

Caso Grúas Ruiz

MARÍA JESÚS HERNÁNDEZ ORTIZ

ELIA GARCÍA MARTI

MANUEL ARANDA OGAYAR

Resumen:

Las estrategias competitivas son las posibles líneas de actuación de las que dispone la empresa para competir mejor en mercados determinados, con productos o servicios concretos, de tal forma que se genere una posición competitiva ventajosa para la misma. Aunque la empresa se proponga competir en un mercado provincial o regional, para tener éxito en un contexto global, tiene que combinar dos extremos aparentemente irreconciliables. Por un lado tendrá que «pegarse al terreno» para conocer y aportar valor a sus clientes, mientras que, por otro lado, tendrá que conocer y estar presente en las iniciativas de valor en todos los ámbitos. Desde el punto de vista de sus negocios, la empresa deberá plantear su estrategia competitiva de acuerdo con estas premisas.

En este caso se describen las bases de la ventaja competitiva de una empresa, creada en la provincia de Jaén, que ha sabido mantener a lo largo del tiempo. El origen de los aspectos en los que se sustentan sus posibles ventajas competitivas, creemos que está en su carácter familiar. Cuenta con su propia forma de hacer las cosas, además de con una serie de conocimientos y habilidades basados en la experiencia de su fundador que se han sabido transmitir al incorporarse a la empresa la segunda generación.

ORIGEN DE LA EMPRESA

Grúas Ruiz se creó hace 30 años en Úbeda, un pueblo de la comarca jienense de La Loma. Su propietario, D. José Ruiz, nació en 1945 y era el pequeño de cuatro hermanos de una familia obrera, en un momento en el que las posibilidades de empleo para ellos eran la agricultura o la construcción. El padre de D. José intentó buscarles un buen porvenir a sus hijos y a él lo colocó a los once años de aprendiz con un mecánico de coches, que era un negocio con perspectivas en ese momento. A partir de ahí aprendió el oficio y estuvo en varios talleres de prestigio en Úbeda, siempre intentando progresar y mejorar su situación. Los fines de semana arreglaba coches por su cuenta e incluso compraba y vendía coches usados. Cuentan sus hijos como anécdota, que compró dos coches usados «seiscientos» en Getafe (Madrid) y se los trajo los dos el mismo día hasta su pueblo, de treinta en treinta km., ayudado por los automovilistas que pasaban y le hacían el favor de llevarle de vuelta porque les decía que se le había parado su coche por falta de gasolina y así regresaba a por el otro coche. Este hecho muestra el tesón de este empresario que, en momentos de dificultad, aguzaba el ingenio para buscar soluciones sin importarle el esfuerzo personal.

Logró acumular una gran experiencia ya que siempre estaba pendiente de aprender nuevas técnicas y utilizar nuevas herramientas, aunque no era una política habitual en los talleres que trabajó. También en el servicio militar, que hizo en Villaverde (Madrid), estuvo en el taller y fue la primera vez que condujo una grúa. Incluso pensó en quedarse en Madrid a trabajar porque vio muchas oportunidades de mejorar su situación. Pero al fin, volvió porque quería estar en su tierra y después de trabajar unos años más por cuenta

ajena, en 1973 decidió montar su propio negocio al pensar que así ganaría más dinero que trabajando por cuenta ajena. Lo hizo en Torreperogil, distante a 8 km, dado que había muchos talleres mecánicos en Úbeda y no quería competir con ninguno de los que antes le habían contratado, partiendo así de cero. Su cuñado, D. Pedro Cortés, hoy Jefe de Mantenimiento de la empresa, comenzó con él de aprendiz. El taller tuvo una buena aceptación, había muchos coches viejos y se averiaban mucho, entonces fue cuando ante la necesidad de tener que rescatar los coches averiados y llevarlos al taller, decidió comprar la primera grúa, un Land Rover, para dar ese servicio, lo pagó con un préstamo, y pasó a ser el coche familiar. Cuando se casó y salía con la familia lo hacía con la grúa, y si había un aviso de avería tenía que salir corriendo a atender al cliente y dejaba «aparcada» a la familia. Después de usar la grúa durante un tiempo, se dio cuenta que no podía recoger los coches que habían volcado, porque el arrastre les producía un perjuicio grande. Entonces compró un camión, con un millón de km., y una grúa plegable que servía para cargar troncos en un aserradero y la instaló en el camión con mucha dificultad, pero consiguió los resultados que pretendía gracias a su experiencia y a su inquietud por aprender nuevas técnicas. Desde entonces, como a su negocio le denominó Grúas y Talleres Ruiz, y no había otras empresas de grúas hidráulicas en su entorno, todos los que venían a montar alguna instalación por los alrededores, demandaba su servicio de grúa. El nunca dijo que no a cualquier requerimiento que tenía en aquella época, aunque todavía su negocio principal era el taller.

