D	El know-how no se encuentra explicitado	0%	2	0,00
	La estructura organizativa actual ha dificultado la expansión geográfica, ante los problemas de comunicación y coordinación	0%	2	0,00
De dirección	Baja eficiencia y formalización de las decisiones. Existen diversos conflictos entre los directivos, que ha llevado a una división del equipo directivo en dos	3%	1	0,03
	El sistema de información es obsoleto, se trata de un estándar de mercado bastante modificado, tiene una arquitectura de datos es antigua y da muy pocas oportunidades para la explotación de la información	5%	1	0,05
	No se ha implantado una contabilidad analítica, actualmente no es posible analizar la rentabilidad por cliente, servicio o familia tecnológica	4%	1	0,04
	Los presupuestos tienen poco nivel de detalle y sin un despliegue de los objetivos a toda la empresa	0%	2	0,00
Total		75%		0,77

Fuente: Propia

3.2.3 Análisis DAFO

Las matrices de evaluación de los factores clave, tanto internos como externos (ver subapartados 3.2.1.4 Evaluación de los factores externos y 3.2.2.2 Evaluación de los factores internos), sintetizaron e identificaron las principales fortalezas y debilidades de Makirental que permitirían aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas que pueden generar un mayor impacto en la consecución de los objetivos. Mediante el análisis DAFO se pretende obtener una visión global del negocio, al analizar conjuntamente todos los factores críticos y las interdependencias que podrían generarse entre ellos.

Como se comentó con anterioridad, el análisis DAFO, es considerado como una de las herramientas más potentes en el diagnóstico estratégico, por su simplicidad y visión global de la empresa, además de ser un excelente punto de partida para generar posibles estrategias y valorar posibles cursos de acción a futuro de Makirental.

Antes de presentar la matriz DAFO, es conveniente recordar la valoración hecha sobre la posición competitiva de Makirental en apartados anteriores. En la Tabla 28, la cual recoge los resultados ponderados de la Tabla 17 y la Tabla 25, se puede observar como la empresa se encuentra en una situación de debilidad interna (valoración interna 1,65) para hacer frente a un entorno en el que predominan los impactos negativos (valoración externa 2,23).

La situación actual es crítica para Makirental, ya que puede minar la supervivencia de la organización al medio plazo. Es por eso que Makirental debe ser ágil en la implantación de su estrategia y la asignación de recursos debe realizarse concienzudamente.

Tabla 28: Resumen del DAFO de Makirental

	Amenazas	Oportunidades	
Ponderación 0-100%	57%	43%	2,23
Resultado Ponderado	0,68	1,55	
	Debilidades	Fortalezas	
Ponderación 0-100%	75%	25%	1,65
Resultado Ponderado	0,77	0,88	

Fuente: Propia

A modo de resumen, a partir del análisis DAFO (ver Tabla 29), se puede concluir que:

- El entorno se caracteriza por la restricción crediticia y una caída significativa de la demanda de alquiler de maquinaria, habiendo cierto riesgo que se propague la mala situación del sector construcción al resto de la economía. Unificados estos factores se espera una mayor rivalidad, un incremento del poder de los clientes y cambio de sus prioridades, y una mayor concentración del sector. Aunque son menos las oportunidades en el actual entorno, destacan la posible caída de los tipos de interés, el incremento del mercado de segunda mano en norte de África y Europa del este, y la modalidad *renting* como extensión del servicio de alquiler de maquinaria.

- Internamente Makirental tiene un alto nivel de endeudamiento y una liquidez pésima, y más del 70% de su negocio está concentrado en el sector construcción en la provincia de Valencia. Gran parte de la concentración se ha debido a la rigidez para adaptarse al mercado y la obsolescencia de su sistema de información.
- Para hacer frente al entorno y contrarrestar las debilidades, Makirental cuenta con una plantilla joven y motivada, y con una excelente reputación en el cliente por su servicio, sobre todo por el SAT en obra.

En la Tabla 30 se recogen las amenazas y oportunidades, y las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis DAFO (ver Tabla 29), con las cuales se realiza un cruce matricial evaluando el impacto de cada factor externo sobre los internos (se valoran de -2 a +2, las relaciones entre los efectos del entorno y las fortalezas y debilidades, ver subapartado 1.3.1.1 Diagnóstico estratégico). De esta tabla, resalta el impacto que genera la amenaza de la propagación de la crisis al resto de sectores (-13,5) y el buen posicionamiento del SAT en obra como fortaleza (23,5).

Al considerarse que los factores tienen la misma importancia, lo cual no es cierto (ver subapartados 3.2.1.4 Evaluación de los factores externos y 3.2.2.2 Evaluación de los factores internos), se está obteniendo una visión de un escenario positivo, donde se da por sentado que las oportunidades y fortalezas van a mitigar las relaciones negativas de las debilidades y las amenazas, dejando al final a Makirental con un impacto positivo de 14 puntos (ver Tabla 30). El siguiente análisis resulta útil, ya que da una aproximación sobre el impacto que podría tener cada uno de los factores clave sobre la empresa y el resto de factores clave.

Se puede concluir entonces, que Makirental deberá hacer frente a las amenazas del entorno, sobre todo a la drástica caída de la demanda y el endurecimiento del entorno competitivo, más rivalidad y poder de los clientes, con unos recursos y competencias internas muy limitados. Se trata de una situación de crisis en el sector combinada con un periodo de inestabilidad de la empresa. Por lo tanto, el enfoque estratégico deberá dirigirse a aprovechar al máximo la satisfacción de los clientes con sus servicios de asistencia técnica (SAT) y acotar las diferencias de capacidades estratégicas respecto a la competencia.

