



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO
DE LA EMPRESA
GUILLERMO GARCÍA
MUÑOZ S.L.**

Alumno: Elisa López Basterrechea

Junio, 2017



ÍNDICE

1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	2
3. LA EMPRESA.....	3
3.1. Gobierno de la empresa.....	4
3.2. Misión, visión y valores.....	4
3.3. Objetivos estratégicos.....	5
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	5
4.1. Análisis del Entorno General.....	5
4.2. Análisis del Entorno Específico.....	14
5. ANÁLISIS INTERNO	19
5.1. Cadena de valor.....	19
5.2. Teoría de recursos y capacidades.....	22
5.3. Matriz DAFO.....	24
6. ESTRATEGIA.....	28
7. CONCLUSIONES	31
7.1. Mi propuesta de estrategia.....	31
7.2. Conclusión.....	35
8. BIBLIOGRAFÍA	36
9. WEBGRAFIA.....	37
10. LEGISLATIVA.....	38
11. ANEXO I. ENTREVISTA PERSONAL AL DIRECTOR GENERAL DE Ggm, S.L.	40



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fincas transmitidas e inscritas en los registros de la propiedad - Marzo 2017	9
Figura 2. % de empresas que utilizan comercio electrónico.	11
Figura 3. Pirámide de población a 1 de julio de 2016.	12
Figura 4. Superficie agrícola desde 1961 a 2014.....	13
Figura 5. Cadena de valor, Porter 1990.	20
Figura 6. Clasificación de los recursos.	22
Figura 7. Matriz DAFO.....	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Total facturación de Guillermo García Muñoz, S. L.	3
Tabla 2. Total gastos de inversión en tecnología por comunidad autónoma.	10
Tabla 3. Ranking de ventas de las marcas de tractores más vendidas.	15



1. RESUMEN

El trabajo que expongo a continuación presenta un análisis empresarial acerca de la sociedad Guillermo García Muñoz S.L., una empresa con una gran trayectoria en el mercado de la construcción y el equipamiento de ayuntamientos, diversificada hacia el sector agrícola.

La delegación central está localizada en Jaén y tienen otras tres delegaciones más en distintas provincias de Andalucía. Este análisis se lleva a cabo con el objetivo de conocer el entorno y poder proponer una nueva estrategia de negocio con posterioridad.

La estrategia que ofrezco, derivada de este análisis, se basa en una estrategia de cooperación mediante franquicias de servicios con la marca de la empresa. El objetivo principal es ampliar el mercado y expandir el negocio por el resto del territorio nacional, consiguiendo así una mayor cuota de mercado. Por esta razón, es necesario comenzar por un análisis completo de la empresa y su entorno para que la estrategia sea formulada de una forma efectiva.

ABSTRACT

The work that will be explained below presents a strategic analysis of the company Guillermo García Muñoz S.L., a company with a great career in the construction market and local government's equipment, diversified to the agricultural sector.

The company's central office is located in Jaén and there are other three offices in different provinces of Andalucía. One of the goals of this analysis is getting to know the environment of the company in order to be able to propose a new business strategy.

The strategic that I present in this analysis, is based on a cooperation strategy through services franchises with the company brand. The main objective is to expand the market and the business to the rest of the national territory and thus achieving a bigger market share. For that reason, it is necessary to carry out a full analysis of the company and its environment so that the strategy is formulated in an effective way.



2. INTRODUCCIÓN

Con la crisis económico-financiera que hemos atravesado durante los últimos años ha sido necesario para muchas empresas buscar diferentes salidas y líneas de negocio a las que se llevaban a cabo con la intención de aumentar las fuentes de ingresos disminuyendo así el riesgo de obtener pérdidas.

Lo anterior me llevó a realizar este análisis sobre una empresa que se ha visto en esta tesitura, mostrando así como puede diversificarse incrementando sus beneficios y disminuyendo el riesgo de pérdidas en conjunto.

Con este análisis estratégico pretendo conseguir una serie de objetivos los cuales ayudarán a la empresa a seguir una mejor senda hacia el rendimiento económico y el crecimiento empresarial. Dichos objetivos son:

- Comprender cómo está compuesto el mercado.
- Cómo son los clientes que participan en el sector.
- Cuál es el potencial con el que cuenta la empresa para mejorar su imagen.
- Cuáles son sus debilidades.

Mediante la consecución de los objetivos anteriormente citados conseguiremos entender el porqué de las estrategias tomadas por la empresa y cuáles son las posibilidades de crecimiento de dicha empresa mediante nuevas estrategias y la consecución de las establecidas como la de diversificación de los negocios.

En primer lugar, para realizar una diversificación correctamente, debemos conocer la empresa y su entorno. Para ello es necesario hacer un análisis íntegro tanto del entorno interno como externo. De esta manera podremos saber qué elementos domina la empresa o puede dominar y cuáles no podrá controlar pero que igualmente son esenciales para un rendimiento óptimo. Teniendo en cuenta que esta empresa abarca dos sectores muy amplios, me ceñiré a analizar el sector agrícola al cual le está presando mayor atención en cuanto a promoción y evolución en ventas. Tras este análisis se puede pasar a la aplicación de la estrategia.

En este proyecto se tratará sobre la empresa Guillermo García Muñoz S.L. (Ggm S.L.) fue creada por quien le da nombre, Guillermo García Muñoz, su fundador en 1963 con la creación de un pequeño taller de 45 m² en Jaén capital. Poco a poco fue creciendo, cambió de instalaciones en varias ocasiones, siempre ampliando sus dimensiones. Se dedica a la

"Promoción de terrenos, edificaciones, urbanización, parcelación. Alquiler de bienes inmuebles. Construcción completa, reparación y conservación de toda clase de obras. Transporte de mercancías por carretera. Construcción y fabricación de maquinaria agrícola. Construcción y fabricación de máquinas y comercio al por mayor de ferretería, fontanería y calefacción".

La elección de esta empresa ha sido con motivo de su alta competitividad en el mercado, superación propia y permanencia en el tiempo, lo cual la hace interesante para el análisis estratégico de ésta y su mercado. Ésta empresa ha conseguido aumentar su facturación con la implantación de la estrategia de diversificación del sector de la construcción y equipamientos de ayuntamientos, al que se dedicaba años antes de la crisis, al sector agrícola, al que se le está dando mayor promoción en este momento. Por tanto, se puede distinguir dos claras secciones dentro de la empresa, por un lado encontramos Ggm como promotor de la construcción y equipamientos de ayuntamientos, y por otra parte se encuentra Garmo, dedicada a la sección agrícola y de alquiler de maquinaria, a la cual, como ya he comentado anterior mente, se le dará mayor importancia en este proyecto. El aumento de la facturación lo muestra la tabal 1, que tras un periodo de crisis con facturaciones decrecientes desde 2007, siendo 25.685.879 € y en 2008, 14.269.170 €, de nuevo vuelve a aumentar año tras año.

Tabla 1. Total facturación en miles de euros de Guillermo García Muñoz, S. L.

	2014	2015	2016
Volumen facturación Ggm	7.900	10.700	12.000
Volumen facturación Garmo	3.451	5.176	5.968
Total facturación del grupo	11.351	15.876	17.968

Elaboración propia. Fuente: datos aportados por la empresa.

3. LA EMPRESA

Guillermo García S.L. es un complejo conglomerado de empresas que ocupa una superficie total de 51000 m² destinada al "montaje, mantenimiento, reparación de maquinaria; venta de dicha maquinaria, materiales y repuestos; alquiler de maquinaria y equipos; montaje de andamios; fabricación de encofrados". Todo esto presentado en las siguientes secciones: producto; maquinaria; alquiler; servicio técnico; división de grúas



y andamios y encofrados. Fue creada en 1963 por Guillermo García Muños, la actividad nace realizando labores de mantenimiento, reparación y montaje de maquinaria en un pequeño taller de 45 m². En 1978 se inicia la actividad de venta de maquinaria, materiales y repuestos en solitario, lo cual se considera el origen de su actual empresa. Más tarde, en el año 1990, se incorpora el departamento de alquiler y equipo y pasa a ser sociedad anónima. En el año 2000 se constituye como sociedad limitada y en ese y los consecutivos año comienza con la distribución en exclusiva de los productos Bobcat, se incorpora el montaje de andamios con opción de venta y alquiler, se crea un departamento especializado en recambios y reparaciones (departamento post-venta), se inauguran las Instalaciones Centrales de Jaén en 2006. En los años 2008 se abre la delegación de Córdoba, en 2010 la de Sevilla y, por último, en 2016, se inaugura la delegación de Granada.

3.1. Gobierno de la empresa.

Guillermo García Muñoz fue propietario hasta la cesión de la dirección a sus cuatro hijos. Miguel Ángel García Hermoso, primogénito, en la gestión de la empresa, Bernabé Guillermo Hermoso, el pequeño, es el director financiero, Guillermo García Hermoso es el responsable técnico de proyectos de la empresa y Manuel García Hermoso es el responsable de la delegación de Córdoba.

En cuanto a las acciones de la empresa están repartidas entre los cuatro hijos del fundador y su esposa, Ana Rita Hermoso.

3.2. Misión, visión y valores.

La misión es la siguiente, proveedor de material y maquinaria para el sector de la construcción, tanto en la venta de material nuevo, como en la reparación y alquiler del mismo. Ofrece a los clientes una amplia gama de productos de las mejores marcas del mercado para todos los profesionales, particulares, servicios municipales y obras públicas. También de herramientas de ferretería de todo tipo y en sectores tan consolidados en España como la agricultura, la jardinería, la caza, la seguridad y protección laboral, (www.ggm.es).

La visión es la ampliación de cobertura en cuanto a territorio, llegando a convertirse en una empresa de servicios, que comercialice en el resto de Andalucía y su expansión por todo el territorio nacional.

Los valores son que cuenta con un personal altamente cualificado y ofrece soluciones integrales y totalmente adaptadas a las necesidades de los clientes, (www.ggm.es).

3.3. Objetivos estratégicos.

Es fácil observar como la empresa Ggm está cada vez más interesada en ampliar su territorio con la apertura de nuevas delegaciones en diversas provincias de Andalucía, abarcando 6 de las 8, puesto que Sevilla incluye Cádiz y Huelva. Además, con la nueva concesión de representación de Bobcat para toda Andalucía le obliga a estar presente en las 8 provincias. Centrándose sobre todo en el servicio post-venta y talleres.

Esto nos hace ver con mayor facilidad cuál es su objetivo estratégico, la ampliación de territorio y a su vez ampliación de cobertura de los sectores, no sólo los mencionados anteriormente. Con ello pretenden lograr un aumento de la cobertura de mercado y la cuota de éste que le aporte mayores beneficios y posibilidad de reinversión para seguir su avance en los sectores ya conocidos por la empresa.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

4.1. Análisis del Entorno General.

Con entorno general nos referimos al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva derivada del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad (Guerras y Navas, 2015).

A pesar de que esta empresa interviene en dos sectores distintos analizaré el entorno, haciendo mayor hincapié en el sector agrícola, ya que es en el que más se está centrando en dar a conocer puesto que el sector de la construcción y equipamiento de ayuntamientos ya cuenta una clientela fiel a la empresa y, además, se ha visto más perjudicado por la crisis acontecida en los últimos años.

Para ello utilizaremos el método PESTEL, el cual pasamos a desarrollar a continuación.

Dimensión política.

Esta dimensión representa la forma en que las organizaciones tratan de influir en el Gobierno y cómo las entidades gubernamentales influyen en ellas, (Hitt, 1999).

Por eso es uno de los elementos clave en relación a la competitividad de las empresas es la acción de las administraciones públicas, los gobiernos y las instituciones supranacionales mediante determinadas políticas y normativas relacionadas con la

innovación e internacionalización, la regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, fiscal y tributaria y todas sus modificaciones. De esto se deduce la importancia de una gran estabilidad política puesto que la inestabilidad podría ocasionar alteraciones en el comportamiento de la población, lo cual afectaría a la economía y a todos sus sectores.

