



---

**Universidad de Valladolid**

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

Análisis de la estrategia de marketing del  
“Torrezno de Soria”. Moreno Sáez, tradición,  
innovación y origen

Presentado por Samuel Moreno Manrique

Tutelado por Blanca García Gómez

Soria, enero de 2014







# INDICE

---



---

**INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
---------------------------	----------

**CAPÍTULO 1****La estrategia de marketing en la empresa**

<b>1.1. Concepto de estrategia .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Análisis estratégico de la situación.....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Análisis del entorno genérico.....	16
1.2.2 La competencia de la empresa.....	18
1.2.3 Análisis de los recursos y capacidades de la empresa.....	21
<b>1.3. Decisiones estratégicas de marketing.....</b>	<b>22</b>
1.3.1 Estrategias de ventaja competitiva o de desarrollo.....	22
1.3.2 Estrategias de crecimiento .....	22
1.3.3 Estrategias frente a la competencia.....	23
<b>1.4. Decisiones de marketing operativo .....</b>	<b>24</b>
1.4.1 Decisiones sobre producto .....	24
1.4.2 Decisiones sobre precio .....	26
1.4.3 Decisiones sobre distribución .....	27
1.4.4 Decisiones sobre comunicación .....	28

**CAPÍTULO 2****La estrategia de diferenciación de marca. Las marcas de garantía**

<b>2.1. Definición de marca y otros conceptos relacionados.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2. La marca: tipología y estrategia de mercado.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3. La marca de garantía.....</b>	<b>39</b>
2.3.1 Concepto de marca de garantía .....	39
2.2.2 Las marcas de garantía en el mercado agroalimentario de Castilla y León .....	43
2.2.3 La marca de garantía Torrezno de Soria.....	46
<b>2.4. Implicaciones estratégicas de las denominaciones de calidad .....</b>	<b>50</b>

## CAPÍTULO 3

**Embutidos Moreno Sáez. Análisis estratégico de la empresa y su mercado**

<b>3.1. Información general de la empresa.....</b>	<b>55</b>
3.1.1. Historia de la empresa.....	55
3.1.2. Descripción de las instalaciones.....	58
3.1.3. Descripción del proceso productivo.....	59
3.1.4. Organización de la empresa.....	62
3.1.5. Cartera de productos.....	63
<b>3.2. Análisis estratégico de mercado.....</b>	<b>64</b>
3.2.1. Análisis del entorno general.....	64
3.2.2. Análisis del entorno específico.....	69
<b>3.3. Análisis DAFO.....</b>	<b>73</b>
3.3.1. Debilidades.....	73
3.3.2. Amenazas.....	73
3.3.3. Fortalezas.....	74
3.3.4. Oportunidades.....	74

## CAPÍTULO 4

**La estrategia de lanzamiento del Torrezno de Soria**

<b>4.1. Delimitación del mercado objetivo y posicionamiento estratégico.....</b>	<b>79</b>
<b>4.2. Objetivos de marketing.....</b>	<b>81</b>
<b>4.3. Estrategias de marketing.....</b>	<b>83</b>
4.3.1. Estrategias competitivas.....	83
4.3.2. Estrategias de crecimiento.....	83
<b>4.4. Estrategias de marketing mix.....</b>	<b>85</b>
4.4.1. Políticas de producto.....	85
4.4.2. Políticas de precio.....	89
4.4.3. Políticas de distribución.....	89
4.4.4. Políticas de comunicación.....	90

---

**CAPÍTULO 5**  
**Conclusiones y recomendaciones para la gestión**

<b>5.1. Conclusiones generales .....</b>	<b>97</b>
<b>5.2. Conclusiones específicas. El Torrezno precocinado de Embutidos Moreno Sáez.....</b>	<b>99</b>
<b>5.3. Recomendaciones para la gestión.....</b>	<b>103</b>
<b>5.4. Líneas de investigación futuras .....</b>	<b>104</b>
<b>5.5. Valoración personal .....</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>109</b>





# INTRODUCCIÓN

---



El torrezno es un producto gastronómico típico de Soria, basado en tiras de panceta de cerdo adobada, fritas o salteadas en sartén. El aspecto esponjoso y la textura crujiente de la corteza es una de sus características identificativas, sin embargo, el principal inconveniente del proceso de cocinado radica, precisamente, en la dificultad que supone que la corteza adquiera dichas propiedades.

El consumidor final, para disfrutar de un típico torrezno, debe someter la panceta a un proceso de cocinado lento y específico que no es comúnmente conocido. Embutidos Moreno Sáez observó que tanto la complejidad de la técnica de elaboración del torrezno, como su propio desconocimiento, eran factores que frenaban la expansión del producto. Se comprobó que una vez que los clientes conocían el proceso de preparación, la popularidad del torrezno aumentaba considerablemente y, con ello, su demanda.

La empresa planteó un proyecto de I+D+i cuya finalidad consistía en ofrecer una panceta para torreznos de fácil cocinado, que tuviera unas características mejoradas respecto a la comercializada en fresco. Tras más de un año de trabajo y una gran cantidad de pruebas en la empresa y en laboratorios especializados, la empresa ha conseguido desarrollar un producto precocinado con unas características similares al torrezno realizado de la manera tradicional, pero que solo necesita de una común fritura para su elaboración.

Una vez desarrollado el producto, llega el momento de lanzarlo al mercado. Mediante este trabajo pretendo ofrecer una ayuda a la empresa para el lanzamiento del producto, analizando las principales estrategias de

marketing a seguir por parte de la misma para que su implantación en el mercado pueda resultar un éxito.

Además de este análisis del lanzamiento del producto al mercado, he aprovechado la reciente adquisición de la marca de garantía Torrezno de Soria para realizar un análisis de este tipo de denominaciones de calidad, en general, y de dicha marca de garantía, en particular, tratando de determinar la importancia de este tipo de denominaciones de origen en el mercado agroalimentario.

La mezcla de estos dos factores que son la sencillez del cocinado del torrezno de Soria, junto al impulso que puede suponer la marca de garantía en cuanto a promoción del producto, hacen que la empresa se encuentre en estos momentos ante la posibilidad de incrementar las ventas así como la cuota de mercado dentro y fuera de la provincia de Soria.

Mi interés por el mercado del torrezno de Soria y por la empresa Embutidos Moreno Sáez radica en mi pertenencia a la misma. Se trata de la empresa familiar dirigida por mi padre, Samuel Moreno Rioja. Desde pequeño he mamado la vida de la empresa, ayudando en los veranos cuando las vacaciones escolares me lo permitían y formando parte de la misma desde siempre. He visto cómo la empresa ha ido evolucionando hasta llegar a lo que es hoy y he dirigido mi formación a la rama empresarial con la idea de un día poder formar parte de este proyecto empresarial.

Con la reciente finalización de mi formación universitaria en el Campus de Soria y mi introducción en la empresa con el cargo de adjunto a la dirección, he querido realizar un proyecto que resultara práctico y útil al mismo tiempo. El desarrollo de un nuevo producto, el torrezno precocinado, en el que tantas ilusiones tenemos depositadas, me ofrecía la oportunidad perfecta para aunar ambas dimensiones.

En este contexto, los objetivos que nos propusimos a la hora de comenzar esta investigación fueron los siguientes:

- Dar a conocer la importancia y repercusiones que supone una denominación de calidad en el mercado agroalimentario.
- Analizar la figura de la marca de garantía en el sector agroalimentario y definir el papel de la misma como imagen de marca y de garantía de calidad para el consumidor.
- Realizar un estudio exploratorio sobre la Marca de Garantía Torrezno de Soria, requisitos de las empresas para acogerse a la misma y sus implicaciones empresariales.
- Introducirnos en la empresa Embutidos Moreno Sáez, su historia, organización, política empresarial y cartera de productos.
- Delimitar las características generales del entorno en que opera la empresa, analizando las principales oportunidades y amenazas que éste supone.
- Estudiar el entorno específico del torrezno precocinado, delimitando sus puntos fuertes, capaces de crear una ventaja competitiva, y sus puntos débiles.

- Desarrollar los principales objetivos de marketing de la empresa y las acciones a emprender para llevarlos a cabo.
- Analizar la estrategia de segmentación y posicionamiento a seguir por la empresa para su producto torrezno precocinado.
- Analizar las estrategias competitivas y de crecimiento más adecuadas para el lanzamiento de su nuevo producto.
- Desarrollar las políticas de marketing mix del torrezno precocinado para llegar de la manera más adecuada a su público objetivo. Ofrecer una descripción del producto y sus principales atributos (envase, etiqueta, marca, etc). Comentar el precio más adecuado y compararlo con la competencia y el de productos sustitutivos. Definir sus principales canales de distribución. Comentar las principales herramientas de comunicación utilizadas por la empresa y proponer nuevas.

Para la realización de este trabajo nos hemos basado en el método del caso Hemos dedicado la primera parte del trabajo a repasar una serie de conceptos teóricos de los cuáles nos hemos nutrido en la parte segunda para el desarrollo del caso práctico.

El primer capítulo de nuestro trabajo está basado en las estrategias de marketing que se pueden llevar a cabo en una empresa. Mediante la consulta de determinados manuales de Marketing estratégico, hemos analizado las diferentes concepciones del marketing una vez determinada la situación de la empresa a partir del estudio de su entorno. Además, hemos analizado las principales estrategias de marketing que puede desarrollar una empresa para el logro de sus objetivos.

Tras este estudio de las estrategias de marketing a disposición de la empresa, en el segundo capítulo nos adentramos en el concepto de marca y sus diferentes tipologías. Dado que el producto objeto de estudio cuenta con una marca de garantía de reciente implantación, nos detenemos a analizar específicamente las marcas de garantía en el mercado agroalimentario y, más en detalle, la marca de garantía Torrezno de Soria. Para terminar el capítulo, trataremos de dar a conocer las principales consecuencias que tiene para una empresa la comercialización de su producto bajo el paraguas de una denominación de calidad basada en su origen. Para la realización de este capítulo hemos consultado diversa bibliografía sobre las marcas y las denominaciones de calidad, y también hemos contado con la documentación que posee la Cámara de Comercio de Soria para el desarrollo del apartado específico acerca de la marca de garantía Torrezno de Soria.

El principal objetivo del capítulo tercero es acercarnos al entorno genérico de la empresa Embutidos Moreno Sáez, así como al entorno específico para su producto torrezno precocinado.

Una vez analizado el entorno de la empresa y de su producto, nos serviremos del capítulo cuarto para el estudio de las estrategias de marketing a desarrollar para alcanzar su mercado objetivo. Para la realización de estos dos últimos apartados que componen el estudio analítico del trabajo, nos hemos servido de diversa información de la empresa Embutidos Moreno Sáez y de mi

conocimiento, adquirido a partir de las tareas que desempeño en la actualidad para la empresa.

Ya por último y para dar por finalizado el trabajo, expondremos las principales conclusiones, generales y específicas, extraídas de este trabajo, propondremos diversas líneas de investigación futuras y aportaremos diversas recomendaciones para la gestión de la empresa.



## Capítulo 1

# LA ESTRATEGIA DE MARKETING EN LA EMPRESA

---



Este primer capítulo está enfocado a la definición del concepto de estrategia y más concretamente al de estrategia de marketing. En él se analizará el papel que juega el marketing dentro de la estrategia de la empresa a través de las diferentes dimensiones de aquél; dicho repaso lo realizaremos a través de la revisión de la literatura de diferentes manuales que profundizan en este tema.

Para la planificación de una estrategia de marketing, la empresa ha de tener muy en cuenta cuales son los recursos internos y externos con los que cuenta, lo que se denomina el microentorno de marketing interno y externo, el cual cuenta con diferentes dimensiones que se explicarán más detenidamente en este capítulo. Finalmente, acabaremos ahondando en las diferentes estrategias de marketing que la empresa puede llevar a cabo.

### **1.1. Concepto de estrategia**

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *ag* (dirigir). Por tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. La primera vez que este término se puede ver recogido en la literatura es en el libro de Sun Tzu “El arte de la guerra (Siglo V a.c). Sin embargo, el uso de este término no se generaliza hasta comienzos del siglo XIX. El primer teórico de la estrategia es Karl Von Clausewitz. Este autor, en su obra *De la Guerra*, expone el concepto de estrategia como el medio para obtener el objetivo político buscado por el Estado. Su objeto es el aniquilamiento del adversario mediante el combate. (Munuera y Rodríguez, 2007).

Las primeras definiciones del término estrategia en el ámbito de empresa se deben a Chandler, Ansoff y Andrews. Estos autores coinciden en conceptualizarla como un proceso de fijación de objetivos de la empresa y de los cursos de acción que deben seguir para alcanzarlos. Sin embargo, esta idea de estrategia ha ido evolucionando para dar una respuesta adecuada a la

creciente complejidad del entorno y de la propia organización. Así, en una concepción más actual, podemos afirmar que la estrategia empresarial “explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico” (Demory y Spizzichino, 1992). De esta definición se desprenden algunas de las características básicas de la estrategia de la empresa: la estrategia supone un proceso interactivo de la empresa con su entorno el cual exige la definición de sus misiones y objetivos principales y esta estrategia orientará las decisiones y acciones que se deben adoptar durante un periodo temporal definido.

Para culminar la concepción de estrategia empresarial es necesario identificar los elementos de la misma, los cuales son: el campo de actividad, las capacidades distintivas, las ventajas competitivas y las sinergias. (Stanton y Futrell, 1989). Dado que el estudio empírico que proponemos en este trabajo se centra en el desarrollo de un producto que aporta una importante ventaja competitiva, nos centraremos en ésta en las líneas que siguen a continuación.

Para hablar propiamente de ventaja competitiva se requiere que la superioridad sea sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Las ventajas competitivas están conformadas por aquellas características que con su desarrollo, confieren a la empresa una posición preeminente frente a sus competidores. La ventaja competitiva puede traducirse en un valor superior para el consumidor, que denominamos ventaja competitiva externa, o en un bajo coste relativo, también llamada ventaja competitiva interna (Day y Nedungadi, 1994).

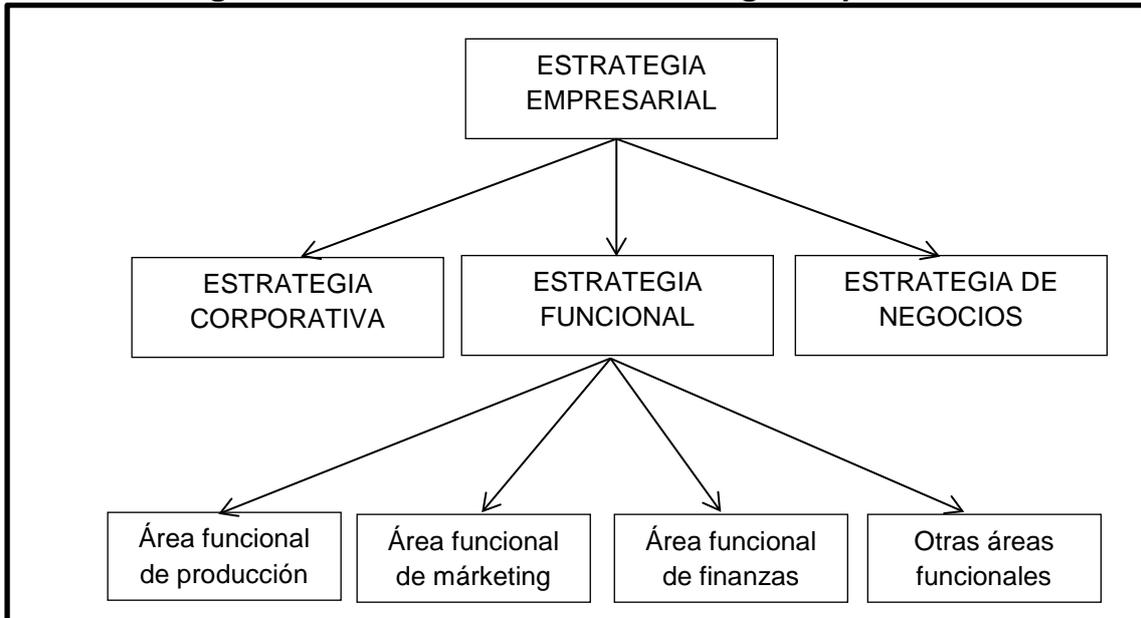
Aunque el concepto de estrategia ha sido estudiado desde diversos enfoques y disciplinas, existe un gran consenso sobre su papel crucial como vehículo que ayuda a la adaptación de la empresa a las contingencias del mercado, en particular, y del entorno, en general (Munuera y Rodríguez, 2007). Para lograr esta adaptación, la estrategia se ejerce desde diversos niveles organizativos (Varadajan y Clark, 1996).

La formulación de la estrategia de la empresa puede plantearse por niveles: el nivel corporativo, el nivel de la unidad de negocio y el nivel funcional. A nivel corporativo la estrategia toma como marco de referencia a toda la organización, para la que se trata de establecer su misión y objetivos a largo plazo, así como las estrategias más adecuadas para alcanzarlos. Respecto al ámbito de negocios se trata de formular la estrategia para cada una de las unidades de la empresa, teniendo en cuenta que cada una de ellas se mueve en un entorno competitivo distinto. Finalmente, a nivel funcional, se formulan las estrategias en las áreas funcionales de la empresa, es decir, en producción, en finanzas, en marketing, en recursos humanos y en investigación y desarrollo. Se trata de cómo aplicar los recursos y dirigir los esfuerzos dentro de cada una de las áreas mencionadas, de forma que se maximice la productividad de dichos recursos.

En las pequeñas empresas, que solo cuentan con una actividad (como la que estudiamos en este trabajo), los distintos niveles de planificación estratégica pueden combinarse en uno solo (Martín Armario, 1999).

Como hemos podido ver, la formulación de la estrategia puede plantearse a través de una estructura arborescente, tal como se pone de manifiesto en la siguiente figura.

**Figura 1.1. Formulación de la estrategia empresarial**



Fuente: Menguzzato y Renau, 1991

En síntesis vemos cómo, en relación a los diferentes niveles organizativos de la empresa, la estrategia consistirá en hacer una asignación óptima de los recursos entre las variables del marketing mix para este particular negocio.

**Figura 1.2 La estrategia en diferentes niveles organizativos**

<b>Estrategia Corporativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir la cartera de negocios con la que se va a operar en el mercado</li> <li>• Determinar los objetivos específicos asignados a cada negocio</li> <li>• Proceder a la colocación de recursos entre los negocios</li> </ul>
<b>Estrategia de Negocios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de las habilidades y recursos para el logro de una ventaja competitiva en el negocio</li> <li>• Exploración de nuevas fuentes de ventajas</li> </ul>
<b>Estrategia Funcional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximización de los recursos asignados a la correspondiente función</li> </ul>

Fuente: Varadarajan y Clark (1994)

Después de esta pequeña introducción al concepto de estrategia y de estrategia a nivel de empresa, pasaremos a analizar el concepto de estrategia de marketing.

La estrategia de Marketing ha sido objeto de diversas definiciones a lo largo del tiempo, la mayoría de ellas basadas en el empleo eficaz de los recursos de la empresa y de las oportunidades que se le ofrecen. Kotler y Dubois en 1989 definen la estrategia de marketing como un proceso que consiste en analizar oportunidades existentes sobre el mercado y elegir un posicionamiento, planes de acción y un sistema de control que permita a la empresa cumplir su misión y atender sus objetivos.

