



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR AGRÍCOLA

Alumna: Noelia María García Muñoz
Tutora: Elia García Martí

Octubre, 2016

ÍNDICE.

1. TÍTULO.....	5
1.1.- Lema o eslogan	5
1.2.- Logotipo	5
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROVINCIAL. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA. ANALISIS DEL ENTORNO.....	5
2.1.- Características del sector en la provincia.....	5
2.1.1. <i>Presentación de la empresa</i>	5
2.2.- Análisis del entorno general.....	15
2.2.1. <i>Análisis PESTEL</i>	16
2.3.- Análisis del entorno específico.....	17
2.3.1. <i>Modelo de las cinco fuerzas de Porter</i>	17
2.3.1.1. <i>Intensidad de la competencia</i>	17
2.3.1.2. <i>Competidores potenciales</i>	18
2.3.1.3. <i>Productos sustitutivos</i>	18
2.3.1.4. <i>Poder negociador de los proveedores y de los clientes</i>	18
2.3.2. <i>Stakeholders</i>	
2.4.- Campo de actuación de la empresa.....	20
3. ESTRATEGÍA SEGUIDA POR LA EMPRESA.....	21
3.1.- Diversificación de la empresa.....	21
3.1.1. <i>Productos para temporada de verano</i>	22
3.1.2. <i>Productos para temporada de invierno</i>	22
3.2.- Innovación y tecnología.....	22

3.2.1.	<i>Creación de página web</i>	22
3.2.2.	<i>Innovación en tecnologías y posicionamiento</i>	23
3.2.3.	<i>Estrategia de marketing de la empresa</i>	24
3.2.4.	<i>Tarjeta de fidelización</i>	26
4.	CÓMO LLEVAR A CABO LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO. PROYECCIÓN HACIA EL FUTURO	27
4.1.-	Ampliación de nuestras fronteras	27
4.2.-	Cursos de formación	28
5.	CONCLUSIONES	30
6.	BIBLIOGRAFÍA	31



RESUMEN.

Agrícola Aranda es una empresa reciente de Jaén que se dedica a la reparación y mantenimiento de material agrícola, principalmente maquinaria utilizada en la aceituna. Su joven fundador, tiene muchas perspectivas de futuro y está siempre actualizado en el tema de maquinaria nueva. La situación económica y política que atraviesa el país es poco positiva por lo que no acompaña, por eso el objetivo que persigue este plan, principalmente, es poder sacar el máximo beneficio a la empresa a través de las actividades que se proponen como la diversificación de productos, los acuerdos de cooperación y la formación del empresario por todo el mundo. Junto a estas actividades y la personalidad del empresario carismático, innovador y cooperador es el escenario más favorable para la realización de la actividad empresarial.

Palabras clave: stakeholders, maquinaria agrícola, competencia, clientes, proveedores, innovación, productos temporales.

ABSTRACT.

Agricultural Aranda is a recent company located in Jaén which repairs and maintains agricultural equipment, specially the one related to olives. Its young founder has lots of prospects in mind and he is always updated regarding new machinery. Spanish's political and economic issues are not positive. Therefore, getting the most benefit to the company through activities such as diversification of products, cooperation agreements and entrepreneur training worldwide would be the main objective about this plan. The previous activities together with the personality of such a charismatic, innovative and cooperative entrepreneur involves the most propitious scenario to accomplish this business activity.

1. TÍTULO.

- Plan estratégico para una empresa del sector agrícola.
- An strategic proyect for a company in the agricultural sector.

1.1.- Lema o eslogan.

“Siente la satisfacción de crecer con una gran empresa”

1.2.- Logotipo.



Imagen 1. *Logotipo actual de la empresa.*

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROVINCIAL. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA.

2.1.- Características del sector en la provincia.

Según la página web del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, “La superficie agraria útil de España (SAU) supone más de 23 millones de hectáreas, casi la mitad del territorio español, de las cuales casi 17 millones de hectáreas son de cultivo.” Gran parte de la provincia vive del sector agrícola debido a que el olivar es el cultivo leñoso con más superficie cultivada