- Estabilidad política:

España se ha enfrentado a un clima político bastante complejo, lleno de incertidumbre a causa de los acontecimientos derivados de la crisis mundial de los pasados años. Algunos ejemplos de esas dificultades del país son los efectos económicos en la población, el déficit público y las altas tasas de paro, la corrupción sacada a la luz de varios partidos políticos tradicionales, el surgimiento de partidos nuevos que han transformado el panorama electoral y la pérdida de credibilidad sobre el proyecto europeo que afecta a la Unión Europea.

La situación política se volvió más confusa, presa de la indignación popular, siendo una prueba de ello que nos encontramos con 4 fuerzas políticas principales, a diferencia de años atrás de bipartidismo, que no consiguieron mayoría parlamentaria suficiente y que han constituido un gobierno tras muchos pactos entre ellos.

Todo esto provoca un contexto irregular que merma la confianza de los inversores y provoca, a su vez, complicaciones para las empresas.

Los economistas señalaban que esa situación en la que el país carece de un gobierno estable estaba paralizando las inversiones y frenando la creación de empleo. Y así fue, pero España ha vuelto a estar en la ruta de los inversores internacionales.

- Fiscalidad:

Un punto a considerar es el IVA aplicable a la maquinaria agrícola que, en el caso de España, según el INE, es del 21% considerándose de régimen general al igual que el resto de vehículos y maquinaria. Este IVA es aplicable tanto en esta maquinaria como en todas las herramientas y útiles vendidos y ofrecidos por esta empresa. También es así en el servicio post-venta de reparación y mantenimiento de vehículos que presta esta empresa.



Respecto al Impuesto de Sociedades para pequeñas y medianas empresas no ha variado en los últimos años, no obstante, sigue siendo más alta que la del resto de países de la UE, (INE, 2017).

Dimensión legal.

Existe un manual de reformas en vehículos recogido por el MAPAMA (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente). En él se encuentran recogidos los decretos que regulan la tramitación de reformas de vehículos. Éste manual establece la explicación de las reformas tipificadas, su codificación y la documentación necesaria para ser tramitadas, tanto de carácter nacional como de la Unión Europea.

Hay varias legislaciones y normativas que son de aplicación a tractores, remolques y maquinaria agrícola. Entre ellos podemos destacar “la DIRECTIVA 1999/56/CE de la comisión de 3 de junio de 1999 por la que se adapta al progreso técnico la Directiva 78/933/CE del Consejo sobre la instalación de los dispositivos de alumbrado y de señalización luminosa en los tractores agrícolas o forestales de ruedas”, “DIRECTIVA 2003/37/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 26 de mayo de 2003 relativa a la homologación de los tractores agrícolas o forestales, de sus remolques y de su maquinaria intercambiable remolcada, así como de los sistemas, componentes y unidades técnicas de dichos vehículos y por la que se deroga la Directiva 74/150/CEE”, o “Real Decreto 346/2012, de 10 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 1013/2009, de 19 de junio, sobre caracterización y registro de la maquinaria agrícola.”

Dimensión medioambiental.

Como aparece en el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, se aprobó en 2014 el “Real Decreto 147/2014, de 7 de marzo por el que se regula la concesión directa de ayudas del Plan de Impulso al Medio Ambiente para la renovación de tractores agrícolas <<PIMA Tierra>>”. Con esto pretendían reducir las emisiones de contaminantes atmosféricos de los tractores por modelos que tengan un menor impacto en el medio ambiente y que sean más eficientes. Esto se debe a que el parque de tractores en España está muy envejecido ya que son más del 55% de los tractores utilizados hoy en día los que tienen más de 16 años y son estos una de la principal consecuencia de la contaminación atmosférica del campo español.

A pesar de esto no han sido muchos los avances, hoy en día no hay ninguna convocatoria para llevar a cabo esta ayuda.

Con esta medida, la empresa Ggm en su sección agrícola, se ha visto beneficiada puesto que ha conseguido un aumento de las ventas de tractores a raíz de ella. Los agricultores y propietarios de cultivos con tractores con más de 15 años de antigüedad buscaban el cambio beneficiándose de la ayuda y esta empresa les ofrece tractores de última generación que son de interés para ellos.

Dimensión económica.

Según Hitt 1999, el ambiente económico se refiere a la naturaleza y dirección de la economía en la que la empresa compite o podría competir.

En este apartado analizaré variables económicas como pueden ser el incremento de precios del consumo (IPC), la tasa de variación del PIB, la tasa de desempleo, el tipo de cambio y la venta y uso de maquinaria agrícola.

La evolución del IPC ha sido bastante significativa, puesto que desde los últimos meses de 2016 y hasta febrero de 2017 ha subido rápidamente llegando a estar en un 3% y situándose en mayo, a pesar de un descenso de esta evolución, en un 1'9%. Estos continuos aumentos y descensos de la variación del IPC pueden deberse a varios factores como la subida del precio del barril de Brent que tuvo una caída considerable meses antes, la compra de bonos por parte del BCE, pero principalmente a la subida de los precios de los paquetes turísticos y el alojamiento a consecuencia de la semana santa, etc. (INE, 2017).

En cuanto a los tipos de interés se mantienen en una cierta normalidad comparándolos con años posteriores al inicio de la crisis, llegando a superar los 600 puntos. Sin embargo, desde finales de 2013 los tipos de interés han ido disminuyendo, situándose desde los 3,7 puntos en enero de 2014 hasta los 3 en diciembre de 2016 (INE, 2017).

Con relación al tipo de interés medio al que se prestan dinero los bancos, el Euribor, ha mantenido una tendencia a la baja desde el verano de 2015 encontrándose entonces en el 0,16%, descendiendo hasta un -0,131% en mayo de 2017. Esto favorece la situación de los demandantes de préstamos, hipotecas, etc. (Hipotecas y Euribor, 2017).

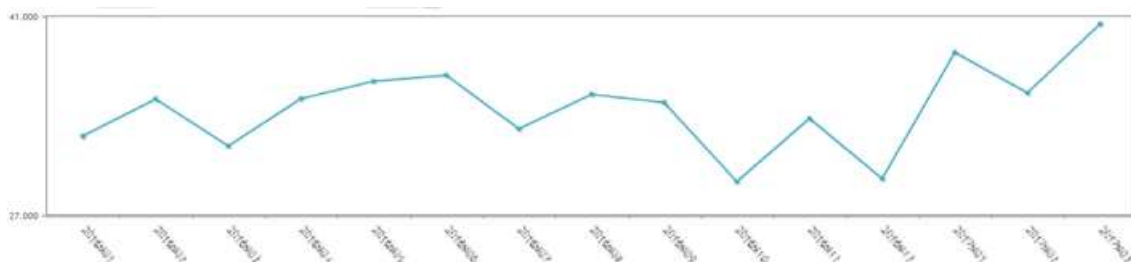
El desempleo ha tenido una tendencia descendente en los últimos años con su máximo en el 2013, así lo refleja el Servicio Público de Empleo Estatal (2017). Sin embargo, observamos los datos posteriores, los cuales muestran una tendencia a la baja, siendo 3.573.036 de personas las que se encuentran en desempleo en abril de 2017. Puntualizamos cómo en los meses de verano este dato es menor, esto es debido a que es un periodo favorable para esta variable por la importancia que tiene el turismo en nuestro país, alcanzando sus mayores cifras en estos meses.

La desigualdad de la renta en España es la mayor de Europa. Podemos observarlo con un índice Gini que se sitúa en 0,337 para la renta. Esto se constata con datos ya que en 2013, el 20% de las personas más ricas ingresaron rentas de 6,3 veces mayores que las que ingresaron el 20% de personas más pobres, así lo afirman Ignacio Moncada y Juan Ramón Rallo en su trabajo “Mitos y realidades. La desigualdad en España (2016)”.

Respecto al producto interior bruto, nos indica la cantidad de bienes y servicios producidos en un país. Ha permanecido prácticamente constante a lo largo de los últimos años, situándose entre -6 y 6 millones de euros. No obstante, se producen constantes subidas y bajadas. Las primeras se producen generalmente en los trimestres primero y terceros, podría ser coincidente con la influencia del turismo, siendo el sector turístico un gran sustento para nuestra economía (INE, 2017).

Todo esto afecta de una manera diferente a ambos negocios de la empresa, así es que la construcción, como vemos en la figura 1, tras resurgir después de años de recesión por la crisis acontecida, volvió a mostrar un frenazo en las inversiones que actualmente se recupera. Pero esto no resulta alentador para la empresa ya que aún queda mucho por recuperar para llegar a niveles similares a los años anteriores a la crisis.

Figura 1. Fincas transmitidas e inscritas en los registros de la propiedad - Marzo 2017



Fuente: INE, 2017

Dimensión tecnológica.

En el siglo XXI la tecnología juega un papel básico como herramienta la cual nos intenta facilitar las cosas. Gracias a ella podemos estar presente en mayor número de mercados, llegar a mayores clientes potenciales, estar presentes en cualquier país del mundo, tener mayor facilidad para obtener información, reducir costes de producción, etc. Pero esta nos hace cambiar con frecuencia y esforzarnos por no quedarnos en la cola, creando así un entorno más dinámico. Así es que las empresas se han visto forzadas a adaptarse a la tecnología, en mayor o menor medida, además de encontrar en ella oportunidades para obtener mayores beneficios y diferenciarse del resto de competidores. A pesar de que la innovación es clave para esto, en España queda mucho que avanzar ya que sigue siendo bajo el gasto en I+D respecto a otros países de la Unión Europea. La baja inversión puede deberse a la recesión acontecida en los últimos años. En la tabla 2, que se muestra a continuación, podemos observar el total de gastos llevado a cabo en esta partida, además del desglose de los gastos totales en cada Comunidad Autónoma en los años 2014 y 2015. En ella vemos como Andalucía es la tercera comunidad que mayor gasto realiza tras la Comunidad de Madrid y Cataluña. Además, el gasto total en I+D destinado al sector primario es, en 2014, de 58.395,30 miles de euros y aumentando en 2015 a 60.147,9 miles de euros, ofrecidos estos datos por el Instituto Nacional de Estadística (2017).

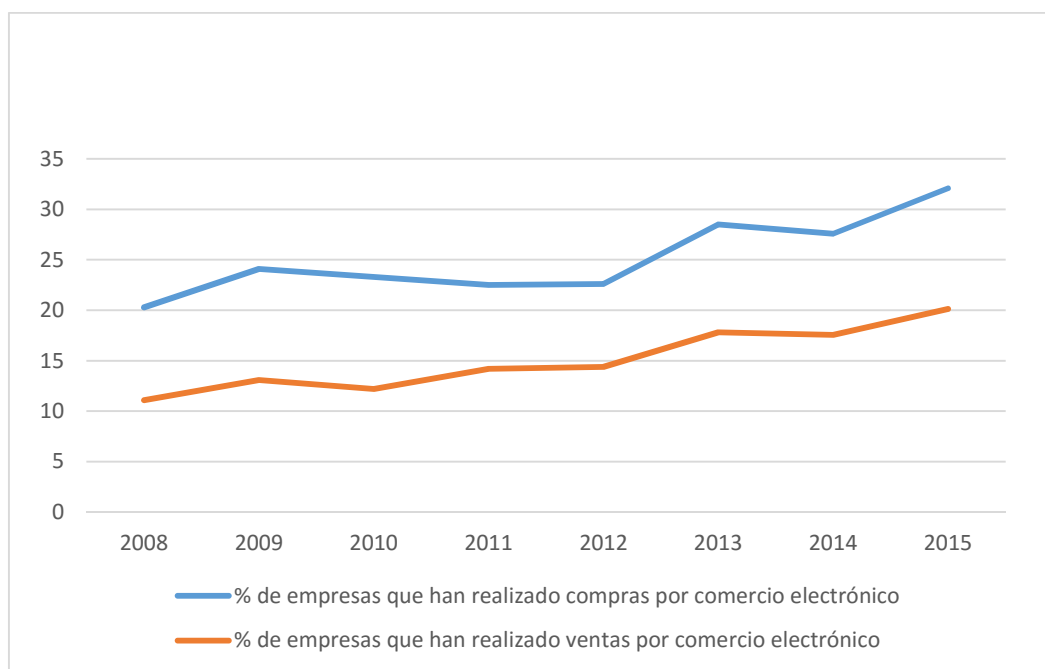
Tabla 2. Total gastos de inversión en tecnología por comunidad autónoma.