Más tarde, se instaló en Úbeda y compró un local un poco más grande con el dinero que le dieron por el local antiguo. Siguió con el taller y las grúas, pero pasaba más tiempo con el camión que en el taller. En el año 1974, cuando estaba haciendo un servicio, montando unos telares, se le presentó un fabricante de grúas que estaba buscando clientes y le enseñó un catálogo con sus productos. Después de pensárselo, compró asustado una grúa que costaba 8.751.000 pesetas, pues no tenía ningún ahorro y vivía de alquiler y la financió firmando una innumerable cantidad de letras. La grúa se dedicaba sobre todo a elevación de materiales en el sector de la construcción. Era un mercado que apenas empezaba entonces y muchos de los primeros servicios los hacía gratis para que viesen que era más fácil utilizar una grúa que subir a mano los materiales. Creó el mercado y tuvo un gran éxito. A los ocho meses se compró la segunda grúa y, al año y medio, la tercera. Todavía no tenía casa, pero su parque de maquinaria tenía un volumen importante. Como ya no tenía tiempo para atender el taller y su cuñado también se había puesto a manejar grúas tuvo que cerrar el taller, de modo que a principios de los ochenta el único negocio de su empresa era la grúa. Contaba también por entonces con un colaborador importante en la oficina, D. José Navarrete, hoy Subdirector Comercial de la empresa, quien comenzó como apoyo en una pequeña oficina para atender las llamadas de los clientes, y más tarde fue el hombre imprescindible de la administración, llevando la contabilidad, la atención comercial, etc., en palabras de D. José Ruiz «la voz cantante».

EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

En 1985 se creó Grúas Ruiz S.A. por consejo de sus asesores. La demanda era muy fuerte, las grandes empresas de construcción comenzaban a subcontratar los servicios de

elevación y hubo un gran aumento del mercado hasta los años noventa. La empresa comenzó su expansión en 1985 comprando Grúas Gil una empresa pequeña ubicada en Andújar a quién la competencia de Grúas Ruiz le había hecho perder poco a poco su negocio e iba a cesar su actividad por falta de relevo generacional. Su objetivo era expandirse geográficamente ampliando el abanico de oferta, crear delegaciones con personal y maquinaria propios para estar más cerca de los clientes ya que estos valoran positivamente que se esté ubicado en su localidad y se identifican más con la empresa. Al frente de esa delegación pusieron a un responsable, D. Manuel Muela que hasta ese momento había sido conductor y actualmente desempeña funciones de Jefe Técnico Comercial, encargándose de las grandes cuentas y, en general, de diseñar los servicios para los clientes. En 1989 la empresa contaba con 11 empleados.

A finales del 1994 se compró Grúas Jaén de Torredonjimeno, pero la adquisición más importante se hizo en 1996, con la compra de Grúas Camacho de Linares, una empresa del mismo volumen que Grúas Ruiz en ese momento, propiedad de un empresario amigo que tenía varios negocios y quiso desprenderse de ella por falta de relevo generacional. Con ello, no pretendía controlar el mercado, porque es muy difícil, sino tener una zona de influencia suficientemente amplia para impedir guerras de precios. Al adquirir las empresas, algunas veces incorporaba a su plantilla las personas más preparadas de las antiguas, ya que creen que tener gente del pueblo lo valoran los clientes. Grúas Ruiz en el año 1996 contaba con 40 personas. La última adquisición ha sido Grúas Torres en Jaén. Al frente de esas sucursales hay delegados a quienes se les da una gran autonomía y responsabilidad en su zona. Las delegaciones están actualmente conectadas por línea ADSL con todos los datos en tiempo real, optimizando en todos los campos el control de la empresa. Están en un proceso de implantación del certificado de calidad, puesto que han conseguido unos procesos de control interno muy satisfactorios.