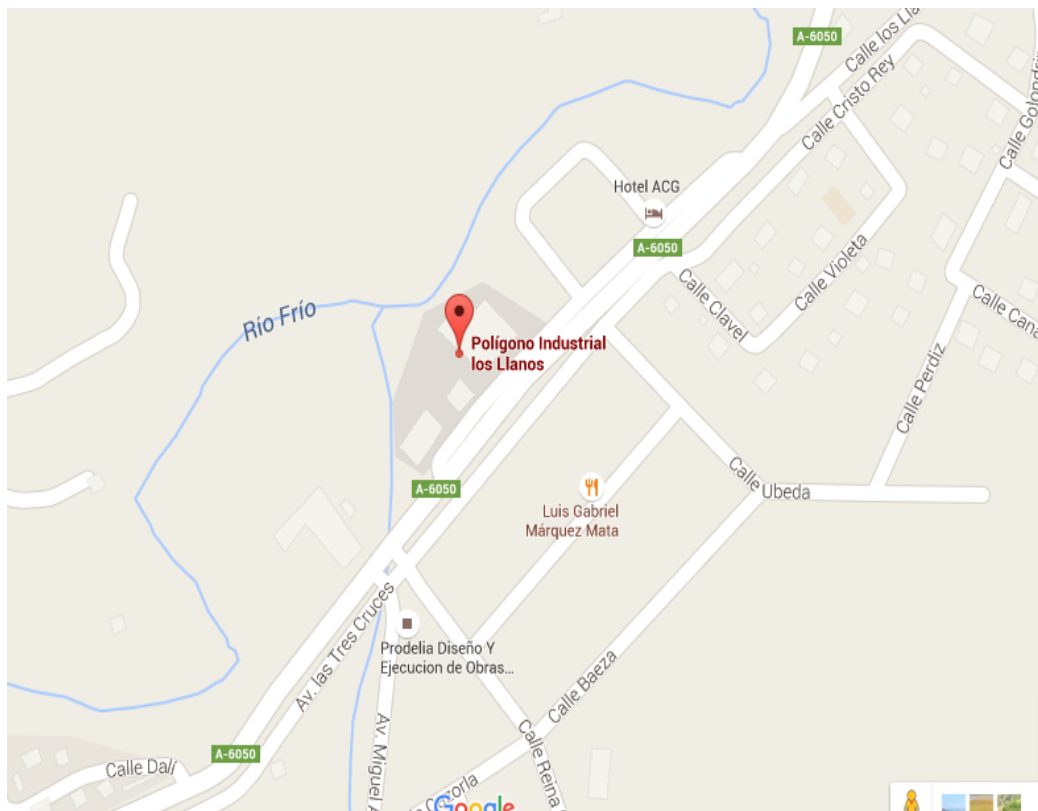
2.1.1. *Presentación de la empresa.*

La empresa “Agrícola Aranda” fue fundada en Los Villares (Jaén), en el año 2011 por Rubén Aranda Fuentes a los 25 años. El origen de esta empresa fue un pequeño local donde su fundador realizaba trabajos de manteniendo de maquinaria agrícola.

Rubén empezó a los 18 años en un taller que se dedicaba al mantenimiento de maquinaria agrícola, allí fue donde aprendió todo lo necesario para ver que le gustaba el negocio y decidirse a montar el suyo propio. Haciéndose así empresario joven a los 25 años.

Agrícola Aranda como empresa ha crecido principalmente como proveedor de material y maquinaria para el sector de la agricultura y su reparación. Ofrece a los clientes una amplia gama de productos de las mejores marcas del mercado para todos los profesionales y particulares. Hablamos de agricultura pero también de herramientas de ferretería de todo tipo y en los últimos años se ha diversificado y aumentado su portfolio de productos, en sectores tan consolidados en la provincia como la jardinería, mantenimiento de piscinas, instalación y mantenimiento de calefacción.

Situación actual: Los Villares (Jaén), en el polígono industrial de los Llanos, número 6.



(Fuente: google maps)

La infraestructura de la que dispone, es una nave de mil metro cuadrados, situada en el polígono industrial. La nave dispone de dos plantas, en la primera planta se encuentra la exposición de todas las máquinas y productos, la tienda, el taller donde hacen todo tipo de reparaciones y arreglos, y la oficina desde donde hacen todas las tareas administrativas y de gestión; y la segunda planta se va a utilizar única y exclusivamente como almacén.

Agrícola Aranda cuenta con un personal altamente cualificado y ofrece soluciones totalmente adaptadas a las necesidades de los clientes. Estas soluciones pasan por la venta de material nuevo y reparación postventa. El contacto se puede hacer a través de su recientemente creado Facebook.

Alguno de los productos que tiene la empresa son:



(Fuente: elaboración propia)

1) Motocultor

Un motocultor o tractor de un solo eje es un vehículo especial autopulsado de un eje, dirigible por manceras por un conductor que marche a pie. Utilizada para la labor superficial del suelo. Principalmente se utiliza para labrar pequeñas superficies en la horticultura y la jardinería.



2) Desbrozadora:

La desbrozadora es una máquina utilizada en jardines para cortar las malas hierbas a ras de suelo y para repasar los lugares a los que un cortacésped no puede llegar, como las esquinas y los bordes, etc.

(Fuente: elaboración propia)

3) Motosierra y complementos:



(Fuente: elaboración propia)



(Fuente: elaboración propia)

Una motosierra es una máquina formada por conjunto de dientes de sierra unidos a una cadena accionada por un motor que la hace girar a alta velocidad.

4) Sopladora:



(Fuente: elaboración propia)

Una sopladora es una máquina que expulsa aire a presión para diferentes actividades como, juntar la aceituna para que sea más fácil su recogida o para limpiar la maleza que tiene el olivo en su alrededor.

5) Vibradora:

La vibradora o vareadora es una máquina destinada a derramar la aceituna del olivo mediante la vibración de las ramas, en el extremo tiene un gancho que permite agarrar la rama y hacerla vibrar.



(Fuente: elaboración propia)



6) Rastrillo o rasqueta:



El rastrillo o rasqueta es una herramienta destinada a barrer la aceituna o para juntar maleza y que facilite su recogida en ambos casos.

(Fuente: elaboración propia)

7) Cuba:



Una cuba es un remolque con un depósito que contiene insecticida con la finalidad de evitar el crecimiento de maleza en los olivares, facilitando el trabajo a la hora de la recogida de los mismos.

