



# **PLAN ESTRATÉGICO**

Empresa de Instalaciones de Riego

***TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO PUENTE GRADO EN RELACIONES LABORALES  
FACULTAD DE DERECHO***

***Adela Rodríguez Aguilera***

**JUNIO/2014**

**TUTOR ACADÉMICO: D. Miguel Pérez Valls**

# INDICE

<b>Capítulo 1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 2 PRESENTACIÓN CORPORATIVA</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Localización y estructura</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Unidades de Negocio</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 3 ANÁLISIS DE SITUACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>3.1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN EXTERNA</b>	<b>9</b>
<b>3.1.1. Factores Económicos</b>	<b>9</b>
<b>3.1.2. Factores Tecnológicos</b>	<b>13</b>
<b>3.1.3. Factores Políticos</b>	<b>14</b>
<b>3.1.4. Factores Socio Culturales</b>	<b>16</b>
<b>3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO</b>	<b>22</b>
<b>3.2.1. Evolución del Sector Hortofrutícola</b>	<b>22</b>
<b>3.2.2. Análisis de PORTER</b>	<b>27</b>
<b>3.2.3. Análisis de los Clientes</b>	<b>30</b>
<b>3.2.4. Análisis de los Proveedores</b>	<b>32</b>
<b>3.2.5. Análisis de los Competidores</b>	<b>33</b>
<b>3.2.6. Análisis de los Grupos Estratégicos</b>	<b>34</b>
<b>3.2.7. Análisis Comparativo de los Competidores</b>	<b>43</b>

<b>Capítulo 4 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>44</b>
<b>4.1. La misión</b>	<b>44</b>
<b>4.2. La visión</b>	<b>44</b>
<b>4.3. Fijación de Objetivos Estratégicos</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo 5 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES</b>	<b>47</b>
<b>5.1. Organigrama</b>	<b>47</b>
<b>5.2. Características</b>	<b>47</b>
<b>5.3. Análisis Funcional</b>	<b>47</b>
<b>5.3.1. Infraestructura</b>	<b>47</b>
<b>5.3.2. Organización y Recursos Humanos</b>	<b>48</b>
<b>5.3.3. Operaciones y actividades</b>	<b>48</b>
<b>5.3.4. Comercialización</b>	<b>49</b>
<b>5.3.5. Finanzas</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo 6 TABLA V R I S</b>	<b>51</b>
<b>Capítulo 7 ANALISIS D A F O</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo 8 PROPUESTAS Y CONCLUSIONES</b>	<b>55</b>
<b>8.1. LÍNEAS ESTRATÉGICAS PROPUESTAS</b>	<b>55</b>
<b>8.2. CONCLUSIONES</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>57</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

Siempre que se crea una empresa o un plan de negocio, hay detrás un plan estratégico. A veces se crean empresas imitando a otras o continuando con la existencia de algunas que están en fase de recesión y con ello, se van realizando unos sueños e ilusiones, como podemos ver, todo comienza con una idea para cubrir una necesidad detectada.

A partir del año 2.000 y más aún cuando se comenzó a hablar de crisis, las escuelas de negocios se pusieron en auge formando a Management y creando planes estratégicos para dar viabilidad a las empresas que se tambaleaban en las turbulencias de los mercados.

La empresa moderna se encuentra en una situación actual de incertidumbre en la que además está expuesta continuamente a los factores externos con el aumento de la competencia y el impacto de la globalización, se enfrenta a un panorama que debe ser gestionado y adaptado a los tiempos actuales, con recursos actuales y con visión del mañana para asegurar su supervivencia y el éxito de su existencia.

En este trabajo fin de Grado, se presenta una herramienta destinada a ser la base de la gestión de la empresa actual, “**El Plan Estratégico**“, cada vez más imprescindible para la construcción de un futuro cada vez más incierto, al cual podamos anticiparnos y conseguir los objetivos fijados, esta herramienta es la utilizada como he mencionado anteriormente por el Management Moderno.

La idea de negocio de por sí no tiene entidad, por lo que es necesario desarrollar el “modelo de negocio” es decir de dónde vamos a obtener el rendimiento económico en nuestras acciones.

Una vez obtenido el modelo, tendremos que planificar los recursos y las acciones que vamos a desarrollar para conseguir nuestros objetivos de crecimiento y venta (entre otros) en una escala temporal. De esta manera podremos ver claramente en que situación nos encontramos con respecto al ideal de desarrollo de nuestra empresa.

Sabiendo que como modelo de negocio es el conjunto de elecciones que realiza la empresa y las consecuencias generadas por estas elecciones. Las elecciones hacen referencia a los recursos humanos, competencias esenciales, los procesos (propuesta de valor, cadena de valor, canal de distribución, modelo de ingresos y de costes...), los clientes objetivo...

Según Grant R.M. “Dirección Estratégica” (1996)

“**El Plan Estratégico** es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años”.

Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo pues indica objetivos numéricos, es manifiesto por que traza o sigue unas políticas de actuación para conseguir unos objetivos y temporal porque establece unos intervalos en el tiempo, es decir es cronológico, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan se vaya cumpliendo y cumpla su fin.

Por todo lo anterior podemos decir que un plan estratégico, es un conjunto de acciones que una empresa debe establecer para lograr un objetivo. Pero no por tener un objetivo ya se tiene un plan estratégico, sino que se tendría un plan operacional, pero si el plan se formula teniendo en mente lograr esa mayor eficiencia operacional para alcanzar un posicionamiento de mercado tal que a los competidores les cueste mucho, entonces todas esas acciones operacionales van más en función de lograr el objetivo estratégico que no simplemente el operacional.

Desde el punto de vista empresarial, Porter M.E. (2.009)”La ventaja competitiva de las naciones” (Vol. 1025), define estrategia así: “Es crear un posicionamiento único y de valor para la empresa, haciendo actividades que la competencia no hace y haciendo actividades similares a las que hace la competencia en forma diferente a como la competencia las hace”.

Por todo lo anterior se puede decir que un plan estratégico, es tan necesario en un gran compañía como en la pequeña empresa familiar, que apenas si tiene operaciones, no es un lujo de las multinacionales, es una forma de que ese empresario creativo asegure la idea que origina un negocio y esta tenga una mejor oportunidad de sobrevivir los cambios generacionales y los cambios de la economía mundial.

El plan estratégico que voy a realizar en este trabajo fin de grado es de una empresa pequeña y casi familiar, en la que estableceremos un plan estratégico a 3 años (del 2.014 al 2017) y desarrollaremos varios apartados donde pondremos acciones y estrategias determinadas. Este Plan será una herramienta de planificación para la toma de decisiones principales y convirtiéndose en un instrumento de consulta no sólo para decidir hoy lo que se

hará en el futuro, sino también para mantener unos niveles altos de competitividad en el tremendo esfuerzo que supone la gestión de una PYME.

**Las etapas** son las siguientes:

Una primera etapa, y la más extensa, que tratará de realizar un Análisis de la situación externa e interna de la empresa además de un diagnóstico de la misma. Se analizarán diversos factores que pueden contribuir o hacer peligrar el futuro de la empresa, y constituye el punto de partida de la planificación.

En la segunda etapa, y como base, se tendrá la información recogida anteriormente, se establecerán objetivos corporativos y funcionales que deben transformar nuestro camino actual para el logro de objetivos.

Y por último una tercera y última etapa, donde se recogerán todas las decisiones estratégicas para transformarlas en las decisiones operativas, aquellas que la empresa realizará en los planes de acción y el seguimiento de estos.

He trabajado durante algunos años en una empresa de grandes dimensiones y he experimentado los cambios producidos, a través de los conocidos Management y la instauración de un plan estratégico, y siempre he tenido curiosidad desde otra óptica o visión su finalidad, como lo habían realizado y que elementos habían utilizado.

En estos momentos ya no trabajo en dicha empresa, pero tengo una amistad con una persona, que formó una PYME en el año 2.000, y he pensado que le puede aportar mucho realizando mi trabajo fin de grado para esta pequeña empresa, que lucha por consolidarse y superarse día a día, como muchas empresas de este país.

La idea de realizarlo me ha causado mucho respeto, pues siempre se le tiene a todo aquello que no se domina, es por ello que mi trabajo me ha supuesto un reto y un aliciente de hacer algo que no sea cómodo, sino inquieto, a la vez espero que sea productivo y fructífero.

La empresa que nos vamos a centrar, es la continuidad de otra con una gran trayectoria y muy conocida dentro de las empresas auxiliares de la agricultura almeriense de la zona del poniente que fue constituida en el año 1.987 y en el año 1.999 sufrió una reestructuración, con lo cual la plantilla se redujo y dos personas de esa plantilla que aún permanecían a la expectativa decidieron constituir una empresa de la misma actividad.

Esta empresa entró a formar parte del grupo de las PYMES españolas centrándose en los sistemas e instalaciones de riegos de la empresa auxiliar de la zona del poniente de Almería, al tiempo que iba consolidando su estructura con el paso de los años, fue integrando nuevas tecnologías y la ampliación de nuevos mercados, fue orientando su negocio sin perder la esencia de la empresa origen, para convertirse en lo que es ahora.

Los **motivos** para realizar el plan de estratégico son varios:

- Porque su gestión organizativa está basado en el día a día y los cambios se producen sobre la marcha, sin planificación alguna.
- Las unidades de negocio se adaptan a cada situación particular, sin planificación previa de las actividades desarrolladas.
- Los procesos utilizados no están definidos, sino que se realizan por automatismo o por inercia.
- La competencia está tan asimilada que no se interviene para ser competitiva u operativa.
- No se realizan análisis externos e internos que puedan ayudar en la toma de decisiones futuras, dando un cierto grado de incertidumbre.

Todos estos motivos son los que originan **los objetivos** de este plan estratégico, que a grandes rasgos son:

- Definir el Proyecto de futuro de la empresa.
- Realizar análisis internos y externos que puedan verter una gran cantidad de información sobre nuestra posición actual.
- Disponer de una herramienta de toma de decisiones para ser capaces de anticiparse a los cambios del mercado en esta actividad.
- Planificar el funcionamiento y los objetivos de la empresa para eliminar las barreras de las indecisiones de cada momento.
- Asegurar la competitividad de la empresa y proponer ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En resumen es establecer una herramienta que marque el camino para su continuidad en el futuro, aporte un valor añadido a la gestión y la organización de la empresa para que pueda mejorar sensiblemente su futuro y consolidación.

## 2. PRESENTACIÓN CORPORATIVA

La empresa en la que vamos a realizar el plan estratégico la llamaremos de ahora en adelante AQUA S.L (cualquier coincidencia con el nombre será pura coincidencia), fue constituida el 27/07/2.000, dedicada a la instalación, reparación, conservación, mantenimiento y comercialización de materiales y equipos para riego por goteo.

Está situada en la zona del poniente almeriense y pertenece al grupo de empresas auxiliares de la agricultura intensiva de Almería, tan importante y conocida a nivel internacional.

Comenzó siendo una Sociedad Limitada Laboral y a partir del 2.011 se constituyó como Sociedad limitada, está formada por dos socios.

En sus comienzos como en toda su trayectoria, ha ido enfocada a las pequeñas explotaciones agrícolas, por lo que siempre ha sido la agricultura su sector de referencia, cubriendo las necesidades e innovando dentro de estas estructuras que aunque no hayan sido proyectos de gran envergadura, por su conocida experiencia y por su trato cercano al cliente ha sabido mantenerse y consolidarse en este sector auxiliar de la agricultura.

Teniendo en cuenta que el mercado potencial de esta empresa es el pequeño empresario o la agricultura familiar, la cual está en auge, según declaraciones del ministro de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente, D. Miguel Arias Cañete en declaraciones en prensa en las Jornadas sobre Agricultura que tuvieron lugar en Meknés, el pasado 23 de Abril de 2014, fuente internet (Agencia EFE), ha señalado que:

“ la agricultura familiar garantiza la seguridad alimentaria y contribuye al desarrollo de mundo rural y al crecimiento de las economías nacionales” y que es en la agricultura familiar donde trabajan más del 40 % de la población activa del mundo y que “ la mayoría de los doce millones de explotaciones agrarias son de carácter familiar, es decir explotaciones basadas en la gestión de un patrimonio familiar y con vocación de permanencia en la actividad agraria” y por último ha añadido que “España, país Mediterráneo, es el octavo país exportador mundial de productos agroalimentarios y su base productiva sigue siendo la explotación familiar de carácter empresarial”.

Por lo que según las declaraciones anteriormente mencionadas, sobre el mercado al que va orientado la empresa de referencia, está en auge y es el más extenso, esto nos lleva a pensar que existe un potencial de negocio por descubrir.

## **2.1. LOCALIZACIÓN Y ESTRUCTURA**

Sus comienzos no fueron fáciles pues su primera ubicación fue en una nave que inicialmente fue en alquiler y a partir del cuarto año, adquirieron en propiedad. Es una nave de 470 m<sup>2</sup>, que está situada en la zona del poniente almeriense entre Vicar y El Ejido, a unos 25 km de Almería, dentro de la nave hay una pequeña zona destinada a administración, que está compuesta por dos puestos de trabajo, dispone de vehículos industriales.

El equipo de personas que forman la empresa es: Un responsable de administración (a su vez accionista), un comercial-instalador-gerente también socio, un responsable de montajes e instalaciones y el resto son operarios unos ocho. El número de operarios va cambiando en función a los meses de mayor trabajo que son desde abril a octubre y el de menor trabajo de noviembre a marzo, también cuentan con apoyos externos en la parte técnica (realización y estudios de planos), un topógrafo, etc.

La inmensa mayoría del equipo humano tiene experiencia en esta actividad y es personal de confianza y existe posibilidad de continuidad por parte de algunos descendientes.

## **2.2. UNIDADES DE NEGOCIO**

Existen 4 Unidades de negocio como son:

### **a) Instalación de riegos, sulfatación, humidificación y automatismos:**

- Sobre los riegos diseñan todo tipo de riegos:
  - En superficie, mediante goteros.
  - Subterráneo, también con goteros.
  - Exudación, mediante emisores.
  - Micro aspersión, mediante micro aspersores o micro difusores.
- Sobre la sulfatación y humidificación.

Consiste en la instalación de equipos para tratamientos de sulfato de forma tradicional, es decir, mediante bombas de membrana o pistones. O bien, sulfatación de forma automática, a través de un sistema combinado de agua y aire, que aportan a la explotación agrícola una fina niebla, evitando así las incesantes goteras y aprovechando mejor la cantidad de producto a emplear.

- En los automatismos

Se instalan todo tipo de automatismos de control de riego:

-Programadores de riego.

-Inyección de abonado.

-Control de PH y CE.

-Control de clima.

-Control de humedad

-Control de CO<sub>2</sub>.

-Valvulares automática.

- Controlavado de filtros.

**b) Embalses:**

Realización de embalses que consiste en acumular cualquier capacidad de agua tanto en geomembrana de PEHD como en lámina de PVC.

**c) Calefacción:**

Consiste en el aporte de calor para el invernadero en invierno, mediante generadores de aire caliente, los cuales a través de un entramado de tuberías llevan de forma uniforme el calor a toda la superficie a calentar.

**d) Ventilación**

Se trata de aportar las suficientes corrientes de aire, para poder así tener una buena temperatura en las instalaciones, evitando la humedad y las posibles enfermedades que esta trae consigo. O bien las altas temperaturas de los días de más calor.

La ventilación se diseña de dos formas: lateral o sobre los laterales de la explotación, o cenital, instalada sobre el techo de la explotación.

La unidad de negocio principal es la Instalación de riegos, sulfatación, humidificación y automatismos, y todas las demás dan soporte al cliente. Pues parece ser que ha habido años con unas tendencias por unas y otros por otras, aunque la que siempre permanece es la primera.