Tabla 29: DAFO de Makirental

Amenazas	Oportunidades
<p>Crisis en la construcción podría arrastrar al resto de la economía,. Se espera una contracción de la demanda para 2008 de un 30%, y para finales de 2009 un 50% menos respecto a 2006</p> <p>Restricción crediticia</p> <p>Incremento de la rivalidad en el sector de alquiler de maquinaria, guerra de precios</p> <p>Entrada de los fabricantes de máquinas y multinacionales en el mercado de alquiler español</p> <p>Incremento del poder de negociación de los clientes</p> <p>Cambios en las prioridades del cliente: el precio el factor número uno</p> <p>Mayor concentración del mercado, donde las grandes empresas buscaran tener un posicionamiento de especialistas en segmentos</p>	<p>Se espera una caída del EURIBOR en los próximos meses</p> <p>Las crisis reduce la compra de máquinas a favor del alquiler. El renting permitirá ofrecer alquiler a aquellas empresas que requieran la máquina más tiempo</p> <p>En los próximos meses se espera un incremento del mercado de segunda mano de máquinas en Europa del este y en el norte de África.</p> <p>Fomento de proyectos para aumentar las fuentes de agua</p> <p>Apuesta por incentivar (subvenciones) la innovación desde la administración pública</p> <p>Quedaran mercados desatendidos por las empresas que no aguanten la crisis</p> <p>La especialización por sectores parece ser una buena alternativa de las PYME para competir con las grandes empresas</p>
Debilidades	Fortalezas
<p>Fuerte concentración del negocio en torno a la central de Valencia (85% ventas) y en el sector construcción (mas del 70% ventas)</p> <p>Empresa con menor nivel de liquidez (0,02 de ratio) y un endeudamiento del 80% (55% de la deuda CP)</p> <p>La maquinaria de compra reciente no está amortizada y es un lastre ante la baja ocupación. No se ha analizado las necesidades reales de maquinaria, sobredimensionándose la empresa</p> <p>Sistema de información obsoleto, con pocas posibilidades para explotar la información. No es posible analizar la rentabilidad por cliente, servicio o familia tecnológica (no se cuenta con una contabilidad analítica)</p> <p>Caída continua de la cuota de mercado (11,4% en el 2000 a 7,5% en 2007)</p> <p>Rigidez para adaptarse al mercado: las delegaciones tardan años en ponerse en marcha y no se ha dinamizado la apertura de nuevos mercados mediante pilotos de bajo coste. Además de tener una fuerza de ventas poco preparada para hacer frente a la crisis (de reciente creación el depto.)</p> <p>Los altos precios y un proceso de tarificación poco ajustado a las necesidades del cliente están haciendo que se deteriore la satisfacción de éste. Además se ofrece poca flexibilidad en cuanto a las condiciones contractuales</p> <p>Se espera un incremento del umbral de rentabilidad para 2009 ante el aumento de costes fijos y caída del margen</p> <p>Baja eficiencia y formalización de las decisiones. Falta de entendimiento entre el equipo directivo y recién incorporación del director financiero</p>	<p>Cuenta con uno de los mejores servicios de SAT en obra</p> <p>Rentabilidad financiera más alta de las empresas analizadas (32%), además de contar con una productividad de los activos en línea con la competencia (rent. Activos de 9%)</p> <p>La plantilla es joven y su motivación e identificación con la empresa son apreciables</p> <p>La estructura organizativa ajustada a la crisis, especialización por funciones y mejor conocimiento de las actividades de los subordinados. Además se han creado dos órganos de gobierno: el consejo de administración y comité de dirección</p> <p>Se está analizando la adquisición de un nuevo sistema de información específico del sector</p> <p>Se está inmerso en un proceso de planificación estratégica, tratando de anticiparse a la llegada de la crisis</p>

Fuente: Propia

3.3 Objetivos Generales y Estrategia Elegida

En el siguiente apartado se partirá de las conclusiones obtenidas en el diagnóstico estratégico para terminar la formulación estratégica de Makirental. Se identificarán en una primera instancia los objetivos generales y se hará explícita la misión de la empresa, para luego determinar el gap estratégico y definir la estrategia a implantar por Makirental.

3.3.1 Objetivo Generales

Aunque en este trabajo, los objetivos generales se han considerado como una subfase de la formulación estratégica, el proceso de definición de los éstos se realiza continuamente durante todo el proceso estratégico, en la formulación se parte de la misión para su definición y en la implantación y control muchas veces se deben reconsiderar algunos de estos objetivos.

A continuación se definirá la declaración de misión de Makirental y los objetivos generales a alcanzar en los próximos años, periodo 2008-2010.

3.3.1.1 La declaración de la misión

La misión proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas; y crea una visión clara a la hora de definir en qué negocio se está y se quiere estar.

La declaración de la Misión de Makirental ha quedado definida como:

- **Propósito (misión propiamente dicha):** La misión de Makirental es ofrecer un servicio:
 - integrado (asesoramiento, alquiler de equipo y/o ejecución de trabajo, asistencia técnica y mantenimiento) a los clientes que utilizan maquinaria para sus operaciones.
 - adaptado a las necesidades del cliente, en una relación beneficiosa para ambas partes.
 - y en cualquier sector de actividad y área geográfica donde este servicio pueda prestarse de forma profesional y rentable.
- **Imagen de futuro (visión):** Makirental quiere ser un proyecto empresarial rentable y de riesgo controlado, flexible y adaptable a las oportunidades del mercado y reconocido a nivel nacional por un servicio excelente.
- **Valores:** Makirental quiere transmitir como empresa a sus empleados y clientes:
 - Integridad, principios éticos aplicados a nivel individual y corporativo.
 - Gestión por valores.
 - Orientación al cliente.
 - Excelencia y mejora continua.

- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.
- Disponibilidad y compromiso.
- Iniciativa y creatividad.

3.2.2.2 Objetivos generales

Dada la situación de debilidad para afrontar las amenazas del entorno, en Makirental se han definido dos grandes objetivos como guías de la actividad empresarial para el periodo 2008-2010. Un primer objetivo buscará ajustar la actividad a los cambios en el entorno y un segundo se centrará en un reposicionamiento de Makirental a nivel nacional.

La Gestión Estratégica de Makirental estará guiada por los siguientes objetivos, los cuales deberán trasladarse a toda la organización, con el fin de lograr alcanzarlos:

- **Objetivo 1. Garantizar el futuro de Makirental:** Evitar/Minimizar las pérdidas en el período crítico de 2008/09, donde el exceso de oferta conducirá a una feroz guerra de precios, es decir se busca salvar la cuenta de resultados 2008/09.
 - O.1.1 – Adaptar la estructura y los recursos a la nueva demanda: se deben tomar decisiones y ejecutar rápidamente.
 - O.1.2 – Estar vigilantes, a nivel externo (observatorio de mercado) y a nivel interno (control estratégico).
 - O.1.3 – Ser ágiles para identificar y aprovechar oportunidades de negocio.
- **Objetivo 2. Posicionarse adecuadamente para 2010,** como una empresa más competitiva y de menos riesgo.
 - O.2.1 – Diversificar el negocio hacia sectores distintos a la construcción y desconcentrar el alcance geográfico del negocio.
 - O.2.2 – Mejorar la eficiencia operativa.

La importancia de estos objetivos radica en que son la base para la asignación de recursos en la implantación de la estrategia y para controlar y hacer seguimientos de los planes de acción de Makirental. En líneas generales para alcanzar los anteriores objetivos se debe cumplir con las métricas de la Tabla 31 a lo largo del periodo 2008-2010.

Tabla 31: Objetivos tangibles

	2008	2009	2010
<i>(en miles de €)</i>			
Ingresos por servicios en mercado actual	9.410	7.340	7.340
Ingresos por servicios en nuevos segmentos de mercado	100	1.250	1.500
Otros ingresos (venta de maquinaria)	888	266	266
Ventas de delegación en Huesca operativa	30	300	500
Ventas de delegación en Murcia operativa	30	300	500
Delegación 'a medida' O.P. operativa	60	240	60
Reducción otros gastos fijos		-300	-300
Variación neta (acum) recursos directos	- 4 pers	- 7 pers	- 8 pers
Variación neta (acum) recursos indirectos	- 3 pers	- 5 pers	- 5 pers

Fuente: Propia

3.3.2 GAP Estratégico

El gap estratégico, es el problema estratégico que se busca resolver mediante el actual proceso de formulación estratégica, y el cual se considera como el desfase entre los objetivos generales, y los resultados que se estima que obtendría Makirental de continuar con la estrategia actual, teniendo en cuenta las capacidades estratégicas existentes y la evolución del entorno.