(Fuente: elaboración propia)

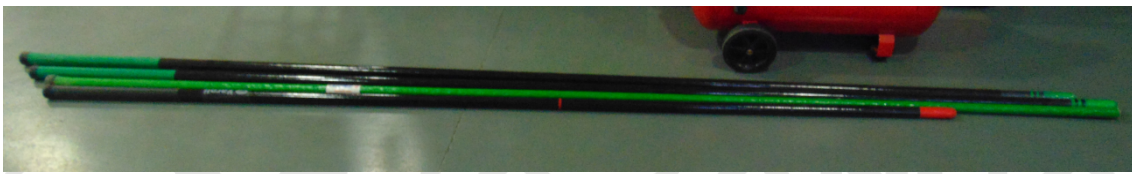
8) Mochila de curar y complementos:

La mochila de curar sirve para rociar el insecticida en los olivares de una forma más cómoda sin necesidad de mover el remolque de cuba de olivo en olivo, es una mochila ligera con un saliente que pulveriza los olivos.



(Fuente: elaboración propia)

9) Piquetas:



(Fuente: elaboración propia)

Es una herramienta que sirve para varear el olivo y arrojar la aceituna del mismo, consiste en una simple vara que podemos encontrar en diferentes tamaños, en función de la persona que lo utilice se elegirá un tamaño concreto.

10) Remolque y complementos:

El remolque también conocido como acoplado o tráiler es un vehículo de carga no motorizado que consta como mínimo de chasis, ruedas, superficie de carga y dependiendo de su peso y dimensiones, frenos propios.

No se puede mover por sí mismo sino que es arrastrado y dirigido por otro vehículo.



(Fuente: elaboración propia)

11) Prendas de trabajo:



(Fuente: elaboración propia)



(Fuente: elaboración propia)

La ropa de trabajo tiene que ser cómoda y adaptada para el tipo de trabajo que se vaya a realizar, como muestra la imagen hay varios tipos de zapatos según para el terreno en el que se vaya a trabajar.

AGRICOLA
ARANDA

12) Garrafas de gasolina y aceite:



(Fuente: elaboración propia)



(Fuente: elaboración propia)

Protección contra la corrosión en cojinetes y rayado, reducción en la formación de lodos y disminución del desgaste de componentes móviles.

13) Estufa y pellets:



La estufa de pellets es un medio de calefacción limpio y económico. El pellet es un combustible 100% renovable que se fabrica a partir de residuos vegetales y que no lanza emisiones de CO2 a la atmósfera.

Es una forma de calefacción novedosa mucho más barata que los métodos tradicionales.

(Fuente: elaboración propia)

14) Pinturas:



También tenemos pinturas de una amplia gama de colores como se muestran en el cartel situado a la izquierda.

En el lado derecho se encuentran los diferentes tipos de rodillos y brochas.

(Fuente: elaboración propia)

15) Astilladora:



(Fuente: elaboración propia)

Las astilladoras de leña están formadas por un bastidor sobre el que se posiciona el tronco o la rama que se quiera astillar, con un apoyo fijo en uno de los extremos y desplazable en el otro, este se mueve por la acción de un motor eléctrico.

16) Artículos de piscina



En el estante izquierdo se encuentran los cabezales de limpiafondos. En el otro estante podemos ver artículos como cloro, mangueras y otros tipos de líquidos para conservar el agua limpia.

(Fuente: elaboración propia)

Productos recientes de la empresa:

17) Peine de batería



Este novedoso producto se pensó principalmente para facilitar el trabajo que consiste en introducir el peine entre las ramas del olivo de forma que el movimiento de los dientes arranque los frutos de dicha rama.

(Fuente: elaboración propia)

Este peine telescópico a batería estudiado sobre el principio del oscilación a elevada frecuencia y sus cualidades de potencia, ligereza, versatilidad, rapidez, velocidad, y silencio lo convierten en una herramienta realmente rentable y cómoda para trabajar la recolección de aceitunas y creemos que supondrá un gran éxito en el mercado puesto que aumentará la productividad.

18) Rodillo recoge-frutos:

Este ingenioso y nuevo producto se pensó para la recogida de las aceitunas que quedaban sueltas tras el vareo del olivo, facilitando su recogida puesto que hasta hace poco las mujeres solían dedicarse a este trabajo en el que se perdía mucho tiempo con poco rendimiento. Este invento permitió la comodidad en la recogida pues permite recogerlas de pie sin necesidad de agacharse, ahorrando así tiempo, personal y esfuerzo.



(Fuente: elaboración propia)

19) Trituradora de ramas:



(Fuente: elaboración propia)

Picadora astilladora de biomasa forestal de ramón de tolva trasera y cañón arriba. Tritura ramas con el tronco de leña de hasta 15 cm de cualquier tipo de madera. Cañón arriba por si se quiere recoger la biomasa para venderla o para obtener pellet para consumo propio. Se necesita un tractor de al menos 65 CV.

Este nuevo producto ha sido creado con vista al futuro ya que la normativa inminente prohibirá la quema de ramón en los olivares debido al riesgo de incendio que ocasiona, favoreciendo también a la reducción de la contaminación.

2.2.- Análisis del entorno general.

La concepción de la empresa como un sistema abierto en permanente contacto con su medio ambiente hace que sea necesario estudiar las condiciones externas en las que se desarrollan sus actividades.

El elevado nivel de incertidumbre que caracteriza al entorno actual se debe a múltiples factores, pero todos ellos provocados por el fenómeno de la globalización de la economía que tiene algunas de sus repercusiones en la eliminación de las barreras nacionales y la aparición del libre comercio, convergencia de las preferencias y necesidades de los consumidores, aceleración del cambio tecnológico, etc. Por ello, para nuestro análisis hemos propuesto un estudio del entorno general de la empresa que nos permita identificar las posibles amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece utilizando para ello principalmente el análisis PESTEL.