Un ejemplo fue la instalación de calefacción en los invernaderos hace unos cuatro años hubo una fuerte demanda por este tipo de instalación pero a posteriori los resultados no han compensado ese gasto excesivo con lo cual la demanda de este servicio está reducido al mínimo.

Por porcentaje podemos decir que el 75% de operatividad es de la primera línea de negocio es decir de la Instalación de riegos, sulfatación y automatismo, un 15% la construcción de embalses, un 5% en la instalación de calefacción y un 5% en la instalación de sistemas de ventilación.

Una unidad de negocio que se podría añadir sería la instalación de placas solares u otras fuentes de energía que fuesen renovables para el autoabastecimiento de electricidad ya que todos sus instalaciones dependen de una fuente energética, que a nivel general es la eléctrica pues es más barata que la que se utilizaba hace 20 años que era a través de motores con gasoil.

### **3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

Esta sería la primera etapa del plan estratégico pues esta etapa es de análisis del sector, todo lo que le puede repercutir como son: las decisiones políticas, tendencias, competencias y toda aquella información que sea útil a la hora de hacer un diagnóstico dado que es el cimiento de este plan estratégico y de esta etapa dependerá el éxito o el fracaso de este plan.

## 3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

En este punto se analizarán todos aquellos factores que afectan a la empresa en su relación con el entorno en general, el mercado, su sector y aquellos más específicos clientes, proveedores, competencia.

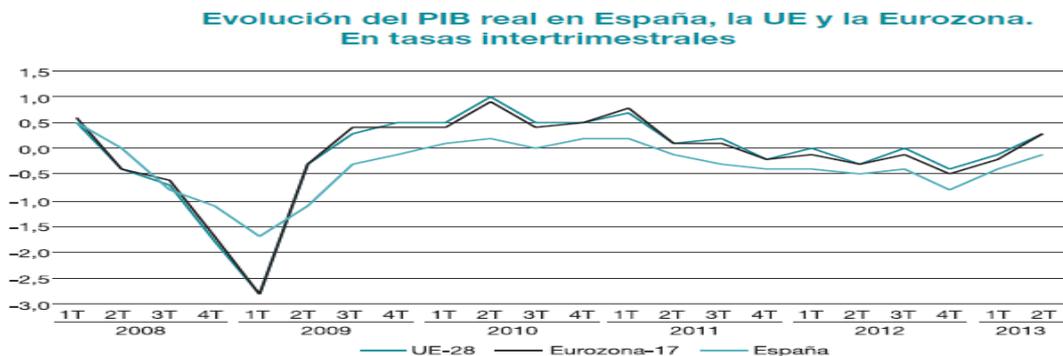
El sector en el que hemos encuadrado AQUA S.L. es el de la agricultura almeriense y el tecnológico.

### 3.1.1. FACTORES ECONÓMICOS

#### ***PIB*** *frente INE*

La economía española registra un crecimiento trimestral del 0,2% en el cuarto trimestre de 2013. Esta tasa es una décima superior a la registrada en el tercer trimestre del ejercicio (0,1%). El crecimiento respecto al mismo trimestre del año anterior se sitúa en el -0,2% frente al -1,1% del trimestre precedente.

Atendiendo a los dos principales componentes de la demanda nacional, tanto el gasto en consumo final como la inversión en capital fijo presentan una variación anual menos negativa cuarto trimestre de 2013.



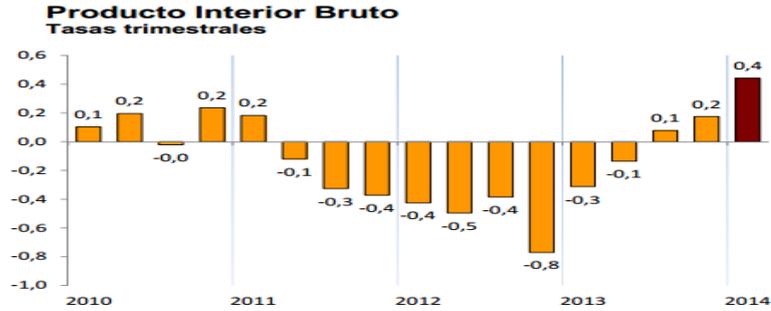
Fuente: Eurostat.

La demanda de activos de bienes de equipo presenta un crecimiento del 9,6% en el cuarto trimestre, frente al 2,2 del trimestre anterior, en sintonía con la evolución de los indicadores de producción industrial, cifra de negocios e importaciones de este tipo de bienes. El ritmo de aumento de la inversión en activos de equipo de transporte (19,5%) es más intenso que el registrado por la inversión en maquinaria (5,8%).

Según las previsiones del primer trimestre del 2014 fuente (INE)

**La tasa anual es del 0,6% en el primer trimestre de 2014**

El Producto Interior Bruto (PIB)<sup>1</sup> generado por la economía española registra una variación del 0,4% en el primer trimestre de 2014 respecto al trimestre precedente<sup>2</sup>, según la estimación avance del PIB trimestral. Esta tasa es dos décimas superior a la registrada en el trimestre anterior (0,2%).



Fuente INE 4/05/2014

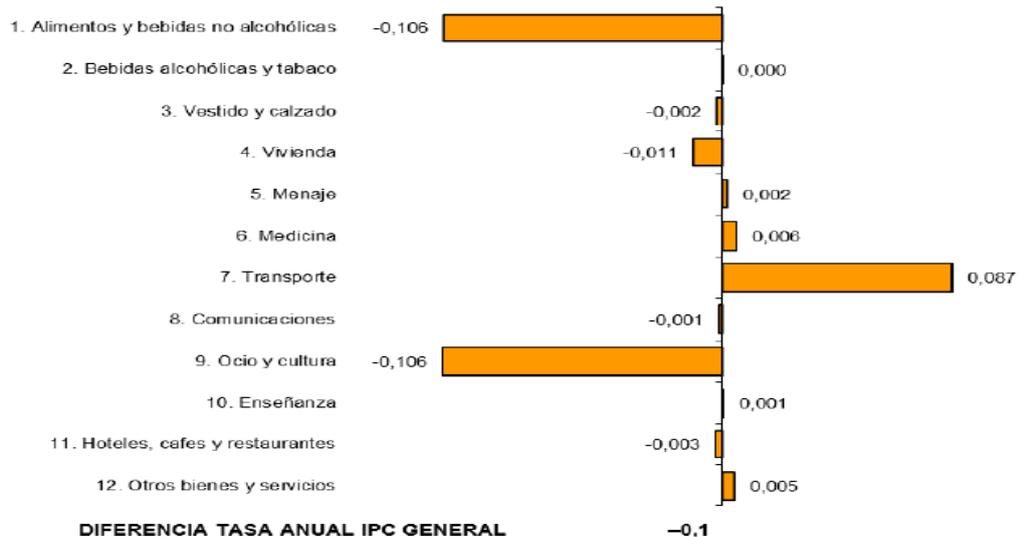
**IPC** (según INE del 11/04/2014)

**Índice de Precios de Consumo (IPC). Base 2011**  
Marzo 2014

**Índice general**

	Variación mensual	Variación acumulada	Variación anual
Marzo	0,2	-1,2	-0,1

**Influencia de los grupos en la tasa anual del IPC**

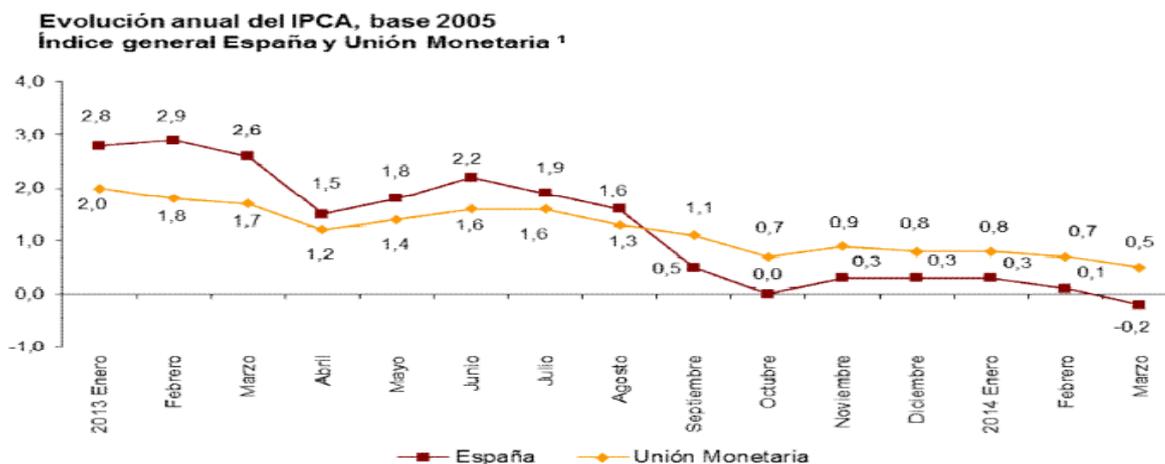


Fuente INE 05/05/2014

La tasa de variación anual del IPC en el mes de marzo de 2.014 es del -0,1%, una décima por debajo de la registrada en mes anterior.

La tasa anual de la inflación subyacente disminuye una décima hasta 0,0%.

La variación mensual del Índice general es del 0,2%.



Fuente INE

El índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA) sitúa su tasa anual en el -0,2 % con lo que desciende tres décimas respecto al mes de febrero.

En la evolución anual de los precios de consumo encontramos unos grupos con mayor influencia en esta variación y de entre ellos podemos reflejar el de los alimentos y bebidas no alcohólicas, cuya tasa disminuye seis décimas, hasta el 0,5%. Destaca en este comportamiento el descenso de los precios del pescado fresco, las legumbres y hortalizas frescas, las frutas frescas y los aceites. Por otra parte, cabe destacar la subida de los precios de la carne de ave, frente a la reducción registrada en 2.013.

## OTROS INDICADORES ECONÓMICOS (IBEX, PRIMA DE RIESGO)

En el 2.012 el IBEX, el índice bursátil sufrió pérdidas de un 4,6%, según fuentes del Ministerio del Interior (Internet) respecto al año anterior, fijando su nivel más bajo desde el 2.003. El año 2.013 no presentó cambios y en su primer trimestre acumuló pérdidas del 3%.

En el inicio del segundo trimestre de 2.014, la prima de riesgo se encontraba en 164 puntos básicos por debajo de Italia (174), por debajo de Grecia (481) y Portugal (371) esto significa que en un año se ha reducido la deuda en la mitad.

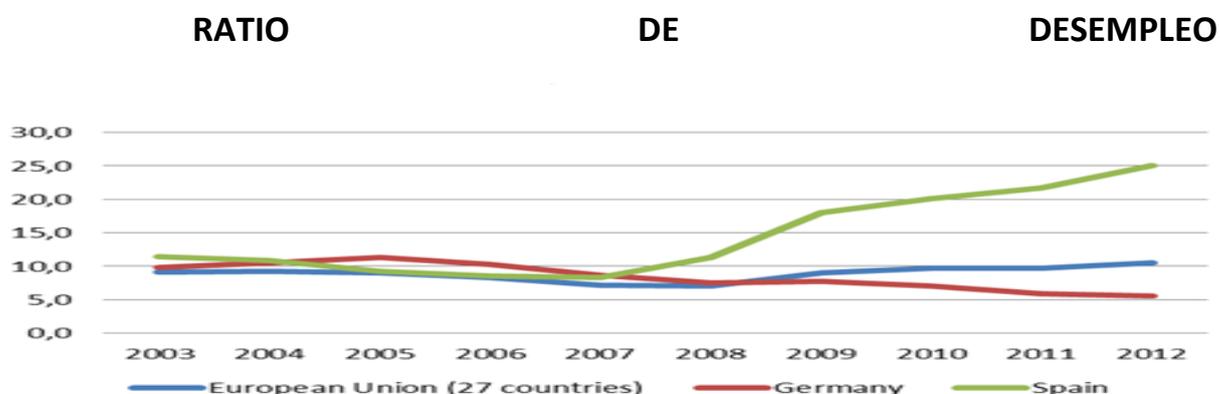
Pero confiamos en que España sigue la senda de la recuperación económica. Según fuentes del ministerio del interior, las previsiones económicas realizadas en abril 2.014 para la economía española, la previsión del 2.014 a 2.019 es muy positiva proyectando un 0,9 % de crecimiento para el 2.014 y 1% para el 2.015 mientras que la Comisión europea prevé un crecimiento del 1% para el 2.014 y un crecimiento del 1,7 % para el 2.015, y así en el 2.019 haya una recuperación total de la economía española.

## EL DESEMPLEO

En España a partir del mayo del 2.007 hasta octubre del 2.013, la tasa de paro fue en aumento como causa de la crisis económica y financiera, en el 2.013 siguió subiendo no al mismo ritmo hasta octubre que comenzó a reducirse.

En la comparativa con los demás países de la Unión Europea se puede observar como la diferencia fue en aumento.

Desde el primer trimestre de 2.013 al primer trimestre de 2.014 el desempleo disminuyó en más del 1%, más de 300.000 personas han encontrado trabajo y la tasa total de parados es del 25,73% a finales del 2.013 siendo el segundo país con más desempleo de la eurozona después de Grecia.



Fuente: EUROSTAT

Según fuentes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (06/05/2.014) el paro registrado en abril de 2.004 ha bajado en 111.565 personas, respecto al mes anterior con lo que el nº de desempleados se sitúa en 4.684.301 personas.

Durante los últimos doce meses el paro registrado ha disminuido en 304.892 personas. “La tasa interanual que en octubre se situó en valores negativos por primera vez desde mayo de 2.007.

Entre los menores de 25 años, el desempleo se ha reducido en los 12 meses en 58.770 personas, un 12,4% y la contratación indefinida crece un 24,7%.

Por lo que se puede intuir una reactivación económica.

### **3.1.2. FACTORES TECNOLÓGICOS**

Nos hemos centrado en el sector tecnológico o las innovaciones de la industria auxiliar de la agricultura almeriense. El Centro Tecnológico de la Industria Auxiliar de la Agricultura, es la fundación TECNOVA, que según “El anuario de la Agricultura almeriense 2.012” pg. 75 ha creado a finales del 2.011 unos invernaderos experimentales en países como China o Marruecos, dotados de las últimas novedades tecnológicas para la producción intensiva desarrollada por más de 100 empresas adscritas a dicha fundación.

A finales del 2.012 TECNOVA presentó un tipo de invernadero que pretende revolucionar el campo almeriense, esta infraestructura permitirá la reutilización de recursos naturales y la reducción del empleo a través del uso de tecnologías centradas en la recirculación de nutrientes, la lucha integrada, la recuperación de aguas y los sistemas de energías renovables que proporcionan los consumos eléctricos necesarios.

Por lo que los avances tecnológicos en la industria auxiliar agrícola no puede dar la espalda a su sector de referencia, el sector hortofrutícola, por lo que analizaremos esos cambios tecnológicos en el sector de la agricultura.

El sector hortofrutícola como todos los sectores ha sufrido unos cambios y avances tecnológicos importantes. Desde el 1.955 a 1.975 la renta agraria almeriense había pasado de ser la última de la región a ser la primera con un crecimiento siete veces superior contra un crecimiento de dos veces y media del conjunto regional y dos veces de la media de España.

En los últimos años la preocupación por la calidad y desarrollo continuo de técnicas de producción ecológica han hecho de Almería que sea líder en los mercados más selectos. Fuente: Coexphal internet 23/04/2014. Siendo la primera región hortícola en cuanto a volumen cultivado con lucha integrada o lucha biológica a nivel mundial.