El sector se ha concentrado, antes había muchos autónomos, pero ahora hay una empresa fuerte en cada provincia. Su principal competidor es una empresa de Córdoba y otra de Granada. Esto no pasa en otras Comunidades en las que todavía hay muchos autónomos. También sus competidores tienen sucursales en la provincia de Jaén. No está entre sus objetivos inmediatos expandirse por otras provincias, porque el transporte de las grúas y del personal necesario, encarece mucho el servicio y hay empresas de la zona que pueden hacer el mismo servicio a menor coste. Los servicios que hacen en otras provincias son muy medidos y suelen hacerse a grandes clientes. Desde 1996 han invertido mil seiscientos millones de pesetas en grúas. En 2003 cuentan con una plantilla de 59 empleados.

ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Como se ha comentado anteriormente, en los inicios de la empresa, su principal actividad era el servicio de grúa en el sector de la construcción para subir los materiales y bombear el hormigón. Pero conforme ha ido evolucionando el mercado y la competencia, su actividad ha ido variando. Ahora no se hace casi nada en ese sector, la empresa que procura los materiales también presta este servicio de elevación, hay cierta intrusión de empresas pequeñas y las grandes no lo hacen. Hay que tener en

cuenta también que Jaén es una provincia con poca actividad industrial y muy ligada al sector agroalimentario, esta empresa ha tenido que responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que detectaba, como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello sin perder la visión de los recursos y las capacidades internas con las que la propia empresa cuenta, así como sus debilidades.

En la actualidad, se dedica al servicio integral de elevación para la industria y la construcción. Especializados además en las necesidades del entorno, tienen un gran conocimiento sobre el traslado de almazaras, principal industria de la provincia. Prestan un servicio integral, ofreciéndole la grúa que saca la maquinaria de la almazara, el camión que la lleva, se responsabilizan de los permisos pertinentes para los traslados, etc. También ofrecen servicio de excavaciones, alquiler de maquinaria: grupos electrógenos, hormigoneras, etc. En 1993 accedieron a la concesión de los autobuses urbanos del municipio de Úbeda. Actualmente, el 36% de su actividad corresponde al transporte especial de maquinas. Al utilizar las empresas una maquinaria muy voluminosa, y piezas de hormigón que se construyen en serie, existe un mercado potencial grande para ellos por lo que cuentan con transporte y maquinaria que puede llevar vigas de hasta 32 m y 70 Tm de peso, y montarlas. Están utilizando equipos que facilitan la seguridad, su respuesta es más rápida, más versátil, y tienen una tecnología muy avanzada. Intentan abandonar los productos que tienen un mercado saturado y prestar servicios que son más innovadores y que tienen un mayor mercado. En total, cuenta con 25 grúas autopropulsadas además de una flota de 25 camiones y autobuses.

La nueva Ley de Prevención de Riesgos Laborales, y el compromiso actual de hacerla cumplir a todas las empresas, le ha supuesto una nueva unidad de negocio, la plataforma elevadora para subir personal y hacer montajes aéreos, que antes se hacía con grúa en una cesta o con arneses, pero tenían grandes riesgos de accidentes laborales, por falta de comunicación con la base. Después de hacer pruebas y ver que se estaba exigiendo en Europa hacía tiempo y en las grandes ciudades industriales lo utilizaban las empresas de la competencia, se han preocupado de ir invirtiendo en momentos que no tenía ninguna salida esa maquinaria, y cuando ha llegado el momento del incremento de la demanda de este tipo de servicios ellos la podían cubrir.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Su visión del negocio es introducirse en los mercados de manera pausada, pero sin rebajar los precios, se renuncia a hacer cierto tipo de trabajos antes de rebajar los precios. Apuesta por tener una tecnología punta y hacer aquellos servicios que demanda el cliente, pero con una buena calidad, medida en horas realizadas, seguridad de la máquina, puntualidad en el horario, disponibilidad para dar un mayor número de horas si es necesario para un trabajo específico, etc.