Desde otro punto de vista, la estrategia de marketing puede ser concebida como un proceso que consiste en analizar oportunidades existentes sobre el mercado y elegir un posicionamiento, planes de acción y un sistema de control que permita a la empresa cumplir su misión y atender sus objetivos (Kotler y Dubois, 1989).

Otra definición de estrategia de marketing la ofrece Vázquez y otros (1998). Define la estrategia de Marketing como aquel conjunto de actividades que permiten obtener información sobre las oportunidades y amenazas que presentan los entornos específico y genérico de la organización, al igual que analizar la forma en que los recursos y capacidades internas de la empresa permiten desarrollar ventajas competitivas que aprovechan tales oportunidades y neutralizan amenazas.

Según palabras de Lambin (1995), la estrategia de marketing comprende la valoración y selección de los mercados meta así como el diseño de implementación del marketing mix necesario para atenderles.

En definitiva, todos los autores coinciden en la estrategia de marketing como un proceso que sigue la empresa a lo largo del tiempo para cumplir unos objetivos concretos. Este proceso constara de una serie de etapas que nombraremos a continuación, dejando su análisis en profundidad para posteriores capítulos.

La planificación estratégica de marketing responde al esquema descrito en la siguiente figura.

**Figura 1.3. Etapas de la estrategia de marketing**

Etapa 1: Análisis de la situación.	¿Dónde estamos?
Etapa 2: Fijación objetivos de marketing.	¿Adónde queremos ir?
Etapa 3: Evaluación y selección mercados meta.	¿Quién son los clientes?
Etapa 4: Formulación estrategias de marketing.	¿Cómo iremos?
Etapa 5: Elaboración de planes de acción.	¿Qué haremos?
Etapa 6: Implantación y ejecución de estrategias y planes	¿Cómo lo haremos?
Etapa 7: Seguimiento y control.	Cómo van las cosas?

Fuente Martin Armario (1998)

Para realizar un diseño efectivo de la estrategia de marketing, ésta deberá contar con las características siguientes: satisfacción de las necesidades de los consumidores, obtención de ventaja competitiva, coordinación interfuncional, enfoque a largo plazo e integración de las políticas de marketing dentro del proceso de planificación estratégica de la empresa. (Porter, 1982).

Para aplicar con éxito el concepto de marketing, la organización debe gestionar eficazmente sus actividades. La gestión de Marketing se define como el proceso de planificar y ejecutar el plan de Marketing, dirigido al desarrollo de relaciones de valor satisfactorias para todos los agentes implicados. (Esteban y Mondejar, 2013). Esta doble perspectiva, decisión y acción, se corresponde con las dos dimensiones principales de la función de marketing: el Marketing estratégico y el Marketing operativo. Pasaremos a analizar estas dos dimensiones del marketing más detalladamente.

Empezaremos hablando del marketing estratégico. Según Munuera y Rodríguez (2007), este viene caracterizado por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permitan a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia. Otra definición la aportan Vázquez y otros (1998), los cuales definen el Marketing estratégico como aquel conjunto de actividades que permiten obtener información sobre las oportunidades y amenazas que presentan los entornos específico y genérico de la organización, al igual que analizar la forma en que los recursos y capacidades internas de la empresa permiten desarrollar ventajas competitivas que aprovechan tales oportunidades y neutralizan amenazas. La dimensión temporal que se asume siempre en tal caso es el largo plazo.

En resumen a estas dos definiciones aportadas, las funciones del marketing estratégico son las siguientes: ayuda a detectar las necesidades para agruparlas y establecer los diferentes segmentos que forman el mercado. También orienta la calificación del segmento en cuanto a la calidad que presente. Igualmente, sirve para diagnosticar la calidad de la empresa en función a los recursos que necesita para satisfacer adecuadamente a los segmentos. Y así, finalmente, permite que la empresa diseñe las estrategias que le permitirán alcanzar sus objetivos (Rivera y Garcillán, 2012).

Una vez que se ha hecho un diagnóstico estratégico de la situación, cuyo principal objeto es apoyar la adopción de una estrategia de marketing, procede seleccionar la estrategia que va a permitir a la empresa el logro de sus objetivos. Algunas de las clasificaciones más utilizadas son las que permiten la configuración de la estrategia de marketing a partir de tres dimensiones: los recursos destinados a la inversión, el fundamento de la ventaja competitiva que persigue y el comportamiento competitivo (Munuera y Rodríguez 2007).

A continuación y como resumen de todo lo referido al marketing estratégico, echamos mano de la ilustración de Munuera y Rodríguez.

**Figura 1.4. Etapas del Marketing estratégico**



Fuente. Munuera y Rodríguez (2007)

Si como acabamos de ver, el marketing estratégico tiene como función guiar a la empresa en el proceso de adopción de las estrategias de marketing que han de contribuir al logro de sus objetivos, el marketing operativo desciende al plano de la acción para hacer frente a la puesta en marcha de esas estrategias. En palabras de Vázquez y otros (1998), el Marketing operativo es la clásica gestión comercial centrada en la consecución de un objetivo de ventas. Se trata de un conjunto de herramientas o técnicas que permiten vender, desarrollando la estrategia previamente elegida. Es la dimensión basada en la acción, encargada de diseñar y ejecutar las acciones del plan de Marketing (Esteban y Mondejar, 2013).

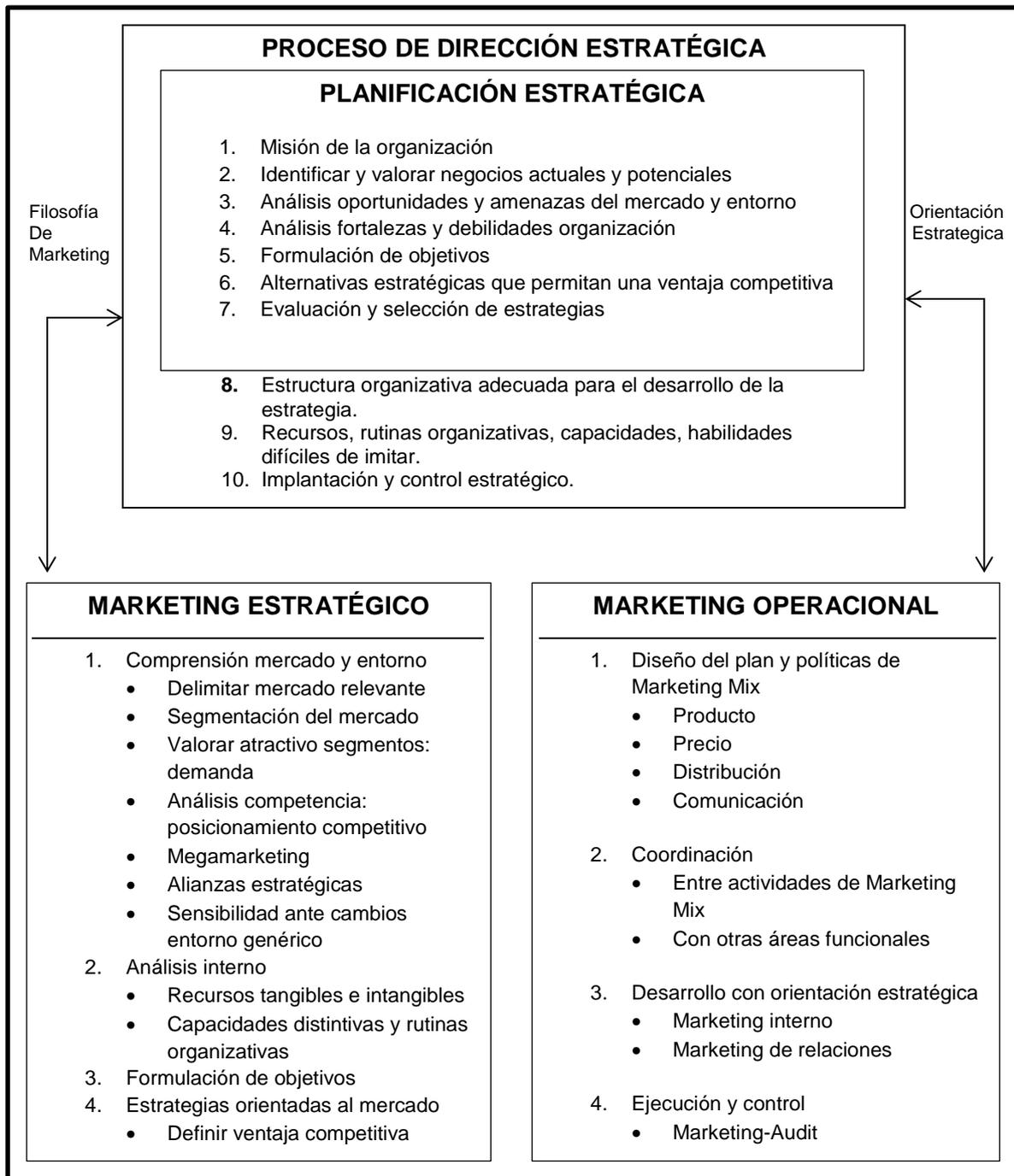
La dimensión operativa del Marketing es la que permite tener respuestas a la pregunta: ¿Cuáles son las acciones que debe realizar la empresa para satisfacer su mercado? lo que supone traducir las estrategias en una serie de decisiones tácticas a desarrollar. (Rivera y Garcillan, 2012). El conjunto de herramientas y su combinación para llevarlas a cabo es conocido como Marketing Mix. Este es un concepto desarrollado a mediados del siglo XX al considerar al director de Marketing como un “mezclador de ingredientes” en el desarrollo del programa. Las 4 variables que consideraremos de Marketing Mix son las conocidas como las 4 “Ps” (Producto, Precio, Distribución y Publicidad) (Sánchez Herrera, 2010). Más adelante se desarrollaran con detenimiento cada una de las variables y se estudiarán los diversos aspectos que las influyen.

Una vez establecida la política comercial más adecuada el paso siguiente consiste en ejecutar e implantar el Plan de Marketing. Este es el documento donde se detallan, de forma estructurada y sistemática, las decisiones sobre los programas de acción y los medios precisos para lograr los objetivos. (Esteban y Mondejar, 2013). En el proceso de ejecución se precisa la coordinación de la estructura organizativa, los recursos humanos, los procesos de dirección y la cultura empresarial (Munuera y Rodríguez 2007).

Implantado el plan de Marketing, lo adecuado será seguir el cumplimiento del mismo y si se están alcanzando los objetivos, para que en caso de que no se estén cumpliendo los parámetros acordados, tomar las adecuadas medidas correctoras.

La figura 1.5 ilustra las funciones del Marketing y su coordinación con la dirección estratégica.

**Figura 1.5. Dirección estratégica y marketing**



Fuente: Vázquez, Trespalacios y Rodríguez-Del Bosque (1998).

## 1.2. Análisis estratégico de la situación

El análisis de la situación es la primera etapa de un proceso de planificación y se convierte en la base de la que partirán las demás etapas. Por ello, un error en el diagnóstico de la situación supone la invalidez de todo el proceso. (Sánchez Herrera, 2010). El punto de partida de la formulación de la estrategia empresarial es la necesidad de un conocimiento de la realidad de la empresa y de los mercados en los que está va a operar (Bello, Vázquez y otros, 1996).

Una vez delimitadas las características del negocio se debe realizar un análisis externo e interno. El análisis externo supone el estudio de factores ajenos a la empresa (no controlables) y el interno, a aspectos controlables. (Sánchez Herrera, 2010). El estudio externo e interno facilitará a la empresa cuál ha de ser la estrategia a seguir para lograr los objetivos marcados.

A partir del estudio de su entorno y de la capacidad y recursos con los que cuenta la empresa, está deberá barajar las posibilidades que los mercados referencia le exigen y su capacidad para competir con las empresas de su entorno de una manera eficiente. A todo ello nos referiremos en los apartados que nos ocupan a continuación.

### 1.2.1. Análisis del entorno genérico

Toda organización se encuentra siempre inmersa en un entorno que la condiciona y con el que interactúa. Una de las tareas más importantes de los responsables de marketing es la de identificar su entorno y vigilar constantemente su evolución, para descubrir en él oportunidades y amenazas, tanto actuales como potenciales (Martín Armario, 1993)

Algunos de los factores del entorno están más próximos a la relación de intercambio y su influencia es más inmediata. Este es el caso de los suministradores, los intermediarios y otras instituciones comerciales que facilitan o promueven la actividad comercial o velan por el normal desarrollo de la misma. Estos factores constituyen el **microentorno**, y dentro de estos nos centraremos sobre todo en el estudio de los competidores en el próximo apartado.

Otros factores, en cambio tienen una influencia menos inmediata, y afectan no sólo a la actividad comercial, sino también a otras actividades humanas y sociales. Así, los cambios demográficos, económicos, sociales-culturales, políticos, tecnológicos y del medio ambiente afectan tanto a la actividad comercial como a otras actividades y aspectos de la vida y la sociedad. Estos factores constituyen el **macroentorno**, del que nos encargaremos en este apartado (Santesmases Mestres, 2012).

La tabla 1.1 recoge a modo de resumen las diferentes dimensiones y aspectos a tener en cuenta en el análisis del entorno genérico de la empresa y de las que nos ocuparemos a continuación.

**Tabla 1.1. Dimensiones del entorno de la empresa**

Dimensiones	Aspectos a considerar
Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamaño de la población</li> <li>- Tasas de natalidad y mortalidad</li> <li>- Estructura de edad</li> <li>- Formación de familias</li> <li>- Movimientos de la población</li> </ul>
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renta y riqueza nacional</li> <li>- Crecimiento/recesión</li> <li>- Inflación</li> <li>- Desempleo</li> <li>- Tasa de interés</li> <li>- Política monetaria</li> <li>- Política fiscal</li> <li>- Tipos de cambio</li> <li>- Balanza de pagos</li> </ul>
Sociales-culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en los valores</li> <li>- Incorporación de la mujer al trabajo</li> <li>- Cambios en las expectativas</li> <li>- Cambios en los estilos de vida</li> <li>- Tendencias en la educación</li> <li>- Cuestiones sociales</li> <li>- Actitudes y comportamientos de uso de los productos</li> <li>- Grupos sociales</li> <li>- Delincuencia drogadicción</li> </ul>
Político-legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislación: regulación/desregulación</li> <li>- Jurisprudencia</li> <li>- Trabajos internacionales</li> <li>- Sistema político</li> <li>- Autonomías</li> <li>- Libertades, garantías</li> <li>- Grupos de poder, lobbies, etc.</li> </ul>

Fuente. Santesmases Mestres (2013)

Dentro del **entorno demográfico** se estudian, en el marco de límites geográficos previamente definidos, diversos aspectos de la población, tales como tamaño, densidad, edad, sexo, movimientos migratorios, etc. (Martín Armario, 1993). Los responsables de Marketing deben prestar un especial cuidado en el estudio de su entorno demográfico dado que, en definitiva, la población es el elemento clave de sus mercados (Pol, 1986).

Por su parte, el análisis del **entorno económico** contempla la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: renta nacional, tipo de interés, inflación desempleo, tipo de cambio, balanza de pagos y carga fiscal. Estas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo de los hogares y sobre sus modelos de gasto<sup>1</sup>. (Santesmases Mestre, 2012).

<sup>1</sup> Las encuestas sobre presupuestos familiares del Instituto Nacional de Estadística muestran como los hogares, a medida que aumentan sus ingresos, tienden a minorar el

De otro lado, el entorno socio-cultural viene dado por los factores culturales y sociales que afectan y determinan el comportamiento de las personas que, en última instancia, son las que componen el mercado de la empresa. El responsable de marketing debe conocer estos factores para comprender el comportamiento de las personas que conforman su mercado-meta (Martín Armario, 1993). En toda sociedad hay unos valores culturales que se consideran básicos y que son muy estables en el tiempo. Hay que entender que es muy difícil y hay que emplear mucho tiempo y dinero para modificar los valores básicos de una sociedad (Dubois, 1987).

Finalmente, el marco legal en el que las empresas se desenvuelven supone oportunidades y amenazas para las compañías al condicionar el marco estructural en que estas compiten. Todo este arsenal normativo tiene una fuerte incidencia sobre las actividades de marketing de cualquier organización (Ortega, 1986).

Por otro lado, en opinión de Stanton y Futrell (1989) los factores político legales que afectan a los sistemas de marketing pueden ser agrupados en cinco grandes categorías:

1. Las políticas monetarias y fiscales
2. Las leyes sociales de carácter general y las políticas públicas desarrolladas al respecto.
3. Los programas públicos respecto a determinados sectores industriales
4. Leyes específicas que afecten a las actividades de marketing
5. El suministro de información y la adquisición de productos y servicios.

### **1.2.2. La competencia de la empresa**

En un entorno muy competitivo, donde los mercados son cada vez más estrechos debido a la escasez de demanda y al gran número de empresas que operan en el sector, no basta con identificar al cliente y adaptar nuestra oferta a sus necesidades y deseos. Saber qué es lo que el cliente desea no es suficiente cuando otras empresas están o pueden estar satisfaciendo los deseos de éste. Por lo tanto, la orientación hacia el cliente es una condición necesaria pero no suficiente para guiar el enfoque de marketing de la empresa. Es necesario que la oferta que la empresa haga a sus clientes sea más eficaz que la que hacen sus competidores (Martín Armario, 1993).

Se han llegado a determinar una serie de principios básicos sobre la competencia, considerados como universales, puesto que son aplicables a cualquier situación competitiva.

---

*porcentaje de ingresos destinados a la alimentación mientras que aumenta el peso de otros gastos del hogar como moda, turismo, tiempo libre, educación y en general todos aquellos que suponen una mejora de la calidad de vida de los individuos y familias (Vázquez y Trespalacios 1999).*

**Tabla 1.2. Principios básicos de la competencia**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo competidor que persiste y sobrevive tiene una ventaja única sobre los demás. Si no fuera así, sería eliminado.</li> <li>2. Cuanto más similares son los competidores entre sí, más fuerte es la competencia</li> <li>3. Si los competidores son diferentes y coexisten, entonces cada uno debe tener una ventaja distinta del otro.</li> <li>4. Los competidores que coexisten deben estar en equilibrio. Tal equilibrio puede existir sólo si cualquier cambio produce fuerzas que tienen a restaurar las condiciones previas a la alteración.</li> </ol>
---

Fuente. Henderson, (1983)

Existen cuatro niveles de definición de la competencia: la competencia en forma de producto, la competencia en la categoría de producto, la competencia genérica y la competencia a nivel de presupuesto. (Sánchez Herrera, 2010). La elección de uno u otro nivel de análisis tiene significativas y diferentes implicaciones para el desarrollo de la estrategia de marketing y para la gestión del producto. La tabla 1.3 recoge estos aspectos.

**Tabla 1.3. Niveles de la competencia**

Nivel de Competencia	Tareas de Marketing
Forma de producto	Convencer al segmento de mercado de que la marca propia es mejor que cualquier otra de las que constituyen la misma forma de producto
Categoría de producto	Persuadir a los consumidores de que la mejor forma de producto elegida por la empresa es la mejor en su categoría
Genérica	Convencer al mercado de que la categoría de producto que fabrica la empresa es la más deseable para satisfacer la necesidad genérica
Presupuesto	Informar a los consumidores de que invertir en ese producto genérico es el modo más satisfactorio de gastar el presupuesto disponible

Fuente: Munuera y Rodríguez, 2007.