Almería cuenta con más fincas de experimentación hortícola que cualquier otra zona de España, lo que la investigación y modernización de este sector está en continuo avance.

La sustitución de riego por inundación a riego localizado y la mejora de los sistemas existentes, provocan una reducción importante del consumo de agua. La aplicación de la fertilización mediante el riego, conlleva una mejor utilización del agua disponible y una óptima utilización de los fertilizantes.

Las técnicas de solarización utilizadas en el sector hortofrutícola que evita tratamientos de suelos y de malas hierbas.

La gestión de los residuos cada vez es más frecuente la creación de redes de recogida en envases de fitosanitarios y fertilizantes así como de materiales usados, sea lubricantes o plásticos.

La tendencia a utilizar energías alternativas, particularmente energía solar y la cogeneración implican nuevas medias que contribuyen a la producción sostenible de frutas y hortalizas.

### **3.1.3. FACTORES POLÍTICOS**

Desde el 2008, la economía española ha sufrido un decrecimiento, por lo que en el 2012 al igual que otras seis economías tuvieron que reducir el gasto de las administraciones públicas y el decrecimiento del consumo privado, como consecuencia de un aumento considerable del desempleo, de las rentas salariales y la inversión.

Por otro lado la reducción del mercado interno ha producido a su vez un aumento de las exportaciones así como la mejora de la productividad.

La actual situación política ha ofrecido varias reformas laborales y paquetes de medida para frenar la destrucción de empresas y a su vez empleo, el comienzo de la reformas fue como medida abaratando la indemnización por despido improcedente, mayor flexibilización en la modificación de las condiciones laborales de los trabajadores, la última ha sido en marzo

de 2014 con el nuevo contrato de tarifa plana, que con lleva a una reducción de importe fijo en la cuota empresarial de la seguridad social.

Todas estas reformas laborales han provocado malestar entre los agentes sociales y los propios trabajadores donde se han reducido su poder adquisitivo, mayor inseguridad en su puesto de trabajo y unos cambios en sus condiciones laborales que tienen que ser aceptadas, si quieren conservar el empleo.

### **La política del sector agrícola**

La política de la Unión Europea (PAC) según fuentes de Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (Internet), dentro de la política agraria tiene en cuenta otras como son:

1.-El Medio ambiente: Donde le da importancia a las medidas Medioambientales y así frenar el declive de la biodiversidad y a los objetivos de la Directiva 2000/60/CE, Directiva Marco del Agua y del Protocolo de Kioto (lucha contra el cambio climático).

2.-Bioenergía: La principal contribución del sector agrario a la mitigación del cambio climático se basa en el ahorro de energía procedente de combustibles fósiles, con la sustitución de combustibles fósiles, por biocarburantes especialmente bioetanol y biodiesel.

Y la utilización de energías renovables y unos medios de producción más eficientes energéticamente, para paliar el cambio climático.

3.-Innovación: Se establecen medidas para inversiones en innovación de instalaciones, equipamientos y desarrollo de nuevas tecnologías.

4.- Agricultura Ecológica: Se establece como una agricultura donde se unen diversas políticas.

Al no utilizar agroquímicos de síntesis aumenta la eficiencia energética y contribuye a reducir las emisiones de gases efecto invernadero, así como de la contaminación de la tierra y del agua.

Desde el Plan de Acción Europea para la Agricultura y Alimentación Ecológica, se recomienda a los estados miembros que utilicen todos los instrumentos disponibles para apoyar la agricultura ecológica para el mantenimiento del hábitat y de la biodiversidad de la Medidas Medioambientales.

### 3.1.4. FACTOR SOCIO CULTURAL

Según un artículo de El País, realizado por Anabel Diez el 06.03.2014.

“El paro, la corrupción y la economía se mantienen como las principales preocupaciones de los españoles. El 80% de los españoles cree que la situación será el año que viene igual o peor, según el CIS Un 34% quiere mantener el actual Estado Autonómico y un 9,5 aspira a que las autonomías pudieran convertirse en Estados”.

El desempleo es el principal problema para el 81,10% de los encuestados, seguido por la corrupción un 44,2% y los problemas de índole económico para el 28,3. Tras la misma vienen los políticos y la política con un 24,2%.

Según la encuesta del CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) para conocer el estado de ánimo y la percepción de los 2500 encuestados sobre la situación económica dicen que un 42% considera que el año que viene la situación económica será igual que este año y un 28,6% que será peor, tras responder un 86,9% que la situación actual es mala o muy mala.

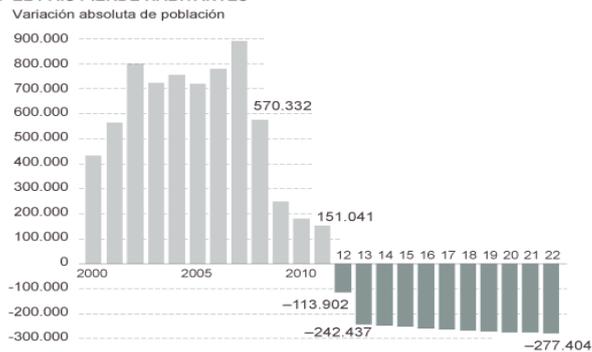


### DEMOGRAFÍA NACIONAL

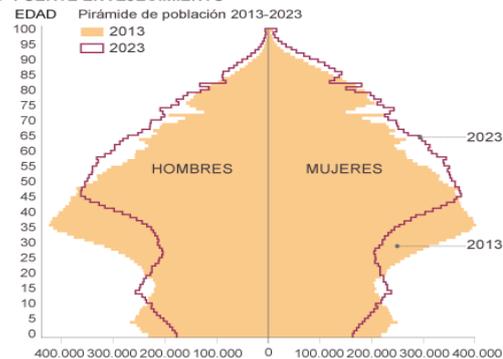
Se observa un envejecimiento de la población, según fuente de El País 29/11/2013, en la gráfica podemos ver un aumento de la población de mayores de 64 años y una disminución de los menores de 16 años y con una previsión en la misma secuencia.

También podemos observar como el país pierde habitantes desde el 2.010 y con una tendencia a perder más aún por lo que la evolución de la población es negativa.

### ▶ EL PAÍS PIERDE HABITANTES



### ▶ FUERTE ENVEJECIMIENTO

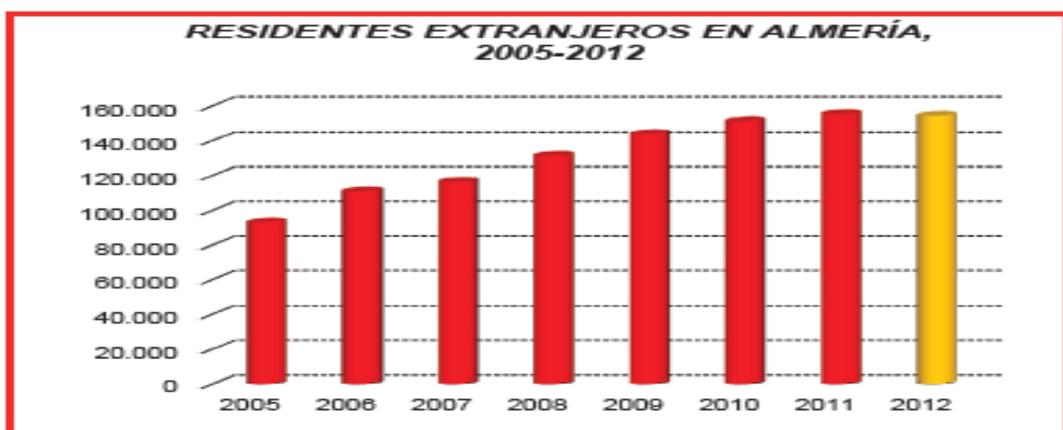


Fuente: El País: 29 de Noviembre 2013

## INMIGRACIÓN

La inmigración ha jugado un papel muy importante para el desarrollo del agrícola de la provincia de Almería.

Según fuentes de “Almería en cifras 2.012” La provincia de Almería registró en 2.012 un nuevo crecimiento demográfico al aumentar el padrón en 1400 personas, lo que llegó a tener 704.219 habitantes, de los que 359.547 son varones y 344.672 mujeres, pero este crecimiento fue el más bajo en los últimos 10 años y esto es debido a que la población extranjera retrocedió un 0,6%. En el 2.012 los extranjeros son un 21,9% de la población con 154.404 habitantes.



Fuente Almería En cifras 2012

Esta reducción de extranjeros afectó a algunas nacionalidades más que a otras, Se redujeron los ecuatorianos y senegaleses en un 8,8% y un 10,6%, en cambio los residentes de Marruecos (+16,1%), Rumania (15,2%), Reino Unido (+4,9%), Lituania (+12,7%) o Bulgaria (+10,2%, mantuvieron un ritmo de crecimiento.

Los ciudadanos marroquíes aumentaron en 6.002 y los rumanos en 4.346 habitantes, lo que constituyen el 50 % de los emigrantes, los marroquíes un 28% y los rumanos un 21,4%.

A nivel provincial podemos decir que en Roquetas llegaron a tener en el 2.012, unos 90.000 habitantes extranjeros y los demás municipios aumentaron los extranjeros excepto El Ejido donde disminuyó un 0,8%.

La concentración de los extranjeros el 50% está en Almería capital, El Ejido y Roquetas de Mar.

A nivel nacional los permisos de trabajo descendieron en un 26, 2% en comparación al año anterior.

#### 1 PERMISOS DE TRABAJO A EXTRANJEROS en España

**Datos Enero- Diciembre 2013 (\*)**

	VALORES ABSOLUTOS	VARIACIONES SOBRE IGUAL PERIODO AÑO ANTERIOR	
		Absolutas	Relativas en porcentaje
<b>TOTAL (1)</b>	<b>173.243</b>	<b>-61.464</b>	<b>-26,2</b>
Varones	83.881	-30.496	-26,7
Mujeres	89.362	-30.968	-25,7
Cuenta Ajena	168.860	-60.579	-26,4
Cuenta Propia	3.748	-818	-17,9
Bolivia	24.285	-10.691	-30,6
Marruecos	17.346	-11.037	-38,9
Senegal	6.457	-886	-12,1
China	6.253	-3.627	-36,7
Colombia	5.773	-4.458	-43,6
Pakistán	5.067	-2.655	-35,8
Brasil	4.761	-3.476	-49,3
Perú	3.576	-3.476	-49,3
Argentina	3.534	-2.741	-43,7
Ecuador	2.731	-2.780	-50,4

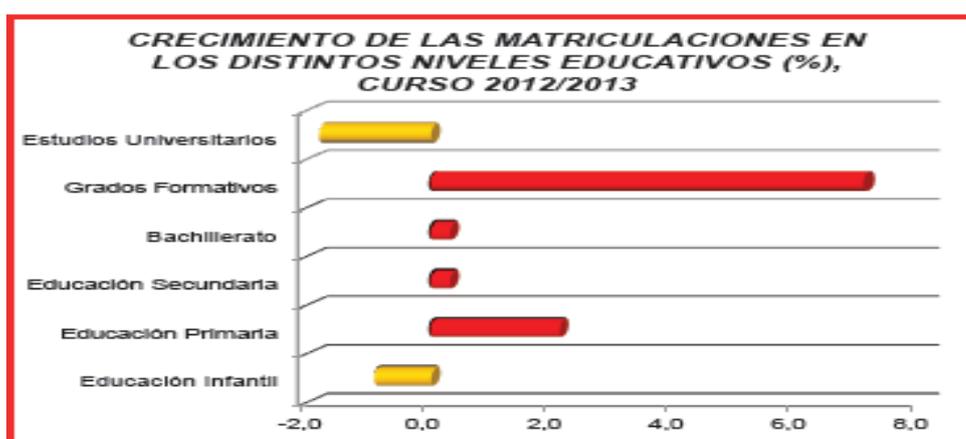
(\*) Datos provisionales

(1) Incluye no clasificables por dependencia laboral

FUENTE: Estadística de Autorizaciones de Trabajo a Extranjeros. Ministerio de Empleo y Seguridad Social

## NIVEL EDUCATIVO

Según “ Almería en cifras 2012”, en la provincia de Almería, en el curso escolar 2012/2013 en el ámbito no universitario hubo un aumento de matriculaciones excepto en Enseñanza infantil que disminuyó en 323 alumnos ,(descenso de la tasa de natalidad), los niveles educativos que aumentan el número de matriculados son los Ciclos Formativos de Grado Superior que aumentó más de 500 alumnos , un crecimiento del 13,8% y a nivel universitario descendió el nº de matriculaciones un 1,8%, 254 alumnos menos respecto al curso anterior, con la excepción de la Facultad de Derecho que aumentó un 10,7%.



Fuente Almería En cifras 2012

## PEST

Los factores se clasifican en cuatro bloques que hemos aclarado anteriormente que son:

- Económicos: PIB, IPC, IBEX, tasa de desempleo.
- Tecnológicos: Innovación, cambios o nuevos productos.
- Político-legales: Legislación (PAC), leyes medioambientales.
- Socioculturales: Demografía, nivel educativo.

Y a continuación haremos la tabla de PEST donde se analizarán la influencia de estos factores en la empresa auxiliar del sector agrícola.

<b>PEST (ENTORNO GENERAL EN RELACION CON LA INDUSTRIA AUXILIAR)</b>					
	MN	N	E	P	MP
<b>DIMENSION ECONOMICA</b>					
Empleo		X			
Precios, evolución (IPC)		X			
evolucion (PIB)		X			
IBEX, PRIMA DE RIESGO		X			
<b>DIMENSION SOCIO-CULTURAL</b>					
Actitud consumista		X			
Nivel educativo			X		
Cambios en el estilo de vida				X	
Demografía (evolucion de la población)		X			
Inmigración		X			
<b>DIMENSION POLITICO-SOCIAL</b>					
PAC		X			
Sistemas de gestion medioambiental				X	
Situacion política		X			
<b>TECNOLOGICO</b>					
Desarrollo nuevos productos				X	
Conocimiento tecnologico				X	
biotecnologia				X	
ecologia				X	
Innovacion, investigación				X	

## ANÁLISIS DEL **PEST** DEL ENTORNO EN GENERAL

Los parámetros que hemos analizado ha influido en la industria auxiliar del sector hortofrutícola de la siguiente forma:

- a) El empleo sigue siendo un factor preocupante en la sociedad española como hemos mencionado anteriormente, pero en el sector de la industria auxiliar hortofrutícola no es tan negativo, pues se puede adquirir mano de obra rápidamente y a un coste salarial medio-bajo. Lo que no resultaría un factor negativo.
- b) La Evolución del PIB, del IPC y de otros factores económicos como el IBEX o la Prima de Riesgo han tenido en el primer trimestre de 2014 una evolución positiva, pero aún no han generado la confianza de los mercados y una estabilidad económica para las inversiones, aún no se han alcanzado los niveles óptimos de recuperación y estabilidad económica y eso tiene como consecuencia, dudas e incertidumbre, lo cual crea desconfianza a la hora de invertir.
- c) La actitud consumista en estos momentos es algo desconfiada en las inversiones y se tiende a hacerlo con cautela y pensando en el ahorro, para tener mayor seguridad, por lo que es negativa a todos los niveles.
- d) El nivel educativo es equilibrado, sigue habiendo grandes diferencias culturales, pero en este sector no es influyente ya que se necesita mucha mano de obra que no se requiere cualificación por lo que no es incidente. Y si es cierto como hemos visto anteriormente que hay una tendencia a una cualificación de grados, lo cual indica que si hay mayor profesionalización a una escala media de educación.
- e) Los cambios de estilo de vida, es positivo a todos los niveles y a nuestro sector le ha resultado positivo pues el consumo del verduras y frutas es una tendencia cuando se encarecen los alimentos y ha habido un cambio de consumo que para este sector ha beneficiado.
- f) La demografía, el envejecimiento de la población no es positiva para nadie, pues en este sector se necesita personal joven para desarrollar esta actividad y el envejecimiento también conlleva a unos clientes reacios a los cambios tecnológicos e innovación.
- g) La Inmigración, ha disminuido y eso repercute a todos los sectores, pero en este sector todavía no se ha notado ese descenso, con lo que la disminución es un factor negativo aunque en la empresas auxiliares del sector agrícola no le ha repercutido pues

la población marroquí es la aún se mantiene y es la mano de obra extranjera más influyente en este sector.