Tabla 32: Gap estratégico de Makirental

Acciones Plan estratégico	2007	2008	2009	2010	2011
Margen de la acción	0	-91.995	1.886.300	2.331.100	2.443.100
Facturación. Acciones P. estratégico	0	220.000	2.090.000	2.560.000	2.750.000
G. Variables. Acciones P. estratégico	0	85.040	638.880	715.020	810.000
G. Fijos Acciones P. estratégico	0	226.955	-435.180	-486.120	-503.100

Cuenta de resultados	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas	12.192.313	10.565.927	9.696.777	10.166.777	10.356.777
	12.192.313	10.345.927	7.606.777	7.606.777	7.606.777
Bº bruto explotación (EBITDA)	7.613.402	6.134.920	5.765.432	6.214.566	6.383.492
	7.613.402	5.914.920	3.675.432	3.654.566	3.633.492
BAll (EBIT) (incluye gastos estrategia)	1.886.368	641.202	394.096	757.792	785.467
	1.886.368	733.197	-1.492.204	-1.573.308	-1.657.633
Resultado neto	1.020.668	59.440	-162.192	92.395	160.426
	1.020.668	123.837	-2.048.492	-2.129.596	-2.213.921

Umbral de rentabilidad (Ventas anuales €)	2007	2008	2009	2010	2011
	10.817.454	11.206.702	10.162.579	10.191.700	10.268.363
	10.817.454	10.824.592	11.516.207	11.859.327	11.938.643

*Las celdas en rojo son valores de totales sin tener en cuenta las acciones del plan estratégico.

Fuente: Propia

Aunque en Makirental, es la primera vez que se realiza un plan estratégico y se explicita la estrategia, se ha desarrollado una tabla con un plan de negocio donde se han simulado diversas variables objetivo de la cuenta de resultados de Makirental. Estas variables realizan una comparativa entre el continuar con la “estrategia actual” (no implantarse ninguna estrategia) o aplicarse la estrategia propuesta en el subapartado 3.3.3 Estrategia elegida para alcanzar los objetivos propuestos (ver Tabla 32).

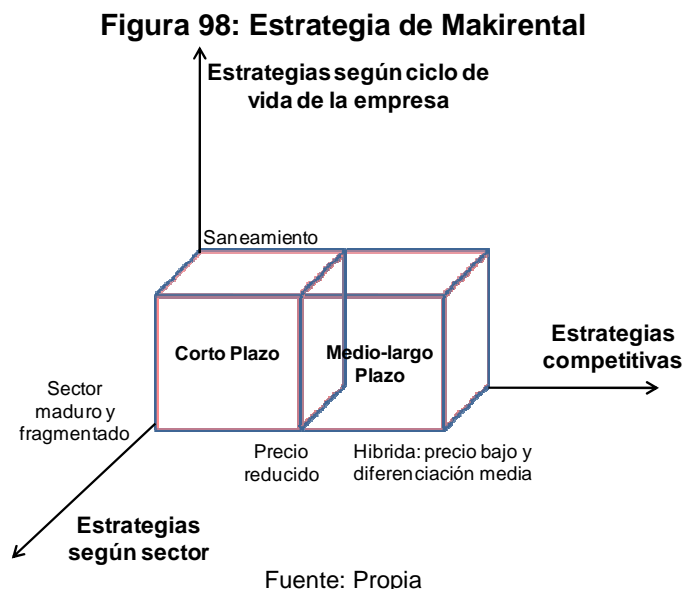
En la Tabla 32 se han realizado estimaciones a un nivel muy general de las principales métricas económico-financieras de la estrategia a implantar. El gap estratégico de Makirental quedaría definido como la diferencia entre los valores de cada métrica (los valores en rojo en la tabla hacen referencia al continuar con la “estrategia actual”).

En esta tabla se puede observar como la dirección de Makirental debe ser ágil en las acciones y decisiones que se tomen, ya que su futuro como proyecto empresarial está en una zona crítica, donde de no realizarse cambios, Makirental deterioraría año a año sus beneficios acumulando pérdidas en los próximos tres años.

3.3.3 Estrategia elegida

Del análisis DAFO (ver subapartado 3.2.3 *Análisis DAFO*) se ha concluido que al igual que el sector de alquiler de maquinaria, Makirental atraviesa por una fase de crisis interna. La estrategia, por lo tanto, debe tener un alto componente defensivo y de reestructuración, que permita reconducir la actividad de la empresa hacia una nueva etapa de crecimiento.

La estrategia a implantar en Makirental busca cumplir los dos objetivos principales definidos con anterioridad. En un corto plazo se deberán enfocar las acciones hacia la supervivencia, y en un medio-largo plazo se orientará hacia un reposicionamiento de la organización (ver Figura 98).



La estrategia de saneamiento, a implantar en el corto plazo, persigue sanear la situación económico-financiera de Makirental, frenando la caída de las ventas y beneficios, y reduciendo los niveles de endeudamiento.

Para esto, Makirental deberá:

- adaptar la estructura y los recursos a la nueva demanda, reduciendo la plantilla de personal y el parque de maquinaria, y externalizando gastos y servicios.
- realizar un continuo análisis interno y externo, que le permita identificar variaciones en las previsiones o cambios en las tendencias de los factores clave. Estos cambios deben ser identificados con agilidad para aprovechar las posibles oportunidades que surjan y minimizar el impacto de posibles amenazas futuras.
- reducir y controlar continuamente los costes. El precio es el factor más importante de competencia actual, aunque no es un factor diferenciador, se debe promover y hay que diferenciarse en coste.

Al medio plazo, Makirental buscará mejorar el posicionamiento competitivo a través del desarrollo de nuevos mercados, diversificando el negocio hacia sectores diferentes a la construcción a su vez que se aumenta paulatinamente el alcance geográfico del negocio. Esta acción dependerá de que se haya logrado sanear la situación con las acciones anteriores. Para el nuevo posicionamiento se debería tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- la especialización como imagen es difícil de potenciar por una empresa local frente a las empresas grandes/nacionales.
- la calidad del servicio (estado de la maquinaria, puntualidad, y servicio y asesoramiento técnico) se da por supuesta, es un FCE umbral. Es decir, es necesaria para fidelizar los clientes, pero no diferencia la oferta (a excepción de fórmulas como la tecniexpres aplicada por Montero).
- adaptarse a las nuevas necesidades del cliente (la máquina necesaria, en el lugar necesario, con las condiciones contractuales adecuadas) sí puede diferenciar la oferta. Se deben replantear los canales de comunicación internos y externos, y dar respuesta más eficientemente a las necesidades de los clientes (centros operativos temporales, con mínima inversión y estructura, contratos más flexibles y tarificación por hora de uso de máquina).

En un sector de maquinaria pesada y fuerte inversión, Makirental debería convertirse en un proveedor ágil y flexible. El posicionamiento competitivo de Makirental se establecerá en base a presentar una oferta flexible y adaptada a las necesidades de los clientes, allí donde surjan oportunidades y preparar la estructura de costes para hacer frente a la competencia en precios.