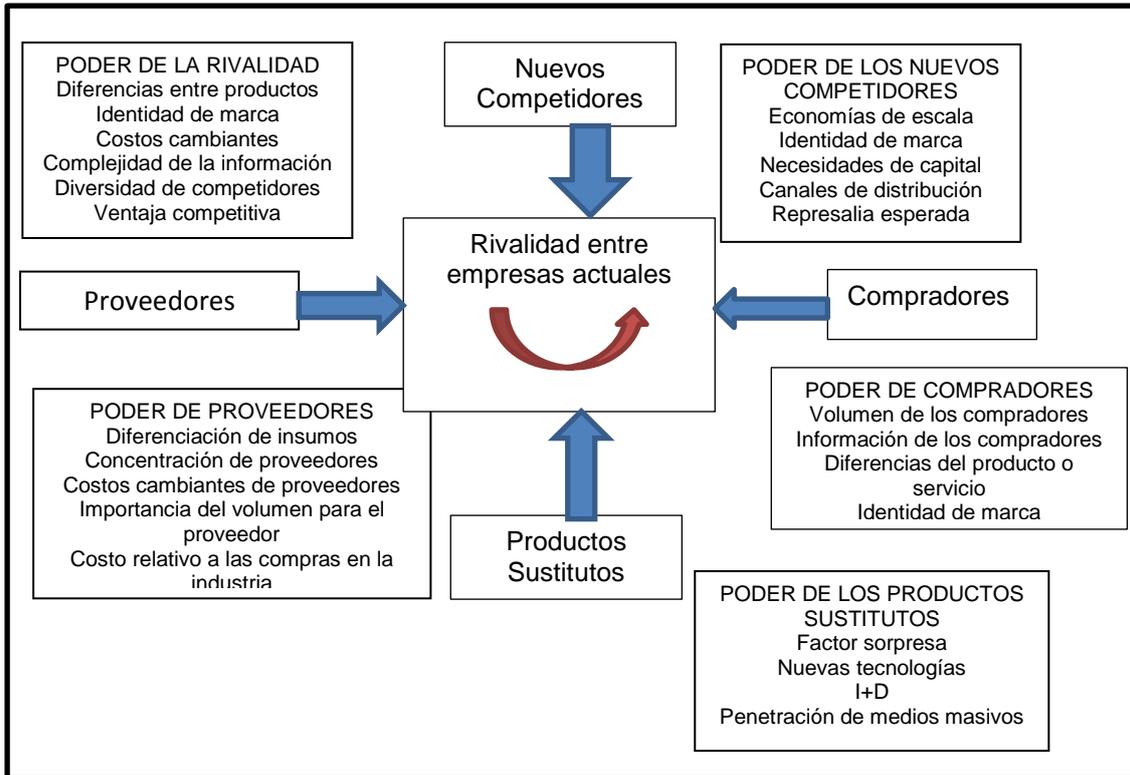
Identificar a los competidores resulta más complicado de lo que pueda parecer. Aparte de los competidores actuales, hay que tener también en cuenta quien puede ser un competidor potencial. Según David Aaker (1984), estos pueden originarse por diversos motivos:

- *Expansión del mercado.* Por modificación de los límites territoriales o por ampliación de los usos del producto.
- *Expansión del producto.* Cualquier empresa que dispone de alguna ventaja competitiva o detecta una oportunidad de negocio puede ampliar su oferta a productos distintos de los habituales.
- *Integración hacia atrás.* Los clientes son competidores potenciales y pueden intentar controlar las fuentes de abastecimiento.
- *Integración hacia adelante.* Los suministradores también pueden convertirse en competidores.

El análisis de la competencia requiere tener una información constante y permanente sobre la misma para poder evaluar sus puntos fuertes y débiles que puedan constituir oportunidades o amenazas para la empresa. (Santesmases Mestre, 2012).

Un enfoque interesante para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael E. Porter (1982), quien manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de este. Por tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos respecto a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. La figura 1.6. describe los cinco actores mencionados.

**Figura 1.6. Las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: <http://fullmanagement.mex.tl/>

En primer lugar nos centramos en la amenaza de entrada de nuevos competidores. El atractivo de un mercado o segmento es más o menos atractivo dependiendo de si las barreras de entrada existentes son fáciles de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado (Bittan, 2009).

Respecto de la amenaza de posibles productos sustitutos, es decir, aquellos que satisfacen las mismas necesidades que un producto en estudio, constituyen una amenaza en el mercado porque pueden alterar la oferta y la demanda, máxime cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad. Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que pueden alterar la preferencia de los consumidores (Villalobos, 2009).

Por otro lado, el poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. Proveedores poderosos pueden así hacer fuerza sobre la

rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes aplicadas (Lambin, 1995).

Los clientes detentan un poder de negociación frente a los proveedores. Pueden influir la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también o también enfrentando a un competidor contra otro (Porter 1982).

Finalmente, los *competidores existentes o actuales* son el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes. La competencia directa viene definida por las empresas que actúan dentro del sector y que, con independencia de la tecnología utilizada, tratan de atender los mismos grupos de clientes

### **1.2.3. Análisis de los recursos y capacidades de la empresa**

Al hablar de estrategia de empresa hemos comentado que ésta debe adaptar sus recursos y capacidades al entorno microeconómico y macroeconómico en el que se mueve. Esta adaptación supondrá ser lo más eficiente posible a la hora de aplicar esa estrategia al mercado.

La relación entre estrategia y ámbito interno de la empresa -más especialmente a los recursos y capacidades de la empresa- ha dado lugar a una "Teoría basada en los recursos y capacidades de la empresa" (Suarez e Ibarra, 2002). Dicha visión ha sido descrita por varios autores como Barney (1991), Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993) partiendo de la noción de que las empresas son fundamentalmente heterogéneas en sus recursos y capacidades internas. Para estos autores, los recursos son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos como organizativos. Por tanto, la ventaja competitiva de la empresa dependerá tanto de activos tangibles como intangibles, siendo estos últimos los que hoy configuran la base de la competitividad empresarial (Bueno y Morcillo, 1993).

Existen dos premisas principales en el hecho de que los recursos y capacidades se hayan convertido en la base para la estrategia de la empresa: la primera, que los recursos y capacidades internas proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa, y la segunda, los recursos y capacidades son la fuente principal de rentabilidad para la empresa (Suarez e Ibarra, 2002).

Una vez identificados los recursos y capacidades dentro de la empresa se debe valorar el potencial de estos para generar beneficios a la empresa. Según Grant (1991), estos beneficios dependen de tres factores claves: primero, el *alcance* de la ventaja competitiva establecida; segundo, la *sostenibilidad* de la ventaja competitiva que los recursos y capacidades confieren a la empresa; y tercero, la habilidad de la empresa para *apropiarse* de los beneficios generados por sus recursos y capacidades.

### **1.3. Decisiones estratégicas de Marketing**

Cumplimentado el análisis del mercado y realizado el diagnóstico de la situación, se precisa de la definición y elección de la estrategia de marketing que mejor se adecue a los recursos, capacidades y objetivos de la empresa (Munuera y Rodríguez, 1998). Partiendo de los objetivos a alcanzar, será necesario analizar las diferentes estrategias de marketing específicas para cada unidad de actividad estratégica. A tal efecto, se tendrá que recurrir a la noción de cartera de productos-mercados que facilite a la empresa asignar los recursos escasos entre los diferentes productos-mercados en los que puede actuar (Lambin, 1995).

Basándonos en Lambin (1995), realizaremos a continuación una breve descripción de las tres principales tipos de estrategias según este autor: estrategias de desarrollo o de ventaja competitiva, estrategias de crecimiento, estrategias frente a la competencia.

#### **1.3.1 Estrategias de ventaja competitiva o de desarrollo**

La elaboración de una estrategia de desarrollo necesita precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores. Existen tres grandes estrategias básicas de desarrollo.

- I. Estrategia de liderazgo en costes. Se basa en la productividad e implica una vigilancia estrecha de los costes. Pone el acento en conseguir un coste unitario bajo en relación a sus competidores
- II. Estrategia de diferenciación. La empresa posee un poder de mercado por las cualidades distintivas del producto o la empresa, importantes para el consumidor y que le diferencian de los competidores. La diferenciación puede tomar diferentes formas: una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio postventa, etc (Levitt, 1980). La diferenciación puede producir un mayor beneficio al aceptar el mercado un precio más elevado por el producto diferenciado.
- III. Estrategia de especialista. Se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al resto del mercado. El objetivo es asignarse una población-objetivo restringida a la cual pueda satisfacer mejor sus necesidades que el resto de consumidores. Esta estrategia de concentración permite obtener cuotas de mercado altas en el mercado objetivo, pero estas son necesariamente bajas en relación al mercado global.

#### **1.3.2 Estrategias de crecimiento**

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, ya sea mediante el crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. Se pueden definir estrategias de crecimiento de tres tipos:

- I. Crecimiento intensivo. Se justifica cuando una empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos que dispone en los mercados en los que opera actualmente.  
Desde un punto de vista de aumentar las ventas de productos actuales se pueden desarrollar estrategias como aumentar la venta a los consumidores habituales, atraer a nuevos consumidores e introducir los productos en nuevos segmentos o zonas geográficas.  
Desde el punto de vista de nuevos productos para el mercado actual, existen también diferentes estrategias como añadir funciones o características al producto, ampliar la gama de productos, mejorar la calidad o racionalizar una gama de productos.
- II. Estrategia de integración. Se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diversas actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta. La estrategia de integración puede ser hacia arriba, para controlar las fuentes de suministro, o hacia abajo para asegurar la salida de los productos. También puede ser horizontal, reforzando la posición competitiva mediante la absorción y control de algunos competidores.
- III. Estrategias de crecimiento por diversificación. Implica la entrada de productos mercados nuevos para la empresa. Se debe realizar cuando el actual mercado no presenta oportunidades de crecimiento o rentabilidad. Existen estrategias de diversificación concéntricas, cuando la empresa acude a un nuevo sector con actividades nuevas complementarias de las existentes; y puras, cuando la empresa entra en actividades nuevas que nada tienen que ver con su actividad anterior.

### **1.3.3 Estrategias frente a la competencia**

Se trata de desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Kotler (1991) establece una distinción entre 4 fuerzas competitivas.

- I. Estrategia del líder. El líder ocupa una posición dominante y es reconocido como tal por los competidores. La empresa líder sirve de referencia al sector y suele contribuir de forma importante al mercado.
- II. Estrategia del retador: Son estrategias agresivas para tratar de tomar el papel del líder. Existen diversas formas de atacar al líder, y lo ideal es realizar una estrategia en la cual este no pueda reaccionar, por su situación actual o por sus objetivos prioritarios.
- III. Estrategia del seguidor: Los competidores que disponen de una cuota de mercado reducida adaptan las decisiones a las de la competencia y siguen sus estrategias.
- IV. Estrategia del especialista: Consiste en especializarse en uno o varios segmentos del mercado y no en la totalidad de este. Tratar de conseguir un nicho de mercado estable y duradero.

## 1.4 Decisiones de Marketing Operativo

Para diseñar estrategias de marketing, la dirección comercial dispone de unos instrumentos básicos, que ha de combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos previstos. Estos instrumentos del marketing pueden resumirse en las cuatro variables controlables del sistema comercial (las denominadas "4p"): precio, producto, comunicación y distribución (O'Shaughnessy (1991), Lambin (1994), Munuera y Rodríguez (2007), Kotler (2008), Santesmases, (2012).

A grandes rasgos, se trata de precisar las características del servicio o producto ofertado, de seleccionar los intermediarios a través de los cuáles se va a distribuir, de fijar un precio adecuado y de especificar los medios de comunicación de los que se va a servir la empresa para darlo a conocer y para poner de manifiesto sus cualidades distintiva (Munuera y Rodríguez, 2007).

El producto y la distribución son instrumentos estratégicos a largo plazo, por cuanto no se pueden alterar de modo inmediato, y su utilización debe ser convenientemente planificada. El precio y la promoción, en cambio, son instrumentos tácticos que, dentro de sus limitaciones, pueden modificarse con facilidad y rapidez (Santesmases, 2012).

Es importante que todas estas variables estén coordinadas entre si y actúen como un todo dentro de la estrategia de la empresa, pues unas no pueden funcionar adecuadamente sin las otras. Todas ellas deben estar adaptadas al mercado objetivo al que la empresa ha decidido dirigirse y actuar en función al mismo.

### 1.4.1 Decisiones sobre producto

Si buscásemos en un diccionario el término producto, encontraríamos definiciones similares a esta: "se llama producto a lo que se obtiene en una fase de fabricación o en una fase del mismo". Aunque no es una definición incorrecta, esta no se puede aceptar desde una óptica de marketing de la empresa.

La definición del término producto debe fundamentarse en la filosofía de marketing, y en esta línea se orienta la que propone Kotler (1985): un producto es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas.

Otra definición, esta vez teniendo en cuenta el punto de vista del consumidor o lo que es lo mismo, el binomio consumidor-productor, la da Martín Armario (1993): un conjunto de atributos tangibles e intangibles que el consumidor cree que posee un determinado bien para satisfacer sus necesidades. Es por ello que el producto no debe centrarse en sus características o atributos que aporta, sino en los beneficios que reporta, las

emociones que puede despertar o las experiencias que proporciona al consumidor o usuario (Santesmases, 2012).

Las decisiones sobre el producto don las primeras que se deben tomar a la hora de diseñar la estrategia comercial, ya que no se puede valorar, distribuir o promocionar algo que no existe (Santesmases, 2012).

Existen una gran variedad de alternativas a la hora de hablar de estrategias de producto. Por ello optamos por resumir estas estrategias sin profundizar en su análisis puesto que lo haremos en la segunda parte de este trabajo, refiriéndonos al caso objeto de estudio: Embutidos Moreno Saez. En este sentido la tabla 1.4 recoge de manera sintética las decisiones estratégicas más importantes respecto de los diferentes atributos del producto.

**Tabla 1.4 Estrategias de producto**

Atributo	Estrategia	Breve Descripción
Marca	Única	Consiste en utilizar una misma marca para todos los productos de la empresa, independientemente de su uso o características
	Multiples	Es la alternativa contraria a la anterior. Consiste en utilizar una marca para cada producto que la empresa comercializa
	Producto con o sin marca	En ocasiones, la empresa le puede ser útil no darse a conocer con una marca en el mercado
	Alianzas de Marcas	Son acuerdos entre marcas que se complementan para reforzar su poder en el mercado. Pueden servir para proporcionar una imagen de calidad positiva a una marca poco conocida
	Marca de Distribuidor	En ocasiones, la empresa opta por vender parte de su producción con su propia marca, y la otra parte con una marca del distribuidor.
	Madre o paraguas	La empresa vende sus productos siempre con dos marcas, una común a todos ellos que se denomina marca madre, y otra que es única para cada producto en particular
	Vertical	Aquella marca que combina una fuerte identificación entre el producto y el concepto de la tienda. Productos que solo pueden encontrarse en sus propias tiendas.
Envase	Cambio de envase	Puede ser necesaria la modificación del envase como una estrategia para atraer nuevos clientes o darle una nueva diferenciación. También por una pérdida de ventas.
	Envase para una familia de productos	Cuando la empresa quiere dar una misma imagen a una gama o línea.
	De uso posterior	El envase puede ser diseñado para que pueda ser utilizado una vez que el producto ha sido consumido.
	Multiple	Envasar varias unidades de producto en un mismo recipiente.
Etiquetado		La etiqueta puede ser también una parte importante de la promoción del producto. Cumple siempre una doble función: informativa y de promoción de marca.
Cartera de Producto	Expansión	La empresa pretende estar presente en nuevos segmentos de mercado.
	Contracción	Supone la reducción del número de productos que oferta la empresa. Puede ser la eliminación de artículos en una línea, la eliminación de líneas o incluso la eliminación de la gama.

Fuente. Elaboración propia

### 1.4.2 Decisiones sobre precio

No resulta sencillo definir el término precio pues puede tomar muchas formas y denominaciones. Viéndolo desde la óptica del comprador, hay que tener en cuenta que el precio no es sólo el valor monetario pagado por un bien o servicio, sino también todo el conjunto de esfuerzos desarrollados y el tiempo que el comprador debe invertir para obtener la satisfacción de su necesidad. (Santesmases, 2013). El precio es el valor que el comprador da a cambio de la utilidad recibida.

La principal decisión que debe tomar la empresa es la fijación del precio que considere más adecuada para su producto. La determinación de los precios debe considerar los diversos factores externos e internos que lo condicionan. Según Martín Armario (1993) existen tres factores principales que la empresa debe considerar a la hora de fijar los precios: los costes, la demanda y la competencia. Sin embargo, Santesmases (2013) considera también la psicología del consumidor un factor principal y realiza una clasificación de las diferentes estrategias de precios que puede seguir la empresa en base a estos criterios, tal como se muestra en la tabla 1.5.

**Tabla 1.5. Estrategias de producto**

TIPOS DE ESTRATEGIAS	CRITERIOS CONSIDERADOS
<p><i>Estrategias diferenciales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios fijos o variables</li> <li>• Descuento por cantidad, precios no lineales.</li> <li>• Aplazamiento del pago</li> <li>• Descuentos aleatorios (Ofertas)</li> <li>• Descuentos periódicos (Rebajas)</li> <li>• Descuentos en segundo mercado</li> <li>• Precios de profesionales</li> <li>• Precios éticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado</li> <li>- Demanda</li> </ul>
<p><i>Estrategias competitivas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios similares a la competencia</li> <li>• Precios “primados”</li> <li>• Precios “descontados”</li> <li>• Venta a pérdida</li> <li>• Licitaciones y concursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia</li> </ul>
<p><i>Estrategias de precios psicológicos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio acostumbrado o habitual</li> <li>• Precio alto/de prestigio</li> <li>• Precio “par” o “impar”</li> <li>• Precio según valor percibido</li> <li>• Precio de referencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psicología del consumidor</li> </ul>
<p><i>Estrategias de precios para líneas de productos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder de pérdidas</li> <li>• Precio de paquetes</li> <li>• Precio de productos cautivos</li> <li>• Precio con dos partes</li> <li>• Precio único</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costes y beneficios globales</li> <li>- Demanda</li> </ul>
<p><i>Estrategias de precios para nuevos productos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de descremación</li> <li>• Estrategia de penetración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado</li> <li>- Demanda</li> <li>- Costes</li> <li>- Competencia</li> </ul>

Fuente: Santesmases (2013)

Como podemos observar según la tabla anterior, existen una gran variedad de estrategias de precios que la empresa puede llevar a cabo. Hemos considerado que no es nuestro objetivo en este trabajo analizar en profundidad estas estrategias de precio, sino sentar una base teórica que nos permita analizar las estrategias más interesantes para la empresa que nos ocupa - Embutidos Moreno Saez-, concretamente en relación a la comercialización de su producto innovador "Torrezno Precocinado".

### **1.4.3 Decisiones de distribución**

Se denomina distribución a la función comercial que consiste en poner los productos al alcance del mercado. (Vela y Bocigas, 1996). Para ello es necesario poner tales productos a disposición de los consumidores con los servicios requeridos y en la cantidad, lugar y momento apropiados. (Diez de Castro y otros, 1989).

Es importante el concepto de *canal de distribución*. Se denomina canal de distribución al conjunto de personas u organizaciones que, actuando como intermediarios, facilitan el flujo de bienes y servicios desde los productores a los consumidores o usuarios finales (Schoell y Guiltinian, 1988). En el interior de un canal de distribución pueden operar dos tipos básicos de intermediarios: mayoristas y minoristas. Ambos pueden actuar como comerciantes o como agentes (Pride y Ferrell, 1985).