Para ellos, la diferencia con la competencia es ser una empresa de servicios que siempre tienen la solución más idónea y no se mueve por los precios. Dentro de un precio justo, pretenden ofrecer las máquinas más nuevas, las personas idóneas para hacer el trabajo y prestar el servicio lo antes posible. La diferenciación se sustenta en el trabajo bien hecho y esfuerzo, y en ser rentable para las empresas que lo contratan. Los trabajos que

no requieren mucha técnica y que son también muy propensos a bajar los precios, los intentan hacer lo menos posible.

En este sentido, los responsables de esta empresa, no entienden la innovación como tener siempre la última maquinaria o aquella que está de moda, sino la que necesitan en cada momento. Viajan mucho, tienen mucha experiencia y tratan de ver a su alrededor, en el exterior y en el interior de España, lo que ocurre en cuanto a lo relacionado con el servicio que prestan. Su fundador, nunca pensó en aumentar la dimensión como objetivo prioritario, pero sí creía que si en otro sitio funcionaba un determinado producto, en su empresa también funcionaría, y así ha ido desarrollando nuevos servicios, siendo el primero entre las empresas de la competencia en introducir innovaciones en su negocio. Así, fue el primero que usó los contenedores de escombros, que no se habían visto en la provincia. A menudo se compran máquinas teniendo seis o siete meses paradas porque todavía no se demanda el servicio, ya que si las compran cuando se demandan no las tiene a tiempo para cuando la quiere el cliente y lo pueden perder para siempre. De todo lo que facturan el 40% va a inversión en maquinaria.

En España había tres o cuatro empresas que fabricaban las grúas que necesitaban, pero solamente queda una por ahora en Huesca, con quien tienen unas buenas relaciones. Pero el mercado de fabricación de este tipo de maquinaria está dominado por multinacionales norteamericanas. Hay máquinas para las que consiguen aplazar el pago año y medio. La maquinaria tiene una vida útil media de 10 años. Además, mientras que la competencia, en las distintas sucursales tiene comerciales que van a comisión según la cantidad de clientes que consigan, y tienen una gran rotación de personal, Grúas Ruiz utilizan prescriptores técnicos, que intentan dar el servicio lo mejor posible. Es personal fijo, que tiene mucha experiencia y formación y que se responsabiliza de la calidad del servicio, del trabajo administrativo, del tipo de cliente, su solvencia y los cobros. Están agrupados en la Asociación Anagrual, con la cual intentan reglamentar el sector, coordinar los controles específicos y apoyarse frente a la Administración Pública.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA E INCORPORACIÓN DE LA FAMILIA

A medida que crecía la empresa la estructura organizativa se hizo inadecuada al volumen del negocio. Sus hijos lo explican así: «pasó de ser Pepe el del taller a empresario con cuatro sucursales. Pasó de ver a los trabajadores todos los días en el bar y saber incluso como le iba personalmente, a no tener apenas contacto con parte de su plantilla. Mantener la misma humanidad que había, en este momento es complicado y la clave, actualmente, creemos que es, tener un equipo convencido y unidad a través de directivos intermedios». La incorporación de la segunda generación le ha ayudado a reestructurar la empresa con éxito.

D. José tiene cuatro hijos que se han ido incorporando paulatinamente, a medida que ellos han querido ya que él no ha ejercido ninguna presión sobre ellos. Cuando los hijos veían que había tareas que no estaban muy desarrolladas en la empresa y que su actuación podía ser positiva, se hacían cargo de ella. El primero en incorporarse fue Vicente en 1987. Trabajó en varios puestos y ahora es Director de Compras, ade-

más de tratar con todos los proveedores, uno de los temas cruciales que trata son los seguros y las necesidades de redes informáticas. Su incorporación en ese departamento le ha supuesto un gran ahorro de costes a la empresa. Pablo se incorporó en 1989, después de acabar la EGB, se puso a trabajar con su padre, porque era lo que quería hacer. Amante de las máquinas, ha viajado con su padre y luego sólo por varios países para estudiar las últimas técnicas empleadas. Ha manejado grúas y ahora, como Director Comercial, se informa de todos los productos, se ocupa de resolver problemas, aplicar todas las soluciones a los trabajos más difíciles. También se reúne con el personal que va a prestar el servicio para planificar los trabajos. Pablo es ahora un directivo que se responsabiliza del desempeño de las personas que antes eran compañeros de trabajo, pero piensa que no ha perjudicado nada su relación, porque todos desean lo mejor para la empresa.