Primero vamos a dejar definido el límite de nuestra empresa, que a día de hoy es a nivel local; es conocida por toda la población del pueblo de Los Villares y algunos pueblos de alrededor.

2.2.1. Análisis PESTEL.

La primera dimensión que vamos a analizar es la política que en estos momentos en nuestro país es negativa, dada la situación de incertidumbre del gobierno actual. Con lo cual la política fiscal, el comercio exterior, etc, se pueden ver afectadas todas negativamente.

La segunda dimensión es la económica, la cual actualmente tampoco es favorable pero en estos momentos estamos en un ciclo positivo y el desempleo está disminuyendo. Con lo que a nosotros respecta, con la cosecha, suponemos que el desempleo bajará aun más. El valor de la producción del sector del aceite de oliva se sitúa en torno a 1.886 millones de € como promedio de 2007 a 2012. Esa cifra representa el 4,6% de la Producción de la Rama Agraria y el 7,6% de la Producción Vegetal. *(Datos de Magrama)*

En lo que a la dimensión socio cultural respecta, pensamos que es la más favorable en este ámbito debido al carácter agrario la población de la provincia de Jaén. El cultivo tiene un marcado carácter social y se estima que genera unos 46 millones de jornales cada campaña. *(Datos de Magrama)*

La gran mayoría de la población vive del olivar puesto que la provincia de Jaén es el mayor productor mundial de aceite de oliva. En el año 2014 se produjeron 1.015.697 toneladas de aceituna de almazara, obteniéndose 227.050 toneladas de aceite de oliva. El concepto de “aceites y derivados” representa más del 90% de la producción final agrícola de la provincia. *(Datos de Magrama)*

La cuarta dimensión es la tecnológica, que es una de las más beneficiosas para la empresa, ya que las políticas de I+D+i están actualmente en su mayor esplendor y para la empresa es uno de los factores más importantes. Siempre intenta estar a la última en todos los avances y conocer toda la maquinaria nueva que sale al mercado. Esta dimensión va a ser una de las claves para el plan estratégico.

La dimensión ecológica es otro aspecto positivo, pues el cuidado del medio ambiente está cogiendo cada vez más fuerza y esto hace que se modernice la mano de obra y dé lugar a una mayor demanda de maquinaria. El empresario hará cursos de formación para maquinaria que no contamine al no usar gasolina y sea 100% eléctrica, curso que da prestigio a la empresa por ayudar a mantener el medio ambiente.

Y por último la dimensión legal, que es otra de las fuertes para nuestro sector al ser hoy día un asunto de primera índole la correcta organización empresarial en cuanto a seguridad, relaciones laborales e incluso higiene respecta.

2.3.- Análisis del entorno específico.

El objetivo del análisis del entorno específico de la empresa es poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que la industria ofrece a la empresa y que determinan su capacidad para obtener beneficios (Guerras y Navas, 2007). Para este análisis se suele usar el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2.3.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas.

2.3.1.1. La intensidad de la competencia.

La intensidad de la competencia actual es la primera fuerza del modelo, en esta fuerza se suele analizar (Porter 1982) la concentración con el número de competidores y el equilibrio entre ellos, que en nuestro caso en Jaén capital encontramos a un competidor fuerte como es *Guillermo García Muñoz*, el cual tiene gran parte de la cuota de mercado de la provincia.

El grado de madurez se puede analizar con el ritmo de crecimiento de la industria, que toma como referencia el modelo del ciclo de vida del producto, y consideramos que la industria está en la fase de madurez, por lo que las ventas podrían estancarse o decrecer y los competidores ser más agresivos para mantener a los clientes o captar nuevos.

Otros factores son las barreras de movilidad, dificultades que impiden moverse de un segmento a otro, y las de salida que dificultan el abandono de una industria. Como pueden ser (Porter 1982) los costes fijos de salida, restricciones sociales y gubernamentales, activos especializados, etc.

Otros factores influyentes son la diferenciación de productos, con la que pretendemos una fidelización de los clientes con nuestros productos y la diversidad de competidores donde los clientes tienen empresas distintas para elegir.

2.3.1.2. Competidores potenciales.

Hacemos referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en el sector. Cuanto más atractivo sea nuestro sector (industria) más competidores potenciales querrán entrar. Estas posibilidades de ser parte del sector por los competidores potenciales dependen de dos factores. En primer lugar, las barreras de entrada para dificultar la incorporación de nuevas empresas como pueden ser (DESS y LUMKIM, 2003) economías de escala y alcance,

desventajas en costes diferentes de la economía de escala, diferenciación de producto, necesidades de capital, costes de cambio, acceso a los canales de distribución o política gubernamental. Y en segundo lugar, la reacción de los competidores establecidos en el sector con condiciones como tradición de represalias en la industria, empresas fuertes con recursos, etc. Actualmente dentro del territorio donde trabaja la empresa no percibimos ningún competidor potencial.

2.3.1.3. Productos sustitutivos.

Se consideran productos sustitutivos aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los productos de la empresa. La existencia de estos productos obliga a la empresa a convencer a los clientes de las ventajas que tiene consumir nuestros productos en cuanto a calidad, precio, características, satisfacción de necesidades, facilidad de uso, etc., frente a los provenientes de otras industrias.