- h) PAC, la política de la Unión Europea es positiva en cuanto a regulación de los mercados y control de calidad a nivel nacional y ello requiere cambios en todos los niveles de todos los sectores, por lo que nos resulta positiva en cuanto a nuevas inversiones y reciclajes. Pero la he considerado negativa en cuanto da pocas ayudas y subvenciones para los cambios y avances tecnológicos y no trata por igual, con normativas de calidad y exigencias a todos los mercados por igual, con España es exigente, no da facilidades y con los productos de otros países como de Marruecos mira hacia otro lado, no son tan exigentes.
- i) Sistemas de gestión medioambiental a nivel nacional todo ello conlleva a conservar los entorno y también nos supone cambios en la estructuras de producción lo que nos resulta positivo estos cambios.
- j) La situación política, mejora pero hay una desconfianza generalizada y eso repercute en el consumo y por supuesto en nuestro sector.
- k) El desarrollo de nuevos productos, conocimiento tecnológico, biotecnología, ecología e innovación todo estos parámetros son positivos y a nuestro sector, son factores positivo, ya que conllevan cambios y mejoras de todas las instalaciones.

## **3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO**

### **3.2.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR**

Las empresas auxiliares del sector de la agricultura se consideran como un factor importante dentro del desarrollo de la agricultura de la provincia de Almería, la cual ha sido sin lugar a duda en generadora del crecimiento económico de esta provincia. Por lo que están tan ligadas que su futuro va unido (Uribe Toril y de Pablo Valenciano, 2.013). El futuro de la agricultura y su industria auxiliar dependen del grado de competitividad en un entorno internacional, deben de orientar su gestión de la innovación a alcanzar el mayor nivel de competitividad independientemente de que estén internacionalizada (Ruesga, M. y Da Silva, J., 2.007, pág. 10).

Según (J. Uribe Toril y J de Pablo Valenciano” Competitividad de la industria auxiliar” pág.389), además del nivel tecnológico diferente de cada una, divide todas las empresas auxiliares en dos grupos según su importancia con respecto a la agricultura y los

que se consideran directos como son las Empresas de Semillas, plásticos, Agroquímicos y Sistemas de Fertirrigación, semilleros, Máquinas agrícolas y construcción de invernaderos son empresas con un alta inversión de capital, sin embargo hay empresas como la de sustratos, sistemas de control Ambiental y Tratamiento de residuos la dotación de capital es bajo.

La tipología de empresas está dividida según 4 actividades (comerciales, industriales, de investigación y de servicios) y a su vez se dividen 13 subgrupos de actividades específicas.

El volumen de negocio de las 200 empresas auxiliares es de 1.000 Millones de Euro. La antigüedad de estas empresas es del 80% tienen menos de 20 años y su media de trabajadores el 50 % de estas empresas entre 11 y 50 trabajadores y dan unos 4000 empleos.

Del sector agrícola son empresas exportadoras 4 de cada 10 y en general podemos decir que tejido empresarial es joven y proceso de desarrollo de internacionalización.

Tan sólo 11,6% de las empresas tienen más de 10 años de experiencia.

## 1. TIPOLOGIA DE EMPRESAS AUXILIARES DE LA AGRICULTURA INTENSIVA

Subsector	Productos
Subsector	Productos
Agroquímicos	Fertilizantes, fitosanitarios, aplicadores-
Elementos biológicos para la producción	Insectos, feromonas, fauna auxiliar, trampas.
Envase y embalaje	Plásticos, madera, cartón, mallas.
Equipos de conservación	Refrigeración y preenfriamiento.
Infraestructura de invernadero	Elementos constructivos.
Maquinaria agrícola	Tractores, maquinarias y utillaje.
Plásticos	Elementos de plástico para invernadero.
Semillas	Desarrollo y experimentación.
Semilleros	Germinación y transformación de semillas.
Servicios avanzados	Consultoría, biotecnología, asesoría.
Sistemas de control ambiental	Ventilación, refrigeración y calefacción.
Sistemas de fertirrigación	Tuberías, goteros, aspersores, válvulas...
Sustratos	Arena, hidroponía, estiércol.
Transportes	Elementos derivados de los transportes.
Tratamiento de residuos	Recogida y tratamiento.

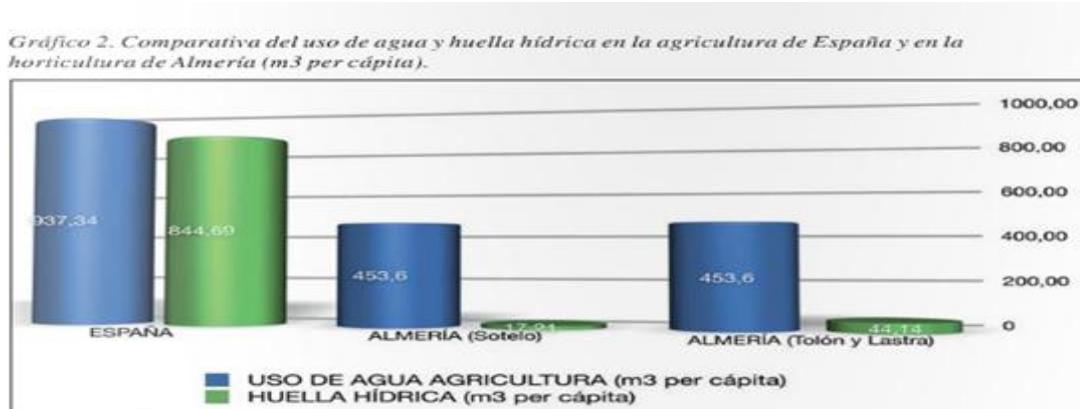
Fuente: J.URIBE TORIL/J.DE PABLO VALENCIANO

## El recurso del Agua

Según el catedrático de Economía Agraria, Galdeano Gómez E. en su artículo (El anuario de la agricultura almeriense 2.012, pág 21).

“La huella hídrica de nuestro sector hortícola es enormemente reducida en comparación con el conjunto de la agricultura española, situándose entre los 17,21 y 44,14 m<sup>3</sup>( dependiendo de los dos métodos exhaustivamente aplicados por Tolón y Lastra) frente a los 844,69m<sup>3</sup> per cápita de España, esto viene determinado por dos factores:

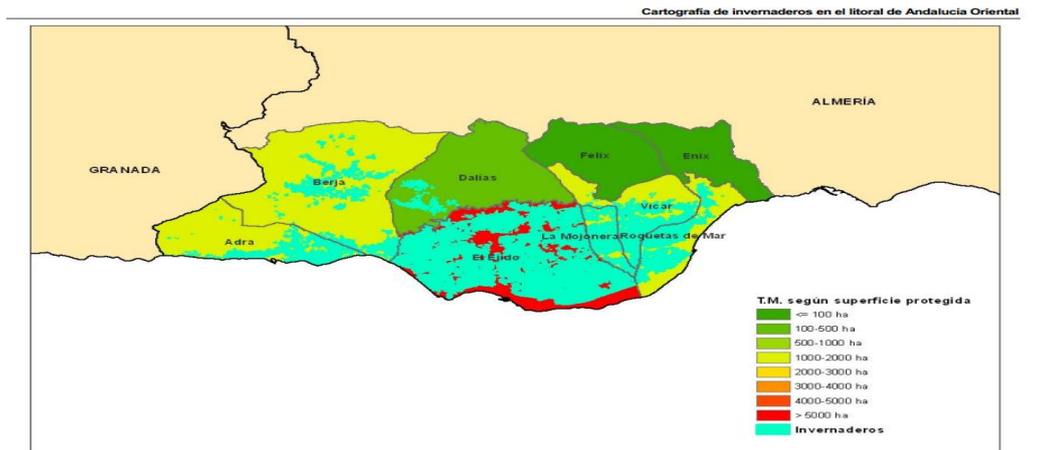
- Por el uso eficiente de agua, con un gasto per cápita de este recurso que representa menos de la mitad de la que se utiliza en términos medios en el sector de la agricultura de España(453.60 m<sup>3</sup> frente a los 937,34 m<sup>3</sup>).
- Por el aporte de un volumen de productos ( con alto rendimiento por unidad de superficie) para el consumo de una elevada cantidad de población, en su mayor parte externa a este sector (agua virtual exportada). El agua utilizada en una zona productiva con menos de 250.000 habitantes obtiene productos alimentarios que son consumidos por 53.000.000 de personas.”



Fuente: Anuario de la agricultura almeriense 2012, realizado por Emilio Galdeano Gómez (catedrático de economía Agraria)

## La producción hortofrutícola

Según fuentes del (Análisis de la campaña hortofrutícola de Almería 2.012/2.013 de Cajamar, pág.14), esta campaña del 2.012/2.013 ha sido la segunda campaña consecutiva en positivo, la superficie invernada aumentó aunque muy poco, ha tenido un crecimiento del 0,85% llegando a ser de 28.576 hectáreas. Aunque la producción ha sido de 48.871 hectárea según los ciclos Productivos un 6% más que en el ejercicio anterior.



La producción ha sufrido un crecimiento del 2,6% consiguiendo un nuevo record de 3.051.027 toneladas.



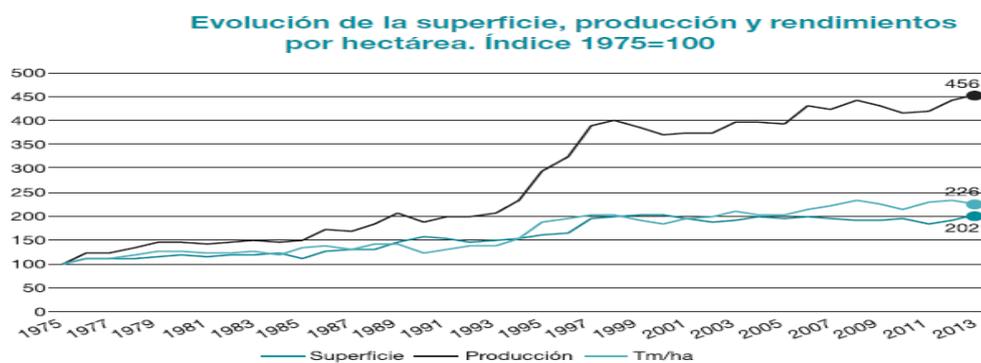
Los factores determinantes de los ingresos son:

1.- La evolución de la superficie, que en 2.012-13 han continuado el crecimiento de la superficie invernada en la provincia, según la publicación de la encuesta de superficies y rendimientos de cultivos (ESYRCE) del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA), aunque desde el 2.010 se ha ido aumentando pero muy poco lo que se cree que el sector se está estabilizando y se ha incorporado todos aquellos que se habían desvinculado anteriormente a la actividad. Según este estudio se ha observado el aumento de grandes explotaciones con elevado aporte tecnológico con una mayor profesionalización de la agricultura provincial. El incremento de superficie cultivada ha sido del 5,9%, aunque las Hectáreas del cultivo al aire libre ha retrocedido un 13,9%.

2.- La evolución de la producción: Que según los datos publicados por la Delegación Provincial de la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía: el centro de Asistencia Técnica e Inspección de Comercio Exterior (SOIVRE) de Almería; el

Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria y finalmente, los datos aportados por las principales empresas de comercialización del sector.

Los cálculos realizados muestran un incremento de la producción de frutas y hortalizas en la provincia del 2,6% para la campaña 2.012-13. Todos los productos cultivados han contribuido a este incremento, excepto la berenjena (-10,2%), la lechuga (-0,9%) y el melón (-0,4%). El descenso en estos productos se debe a las condiciones climatológicas y fitosanitarias ya que la superficie de cultivo de estos productos ha sido mayor que en otras campañas.



Fuente: Estimación realizada a partir de datos facilitados por Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía, SOIVRE, Dirección General de Aduanas y datos aportados por empresas comercializadoras del sector.

Las condiciones climáticas, con más humedad y menos horas de sol, influyeron sobre la productividad de los cultivos, pero a pesar de ello los volúmenes cosechados fueron en aumento. Ha habido un aumento en la oferta almeriense, aunque las exportaciones aumentaron, ha habido una mayor demanda por parte del consumidor nacional pues se ha visto un cambio de tendencia y aumento por parte del consumidor que ha vuelto a cocinar en el hogar y a comprar alimentos frescos para suavizar el gasto en la cesta de la compra

El valor total de la producción, al igual que las variables ya comentadas, marcó un nuevo record histórico, creciendo un 11,7% y situando el listón en 1.696,4 millones de euros. Por lo que aumentó las cotizaciones de lo que se deduce que ha mejorado la renta final de los agricultores almerienses, aunque los costes aumentaron un 0,5%.

En comparativa con la media de las últimas 10 campañas podemos decir que los datos siguen siendo favorables ya que tanto el valor como la producción mantiene sus crecimientos no en todos los productos por igual. Con respecto a los costes aunque han aumentado pero de una manera contenida, sin embargo ha sido el coste energético el que ha aumentado con un

promedio del 3,7% también ha aumentado el coste en plástico y el transporte y se ha abaratado el gasto en el control fitosanitarios -1,7%, esta vez impulsado tanto por el control biológico como por el químico. El factor que siempre ha sido el de mayor coste como es el de la mano de obra se ha mantenido prácticamente siendo el aumento de un 0,3% de la misma forma que se ha producido en el resto de los sectores o en la economía española en general.

Las perspectivas de futuro según el estudio de Cajamar (Análisis de la campaña Hortofruícola de Almería 2.012/13) se aventura diciendo que el entorno económico podría estar comenzando a rolar hacia una mejor situación y las dos últimas campañas han tenido un saldo favorable para una mayoría de las explotaciones.

Lo que si está claro es que nos encontramos en un momento de cambio de continuo cambio, por lo es difícil preveer algo que está en continuo cambio.