El tercer hijo, José María, licenciado en Ciencias Empresariales, apenas lleva tres años y se ha buscado su hueco dentro de la empresa. Es Director Financiero, se ocupa de aspectos que hasta su incorporación estaban poco controlados, como la gestión de tesorería. El problema de la liquidez es importante en la empresa, su premisa es que no es más hábil quien más vende, sino el que mejor lo hace. Cobran a 120-150 días y pagan a 30-60 como máximo. Actualmente piensa que hay más morosos, porque la oferta es superior a la demanda y si no pagan saben que pueden acudir a otra empresa. Ha tenido que cambiar algunas formas de hacer las cosas, como el trato con ciertos proveedores, que eran intocables, con los cuales había una relación de confianza y amistad, y se han empezado a estudiar ofertas de otros proveedores y los pagos aplazados, porque si no se hacía podrían tener graves problemas de tesorería. El patrimonio de la empresa es grande, pero la familia no tiene ningún ahorro, porque todo está invertido en la empresa. José M.^a ha agilizado la gestión y cuenta con asesores externos para resolver problemas importantes que él no puede abarcar. La hija menor, Isabel, estudia Relaciones Laborales en la Universidad de Jaén.

Desde luego, esta transición no ha sido fácil. Muchas personas y empresas mueren de éxito porque no saben delegar, pero éste no ha sido el caso de D. José y de sus colaboradores. Pensaban que entre todos lo podían hacer, les costó, pero soltaron las riendas. D. José ha tenido siempre un talante participativo, tenía que trabajar fuera con las grúas y delegaba en otras personas la gestión de aspectos que él no podía llevar. Luego ha sabido, poco a poco, delegar en sus hijos porque consideraba que ellos lo hacían bien. También D. José Navarrete, quien tenía demasiada responsabilidad en la empresa, no podía coger vacaciones o ponerse enfermo porque si no la empresa no funcionaba, ha sido capaz de delegar en las personas que han ido incorporándose a la empresa, cediéndoles responsabilidades y apoyándolos.

Ha habido algún ejemplo de rechazo de la entrada de los hijos a la empresa, porque no aceptaban su autoridad al sentirse desplazados, pero por voluntad propia se han ido de la empresa. Los hijos se han incorporado, con el talante de valorar el trabajo que se había hecho hasta entonces en la empresa, consultando siempre a las personas que tenían más experiencia e introduciendo sus ideas, poco a poco, haciendo ver que suponían una mejora para la empresa. Lo que les ha movido y les mueve siempre es el tema sentimental, cada cosa que hacen dentro de la empresa para mejorarla, sienten que repercute en la mejora de ellos mismos, en los empleados, en la familia y en los hijos en el futuro. Aunque en su tierra no haya mucha cultura empresarial, no esté bien valorado y haya muchos

prejuicios frente al empresario, están muy orgullosas y satisfechas, ambas generaciones, de ser empresarios.

PREGUNTAS PARA EL DEBATE

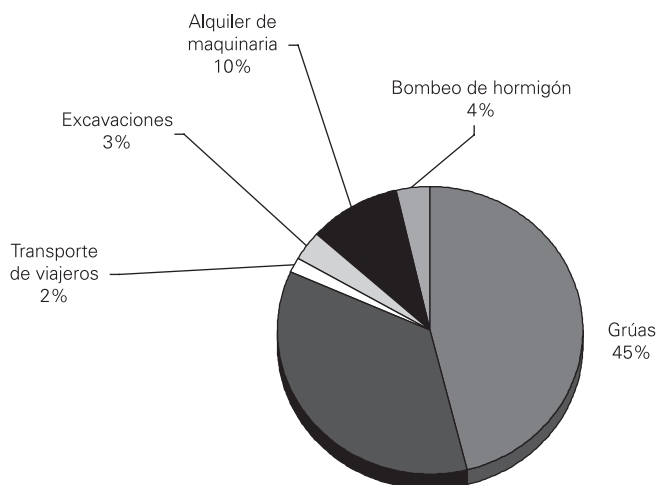
1. ¿Cómo ha creado la empresa y mantenido en el tiempo su ventaja competitiva?
2. ¿Cuáles son los factores clave de éxito de Grúas Ruiz?
3. Identifique las estrategias competitivas desarrolladas por esta empresa y su forma de llevarlas a cabo. ¿Qué expectativas estratégicas tiene a su juicio la empresa en un futuro próximo?
4. Análisis del papel de la familia en la dirección estratégica de la empresa.