Por lo tanto, el enfoque de la estrategia competitiva de Makirental, debe ser mixto, entre de precio reducido e híbrido, donde se busque ofrecer precios bajos, teniendo en cuenta que es el factor más importante para el cliente, a la vez que se busque detectar factores diferenciadores que aumenten la ventaja competitiva. Al corto plazo será más de precio reducido pero al medio plazo se debe pensar en estrategias híbridas.

Los métodos a utilizar para desarrollar la estrategia de Makirental serían de dos tipos. En un corto plazo, la implantación de la estrategia de saneamiento sería de desarrollo interno con una posible colaboración y asesoramiento externo. Mientras que al medio-largo plazo, Makirental podrá acudir a alianzas estratégicas oportunistas en determinados proyectos con clientes y empresas proveedoras locales en otros mercados que le permitan desarrollar nuevos mercados con agilidad.

3.4 Planificación Estratégica

La planificación estratégica de Makirental buscará traducir las líneas de acción identificadas en la formulación (garantizar el futuro de la empresa y posicionarse adecuadamente para el 2010), en planes estratégicos, programas y presupuestos. Como consecuencia, esta planificación permitirá identificar los instrumentos necesarios para determinar, los responsables de cada acción, las fechas de inicio y fin y una previsión del presupuesto.

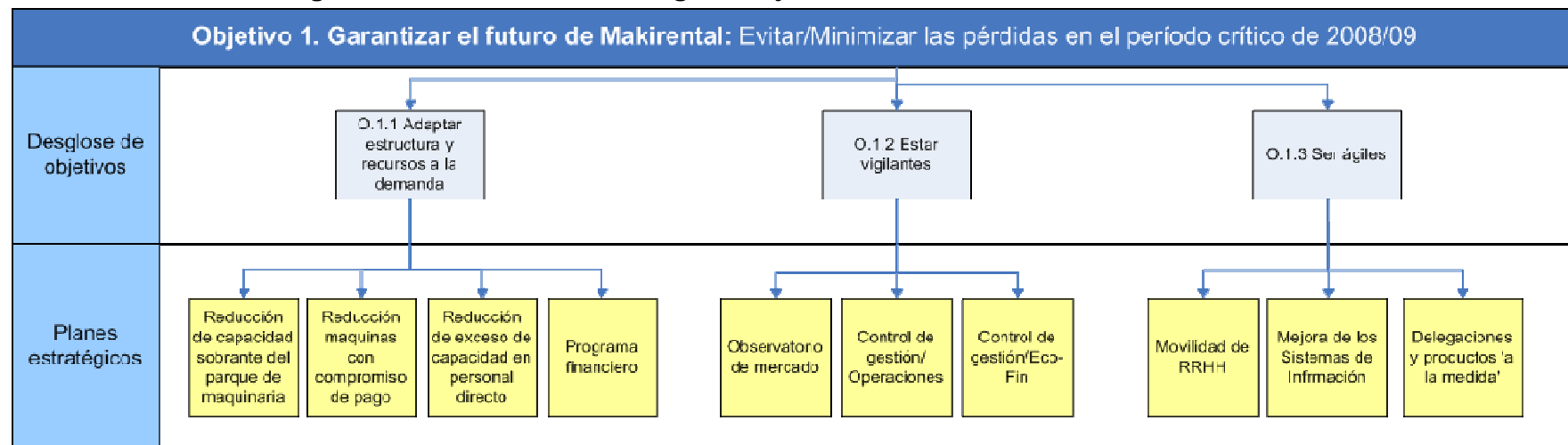
Como se comentó con anterioridad, aunque existen diferentes niveles de planificación estratégica, el presente trabajo concentrará sus esfuerzos en el nivel más general, la planificación corporativa.

La herramienta de planificación estratégica a utilizar será el PPBS (*planning, programming, budgeting system*), ya que es la fuente de *inputs* del resto de herramientas y su simplicidad permitirá introducir la cultura de planificación dentro de Makirental (ver Figura 29). Para futuros planes estratégicos se recomienda implantar un sistema integrado de planificación y control en el que se desarrolle un cuadro de mando integral que a su vez sirva de instrumento para formular la estrategia.

Es conveniente resaltar que todos los programas estratégicos que se presentan a continuación responden a los principios básicos de pervivencia de la empresa y mantenimiento de su identidad. No obstante, no pueden descartarse otras alternativas, que requerirán un estudio más detallado, tales como la fusión con otras empresas, ya que es previsible una importante reestructuración del sector.

Los planes y programas estratégicos están alineados con los objetivos generales, y van orientados a disminuir los costes de estructura, agilizar la organización y diversificar el negocio. En la Figura 99 y la Figura 100 se realiza el despliegue de los objetivos generales identificados con anterioridad (ver subapartado 3.2.2.2 Objetivos generales) en sus respectivos subobjetivos y planes estratégicos a implantar. Cada plan estratégico se subdivide a su vez en uno o varios programas estratégicos, los cuales son los elementos claves de la planificación y donde se identificarán sus responsables y participantes, la estimación de su presupuesto anual⁴⁰, y las fechas de inicio y fin.

Figura 99: Planificación estratégica. Objetivo 1. Garantizar el futuro de Makirental



Fuente: Propia

⁴⁰ Un presupuesto negativo indica una disminución de las necesidades actuales de recursos económicos o una fuente de ingresos.

En las siguientes tablas se detallan cada uno de los planes estratégicos presentados en la Figura 99 (ver Tabla 33, Tabla 34 y Tabla 35).

Tabla 33: Objetivo 1.1. Adaptar estructura y recursos a la demanda

Programa estratégico	Detalle de tareas	Responsable	Participantes	Presupuesto	2008		2009				2010				
					3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Plan estratégico: Reducción de capacidad sobrante del parque de maquinaria															
Venta de maquinaria usada por condiciones técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar sub-familias de maquinaria - Identificar máquina a vender - Preparar máquina para la venta - Preparar documentación de la oferta 	Director técnico	Responsable del Parque y Jefe Compras	-10.000€											
Venta de maquinaria usada por baja ocupación	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar sub-familias de maquinaria - Identificar máquina a vender - Preparar máquina para la venta - Preparar documentación oferta 	Director técnico	Responsable del Parque y Jefe Compras	-25.000€											
Búsqueda de compradores	<ul style="list-style-type: none"> - Detectar subastas de maquinaria usada - Crear un catalogo de maquinaria usada - Hacer alianzas con intermediarios en el norte de África y Europa del este. 	Director técnico	Responsable del Parque y Jefe Compra	5.000€											
Plan estratégico: Reducción maquinas con compromiso de pago															
Evitar cuotas de leasing y gastos financieros en máquinas de baja ocupación	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar máquinas con compromisos de pago cancelables. - Valorar las penalizaciones - Estudio de refinanciación - Cancelación de Leasing con el proveedor Tomatsu 	Director financiero-administrativo	Director general	-150.000€											