C.C.A.A	Gastos internos 2014 (miles de euros)	Gastos internos 2015 (miles de euros)	C.C.A.A.	Gastos internos 2014 (miles de euros)	Gastos internos 2015 (miles de euros)
Andalucía	1.465.740	1.476.451	Comunitat Valenciana	1.011.352	1.013.400
Aragón	300.795	302.122	Extremadura	116.010	116.584
Asturias, Principado de	171.612	158.604	Galicia	477.279	496.560
Balears, Illes	85.335	89.138	Madrid, Comunidad de	3.312.342	3.480.739
Canarias	192.994	202.146	Melilla	1.874	..
Cantabria	101.828	103.326	Murcia, Región de	233.692	244.164
Castilla - La Mancha	193.038	203.112	Navarra, Comunidad Foral de	313.655	299.573
Castilla y León	526.820	536.189	País Vasco	1.306.278	1.269.313
Cataluña	2.937.731	3.106.752	Rioja, La	71.369	71.225
Ceuta	1.013	..	Total	12.820.756	13.171.807

Elaboración propia. Fuente: datos del INE, 2017.

No obstante, cuando hablamos de tecnología nos referimos a una infinidad de cosas debido a que hoy en día es imprescindible su uso. Otro punto a considerar en relación a la tecnología es el creciente uso del comercio electrónico para conseguir por medio de este aumentar las ventas y llegar a nuevos y más clientes. Es un hecho que cada vez son más las empresas que realizan transacciones a través de internet, bien para comprar o bien para vender. Otra variable que ha tenido una tendencia alcista es el volumen de ventas como se puede observar en el Figura 2, en España la tasa de crecimiento del volumen de ventas de las empresas que utilizan el comercio electrónico para estas era en 2008 de 11,10% llegando en 2015 hasta el 20,14%, observando así un aumento considerable. (INE, 2017).

Figura 2. % de empresas que utilizan comercio electrónico.



Elaboración propia. Fuente: datos del INE, 2017.

Como punto final, no podría faltar hacer mención a las redes sociales las cuales son de gran relevancia en la actualidad. Cada vez son más utilizadas por las empresas para acercarse al cliente, conocer mejor la situación del mercado o ayuda a la identificación de necesidades para así intentar satisfacerlas. En relación a esto la Asociación Española de la Economía Digital (2014) ha hecho un estudio en el que se observa que menos del 2% de las empresas españolas no hace uso de la comunicación por medios digitales. Encontramos múltiples variables de redes como son Facebook o Twitter, estas son las redes más utilizadas por las empresas. A pesar de esto, todavía no están afianzadas del

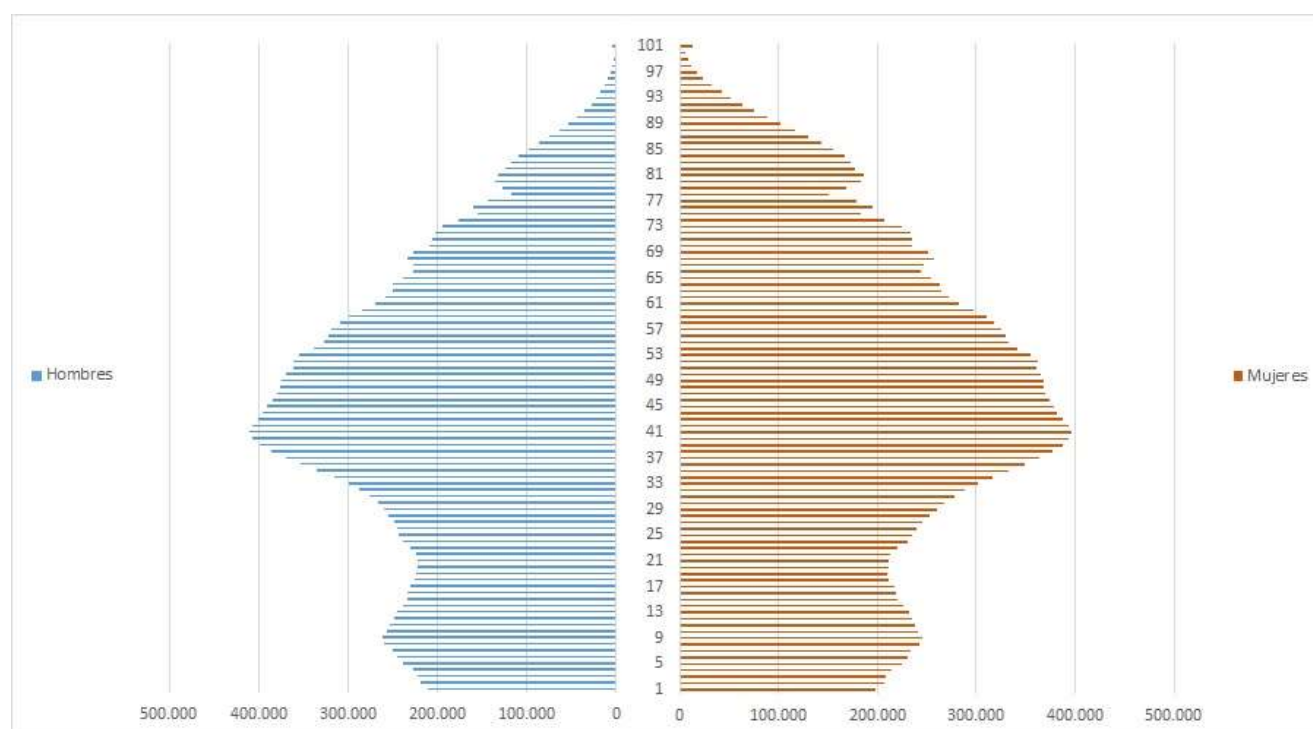
todo, ya que, alrededor de la mitad de los encuestados, consideran que son innecesarias. No obstante, aumentar la notoriedad de la marca, promocionar sus productos o servicios, observar a la competencia o generar contactos con clientes potenciales son los principales usos que le encuentran.

Dimensión demográfica.

Esta dimensión se ocupa del tamaño, edad, estructura, distribución geográfica, combinación étnica y distribución de los ingresos de la población, (Hitt, 1999).

España poseía a uno de julio de 2016 unos 46.468.102 de habitantes (INE, 2017). No obstante, esta se encuentra inmersa en un gran problema a largo plazo debido al “baby boom” de 1964, esto ocasionará que la pirámide poblacional se descompense con el paso de los años, acusada por la falta de una generación poblacional grande que garantice el sistema de pensiones y la seguridad social en España a largo plazo. A lo que habría que sumarle el aumento de la esperanza de vida de las personas. Además, según un estudio del Instituto Nacional de Estadística (2014) se estima que España perderá un millón de habitantes en 15 años y 5,6 millones de personas en 50 años, junto al alto porcentaje de habitantes mayores de 65 años que será de casi el 25% de la población total.

Figura 3. Pirámide de población a 1 de julio de 2016.



Elaboración propia. Fuente: datos del INE, 2017

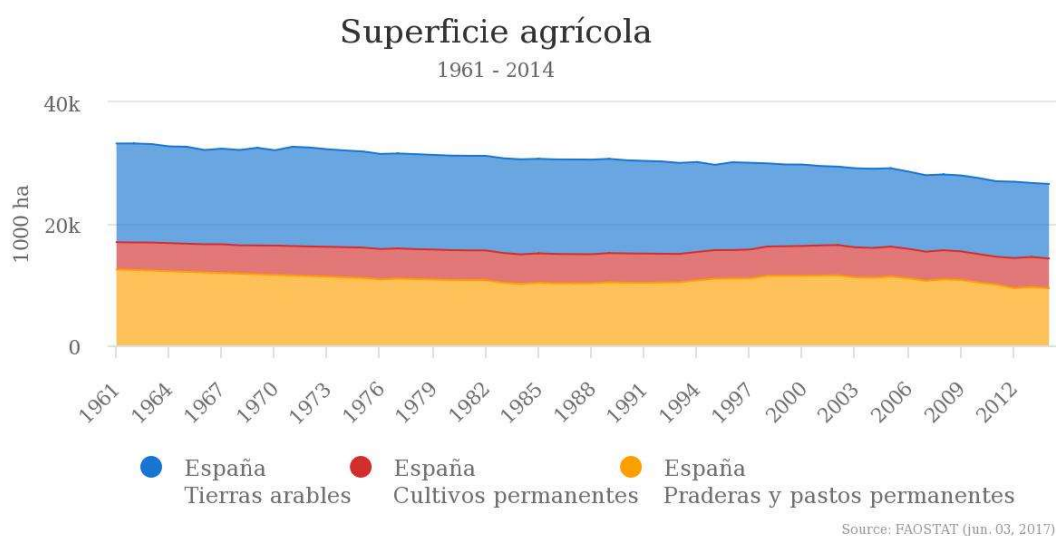
En esta dimensión también debemos hacer referencia a la situación preocupante que ostenta el sector agrícola debido al envejecimiento generalizado en los últimos años en este sector. Así lo afirma, en la guía de Servicios al Agricultor y al Ganadero COAGUÍA 2016, la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG) afirmando que “en la próxima década, 6 de cada 10 agricultores españoles entrarán en edad de jubilación. El contexto demográfico del sector agrario demuestra la urgencia del relevo generacional.” y “en el año 2010, según la Comisión Europea, el 5,3% de los agricultores españoles tenía menos de 35 años de edad, mientras el 56,3% sobrepasaba los 55 años. Esto es, 10 agricultores mayores de 55 años por cada agricultor menor de 35 años”. (COAG, 2015).

Dimensión sociocultural.

En esta dimensión recogemos las formas de vida de las personas, creencias, actitudes y valores, además de las condiciones demográficas, culturales, religiosas, étnicas y educativas del sistema social en su conjunto.

Centrándonos en los conceptos que de alguna manera tienen efecto sobre la agricultura podemos comprobar cómo las ciudades han ido creciendo y la población ha ido aumentando, iniciada esta tendencia a mitad del siglo XX por la industrialización, mientras que en los pueblos pequeños y rurales la población ha ido descendiendo. Esto puede ser una razón por la que la superficie agrícola ha ido descendiendo como muestra la FAO con la figura 4.

Figura 4. Superficie agrícola desde 1961 a 2014.



Fuente: FAO, 2017

Otro cambio característico en la sociedad moderna es el de la alimentación. Analizando los datos de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), en los últimos años, las sociedades industrializadas, han aumentado el consumo de carnes y lácteos mientras que el de huevos, azúcares, legumbres y aceites ha disminuido. A pesar de esto, hoy en día comemos mayor variedad de productos de los que se comía en 1961. Con la globalización comercial y cultural y el desarrollo de los transportes se consumen productos exóticos en cualquier parte del mundo, y en cualquier estación productos de una temporada concreta. Pero lo más significativo de la época contemporánea en relación a la alimentación es la aparición del fast food (comida rápida) lo cual ahora alerta a las organizaciones de la salud por la proliferación de la obesidad, la diabetes y enfermedades cardiovasculares.

Con esta peligrosa epidemia de obesidad en todo el mundo, se está concienciando a la humanidad del necesario cambio y vuelta a la cultura alimenticia y en un país como es España, con la dieta mediterránea como base de nuestra alimentación, la cual es considerada una de las más equilibradas en nutrientes y antioxidantes, se está volviendo a la preocupación por la salud y el físico. Esto favorece el consumo de vegetales y hortalizas y el consumo de grasas saludables como el aceite de oliva.

4.2. Análisis del Entorno Específico.

El entorno específico se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige (Guerras y Navas, 2015).

Para realizar el análisis desde esta perspectiva utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Éste se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria, (Hill, 2009).

Intensidad de la competencia actual.