INFORMACIÓN ADICIONAL¹

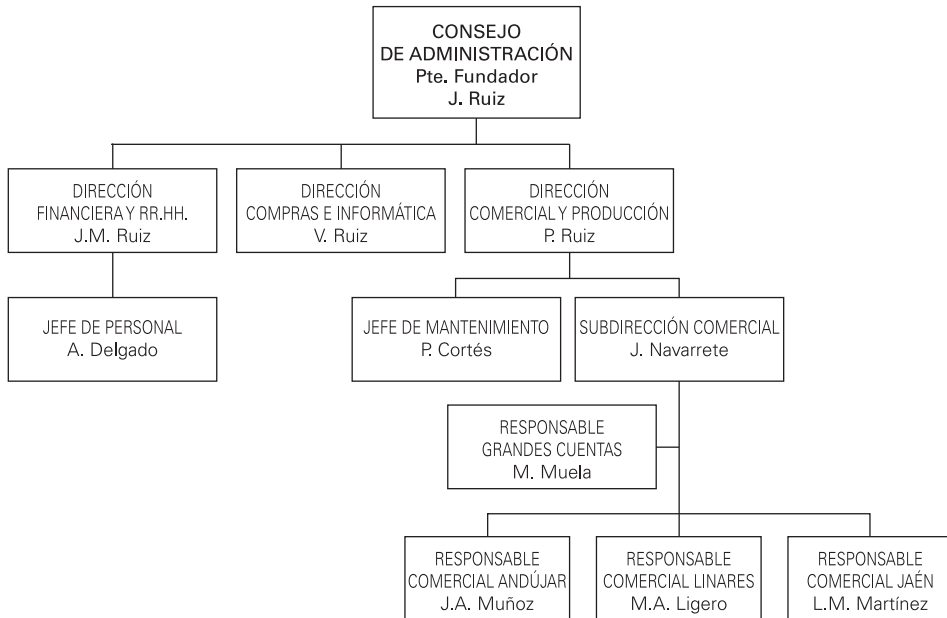
Evolución de la cifra de negocio

Año	1998	1999	2000	2001	2002
TOTAL ACTIVO	1.604.788,56	3.598.738,64	5.072.972,85	5.620.830,64	5.929.284,37
Prestación de servicios	3.138.819,34	3.737.280,81	3.183.031,41	3.996.700,18	3.628.316,25
N.º empleados	55	51	49	57	58

Composición ventas (año 2002)



¹ Agradecemos a Pablo y José María Ruiz el tiempo dedicado a relatarnos la situación de su empresa. Para obtener información sobre la actividad de la empresa se puede consultar su página: [www. Gruasruiz.es](http://www.Gruasruiz.es).

Organigrama funcional actual**RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS PLANTEADAS**

1. La empresa Grúas Ruiz ha podido crear una ventaja competitiva con respecto al resto de sus competidoras debido a la buena utilización de sus recursos y capacidades. Ha intentado anticiparse a las necesidades de sus clientes, innovando en el modo de hacer las cosas, buscando la facilitación del trabajo para sus clientes, una vez que ha identificado sus necesidades y ha observado que tiene capacidad para satisfacerlas, dando un servicio personalizado y adaptado a las características de cada cliente en un tiempo record. Además, el servicio ofrecido es de calidad pues cumple adecuadamente con la función y el momento del tiempo que sus clientes demandan. Todas estas características tienen un impacto directo sobre la ventaja en diferenciación de servicios que es donde compete la empresa, logrando una ventaja competitiva, basada en una mayor rentabilidad tanto para la empresa como para el cliente.