Programa estratégico	Detalle de tareas	Responsable	Participantes	Presupuesto	2008		2009				2010			
					3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan estratégico: Reducción de exceso de capacidad en personal directo														
Cambio de contratos (a tiempo parcial o autónomos), más flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de escenarios (-15% y - 45%) en el tiempo - Identificación de tareas con posibilidad de realizarse de forma parcial - Propuesta a los transportistas para hacerse autónomos y facilita compra de vehículo 	Director RRHH	Comité	-50.000€										
Reducción de plantilla de empleados directos	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de escenarios (-15% y - 45%) en el tiempo - Identificación de los puestos de trabajo con exceso de recursos - Identificación individual, valía de la persona y presupuesto de indemnizaciones - Elección del marco legal (ERE,...) 	Director RRHH	Comité	-200.000€										
Plan estratégico: Reducción de personal indirecto														
Reducción de plantilla de empleados indirectos	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de escenarios (-15% y - 45%) en el tiempo - Identificación de los puestos de trabajo con exceso de recursos - Identificación individual, valía de la persona y presupuesto de indemnizaciones - Elección del marco legal (ERE,...) 	Director RRHH	Comité	-120.000€										
Plan estratégico: Programa financiero														
Refinanciación de deuda	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de comunicación a entidades financieras y proveedores de maquinaria - Negociación con proveedores de maquinaria - Negociación con entidades financieras 	Director financiero-administrativo	Director general	2.000€										

Fuente: Propia

Tabla 34: Objetivo 1.2. Estar vigilantes

Programa estratégico	Detalle de tareas	Responsable	Participantes	Presupuesto	2008		2009				2010				
					3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Plan estratégico: Observatorio de mercado															
Determinación de indicadores clave y detección de fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de indicadores clave de mercado y económicos - Detección de fuentes de datos e información - Definición de periodos de actualización 	Director Comercial y Marketing	Comité	2.000€											
Desarrollo del entorno analítico: observatorio de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de indicadores manuales y automatizados - Desarrollo del entorno analítico - Sincronización con el sistema de información - Seguimiento (en rojo) 	Director Comercial y Marketing	Director de sistemas y calidad	5.000€											
Programa de buenas prácticas y buenas ideas	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar internamente a comunicar buenas prácticas del puesto de trabajo y lecciones aprendidas - Realizar concurso de buenas ideas - Seguimiento (en rojo) 	Director RRHH	Director Comercial y Marketing	1.500€											
Plan estratégico: Control de gestión/Operaciones															
Diseño de un cuadro de mando operativo de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de indicadores clave de operaciones, mantenimiento y logística - Análisis de fuentes de datos del sistema de información - Definición de indicadores manuales/automatizados - Diseño de los <i>reportings</i> diarios (Posibles indicadores: Ocupación por familia/subfamilia, costes de mantenimiento por familia, costes de excavación, o rentabilidad por familia) 	Director técnico	Director de sistemas y calidad Comité	3.000€											

Programa estratégico	Detalle de tareas	Responsable	Participantes	Presupuesto	2008		2009				2010							
					3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Implantación del cuadro de mando operativo de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Validación del cuadro de mando - Verificación de formulas a implantar en el sistema - Implantar indicadores de control económico de operaciones - Seguimiento (en rojo) 	Director de sistemas y calidad	Director técnico Comité	5.000€														
Plan estratégico: Control de gestión/Eco-Fin																		
Desarrollo de herramientas analíticas económico-financieras que faciliten la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de los centros de beneficio - Implantación de contabilidad analítica para hacer seguimiento a la rentabilidad por cliente y servicio - Seguimiento (en rojo) 	Director financiero-administrativo	Responsable de tesorería y de contabilidad	7.000€														
Establecer un control presupuestario mensual Presupuesto de tesorería	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implantación de presupuestos de tesorería e inversiones - Seguimiento de los objetivos de reducción de gastos, por partidas (en rojo) 	Director financiero-administrativo	Comité	4.000€														
Diseño de un Cuadro de Mando Integral	<ul style="list-style-type: none"> - Validar FCE perspectiva de clientes - Definir procesos y recursos clave - Definir indicadores para cada factor clave - Establecer metas para cada indicador - Establecer relaciones causa-efecto entre factores 	Director financiero-administrativo	Comité	6.000€														
Implantación del Cuadro de Mando Integral	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar diseño como modulo en el sistema de información y automatizar las cargas. - Seguimiento (en rojo) 	Director de sistemas y calidad	Director financiero-administrativo	10.000€														

Fuente: Propia

Tabla 35: Objetivo 1.3. Ser ágiles

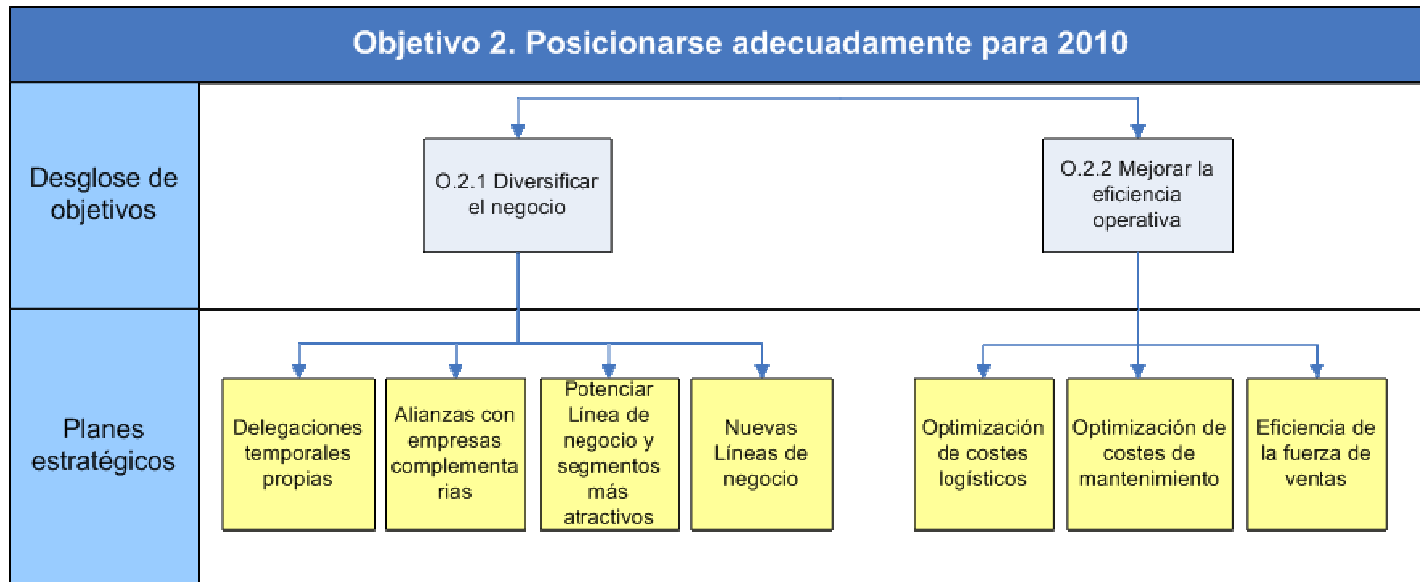
Programa estratégico	Detalle de tareas	Responsable	Participantes	Presupuesto	2008		2009				2010						
					3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
					Plan estratégico: Movilidad de RRHH												
Comunicar la nueva visión de la empresa en la que se promoverá la movilidad entre departamentos y entre delegaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de comunicación del plan estratégico a los empleados. - Clarificar condiciones económicas de la movilidad: cobertura de gastos y remuneración (incentivos ligados a resultados) - Definición de puestos con movilidad. 	Director RRHH	Comité	2.000€													
Plan de formación del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar formación del personal con movilidad 	Director RRHH	Empleados con movilidad	20.000€													
Plan estratégico: Mejora de los Sistemas de Información																	
Cambio del sistema de información	<ul style="list-style-type: none"> - Implantación del Sistema de información seleccionado: e-maquinaria 	Director de sistemas y calidad		40.000€													
Selección de proveedor para implantar un localizador y control de uso de maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> -Solicitud de propuestas comerciales - Análisis de las demos de los proveedores de localizadores de maquinaria y control de uso - Selección del proveedor 	Director técnico	Director de sistemas y calidad	2.000€													