La competencia es alta en este sector, no sólo hay marcas muy bien posicionadas que compiten con nuestra empresa como muestra la siguiente tabla donde podemos observar el ranking de ventas de las trece marcas más vendidas de tractores.

Tabla 3. Ranking de ventas de las marcas de tractores más vendidas.

JOHN DEERE	25,1
NEW HOLLAND	18,2
KUBOTA	8,3
CASE IH	7,4
MASSEY FERGUSON	5,5
FENDT	5,2
DEUTZ-FAHR	4,8
SAME	4,3
LANDINI	3,5
CLAAS	2,7
VALTRA	2,5
LAMBORGHINI	2,1
RESTO DE MARCAS	10,4

Elaboración propia. Fuente: datos de Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2015.

La marca que comercializa la empresa Ggm agrícola, Kubota, estaba en tercera posición en el año 2015, compitiendo constantemente con las empresas que se encuentran por debajo e intentando mediante estrategias diversas, acercarse a los márgenes de ventas de John Deere y New Holland.

Además de esto debemos considerar como competidores a las empresas que distribuyen estos productos o que ofrecen los servicios post-venta y taller al igual que Ggm agrícola, entre ellos Palma Gamero, AGROJIL o Maquinaria Agrícola Guerrero. Son muchos los pequeños talleres de reparación de vehículos y maquinaria que hay en la provincia y en toda Andalucía, según el INE, 2017, las empresas en Andalucía que se dedican a la



reparación de maquinaria y equipos es de 1190 empresas en 2016 con independencia del número de empleados.

Amenaza de nuevos competidores.

La principal amenaza de nuevos competidores es la posibilidad que tienen los productores de maquinaria de integración vertical. Podrían hacerse ellos mismos los vendedores directos de sus productos en vez de comercializarlos a través de distribuidores como Ggm.

Las barreras de entrada no son muy elevadas y son relativas, hay que cumplir con la normativa y estar registrado en el registro Oficial de Maquinaria Agrícola de Tractores para el caso de los tractores como tal o contar con la homologación por parte de la Dirección General de Producciones y Mercados Agrícolas en caso de implementos de la maquinaria.

Una de las principales barreras de entrada que se encuentran los nuevos competidores es referida a las economías de escala ya que las empresas instauradas en el mercado cuentan con una fidelidad por parte de los clientes que será difícil de arrebatar. Al llevar más tiempo en el mercado gozan de reducción en los costes por parte de los proveedores de la maquinaria ya que le hacen descuentos por cantidad de productos comprados o facilidad de financiación. Además, las empresas del mercado cuentan con recursos compatibles entre productos por lo tanto, aprovechan esa ventaja como por ejemplo en la reparación de tractores y demás maquinaria ya que se utilizan las mismas herramientas para arreglar todo tipo de productos que comercializa.

Otra barrera para los nuevos competidores, derivada de la clientela que ya tiene las empresas del mercado, es el efecto de red puesto que los clientes confiarán más en las marcas y productos de los que tengan constancia que otros usan y les son útiles, ajustándose a sus exigencias, eso aporta un grado de confianza al consumidor que una marca nueva no puede ofrecer. Costaría mucho esfuerzo hacerse con la confianza de los consumidores potenciales. Con respecto a esto, el coste de cambio de proveedor puede ser elevado, esto supondría a la empresa nueva ofrecer una reducción de precios elevada para conseguir que ese efecto se vea mermado.

Podemos tener en cuenta también la importancia del acceso a los canales de distribución que las empresas del mercado tienen ya fijado puede ser una gran desventaja para los nuevos competidores. La empresa Ggm agrícola cuenta con sus propios vehículos de



transporte además de subcontratas para el traslado de tractores y maquinaria pesada. Tienen precios fijados a un coste menor del coste real del servicio y la facilidad de disponer de sus propios medios de transporte que una empresa nueva no podría obtener fácilmente sin una gran inversión de capital.

Amenaza de productos sustitutivos.

Como es sabido, hay muchas marcas de tractores y cada vez más máquinas especializadas para cada sector de la agricultura y para cada actividad. La mecanización de este sector está en auge y esto supone para la empresa una mayor amenaza de productos sustitutivos que entran nuevos al mercado. La especialización de la industria crea máquinas para cada labor como son los implementos que ofrece Ggm agrícola como el vibrador con paraguas para minicargadoras de orugas o telescópicos, o el cajón recolector de frutos, por ejemplo, que son vendidos con la intención de ser utilizados en la recolección de aceituna.

Poder negociador de los clientes.

Nos encontramos en un sector con muchos competidores, refiriéndonos a los tractores y cargadoras compactas y maquinaria para riego y balsas en primer lugar, la competencia es alta puesto que existen muchas marcas en el mercado dispuestas a ofrecer sus productos. A pesar de esto, los clientes adquieren un compromiso con la marca y su concesionario al comprar una máquina puesto que tendrá revisiones y reparaciones que ofrece este en los años de garantía con mayores prestaciones en cuanto a precio y servicio que en otro taller no encontrará, y por otro lado, complementos que le será más fácil conseguir en su proveedor inicial ya que al trabajar con la marca tendrá recambio y complementos específicos para la maquinaria adquirida. Además, el coste de cambiar de proveedor puede ser alto, encontrar un nuevo comercial, recolectar información de otras marcas y características de sus productos puede ser costoso y requerir mucho tiempo por parte del cliente.

En nuestro caso podemos observar como consiguen una fidelidad del cliente alta por los servicios post-venta prestados, por la financiación que la empresa ofrece para la compra de la maquinaria y por el compromiso del personal con el cliente que le hace sentirse en confianza y no desear cambiar de proveedor, pero esto es una estrategia que lleva la empresa Ggm en particular. Si el cliente no se siente cómodo o no encuentra las prestaciones que desea, tiene a su alcance muchas otras marcas y concesionarios que se

lo pueden ofrecer, por lo que es importante saber conquistar a los posibles clientes para disminuir el poder negociador que éstos pueden tener.

Esto provoca una sensación de compromiso del cliente con la empresa que hace que siempre que necesite algún apero o implemento acuda a esta distribuidora y así se mantiene fiel también en lo referente a maquinaria ligera, implementos para las cargadoras compactas, todo tipo de material para el mantenimiento de patios, bodegas y limpieza de maquinaria, maquinaria para manipulación de cargas y mantenimiento, maquinaria de riego y balsas, y de productos auxiliar como artículos para aplicación de productos fitosanitarios, productos E.P.I. (Equipamiento de Protección Individual) y auxiliares.

Como tercer servicio encontramos la reparación de maquinaria y revisiones con los talleres que Ggm ofrece como servicio post-venta. Con una mano de obra especializada y con gran experiencia en tractores y cargadoras compactas, además de reparación en cualquier otro tipo de maquinaria. Con su buena práctica hacen que el cliente confíe en ellos para la puesta a punto de sus útiles de trabajo. Pero en este caso la localización, el tiempo de reparación y el precio juegan un gran papel ya que puede que el cliente prefiera cambiar a un taller más cercano o que tarde menos tiempo en reparar. Desde este negocio el cliente tiene gran poder de negociación.

Poder negociador de los proveedores.

Es obvio que las marcas Kubota y Bobcat, las cuales son las ofrecidas por la empresa que estudio en este caso, tienen una posibilidad alta de encontrar otros distribuidores que estén dispuestos a acoger los requisitos que exige para que su producto sea comercializado por ellos. Con esto podemos constatar que su poder de negociación es alto. Pero no sólo ese factor es el que atañe al contrato estas empresas, sino que otro factor importante es la presencia del distribuidor y la posibilidad de abarcar el mayor mercado posible para la comercialización del producto.

En este caso Ggm tiene ventaja respecto a muchas empresas que distribuyen maquinaria agrícola y tractores puesto que su presencia en Andalucía es muy amplia, está presente en todas las provincias y tiene muchos distribuidores repartidos por toda la geografía andaluza. Esta ventaja frente a los demás potenciales distribuidores hace disminuir en



cierto grado el poder negociador de los proveedores ya que con otros no tendría la misma facilidad para llegar a un número tan elevado de potenciales clientes.

Por otra parte tenemos los proveedores de maquinaria ligera y demás productos complementarios, estos tienen menor poder negociador puesto que la empresa cuenta con una alta cuota de mercado y los proveedores que desean llegar a ella rápidamente tienen que ceder, en cierta medida, para comercializar sus productos en estas tiendas de Ggm.

5. ANÁLISIS INTERNO

Tras haber realizado el análisis externo general y el específico, detectando con él los factores y fuerzas que están afectando a la empresa que estudiamos, tenemos que llevar a cabo el análisis interno, centrándonos en Ggm S.L. y así evaluar cuál es la posición actual de la empresa en el mercado a partir de sus fortalezas y debilidades, con la intención de que nos sirva esta información para el desarrollo del planteamiento estratégico que lleva a cabo.

Para ello utilizaremos varias técnicas de análisis, puesto que cada una investiga desde distintos enfoques la valoración interna de la empresa, que desarrollamos a continuación.

5.1. Cadena de valor.

La cadena de valor es una manera sistemática de indagar en todas las actividades que realiza una empresa, y su forma de interactuar. Podemos definirla como el conjunto de actividades internas y externas de una organización, y las relaciones con el análisis de las fuerzas competitivas de la empresa (Jiménez, 2012).

Este sistema de análisis nos ayudará a desagregar las diferentes actividades de valor para la empresa. Estas deberán ser aprovechadas como ventajas competitivas para conseguir un mayor margen de beneficios. En la figura 5, (Porter, 1990), se muestra la clasificación de estas actividades.

Figura 5. Cadena de valor, Porter 1990.



Actividades Primarias son las que forman parte directamente del proceso productivo básico, así como su transferencia y atención al cliente (Guerras y Navas, 2015).

- Logística interna: se refiere a la recepción, almacenamiento y distribución de los productos que ofrece a sus clientes, diferente para cada tipo de producto ya que la logística interna de los tractores y maquinaria pesada no será igual a la maquinaria ligera o accesorios de equipamientos como pueden ser los abonos, los trajes de protección, etc. Guillermo García Muñoz, S.L. comercializa los productos comprándolos a los proveedores y distribuyéndolos a los clientes finales únicamente.
- Operaciones: hace referencia al proceso que sigue cada producto desde su recepción hasta la entrega al cliente. Se procesan en la base de datos, se desembalan para ser mostrados a los clientes y algunos de ellos incluso probados antes de la decisión de compra.
- Logística externa: una vez constatada la venta se encarga la propia empresa de almacenar el producto si es necesario hasta el momento de la distribución y su posterior traslado hasta el cliente en el caso de maquinaria pesada, tractores y complementos de gran tamaño. Los productos pequeños, como la maquinaria ligera, o de compra común es vendida en el establecimiento y recogida por el cliente.
- Marketing y ventas: como medio de darse a conocer a los consumidores encontramos las ferias comerciales, los anuncios publicitarios en radio,

televisión, vaya publicitarias. Además todos sus materiales para vías públicas están señalizados con el logo de la empresa y el número de teléfono. Otro medio de venta y marketing que utiliza Ggm es su página web y las diferentes cuentas en redes sociales como Facebook.

- Servicio postventa: esta actividad es una de las más importantes y que mayor valor le otorga a esta empresa. Ggm tiene una amplia gama de repuestos para todos los productos ofertados y cuenta con talleres especializados en la reparación de su maquinaria. Brinda la posibilidad de instalar los equipos necesarios para la puesta en marcha de su maquinaria como por ejemplo las depuradoras de piscinas. Además, ofrece la posibilidad, en algunos productos, de ser devueltos.

Actividades de apoyo: no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa (Guerras y Navas, 2015).