Como instrumento de Marketing, la distribución implica decisiones estratégicas a largo plazo de muy difícil modificación, y que pueden tener, por tanto, consecuencias irreversibles (Santesmases, 2013).

Según Vela y Bocigas (1996), podemos encontrar hasta 4 tipos de básicos de distribución, en función del número y variedad de establecimientos en los que se puede adquirir un producto: exclusiva, selectiva, intensiva y extensiva. La selección por parte de la empresa dependerá principalmente del grado de mercado que necesite cubrir y de la imagen que ésta quiera transmitir al mercado.

La distribución exclusiva consiste en otorgar al intermediario la exclusividad del producto en una zona determinada, en la cual es el único que puede vender dicho producto. Se da a productos que requieren un elevado esfuerzo de ventas al distribuidor, la prestación de asistencia técnica y servicios de reparación.

Mediante la distribución selectiva a empresa fabricante elige entre las posibles tiendas que pueden vender su producto solamente a algunas de ellas. La empresa tendrá que negarse a vender a aquellos establecimientos que crea que no cumplen las condiciones adecuadas.

Hablamos de distribución intensiva cuando se quiere llegar al mayor número posible de puntos de venta con la más alta exposición del producto,

siempre dentro de su rama comercial. Se produce principalmente en productos de compra frecuente y suele requerir canales de distribución largos.

Finalmente se opta por la distribución extensiva cuando la empresa fabricante busca vender sus productos no solo en todos los establecimientos de su rama comercial, sino incluso en puntos de venta de otros ámbitos. En aquel establecimiento donde pueda venderse el producto se venderá, sea o no del sector comercial correspondiente.

#### 1.4.4 Decisiones de comunicación

Está considerado el último elemento del marketing mix. Contar con un buen producto o servicio y ponerlo a disposición del cliente a un precio competitivo no es suficiente para garantizar su éxito. Además es necesario informar al mercado sobre las características de ese producto, sobre sus rasgos diferenciadores, sobre la bondad del precio y sobre el lugar donde puede adquirirse (Martín Armario, 1993).

Por comunicación de marketing se entiende el conjunto de señales emitidas por la empresa a sus diferentes públicos, es decir, hacia clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal (Lambin, 1995).

Como instrumento de marketing, la promoción tiene como objeto comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades. La promoción consta de tres fines básicos: informar, persuadir y recordar. (Santesmases, 2013). Para llevar a cabo este cometido se utilizan diversos instrumentos de comunicación. Estos instrumentos se han clasificado tradicionalmente en 4 tipos: Venta personal, Publicidad, Relaciones Públicas y Promoción de ventas. A estos cuatro se suma actualmente el conocido como Marketing Directo, de gran importancia en la actualidad sobre todo desde la llegada de internet. A continuación pasaremos a definir brevemente estos instrumentos basándonos en los diferentes manuales consultados (Martín Armario, 1993; Lambin, 1995, Vela y Bocigas, 1996; Santesmases, 2013, entre otros).

- *Venta personal*: Todas aquellas comunicaciones que hace la empresa a través de personal propio o contratado, cuyo mensaje tiene por contenido fundamental el ofrecimiento de un producto o servicio con objeto de procurar la satisfacción del cliente.
- *Publicidad*: Supone un proceso de comunicación de carácter masivo, a partir del cual se pretende informar al mercado sobre los productos y servicios de la empresa, con la finalidad de influir en el comportamiento y/o actitud de los consumidores potenciales.
- *Relaciones Públicas*: Conjunto de actividades planificadas por una organización con el fin de facilitar las relaciones con los distintos grupos del entorno con los que puede interactuar, así como influir en la opinión y en la actitud que éstos se puedan formar sobre aquella.

- *Promoción de ventas*: Comprende el conjunto de estímulos, que de una forma no permanente y a menudo localmente, van a reforzar temporalmente la acción de la publicidad y/o de la fuerza de ventas, y que son puestos en funcionamiento para fomentar la compra de un producto específico.
- *Marketing directo*: se concibe como un conjunto de instrumentos de promoción directa que engloba actividades tales como la publicidad por correo, por teléfono, por fax y red informática (Internet) para hacer proposiciones de venta dirigidas a segmentos de mercado específicos.

En la tabla 1.6 que podemos ver a continuación, se pueden ver una comparación de las características de los diferentes instrumentos de comunicación.

**Tabla 1.6. Características de los instrumentos de comunicación**

	<b>Venta personal</b>	<b>Marketing directo</b>	<b>Publicidad</b>	<b>Relaciones públicas</b>	<b>Promoción de ventas</b>
<b>Modo de comunicación</b>	Directa y personal	Directa, personal e impersonal	Indirecta y no personal	Indirecta y no personal	Indirecta y no personal
<b>Actividad regular y recurrente</b>	Si	Si	Si	No. Solo para noticias de interés	No. Estimulaciones a corto plazo
<b>Flexibilidad del mensaje</b>	Personalizado y adaptado al posible cliente	Personalizado y adaptado	Uniforme e invariable	Más allá del control del vendedor	Uniforme e invariable
<b>Respuesta directa</b>	Si	Si	No	No	No
<b>Control sobre el contenido del mensaje</b>	Si	Si	Si	No	Si
<b>Identificación del patrocinador</b>	Si	Si	Si	No	Si
<b>Coste por contacto</b>	Alto	Alto/Bajo (según medio)	Bajo a moderado	Ninguno	Variable

Una vez que se han establecido las estrategias de comunicación y se han identificado los distintos grupos que constituyen el público objetivo, el paso siguiente en el proceso de planificación supone definir las estrategias de comunicación. Se pueden diferenciar dos grandes estrategias de comunicación: la estrategia *push* o de presión y la estrategia *pull* o de aspiración. La elección de una u otra orientará el esfuerzo de comunicación hacia un público-objetivo intermedio o final.

- a) *Estrategia Push o de presión*: Consiste en orientar los esfuerzos de comunicación hacia la elección de públicos-objetivo intermedios. Los minoristas y mayoristas se convierten en objetivo de la campaña de comunicación persuadiéndoles para que den una atención especial a los

productos de la empresa y para que incentiven a los consumidores a adquirir esos productos.

Esta estrategia se basa sobre todo en la comunicación personal frente a la impersonal y la fuerza de ventas adquiere una gran relevancia. Es muy habitual en productos de alta calidad o en productos en los que es factible establecer precios elevados.

- b) *Estrategia pull o de aspiración:* En este caso la empresa elige como público-objetivo al que orientar sus canales de comunicación a los consumidores finales.

Se trata de potenciar la demanda de los productos de la empresa en los consumidores potenciales de forma que sean estos quienes se lo “exijan” a los minoristas. Se utilizan principalmente la comunicación masiva, en la que la publicidad juega un papel fundamental.

- c) *Estrategias mixtas:* Consiste en combinar las dos estrategias anteriores, de forma que los esfuerzos de comunicación se dirigen tanto a incentivar la demanda intermedia como la final

La ejecución de la estrategia deberá realizarse controlando que se haga de acuerdo a lo previsto. Los resultados de cada acción deberán ser comparados con los objetivos establecidos y, en caso de producirse desviaciones, poner en marcha las acciones.

## Capítulo 2

# LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE MARCA. LAS MARCAS DE GARANTÍA

---



Es indudable la importancia de la marca a la hora de elegir un producto, sobre todo en los mercados de consumo. Ello se debe al valor añadido que incorpora al producto basado en la imagen que la empresa desea transmitir al mercado. Por otro lado, la marca contribuye a lograr la diferenciación de la oferta de la empresa frente a sus competidores.

Dentro de las diferentes alternativas estratégicas de marca a disposición de la empresa destacan, por la importancia que han adquirido, las denominaciones de calidad. Este tipo de estrategia considera el origen de los productos como elemento esencial para su diferenciación y como generador de valor añadido; ello se debe a la seguridad y confianza que el consumo de estos productos aporta al consumidor final.

En este apartado vamos a analizar el concepto de marca y su tipología, así como las diferentes estrategias que se pueden seguir. A continuación nos detendremos a explicar en detalle el concepto e implicaciones de la marca de garantía para, a renglón seguido, ocuparnos de la marca “Torrezno de Soria”.

## **2.1 Definición de marca y otros conceptos relacionados**

Empezaremos haciendo una revisión de la literatura en cuanto a las diferentes acepciones en relación a la marca.

Si nos fijamos en la definición de la Asociación de Marketing Americana (AMA), esta describe marca como “un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupos de vendedores y diferenciarlos de los competidores”. Bennet (1995). De una forma parecida se manifiesta la Ley de Marcas de 2001

que la define como “todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de las de otros”

Otros autores como Lambin (1986), basándose en las aportaciones de Lancaster (1966), Levitt (1969) y Eigler y Langeard (1987), la definen como una cesta específica de atributos que proporciona al comprador no sólo el servicio básico propio de la categoría de productos, sino también una serie de servicios suplementarios, necesarios o añadidos, que constituyen elementos de diferenciación entre marcas y que puede influir en las preferencias de los compradores.

A pesar del acuerdo sobre la definición del término marca como elemento de diferenciación, se debe ir más allá de la idea de este como un nombre, término o símbolo. Es por ello que nos debemos centrar en el término de imagen de marca. En palabras de Santesmases (1996), la imagen de marca es la representación mental de los atributos y beneficios percibidos del producto o marca. El concepto de imagen de marca rebasa los aspectos mecánicos de diferenciación y las características intrínsecas, para construir un *todo* que orienta y determina la forma en que los clientes perciben y adquieren las cosas (Arnold, 1994)

Existen gran variedad de referencias a la hora de definir el concepto de imagen de marca. Todos estos autores, aunque con pequeñas diferencias en sus definiciones coinciden a la hora de afirmar que la imagen de marca es la percepción que cada consumidor tiene de esta (Aaker, 1991; Santesmases, 1996; Trespalacios y otros, 1996; Munuera y Rodríguez, 2002). Apoyándonos en los trabajos de estos autores, nos aventuramos a definir la imagen de marca como el conjunto de creencias que un sujeto posee acerca de una marca en particular que le hacen percibir, considerar y evaluarla de una determinada manera.

De otro lado, desde el punto de vista de la gestión de marcas, un concepto muy ligado a la imagen de marca es la identidad de marca. Se trata de especificar el sentido, el proyecto, la concepción que de sí misma tiene la marca. La imagen es un resultado, una interpretación. En el plano de la gestión de la empresa, la identidad precede a la imagen (Kapferer, 1992).

La imagen de marca excede al concepto de identidad formada por la imagen física (logotipo o nombre) y lo que la empresa quiere transmitir y el posicionamiento elegido, para convertirse en un concepto más complejo en el que influyen tanto las diferentes políticas de Marketing y factores propios de la empresa (vocación, potencial técnico) como factores externos a la empresa que tienen que ver con la competencia, con las características o con la personalidad del consumidor, y que al mismo tiempo está afectada por diversas imágenes que, como hemos comentado con anterioridad, pueden formar un concepto homogéneo o pueden estar conviviendo de manera distinta.

Una vez diferenciados la imagen de marca y la identidad de marca, haremos hincapié en el término posicionamiento, que se refiere al lugar que, en la percepción mental de un cliente o consumidor, ocupa una marca en relación

al que tienen otras marcas competidoras (Baños y Rodríguez, 2012). Posicionar supone, por tanto, colocar en la mente del espectador el nombre de una marca asociada a un tipo de producto y a un atributo específico del mismo, de manera que siempre que recuerde esa marca recuerde y siempre que busque ese atributo en un producto recuerde esa marca. Más adelante, cuando entremos a analizar las diferentes estrategias de marca, ahondaremos un poco más en la estrategia de posicionamiento de marca.

En la tabla 2.1 que adjuntamos a continuación se puede ver un breve resumen que nos ayudará a diferenciar entre los tres términos que hemos descrito anteriormente.

**Tabla 2.1 Relaciones identidad-imagen-posicionamiento**

<b>Identidad de marca</b>	<b>Imagen de marca</b>	<b>Posicionamiento de marca</b>
Cómo desea el estratega que la marca sea percibida	Cómo se percibe la marca en la actualidad	Partes de la identidad de la marca y proposición de valor que <i>deben</i> ser actualmente comunicadas

Fuente: Aaker (1996)

Otro concepto muy importante es el de capital de marca, o conjunto de activos y pasivos vinculados a ella que aumentan o disminuyen el valor aportado por el producto o servicio ofrecido a los clientes de la compañía (Munuera y Rodríguez, 2002). Muchos manuales identifican el concepto de capital de marca con el valor de marca.

Uno de los principales modelos sobre los componentes del capital de marca es el realizado por Aaker (1991). Este autor considera el capital de marca como el conjunto de activos y pasivos que añaden o restan valor a los servicios y productos ofrecidos. Estos activos y pasivos son agrupados en cinco categorías: lealtad a la marca, reconocimiento y notoriedad, calidad percibida, imagen de marca y otros activos (patentes, relaciones con el canal de distribución). Existe un gran número de artículos y trabajos sobre este tema, sin embargo, no profundizaremos en ello dado que no lo consideramos de relevancia de acuerdo a los objetivos de esta investigación centrados fundamentalmente en el análisis de una marca de garantía.

Concretada la definición de marca, así como otros conceptos clave para entender la utilidad de aquella, es el momento de ocuparnos de los tipos de marcas existentes y de repasar las principales estrategias a seguir por las empresas.

## **2.2. La marca: tipología y estrategias de mercado**

Comenzaremos por referirnos a la tipología de marcas. Muchas son las aportaciones de la literatura en este sentido. Destacamos la propuesta de Santesmases (2012), según el cual las marcas pueden clasificarse de acuerdo a las características del nombre, a sus partes componentes o según su cobertura o alcance. De cualquier modo, para el objeto que nos ocupa, optamos por la clasificación aportada por Esteban y otros (2006) y que se

apoya en dos dimensiones diferentes: operativa y legal. La tabla 2.2 muestra un breve resumen de esta clasificación.

**Tabla 2.2 Tipología de marcas**

Dimensión	Tipos de marcas	Breve descripción	Ejemplo	Ventajas para el consumidor
Operativa	Del fabricante	Son las marcas propiedad de los fabricantes, conviven en el lineal con las que son propiedad del distribuidor y, en consecuencia, compiten	Danone, Gallo, Nestle	Alto nivel de notoriedad, Sinónimo de calidad, Diferenciación
	Del distribuidor	Son las marcas propiedad de una cadena de distribución	Dia, Auchan, Hacendado	Buena relación calidad-precio, facilitan la compra
	Vertical	Integra el concepto ambiente del establecimiento con los productos que se ofrecen en él	Mango, Massimo Dutti	Seguridad, exclusi
	Franquiciada	Marca propiedad del franquiciador que cede su uso al franquiciado, a cambio de una retribución, para disfrutar de la exclusividad geográfica en la comercialización de sus productos	Tintoretto, Yves Rocher	Alta notoriedad, Imagen de Marca
Legal	Colectiva	Marcas de productos de los miembros de una asociación de fabricantes o comerciantes	Red 6000	Simplificación de la compra
	De garantía	Marca que certifica que los productos que engloba, cumplen con unos requisitos comunes en especial de calidad o de origen geográfico	Ribera del Duero, <b>Torrezno de Soria</b>	Seguridad, Garantía
	Internacional	Marcas registradas internacionalmente	Diesel, Gucci, Zara	Identificación, Notoriedad
	Comunitaria	Marca válida en toda la unión europea cuyo fin es armonizar la identificación de productos en el mercado europeo.	Visa, Mango	Identificación, notoriedad

Fuente: Marina (2011)

Estas dimensiones operativa y legal pueden encontrarse de una manera diferenciada en la empresa o también de forma complementaria, dependiendo de si solo se utiliza una de ellas o varias al mismo tiempo.

En nuestro caso nos centraremos principalmente en la dimensión legal que arroja cuatro tipos de marcas diferentes. Más concretamente, son las marcas de garantía las que nos interesan debido a que el objetivo principal de este trabajo se centra en el estudio y análisis de la marca de garantía desarrollada por la empresa objeto de investigación. Se trata de la marca Torrezno de Soria desarrollada por la empresa estudiada, Moreno Sáez. Profundizaremos sobre esta marca en un apartado posterior de este capítulo.

Analizados los diferentes tipos de marcas, es el momento de ocuparnos de las principales estrategias de marca desarrolladas por las empresas para planificar su oferta de mercado.

La estrategia de marca define e identifica los valores de una empresa. Considera aspectos como "la idea de negocio", la identidad, los puntos de contacto y los indicadores de éxito y control que aseguren la validez de la promesa de valor. También atiende asuntos como la cobertura de la marca, el reconocimiento y posicionamiento para lograr consistencia y coherencia en su presentación y comunicación con el cliente.

En todo caso, la estrategia de marca debe ir dirigida a desarrollar una fuerte identidad de marca, que incremente su valor. Es una estrategia que afecta a toda la organización, con una perspectiva global y que requiere la utilización de múltiples canales de comunicación, tanto internos como externos (Aaker y Joachimsthaler, 2001).

Hablar de estrategia de marca implica estudiar las diferentes decisiones que debe tomar la empresa respecto a ella. La primera decisión que ha de tomar la gestión comercial es acerca de los productos que van a verse amparados por la marca y cómo. Existen diferentes alternativas en este sentido y navegaremos a través de ellas a partir de lo que dicen en sus trabajos Rufin (1998), Munuera y Rodríguez (2007) y Santesmases (2013)

#### **a) Estrategia de marca única**

Consiste en poner el mismo nombre de marca a todos los productos de la empresa (como Mercedes o Phillips), ya estén relacionados entre sí (caso de Nike) o pertenezcan a distintas categorías de productos (caso de Yamaha). Una marca única para todos los productos produce un efecto sinérgico y hace menos costosos ciertos elementos del marketing como la promoción. Si la imagen de la marca y de la empresa es positiva se puede extender la marca, amparándose en el conocimiento y prestigio de la marca actual. La extensión de marca puede no ser aconsejable si el nombre de la marca no añade valor al nuevo producto o no hay asociación entre los productos actuales o nuevos (Alvarez del Blanco, 1995). Hay una variante de la estrategia de marca única consistente en utilizar en todos los productos el nombre de la empresa con un añadido específico para cada uno de ellos (caso de Nestle). Otra variante ocurre cuando varios productores o intermediarios se agrupan para comercializar los productos con una marca única común a todos ellos, es lo que se denomina estrategia de marca colectiva.

#### **b) Estrategia de marca múltiple**

Es la estrategia justamente opuesta a la anterior. Esto ocurre cuando una empresa utiliza una marca diferente para los productos que comercializa dentro de una categoría. Ocurre usualmente cuando se trata de un gran grupo empresarial o de un holding en que la cartera de productos se forma en las fusiones o absorciones de muchas empresas:

lo normal es que conserven, por razones de economía comercial, las marcas de los productos anteriores a la fusión o absorción. También es habitual en las industrias de cosméticos y de productos de consumo. Aunque esta estrategia de marca da lugar a mayores costes de promoción, tiene la ventaja de permitir una mejor segmentación del mercado y de poder llegar a un mayor número de consumidores. Existe una variante a la estrategia de marcas múltiples que es la denominada *estrategia de lanzamiento de segundas marcas*. Esto se da cuando una empresa tiene diferentes divisiones o filiales con productos similares a los de la marca matriz pero dirigidos a segmentos distintos, normalmente más sensibles al precio, realizando de esta manera una marcada estrategia de diferenciación.