Programa estratégico	Detalle de tareas	Responsable	Participantes	Presupuesto	2008		2009				2010						
					3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Implantación del localizador de maquinaria en el sistema de información	- Implantación del modulo que permitirá facturar por hora y flexibilizar las condiciones del contrato	Director de sistemas y calidad		15.000€													
Plan estratégico: Delegaciones y productos 'a la medida'																	
Lanzamiento de packs de productos	- Ofrecer paquetes de productos por tipo de segmento ("estilo menús en la restauración") - Preparar dossier comercial (Lanzamiento finales de 2008, continuar con programa hasta 2010)	Director comercial y marketing	Director técnico y Director general	8.000€													
Lanzamiento de centros operativos en obras de envergadura y con condiciones claras de trabajo.	- Preparar dossier de la oferta - Contactar grandes constructoras de Obra Pública (Lanzamiento finales de 2008, continuar con programa hasta 2010)	Director comercial y marketing	Director técnico y Director general	80.000€ por delegación													

Fuente: Propia

Como se comentó en el apartado anterior (ver subapartado 3.3.3 Estrategia elegida), una vez alcanzados los objetivos de sanear la situación de la empresa, Makirental debe replantear su posicionamiento de mercado que le permita aumentar su ventaja competitiva en el mercado de alquiler de maquinaria. A continuación se detallan los diferentes planes estratégicos a cubrir este objetivo (ver Tabla 36 y Tabla 37).

Figura 100: Planificación estratégica. Objetivo 2. Posicionarse adecuadamente para 2010



Fuente: Propia

Tabla 36: Objetivo 2.1. Diversificar el negocio

Programa estratégico	Detalle de tareas	Responsable	Participantes	Presupuesto	2008		2009				2010						
					3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Plan estratégico: Delegaciones temporales propias																	
Nuevas bases con posibilidad de negocio y que sirvan de aliviadero de maquinaria en bases existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de territorio (inicialmente Huesca y Murcia) - Plan de proyecto - Involucrar a la delegación que dará soporte - Proveer instalaciones mínimas y medios operativos - Iniciar campaña comercial - Análisis de futura expansión (en rojo) 	Director comercial y marketing	Director técnico y Director general	35.000€													
Análisis de futura expansión geográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de mercados seleccionados del observatorio de mercado 	Director comercial y marketing	Director técnico y Director general	5.000€													
Plan estratégico: Alianzas con empresas complementarias																	
Prospección de empresas y empresarios	<ul style="list-style-type: none"> -Empresas del sector que puedan ser complementarias por segmento de mercado o territorio - Acuerdo de exclusividad (no realquiler habitual) - Coordinación de la logística y de disponibilidad de máquinas 	Director general		10.000€													
Plan estratégico: Potenciar Líneas de negocio y segmentos más atractivos																	
Selección de los segmentos más atractivos	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis y selección de los segmentos potenciales y actuales más atractivos en crecimiento y rentabilidad 	Director comercial y marketing	Comerciales	3.500€													

Programa estratégico	Detalle de tareas	Responsable	Participantes	Presupuesto	2008		2009				2010						
					3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Focalizar fuerza de ventas	- Liberar comerciales para penetrar en Líneas de negocio/sectores atractivos - 2 Especialistas en Empresas de Eventos, Industria y Empresas de Servicios, Centros Comerciales, Cadenas de ventas y distribución, Institutos-Colegios, Medio Ambiente - Reciclaje - Energías Renovables, EDAR, Hospitales -Centros Médicos.	Director comercial y marketing		10.000€													
Plan estratégico: Nuevas Líneas de Negocio																	
Unidad de servicio técnico especializado para el sector (Ofrecer externalización del mantenimiento en garantía)	- Contactar con instaladores - Análisis económico	Director comercial y marketing		30.000€													
Playground para adultos	- Análisis económico - Preparación del terreno para la zona de juegos para adultos - Selección de maquinaria - Dossier comercial y publicidad en medios	Director comercial y marketing	Director técnico	15.000€													
Unidad de servicio técnico especializado para el sector (Ofrecer externalización del mantenimiento en garantía)	- Contactar con instaladores - Análisis económico	Director comercial y marketing		30.000€													
Eventos	- Análisis económico - Preparar dossier comercial - Tarifación y adquisición de equipos	Director comercial y marketing		45.000€													

Programa estratégico	Detalle de tareas	Responsable	Participantes	Presupuesto	2008		2009				2010							
					3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Mantenimiento césped artificial y Campos de golf	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis económico - Preparar dossier comercial - Tarifación y adquisición de equipos 	Director comercial marketing y		50.000€														

Fuente: Propia

Tabla 37: Objetivo 2.2. Mejorar la eficiencia operativa

Programa estratégico	Detalle de tareas	Responsable	Participantes	Presupuesto	2008		2009				2010							
					3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Plan estratégico: Optimización de costes logísticos																		
Resolución horas punta	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de costes de transporte propio - Comparación con tarifas externas - Oferta de servicios en horas valle (contrario a horas punta) - Revisión de rutas óptimas de desplazamiento 	Director técnico		-20.000€														
Reducción de los costes logísticos	<ul style="list-style-type: none"> - Externalización parcial con empresas o autónomos y venta de camiones - Contratos tiempo parcial de chóferes - Oferta de servicios en horas valle - Autosuministro de combustible, en caso de no externalización (instalación de un tanque propio) 	Director técnico		-60.000€														

Programa estratégico	Detalle de tareas	Responsable	Participantes	Presupuesto	2008		2009				2010			
					3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan estratégico: Optimización de costes de mantenimiento														
Reducción de costes (tiempo y repuestos) de mantenimiento y reparación	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de costes por familia - Control de productividad del personal de taller - Eliminación de operaciones no imprescindibles - Mejora eficiencia del SAT 	Director técnico		-30.000e										
Eliminación de horas extra y trabajo los sábados	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de costes por familia - Control de productividad del personal de taller - Eliminación de operaciones no imprescindibles - Mejora eficiencia del SAT 	Director técnico		-85.000€										
Plan estratégico: Eficiencia de la fuerza de ventas														
Reorganización de la fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Gestores comerciales integrados en equipo comercial - Definir normas de actuación - Formación de la fuerza de ventas - Tarifa de precios agresiva y condiciones claras 	Director comercial marketing	y	25.000€										
Mailing	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis ABC de los clientes, seleccionar clientes A para focalizar esfuerzos. - Crear Base de datos de contactos para hacer <i>mailing</i> desde Gestión Comercial/facturación del resto de clientes (40-50 grandes que sólo valoran precio) - Incluir góndolas y autocargantes en la oferta 	Director comercial marketing	y	2.000€										
Página web	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización contenidos de la página web y habilitar catálogo <i>online</i> 	Director de sistemas y calidad	y Director técnico	5.000€										