- Aprovisionamiento: se refiere a la compra de las materias primas que utiliza esta empresa para después comercializarla a los consumidores finales. Compra directamente a los fabricantes de productos mediante sus comerciales. Además necesita herramientas para la reparación y el servicio post-venta.
- Desarrollo de tecnología: Ggm impulsa el desarrollo tecnológico con avances en la maquinaria agrícola como es el vibrador de olivos el cual se implementa a la maquina compacta que ellos mismos comercializan.
- Administración de recursos humanos: en una empresa del tamaño de Ggm y con un número tan elevado de empleados contratados, se necesita un departamento de gestión del personal para llevar un control preciso de ellos. Además, es necesario controlar los costes de personal, llevar a cabo actividades de búsqueda, contratación, formación y desarrollo del personal necesario, entre otras.
- Infraestructura de la empresa: todo tipo de actividades que se ejercen en las instalaciones de la empresa y sus delegaciones que son necesarias para un buen funcionamiento de esta. El departamento de facturación, el de contabilidad, el departamento de marketing y relaciones públicas son ejemplos de esta actividad.

5.2. Teoría de recursos y capacidades.

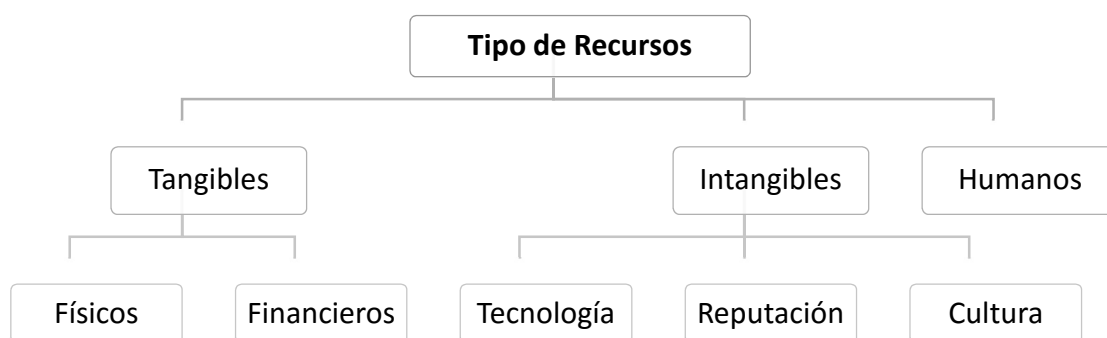
Este modelo de análisis es una de las herramientas primordiales del análisis interno de la empresa siendo su objetivo el de analizar el potencial con el que cuenta la empresa para conseguir ventajas competitivas identificando los recursos y capacidades que tiene o puede conseguir la empresa y valorarlos desde una perspectiva estratégica.

Cuando el entorno está cambiando continuamente, la empresa misma, definida en términos del conjunto de recursos y capacidades que posee, puede constituir un punto de partida más sólido para establecer su identidad. (Grant, 2014).

Debemos distinguir entre recursos y capacidades. Los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía (Hill, 2009), es decir, hacen referencia a los activos productivos con los que cuenta la empresa. Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo, (Hill, 2009), es decir, son lo que la empresa puede hacer.

Comenzando con la **identificación de los recursos** los vamos a clasificar en recursos tangibles, intangibles y humanos como muestra el siguiente gráfico.

Figura 6. Clasificación de los recursos.



Fuente: Guerras, L. A., la dirección estratégica de la empresa.

En cuanto a los recursos tangibles en esta empresa podemos destacar las diversas delegaciones junto con la central de Jaén. Esto les aporta una apertura al mercado que otras empresas con sólo un punto de venta no tendrán. La maquinaria propia, los camiones de distribución y los vehículos propios son ejemplo de los recursos físicos con los que

cuenta Ggm. A demás, en su balance, aparecen activos financieros que le aportan valor a esta empresa como por ejemplo el dinero con el que cuentan para nuevas inversiones o los derechos de cobro a clientes.

Los recursos intangibles son más importantes aunque gracias a los tangibles y al esfuerzo aportado han conseguido el prestigio y la buena valoración de los clientes. Podemos destacar las marcas que comercializan estando, todas ellas, entre las primeras marcas del mercado con índices de venta superiores a muchas otras. Tienen concesiones exclusivas de marcas como Kubota o Bobcat por regiones. Estas marcas infunden confianza a los clientes en cuanto a la elección de su compra y a otros proveedores a la hora de elegir a quien vender sus productos.

Respecto a los recursos humanos, Ggm ofrece formación especializada a sus empleados para conseguir el mejor servicio al cliente y es aquí donde más destaca esta empresa. Está formada por comerciales y representantes con años de antigüedad en negocio, profesionales de la venta, por técnicos expertos en reparación de la maquinaria específica que su servicio de reparación ofrece. Con la entrada de un nuevo producto, la empresa hace talleres para los empleados con la intención de aportarles los máximos conocimientos de éste para después poder mostrárselo a clientes potenciales con todo lujo de detalles y en el menor tiempo posible para no perder la atención del consumidor. El personal con el que cuenta la empresa está fidelizado y esto aporta una tranquilidad y estabilidad que, junto con lo anterior, se traduce en ventaja competitiva.

Por otra parte, y teniendo en cuenta la definición de Sebastian Green de cultura organizativa como *“una mezcla de creencias, valores, supuestos, significados importantes, mitos, ritos y símbolos compartidos que se fomentan para distinguir a la organización”*, esta empresa apuesta por el compañerismo, por el trabajo en equipo, las relaciones entre empleados y directivos, para conseguir un mejor ambiente de trabajo, más relajado. Esto favorece a la estrategia seguida por la empresa para conseguir un mejor resultado.

Pero los recursos por sí solos no son productivos, por ello vamos a **identificar las capacidades** que son, según la definición de Grant, *“la actitud o habilidad de un grupo de recursos para realizar alguna tarea o actividad”*. Y es por esto por lo que los recursos y las capacidades están, normalmente, relacionados.

En relación a esto, Guillermo García Muñoz, S. L. cuenta con una ventaja que le aporta sus años de experiencia en el mercado, pues lleva desde 1963, cuando Guillermo García abrió su primer taller. En sus más de 50 años en el sector ha conseguido establecer ciertas rutinas organizativas que se adecuan a su nivel de transacciones creciente, siendo así capaz de superar los obstáculos que se le presentan y mantener su competitividad.

Además, y como hemos hablado en la identificación de los recursos humanos, ha sido capaz de integrar el conocimiento de los procesos a todo su personal, consiguiendo con ello cada vez mejores resultados.

5.3. Matriz DAFO.

Utilizando esta herramienta para el análisis estratégico, la cual nos va a mostrar de manera enfrentada los factores que hemos estudiado en el análisis interno y el análisis externo de la empresa en cuestión, ordenados según la importancia que se les otorgan.

A través del desarrollo de las cuatro secciones del análisis DAFO, las cuales son: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades; trataremos de comprender cuál es la situación real de la empresa y así poder desarrollar la estrategia.

Oportunidades:

La importancia del sector agrícola en la provincia de Jaén y en toda la comunidad autónoma es una oportunidad que encuentra esta empresa en el mercado ya que Andalucía es la comunidad autónoma con mayor producción agraria de España, llegando en 2014 a un valor de 11.073,45 millones de euros (MAPAMA, 2017).

En cuanto a la tecnología es evidente que existe potencialidad de desarrollo en este sector, la maquinaria suele estar anticuada, lo tradicional todavía está muy extendido en la recolecta de los frutos agrícolas. En el caso del olivar es muy común ver como se recolecta con varas de madera, con mantones tirados por los propios trabajadores, en lugar de utilizar maquinaria para realizar esas tareas con mayor facilidad. Por esto, el desarrollo de la tecnología ofrece un amplio campo de oportunidades.

La recuperación económica y la estabilidad del país tras el periodo de crisis que ha acontecido en los últimos años hace que los consumidores cuenten con más dinero y así pueden invertir en nuevo instrumental para su negocio. Estos años atrás los consumidores intentaban aprovechar la maquinaria al máximo y preferían repararla antes que comprar



una nueva y es así que al iniciarse la recuperación económica y el poder adquisitivo acuden a cambiar la maquinaria ya anticuada.

Plan de Impulso al Medio Ambiente para la renovación de tractores agrícolas <<PIMA Tierra>> (Real Decreto 147/2014, de 7 de marzo), un buen impulsor de la venta de tractores para las empresas, con ayuda del ministerio de agricultura, los propietarios de explotaciones agrícolas cambian sus tractores para que así les salga a menor precio.

El rescate de la cultura alimenticia mediterránea potencia el consumo de alimentos saludables como las hortalizas, los vegetales y, como no, de los aceites de oliva. Esto impulsa la cosecha y venta de estos productos y consecuentemente la venta de la maquinaria necesaria para esa recolecta.

Amenazas:

El envejecimiento de los agricultores es una amenaza para la empresa ya que al ser mayores, quedarle pocos años de trabajo en el sector o incluso tener el campo como afición tras la jubilación no quieren invertir en nueva maquinaria por pensar los pocos años de provecho que podrían sacar.

Otro problema que encontramos es la globalización ya que nos llegan productos de todas las partes del planeta en cuestión de días, e incluso horas, y la competencia se hace mayor.

La comida rápida tan arraigada en el mundo contemporáneo provoca que el sector agrario se vea afectado y con el aumento del consumo de esa “comida basura” disminuye el consumo de la comida saludable y hortofrutícola. Además, este tipo de comida se realiza con productos de baja calidad, sintéticos, producidos en series y muchos de ellos importados de países más baratos.

Estacionalidad, es un grave problema en este negocio debido a que hay épocas del año en las que la compra de maquinaria es nula ya que en fechas de cultivo ya tienen todos los aperos comprados y todos los utensilios, tractores y demás útiles necesarios preparados para no sufrir imprevistos en época de recolecta.

Fortalezas:

El tener una amplia cartera de productos les ofrece una ventaja respecto a otras empresas con gamas más reducidas. Cuando un cliente potencial llega a la empresa e busca de un producto y puede elegir se siente más satisfecho, además existe la posibilidad de ofrecer

productos relacionados que quizás no tuviera intención de comprar y acaban conquistándolos. Esto también se ve reflejado en la fidelización de los clientes que son conscientes de que al tener tantos productos distintos, relacionados y complementarios, cuando necesite alguno acudirá en primer lugar a esta empresa con mayor cartera de productos.

La expansión geográfica que está llevando a cabo Ggm sobre todo en relación a la venta de tractores Bobcat le ofrece una fortaleza que otras empresas no consiguen por su limitado ámbito geográfico. Al estar más presente en toda Andalucía consigue mayor reconocimiento por parte de los consumidores y un mayor número de ventas a razón del acercamiento al cliente.

Con más de 50 años de experiencia, Ggm puede aportar un valor adicional al consumidor aconsejando en lo que más se asemeje a las necesidades de este. Cuenta con la ventaja de conocer el mercado y las necesidades que existen en cada sector de los que abarca. Así mismo, es consciente de la importancia de la formación de los empleados y conoce las formas más eficientes de llevar a cabo el negocio y tiene mayor facilidad para resolver problemas.

La imagen de marca conseguida en esos años de experiencia es una ventaja adquirida que le aporta un valor mayor que otras empresas. Con ella consigue fidelidad de los clientes y que estos mismos sirvan de publicidad para llegar a otros posibles consumidores.

Con una red de canales de distribución ya establecida, con vehículos propios, con subcontratas e incluso con acuerdos con los clientes, fácilmente puede transportar las mercancías vendidas a clientes nuevos, esto supone una ventaja respecto a otros competidores del mercado que tendrían que trabajar en formar esos canales de distribución para clientes nuevos.

El personal capacitado con el que cuenta la empresa es esencial para el buen funcionamiento y para la consecución de proyectos nuevos. Sin un personal bien formado daría lugar a errores que costaría más trabajo enmendar, además de que la formación de los comerciales es esencial para una idónea transmisión de las características de los productos y para identificar cuáles son las necesidades de los clientes ofreciéndoles así las maquinarias más acorde a ellas. Esto genera una sensación de satisfacción en los clientes que le harán volver para sus próximas compras.