Por otra parte, el mantenimiento de su ventaja competitiva ha sido posible gracias a tres factores:

- Barreras a la imitación, que representan los obstáculos y problemas que impiden a los demás competidores reproducir la ventaja competitiva de Grúas Ruiz, actuando como elemento de protección y defensa de dicha ventaja competitiva. En este caso, nos encontramos con una experiencia acumulada a lo largo del tiempo por parte del creador de la empresa, que le ha hecho en muchos momentos de su vida salir adelante a base de aplicar los conocimientos de un sector a otro complementario con éxito. Además, esta empresa cuenta con activos únicos como una

cultura corporativa basada en la innovación y experimentación, en la búsqueda de soluciones cómodas para los problemas del día a día y, en definitiva, con la mejora de las condiciones de trabajo de sus clientes. Otro de sus activos importantes, es la imagen externa de la empresa, como una organización innovadora y preocupada de satisfacer las necesidades de los clientes con eficacia y eficiencia, que le supone una garantía de calidad frente al entorno externo. Por último, podríamos considerar en esta empresa como barrera de entrada una cierta ambigüedad causal, debido a que parte de las competencias del empresario han surgido como consecuencia de la acumulación implícita y no codificable de habilidades y activos interdependientes que se han relacionado de forma compleja dando lugar a una ventaja en el saber-hacer de dicho emprendedor, que los competidores no logran imitar.

- Capacidad de los competidores, que ha sido bastante limitada a la hora de identificar nuevas posiciones competitivas en la industria que estamos analizando. Esto ha supuesto que D. José se anticipara a sus competidores en la identificación de necesidades futuras, dando lugar a la compra de maquinaria, que una vez comprobada la necesidad de la misma. De este modo, el empresario ha podido llevar a cabo innovaciones en el modo de trabajar, y cuando estas innovaciones han sido ampliamente demandadas por el mercado sus competidores no han gozado de los recursos suficientes para implantarlas, otorgando a Grúas Ruiz una ventaja competitiva sostenible durante una cierta temporada.
- Dinamismo de la industria. D. José ha sido capaz de mantener su posición competitiva en una industria llevando a cabo innovaciones constantes, que le han permitido sostener su ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

2. Los factores claves del éxito de Grúas Ruiz se basan sobre todo en diferenciar su oferta hacia los clientes en un gran número de formas, determinando el potencial de diferenciación de su oferta por las características de sus servicios, de sus mercados y de la empresa en sí misma.

En la diferenciación de las características del servicio encontramos que ofrece desde transporte por carretera tanto a individuos como a materiales y maquinaria, al contar con una flota de autobuses y camiones, hasta servicios de elevación de materiales y personas, bombeo de hormigón, etc., relacionados con el conjunto de grúas que posee. Podemos afirmar que en parte, sus servicios son complementarios, pues por ejemplo, transporta materiales de construcción y luego los coloca en obra en el sitio oportuno, por tanto, nos encontramos ante una empresa multi-servicio. Además, todos los servicios que presta están respaldados por una garantía de seguridad y fiabilidad, debido a la incorporación de innovaciones tecnológicas de un modo constante y a la experiencia adquirida con el paso del tiempo. Todo lo cual, lleva a la empresa a la oferta de un servicio completo, fiable y rápido.

En lo que se refiere a la diferenciación de mercados, podemos afirmar que satisface una gran variedad de necesidades y gustos de sus clientes, además estas diferencias en la satisfacción de necesidades son percibidas por dichos clientes, estando dispuestos a pagar el precio que la empresa estime oportuno por sus servicios, debido a la calidad y rendimiento de los mismos.

Por último el alcance de la diferenciación de Grúas Ruiz, se basa en las características de la empresa en sí misma, en la forma en que D. José concibe sus negocios, presta

sus servicios y se relaciona con los clientes. Este aspecto se basa en la experiencia de D. José y en su capacidad para ofrecer un servicio completo y diferente, adaptado a las necesidades de cada uno de sus clientes. En particular, hemos observado que sus instalaciones se encuentran cerca del cliente final para que este pueda observar de primera mano lo que contrata y como se trabaja y, además, ofrece una maquinaria última tecnología adaptada a las innovaciones que van surgiendo tanto en el mercado español como en el europeo. Por otra parte, el modo de concebir el trabajo, por parte de D. José hace que los clientes le otorguen toda su confianza, pues siempre está en la búsqueda de una mejora del nivel de vida en el trabajo de sus clientes, posibilitándoles la realización del menor esfuerzo y la obtención del mayor rendimiento posible.