### c) Marca de distribuidor y marcas blancas

Es el conjunto formado por las marcas privadas o comerciales propiedad del y por las marcas de productos genéricos. Se les denomina marcas blancas porque originalmente era de este color el envase con el que se comercializaban en el mercado español. Aunque no faltan trabajos que indican que las marcas de distribuidor son percibidas como marcas con mayor riesgo asociado que las marcas de fabricante (Gonzalo de Mieres y otros, 2004), con el transcurso del tiempo estas han mejorado en calidad, se han convertido en un reto para las marcas de los fabricantes y han iniciado lo que se ha venido a llamar la batalla de las marcas. Estos productos son, por lo general, productos genéricos, fundamentalmente alimentos o productos de droguería y perfumería que cumplen determinadas especificaciones

### d) Alianzas de marcas

Las alianzas de marca o *cobranding* suponen la conexión o integración de los atributos de dos o más marcas para ofrecer un nuevo producto o una nueva imagen para los consumidores (Cruz y Cerviño, 1996). Pueden servir para proporcionar una imagen de calidad positiva a una marca poco conocida, que se asocia con otra de mayor prestigio. También para transmitir información sobre la mejora de los atributos de determinado producto. Estas estrategias permiten a las empresas llegar a nuevos objetivos como pueden ser llegar a nuevos segmentos, a nuevos canales de distribución y a nuevos mercados, diversificar el riesgo y conseguir una mayor reputación y credibilidad en el mercado. En el cuadro 2.1 adjunto podemos ver algunos ejemplos de alianzas de marca.

**Cuadro 2.1 Ejemplos de Alianzas de Marca**

McDonalds y Coca Cola (consumo conjunto)
Unilever y Danone (Yolka)
Unilever y Nutrexp (Helado de Frigo de Coca Cola)
Coca Cola y Danone (Minute Maid)

Fuente: Munuera y Rodriguez (2007)

### **e) Marcas de garantía**

Existe por último la posibilidad de que algunos de los oferentes del mismo producto genérico adopten una marca mancomunada que respalde conjuntamente las ofertas de todos ellos. Esto se produce con las llamadas *denominaciones de origen* en las que se garantiza que estos productos proceden de una zona determinada y se acogen a unos parámetros específicos de calidad. También con las denominadas *Marca de Garantía* como la de Torrezno de Soria, que certifican que los productos o servicios a los que se aplica cumplen unos requisitos comunes, en especial en lo que concierne a su calidad, componentes, origen geográfico, condiciones técnicas o modo de elaboración.

La diferencia entre Marca de Garantía y Denominación de origen radica en las condiciones que se han de cumplir para que una y otra sean otorgadas por el organismo oficial. Estas condiciones son más restrictivas en las D.O en términos de producción, transformación y elaboración a realizar en la zona geográfica delimitada. Por poner un ejemplo claro de ello, si Torrezno de Soria estuviera calificada como D.O todas los cerdos necesarios para la producción de dicho producto tendrían que ser procedentes de la provincia de Soria, algo completamente inviable para los productores por no poseerse la suficiente ganadería porcina en nuestra provincia.

De este tipo de marcas nos ocuparemos a continuación con el fin de abordar su estudio de forma detenida, debido a que constituyen un elemento central a analizar para cubrir los objetivos de este trabajo.

## **2.3. La marca de garantía**

Nos ocupamos en este epígrafe de profundizar en el concepto de marca de garantía para, a renglón seguido, centrarnos en el repaso del papel del origen dentro del mercado agroalimentario. Terminamos con el estudio específico de la marca de garantía objeto de nuestro estudio: Torrezno de Soria.

### **2.3.1 Concepto de marca de garantía**

Hoy en día se puede comprobar, cada vez en mayor medida, cómo la estrategia de valorización de productos agroalimentarios pasa por posicionarse en el mercado avalados por una Denominación de Calidad (en adelante D.C.), porque la búsqueda de la calidad diferencial que ello implica, respecto a productos competidores, ya está siendo reconocida por los consumidores. La denominación de calidad diferenciada tiene como objetivo fundamental proteger aquellos productos agroalimentarios que tienen unos atributos de calidad adicional, derivados del cumplimiento de normas que van más allá de las exigencias obligatorias de calidad comercial o estándar, distinguiendo y garantizando la autenticidad de los mismos y el principio de veracidad del etiquetado, e implantando para ello un sistema de control que inspire confianza al mercado. Dentro de las D.C, podemos encontrarnos con versiones diferentes según su regulación como podremos ver en la tabla 2.3. Sin embargo, en este

capítulo nos centraremos sobre todo en las marcas de garantía, dado que el producto estudio de este trabajo ha adquirido recientemente tal denominación.

**Tabla 2.3. Principales Denominaciones de Calidad diferenciada**

Normativa de la comisión europea	Normativa nacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DOP (Denominación de origen protegida)</li> <li>• IGP (Indicación Geográfica Protegida)</li> <li>• ETG (Especialidad Tradicional Garantizada)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MG (Marca de Garantía)</li> <li>• MC (Marca de Calidad)</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

Después de este breve apunte sobre las D.C, pasamos a ocuparnos del concepto de marca de garantía. Si nos acercamos brevemente a la historia de las marcas de garantía, encontramos que ya en la época romana se apreciaban más los vinos procedentes de “*Falernum, Massicum, Caecubum*” (vinos de la región de Campania, cerca de Nápoles), por estimar que eran de calidad superior a otros. En la Edad Media, aparecen las marcas colectivas o individuales. Se utilizaban para distinguir los productos de un gremio de una ciudad, de los productos, de otro gremio de otra ciudad. De acuerdo con Pérez (2004), los gremios tenían Estatutos y Ordenanzas que detallaban todos los aspectos y operaciones de la producción, fijando las normas que debían cumplir para la fabricación del producto. Para distinguir los productos de un gremio, se utilizaba un sello o marca local o gremial. A partir de los siglos XVIII y XIX, con la Revolución Industrial y la ampliación de los mercados, el fabricante, tiene necesidad de diferenciar los productos para que su clientela los identifique. En el siglo XX, se utilizaban nombres geográficos que tienen un significado distinto según la procedencia del consumidor. El origen de las marcas de garantía está en Europa y los consumidores europeos conocen que un producto con un nombre geográfico tiene detrás unas normas de producción, embotellado, etc (Pérez, 2004).

Obtener una marca de garantía implica ajustarse a la normativa que la regula (en el caso de la marca de garantía es la Ley 17/2001 de Marcas) y seguir el procedimiento establecido por ella para solicitarla. La citada Ley de Marcas nos da la siguiente definición de marca de garantía: “Se entiende por marca de garantía todo signo susceptible de representación gráfica, utilizado por una pluralidad de empresas bajo el control y autorización de su titular, que certifica que los productos o servicios a los que se aplica cumplen unos requisitos comunes, en especial, en lo que concierne a su calidad, componentes, origen geográfico, condiciones técnicas o modo de elaboración del producto o de prestación del servicio”.

Es por tanto, un signo distintivo cuya función es la de certificar o garantizar que los productos o servicios que distinguen se encuentran dentro de los patrones o estándares preestablecidos por su titular y que además hay un sometimiento a un control previo y continuado por este.

Llegados a este punto y puesto que consideramos un signo distintivo de calidad, creemos que sería importante hacer una distinción entre los términos de calidad normalizada y calidad diferenciada. Cuando hablamos de calidad

normalizada se entiende que todos los productos alimenticios que salen al mercado tienen que cumplir unas normas mínimas tanto de calidad como técnico-sanitarias, de envasado, etiquetado, etc. Todas estas exigencias, de obligado cumplimiento, confieren al producto una calidad normalizada. Es decir, el cumplimiento de las normas establecidas aplicables a cada producto y, en su caso, de certificaciones privadas no referidas a producto (serie ISO, EUREPGAP, IFS...) En cambio, cuando hablamos de calidad diferenciada, aparte de lo anterior se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La calidad viene derivada de las cualidades o atributos exclusivos del producto (en todas sus fases).
- Estas cualidades hacen que el producto sea diferente a otros iguales o similares.
- Esta diferenciación hay que demostrarla y garantizarla (esto último por un tercero acreditado).
- Es por ello por lo que se le otorgan exclusividades y se le distingue en el mercado con un “sello”.

Para certificar que la Marca de Garantía posee una calidad diferenciada, se deben cumplir unos requisitos, los cuales podemos ver resumidos en la siguiente tabla 2.4

**Tabla 2.4 Requisitos para la obtención de una M.G**

<b>Requisitos del producto</b>	<b>Requisitos del procedimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diferenciación de los productos que son iguales</li><li>• Esta diferenciación debe ser cuantificable.</li><li>• Esta diferenciación debe reflejarse en el reglamento de uso</li><li>• Una MG para varios productos si tiene características comunes y cada uno con su reglamento técnico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reglamento de uso – aprobado por el ITACyL.</li><li>• El cumplimiento del reglamento de uso debe ser auditado por una entidad de Certificación Externa.</li></ul>

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con la tabla, los principales requisitos para la obtención de una marca de garantía son contar con un reglamento de uso y cumplir con la necesidad de ser auditado por una entidad de certificación externa. A continuación nos ocupamos detalladamente de ambos elementos.

Toda marca de garantía debe ir acompañada de un reglamento de uso que las empresas certificadas deberán cumplir para adherirse a ella. La Ley de Marcas, en su artículo 69.1, estipula lo siguiente: “La solicitud de registro de una marca de garantía deberá ser acompañada de un reglamento de uso en el que se indicarán las personas autorizadas a utilizar la marca, las características comunes de los productos o servicios que se van a certificar, la manera en que se verificarán estas características, los controles y vigilancia del uso de la marca que se efectuarán, las responsabilidades en que se pueda incurrir por el uso inadecuado de la marca y el canon que, en su caso, se exigirá a quienes utilicen la marca”.

Si la marca de garantía consistiera en una indicación de procedencia geográfica, el reglamento de uso deberá prever que cualquier persona, cuyos productos o servicios provengan de esa zona geográfica y cumplan las condiciones prescritas por el mismo, podrá utilizar la marca.

Un requisito importante para que se otorgue una marca de certificación es que se considere que la entidad que solicita el registro de la marca es "competente para certificar" los productos a los que se aplica. Es por ello que las empresas que quieran comercializar con una marca de garantía tendrán que pasar una auditoría por parte de una entidad certificadora elegida por el organismo propietario de la marca de garantía que asegure que la empresa cumple con los requisitos emitidos en el reglamento. En caso de que la empresa no supere esta auditoría por desviaciones en alguno de los artículos reglamentarios, dispondrá de un tiempo para corregir las mismas. Este tiempo vendrá recogido en el reglamento en cuestión.

Las marcas de certificación pueden utilizarse junto con la marca de fábrica de un producto determinado. La etiqueta que se utiliza como marca de certificación será la prueba de que los productos de la empresa cumplen con las normas específicas exigidas para su utilización.

Para adherirse a una marca de garantía, se deberá presentar una documentación obligatoria y un estudio justificativo de la misma. Esta documentación y el contenido principal del estudio justificativo hemos decidido resumirlo brevemente en la siguiente tabla, pues si entráramos a profundizar sobre la preparación de cada documento alargáramos de manera innecesaria el trabajo y no es nuestro objetivo principal en el mismo dar las pautas para conseguir obtener una M.G. Cualquier persona interesada en el mismo puede consultarlo en la Ley 17/2001 de Marcas.

**Tabla 2.5 Documentación a presentar y estudio justificativo.**

<b>Documentación a presentar</b>	<b>Estudio justificativo</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estatutos del promotor</li> <li>2. Estudio justificativo del reglamento de uso razonado y aclaratorio de lo que se afirma en el Reglamento.</li> <li>3. Relación de operadores y documento de compromiso</li> <li>4. Datos estadísticos de producción y facturación.</li> <li>5. Plan de viabilidad económica.</li> <li>6. Plano de delimitación de la zona</li> <li>7. Documentación de difusión de la operativa a todos los consumidores.</li> <li>8. Reglamento de uso</li> <li>9. Certificado de aprobación de dicho reglamento. (asamblea general)</li> <li>10. Designación de la entidad de certificación.</li> <li>11. Informe de esta entidad sobre la viabilidad de la certificación del reglamento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Justificación del nombre de la marca.</li> <li>2. Justificación de la delimitación territorial. Características específicas y diferenciales del mismo + planos.</li> <li>3. Justificación del proceso</li> <li>4. Tipificación FQ, M y O.</li> <li>5. Justificación de los atributos diferenciales del producto final.</li> <li>6. Valoración del carácter diferencial que tiene la marca dentro del mercado existente.</li> <li>7. Medidas de control e inspección</li> <li>8. Valoración económica de la producción (media)</li> </ol>

**Fuente. Elaboración propia**

Aunque a la vista del citado procedimiento y de toda la documentación necesaria a presentar ya se habría obtenido la Marca de Garantía, la experiencia y conocimientos en estrategia y gestión de empresa nos lleva a señalar que un proyecto de esta envergadura va mucho más allá del cumplimiento de unos requisitos establecidos en esa normativa básica. Ello se debe a que no solo cuentan los aspectos técnico-administrativos establecidos en el procedimiento, es por ello conveniente que, a la par que se solicita la marca, se vaya trabajando en otros aspectos tales como: la influencia de este proyecto en las empresas y en sus estrategias; la actitud ante el interés común (cooperar), algo que necesita de consenso continuo (importan aquí actitudes de suma, no de resta); la orientación al mercado de un producto con un nuevo atributo y la coherencia y coordinación con otras estrategias relacionadas (por ejemplo, Saborea Soria<sup>1</sup>).

Es imprescindible estar “preparado” para lo que implica disponer de una Marca de Garantía para un producto. No sólo para que la marca, una vez concedida, esté rápidamente operativa sino también para que el titular de dicha marca y los operadores estén lo más preparados posible para minimizar los riesgos e incertidumbres que implica su obtención. De no ser así, se podría dar el caso de empresas que realizan una fuerte inversión para acogerse al reglamento estipulado, sin que luego los beneficios obtenidos por la obtención de la marca sean reseñables.

A partir de esto, podemos construir una Marca de Garantía tan exigente como el sector quiera, teniendo como punto de mira la calidad diferenciada, pero también podemos (y debemos) entrar a “modelizar” esta iniciativa, esto es, definir cómo se construye la cooperación, la estrategia de posicionamiento, la gestión de la marca, etc...

Por ello consideramos que el gran objetivo que debe marcarse cualquier Marca de Garantía debe ser “No ser una marca más en el mercado”.

### **2.3.2 Las marcas de garantía en el mercado agroalimentario de Castilla y León.**

En este apartado, vamos a dar un pequeño repaso a las diferentes marcas de garantía que existen en Castilla y León dentro del mercado alimentario. Desde la implantación en 1998 de la marca de garantía Carne de Cervera y Montaña Palentina, han sido varias las denominaciones de este tipo que se han adquirido en esta comunidad autónoma. Esto se debe sobre todo a la popularidad que han adquirido los productos marcados con una garantía de origen en el mercado, lo que ayuda a la notoriedad de los productos bajo estas denominaciones.

En la tabla 2.6, se puede ver un resumen de las marcas de garantía que existen en la comunidad autónoma de Castilla y León, entre las que se ha

---

<sup>1</sup> Con el objetivo de dar a conocer los productos sorianos y promocionar su consumo dentro y fuera de nuestra provincia, la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Soria lideró a finales de 2007 el desarrollo de la iniciativa denominada “Saborea Soria”, contemplada en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia de Soria.

integrado recientemente la marca de garantía Torrezno de Soria, de la que haremos un estudio más detallado en apartados posteriores.

**Tabla 2.6. Diferentes marcas de garantía en Castilla y León**

Tipo de Producto	Marca de Garantía	Año Constitución	Breve descripción
Carnes Frescas	Carne de Cervera y Montaña Palentina	1998	Su zona de producción es la Montaña Palentina, que incluye a un total de 21 municipios. Se comercializa ternera lechal, ternera tradicional o de pasto y añojo
	Ternera de Aliste	1999	Reses que se crían en comarcas de Aliste, Tabara y Alba, Sanabria y Carballeda y Sayago, en la zona oeste de la provincia de Zamora. Ampara terneras lechales, terneras pasteras, ternera autóctonas y añojo
	Lechazo Montañas del Teleno	1999	Su zona de producción es la Sierra y Montañas del Teleno, en el sureste de la provincia de León. El lechazo procede únicamente de ovejas madres de la raza churra con un peso vivo entre 9 y 12 kilos y menos de 35 días.
	Ternera Charra	2000	Terneras y añojos de las razas Morucha y Avileña y sus cruces con Charolesa, Limousina o Rubia de Aquitania. Su zona de producción se extiende por la provincia de Salamanca y parte de Ávila y Zamora
	Carne de Pinares-El Valle (Carpival)	2001	Carnes de ternera y añojo que se crían en las comarcas de Pinares de Soria y Burgos, y en la del valle de Soria, al pie del Urbión.
	Cochinillo de Segovia	2002	Lechones de raza blanca producidos exclusivamente en la provincia de Segovia. Su peso no excede los 6,5 kilos y su edad máxima es de tres semanas. Su alimentación es sido solo con la leche materna..
Carnes Curadas	Chorizo Zamorano	2005	Chorizo extra elaborado en la provincia de Zamora. Los magros utilizados proceden de cerdos castrados de capa blanca con un peso superior a 85 Kg y se sacrifican y despiezan en la provincia de Zamora
	Cecina Chivo de Vegacervera	2003	Protege y ampara la carne de ganado caprino curada y adobada. Proviene de cuatro tipos de piezas; pierna, paletilla, costrabazo delantero y costrabazo trasero. Las canales tendrán un peso mínimo de 22 Kg. La zona de elaboración está comprendida por municipios del norte de la provincia de León
	Torrezno de Soria	2012	Torreznos procedentes de panceta elaborada en la provincia de Soria.
Lacteos	Quesos Región del Duero	2002	En función de la leche (oveja, vaca, cabra) y sus proporciones se producen tres tipos: queso de oveja; queso de vaca, cabra y oveja; y queso de vaca y oveja. La zona de elaboración y producción es toda Castilla y León
	Quesos Arribes de Salamanca	2002	Queso de pasta prensada elaborado de una forma tradicional a base de leche cruda de oveja. La zona de producción es el oeste de Salamanca. Se establecen tres tipos de quesos en función del periodo mínimo de maduración

...Continúa

Tipo de Producto	Marca de Garantía	Año Constitución	Breve descripción
Frutas y Hortalizas	Cereza de la Sierra de Francia	2007	Integra a 400 agricultores y cuatro cooperativas todas ellas pertenecientes a términos municipales de la Sierra de Francia, en la provincia de Salamanca, dentro del parque natural de Las Batuecas. la cereza serrana tiene una jugosidad alta, es crocante, redonda y de forma simétrica, y presenta un color rojo más o menos intenso dependiendo de la variedad.
	Pera Conferencia del Bierzo	2004	Protege a la Pera Conferencia, producida, acondicionada y envasada en la Comarca del Bierzo. Sólo se admite la categoría extra y primera. La recolección es manual. Las prácticas de producción y conservación le dan al producto una gran jugosidad, dulzor, poca acidez y baja astringencia
	Cereza del Valle de las Caderechas	2004	Protege a las variedades producidas en el Valle de las Caderechas, provincia de Burgos. Se admiten las categorías; extra, primera y segunda. La zona de producción se encuentra por encima de 575 metros y en suelos con ph mayor a 5,5. Está prohibido el riego por aspersión. Las características diferenciales de las cerezas se basan en el contenido en azúcares y acidez.
	Manzana del Valle de las Caderechas	2004	Manzanas producidas y con las mismas características de las cerezas del Valle de las Caderechas. Las variedades son Reineta Blanca del Canadá y Reineta Gris del Canadá.
Panadería y repostería	Harina tradicional zamorana	2002	Elaborada a partir de trigos triticum aestivum y triticum durum y al menos un 10% de harina procedente de molinos de piedra
	Pan de Valladolid	2004	Ampara al pan elaborado en Valladolid. Se diferencian 3 tipos de panes; Pan de Flama, Pan Candéal y Pan Semicandéal. La harina de trigo y centeno procederá exclusivamente de fábricas de Castilla y León

Fuente: Elaboración propia

Una vez vistas las diferentes marcas de garantía de la provincia de Castilla y León, vamos a pasar a dar a conocer más específicamente a la marca de garantía que ha sido otorgada al producto de nuestro estudio, es decir, al Torrezno de Soria. Para ello nos ocuparemos de analizar quiénes son sus principales actores así como de explicar en qué se basa la diferenciación de este producto respecto de otros competidores en España los cuáles le han hecho merecedor de esta Marca de Garantía.