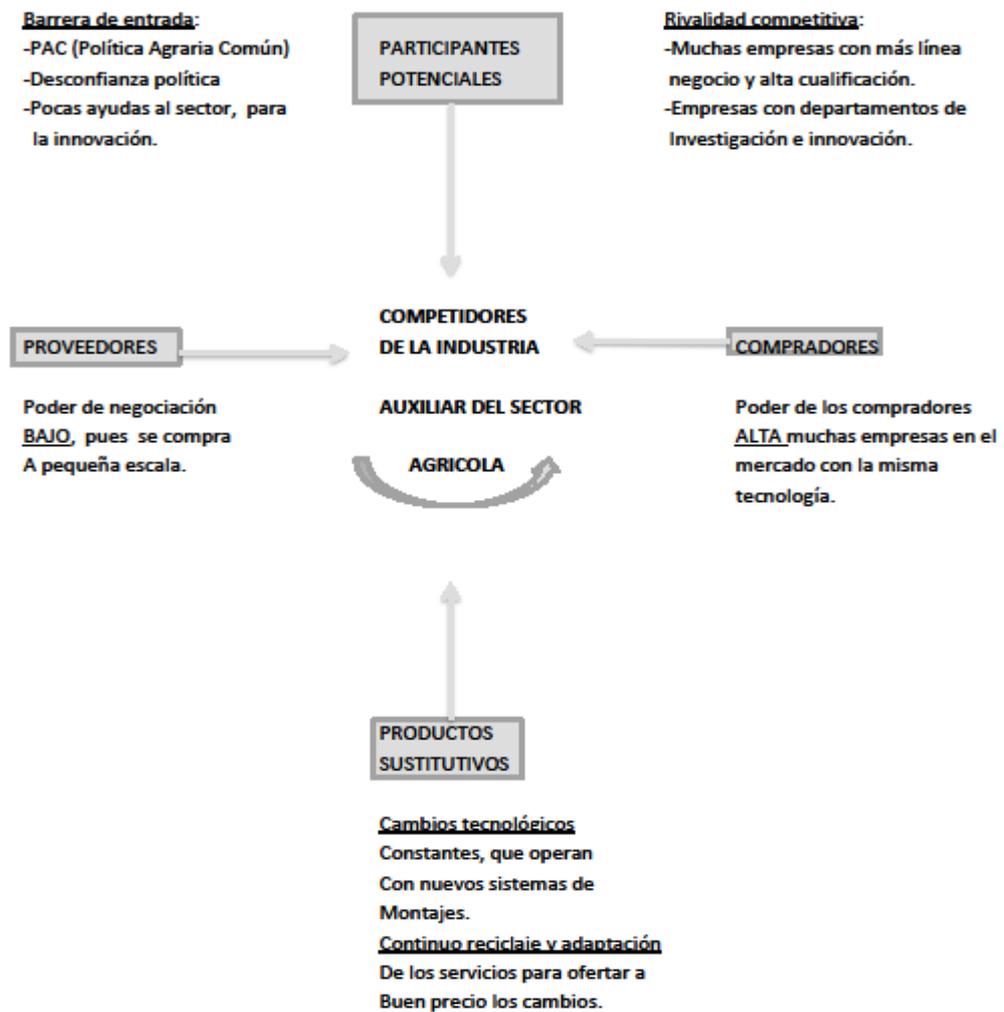
### **3.2.2. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

En el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Se utiliza los conceptos desarrollados en una organización industrial y en economía, identificando las cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva. Estas fuerzas son las cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas, lleva aparejado el que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

Se utiliza el marco de las cinco fuerzas para evaluar la posición estratégica de la empresa.

Estas fuerzas son: El poder de negociación de los clientes. El poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutivos en combinación con otras variables que influyen en una quinta fuerza: el nivel de competencia en una industria.

## ANALISIS DE 5 FUERZAS DE PORTER: SECTOR INDUSTRIA AUXILIAR AGRICOLA



## **Análisis de las 5 fuerzas de PORTER en la industria auxiliar agrícola**

### **1. En cuanto a la amenaza de nuevos entrantes**

Podemos decir que la política del PAC, en cuanto a las pocas ayudas a los cambios tecnológicos y de innovación, y la desconfianza política del momento, eso hace que no haya tanta demanda por parte de los clientes, para que exista la creación de más empresas en este sector.

Un factor relevante en estas empresas es la experiencia lo cual frena la creación de empresas, pues el personal tiene que conocer la materia de la que se trata y ofrecer calidad en el servicio y en la postventa.

### **2. El poder de negociación de los compradores o clientes.**

Los volúmenes de compra son bajos pues como hemos comentado anteriormente son explotaciones agrícolas familiares o pequeñas, por lo que sus demandas pueden ser suministradas por el 100% de las empresas, por ello tiene facilidad de cambio de proveedor, por lo que el poder de compra de los clientes es alto.

A veces estos agricultores se asocian en cooperativas con lo cual su poder de negociación sigue siendo alto.

### **3. El poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación es BAJO pues se compra a pequeña escala y es el mercado el que fija los precios.

### **4. Los productos sustitutivos**

Hay una tendencia del comprador hacia los productos alternativos, pues los cambios tecnológicos son constantes, nuevos sistemas de montajes y existe un continuo reciclaje y adaptación de los servicios para ofertar a buen precio los cambios.

### **5. La intensidad de la rivalidad competitiva**

No es que existan muchas empresas en este sector (25 empresas relacionadas con las instalaciones de riego u otros) pero sí que algunas acaparan una cuota de mercado amplio, ya sea por su infraestructura, por su estrategia competitiva y porque algunas tienen varias líneas de negocio que consiguen acceder al cliente con facilidad.

Son amenazas las empresas que se dedican a innovar y a tener líneas de investigación dejando atrás aquellas que por su estructura no pueden acceder a estas, así como ampliar su radio de trabajo a nivel provincial, nacional e internacional y llegan a ser referentes en el sector ( valor de la marca).

### 3.2.3. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Los clientes de la industria auxiliar son del sector de la agricultura y el ratio es el de la provincia y más localizados en la zona del Poniente de Almería.

Este mercado depende en gran medida de las políticas agrarias de inversión y crecimiento y que desde hace años están reguladas por la PAC en la UE y que actualmente promueve la innovación en nuevas tecnologías y procesos además de un fomento a la integración de materias primas para los estados miembros, como hemos dicho promueve pero las ayudas son escasas e insuficientes en innovación y cambio tecnológico

Este tipo de mercado está muy dependiente del nivel de subvenciones y Políticas tanto nacionales como europeas para el desarrollo del sector.

El perfil de clientes al que está orientada este tipo de empresas auxiliares, es de una dimensión reducida, de un tamaño pequeño teniendo en cuenta que las explotaciones suelen tener una extensión media por agricultor de 1,6 hectáreas aproximadamente, por lo que la mayoría de las explotaciones agrícolas son familiares que tienen de 5 a 10 empleados, (con lo cual su poder de negociación de cara a los proveedores es bajo) con un grado de tecnología medio, pero con un gran peso específico en la zona.

Los clientes están sometidos a los diferentes factores de compra como son:

1.- El precio: El precio de los servicios ofrecidos constituye siempre un factor clave el cual se debe ajustar a las empresas del sector que son muchas y son comparadas sin lugar a duda, así que este dato lo marca el mercado.

2.- Plazo de entrega o de instalación: También es un factor determinante en el proceso de compra, pues de él depende la producción de la empresa, la cual está paralizada y ese factor es influyente a la hora de tomar decisiones por parte del cliente.

3.- El servicio Post-venta.- Este factor hay que tenerlo en cuenta pues cualquier fallo en un sistema de climatización o de riego puede suponer pérdidas incalculables, por lo que el servicio post-venta debe ser atendido con rapidez y eficacia, aunque si es cierto que la inclusión de automatismos en las explotaciones agrícolas hace que cualquier servicio sea gestionada con mayor rapidez, mediante programas de conexión con los sistemas informáticos de las fincas.

Los clientes específicos de la empresa AQUA son clientes de explotaciones agrícolas familiares. El porcentaje de este tipo de cliente en el conjunto de las ventas de AQUA es de un 90%.

Son los agricultores que cada campaña van realizando cambios o cada periodo de tiempo más amplio (dos o tres campañas) renuevan instalaciones pero con una programación a nivel financiero, sin correr demasiado riesgo para su economía.

Este sería el perfil del cliente de alto valor para AQUA S.L. el cual se le intenta cuidar con su cercanía y asesoramiento, invitándolo a jornadas de puertas abiertas para presentarle alguna tecnología o innovación que les pueda interesar para rentabilizar su producción, así como informándoles de jornadas divulgativas del sector impartidas por la Universidad de Almería u otros centros de experimentación agrícola, así como las ferias y congresos de este sector, para la exposición de nuevas técnicas de cultivos, de riegos, de tecnología, etc.,

El conservar este tipo de cliente está basado en la confianza del servicio y en los equipos o instalaciones ofertadas. Está claro que los clientes tengan tendencia a buscar lo más barato, pero también buscan garantías de lo que compran y del servicio que se le ofrezca. Por todo ello siempre el servicio es una parte importante en dicha relación por lo que conlleva a un riesgo asociado. Mal gestionado pueda suponer la ruptura de la relación y mala publicidad en la zona.

Otros tipos de clientes serían los de un proyecto en alguna ocasión como consecuencia del inicio de una explotación agraria, como algo esporádico y circunstancial, esto les supone un 5% de la clientela.

Otro tipo de clientes serían los que realizan compras directas de algún material o de algún tipo de instrumentación específica para aplicar algún cambio en sus instalaciones, este tipo de cliente le supone también un 5% de todos los clientes.

### 3.2.4. ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores son a veces fabricantes de los materiales y pocas veces son intermediarios, cumplen con todas las normativas de calidad y disponen de certificados de calidad como es AENOR lo cual le da garantía en la calidad de sus productos.

Son también una fuente de información de tecnologías, de procesos, etc., los cuales realizan jornadas para informar y asesorar de todas las innovaciones que se van produciendo.

A continuación señalaremos algunos proveedores de AQUA como referencia.

<b>PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA AUXILAR</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>SUMINISTRO</b>
DINSUR S.L.	TUBERIAS DE PVC
EXTRULINE SYSTEMS	TUBERIAS DE PE
SYSTEMA AZUD S.A.	TUBERIAS DE PE
AMACON S.L.	TUBERIAS PORTAGOTERO
BOMBARS CAPRARI S.L.	ELECTROBONBAS Y MOTORES
BAEZA S.A	ACCESORIOS PVC Y PE (AUTOMATISMOS)
MAHER ELECTRONICA S.L.U.	PROGRAMADORES DE RIEGO
RIEGOS IBERIA S.A.	FILTRACION Y AUTOMATISMOS
INNOVACION Y TRATAMIENTOS	MATERIAL FITOSANITARIO
SOTRAFA	GEOMEMBRANA DE PE

Fuente Propia

Los proveedores de la empresa AQUA son los mismos desde su inicio, con lo cual su relación es de confianza, tanto por sus productos, como por su grado de gestión.

Los proveedores también tienen que cumplir con los factores de rapidez y garantía en sus productos así como un asesoramiento ante cualquier eventualidad que pudiera surgir.

El área geográfica es diferente algunos son delegaciones que se han instalado en la zona y otros son directamente de otras provincias como Murcia, Málaga, etc.,

### 3.2.5. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

El acceso a una información exhaustiva, es complejo, pero si es cierto que las empresas de montajes de riego e instalaciones, comenzaron a surgir a partir de los años 1.980, pues la mayoría de las empresas de la competencia se crearon desde el 1.985 al 1.990.

Según El anuario de la agricultura almeriense de 2.012, las empresas de Riego son las siguientes:

RIEGOS	DIRECCIÓN	LOCALIDAD
Agroplast	Ctra. N-340, km 421	Vicar
Agrosistemas del Sur, S.L.	Pol. Ind. La Redonda, Avda Principal, parcela 33,	Santa María del Águila
Almagrel I, S.A.	Pol. Ind. San Salvador, Nave 8 Ctra. Nacional 340 a. Km 392	Benahadux
Arracom, S.A.	Ctra. Gádor a Laujar km. 3,2 Aptdo. Correos 30	Alhama de Almería
Atenix Electrónica y Automática, S.L.	Pol. Ind. Los Grillos, nave 6	San Isidro de Níjar
Baeza, S.A.	Carretera Málaga, KM420	La Mojónera
Hermisan Roquetas, S.A.	Ctra. Mojónera- Roquetas nº 4.808	Vicar
Hidrogosa, S.L.	Ctra. Huércal Overa, km 5	Pulpi
Himercan Técnica del Agua y Clima, S.L.	C/ Bastidor, 15	Santa María del Águila
Instarime, S.L.	Avda. Andalucía, C/ Pilar 4 Guazamara	Cuevas del Almenzora
Magume, S.L.	Pol. Ind. Portocarrero, C/ F Nave 12	Balanegra
Marbroer, S.L.	Pol. Ind. La Redonda, 58-59	Santa María del Águila
Mecánicas 4 HY	Pol. Ind. La Gargosa, C/ Sierra Grazalema, 16	Vicar
Moinsur, S.L.	Ctra. Huércal Overa, 15	Pulpi
Montajes Eléctricos Ávila, S.L.	Ctra. N-340, km 535,2 Pje. El Real de Antas	Antas
Naendan Jain Ibérica, S.A.	Pol. Ind. La Redonda, C/ XIV, PARC.91-94	Santa María del Águila
Novedades Agrícolas, S.L.	Avda. Boulevard-Ciudad de Vicar, Nº 743	Vicar
Novi-Fam, S.L.	Ctra. de Níjar, km 3	La Cañada de San Urbano
Pedro Belmonte Soler	Ctra. N-340, km 535 Calle El Real	Antas
Prima-Ram, S.A.	Ctra. Pulpi-Terreros, km 0,5	Pulpi
Riego Ejido C.B.	C/ Paris, 15	El Ejido
Riegos Antas, S.L.	Ctra. N-340, km 210,3	Antas
Riegos Cáceres Belmonte, S.L.	Ctra. Huércal Overa, km 22	Pulpi
Riegos Funes (Adra)	Ctra. Almería, 51	Puente del Río (Adra)
Riegos Guadalfeo, S.L.	Ctra. Las Norias, km 1	El Ejido
Riegos P.G.Y., S.L.	Ctra. Valor (Lorna Cabrera) s/n	La Cañada de San Urbano
Riegos Surponiente	C/ Venta Nueva, s/n	Adra
Ritec-Hidro, S.L.	Calle Vicente Alexandre Nº37 Santa Mª del Águila	El Ejido
Riegosur de Montajes, S.L.	Pol. Indus. Aljorogue, Fase II, Nave 13	Antas
Talleres Caype, S.L.	Pje. Las Cañalicas, 11	Pulpi
Talleres Hernández Olmo, S.L.	C/ Zurgena, 14	Pueblo de Vicar
Talleres y Orías González, S.L.	C/ Sebastian, 1	Pulpi

Fuente: El anuario de la Agricultura almeriense 2012

Después de analizarlas, podemos decir que no todas se dedican a las mismas unidades de negocio pues unas se dedican a temas de climatización, otras a fontanería, otras son fabricantes o se dedican a la venta de materiales.

A continuación analizaremos las empresas que realmente sean competidoras de la empresa en cuestión de AQUA.

### 3.2.6. ANÁLISIS DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS

Los grupos estratégicos es la forma en la que las empresas del mismo sector aplican su estrategia de negocio de forma diferente, son todas aquellas empresas rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares a priori, en el mercado.

Tenemos que diferenciarlas según diferentes características como son su posicionamiento de producto en el mercado, su estrategia de ventas y segmento atendidos.

Todas estas estrategias se pueden centrar en tres grupos estratégicos:

a) Según su infraestructura y nº de empleados: Hay empresas de pocos empleados y que atienden proyectos pequeños o medianos y sus unidades de negocio están limitadas y otras empresas que no se dedican solamente a todo lo relativo al riego o climatización, sino que tienen infraestructura para trabajos de otros sectores como es la construcción de invernaderos, implantación de fuentes de energía renovables como la solar, eólica, etc.

Hay Empresas con alta ingeniería, que sobre la base de grandes recursos técnicos y humanos ejecutan proyectos llave en mano de gran envergadura, tanto técnica como económica. Pueden venir algunos de ellos por concursos públicos por parte de las administraciones públicas estatales o de la comunidad autónoma y tienen capacidad para atenderlos, por lo que las Pymes no son su cliente de alto valor.

b) Según sus marcas y volumen de ventas: Hay empresas que no han llegado a tener incidencia en los clientes y otras sin embargo con gran infraestructura han sabido llegar a todos los mercados tanto a los pequeños agricultores como a Cooperativas de agricultores.

c) Según su domicilio social de origen y área de influencia: Hay empresas que su arraigo es de la zona de Almería, ya sea el poniente o el levante, donde se concentra la mayor parte de nuestra agricultura y son conocidas, y por ello tienen su cartera de clientes estable y otras que tienen su sede principal en otra provincia y en la zona de Almería tienen instalaciones, han sabido poco a poco hacer su hueco en este sector, por lo general realizan obras a nivel nacional e incluso a nivel mundial y algunas de ellas son también fabricantes de maquinarias u otros mecanismos.