3. Desde nuestro punto de vista, consideramos que la empresa Grúas Ruiz ha seguido una estrategia de diferenciación genérica, ofreciendo servicios únicos y distintos a los de sus competidores, creando un alto valor añadido percibido por el cliente, y manteniendo unos precios similares. Esta estrategia representaría la trayectoria 4 del reloj estratégico de Bowman. El objetivo ha sido siempre incrementar la cuota de mercado ofreciendo servicios mejores a los de la competencia, en calidad, en prestaciones y en rendimiento, a un precio similar.

El seguimiento de esta estrategia implica por parte de la empresa una clara orientación hacia el mercado, de este modo, D. José siempre ha estado intentando conocer con antelación quienes eran sus clientes, qué le demandaban, cómo cambiaban sus necesidades y qué era lo que valoraban de los servicios sus clientes. Por lo que, el elemento clave de la diferenciación de esta empresa ha estado en la forma en que atiende o trata de satisfacer y mejorar las necesidades de sus clientes. Como hemos observado a lo largo del caso, Grúas Ruiz ha ofrecido un servicio único y completo, adelantándose a la competencia y teniendo en cuenta las innovaciones tecnológicas que iban surgiendo.

¿Qué camino seguir en el futuro? Consideramos que el modo en que Grúas Ruiz se ha ido abriendo camino hasta ahora, es correcto y que su trayectoria debería seguir por el mismo camino. De este modo, pensamos que continuar con una estrategia basada en la diferenciación de servicios ofrecidos a sus clientes, puede seguir siendo la base de su éxito, sin olvidar nunca los costes, es decir, seguir compitiendo en diferenciación, pero sin elevar los precios. Pues disfrutamos de una imagen de ofrecer un servicio adecuado a las necesidades del cliente, sin precios excesivos, que nos hacen asequibles para una buena parte del mercado. Y por supuesto, continuar llevando a cabo todas las innovaciones tecnológicas necesarias para seguir ofreciendo un producto de última generación y que respete las normas de seguridad de la ley de prevención de riesgos laborales.

4. El hecho de que sea una empresa familiar y que además ya se encuentre la segunda generación al frente de la misma, hace que se pueda asegurar una dirección estratégica homogénea de la empresa. En otras palabras, la segunda generación ha visto cual ha sido la trayectoria de la primera al frente de la empresa y los resultados de la misma, esto les ha permitido conocer, en parte, como funciona el sector y cuales deben ser las características para competir en el mismo. Del mismo modo, la segunda generación con una preparación universitaria va a aportar al negocio conocimientos y formas de hacer las cosas, procedentes de otros sectores económicos y que pueden ser de utilidad para mantener la ventaja competitiva de la empresa en el entorno en que hoy se encuentra.

RELACIÓN CON OTROS TEMAS

Sería interesante llevar a cabo la identificación de los grupos de interés clave que influyen en esta empresa, sus objetivos, así como su actuación ante cada uno de ellos.

Por otra parte, se podría realizar un análisis del entorno externo e interno a la organización.

También, podríamos caracterizar el diseño organizativo de esta empresa y su relación con la estrategia que desarrolla.

Del mismo modo, se pueden identificar las características culturales de la empresa y relacionarlas con la evolución estratégica realizada y futura de la empresa.

Asimismo, es interesante identificar las diferentes estrategias funcionales desarrolladas en Grúas Ruiz y cómo estas estrategias son coherentes con la estrategia corporativa de la organización.

Por último, se podría llevar a cabo un análisis de las estrategias de crecimiento y desarrollo realizadas y futuras de Grúas Ruiz, cuáles son las características, tanto del entorno como de la empresa, que les han permitido llevarlas a cabo, que implicaciones han tenido en la organización y cual debe ser la línea de actuación futura a seguir.