### 2.3.3. La marca de garantía “Torrezno de Soria”<sup>2</sup>

*“Una vez colgado el cerdo para abrirlo en canal es entonces cuando el matarife se acordaba del alma del cerdo y, al proceder, a la vez que abría, recortaba del vientre, con sumo cuidado, el alma o íntima, esa parte del cerdo que todos esperábamos, ansiosos, a que la madre friera en la sartén para, luego, echarnos al colete, con deleite, el torrezno del alma”.*

*“Es muy frecuente en casi toda la provincia que en vez de abrir el cerdo por la mitad con un solo corte central, lo hagan desde el pecho por las líneas convexas que convergen en las bragadas, sacando una pieza fusiforme de tocino de forma de sepia que llaman la “íntima”, “alma”, “entrealma”. Esta pieza se obtiene en tierras de Yanguas, San Pedro, Tierra de Ágreda, Tierras del Burgo, etc. En otras zonas de tierra de las Vicarías, Medinaceli, etc., la convexidad es muy poco marcada y a esta pieza estrecha y larga, la llaman “bufanda” o “tiratripa” en el argot matancero. La íntima se identifica con lo que hoy en chacinería industrial se llama panceta. Esta íntima es un tocino entreverado de exquisita calidad para lograr los torreznos.”(sic)*

Hemos querido comenzar este capítulo con este fragmento de texto extraído del libro “La matanza en tierras sorianas” de Pedro Iglesia Hernández en 1998 para hacer referencia al origen histórico que este producto tiene en la provincia de Soria, lo que ha derivado en la obtención de Marca de Garantía.

La marca de garantía “Torrezno de Soria” es una iniciativa llevada a cabo por la Cámara Oficial de Comercio e Industria de la Provincia de Soria para dotar de este distintivo a las pancetas<sup>3</sup> elaboradas por las empresas cárnicas de la provincia de Soria, de forma que se puedan ver protegidos contra los imitadores que de la misma han surgido en otras provincias y a su vez le otorgue una certificación de calidad y origen cualificado a la misma. De esta definición podemos sacar los principales objetivos que esta marca de garantía persigue:

- Proteger la identidad de un producto propio, diferente a la vez que exclusivo, tradicional e histórico, de las imitaciones, fraudes y competencia desleal que existen en la actualidad.
- Preservar un producto soriano que ocupa un lugar en nuestra cultura gastronómica, que es patrimonio de su tierra y de su gente.

---

<sup>2</sup> Para la elaboración de este apartado se han manejado los diferentes documentos presentados por la Cámara de Comercio de Soria para la obtención de la marca de garantía. Nos referimos a: informe justificativo, reglamento o dossier, entre otros. Dado que dicha documentación es confidencial y no se ha publicado debemos preservar la privacidad y por ello no indicamos la fuente completa de los datos

<sup>3</sup> Se entiende por panceta el producto cárnico esencialmente graso, obtenido de las regiones torácicas y abdominales del cerdo, integrado por la piel o no, el tejido graso entreverado y el tejido muscular.

- Garantizar al consumidor un origen, una identidad basada en su tradición y en su calidad diferenciada y el control y certificación de ambos atributos.

Para poder ser integradas dentro de la misma, las empresas de la industria cárnica soriana se han de comprometer a mantener parte de la tradición de forma que las piezas de panceta fresca que más tarde serán utilizadas para obtener el torrezno son tratadas de forma especial, recortándola y trabajándola hasta obtener una pieza similar al “alma” de antaño<sup>4</sup>. Para que esto se vea cumplido existe un Reglamento de uso al que dichas empresas deberán acogerse para ser autorizadas a comercializar con dicha marca. Dicho reglamento define las normas a seguir por las empresas autorizadas, las cuales tienen que ver con el origen (zona de elaboración), con las características del proceso de elaboración y del producto para garantizar su calidad y exclusividad, con el sistema de control y certificación y, finalmente, con el régimen sancionador aplicable en caso de infracción de estas normas establecidas.

El titular de dicha marca de garantía es la Cámara Oficial de Comercio e Industria de la Provincia de Soria, lo que la hace última responsable de la misma. Es por tanto responsable, visto el informe de la Entidad certificadora, de calificar el producto final para hacerse merecedor de llevar el distintivo de la Marca de Garantía y sobre ella recae el fomento de la Marca y su defensa, así como la vigilancia y el cumplimiento, en última instancia, del reglamento de uso.

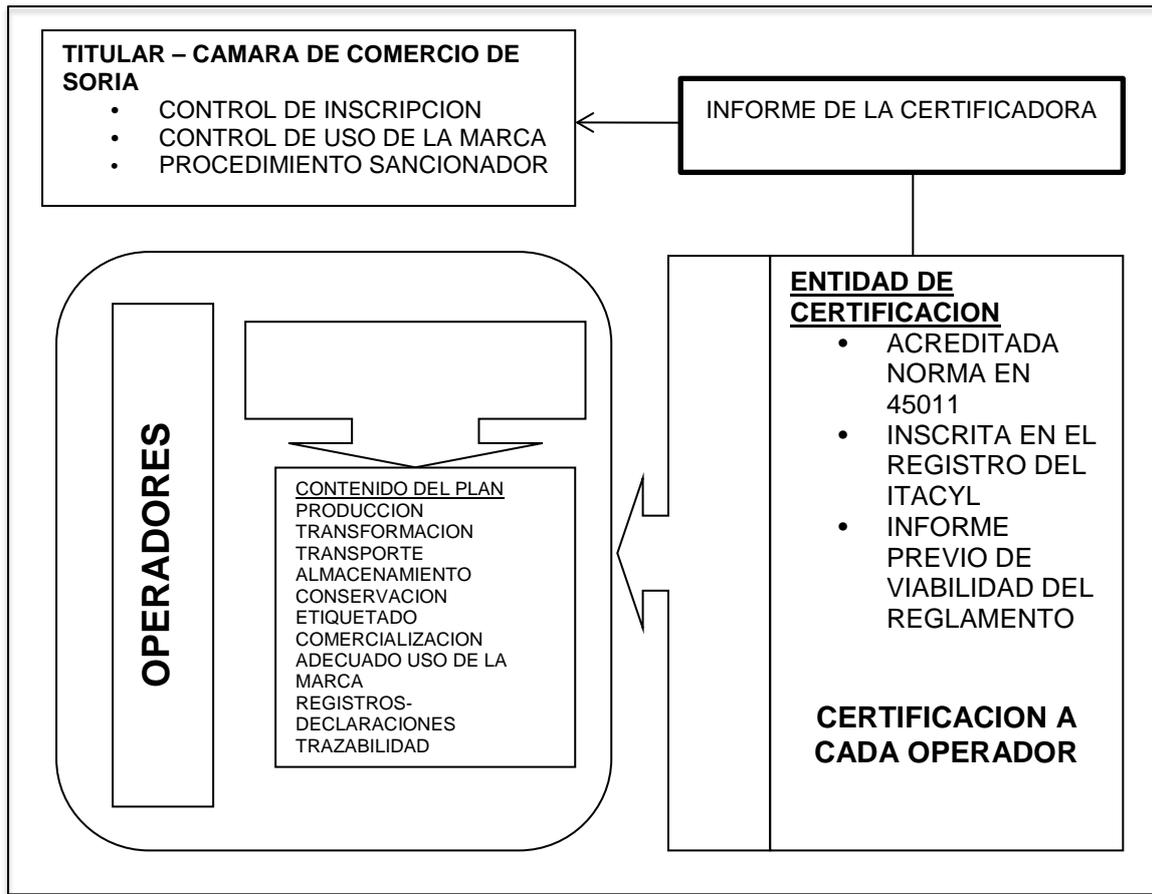
Se exigirá la existencia de un doble sistema de control, interno y externo, que garantice el cumplimiento de lo establecido en el Reglamento. Por un lado se exige la implementación de un sistema autocontrol relativo al cumplimiento de los compromisos adquiridos por parte de cada empresa. Ello significa hacer las cosas como estipula el Reglamento, aportar datos, seguir el procedimiento de inspección y control de muestras, llevar los registros definidos y garantizar la trazabilidad. De otra parte, se exigirá una inspección y control por parte de un organismo independiente (Entidad de Certificación).

Toda esta estructura y organización que hemos venido definiendo se puede ver reflejada en la siguiente figura 2.1 que podemos ver a continuación.

---

<sup>4</sup> Al ocuparnos de la historia del producto, nos referimos a “alma” para designar el vientre del cerdo.

**Figura 2.1 Estructura y Organización de la M.G Torrezno de Soria**



Fuente.: Elaboración propia

Una vez que la empresa ha conseguido certificarse dentro de la marca de garantía deberá utilizar en los envases que comercialice, de manera obligatoria y destacada, el nombre de la Marca de Garantía, el logotipo o nombre de la Entidad de Certificación y el distintivo establecido por el Titular (imagen 2.1) ambos junto a la denominación comercial o marca comercial de cada operador. Toda empresa que no se encuentre amparada bajo la marca no tendrá autorización para comercializar con el nombre “Torrezno de Soria”, ni con el logotipo o nombre de la Entidad de Certificación ni con el distintivo de la marca. Las normas de etiquetado que deben cumplir las empresas con marca de garantía también se encuentra recogido dentro del reglamento de uso.

**Imagen 2.1. Logotipo Marca de Garantía Torrezno de Soria**



Fuente: Cámara de Comercio de Soria

Como hemos dicho con anterioridad, la marca de garantía Torrezno de Soria se basa en la justificación de un producto diferente, el cual se realiza en

la provincia de Soria y que es originario, por tradición, de dicha provincia y realizado bajo unos estándares de calidad. Es por ello que este producto tiene unas características distintas a otros productos similares del resto de España y achacables principalmente a su particular método de elaboración por parte de las industrias cárnicas de esta provincia y por su transformación final en lo que denominamos como “Torrezno del Alma”.

El método de elaboración al que deben acogerse todas las empresas con Marca de Garantía es el siguiente y esta sacado de la tradición antigua de las matanzas de la provincia de Soria. La panceta, en genérico, se obtiene de la parte central del vientre del cerdo. Se despieza en dos trozos más o menos rectangulares caracterizados por tener tres capas de masa muscular necesarias para soportar el peso de las tripas del cerdo. El corte y la manipulación son las dos acciones que diferencian a unas pancetas de otras. En el caso de la panceta de Soria, el procedimiento de corte de la pieza mencionada se trata de la siguiente manera:

*Podrá realizarse mediante corte a cuchillo o mediante troquel. En ambos casos la forma de la pieza será rectangular de no menos de 18x35 y de no más de 20x50 cms. En su recorte se eliminará el manto grueso de magro que la recubre, bien en su totalidad o bien dejando una fina capa de magro que dé más vistosidad y color a la pieza. El grosor de la pieza es difícil de precisar, debido a las diferencias en las canales, pero se estima que deben tener, además de la corteza o piel, las 3 capas habituales o normales de tocino/magro/tocino y la posibilidad de que en la parte superior se pueda dejar una fina capa de magro.*

*En todo caso y, obligatoriamente, será de forma rectangular, con piel, limpia de pelos y sin incluir la grasa blanda de la zona de las glándulas mamarias.*

Por otro lado, la diferencia de la panceta que sirve de materia prima para el “torrezno de Soria” respecto de otras similares del mercado reside, por un lado en un recorte de dicha panceta para obtener una pieza rectangular de no más de 20x50 cms y, por otro, en un segundo recorte del grosor de esta pieza rectangular

Tras el corte de la panceta, se le somete al proceso de transformación final que le convertirá en el producto denominado “Torrezno del Alma” y que requiere de una técnica especial para su elaboración:

*La corteza de la panceta debe estar bien oreada, libre de humedad y entonces se cortan tiras horizontales de unos 2 cm. aproximadamente. En una sartén con un poco de oliva virgen (cubrir apenas el fondo) y antes de darle fuego, se depositan las tiras de pie y siempre con la corteza hacia abajo. Una vez colocadas se da un grado de calor 2-3 puntos de 6 y freímos durante 15-20 minutos siempre hasta comprobar que la corteza esté crujiente. Entonces, se da más fuego, se tumban las piezas y se dora el torrezno. Esta es la prescripción que se realiza al cliente final.*

Como se puede observar, esta transformación no es sencilla. Es por ello que la empresa Embutidos Moreno Sáez ha decidido facilitar el proceso de transformación, necesario para el consumo del producto para el cliente final, realizando la primera parte de esta tarea y dejando para el consumidor la sola fritura final del torrezno. Con este proceso, se simplifica su fabricación y se aumenta su atractivo y sus posibilidades de venta. Todo esto lo analizaremos en profundidad en los capítulos posteriores.

## **2.4 Implicaciones estratégicas de las denominaciones de calidad**

Durante los últimos años, y debido en parte a la respuesta observada en los mercados finales, se ha venido prestando especial atención al origen o procedencia como fuente de información y de significado en la venta de productos y marcas, reavivándose de este modo el interés existente en esta línea de investigación (Lampert y Jaffe, 1998; Niss, 1996 y Van Trijp et al. 1997).

Es por ello que los aspectos beneficiosos que la potenciación de características relacionadas con el origen del producto es susceptible de contener en los procesos de fabricación y comercialización de productos y marcas, constituye en nuestros días una cuestión que no pasa desapercibida tanto para fabricantes como para distribuidores, especialmente si operan en la industria de productos agroalimentarios (Martínez y Jiménez, 2006). Dada la madurez del mercado agroalimentario en nuestros días, se hace necesario buscar estrategias de diferenciación alternativas que apliquen al producto una fuente de ventaja competitiva, en este caso sobre todo en términos de imagen y calidad. Ello se debe a la importante influencia que el lugar de procedencia de los productos es capaz de ejercer sobre el comportamiento del consumidor (Gómez y otros, 2001).

El consumidor asocia unas características específicas a los productos procedentes de determinadas zonas y les asigna un nivel de calidad determinado, que le permite disminuir su nivel de incertidumbre cuando el producto o marca le resulta desconocido o cuando no puede evaluarlo hasta después de su consumo (Baker y Michie, 1995 y Steenkamp, 1997). A través de su experiencia personal, de la información adquirida por medio de otras fuentes o, incluso, a través de estereotipos o tópicos referentes a determinadas zonas, el consumidor desarrolla una serie de asociaciones relacionadas con el lugar de procedencia del producto que darán lugar a una imagen de éste determinada (Cambra y Villafuerte, 2012). La presencia de un indicador de procedencia sobre una marca de reconocido prestigio contribuye a que el consumidor refuerce y amplíe su imagen sobre la misma. El refuerzo de asociaciones ya existentes, junto con la incorporación de otras nuevas, permite al sujeto reconocer nuevos beneficios en el producto, a la vez que contribuye a ampliar y afianzar el reconocimiento de los anteriores a nivel cognitivo. También, hace posible que el consumidor desarrolle nuevas actitudes y sentimientos hacia el producto desde un plano afectivo, e incluso, a nivel

conductual, que muestre una mayor intención de adquirir el producto, realice la compra e incluso decida volver a comprarlo<sup>5</sup> (Martínez y Jiménez, 2006).

Por todas estas razones, las denominaciones de calidad se han convertido en una forma de diferenciación que puede permitir a las empresas adquirir una ventaja competitiva en la comercialización de sus productos agroalimentarios sobre la base del origen de los mismos. Calidad y origen deben ser los dos elementos principales bajo los que se desarrollen las estrategias de marketing de las empresas acogidas a denominación de calidad (García y otros, 2010).

Como acabamos de mencionar, la asociación de calidad tiene un papel importante a la hora de evaluar estos productos. Los productos con denominación de calidad, al estar sujetos a controles y regulación, adquieren valor y la etiqueta de calidad hace que el producto sea más fácilmente reconocido y aceptado por los consumidores. Sus atributos de calidad son fiables, disminuyendo así el riesgo de compra del consumidor (García y otros, 2010). En los mercados actuales, donde el grado de diferenciación de los productos es elevado y el nivel de saturación del mercado es alto, el empleo de elementos o signos que refuercen y mejoren el reconocimiento y la diferenciación del producto, a la vez que incrementan el número de asociaciones positivas vinculadas al mismo, se convierte en un elemento fundamental. Pero si, como en este caso, el aval procede de una institución fiable y de prestigio, como la Administración Pública, el reconocimiento de calidad no admite lugar a dudas (Cambra y Villafuerte, 2012).

Desde otra óptica de marketing, las denominaciones de calidad se configuran como una marca colectiva o pública, con acceso restringido no solo por el origen geográfico, sino también por las condiciones que se imponen a la naturaleza y a la calidad de sus productos (Bello y Gómez, 1996; Jiménez y Gómez, 1997; Sánchez et al., 1997; Steenkamp, 1997). A modo de marca paraguas o garantía, la DO es usada para comercializar diferentes productos en diversos mercados, dejando total libertad a cada una de las marcas que ampara para que realicen su propia comunicación y desarrollen sus propias promesas, pero suministrando globalmente respaldo y valor (Jiménez y Yagüe, 2012). De esta forma, la denominación de calidad refuerza la proposición de valor desarrollada por la marca, incluso en algunos casos la aumenta (Blázquez, 2007)

En referencia a la zona de influencia y según el estudio de Nebenzhal y Jaffe (1996), el concepto de denominación de calidad se valora más en contextos de cercanía al ámbito local, regional o nacional, mientras que en mercados internacionales, pesa más la fortaleza de cada marca y, quizás, el país de procedencia como referencias esenciales para distribuidores y consumidores. Por ello podemos concluir que una denominación de calidad no es una herramienta suficientemente fuerte por si sola para diferenciar la oferta

---

<sup>5</sup> En definitiva nos referimos a las tres dimensiones de la respuesta del consumidor: cognitiva o de conocimiento, afectiva o de actitud hacia el producto y comportamental o de acción que, en definitiva, se manifiesta en la compra o no del bien o servicio.

del sector en un mercado global, aunque sí puede ser un buen complemento (Cambra y Villafuerte, 2012).