Debilidades:

Una debilidad que es evidente pero que, como dice en la entrevista Miguel Ángel García, director general de la empresa, “es un plato que está en la nevera”, es la falta de presencia en el territorio nacional. Una mayor presencia en el resto de la geografía española le ayudaría a conseguir márgenes mayores de ventas. Pero no es tan fácil de conseguir que el aumento de presencia en el resto de comunidades se vea apoyado de la imagen de marca por la dificultad que acarrea el control de más delegaciones y de un buen servicio al cliente ya que el servicio post-venta es clave en este negocio. Es por eso que aún queda camino por conseguir en este sentido. Es necesario avanzar a pasos lentos pero seguros para conseguir todos los beneficios de una nueva expansión.

Figura 7. Matriz DAFO

<i>Oportunidades:</i> ➤ Importancia del sector agrícola en la provincia y en toda la comunidad autónoma. ➤ Potencialidad de desarrollo tecnológico del sector. ➤ Recuperación económica y estabilidad. ➤ Plan de Impulso al Medio Ambiente para la renovación de tractores agrícolas <<PIMA Tierra>>. ➤ Rescate de la cultura alimenticia mediterránea.	<i>Amenazas:</i> ➤ Envejecimiento de los agricultores. ➤ Internacionalización/globalización. ➤ Comida rápida. ➤ Estacionalidad.
<i>Fortalezas:</i> ➤ Amplia cartera de productos. ➤ Expansión geográfica. ➤ Experiencia. ➤ Imagen de marca. ➤ Canales de distribución. ➤ Personal capacitado.	<i>Debilidades:</i> ➤ Falta de presencia en el territorio nacional.

6. ESTRATEGIA

Hay momentos en la vida empresarial que hacen plantear cuál es la mejor estrategia a tomar en la empresa para enfrentarse a los cambios del mercado o simplemente para aumentar su mercado potencial. Una opción con la que cuentan las empresas es adoptar una estrategia de diversificación, en la que entra en nuevos mercados, o centrar su esfuerzo en el negocio principal de la empresa sin involucrarse en nuevos mercados. Si optan por la primera opción, dependiendo del grado en el que las empresas estén diversificadas, obtendrán unas ciertas recompensas y riesgos de implantar dicha estrategia. Estas estrategias de diversificación suelen cobrar mayor sentido cuando se agotan las oportunidades de seguir creciendo en los mercados en los que está presente la empresa o cuando esos mercados sufren una crisis y las ventas o servicios ofrecidos en él se ven estancadas, además pudiendo emplear algunas capacidades para aprovechar oportunidades que les brindan nuevos mercados.

Centrándonos en la estrategia de diversificación, esta consiste en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes (Guerras y Navas, 2015). Esto se lleva a cabo con la intención de aumentar la oferta de los productos y servicios, brindando nuevas opciones de compra a los clientes ya sea en relación a los anteriores o no.

Hoy en día, a causa del prominente crecimiento que practican las empresas y la alta competencia que esto provoca, estrategias como la de diversificación ocupan un papel muy importante a la hora de intentar que, tanto el ciclo de vida como la rentabilidad de las empresas, sea lo mayor posible. Los tipos de estrategias de diversificación que existen son dos, a continuación los describiré brevemente basándome en la literatura de Grant, 2014.

- Diversificación relacionada: consiste en que la empresa añada productos o servicios innovadores pero que siempre estén relacionados con el negocio principal de esta. Es llevada a cabo cuando la empresa pretende incrementar el valor de sus productos, cuando los productos o servicios nuevos son competitivos, o el mercado al que se enfrenta es poco competitivo, cuando el negocio actual de la empresa se encuentra en su fase de declive, entre otros factores.

Esta estrategia de diversificación relacionada se caracteriza por tener su aplicación principalmente en negocios donde es posible relacionar la fuerza de ventas, la cadena de distribución y la publicidad, donde pueden aprovecharse tecnologías vinculadas, que puedan transmitirse el conocimiento y la experiencia entre los negocios, donde pueda aprovecharse la imagen de marca del negocio principal para apoyar al secundario al igual que la reputación y el nombre.

Un ejemplo de estrategia de diversificación relacionada es una integración vertical de una empresa de tal forma que logra negocios que están directamente vinculados con su actividad principal ya sea con actividades hacia delante (de aprovisionamiento) o hacia atrás (de distribución). Otro ejemplo de esta diversificación es con la integración horizontal como pueden ser fusiones de empresas que tienen su actividad en el mismo sector.

- Diversificación no relacionada: es el desarrollo de productos o servicios más allá de las capacidades actuales o de la red de valor, (Johnson, 2006). Implica una estrategia drástica de crecimiento ya que no existe ninguna relación entre las actividades principales de la empresa y las nuevas en las que invierte. Esta estrategia también es llamada por conglomerados, es la más radical puesto que lleva a cabo la introducción en un negocio nuevo por completo para la empresa y, además, aislado del negocio principal dificultando así el poder aprovechar los conocimientos y experiencias obtenidas con anterioridad de mercados y productos.

Una vez desarrollado estas estrategias, vemos la importancia que pueden llegar a tener para una empresa así como lo ha sido y sigue siendo para Guillermo García Muñoz S. L. quienes desde hace años llevan a cabo una diversificación relacionada en los sectores, primero de la construcción y más tarde el sector agrícola.

Desde, prácticamente, los comienzos la empresa ha ido diversificando su cartera de productos y sus servicios empezando por la reparación de maquinaria que llevaba a cabo Guillermo en el pequeño taller de sus inicios hasta hoy en día con la multitud de productos que ofrece. Diversificó con el servicio de alquiler de andamios y material de construcción, con la ropa de protección y seguridad laboral, además de uniformes de trabajo de empleados públicos, venta de material de ferretería, etc.

Pero el gran paso lo dieron cuando comenzaron su diversificación unos años antes de la crisis mundial, la cual se cebó con el sector de la construcción aquí en España, con la idea de utilizar la máquina compacta Bobcat, ofrecida hasta el momento como maquinaria para la construcción y obras, en el ámbito agrícola, como dice Miguel Ángel en la entrevista, *“hicimos una solución para vibrar los olivos con una máquina compacta que es la Bobcat, con un vibrador de olivos”* y así comenzaron a introducir nuevos utensilios y maquinaria para poder ofrecerle a los agricultores lo necesario para su trabajo.

Supieron aprovechar un producto que ofrecían a un sector determinado para introducirse en otro sector al que podrían ofrecerle mucho más que eso. Y así, a poquitos pasos han conseguido introducirse en el mercado de los productores agrícolas y lograr aprovechar las oportunidades que le brinda un sector tan importante en la provincia y el resto de la comunidad autónoma.

La diversificación relacionada ha ido progresivamente aumentando e introduciéndose casi como una filosofía de esta empresa con la introducción de productos para piscinas, material para la pesca e incluso, desde hace poco tiempo, cuentan con una sección de caza con todo tipo de útiles para esta labor. Han conseguido diversificar hasta el punto de que la misma empresa hace la labor de reparación de la maquinaria con una integración vertical que le permite tener mayor control sobre el servicio post-venta. Otro proceso de esta integración vertical llevada a cabo por Ggm es la distribución de los productos que comercializa, y es que, en algunos casos, ellos mismos entregan los productos con sus propios medios de transporte, agilizando la entrega y economizando los portes, estos tipos de diversificación les aporta una gran ventaja respecto a los competidores.

A pesar de lo anterior, es interesante ver desde otra perspectiva esa estrategia de diversificación. Los sectores son diferentes y, por lo general, el decremento del rendimiento de uno de ellos no afecta directamente al otro sector por lo que la opción de diversificarse en ambos supone una vía de escape para las posibles crisis en uno de esos sectores. Tanto es así que, a pesar de que ya habían “metido el hombro” en el sector agrícola años antes de la crisis acontecida en el año 2007, fue en ese momento cuando decidieron ampliar su oferta en materia de agricultura y dedicarse más de lleno a este sector con una amplia oferta, progresivamente, de todo tipo de materiales y maquinarias que los agricultores podrían necesitar. De este modo se puede considerar que Guillermo

y sus hijos han sabido utilizar la diversificación para salvar su rentabilidad de los efectos de esa crisis centrada en la caída de la construcción en nuestro país.

Y estos son los principales motivos de la toma de decisión de diversificarse: el crecimiento de la empresa introduciendo un nuevo sector, el agrícola; repartiendo y reduciendo el riesgo de sufrir una ruptura en los beneficios; la explotación de las sinergias que se pueden generar al estar en ambos sectores y compartir recursos, tanto tangibles como intangibles, entre todos los negocios que la empresa lleva a cabo.

7. CONCLUSIONES

7.1. Mi propuesta de estrategia.

Llegados a este punto y tras un intenso análisis en relación a la empresa Guillermo García Muñoz S. L., en especial su parte agrícola, podemos exponer una opción de estrategia que resultaría, a mi parecer, beneficiosa para la empresa para afianzar su mercado y conseguir mayor cuota de clientes potenciales.

En primer lugar, a pesar de que Ggm es consciente de que esto es necesario y así es que lo lleva a la práctica, llevar a cabo una política de reconocimiento de marca para que los posibles consumidores de los productos que ofrece esta empresa elijan comprarlos en Ggm antes que cualquier otra empresa del sector.

Invertir en la página web o en publicidad en las redes sociales le puede servir de salvoconducto para llegar a un mayor número de clientes puesto que es la forma más efectiva y eficiente de llegar a los clientes obteniendo un amplio segmento de potenciales consumidores y de forma económica. Además, por estos medios, los clientes suelen ser más participativos que con un simple anuncio en la prensa, facilita la segmentación del mercado llegando con mayor facilidad al público objetivo, se puede elegir un amplio formato de anuncio ya sea escrito, por imágenes, videos, etc. y, por último, permite un seguimiento eficaz con informes periódicos de los avances de la publicidad.

Para esta empresa un punto fuerte es el servicio prestado por los comerciales que ofrecen confianza y familiaridad a los clientes, fomentar esta capacidad y convertirla en una ventaja competitiva es otra cuestión a tener en cuenta.

Pero sin duda la estrategia principal que recomendaría para seguir aumentando la cuota de mercado es la expansión, tanto en toda Andalucía como por el resto del territorio nacional. Para ello, yo optaría por empezar con lo más complicado de expandir, el servicio

post-venta, como comentó Miguel Ángel, director general de Ggm, cuando tienes que dar un servicio post-venta la estrategia de apertura de puntos de venta se dificulta en comparación con empresas que se dedican únicamente a la compra-venta.

Considero que la mejor opción para este tipo de expansión sería la cooperación, lo cual implica un acuerdo entre varias empresas, cada una independiente de la otra y que comparten sus recursos y capacidades con el objetivo de incrementar las ventajas competitivas sin la necesidad de llegar a fusionarse.

Cooperar con talleres en zonas diversas que puedan encargarse del servicio post-venta es una forma rápida de expandir el negocio, no se necesita gran inversión de capital para conseguir una buena estrategia de cooperación, además de que permite aprovechar la eficiencia de los socios. La empresa Ggm comercializa los productos y coopera con talleres cercanos que le faciliten la reparación de las maquinarias a cambio de una contrapartida. Esta forma de actuar nos permite reducir el riesgo en caso de que no consigamos una cuota de ventas elevada, con el correspondiente beneficio, de la instalación de una nueva delegación, con personal al que hay que formar en específico para ese puesto, infraestructuras nuevas con coste de mantenimiento. Todo eso supondría un coste muy elevado al que habría que hacer frente tanto si se realizan las ventas como si no.

Con la cooperación podemos llegar a obtener recursos y capacidades rápidamente como por ejemplo el personal empleado en los talleres con los que se coopera en los que ellos serían los encargados de formar al personal si fuese necesario. Así es que consigue reducir las barreras de salida ya que el compromiso no es muy elevado por la flexibilidad de los convenios.

La empresa Ggm se ocuparía del suministro de los recambios y el material necesario para la reparación de la maquinaria. Sería una forma flexible de acceder al cliente tras la venta de los tractores y demás maquinaria con talleres repartidos por toda la geografía peninsular, en principio. Otro beneficio que Ggm puede encontrar en este tipo de estrategia es el aprendizaje que obtiene de localizarse en multitud de lugares con características distintas y necesidades específicas. Le otorga una ventaja ante sus competidores que le ayuda a comprender el mercado con mayor rapidez y con menos esfuerzo que por su propia expansión interna.