Fuente: Propia

4. CONCLUSIONES

La revisión de la literatura de Dirección Estratégica, y más concretamente la relacionada con la Planificación Estratégica ha permitido comprobar que a pesar de la importancia que representa esta última para alcanzar los resultados en una empresa, son pocos los estudios que se han realizado en las PYMES, se trata de un tema nuevo de investigación y conceptualización (Analoui y Karami, 2003). Es a partir de un análisis detallado de estas empresas, que se han identificado ciertas características de comportamiento, estructurales, estratégicas, de decisión, tecnológicas y de contexto que pueden limitar, o por el contrario, facilitar el proceso de planificación estratégica (Clericuzi de Barros o Silva, 2008), particularidades que deben ser identificadas antes de realizar un plan estratégico.

Por otro lado, son diversos los autores que han resaltado la necesidad de las PYMES de contar con un planteamiento racional, sistemático y riguroso de los problemas estratégicos, ya que al estar los recursos limitados, los errores en la toma de decisiones tienen un mayor impacto y condicionan la supervivencia de la empresa (Menguzzato y Renau, 1991; Thompson y Strickland, 1998; Analoui y Karami, 2003; Johnson et al., 2006; Clericuzi de Barros o Silva, 2008). Siguiendo en la misma línea de investigación, autores como Lyles et al. (1993), Sexton y Van Auken (1985), Olson y Bokor (1995) y Gibbons y O'Connor (2005) han comprobado en sus estudios una influencia positiva de la formalización del proceso de planificación estratégica sobre los resultados y la orientación estratégica de las PYMES, siendo ésta clave para definir los objetivos, desarrollar capacidades, asignar recursos y responsabilidades, y hacer el seguimiento de la implantación de la estrategia.

Igualmente, es de resaltar que a pesar de existir varias propuestas de modelos específicos de Planificación Estratégica para las PYMES, las diferencias de éstos son básicamente en la escala y profundidad de su desarrollo (Moyer, 1982; Analoui y Karami, 2003). Aprovechando la simplicidad y generalización del análisis DAFO, y las recomendaciones de uso de ciertos autores (Analoui y Karami, 2003), se ha realizado el proyecto, en una empresa de alquiler de maquinaria en la provincia de Valencia, utilizando éste como herramienta de hilo conductor a lo largo del proceso estratégico.

Mediante el plan estratégico realizado en la empresa de alquiler de maquinaria, se ha podido poner en práctica los conocimientos teóricos sobre la Planificación Estratégica adquiridos a lo largo de este estudio, tanto a nivel genérico como de PYMES. Aunque, no siendo menos importante, este proyecto ha permitido crear las bases para construir una cultura de Planificación Estratégica en la empresa, además de haber servido de herramienta a la dirección para comprender el complejo entorno en el que se encontraba y redefinir las acciones a tomar. Como grandes objetivos se han definido el garantizar el futuro de la empresa en el corto plazo, aplicando una estrategia de saneamiento para frenar la caída de las ventas y beneficios, y reducir los niveles de endeudamiento; y en el medio-largo plazo realizar un reposicionamiento competitivo a través del desarrollo de nuevos mercados, diversificando el negocio hacia sectores diferentes a la construcción aumentando paulatinamente el alcance geográfico del negocio.

El presente proyecto ha tenido el alcance limitado a la Planificación Estratégica dentro del proceso estratégico. Para futuros proyectos, ampliaciones, se debería continuar con la implantación de los programas y planes aquí propuestos, además de establecer un método de control estratégico que permita realizar el seguimiento del plan estratégico y tomar acciones correctoras si se requirieran.

Por otro lado, es conveniente recordar que el presente proyecto fue iniciado en el verano de 2008, y que dada la situación de la empresa y los cambios en el entorno, se ha solicitado desde la dirección de la empresa ir realizando entregas parciales del plan estratégico. Todas las empresas del sector están expuestas a las dificultades del cambio de ciclo y sólo sobrevivirán aquellas que sean más ágiles en implantar los cambios necesarios y afronten el nuevo entorno de mercado con decisión y flexibilidad, razón por la cual en la planificación estratégica se han programado acciones a realizar durante la segunda mitad de este mismo año. Lo siguiente está en línea con el modelo del proceso estratégico propuesto en este estudio, donde las fases del mismo deben retroalimentarse continuamente.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. (1994): "The northbound train: finding the purpose, setting the direction, shaping the destiny of your organization", Amacom Books.
- Analoui, F.; Karami, A. (2003): "Strategic management in small and medium enterprises", Ed. Thomson, Londres.
- Andrews, K. (1977): "El concepto de la estrategia", EUNSA, Pamplona.
- ANMOPYC (2008): "Estudio de Tendencias Tecnológicas en el Sector de Maquinaria de Obras Públicas, Construcción y Minería", ANMOPYC, Madrid.
- Amat-Salas, O. (2002): "Análisis económico-financiero", Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Cabreray, A.; De la Cuadraz, S.; Galetovicx, A.; Sanhueza, R. (2002): "Las PYMES: quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas", Trabajo de Investigación de la Universidad de Chile, Centro de Economía Aplicada, Santiago de Chile.
- CEOE (1991): "Gestión de la pequeña y mediana empresa: plan de formación empresarial", Ed. Mundi-Prensa, Madrid.
- Chandler, A.D. (1962): "Strategy and structure", The MIT Press, Cambridge.
- Chesbrough, H. W. (2003): "Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology", Harvard Business School Press, Boston.
- Christensen, C. M. (1997): "The innovator's dilemma", Harvard Business School Press, Boston.
- Clericuzi de Barros o Silva, P. (2008): "El proceso de planificación estratégica en las pequeñas empresas", Trabajo de Investigación de la Universidad de Valencia, Departamento de dirección de empresas, Valencia.
- Comisión Europea (2006): "La nueva definición de PYMES: Guía del usuario y ejemplo de declaración", Publicaciones de empresa e industria, Bruselas.
- Comisión Europea (2008): "Small business act", Publicaciones de empresa e industria, Bruselas.
- Dalmau-Porta, J.I (1999): "Apuntes de competencia y estrategia", Publicaciones Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- David, F. (1989): "Strategic Management", Merrill Publishing Company, Columbus.
- De los Reyes, E. (2005): "Apuntes de Dirección Proyectos Empresariales", Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2009): "Retrato de las PYMES 2009", Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.
- Egan, C., Thomas, M.J. (1998): "The CIM Handbook of Strategic Marketing", Butterworth-Heinemann, Londres.