Las empresas reconocen que el empleo de este indicador geográfico de calidad ofrece ventajas reales en los mercados basadas en la superioridad que el consumidor otorga a los productos con denominación geográfica de calidad sobre los que carecen de este indicador o incluso el efecto positivo que ejerce este indicador geográfico sobre el comportamiento de compra del sujeto facilita la creación de un capital comercial, que correctamente gestionado confiere un mayor poder de mercado a la empresa. La diferenciación sobre la base de una calidad determinada por la denominación geográfica protege a la empresa de la competencia y le permite vender sus productos a precios más altos (Jiménez y Yagüe, 2012).

## Capítulo 3

# EMBUTIDOS MORENO SÁEZ. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA Y SU MERCADO

---



En este capítulo nos aproximamos a la empresa objeto de nuestro estudio: Embutidos Moreno Sáez. El conocimiento de su historia, de su filosofía, de sus métodos nos ayudarán a comprender de mejor manera su desarrollo estratégico hasta la actualidad. Indudablemente, en el desarrollo de la empresa hay que tener en cuenta los efectos que el entorno general despliega y que condicionan la actividad de la organización.

Para completar este capítulo nos ocuparemos del análisis del entorno específico desde el punto de vista del producto objeto de nuestro estudio, el torrezno precocinado. Por último y a modo de resumen de toda la información analizada, plasmaremos los principales puntos fuertes y débiles de Moreno Sáez, así como las oportunidades y amenazas provenientes del entorno, todo ello mediante un análisis DAFO.

### **3.1. Información general de la empresa**

La larga trayectoria de la empresa Embutidos Moreno Sáez, que siempre ha apostado por la fabricación de un producto de calidad con medios tradicionales, unido a la innovación han culminado en la apuesta por el desarrollo de una marca de garantía que ayude a certificar la imagen de calidad del producto. Nos ocupamos a continuación de conocer diferentes aspectos de la empresa que nos ayudarán a comprender mejor su situación actual y las alternativas estratégicas desarrolladas hasta el momento, así como sus perspectivas de futuro.

#### **3.1.1. Historia de la empresa**

En el mes de Diciembre de 1.962 llegaban a Soria para fijar su residencia definitiva D. Víctor Samuel Moreno Sáez y su Esposa D<sup>a</sup> Juana Rioja Martínez, con cinco de sus hijos, con edades comprendidas entre los 2 y

los 9 años. Tras casi dos años de proyectos y construcción tomaban posesión de las instalaciones de su nueva factoría para iniciar su proyecto empresarial, continuación del comercial que ya desarrollaban en su pueblo natal, Badarán, provincia de La Rioja.

El oficio no le era nuevo a D. Samuel, ya que su padre, D. Baldomero Moreno fundó en el año 1932 una chacinería y fábrica de embutidos en una tierra famosa por la calidad del chorizo que se elabora en ella como era en aquel entonces y sigue siendo hoy La Rioja. Ya trabajó muchos años de su juventud en la fábrica paterna desarrollando principalmente labores de comercialización de los embutidos y de producción, junto a su hermano Felipe Moreno. En aquellos tiempos en las fábricas se hacían todas las labores, ya que no había suministros de carnes despiezadas o preparadas. Se mataban los cerdos, se despiezaban y se elaboraban los distintos productos derivados del mismo: Jamones, Paletillas, Lomos, chorizos, etc. En el año 1951 fallece D. Baldomero Moreno y la empresa pasa a nombre de su Viuda, denominándose Viuda de D. Baldomero Moreno y pasa a ser regentada por los dos hermanos varones de la familia, D. Víctor Samuel y D. Felipe Moreno. Tras surgir desavenencias entre ellos toman la decisión de separarse, quedando al frente de la empresa D. Felipe Moreno, quien adquiere a su hermano su parte correspondiente. Con ese capital junto con la aportación de su esposa, D. Víctor Samuel busca terrenos en La Rioja, Burgos y Soria, con la idea de construir una factoría donde desarrollar su idea empresarial. Finalmente se decide por implantar su negocio en Soria, concretamente en un polígono industrial de nueva creación llamado de San Francisco, dadas las buenas condiciones económicas que en aquel momento le ofrecieron. Hay que recalcar que durante el tiempo en que se desarrolló el proyecto y la construcción de sus nuevas instalaciones, D. Samuel no dejó de desarrollar labor comercial desde su pueblo Badarán ya que, con un pequeño almacén, compraba embutidos y jamones a distintos fabricantes de la zona y los comercializaba con su marca, manteniendo viva su cartera de clientes hasta poner en marcha su nuevo proyecto empresarial.

Inició su actividad en las nuevas instalaciones de Soria a principios de 1.963, registrando la marca Embutidos Moreno Sáez S.L, que se mantiene como marca principal hasta la actualidad. En esos difíciles inicios D. Samuel Moreno compraba carnes a los fabricantes y mataderos de la zona e incluso mataba cerdos en el matadero municipal y comercializaba con éxito sus elaborados. En el año 1968 procede a la primera ampliación de sus instalaciones con la construcción de un matadero de cerdos propio, donde sacrificar los animales que compraba para luego despiezarlos y elaborar los distintos productos derivados del mismo. En esa época, la actividad de la empresa sumaba la venta de los productos elaborados junto a la venta de carnes frescas y congeladas. Así anduvo la compañía, con diversos avatares y adaptaciones de la actividad a los cambios de mercado y de tendencias, pero siempre manteniendo un mercado y unos clientes.

En el año 1975 se incorpora oficialmente a la empresa, una vez acabados los estudios superiores, D. José Miguel Moreno Rioja, quien junto con D. Víctor Samuel dieron un nuevo impulso a la empresa con la fabricación a maquila de jamones y paletas curados que, por sus altas cifras de

fabricación, dieron lugar a dos nuevas ampliaciones de las instalaciones de la industria, con el fin de disponer de más secaderos donde desarrollar esta nueva producción. Al mismo tiempo se inicia la producción de Panceta Adobada y Costilla Adobada, producto que el mercado soriano demandaba para hacer los ahora famosos torreznos, iniciando así el desarrollo de un producto de vital importancia para la empresa en la actualidad.

En el año 1.980 se incorpora el segundo hijo varón de la familia, D. Samuel Moreno Rioja, que igualmente había acabado sus estudios superiores. Eran tiempos de cambios, en los que la tendencia de fabricar Jamones y Paletillas a maquila se estaba acabando, con la consiguiente pérdida de volumen de negocio. Por todo ello se decide apostar por la fabricación de embutidos y adobados, para suplir la pérdida de actividad jamonera. Con esfuerzo y buen hacer se consigue compensar la pérdida de actividad de la salazón de jamones con la fabricación de embutidos principalmente y se continuó desarrollando la actividad de los productos adobados, principalmente la Panceta Adobada para torreznos. Se siguió sacrificando cerdos, pero cada vez en menor cuantía y con mayores problemas sanitarios dada la antigüedad de las instalaciones de matanza, por lo que en 1.992 se decide suprimir la actividad de sacrificio de ganado, haciendo una importantísima reforma a las instalaciones de la empresa para adecuarlas a las exigencias del mercado común europeo y a las nuevas normas de fabricación. En ese mismo año se cambia la forma jurídica de la empresa a Sociedad de Responsabilidad Limitada, con un capital de 65.000.000 de pesetas, compuesta principalmente por los dos hermanos, ya que D. Víctor Samuel Moreno se acababa de jubilar y quería dar la responsabilidad del negocio a sus dos hijos.

Hay que hacer también referencia a la creación de otra compañía mercantil, muy afín a la actividad de Embutidos Moreno Sáez, que fue la comercializadora o distribuidora Comercial Hermanos Moreno S.L. fundada en 1.986 con un pequeño capital de 1.000.000 de pesetas y muy poca estructura material para comercializar los productos de Embutidos Moreno Sáez y otros afines en Soria y provincia, mediante una furgoneta autoventa y un comercial que visitaba a comercios minoristas y hostelería, utilizando las mismas instalaciones de la fábrica. En la actualidad Comercial Hermanos Moreno cuenta con 5 vendedores autoventas y cubre toda la provincia de Soria y zonas limítrofes, siendo un gran instrumento de comercialización de los productos de Embutidos Moreno Sáez.

Con la apertura de los mercados europeos, la empresa se plantea la estrategia de vender el chorizo en los mercados exteriores. Ante dicho reto y tras analizar los importantes costes que conlleva esta actividad, Embutidos Moreno Sáez promueve en el año 2.003 un consorcio de exportación con otras cuatro empresas sorianas, todas del sector alimentación y fabricantes de productos complementarios, bajo la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada, denominada Soria Food Trade S.L. El encargado de la comercialización fue un profesional de nacionalidad holandesa afincado en Girona. Gracias a esa iniciativa Embutidos Moreno Sáez comercializa actualmente más del 60% de sus embutidos en los mercados exteriores. Europea es su principal mercado, aunque existen clientes del consorcio en América del Sur, México, China, EEUU y Europa del Este. Para competir en

buenas condiciones en estos exigentes mercados, la empresa se certificó en una de las dos normas de seguridad alimentaria más exigentes del mundo, la del British Retail Consortium (BRC), lo que supuso un gran esfuerzo económico y de cambio de mentalidad y buenas prácticas de fabricación en la empresa.

En el año 2010, José Miguel y Samuel Moreno Rioja deciden separarse de mutuo acuerdo, y cada uno ocuparse de una de las compañías mercantiles, con lo que COHERMO queda en manos de José Miguel y EMBUTIDOS MORENO SAEZ en las de Samuel, pero manteniendo los fuertes vínculos comerciales que siempre les han unido.

En ese año, por medio de una propuesta de la Cámara de Comercio de Soria dentro del proyecto "SABOREA SORIA" gracias a la fuerza con la que el torrezno había irrumpido en los mercados, se inicia el proceso de solicitud de una marca de garantía que protegiera el producto de imitaciones que fabricantes de las provincias limítrofes habían comenzado a comercializar. Tras dos años de duro trabajo en 2013 la empresa consigue esta preciada figura de calidad tras ser aprobada por una certificadora externa, de forma que ya puede comercializar su panceta adobada con el etiquetado de este sello de garantía de calidad.

#### **3.1.2 Descripción de las instalaciones**

Las instalaciones de la empresa Embutidos Moreno Sáez se encuentran ubicadas en la ciudad de Soria, situada en el este de la comunidad autónoma de Castilla y León. El clima de Soria ofrece unas condiciones excepcionales para la curación y el secado de embutidos y adobados. Esto se debe a su situación en la altimeseta castellana, a una altura alrededor de 1000 metros sobre el nivel del mar, lo que le confiere un clima continental muy frío y extremadamente seco. Por esta razón, la provincia de Soria se encuentra entre las principales productoras de embutidos y adobados a nivel nacional y sus productos gozan de reconocido prestigio.

La empresa no ha cambiado su ubicación en sus 50 años de historia, sin embargo, si lo han hecho sus instalaciones y maquinarias, adaptándose a los tiempos actuales. Aunque el proceso de fabricación de la empresa está basado en los estándares tradicionales, se ha realizado un gran desembolso en maquinaria de última tecnología lo que ha permitido modernizar los procesos productivos sin arriesgar el carácter tradicional en la elaboración, aspecto clave en la diferenciación del producto final. Especial mención tiene la inversión realizada por la empresa en el año 2008 para adaptar sus instalaciones a la normativa de calidad BRC. Con este cambio, que exigió un importante esfuerzo financiero, se logró dotar a la empresa de un sistema de calidad avalado en todo el mundo.

El edificio que alberga a la empresa consta de tres plantas. En la primera planta están situadas la zona de oficinas y toda la zona de elaboración y faenado de los embutidos. También en esta zona se realiza el empaquetado del producto final y se encuentran las cámaras frigoríficas donde se deposita el producto final a la espera de su comercialización. En la segunda y tercera

planta del edificio se encuentran los secaderos naturales, 23 naves en las cuales se cuelgan los embutidos para su maduración mediante aire y calor de carbón de encina. También existe un secadero artificial para el secado de la panceta.

### **3.1.3 Descripción del proceso productivo**

Como hemos explicado anteriormente, en la producción de embutidos la climatología resulta de vital importancia. El clima extremadamente seco y frío de la provincia de Soria hacen que el producto se elabore en unas condiciones únicas lo que permite conseguir artículos de una calidad excepcional.

El comienzo del proceso productivo de los embutidos y adobados de Embutidos Moreno Sáez comienza con la llegada de la carne fresca a sus instalaciones. Aunque antiguamente la empresa mataba sus propios cerdos, en la actualidad la carne que utiliza para su elaboración procede de diversos mataderos de la provincia de Soria y otras provincias limítrofes.

En el caso del chorizo y dado que no es el producto objeto de nuestro estudio, haremos un breve resumen de su elaboración sin entrar a valorar más aspectos. La carne de cerdo llegada a las instalaciones (paleta, magro y recorte de la panceta) es pasada por la picadora, utilizándose cuchillas de diferente tamaño según el corte que queramos realizar para cada tipo de chorizo. Después se realiza su amasado junto a los aditivos que se quieran añadir. Entre estos aditivos siempre se encuentran el ajo, la sal y el pimentón de la Vera (dulce o picante), al que se podrán añadir otros aditivos en función del tipo de chorizo a realizar. Una vez terminado su amasado y picado, la carne ya está lista para su embutido por parte de los operarios, para lo cual se servirán de una máquina para introducir la carne dentro de la tripa de cerdo, la cual será siempre de carácter natural. Una vez realizado este proceso, el embutido está listo para ser colgado en los secaderos naturales de la empresa, donde permanecerá durante un tiempo determinado según el tipo de chorizo, siempre mediante el aire natural soriano y carbón de encina. Este último proceso de secado y maduración del chorizo conseguirá dotar el producto de un sabor especial. Es muy importante garantizar que el calor generado por el carbón de encina sea el adecuado para su curación y que la apertura de las ventanas sea idónea en tiempo para que el producto quede en las mejores condiciones posibles.

La panceta adobada tampoco es el producto que vamos a estudiar en profundidad en este trabajo, sin embargo, es una parte importantísima del torrezno precocinado ya que éste se realiza a través de la transformación de aquélla. Su elaboración se realiza de la siguiente manera. Una vez que la pieza de panceta llega a la empresa desde la sala de despiece, esta será recortada manualmente por los operarios para adquirir las medidas necesarias para adecuarse a los estándares estipulados en la marca de garantía. Esta operación de recorte consiste en eliminar las partes del producto de manera que quede en forma rectangular más o menos uniforme, puliendo los cuatro lados del mismo y con una dimensión mínima de 15x35 cms y máxima de 25x50 cms. En la parte superior de la panceta se descarga del exceso de

magros y bolas de grasa, hasta dejar una superficie uniforme y lo más lisa posible. Una vez recortadas, se colocan dos cuerdas se deposita en contenedores con agua para su salado. Una vez efectuada la salazón se procede a su pintado con una papilla de pimentón de la Vera y a su colgado en secadero artificial, donde las piezas permanecerán colgadas aproximadamente de 72 – 96 h y se considera que el secado es adecuado cuando el control organoléptico es conforme y la merma<sup>1</sup> se encuentra entre el 15-20%.

El resto de productos adobados (careta, lomos, costilla), llevan un proceso similar al de la panceta, salvo por el hecho de que no es necesario el recorte de la pieza por los operarios al venir ya recortados de la sala de despiece.

De la panceta adobada se obtiene también el producto objeto de nuestro estudio, el torrezno precocinado. Para su producción se cortará la panceta al tamaño adecuado para realizar los torreznos y se le realizará un transformado el cual hace que se simplifique sobremanera el cocinado final del torrezno<sup>2</sup>. Esta transformación hace que el consumidor final únicamente tenga que freír los torreznos en aceite abundante, ahorrándose todo el elaborado previo que suponía la fritura a fuego lento de la corteza para que esta quedara alta y crujiente. De esta manera, se obtiene el auténtico Torrezno de Soria en tan solo dos-tres minutos. Profundizaremos en las repercusiones para la empresa y el consumidor de esta simplificación del proceso más adelante.

Por último, una vez los productos se encuentran en su estado óptimo para el consumo, se realizará el envasado y empaquetado de los mismos, para lo que la empresa cuenta con maquinaria especializada como es el caso de termoformadoras y máquinas de vacío.

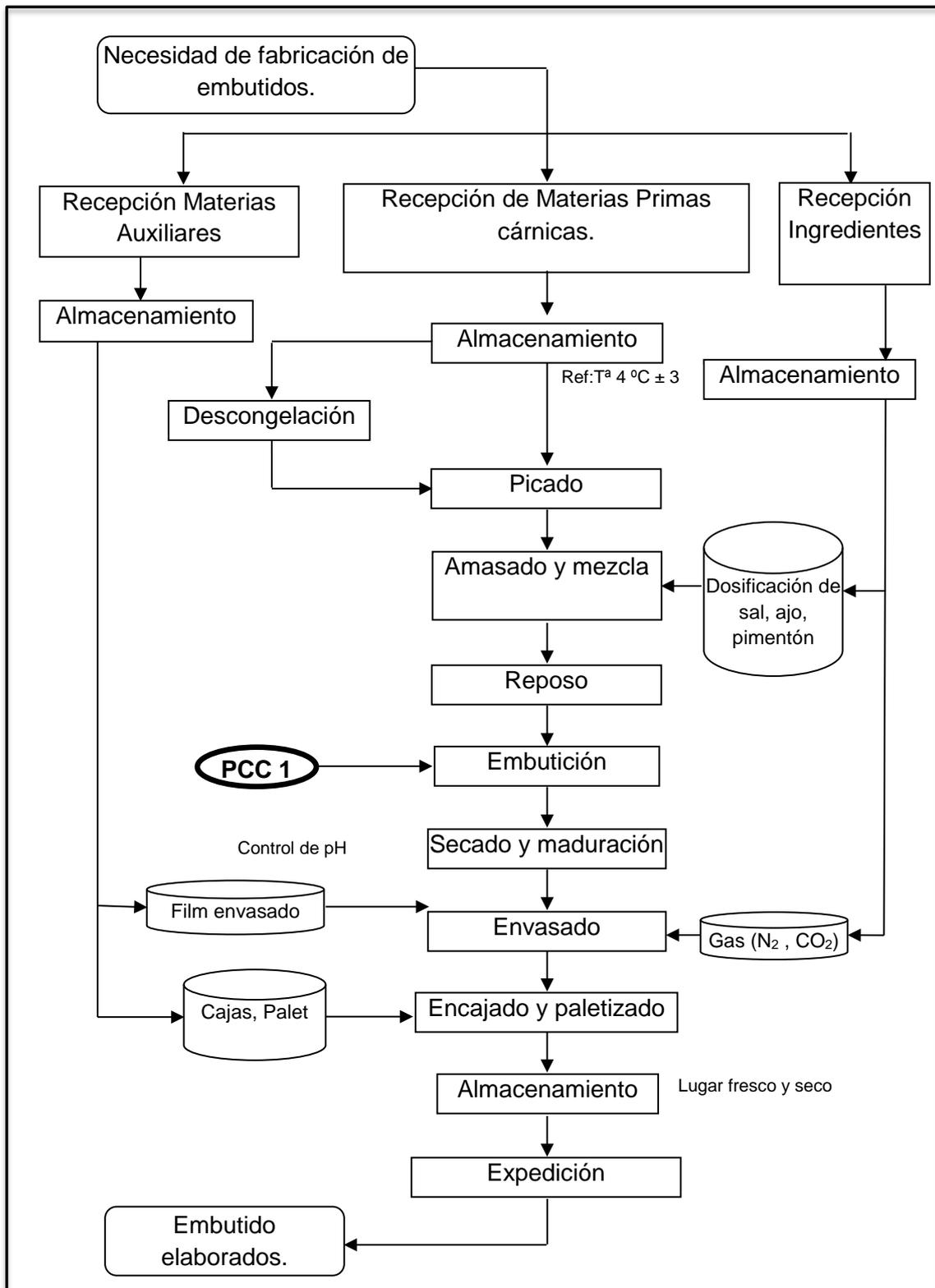
En la siguiente figura 3.1 podemos observar todo el sistema de producción descrito anteriormente, desde que la empresa se ve en la necesidad de fabricar embutidos hasta la salida del producto final de la empresa.