Después de obtener los grupos estratégicos anteriormente nombrados, deberemos analizarlos en cuanto a las estrategias que siguen.

## 1.-Los factores clave de éxito:

En los distintos grupos estratégicos los factores de éxito vienen determinados por el Servicio prestado y su atención postventa, pues los precios son los de mercado y van todos en consonancia, al indicar anteriormente que la cuota de mercado está orientado a explotaciones agrícolas medianas, pequeñas y de estructura familiar, el acercamiento y la confianza juega un papel importante, por lo que algunas por ser conocidas en la zona tienen unos clientes asegurados.

## 2.-Realización del análisis de los grupos estratégicos en función a la clasificación realizada.

En el eje X –Situación geográfica tanto de origen como área de influencia.

En el eje Y –Según el volumen de ventas, análisis estimativo de 10 empresas más relevantes del sector.



Fuente: SABI

Según el volumen de ventas de diferentes proveedores según su origen, se puede comprobar que son las empresas de fuera, las cuales se han instalado en la zona y por su experiencia en la industria auxiliar de la agricultura, han sabido hacerse de un segmento importante de este mercado.

Los tres grupos clasificados según estructura, área de influencia y de origen y volumen de ventas, son según un sondeo de 10 empresas de la industria auxiliar los siguientes:

- Un primer grupo que encuadra un 44% de las empresas, son de origen de la zona de Almería tienen un volumen de empleados de 1 a 10 empleados, y su volumen de ventas es de 200.000€ a 1.000.000€.

- Un segundo grupo que encuadra un 33% de las empresas, son de origen fuera de la provincia de Almería pero su área de influencia es interprovincial, su número de empleados es de 10 a 50 y su volumen de ventas es de 1.000.000€ a 6.000.000€.
- Un tercer grupo con un 23% de las empresas, son de origen fuera de la provincia de Almería, su área de influencia es tanto interprovincial, como nacional e incluso internacional, su número de empleados oscila entre 50 a 150 y su volumen de ventas es del intervalo de 6.000.000€ a 25.000.000€.

También habría que señalar que si es cierto que los grupos estratégicos tienen movilidad, pues hay algunas empresas que pertenecen al grupo 2 en cuanto su origen, pero no en su volumen de ventas o número de empleados.

### **Identificación de algunos de los competidores y breve descripción de los mismos.**

En el mercado de las empresas de riego, no hay tantas como pensamos, pues algunas de las que aparecen en los listines de algunas revistas son empresas que se dedican a la venta de maquinaria o aparatos para el riego, pero no se dedican a montajes e instalaciones como AQUA S.L.

Al hacer los porcentajes se cree en la existencia de una gran número de empresas, pero lo cierto es que podemos hablar de una 24 empresas, así que el sondeo ha sido del 50 % de las empresas del mercado y siempre tomando como referencia a las más relevantes por los parámetros que hemos escogido.

Algunas de las empresas más relevantes en la zona son:

## RIEGOS GUADALFEO

Se constituyó en 1994 en Motril, instalándose posteriormente en El Ejido (Almería)

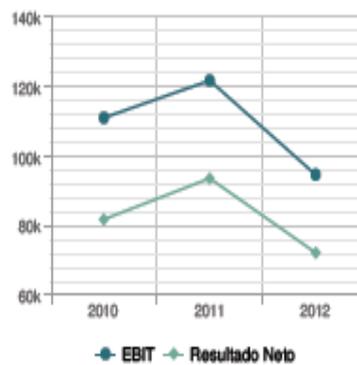
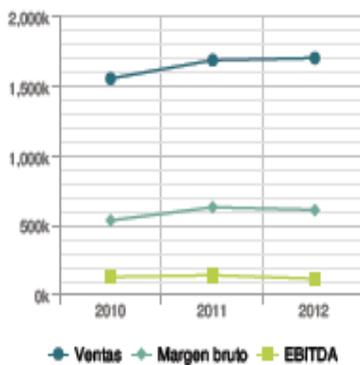
Su objeto social son las instalaciones de servicios de riegos en general, instalación y comercialización y equipamiento de sistemas de riego en invernaderos y en Exterior, instalación, comercialización y equipamiento de sistemas de calefacción en invernaderos y en otros de sistemas de cultivo

El nº de empleados en el 2.012 era de 8 trabajadores.

Nombre : **RIEGOS GUADALFEO S.L.**

AÑO	VENTAS	RENDIMIENTO NETO	FONDO DE MANIOBRA
2.012	1.697.194	72.303€	657.841€
2.011	1.682.048	93.526€	563449€
2.010	1.551.193	81.829€	476.062€

fuelle: Registro Mercantil



Fuente: SABI

Las ventas del 2.011-2.012 creció un 0,9% ,sin embargo el resultado neto decreció en el mismo periodo un 22,14 %.

## HERMISAN

Se constituyó en 1.979 en Alicante, instalándose en la zona de Vicar (Almería)

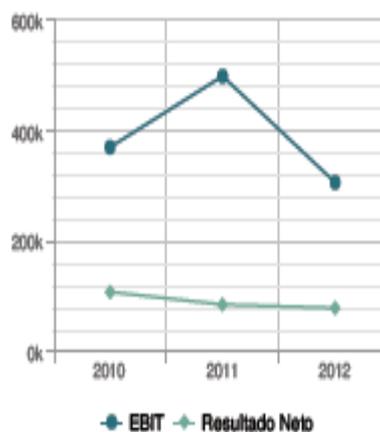
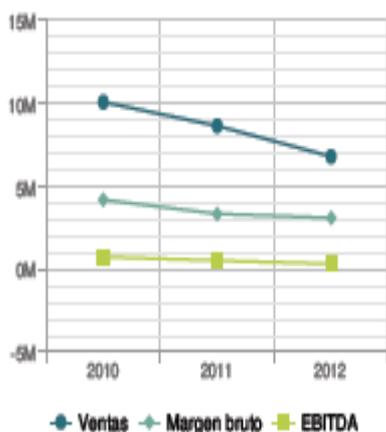
Su objeto social es la venta al por mayor y menor de artículos de fontanería, agricultura y jardinería de plantas naturales y artificiales y sus componentes, los proyectos, la instalación y montaje de tuberías, instalaciones hidráulicas e instalaciones de riego.

El nº de empleados en el 2.012 era de 40 trabajadores.

Nombre : **HERMISAN ROQUETAS SA**

AÑO	VENTAS	RENDIMIENTO NETO	FONDO DE MANIOBRA
2.012	6.749.950	80.421	2.017.178
2.011	8.588.431	86.580	3.344.145
2.010	10.005.817	109.104	2.080.482

fuelle: Registro Mercantil



Fuente: SABI

Las ventas del periodo 2.011-2.012 decreció un 21,41% y el resultado neto decreció un 38,40%.

## NOVEDADES AGRÍCOLAS S.A.

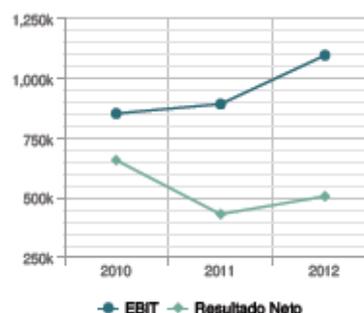
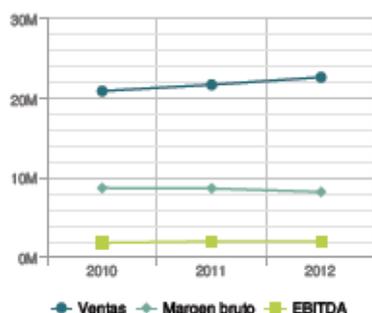
Se constituyó en el 1.978, su domicilio social es en Murcia y tiene instalaciones en Vicar (Almería).

Su objeto social es la adquisición, creación, fabricación y o diseño de productos y maquinaria industriales agrícolas o químicos, para su explotación, comercialización, venta y arrendamiento. Tiene dos certificaciones de calidad y ambientales, se dedican al montaje y mantenimiento de instalaciones de riego, instalaciones de Fertirrigación, impermeabilización de embalses, invernaderos, sistemas de control climático en invernaderos de instalaciones de desalinización por osmosis. Fabricación de equipos de fertirrigación, equipos de filtrado y plantas desalinizadoras por osmosis, venta de material de riego y fertirrigación. Su número de empleados en el 2.012 fue de 126 trabajadores.

Nombre : **NOVEDADES AGRICOLAS SA**

AÑO	VENTAS	RENDIMIENTO NETO	FONDO DE MANIOBRA
2.012	22.564.472	506.672	13.728.024
2.011	21.619.204	432.617	14.110.003
2.010	20.840.980	656.973	13.309.956

fuelle: Registro Mercantil



Fuente: SABI

Las ventas del periodo 2.011-2.012 crecieron un 4,37% y el resultado neto creció un 22,81%.

## RIEGOS PGY S.L

Esta empresa se constituyó en 1.994, su domicilio social es en La Cañada (Almería).

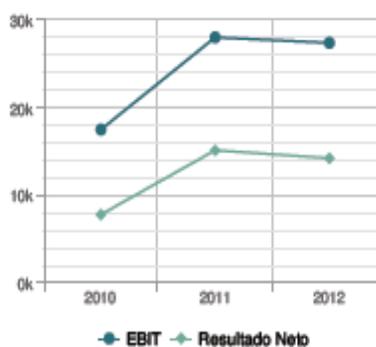
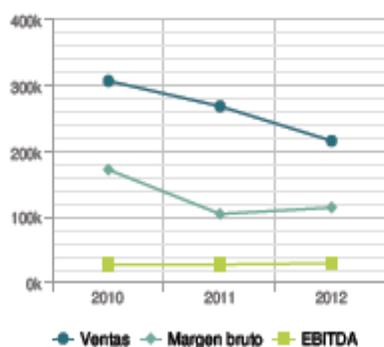
Su objeto social es la comercialización de todo tipo de material para riego y su instalación.

Su número de empleados es de 2 trabajadores.

Nombre : **RIEGOS PGY S.L.**

AÑO	VENTAS	RENDIMIENTO NETO	FONDO DE MANIOBRA
2.012	215.398	14.182	113.641
2.011	267.474	15.074	27.836
2.010	305.779	7.804	39.452

fuelle: Registro Mercantil



Fuente: SABI

Las ventas del periodo 2.011-2.012 decreció un 19,47% y el resultado Neto decreció un 5,92%.

## AQUA

Es la empresa en la que estamos realizando el plan estratégico pero haré un breve recordatorio, se constituyó en el 2.000 su domicilio social está en la zona del poniente de Almería.

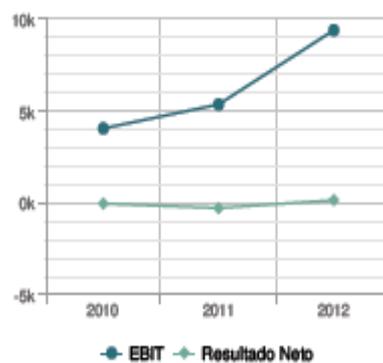
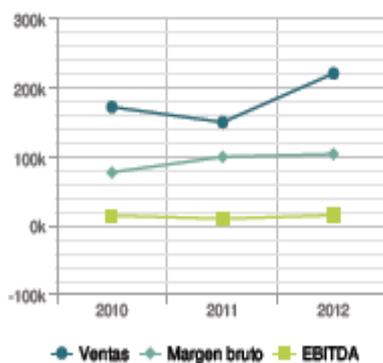
Su objeto social como ya hemos comentado anteriormente es la instalación, reparación, conservación, mantenimiento y comercialización de materiales y equipos para riego por goteo.

Su número de empleados en el 2.012 fue de 5 trabajadores de media anual.

Nombre : **AQUA**

AÑO	VENTAS	RENDIMIENTO NETO	FONDO DE MANIOBRA
2.012	219.546	137	29.895
2.011	149.457	-279	1.896
2.010	171.277	-44	15.629

fuelle: Registro Mercantil



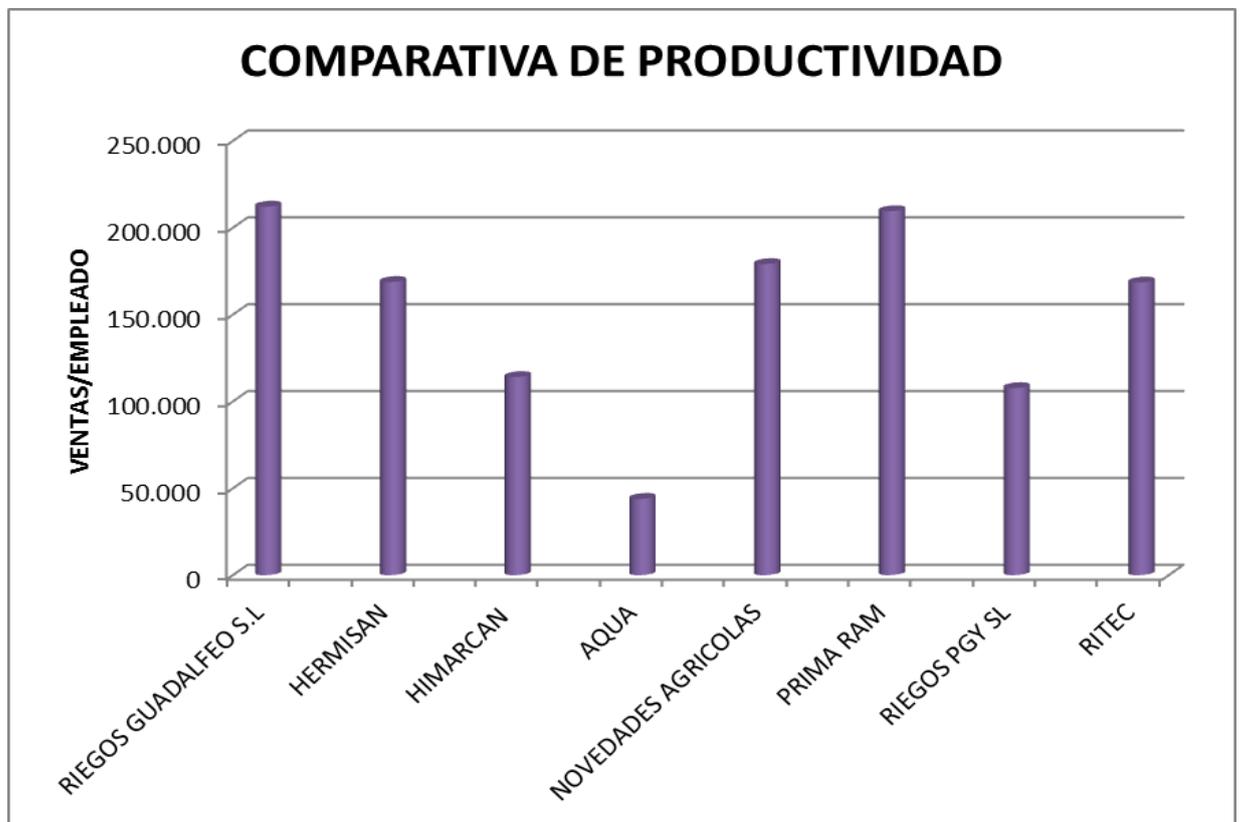
Fuente: SABI

Las ventas en el periodo del 2.011-2.012 crecieron un 46,90% y el resultado neto creció un 149,35%.