La importancia de los productos sustitutivos depende de los siguientes factores: el grado en el que los productos sustitutivos satisfacen las necesidades de los consumidores mejor que los de la industria, los precios, la obsolescencia y los costes de cambio a los productos alternativos. (Guerras y Navas, 2007). Los productos sustitutivos que podemos encontrar son las distintas páginas web, en las cuales se pueden encontrar todo tipo de herramientas y maquinaria como puede ser Milanuncios, Vibbo, entre muchas más.

Consideramos un servicio sustitutivo el que puede dar un conocedor de la maquinaria y de su reparación, el cual puede hacerlo por “hobby” y quitarnos cuota de mercado. Este tipo de trabajos son muy comunes entre los agricultores del pueblo.

2.3.1.4. Poder negociador de los proveedores y de los clientes.

Lo definimos como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria (Guerras y Navas, 2007). Los factores más importantes que afectan al poder negociador de proveedores y/o clientes son, según Porter (1982), el grado de concentración, volumen de transacciones realizadas con las empresas de la industria, grado de importancia de las compras, grado de diferenciación de los productos, costes de cambio de proveedor, nivel de beneficios del cliente en relación con el

proveedor, amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás, importancia del producto o servicio vendido para la calidad de los productos o servicios del comprador, posibilidad de almacenar el producto, nivel de información, etc. Dentro de nuestros proveedores contamos con la empresa AGRO-PIMAR. Se dedica a la fabricación de Vareadores Mecánicos y Eléctricos para la recolección de aceitunas y frutos secos, a la importación en exclusiva para España de MECCANICA BENASSI empresa líder mundial en fabricación de motoazadas profesionales y a la distribución en exclusiva de marcas líderes en el sector como DOLMAR. Esta empresa tiene importancia dentro de nuestra empresa ya que es nuestro mayor proveedor, junto con ECHO, una compañía capaz de servir a millones de usuarios con su extensa red de distribuidores profesionales. Este proveedor nos da la garantía y seguridad de dos años en toda la maquinaria, que nosotros podemos traspasar directamente al cliente. A parte, sus productos son unos de los mejores valorados a nivel nacional e internacional y su reputación la transfiere a la empresa.

2.3.2. *Stakeholders.*

Se hará un estudio previo de la importancia de los grupos de interés o *stakeholders* de la empresa que son personas o grupos de personas que tienen objetivos propios, de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la empresa (Guerras y Navas, 2007). Dicho estudio previo llevará a cabo una serie de etapas.

La primera etapa es la identificación de los grupos de interés y sus objetivos donde encontramos grupos de interés primarios y secundarios (FREEMAN, 1984). Los primeros mantienen estrechas relaciones con la empresa como son los proveedores de la maquinaria (ECHO, AGRO-PIMAR), clientes como las cooperativas y agricultores de Los Villares y los dos empleados de la empresa. Los segundos influyen de una manera menos formal como puede ser la sociedad en general y el gobierno con la actualidad política.

2.4.- Campo de actuación de la empresa.

Uno de los elementos básicos de la estrategia hace referencia a la definición de campo de actividad de la empresa, es decir, al conjunto de productos y mercados en los que se quiere competir. Esta es una de las decisiones estratégicas más importantes que se plantean, y según Abell (1980) es el punto de partida de la estrategia, pues afecta al conjunto de la empresa y a su desarrollo futuro.

La esencia de la provincia, que no es otra cosa que el olivar y el aceite de oliva y el turismo, a través de una marca tan conocida como “Jaén, paraíso interior”, que va a cumplir 20 años y una nueva estrategia turística en torno a la artesanía se posicionan como las propuestas más novedosas que puso sobre la mesa el presidente de la Diputación, Francisco Reyes, durante el debate. Concretamente habló de que ya se ha presentado a la Unión Europea un proyecto para la explotación de la biomasa local y el fomento de un modelo de negocio para pymes rurales que permitirá crear biomasa comercial.

Hace unos años se habló de crear una estrategia turística en torno al aceite y el olivar. De ahí nació lo que hoy se conoce como oleoturismo y que está teniendo una considerable acogida entre los visitantes, con cada vez más empresas apuntadas a esta iniciativa. Siguiendo esa estela Reyes habló por primera vez de crear una estrategia en torno a la artesanía, de la mano de la Junta de Andalucía; “seguro que la alfarería de la Loma, con el trabajo de Paco Tito a la cabeza, tendrá un papel importante en este nuevo plan.” (Cádiz, L., 22 septiembre 2016. «*ideal.es*»)

Tras esta afirmación y muchos textos estudiados y documentados, se puede concluir con que Jaén siempre tendrá un mercado con más potencial en el pueblo y alrededores, estando la capital a tan solo 11km de distancia.

3. ESTRATEGÍA SEGUIDA POR LA EMPRESA.

La empresa ha crecido a la vez que se ha ido desarrollando. Tanto el desarrollo como el crecimiento de la empresa hace referencia a una evolución por la cual la empresa modifica su tamaño o el campo de actividad en el que actúa. De empresa joven y pequeña de una sola persona (el empresario fundador) pasó a formarse por tres miembros como son actualmente la administrativa, un ayudante para la maquinaria pesada y el empresario.

Este crecimiento de la empresa hace referencia a incrementos de tamaño que se han visto reflejados en el número de empleados, el número de ventas, la producción y los beneficios de la empresa. El crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza de la empresa. Da una sensación de no estar estancada y tener posibilidades de mayor desarrollo en el futuro.