Pero todo esto también tiene algunos inconvenientes a tener en cuenta y que deben ser estudiados con detenimiento a la hora de llevar a cabo una nueva acción estratégica. Puede llegar a deteriorar la posición competitiva puesto que puede convertir a la empresa cooperadora en un nuevo competidor al compartir los conocimientos y las tecnologías con ellos. Se puede dar el caso de que la empresa pierda autonomía en las decisiones relacionadas con las reparaciones y el servicio post-venta puede verse deteriorado por este motivo.

Esto complicaría, en cierta medida, la organización del servicio dentro de la empresa debido a que tendrían que estar continuamente compenetrados con los socios de las demás empresas para la correcta ejecución de la cooperación. Así, se corre el riesgo de que los socios de la empresa cooperadora tengan intereses contrarios a los de nuestra empresa. Y sabiendo esto, la falta de confianza podría jugar una mala pasada en la cooperación, sobre todo si el taller se convierte en competidor directo de Ggm.

Dentro de la cooperación se identifican dos tipos de acuerdos según su naturaleza, los contractuales y los accionariales. Centrándonos en los contractuales, puesto que no habría intención de afectar a la estructura accionarial de la empresa, encontramos diversos tipos de acuerdos de cooperación entre los que destacamos los siguientes, las cuales describiré basándome en la literatura de Guerras y Navas, 2015:

- Contratos de larga duración sobre actividades concretas: consisten en que dos empresas desarrollan, mediante un contrato a largo plazo, actividades específicas de forma conjunta.
- Franquicias: contrato en el que una empresa cede a otra el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica.
- Licencias: contrato por el que una empresa otorga a otra el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación.
- Subcontratación: una empresa encarga a otra la realización de determinadas actividades productivas o de prestación de servicios, según unas determinadas indicaciones preestablecidas y conservando la empresa principal la responsabilidad económica final.
- Spin-off: consiste en fomentar y apoyar a trabajadores cualificados propios para que la abandonen y creen su propia empresa.

- Consorcios: alianza entre varias empresas que establecen una forma de contrato mediante el que se formaliza una relación a largo plazo entre cada una de ellas y una organización mutua.

En el caso de Ggm me decantaría por la franquicia. Dentro de este acuerdo también hay diversas clasificaciones dependiendo del tipo de actividad que desarrollen y del nivel de integración entre los socios. Esta empresa realizaría una franquicia de servicios en la que se concede la idea de prestar el servicio además de la marca de la empresa, su imagen y prestigio y el know-how y la experiencia que esta tiene en el sector.

Los franquiciados serían los propietarios del negocio, ellos se encargan de las inversiones tanto en infraestructuras como en personal y demás necesidades para la puesta en marcha. Por lo general, suelen pagar un derecho de entrada en el negocio y, según el volumen de ventas, una cantidad periódica. A cambio tiene en exclusiva concedida la franquicia para una zona geográfica específica.

Estas franquicias deberán estar situadas en ciudades grandes pero con tradición agrícola como es en la comunidad autónoma de castilla la mancha, por ejemplo en Toledo. De esta forma se localizaría en los núcleos de mayor población y en zonas donde la agricultura tiene un gran peso para la economía de tal forma que tenga mayores opciones de encontrar clientes potenciales.

Otras opciones que se pueden tener en cuenta para llevar a cabo la franquicia serían:

- Madrid, por su gran impacto en la economía española ya que allí se desarrollan muchas actividades, donde se toman muchas decisiones sobre todo relacionadas con las administraciones públicas. Sería un gran impulso hacerse hueco en una ciudad como es la capital de España. El nivel de comercio que hay en esta ciudad es muy elevado y por eso hay mucha competencia, todas las empresas tienen las miras puestas en llegar a Madrid y la mayoría de marcas ya están instaladas allí por lo que sería en especial difícil conseguir un nicho de mercado desabastecido o insatisfecho para que confíe en nuestra empresa.
- Comunidad autónoma de Extremadura, en las ciudades de Cáceres o Badajoz. Es una comunidad autónoma con varias denominaciones de origen, la más interesante para nuestro negocio es la del vino Ribera del Guadiana y en

aceites de oliva, Aceite Monterrubbio. Por esta comunidad pasan dos de los ríos más importantes de nuestra península, el Tajo y el Guadiana que generan una gran calidad en la agricultura con productos como tomates, pimentón, arroz, etc. Localizarse en una de las dos ciudades mencionadas ofrecería a la empresa una gran ventaja.

- La comunidad Valenciana ya que es la cuarta comunidad más importante de España en cuanto a su aportación a la agricultura. La ciudad de Valencia sería una buena localización para una de nuestras franquicias por su gran número de habitantes y su gran potencial en el comercio industrial.

El que se tengan en cuenta estas localizaciones es principalmente por su alto impacto en la agricultura y la cercanía a Andalucía para ir creando franquicias poco a poco y facilitar así las cuestiones organizativas. Además, como comentaba antes, para esta selección de localidades considero importante el volumen de población debido a que en poblaciones pequeñas sería más difícil conseguir un nicho de mercado interesado en nuestro servicio.

He de concluir esta idea de expansión con la opción de hacer representantes de las marcas que llevamos a las franquicias con la opción de comercializar nuestros productos ellas mismas o dando la opción de contactar con los comerciales de nuestra delegación.

7.2. Conclusión.

Este análisis estratégico que he realizado acerca de cómo plantear la estrategia de cooperación con el tipo de franquicia de servicios, puedo concluir que este negocio de venta de maquinaria para agricultura y todo tipo de aperos y utensilios necesarios en el sector, junto con el servicio de reparación post-venta en el resto de geografía española, puede suponer un aumento de los ingresos importante y con amplias expectativas de desarrollo (con la expansión a más lugares e incluso internacionalmente). Decir que no existen riesgos es engañarnos a nosotros mismos. Es necesario realizar una inversión inicial, y poner la imagen de marca en manos de terceros con el riesgo de que sufra un deterioro. Pero el riesgo hay que asumirlo siempre que queramos aumentar el negocio, teniendo en cuenta que la rentabilidad extra que nos aporte será suficiente para compensar ese riesgo asumido. Esta expansión del negocio puede formar parte de un gran avance en la expansión y el crecimiento de la empresa y así fortalecer la imagen de esta a pesar de que puede implicar un gran esfuerzo.

De las localizaciones que he barajado anteriormente con motivo de la primera franquicia de la empresa, en mi opinión, Valencia sería el mejor escenario para empezar con la expansión en este sentido. La primera razón es porque considero que la idea de una nueva franquicia con nuestra marca sería muy bien aceptada en esta localidad y por la sociedad valenciana y alrededores ya que tienen gran volumen agrícola. Además, la ciudad de Valencia es algo más barata que Madrid y supondría menos coste. Es así que, como he dicho antes la idea de una estrategia de cooperación con franquicia que planteo tiene como objetivo aumentar el mercado potencial y la cuota de ventas. Con ello también conseguir consolidar la imagen de marca de Guillermo García Muñoz S.L. y extenderla por la geografía española con la intención de hacerla presente en, cada vez más, el resto del territorio nacional. Además, ahora que comienza a resurgir la economía es un buen momento para llevar a cabo ideas guardadas en el famoso “frigorífico” y expandirse acompañando a las franquicias de reparaciones con la venta de nuestros productos, considerando que esto puede crear una mayor fuente de ingresos para esta empresa siendo aparentemente muy positivo e interesante para tener en cuenta.

8. BIBLIOGRAFÍA

- GRANT, R.M. (2014). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. (Madrid). THOMSON CIVITAS. Octava edición.
- GUERRAS Martín L.A. y NAVAS López J.E. (2015), *La dirección estratégica de la empresa*. (Navarra). THOMSON CIVITAS. Quinta edición.
- HILL, CHARLES W.L. (2009). *Administración estratégica*. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA. Octava edición.
- HITT, MICHAEL A. (1999). *Administración estratégica: conceptos, competitividad y globalización*. (México). International Thomson Editores. Tercera edición.
- JIMENEZ QUINTERO J.A. (2012). *Dirección Estratégica*. (Madrid). PIRÁMIDE. Primera edición.
- JOHNSON, GERRY, (2006). *Dirección estratégica*. (Madrid). PRENTICE HALL, D.L. Séptima edición.



9. WEBGRAFIA

Asociación Española de Economía Digital, (2014). Portal web: <https://www.adigital.org/>

FAO (2017). Portal web: <http://www.fao.org.es>

Guillermo García Muñoz S.L. (2017). Portal web: <http://www.ggm.es>

Hipotecas y Euribor, (2017). Portal web: <http://www.hipotecasyeuribor.com/>

INE, (2017). Portal web: <http://www.ine.es/welcome.shtml>

MAGRAMA, (2017). Portal web: <http://www.mapama.gob.es/es/>

SEPE, (2017). Portal web: <https://www.sepe.es/>

Cerezal P. y Rivero C. (2016, Marzo 4). Así amenaza la incertidumbre política la recuperación de España. *Expansión*. Recuperado de

<http://www.expansion.com/economia/2016/03/04/56d8aa07268e3e18148b4608.html>

Núñez, Maribel (2017, Enero 17). La estabilidad política dispara el atractivo inversor en España. *ABC economía*. Recuperado de

http://www.abc.es/economia/abci-estabilidad-politica-dispara-atractivo-inversor-espana-201701160254_noticia.html

EFE, (2016, Diciembre 18). Fidelity valora la estabilidad política de España y no cree que se reviertan las grandes reformas. *Expansión*. Recuperado de

<http://www.expansion.com/mercados/2016/12/18/58565b4be5fdea576a8b45bf.html>

SERVIMEDIA, (2016, Diciembre 10). ‘The Economist’ destaca la “relativa estabilidad política” de España. *Expansión*. Recuperado de

<http://www.expansion.com/economia/politica/2016/12/10/584c32bf268e3e7f208b45bc.html>

Anónimo, (2017, Junio 27). Legislación y Normativa aplicable a Tractores, Remolques y Maquinaria Agrícola. Recuperado de <http://ingemecanica.com/legisla/legagricola.html>

Ministerio de Fomento, Gobierno de España (2017). Portal web: http://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/ARQ_VIVIENDA/_INFORMACION/Normativa/



Normativas de la maquinaria de construcción, (2015, Noviembre 10). Recuperado de <http://revealmaquinaria.es/normativa-de-las-maquinarias-de-construccion/>

MAGRAMA, (2017). Plan PIMA Tierra 2014. Recuperado de <http://www.mapama.gob.es/es/agricultura/ayudas-y-subsidios/renovacion.aspx>

Abapeisa (2014, Marzo 8). Plan de impulso al Medio Ambiente en el Sector Agrícola. Recuperado de <http://abapeisa.com/plan-de-impulso-al-medio-ambiente/>

MAGRAMA, (2017). Guía de construcción sostenible. Recuperado de http://www.mapama.gob.es/es/ceneam/programas-de-educacion-ambiental/hogares-verdes/guia-construccion-sostenible_tcm7-193266.pdf

Arenas Cabello, Francisco J. Los materiales de construcción y el medio ambiente. Recuperado de http://huespedes.cica.es/gimadus/17/03_materiales.html

Anónimo. Petróleo Brent. *El país Economía*. Recuperado de http://cincodias.com/mercados/materias_primas/petroleo_brent/1/historico/50

COAGUÍA, (2016). Guía de Servicio al Agricultor y al Ganadero. Incorporación de jóvenes al sector agrario. COAG. Recuperado de <http://www.coag.org/download-doc/121858>

Moncada, Ignacio y Rallo, Juan Ramón, (2016, Enero). Mitos y Realidad. La desigualdad en España. Recuperado de <https://www.juandemariana.org/sites/default/files/investigacion/20160125-mitos-y-realidades-desigualdad-espana.pdf>

10. LEGISLACIÓN

“la DIRECTIVA 1999/56/CE de la comisión de 3 de junio de 1999 por la que se adapta al progreso técnico la Directiva 78/933/CE del Consejo sobre la instalación de los dispositivos de alumbrado y de señalización luminosa en los tractores agrícolas o forestales de ruedas”

“DIRECTIVA 2003/37/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 26 de mayo de 2003 relativa a la homologación de los tractores agrícolas o forestales, de sus remolques y de su maquinaria intercambiable remolcada, así como de los sistemas,



componentes y unidades técnicas de dichos vehículos y por la que se deroga la Directiva 74/150/CEE”

“Real Decreto 346/2012, de 10 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 1013/2009, de 19 de junio, sobre caracterización y registro de la maquinaria agrícola.”