### TABLA COMPARATIVAS DE COMPETIDORES (más representativos)

EMPRESAS DE RIEGO U OTROS AUTOMATISMOS	VENTAS	EMPLEADOS	RENDIMIENTO NETO	PRODUCTIVIDAD (venta/empleado)
RIEGOS GUADALFEO S.L	1.697.194€	8	72.303€	212.149€/e
HERMISAN	6.749.950€	40	80.421€	168.749€/e
HIMARCAN	798.285€	7	20.870€	114.041€/e
AQUA	219.546€	5	137€	43.909€/e
NOVEDADES AGRICOLAS	22.564.472€	126	506.672€	179.083€/e
PRIMA RAM	10.057.292€	48	151.371€	209.527€/e
RIEGOS PGY SL	215.398€	2	14.182€	107.699€/e
RITEC	3.706.332€	22	172.197€	168.470€/e

Fuente propia



Elaboración propia

### 3.2.7. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS COMPETIDORES

Podemos analizar no solo cantidades sino comportamientos, las empresas más grandes y con mayores ventas, son a su vez las que más invierten en tecnología y marketing como son Novedades Agrícolas y Riegos Guadalfeo.

Según la gráfica anterior, podemos analizar la relación entre el volumen de ventas en euros con la estructura, es decir número de empleados, y podemos ver que no siempre la estructura se ajusta a las ventas, pues es difícil mantener ese equilibrio entre personal y volumen de ventas, pues empresas con mucho personal no consiguen mayores ventas y por el contrario hay empresas que para mantener su estructura y sus clientes necesitan más personal que en una empresa con una estructura más amplia y mayores ventas.

La empresa AQUA tiene una estructura de empleados no ajustada a sus ventas pero es su base para mantener su cartera de clientes, seguramente por su labor comercial basada en la cercanía y su servicio postventa necesitan más empleados.

Pues AQUA dispone de una cartera de clientes creada por el “boca a boca”. Lo cual conlleva un riesgo, según sea el precio y servicio todo va bien o todo va mal. Falta de orientación comercial van cuando les llaman, con lo cual no se anticipan a oportunidades.

No hay delegación de funciones, muchas funciones las realiza una sola persona, socio, montador, comercial etc., Con lo cual hay una actitud nula a proponer mejoras, pues su experiencia lo justifica todo.

Los productos y servicios es creada por los clientes que son los que demandan innovación y algunas veces son los propios proveedores los que aconsejan otros equipos o maquinaria.

## 4. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Los términos utilizados en la gestión empresarial como MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS conllevan a definir las decisiones estratégicas de largo alcance.

Estos términos no están redactados en ningún documento, por lo que mi labor es definirlos y redactarlos. Porque estos representan la idea corporativa de la organización, son los valores que impulsan a la empresa a la creación de objetivos corporativos, que se deben cumplir para el funcionamiento de cualquier proyecto empresarial.

Cuando utilizamos estos términos estamos fijando una serie de proposiciones para llegar al más alto nivel y esto depende de cómo llevemos día a día nuestra actividad para la obtención de resultados.

### 4.1. LA MISIÓN

En la misión se concreta la razón de ser ¿Por qué existimos?

La misión de AQUA, es consolidarse en el mercado de la industria auxiliar agrícola como una empresa de dimensión media, innovadora y con tecnología de última hora, pero a su vez sin perder su cercanía al cliente, y su trato personal de primera mano.

Aquí hablamos del propósito de nuestra empresa, no hay temporalidad.

### 4.2. LA VISIÓN

Con la visión contestamos a la pregunta ¿Qué queremos ser?

La visión es que AQUA sea una empresa referente en el sector del riego, reúna todas las condiciones tecnológicas e innovadoras exigidas por las empresas más punteras del mercado y pueda competir con otras grandes, con una proyección de crecimiento

Cuando hablamos de visión, lo que estamos es adelantarnos al futuro para posicionar a la empresa en lo que queremos verla y con ello marcaremos el rumbo de la organización, este término es temporal por lo que habrá de fijar dicha visión, partiendo de donde estamos a dónde queremos ir en el 2.017.

### **4.3. FIJACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Una vez analizado la misión y la visión, debemos de fijar a grandes rasgos los objetivos estratégicos, los cuales los podemos clasificar en:

#### **A. OBJETIVO CORPORATIVO**

1.- Objetivos de posicionamiento de la empresa en referencia al sector, y que ofrezca una imagen de altos conocimientos y de soluciones de alta calidad y de servicio.

2.- Buscar consolidación en el sector con empuje en algunas unidades de negocio que empiezan a sobresalir además de la que tienen.

3.- Aprovechar la experiencia para aprovechar los huecos de los grupos estratégicos.

#### **B. OBJETIVO OPERACIONAL**

1.- Asegurar la calidad del servicio técnico ofrecido y la imagen de cara al cliente.

2.-Aumentar la capacitación técnica de operarios para generar valor añadido a la empresa.

3.-Fomentar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, así como observar a competidores de referencia para conocer sus tecnologías.

#### **C. OBJETIVO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA**

1.-Realizar un cambio de mentalidad de la organización, para la consecución de objetivos y la apertura ideológica necesaria para potenciar el cambio.

2.-Favorecer la estructura de la empresa y renovarla para la introducción de nuevas unidades de negocio y favorecer los cambios tecnológicos

## D. OBJETIVOS CUANTITATIVOS

Los objetivos cuantitativos de una empresa giran en torno a tres grupos:

Consolidación, rentabilidad a corto plazo y crecimiento.

De la empresa AQUA podemos decir que su andadura en el mercado es prácticamente reciente, se ha dedicado hasta ahora en situarse, en hacerse hueco en el mercado, montar y pagar infraestructura y según los datos económicos analizados anteriormente estos últimos años lo ha sabido hacer y ha tenido un aumento en ventas del 46% y siendo del tamaño pequeño-mediano, el objetivo en este momento es su consolidación en el mercado y rentabilidad, pues el crecimiento no se puede cuantificar con detalle pero sí que podemos dar propuestas, pues hay otras empresas que ya están consolidadas o parecen estarlo y van por delante en innovación, tecnología y facturación, pero sí que podemos marcar con este plan estratégico unos objetivos a conseguir y unas líneas de actuación.

<i>Objetivo</i>	<i>Indicador de éxito</i>	<i>Temporalización</i>
<b>Consolidación</b>	Mantener la cartera de clientes actual en relación a los competidores.	Durante los próximos 3 años
<b>Rentabilidad</b>	Crecimiento en el volumen de ventas del 2% (2015), 4%(2016) y 7%(2017)	Durante los próximos 3 años
<b>crecimiento</b>	Implantar e innovar Unidades de negocio, (humidificación de invernaderos con nuevas tecnologías), acometer mejoras en la nave, renovar vehículos de empresa, dar a conocer la empresa.	Durante los próximos 2 años

Elaboración Propia

## 5. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

### 5.1. ORGANIGRAMA



Elaboración propia

### 5.2. CARACTERÍSTICAS

La empresa AQUA como hemos mencionada anteriormente es joven en el mercado en relación al año en el que se constituyó (2.000), sin embargo sus socios y personal laboral, tienen experiencia desde los años 80, así que tienen alto conocimiento técnico y del mercado en el que se mueven, este grado de conocimiento les permite conocer cualquier innovación o cambio que surja en un momento dado y ello contribuye a una buena atención al cliente.

### 5.3. ANÁLISIS FUNCIONAL

Aquí analizaremos internamente cada área de la empresa.

#### 5.3.1. INFRAESTRUCTURA

La evolución que ha experimentado esta empresa en cuanto a infraestructura es evidente, desde su origen que se instalaron en una nave a alquiler para más tarde disponer en propiedad de una nave de 470 m<sup>2</sup>, situada en pleno centro de la zona del poniente almeriense, lo que su localización es excelente, dispone de sistemas informáticos con tres puestos, tiene 4 coches de empresa y la última adquisición de hace dos años ha sido de un invernadero experimental, en el cual está en pleno rendimiento y lo tienen de referencia ante sus posibles clientes y dispone de un servicio de venta directa de materiales con lo cual deben de disponer de un stock de mercancía.

### **5.3.2. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

La organización interna de la empresa y su política en cuanto a Recursos Humanos es llevada íntegramente por la Dirección de la Empresa, la cual asume la función de la contratación del personal, su gestión, asignación de funciones y tareas, formación técnica y laboral.

Los socios tienen una edad de 50 años aproximadamente, con lo cual tienen la ventaja de la experiencia de 30 años aproximadamente en este tipo de empresa, pero aún son jóvenes y tienen inquietudes para adquirir altos conocimientos o adaptarse a los cambios tecnológicos.

El resto del personal tiene una experiencia alta para las funciones y los puestos que ocupan, aun así deberían estar en continuo reciclaje.

Tiene una plantilla que oscila entre los 5 a 10 operarios según la estacionalidad de las campañas hortofrutícolas. Pero es siempre el mismo personal, con lo cual es un personal con bastante formación, hay buen clima laboral y es un personal muy involucrado.

### **5.3.3. OPERACIONES Y ACTIVIDADES**

Esta área realiza las funciones con mayor repercusión en el valor añadido generado por la empresa. Tienen una esmerada atención al cliente pues son los propietarios de la empresa los que contactan con el cliente directamente, por lo que sus atenciones son personalizadas y ello deposita una mayor confianza al cliente, tanto en su servicio, como en rapidez, como en la gestión postventa.

Las ofertas presentadas siempre intentan ajustarlas al tipo de cliente que atienden no son generalizadas, pues son personalizadas.

Las tareas comienzan con la demanda de un proyecto por parte de un cliente, se realiza un presupuesto y a continuación se realiza el diseño en firme del proyecto, para una planificación del trabajo a nivel interno.

Aquí podemos señalar el aprovisionamiento por parte de los proveedores que consiste en la petición de ofertas y gestión de las mismas con los proveedores, gestión de las entregas y suministros de material. Se puede decir que hay excelente relación con los proveedores.

Los proveedores son siempre los mismos, con lo cual el grado de confianza es alto y estos le ayudan a comentar lo que hace la competencia o lo nuevo del mercado. Por su grado de confianza y de buena relación se ajustan bastante en precios y cumplen con los plazos de entrega correctamente.

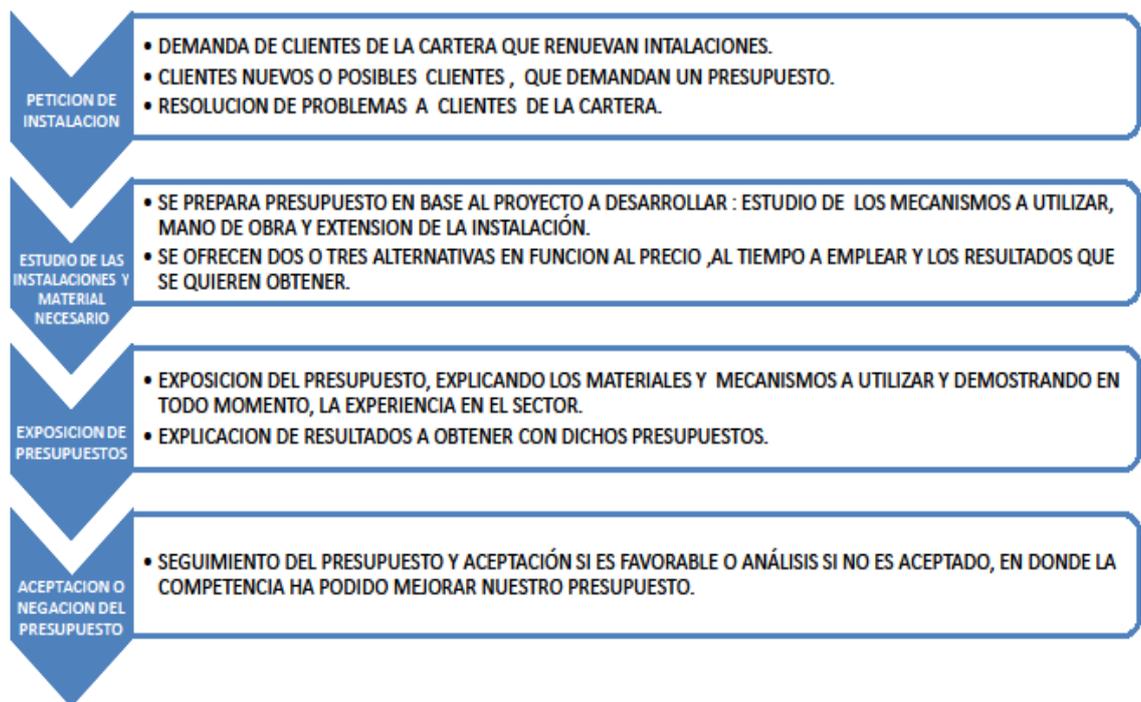
### 5.3.4. COMERCIALIZACIÓN

Las funciones son de realización de ofertas, presupuestos a clientes y de negociación de condiciones de venta y contratos.

Imagen corporativa y promoción externa inexistente, se conoce por el “boca a boca”, pero también es de destacar el alto grado de conocimiento de los productos ofertados, como una esmerada atención al cliente, rapidez en la presentación de ofertas y alto grado de confianza de sus clientes en relación a los servicios.

A continuación detallamos el proceso ante una posible venta.

## ANALISIS DEL PROCESO DE VENTA



### 5.3.5. FINANZAS

Podemos decir que es una empresa saneada tiene sus préstamos, como todas las empresas del país, pero cumple con sus compromisos de pago reglamentariamente sin demora, ha amortizado la nave y otros inmovilizados y ha invertido en otras infraestructuras dentro del negocio.

El que sean los proveedores los mismos desde hace años, es un signo de garantía en las entidades financieras.

La empresa no tiene deudas con sus proveedores, así como ha hecho inversiones de un invernadero para experimentar sus técnicas y poder mostrarlo a sus clientes como referencia, por lo que no ha dejado de actuar e invertir.

	2012	%	2011	%	2010
<b>Ratios de resultados</b>					
Rentabilidad Económica (ROA) (%)	1,86	73,83	1,07	-55,42	2,40
Rentabilidad de Explotación (%)	3,07	46,19	2,10	-76,40	8,90
Rentabilidad Financiera (ROE) (%)	4,63	147,01	-9,85	-593,66	-1,42

La Rentabilidad económica en el 2012 y la Rentabilidad financiera en el 2012

La rentabilidad económica alcanzó un nivel positivo del 1,86% en el 2012, se ha incrementado desde el 1,07% del 2011 hasta 1,86% del 2012. A este crecimiento ha contribuido el aumento de la rotación de activos, alcanzando en el último periodo el 0,44 frente al 0,30 del 2011.

La rentabilidad financiera de la empresa en el 2012 alcanzó un nivel positivo del 4,63%.

La estructura financiera de la empresa ha afectado positivamente a su rentabilidad financiera

La rentabilidad económica del 2011 se ha reducido desde 2,40% del 2010 hasta el 1,07% de 2011, se debió también a una rotación de activos cuyo índice ha pasado de valer 1,02 a un nivel de 0,30.

La rentabilidad del 2011 alcanzó un nivel negativo del -9,85%, aunque su estructura financiera también le afectó positivamente a su rentabilidad financiera.

Fuente: SABI

## 6. Tabla V R I S DE AQUA

Es una tabla donde se resume de una forma estructurada, las influencias de las características de la empresa con el sector en el que se mueve. Y si los factores que la definen son valiosos dentro del sector, son raros o son comunes de otras empresas, son difíciles de imitar por sus competidores u otras empresas, si esos factores son sustituibles por otros factores o no, si pueden tener consecuencias competitivas y si repercuten en el rendimiento final de la empresa.