Por otro lado tenemos el desarrollo, que la empresa lo transmite en su interés por un cambio en el campo de actividad y no centrarse únicamente en su pueblo. Estas decisiones que la dirección empresarial adopta en relación con la evolución futura del campo de actividad son tanto cuantitativas (crecimiento en término de números) como cualitativas (aumentando su cartera de productos). La estrategia elegida por la empresa es diversificar su gama de productos, es decir, la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes.

Consideramos la estrategia de expansión instalando un local en Jaén capital donde poder atraer a todos los agricultores de la zona (Fuerte del Rey, Torredelcampo, Jaén capital) que sería beneficioso para la actividad de la empresa, porque al ser tan joven, los pueblos e incluso la capital aún no la conocen.

La forma en la que se va a llevar a cabo la estrategia es con una pequeña nave, que no suponga una gran inversión, de esta forma el ayudante y el empresario podrían venir a diario a la capital y satisfacer toda la demanda que pudiera tener en esta nave nueva, dejando la nave grande de Los Villares como posible almacén y/o taller en el que poder arreglar las piezas que más trabajo lleven.

Por otro lado, hay constancia de la demanda insatisfecha que podrían ser los agricultores de Jaén y cooperativas de aceite que quieran suministro de maquinaria, además de ropa de trabajo, personas con jardines y piscinas como la zona de las casas nuevas del Bulevar o las casas de Ciudad Jardín o las afueras de Jaén o el ayuntamiento para el mantenimiento de los jardines públicos y parques de la ciudad. Junto con las necesidades de invierno y verano de las que hablaremos posteriormente.

3.1.- Diversificación de la empresa

Este acceso a nuevas actividades hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos. Supone para la empresa cambios físicos y organizativos que representan una clara ruptura de su trayectoria pasada.

Con esta diversificación la empresa pretende generar sinergias por el aprovechamiento común de recursos o por las interrelaciones estratégicas entre actividades, de tal forma que el desempeño conjunto de los negocios resulte mejor que cada uno por separado. Compartir recursos con las distintas actividades como pueden ser, la gran nave industrial y la marca de muchos productos conocidos que le den prestigio a la empresa.

3.1.1. Productos para temporada de verano.

Estos nuevos productos serán para la época de verano, como es el mantenimiento de las piscinas con la venta de todo tipo de productos como el cloro, limpiafondos, depuradoras, reguladores de PH, antialgas, etc. Gracias a la situación de la nave que está cercana a las urbanizaciones nuevas que se están haciendo en el pueblo, se piensa que la venta de este tipo de productos serán clave para aumentar los beneficios durante la época menos productiva de la empresa.

3.1.2. Productos para temporada de invierno.

La venta de productos para el mantenimiento de calderas y calefacciones harán que las ventas aumenten no solo los meses de mayor cosecha por la avería y rotura de la

maquinaria, sino que durante todo el invierno los clientes estén necesitando productos para las calderas como el pellets y productos para las calefacciones de los hogares.

3.2.- Innovación y tecnología

3.2.1. Creación de la pagina web

Recientemente se ha creado la página en Facebook de Agrícola Aranda en la cual todos los clientes y amigos pueden ver las ofertas y estar al tanto de todos los nuevos productos que va recibiendo la empresa. Gracias a Facebook se puede conectar a la misma vez con proveedores y con clientes, dándonos así una mayor rapidez a la hora de hacer nuestros pedidos y venderlos.

Actualmente se está trabajando para la creación de su página web propia en la cual queremos poner la venta online de todos los productos de la empresa y disponer de un foro en el cual los clientes puedan dejar sus quejas, consultas, peticiones, nuevas promociones y estar en contacto directo con el cliente. Esta idea va junto con unas vallas publicitarias dentro de Jaén en sitios como cerca del Centro Comercial “La Loma” y en IFEJA donde se lleva a cabo la feria del aceite la cual es nuestro mayor recurso de publicidad actualmente.

3.2.2. Innovación en tecnologías y posicionamiento.

El empresario persigue la maximización de su participación, es decir, de su beneficio. Mediante el objetivo de la creación de riqueza como potencial generadora de rentas en el futuro. La empresa es consciente de lo difícil que es que se reconozca la empresa a nivel de Jaén provincia pero la constancia y el aumento progresivo que la empresa va teniendo conforme pasan los años hace que el empresario y su equipo se motiven.

Esto es una fuente de motivación también para la innovación en tecnología, ya que el pueblo y el sector no es muy receptor de este tipo de innovaciones, la empresa apuesta por conocerlas más. Para ello siempre intentan tener productos novedosos y hacerle competencia a las demás empresas de la provincia.

Actualmente la empresa está apostando por una línea de trabajo futura a desarrollar como son los “drones”, pequeños aviones no tripulados, que ya empiezan a utilizarse en algunos lugares, junto a "robots" con diferentes formas y funciones, así como numerosas nuevas herramientas y tecnologías que contribuirán a desarrollar e implantar una nueva "agricultura".



(Fuente: Agronews Castilla y León)

Una nueva máquina conocida como “Mariquita” se centra en la agricultura y se alimenta gracias a la energía solar. Cuenta con una serie de sensores para detectar el crecimiento vegetal y especies de plagas, ya sea vegetal o animal. Es uno de los nuevos avances en los que está apostando fuertemente la empresa junto con la adquisición de varios drones, los cuales los pone en venta y/o alquiler a particulares.



“Mariquita”

(Fuente: Agronews Castilla y León)

3.2.3. *Estrategia de marketing de la empresa.*

El mayor compromiso es lograr la total satisfacción del cliente. Por ello en el servicio técnico se recibirá un trato individualizado y personalizado a la vez que eficaz tanto en el mantenimiento como en las reparaciones que requiera la maquinaria.