“Real Decreto 147/2014, de 7 de marzo por el que se regula la concesión directa de ayudas del Plan de Impulso al Medio Ambiente para la renovación de tractores agrícolas <<PIMA Tierra>>”

11. ANEXO I. ENTREVISTA PERSONAL AL DIRECTOR GENERAL DE Ggm, S.L.

Para la realización del proyecto y una mejor comprensión del funcionamiento de la empresa Guillermo García Muñoz, S. L., he realizado una entrevista al actual Director general de la empresa Miguel Ángel García Hermoso. Dicha entrevista fue realizada en un despacho de la delegación central de Jaén en la cual yo era la entrevistadora y únicamente M. Ángel el entrevistado.

Pregunta: ¿Qué estrategia lleváis para comercializar vuestros productos y estar en el mayor número de mercado posible?

Respuesta: La estrategia que tenemos es lo que nosotros llamamos venta asistida, consiste en hacer una atención al cliente eficiente contando las prestaciones de un producto y diferenciándolo de sus semejantes, que es la forma profesional de que el cliente en pocos minutos, en poco tiempo, pueda llevarse una noción de cuál es la opción que más le interesa. Y esto, hoy en día, parece como que en las grandes superficies, creo que es una debilidad que tienen en el momento en que cuando vamos a suministrarlos y pedir consejo es difícil de encontrar esa persona que te asesore.

Pregunta: Entonces, ¿la diferenciación es mediante el personal?

Respuesta: Bien, por tanto, para llegar a esto tienes que llevar un control de seguimiento de la formación del personal y luego ejercer una opción de calidad-precio razonable, porque sabemos que tener un equipo personal fidelizado, formado, tiene un coste de operación, un margen, que es difícil de que te aporte el resultado positivo que necesita una cuenta de resultados como la nuestra.

Pregunta: Yo he observado en el tiempo que he estado con vosotros, que os estáis centrande mucho en lo que es avanzar y dar más a conocer el lado agrícola. Considero que lo que es la construcción y demás tenéis vuestra cuota de mercado ya como más fija. He observado que le estáis prestando más atención a lo que es lo agrícola para darlo a conocer.

Respuesta: Ciertamente, estaba previsto, son unidades de negocio que yo me gusta decir que están en la nevera esperando a sacarlas, ¿no?, y el mundo agrícola, como no, en la provincia de Jaén que el sector agrario por tanto el aceite de oliva no deja de ser una importante unidad de ingresos de las unidades jienenses, tengan o no propiedades, directa

o indirectamente, el que el olivo vaya bien afecta positivamente como menos positivamente. Por tanto, hace ya muchos años, estuvimos viendo que es lo que puede ofrecer y aportar nuestra empresa de nuevo sabiendo que siendo una provincia totalmente agraria, los agricultores tienen donde conseguir lo que son los aperos, los tractores, la maquinaria más útil. Pero nosotros pensamos que nuestra experiencia con más de 50 años también podía sumar y aportar algo nuevo, entonces desde hace más de 20 años, hicimos una solución para vibrar los olivos con una máquina compacta que es la Bobcat, con un vibrador de olivos, y esta aportación la hemos ido ofreciendo al agricultor, hemos estado haciendo demostraciones, haciendo aportaciones, asistencias a ferias y ventas que, haciendo un trabajo en silencio, al final nos encontramos que 20 años después teníamos un baraje de clientes de más de 300 clientes agrícolas, que han entendido nuestra filosofía de trabajo, hasta tal punto que se han convertido en verdaderos promotores de la empresa Ggm agrícola. ¿Qué ocurre? Pues que, efectivamente, en los últimos 3 años decidimos sacar ese plato que teníamos en el frigorífico, lo hemos sacado definitivamente y completando la gama agrícola entendimos que teníamos que tener, a parte de la Bobcat, teníamos que ofrecer una unidad de negocio con un espacio físico independiente y ofreciendo ya la cobertura tanto de la máquina Bobcat como de una marca importante y que se adapte bien al olivar, que en este caso son los tractores kubota, entonces, teniendo ya la maquina compacta y teniendo el tractor y los aperos consiguientes solamente nos faltaba un pasito más que es ofrecer una tienda de autoservicio que tenga el recambio, para los aperos, por tanto las herramienta agrícola y luego también la herramienta pequeña, lo típico del soplador, la motosierra, el vareador pequeño. Entonces no nos ha costado trabajo excesivamente porque veníamos haciendo este trabajo de investigación, de desarrollo y de conocimiento del mercado y por tanto ha sido un salto que no ha tenido la dificultad que hubiese tenido si hubiésemos empezado de cero. Por tanto, no es que hayamos que abandonado la construcción ni el equipamiento de ayuntamientos, todo lo contrario, seguimos aportando por ello y sigue siendo nuestra principal unidad de negocio. Pero es verdad que hemos tenido que ofrecer como noticia importante que Ggm ha hecho y está dando difusión a este Ggm agrícola, pero sin abandonar nuestras raíces.

Pregunta: Bueno, y ¿respecto a las perspectivas de futuro?

Respuesta: Efectivamente estamos dando pasos importantes, tampoco es de ahora, es de hace más de 10 años, cuando hicimos, no solamente una ampliación de cobertura de los sectores que hemos estado viendo antes sino también estamos haciendo una ampliación

de cobertura en cuanto a territorio, entonces entendemos que nuestro saber hacer era ya exportable a otras provincias y hace más de 10 años hicimos una inauguración de una delegación propia en la ciudad de Córdoba, hace 8 años de otra delegación propia en la ciudad de Sevilla. Y bueno, ahora si es verdad que estamos de estreno porque hemos abierto en granada recientemente, hace unas tres semanas el mes este de Junio, y son delegaciones que tratamos de que se sientan apoyadas por la delegación de Jaén, y pensamos que ha llegado el momento donde si, llevando una buena gestión de control y de seguimiento, sabiendo las dificultades que tiene, convertirnos en una empresa de servicios, que comercialice, y una empresa de talleres en Andalucía, sabiendo que Andalucía son 8 provincias, que son 9.000.000 de personas, sabiendo que tiene una idiosincrasia propia cada uno de los territorios internos de Andalucía, sabiendo que hay montaña, que hay costa, que hay un vergel que es el del rio Guadalquivir, por donde va regando toda una vega que ya quisieran tener otras comunidades autónomas. Sabemos que es un reto importante, y en ello estamos.

Pregunta: ¿Con la construcción también estáis promocionándoos en otras provincias o solo agricultura?

Respuesta: También nos tenemos que sujetar un poco a que las representadas que llevamos no las tenemos para todas las provincias de Andalucía, entonces, tenemos representaciones que están para las provincias de Jaén y Córdoba, otras las tenemos en Sevilla, luego tenemos las representaciones de Construcción que las tenemos en Sevilla pero no las tenemos en Jaén. Bueno, en ese aspecto pues hay que ser serio y el hecho de que tú en una provincia no tengas una marca que si llevas en la provincia de Jaén o Córdoba, hay que ser serio y cuando tenga que llegar el momento pues llegará. Mmm, por tanto, desde que tenemos Bobcat que eso si es una realidad para toda Andalucía, desde este año 2016 en las 8 provincias, pues Bobcat claramente tiene una división que es para agricultura, jardinería, incluso forestar, pero luego tiene su tradición de cobertura de producto en la construcción y equipamiento de ayuntamiento, por tanto nos obliga a estar en toda Andalucía de esta manera. Y bueno, estamos ahora por ese camino que es un reto que de alguna forma te invita a estar muy pendiente y también es una ilusión de poder decir que este de Jaén somos capaces de hacer, de exportar nuestro conocimiento y nuestro fondo de comercio.

Pregunta: Y en el ámbito nacional e internacional, ¿habéis pensado?

Respuesta: Bueno, nosotros entendemos que, una empresa que sólo hace compraventa sin tener que necesitar un servicio post-venta, pues es más fácil para hacer una estrategia de apertura de puntos de venta en el resto de España e incluso fuera de España. Pero cuando lo que tienes que dar es servicio como es en el caso nuestro, eso tiene una dificultad añadida y por tanto no está en nuestra expectativa, en este momento, eee, no más de lo que es la región de Andalucía porque tenemos mucho trabajo por delante que hacer. Es verdad que hay, siempre todos miramos, y yo creo que eso es una confluencia donde vamos a parar el resto de los españoles que la, la capital de España, que es Madrid, y siempre lo tiene ahí como punto de referencia. Pero bueno, eso es una connotación que, que de alguna forma lo que hay que hacer es, es decir, estoy en Madrid, es verdad que allí se desarrolla muchas actividades, muchos negocios, se toman muchas decisiones, sobre todo relacionadas con las administraciones públicas, pero bueno, yo creo que eso es un tema que como digo antes, sigue estando ahí en el, en el famoso frigorífico que hemos estado hablando antes.

Pregunta: Como último punto, ¿alguna debilidad que veas respecto a vuestros competidores que podáis tener?

Respuesta: Bueno, sí, claro, nosotros entendemos que nuestra debilidad es, o nuestra fortaleza, donde tenemos que llegar a hacerle ver al cliente final de que, de que nosotros tenemos una aportación, un valor añadido, una cobertura de servicios que de alguna forma no es que encarezca el producto pero sujeta un precio mínimo, e, tanto a la hora de vender como a la hora de dar servicio. Y quizás nuestros competidores son empresas más pequeñas y por tanto más flexibles, y que permiten por tanto ser más competitivos en cuanto a precio. Pero también sabemos que hoy en día ser una empresa innovadora significa que tener, tener una dimensión mínima, además esto está de moda ahora nos lo están diciendo todos los políticos y todos los grandes economistas de... Que una de las debilidades que tiene España es que las pequeñas empresas son, son efectivamente las que están generando empleo, las que están demostrando y aguantando estos momentos tan difíciles pero al mismo tiempo tan alentadores en cuanto a poder superar obstáculos no deja de ser, pues, un éxito que te aporta mucho ego, mucho saber hacer. Pero yo entiendo que, que efectivamente para poder innovar, para poder dar servicio, para poder formarte necesitas tener una dimensión de empresa mínima. Nosotros somos una empresa que efectivamente necesitamos tener un volumen de negocio importante, pero por otro lado, pienso que si fuésemos más pequeños no podríamos llegar al servicio que queremos



dar. Por tanto, centrándonos, nuestra debilidad ¿cuál es? Que al ser una empresa mediana pues tenemos una, un coste mínimo de venta, un coste mínimo de explotación, que hace que a veces seamos menos competitivos respecto al taller o la empresa pequeña, familiar.

Pregunta: Es decir, el precio de los tractores no se ve influido por esos factores, ¿no es así?

Respuesta: Bueno, yo creo que hoy en día te tienes que diferenciar no por el precio, eso tiene que ser una constante en tu ADN. Siempre habrá alguien más barato, y si llevas un producto de primera línea o segunda línea, yo creo que si no trabajas en el margen comercial mínimo para poder seguir innovando y poder seguir reinvertiendo en la empresa, yo creo que eso al final no tiene un futuro a largo plazo, tiene más bien una realidad a corto plazo. Pero hoy en día tienes que trabajar haciéndole ver al cliente de que tu oferta no sólo es vender a un precio justo, si no ofrecer algo que al cliente, de alguna forma, le facilite la vida, le facilites el trabajo. Y por tanto creo que ahí es donde está el éxito de una empresa como la nuestra.