	VALIOSO	RARO	DIFICIL - IMITAR	NO SUSTITUIBLE	CONSECUENCIAS COMPETITIVAS	IMPLICACION RENDIMIENTO
EXPERIENCIA EN EL SECTOR	SI	NO	SI	NO	ventaja competitiva temporal	Rendimiento medio
INNOVACION Y TECNOLOGIA	SI	NO	SI	NO	ventaja competitiva temporal	Rendimiento alto
CONFIANZA Y CERCANIA CON EL CLIENTE	SI	NO	NO	NO	ventaja competitiva temporal	Rendimiento alto
ESTRUCTURA SOLIDA (finanzas)	SI	SI	SI	NO	ventaja competitiva	Rendimiento medio
CLIMA LABORAL Bueno, Plantilla involucrada	SI	SI	SI	NO	ventaja competitiva temporal	Rendimiento alto

### Elaboración propia

Aquí podemos señalar lo siguiente:

- a) La experiencia en el sector, es muy valioso pero es difícil de imitar de alguien que decida montar una empresa de este tipo pero no es sustituible ya que no hay nada que pueda compensar el no tener este factor, la consecuencia yo he pensado que es temporal ya que con el tiempo se puede adquirir, así que la ventaja competitiva es algo temporal, el rendimiento es medio, ya que es muy importante pero no lo es todo.
- b) La innovación tecnológica, es muy valiosa, rara no, difícil de imitar si, porque hay que realizar inversiones a veces incalculables y agota recursos, no se puede sustituir por nada y tiene ventaja competitiva temporal pues con el tiempo se puede adquirir y se puede perder, ofrece un rendimiento alto.

- c) La confianza y cercanía con el cliente: Si es valiosa, no es rara es una estrategia muy utilizada en la zona, no es difícil de imitar y no se puede sustituir es un factor importante dentro de esta empresa, por eso da un rendimiento alto.
- d) La estructura sólida en el aspecto financiera: Es muy valioso, pues permite invertir e innovar, si es raro en los momentos de inestabilidad económica, si es difícil de imitar, ya que no algo de corto plazo, no sustituible, es una ventaja siempre.
- e) El clima laboral bueno: Es muy valioso que el personal esté involucrado, si es raro, ya que hoy en día existe un clima social tenso por los desajustes salariales u otros aspectos, es difícil de imitar, eso conlleva años de trato con el personal y acercamiento con él, no es sustituible por otro factor, es una ventaja competitiva temporal, pues se puede conseguir con el tiempo y ofrece un rendimiento alto, pues el grado de productividad es un factor importante dentro de la estructura de la empresa que invierte mucho esfuerzo(gastos salariales y aprendizaje) en la mano de obra.

## 7.- ANALISIS DAFO

En este apartado analizaremos los componentes de la matriz DAFO.

. Oportunidades / Amenazas: Son oportunidades cuando existen factores externos que nos ayuden a conseguir las metas y objetivos propuestos, así como las amenazas podemos considerar lo contrario y siempre obteniéndolo de los factores externos.

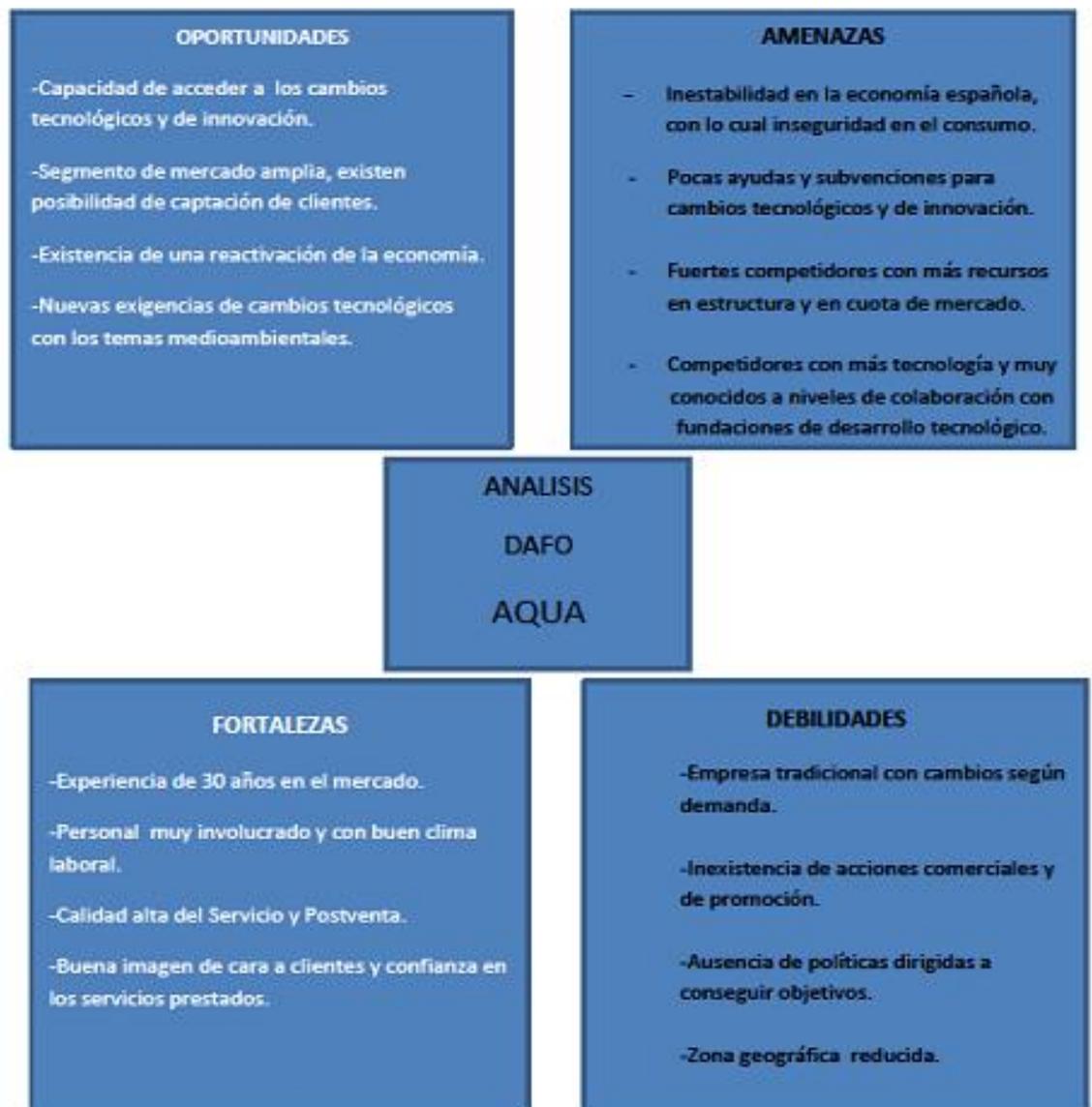
. Fortalezas/Debilidades: Entendemos por fortalezas aquellos aspectos del análisis interno que nos ayuden a conseguir o favorezcan el logro o el acercamiento a los objetivos marcados y debilidades que son lo contrario, son los factores del Análisis interno que contribuyen negativamente a nuestras metas. Marcan ventajas y desventajas competitivas en referencia a nuestros competidores.

De este gráfico podemos analizar, los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa o la ventaja y desventaja competitiva, para poder formular una estrategia corporativa de la empresa.

Estas ventajas y desventajas siempre giran entorno a los clientes relacionados con la empresa y como nos ven y cuál es su grado de fidelidad durante años,, eso nos pondrá un posicionamiento de la empresa y generaran valor.

Los clientes de los que dispone la empresa ven un valor añadido cuando le ofrecemos servicios y se le da la confianza de primera mano de que se está, cuando tengan un problema y ese valor, en igual precio es decisivo. Así que habría que buscar clientes con ese perfil de acercamiento. Esa sería una ventaja competitiva y por otro lado el grado de aumento de clientes es bajo, pues está basado en el trato diario y en el boca a boca lo cual es una desventaja.

## GRAFICO DAFO



## ANÁLISIS DEL DAFO

	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1</b>-Capacidad de acceder a los cambios tecnológicos y de innovación.</p> <p><b>O2</b>-Segmento de mercado amplia, existen posibilidad de captación de clientes.</p> <p><b>O3</b>-Existencia de indicios de reactivación económica.</p> <p><b>O4</b>-Nuevas exigencias de cambios tecnológicos en temas medioambientales.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1</b>-Inestabilidad en la economía española, con lo cual inseguridad en el consumo.</p> <p><b>A2</b>-Pocas ayudas y subvenciones en el sector.</p> <p><b>A3</b>-Fuertes competidores con más recursos en estructura y en cuota de mercado.</p> <p><b>A4</b>-Competidores con más tecnología y muy conocidos a niveles de colaboración con fundaciones de desarrollo tecnológico.</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1</b>- Experiencia de 30 años en el mercado</p> <p><b>F2</b>-Personal muy involucrado y con buen clima laboral</p> <p><b>F3</b>-Calidad alta del Servicio y Postventa</p> <p><b>F4</b>-Buena imagen de cara a clientes y confianza en los servicios prestados.</p> <p><b>F5</b>-Estabilidad Financiera.</p>	<p><b>F3+ F4 +O1 →</b> Potenciar otras unidades de negocio, como climatización y humidificación de invernaderos.</p> <p><b>F1+F4+F5+O4→</b>Potenciar cambios estructurales y tecnológicos, alta capacidad para el reciclaje y actualización de conocimientos para innovar y colaborar con fundaciones.</p>	<p><b>F4+A4→</b>Consolidación en la zona, seguimiento de cartera de clientes y propuestas de innovación.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1</b>-Empresa tradicional con cambios según demanda.</p> <p><b>D2</b>-Inexistencia de acciones comerciales y de promoción.</p> <p><b>D3</b>-Ausencia de políticas dirigidas a conseguir objetivos.</p>	<p><b>D1+D2+O2+O3→</b>Potenciar marketing y área comercial, dar a conocer sus servicios.</p>	<p><b>D3+A3→</b>Establecer una política de consecución de objetivos temporalmente definidos</p>

Elaboración Propia

## 8. PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

### 8.1 LÍNEAS ESTRATÉGICAS PROPUESTAS

A modo de resumen las podemos definir en:

- **F1+F4+F5+O4:** Potenciar cambios (estructurales y tecnológicos) y actualización de conocimientos para innovar.

Esto se puede llevar a cabo con:

Acometer mejoras en la nave e infraestructuras, contratación de una persona con alto nivel técnico en temas de montajes (ingeniero industrial u otro) para sumar experiencia y nuevos conocimientos, participación en foros y en encuentros de empresas auxiliares del sector agrícola, investigación de los competidores de referencia y en la tecnología que usan, y mayor acercamiento a la UAL, TECNOVA para adquirir conocimientos en los procesos de investigación y de tendencias del sector de referencia.

- **F3+F4+O1:** Potenciar otras unidades de negocio como climatización a través de otras fuentes de energía, humidificación de los invernaderos, según estudios de invernaderos de TECNOVA se está adelantando e innovando en esta materia, con invernaderos experimentales instalados en el PITA, con la colaboración de alguna empresa de riegos.

- **F4+A4:** Consolidación en la zona mediante estudio y seguimiento de clientes, ofreciéndoles propuestas de innovación, visitando los clientes que hace tiempo dejaron de estar en la empresa, analizando el por qué han elegido otras empresas y a los que se les tiene aún, cuidando su fidelidad y aportándoles innovaciones y mejores resultados en sus sistemas.

- **D1+D2+O2+O3:** Dar a conocer la empresa mediante la utilización de herramientas de Marketing, desarrollar página web y participar en revistas de Agricultura y situar el logo en todo lo referente al sector.

- **D3+A3:** Establecer una política de consecución de objetivos, temporalmente definidos mediante cronogramas y midiendo resultados.

Redactando los objetivos e involucrando al personal a conseguirlos.

## 8.2. CONCLUSIONES

El presente plan estratégico (2.014-2017) representa una herramienta para llevar a cabo la planificación de la empresa en estos tres años, el camino es complejo y encontraremos muchas dificultades para llevarlo a cabo y es una apuesta arriesgada para hablar de tan largo plazo, ya que la inestabilidad económica y financiera puede hacer cambiar el rumbo en medio año, por lo que se tiene que estar preparado para cualquier cambio o eventualidad.

Las propuestas que se han planteado no son difíciles de implantar, son accesibles y no pueden suponer ningún riesgo para la empresa, pues algunas de ellas, como es dar a conocer la empresa con métodos de Marketing es algo que se hace, en cuanto se crea una empresa, el mundo de Internet es otra vía a potenciar y en el que se tiene que acceder colocando la empresa AQUA en el lugar que debe estar.

Donde podemos encontrar la dificultad como siempre, es en el cambio de mentalidad, necesario para la adopción de nuevas dimensiones de negocio, los cambios de comportamiento son más difíciles de hacer, que una simple reflexión y análisis del plan, y esto se debe a la incertidumbre, la desconfianza y la famosa frase de “siempre se ha hecho así”.

Por lo que hay que generar un espíritu de mejora y mantener una perspectiva de cambio.

Para establecer e implantar este plan estratégico, lo que hay que analizar de manera clara es la consecución de objetivos e ir comparándolos con los resultados obtenidos, es decir por un lado desarrollar los Planes de Acción y por otro lado chequearlos si se ajustan a nuestro fin.

Si no se ajustan habrá que corregir o reconducir el rumbo de nuestras decisiones, el plan como todos los proyectos son flexibles y se debe de adaptar a cada circunstancia que surja o pudiera surgir.

Por último y como conclusión final espero que este plan, haya servido para dar otra visión de la empresa, cree motivación y sea aceptado sino en todo, en parte, para la gestión presente y futura de la empresa y que se empiece hablar de estrategia y de planificación.

## BIBLIOGRAFIA

- CAJAMAR Informes y Monografías/46 *Análisis de la campaña hortofrutícola de Almería campaña 2012/2013*.
- Cámara de comercio, Industria y Navegación en Almería y la Universidad de Almería en Mayo 2013. *Informe Económico Provincial “Almería en Cifras 2012”*.
- Diez A... *El pesimismo económico y político se instala en la sociedad española*. El País, 6/3/2014, pág. 197. (<http://política.el país.com/política/2014/03/05/actualidad>).
- Galdeano Gómez E. *El anuario de la agricultura almeriense 2012*. La voz de Almería, Diputación de Almería y Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente. Pág.21.
- Grant RM. (1.996) *Dirección estratégica*. Civitas Ediciones (Madrid)
- Guerras Martín L.A. y Navas López (2.007). *Dirección Estratégica de la empresa teoría y aplicaciones*. Civitas Ediciones S.L. (Madrid)
- INE. *Notas de prensa 27/02/2014, 11/04/2014*.
- La voz de Almería, Diputación de Almería y Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. “*El Anuario de la Agricultura Almeriense 2012*”
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente (MAGRAMA), encuesta de superficie y rendimientos de cultivo (ESYRCE).
- Ministerio del Interior,( Informe del IBEX, Prima de Riesgo )
- Ministerio de empleo y Seguridad Social. *Estadística de Autorizaciones de trabajo a Extranjeros*.
- Porter, Michael E. (1.980). *Estrategia competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide. Edición en español, 2009.
- Ruesga, S. M. y Bichara, J. D. (2007). *Competitividad y globalización: nuevos y viejos desafíos*. *Papeles del Este*, 14, 7-27.
- Uribe Toril, Juan y de Pablo Valenciano, Jaime, 2013. *Competitividad de la Industria Auxiliar del Sector*. R. Hortofrutícola de Almería. *Revista de Economía Industrial*, 389: 145-457.