Los conocimientos y experiencia del empresario sumados a la cercanía que mantiene con el cliente y el interés que muestra día a día por sus necesidades, hacen que el servicio sea el aliado de confianza.

En el concepto de postventa se integra la asistencia técnica, la gestión de la garantía, la formación técnica del empresario, la comercialización de recambios y accesorios y el control de calidad. La empresa cuenta con un empresario especializado y con un stock de recambios y repuestos superior a 1.000 unidades que pretenden dar cobertura a la totalidad de la maquinaria comercializada.

3.2.4. *Tarjeta de fidelización*

Se está poniendo en marcha un novedoso sistema de puntos y descuentos para premiar la confianza que los clientes tienen en la empresa. Para ello se están creando tarjetas de fidelización, con ellas los clientes día tras día van consiguiendo puntos en función de sus facturas y con esos puntos al final del mes se pueden conseguir premios como pueden ser herramientas a gusto del cliente premiado, set de cloro y antialgas para las piscinas, conjuntos de pinturas y brochas, etc.

Otro premio que se está planteando es un descuento del 10% en la siguiente compra o reparación, el cual se puede canjear en el momento que el cliente lo desee y con cualquier herramienta o reparación. Este descuento se haría mes a mes a un solo cliente y esta elección se haría en función de sus compras. A mayor número de veces y mayor factura la puntuación final es superior y el que más puntuación obtenga será el ganador de ese mes.

Al mes siguiente, el cliente premiado anteriormente no podría participar y así dejamos que los clientes más pequeños, que tienen menos consumo y su maquinaria es más barata puedan conseguir descuentos y con esta técnica motivar su participación y consumo.

La tarjeta de fidelización estará en la empresa a partir de 2017 por motivos de seguridad para la empresa, porque actualmente es aún un nuevo proyecto en mente del empresario y su gestor. Aún queda por ver si sería viable la propuesta y ver toda la financiación que se tendría que hacer para poder hacer frente a la entrega de premios y descuentos.

4. CÓMO LLEVAR A CABO LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO. PROYECCIÓN HACIA EL FUTURO.

4.1.- Ampliación de nuestras fronteras.

La idea principal de esta iniciativa de abrir las fronteras es de no centrarse en el pueblo de Los Villares y los pueblos de alrededor. Con esto se quiere dar a conocer a la empresa por toda la provincia, por lo que el negocio ha firmado acuerdos de cooperación con cooperativas de aceite, las cuales dan publicidad de la empresa y ellas obtienen descuentos en la compra de herramientas.

Algunas de estas cooperativas con las que se ha firmado el acuerdo son:

- **AGRÍCOLA DE BAILÉN VIRGEN DE ZOCUECA S.C.A.** (Bailén, Jaén) la cual trabaja en la elaboración y envasado de aceite de oliva virgen extra. El acuerdo con esta sociedad es dar la posibilidad a todos los agricultores que van a esta cooperativa de conocer nuestra empresa y poder pedir maquinaria o reparación. Uno de los aspectos más favorables que se presentan a los agricultores es que si fuese necesario el transporte del empresario hasta Bailén se haría sin ningún problema, dando así ventajas para su iniciativa.
- **AIRES DE JAÉN S.L.** (Mengíbar, Jaén) envasado de aceites de calidad y pureza. El acuerdo con esta empresa es muy similar a la anterior, con la diferencia de que se haría una visita guiada en nuestras instalaciones y así se podrán ver todas las máquinas de las que se dispone en la nave y la reparación que se está llevando a cabo.

- S.C.A. CRISTO DE LA SALUD (Villargordo, Jaén) empresa dedicada a la obtención de aceite de oliva. El acuerdo será conjunto para las dos cooperativas de Villargordo.
- S.C.A. SAN JUAN (Villargordo, Jaén) se dedica a la molturación de aceituna y envasado de aceite. El acuerdo de cooperación será conjunto con la anterior, donde ambas cooperativas podrán estar en continuo contacto con nuestro negocio y poder hacer acuerdos entre los agricultores del pueblo y así obtener descuentos y transporte de la maquinaria a un coste menor.



Este sería un prototipo de las tarjetas que se le darían a las cooperativas de aceite para dar publicidad entre los agricultores.

(Fuente: elaboración propia)

La idea para el futuro próximo es poder arreglar maquinaria agrícola de otros sectores distintos al olivar, por ejemplo las naranjas valencianas. Buscando información sobre la recolección de las distintas clases de naranjas hemos podido apreciar que este fruto tiene distintos calendarios según las características. Por ejemplo, las naranjas que se pueden comprar en las fruterías empiezan su recolecta en octubre-noviembre. Durante estos meses el empresario podría desplazarse a Valencia, donde el agricultor le habrá hablado de su problema y lo que necesita para la reparación o compra de la maquinaria. En diciembre o febrero suele comenzar la recolección de otra variedad. Mediante la realización de cursos el empresario adquirirá conocimientos para abastecer a otros

sectores y tener una diversidad mayor en maquinaria y aumentar de esta forma el beneficio.