- Eisenhardt, K.M, Sull, D.N. (2001): "Strategy as simple rules", Harvard Business Review, Enero, pp. 107-116.
- ESPASA (2008): "Enciclopedia Universal ESPASA", Vol. 22, Madrid.
- Fundación Orange (2008): "eEspaña 2008. Informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España", Fundación Orange, Madrid.
- Garrido-Buj, S. (2006): "Dirección Estratégica", McGraw Hill, Edición 2, Madrid.
- Ghemawat, P. (2007): "Estrategia y el panorama empresarial", Prentice Hall, Edición 2, Madrid.
- Gibbons, P.T., O'Connor, T. (2005): "Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs", Journal of Small Business Management, 43 (2), pp. 170–186.
- Grant, R. (2003): "Strategic planning in a turbulent environment", Strategic Management Journal, Vol. 24, pág. 499.
- Jara-Sarrúa, L.A. (2000): "Una introducción al concepto de Pequeña y Mediana Empresa (PYMES)", [en línea] 5campus.org, Economía de la Empresa <<http://www.5campus.org/leccion/PYMEs1>> [Marzo 13 de 2009].
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006): "Dirección estratégica", Pearson prentice Hall, 7ª edición, Madrid.
- Kaplan, R., Norton, D. (2000): "Having trouble with your strategy? Then map it", Harvard Business Review, Septiembre-Octubre, Boston.
- Kaplan, R., Norton, D. (2006): "Alignment: using Balanced Scorecard to create corporate synergies", Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- Kaplan, R., Norton, D. (2007): "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, Julio-Agosto, Boston.
- Kaplan, R., Norton, D. (2008): "The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage", Harvard Business School Publishing, Boston.
- Killen, C.P.; Walker, M.; Hunt, R.A. (2005): "Strategic planning using QFD", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22 No. 1, pp. 17-29, Sydney.
- Leonard-Barton, D. (1995): "Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation", Harvard Business School Press, Boston.
- Lyles, M.A., Baird, I.S., Burdeane Orris, J., Kuratko, D.F. (1993): "Formalized planning in small business: Increasing strategic choices", Journal of Small Business Management, Abril.
- Menguzzato, M., Renau, J. J. (1991): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management", Ariel, Barcelona.
- Mitreanu, C. (2006): "Is Strategy a Bad Word?", MIT Sloan Management Review, Invierno, Vol. 47 No.2, Cambridge, MA.

- Mintzberg, H. (1994): "The rise and fall of strategic planning", Prentice Hall.
- Moyer, R. (1982): "Strategic Planning for the small firm", Journal of Small Business Management, Julio, Pág. 8-14.
- Olson, P.D., Bokor, D.W. (1995): "Strategy process-content interaction: Effects on growth performance in small, startup firms", Journal of Small Business Management, Enero, pág. 34-44.
- Pardo, E. (2009): "El enfoque estratégico del presupuesto empresarial", Revistas de economistas, Nº 364, 1ª quincena enero 2009, Valencia.
- Porter, M.E. (1979): "How competitive forces shape strategy", Harvard Business Review, 1, Boston.
- Porter, M.E. (1985): "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance", Free Press, Nueva York.
- Porter, M.E. (1996): "What is strategy?", Harvard Business Review, nov-dic, Boston.
- Prahalad, C.K; Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, Mayo-Junio.
- Preston, R.A., Albaum, G., Kozmetsky, G. (1986): "The public's definition of small business", Journal of Small Business Management, 24 (3).
- Project Management Institute (2004): "A guide to the Project Management Body of knowledge: PMBOK guide", PMI Publications, 3 Edición, Pennsylvania.
- Saorín-Iborra, M.C. (2006): "Planificación Estratégica", Apuntes Máster de Dirección y Gestión de Proyectos-UPV, Valencia.
- Sexton, D., Van Auken, P. (1985): "A longitudinal study of small business strategic planning", Journal of Small Business Management, Abril, pág. 7-15.
- Thompson, A.A, Strickland, A.J. (1998): "Strategic management: concepts and cases", Irwin-McGraw Hill, Edición 10, Boston.
- Trecet, J. (2008): "Las restricciones de crédito ya afectan a las PYMEs y sus alternativas de financiación", [en línea] GestionPYMEs.com, <<http://gestionPYMEs.com/las-restricciones-de-credito-ya-afectan-a-las-PYMEs-y-sus-alternativas-de-financiacion/>>, [Mayo 13 de 2008].
- Watkins, M. (2007): "Demystifying Strategy: The What, Who, How and Why", Harvard Business Online, Boston.

Cibergrafía

- ASEAMAC, Alquiladores de Maquinaria para la Construcción e Industria, <www.aseamac.es>, 2008.
- Bloomberg, <www.bloomberg.com>, 2008.
- El Mundo, <www.elmundo.es>, 2008.

- El País, <www.elpais.com>, 2008.
- E-maquinaria.com, <www.e-maquinaria.com>, 2008.
- ERA; European Rental Association, <www.erarental.org>, 2008.
- EURIBOR, <www.euribor.org>, 2008.
- INE: Instituto Nacional de Estadística, <www.ine.es>, 2008.
- Logismarket News, <www.logismarket.info>, 2008.
- Ministerio de Fomento, <www.fomento.es>, 2008.
- SABI, < sabi.bvdep.com>, 2008.
- SEOPAN, Observatorio de la construcción, <www.seopan.es>, 2008.

ANEXO 1. AJUSTE DE LA ESTRATEGIA

La Tabla 38 expone por qué se pueden considerar ajustadas determinadas opciones estratégicas o métodos de desarrollo desde el punto de vista del entorno, la capacidad estratégica y las expectativas de los *stakeholders*.

Tabla 38: Ajuste de opciones estratégicas y métodos de desarrollo

Opción estratégica	Entorno	Capacidad	Expectativas
Direcciones			
Consolidación	Retirada de mercados en declive. Venta de activos valiosos (especulación). Mantenimiento de la cuota de mercado.	Crear fortalezas mediante la continua inversión e innovación.	Mejores rendimientos a bajo riesgo explotando las estrategias actuales.
Penetración en el mercado	Ganar cuota de mercado para obtener una ventaja.	Explotar recursos y competencias superiores.	
Desarrollo de producto	Explotar el conocimiento de las necesidades del cliente.	Explotar la I+D	Mejores rendimientos con riesgo intermedio explotando las fortalezas actuales o el conocimiento del mercado.
Desarrollo del mercado	Los mercados actuales están saturados. Nuevas oportunidades de: expansión geográfica, entrada en nuevos mercados o nuevas aplicaciones.	Explotar los productos actuales	
Diversificación	Los mercados actuales están saturados o en declive.	Explotar competencias nucleares en nuevos ámbitos.	Mejores rendimientos con mayor riesgo "explotando los activos".
Métodos			
Desarrollo interno	Primero en el mercado. No hay socios o adquisiciones disponibles.	Aprendizaje y desarrollo de competencias. Reparto de los costes a lo largo del tiempo.	Facilidad cultural/política
Desarrollo externo	Velocidad Oferta/demanda Ratios precios/beneficios	Adquisición de competencias. Economías de escala.	Rendimientos: crecimiento. Problemas de choque cultural.
Desarrollo conjunto	Velocidad Norma de la industria	Competencias complementarias. Aprendizaje de los socios.	Necesario para entrar. Reduce el riesgo. Está de moda.

Fuente: Johnson et al. (2006)