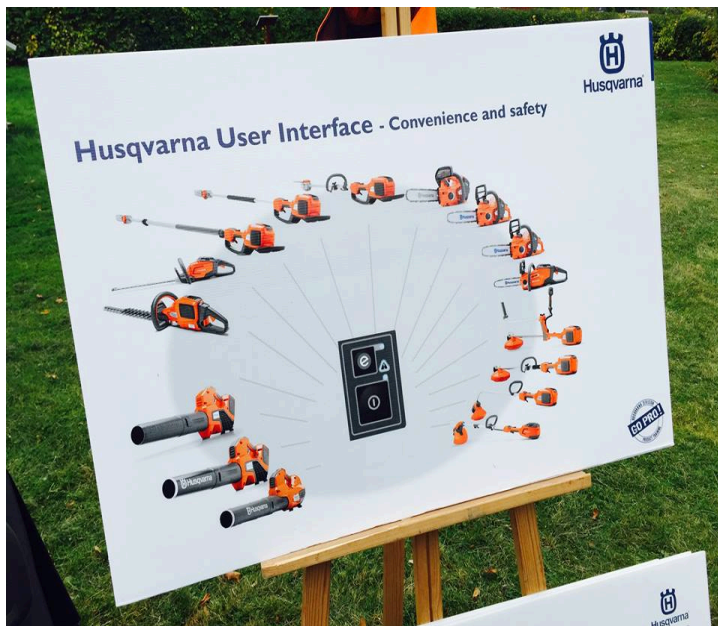
4.2.- Cursos de Formación

El empresario piensa que conocer las distintas culturas y su adecuada gestión transcultural puede convertirse en la clave del éxito en los nuevos mercados.



(Fuente: elaboración propia)

Por ello asistió en el mes de agosto a un curso de formación de maquinaria a batería en Suecia (Fábrica Husqvarna) en el cual se expusieron los distintos tipos de maquinaria que podían funcionar 100% eléctricamente y sin nada de gasolina. Podemos ver las fotos de su estancia allí. El empresario controla la lengua inglesa, sabe lo importante que es para poder hacer cursos de este nivel.



Distintos tipos de herramientas que se pueden usar 100% con electricidad.

(Fuente: elaboración propia)

Todas ellas se probaron en el curso y se vieron sus características novedosas.

Podemos ver al empresario en el curso con la maquinaria nueva. En el cual compró distintas máquinas para tenerlas como novedad en la tienda.



(Fuente: elaboración propia)

5. CONCLUSIONES.

Con el estudio de este proyecto se pretende dar a conocer esta pequeña empresa de la provincia de Jaén. Como ideas principales destacar que:

Con la ayuda de este plan estratégico se pretende resaltar la importancia que tiene para la empresa tener multitud de productos, en el caso de esta empresa herramientas, maquinaria y reparación y aparte obtener potencial para los meses de menos cosecha y trabajo en el campo.

La capacidad del empresario de percatarse de unas carencias durante todo el año es uno de sus puntos fuertes como empresa, pocas pueden tener productos de las mejores marcas en su almacén sin que estos se deterioren, como los productos de verano e invierno. Productos que por estar la empresa cerca de casas unifamiliares con piscina y jardines pueden usarse todo el año para el mantenimiento del agua y esas mismas casas tienen la posibilidad de tener calefacción en invierno.

Enfocar al cliente como el *stakeholders* más importante para la empresa es otro de los factores clave que tiene. Gracias a esto la empresa es conocida por su buen trato y amabilidad del empresario y sus trabajadores. Esta cercanía les permite conocer las dificultades que algunos agricultores tienen y poder entender mejor su situación, dando así, posibilidad a pagar a plazos y con margen de tiempo.

El empresario y sus ganas de aprender hacen que la empresa esté en continua innovación tecnológica, dando de esta forma un servicio más actualizado y profesional sin necesidad de ayuda de terceros.

Desde mi punto de vista, la empresa tiene un ciclo de vida largo por delante ya que tiene unos buenos fundamentos y su evolución ha sido a mejor.

Considero que la empresa debería tener un enfoque más amplio, abriendo el mercado fuera de la provincia de Jaén puesto que se podría sacar beneficio a los conocimientos del empresario en maquinaria como la necesaria para la naranja en Valencia o la recolecta de uvas. Todos estos mercados actualmente son desconocidos para la empresa ya que se centra en la agricultura de Los Villares y pueblos cercanos.

6. BIBLIOGRAFÍA.

- Abell, D. K. (1980): «*Defining the Business*», Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- *Agronews Castilla y León*
- Dess, G. G.; Lumpkin, G. T. (2003): «*Dirección Estratégica*», McGraw-Hill, Madrid.
- Freeman, R. E. (1984): «*Strategic Management. A Stakeholders Approach*», Pitman, Boston.
- Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2007) *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. CIVITAS.
- <http://www.agronewscastillayleon.com/nuevas-tecnologias-los-robots-y-drones-llegan-con-fuerza-al-sector-agrario>
- <http://www.agropimar.com/motasa>
- <http://www.echo-es.es/>
- http://www.fbbva.es/TLFU/dat/cuaderno_poblacion_jaen.pdf
- <https://naranjaslaviejaalqueria.com/calendario-de-recoleccion-de-las-naranjas-de-valencia/>
- <http://sydney.edu.au/news/84.html?newsstoryid=13686>
- Jhonson, G.; Scholes, K. ; Whittington, R. (2006): «*Dirección Estratégica*», Pearson Educación, Madrid, 7ª edición.
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997): «*Toward a Theory of Stakeholders Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*», *Academy of Management Review*, vol.22, nº4.
- Porter, M. (1982): «*Estrategia Competitiva*», C.E.C.S.A., México.