---

<sup>1</sup> Por merma se entiende la diferencia de peso del producto antes y después del colgado. Es un término importante sobre todo a la hora de los costes para la empresa, pues si el mermado es excesivo se están perdiendo kilos de venta y los márgenes son más estrechos. Por ello está siempre muy controlada por parte de la empresa.

<sup>2</sup> No profundizaremos en la elaboración del precocinado de la panceta dado que es un proyecto de I+D+I elaborado por la compañía, la cual prefiere guardar el secreto ante la posibilidad de que esta pudiera ser copiada por la competencia.

Figura 3.1 Proceso de producción de la empresas Embutidos Moreno Sáez



Fuente. Elaboración propia

### 3.1.4 Organización de la empresa.

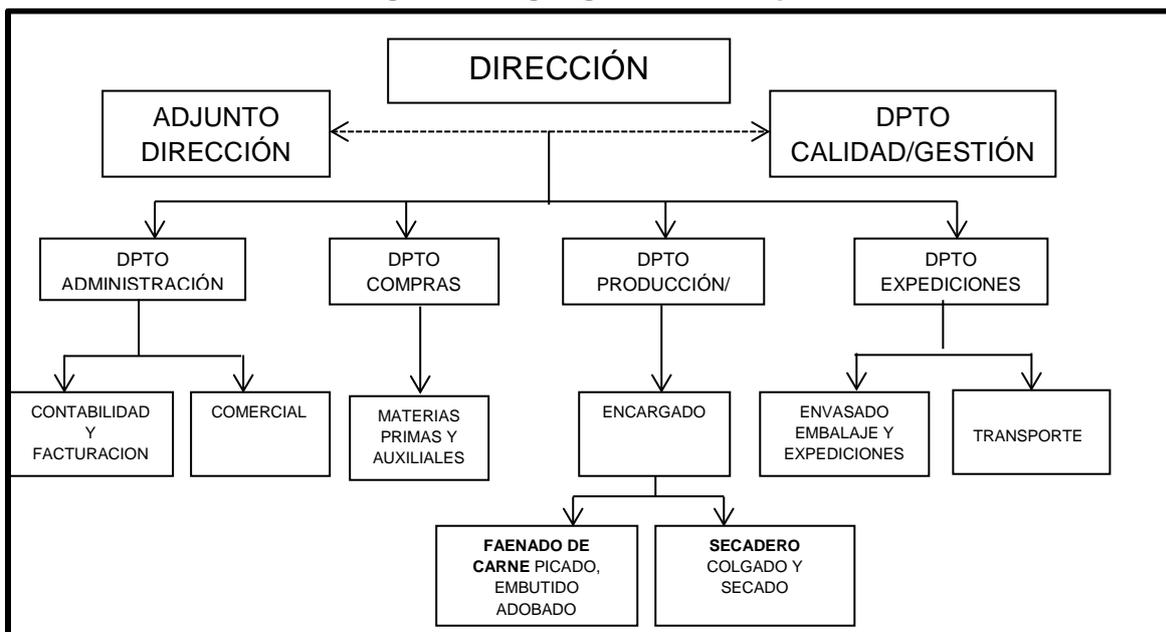
Antes de dar a conocer la organización de la empresa, creemos que es necesario explicar cuál es la filosofía empresarial y de marketing de la misma. Además de producir embutidos y adobados de calidad, la empresa intenta hacer partícipe a la comunidad soriana con diferentes alternativas. También realiza una labor social con diferentes estamentos sorianos, los cuales explicaremos más detalladamente en las políticas de comunicación del capítulo 4 de este TFG.

Según la política de gestión elaborada por la compañía, la filosofía de Embutidos Moreno Sáez se basa en la continuidad de la cadena alimentaria “de la granja a la mesa”. La filosofía de marketing de la empresa es de orientación al cliente, y su trabajo se enfoca en ofrecer al cliente un producto de calidad y que satisfaga sus expectativas.

Además, dentro de la política de gestión, existe un apartado referente a la transparencia informativa de todo el equipo, en la que la empresa se compromete a una rápida actuación en caso de que ocurriera algún tipo de incidencia de seguridad alimentaria en alguno de sus productos. Así mismo, la empresa se compromete a cumplir con una ética empresarial en su operativa diaria en la empresa. Esta política de transparencia no se ve como un simple apartado del trabajo, sino que es un concepto inherente a toda actividad que estará presente de forma continuada en cada tarea y en la filosofía de actuación de cada departamento.

Para el desarrollo de esta filosofía de orientación al cliente la empresa Embutidos Moreno Sáez cuenta con una organización interna dotada de 11 empleados. El organigrama de la empresa se puede consultar en la figura 3.2.

Figura 3.2 Organigrama de la empresa



Fuente. Elaboración propia

Aunque la empresa tenga diferentes departamentos completamente identificados y con su correspondiente división de funciones, el pequeño tamaño de la empresa y su carácter familiar hace que todos los trabajadores participen en las diversas tareas de la empresa, desarrollando roles variados en función de las necesidades de la empresa. Esto es, el personal de la firma es muy polivalente.

### 3.1.5 Cartera de productos

La cartera de productos ha tenido siempre dos líneas muy diferenciadas, embutidos y adobados. Recientemente se puede decir que la empresa ha entrado en el mercado con una nueva línea como es el precocinado, debido a la entrada en el mercado con su producto torrezno precocinado, una apuesta estratégica por la que la empresa ha apostado muy fuerte.

En la tabla 3.2 que adjuntamos a continuación se puede ver un resumen de los principales productos de la empresa divididos en las tres líneas que hemos mencionado.

**Tabla 3.2 Cartera de productos de la empresa Embutidos Moreno Sáez.**

<b>EMBUTIDOS</b>	<b>ADOBADOS</b>	<b>PRECOCINADOS</b>
<p><b>Chorizos vela</b>                      Chorizo extra recto Soria                      Chorizo extra recto Soria picante                      Chorizo extra cular cosida                      Chorizo extra gran vela blanco                      Chorizo vela extra San Polo                      Chorizo vela extra San Polo picante</p> <p><b>Chorizos Sarta</b>                      Chorizo extra sarta natural dulce                      Chorizo extra sarta natural picante                      Chorizo sarta primera dulce                      Chorizo sarta primera picante</p> <p><b>Chorizo para pizza</b>                      Chorizo extra pizza picante</p>	<p>Panceta adobada                      Costilla adobada                      Careta adobada                      Lomo adobado                      Lomo enajado                      Lomo embuchado</p>	<p>Torrezno precocinado                      Bandeja 20 uds                      Bandeja 8 uds</p>

Fuente. Elaboración propia

Dentro de la rama de embutidos hay que destacar los tres tipos de chorizo que se comercializan. Entendemos por chorizo vela el chorizo de calibre grueso (80 o 90 cm) que se comercializa sobre todo para lonchear. Dentro de los chorizos vela de la empresa existen diferentes tipos en función de su contenido de carnes y su calibre. También destaca entre ellos el chorizo vela blanco, que se realiza sin pimentón. Por chorizo sarta entendemos el chorizo de menor calibre (36/38 cm) y de una longitud menor cada pieza. En este caso existe el chorizo natural, el cual se realiza sin ningún aditivo y de

forma completamente natural y tiene tres semanas de secado; y el chorizo categoría primera, especial para cocinar y de una calidad menor al natural. Por último, el chorizo pizza picante es un chorizo de calibre fino, que se vende loncheado y es especial para la realización de pizzas, al estilo del pepperoni italiano.

Dentro de los adobados, la empresa tiene en su cartera de productos panceta, costilla y careta. Estos tres productos son muy apreciados dentro de la región y forman parte de su gastronomía local, pudiendo cocinarse de muy diversas formas, destacando sobre todo el popular torrezno realizado a través de la panceta. Dentro de los lomos, la empresa los comercializa de tres maneras diferentes: adobado o enajado, los cuáles necesitan de un cocinado previo para su consumo; y embuchado, un producto de alta calidad excelente para su loncheado y su consumo como tapeo o en bocadillos.

Por último y dentro de su nueva línea de precocinados, la empresa comercializa el torrezno precocinado, producto objeto de nuestro estudio y el cuál se comercializa en bandejas de 8 unidades destinadas a particulares, y en bandejas de 20 unidades destinadas a restauración.

### **3.2 Análisis estratégico del mercado**

En este apartado analizaremos la situación de la empresa Embutidos Moreno Sáez desde su entorno general y su entorno específico. En concreto, para analizar su entorno general trataremos de realizar un análisis de los factores que más afectan a la empresa desde un punto de vista político, económico, social y tecnológico. A continuación, trataremos el entorno específico de la empresa, esta vez ya centrado en el producto de nuestro estudio, el torrezno precocinado, y para ello realizaremos un análisis de los principales proveedores, clientes y competidores en su mercado más cercano. Por último, y para dar por finalizado este punto, realizaremos un análisis DAFO para tratar de dar una visión generalizada de la empresa del producto en cuestión.

#### **3.2.1 Análisis del entorno general**

Dentro de la planificación estratégica, el entorno general sobre el cuál vamos a realizar una previsión es especialmente difícil ya que la dinámica y complejidad de nuestros sistemas económico, social y político actuales requieren del análisis de una serie de factores clave relacionados con la empresa que realiza dicho análisis estratégico.

Este proceso de análisis estratégico comienza por el estudio de los factores más generales que influyen en el entorno. Una de las herramientas más utilizadas para la elaboración de este análisis del entorno general se trata del modelo PEST<sup>3</sup>. Mediante el análisis de estos cuatro factores, trataremos de

---

<sup>3</sup> Por análisis PEST se entiende aquél que estudia los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos relativos al entorno que rodea a la empresa. Una variante de este análisis es el PESTEL que añade al anterior factores ecológicos y legales.

dar a conocer las principales influencias del entorno general en la empresa Embutidos Moreno Sáez.

Para una empresa como Embutidos Moreno Sáez, de tamaño familiar y afincada en una provincia pequeña como es Soria, la diferencia de la influencia entre unos factores y otros es muy significativa. Ahora bien, las turbulencias producidas por la crisis económica que ha afectado a nuestro país en los últimos años suponen el factor más influyente para la empresa aunque factores tecnológicos y socioculturales también resultan importantes. Menos relevantes se muestran los factores políticos, salvo los requerimientos legales que se incluyen dentro de este apartado.

### *3.2.1.1. Político*

El entorno político no supone una gran influencia desde un punto de vista general para la empresa. Y en cuanto a general, nos referimos a aspectos como un cambio de gobierno local o nacional, la adopción de políticas diferentes, etc. La mayor influencia que pueden suponer estos cambios a nivel político deriva de sus consecuencias económicas para las familias. Nos referimos a aquellas políticas que suponen la obtención de una menor renta per cápita, bien por la reducción salarial, bien debido a una situación de desempleo, que hacen que la demanda interna se vea afectada, con consecuencias a nivel económico que analizamos en el apartado siguiente.

Lo que si supone una mayor influencia para la empresa desde un punto de vista político es el marco legal en el que opera<sup>4</sup>. El marco legal de la empresa resulta importante sobre todo a la hora de cumplir con los estándares sanitarios marcados para este sector y en términos de calidad. Dado que la empresa Embutidos Moreno Sáez está acogida a una normativa comunitaria de calidad muy estricta como es la del British Retail Consulting (BRC), está obligada a realizar un esfuerzo constante para cumplir con las especificaciones legales impuestas. Las empresas que se encuentran acogidas a BRC son por lo general empresas más grandes, con departamentos específicos de calidad formados por varias personas que se dedican a cumplir con los estándares y documentación necesarios. En una empresa de pequeño tamaño como Embutidos Moreno Sáez supone un sobreesfuerzo el cumplirlos, pues los responsables de calidad no se dedican solamente a ello sino que cumplen con otras funciones dentro de la empresa, por lo que se reduce el tiempo que pueden destinar a estas tareas. Por ello el riesgo de no aprobar la auditoría anual que estipula BRC para mantenerse certificado es algo mayor, aunque en los dos últimos años la empresa ha conseguido aprobarla con la máxima nota, A. Dado que en la actualidad casi el 60% de la producción de la empresa va destinado a los mercados exteriores, el cumplimiento con la normativa legal por parte de la empresa se considera vital dentro de su actividad.

---

<sup>4</sup> Como hemos aclarado en una nota anterior, algunos autores incluyen el marco legal de la empresa como un factor más a tener en cuenta a la hora de realizar un análisis PEST, sin embargo nosotros hemos optado por considerarlo como una cuestión más dentro del entorno político.

#### 3.2.1.2. Económico

El mercado de productos cárnicos tampoco se ha librado de verse afectado por la situación de actual crisis económica de la economía mundial. El consumo interno de este tipo de productos ha disminuido notablemente durante estos años, y las empresas en su mayoría han sobrevivido gracias a la exportación. Este descenso de consumo de los productos porcinos dentro del mercado interno viene en gran medida causado por el descenso de las rentas de las personas físicas, que ha supuesto una importante bajada de las ventas en España, sobre todo en embutidos. Este descenso se ha manifestado tanto en la compra de productos para consumo en el hogar, como debido a la reducción de la demanda de servicios de restauración. Este importante descenso de la demanda interna ha hecho además que los márgenes se hayan visto reducidos y se haya aumentado la competencia entre las empresas, suponiendo un duro golpe para el mercado de la industria cárnica.

Otra importante repercusión de la crisis económica se debe a la dificultad para recibir financiación a través de las entidades bancarias, las cuáles han restringido el crédito sobre todo en relación a las pymes. Además, para acceder al crédito estas entidades bancarias han aumentado sus exigencias en los que a garantías financieras se refiere, haciendo que las empresas se vean cada vez con mayores dificultades para acceder al mismo en casos de necesidad.

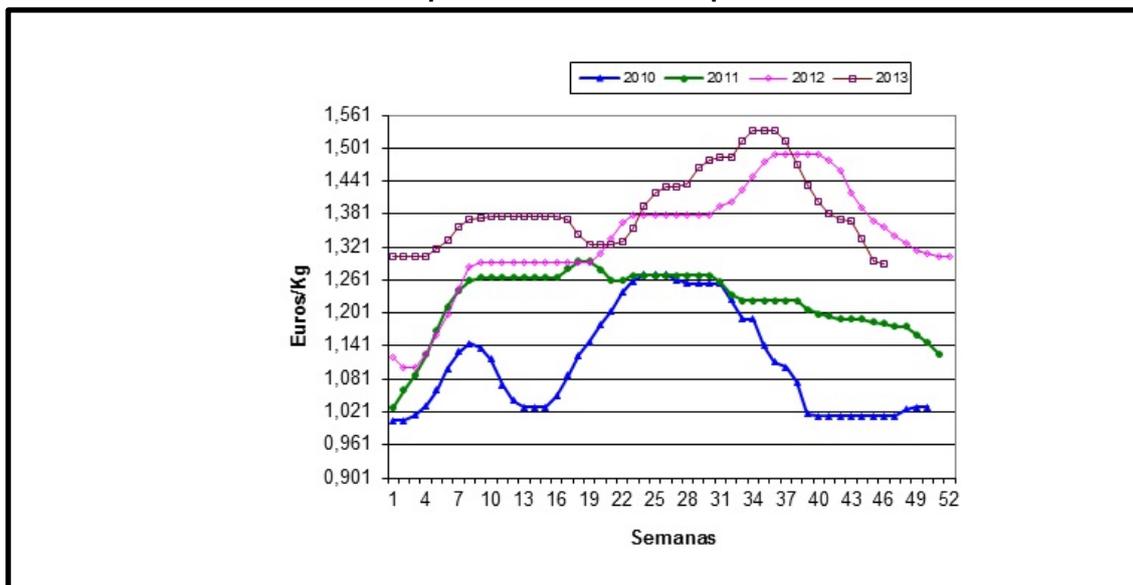
Esta limitación de acceso al crédito unida a la reducción de las ventas hacen que aumente el riesgo de impago para la empresa o, cuando menos, que el pago, con frecuencia, se retrase notablemente en el tiempo debido a la falta de liquidez.

Aunque los expertos entienden que la supervivencia del sector va ligada a la exportación, Embutidos Moreno Sáez vio reducida su producción dedicada a mercados exteriores en gran medida por el descenso del consumo de chorizo en Gran Bretaña, que hizo que sus ventas se vieran reducidas en este país en el año 2012. Sin embargo, la demanda por parte de países europeos de embutidos, en gran medida por su competitividad en precios y su fama de calidad, se presenta como una oportunidad de negocio para la empresa a corto plazo, sobre todo a través de su empresa asociada para la exportación Soria Food Trade, destacando el chorizo como el producto con mayores expectativas de venta en el mercado exterior.

La dependencia de la evolución del mercado porcino en España es otro factor a considerar dentro del entorno económico, sobre todo en términos de precio del cerdo. Para la empresa tendrá una gran repercusión sobre todo en términos de costes y de márgenes el precio que tenga el cerdo en lonja en cada momento. El citado precio es altamente fluctuante y puede depender de diversos factores. En primer lugar, tiene una gran dependencia del mercado primario de materias primas. Una temporada de mala cosecha en los productos principales de alimentación de los cerdos (pienso, maíz, etc) puede suponer una fuerte oscilación al alza en el precio del porcino, con el consiguiente sobrecoste para la empresa. Este incremento en costes es difícilmente compensable debido a las dificultades para aplicar subidas de precio sobre los

productos finales, sobre todo en los mercados exteriores. En el gráfico 3.1, se pueden ver las variaciones de precio del cerdo durante los últimos 4 años.

Gráfico 3.1. Variación del precio del cerdo en el periodo 2010-2013



Fuente: ANICE

Como podemos observar, este precio fluctúa mucho, haciendo que el coste de la materia prima para la empresa varíe mucho a lo largo del año, lo cual provoca oscilaciones también en los márgenes de la empresa.

Otro factor que puede suponer un aumento de los precios de determinadas materias primas de la empresa es la demanda de productos por países superpoblados, como es el caso de China. Por ejemplo, el aumento de la demanda de este país de piezas del cerdo como las patas o el morro han hecho que los precios de estas piezas se vean incrementadas en un porcentaje muy alto. En menor medida, esto ha ocurrido también con la panceta; dado que se trata de uno de los principales productos de la empresa, el que estos precios llegarán a dispararse podría suponer un gran perjuicio para la misma.

Por supuesto, una influencia determinante para el entorno de la empresa podría suponer una epidemia como la de gripe porcina ocurrida en 2009. En estos casos, a pesar del cuidado registro sanitario que lleva a cabo la empresa, la información sobre este problema de la que se hacen eco los medios de comunicación, generan un efecto negativo sobre la imagen del producto derivado de la desconfianza que se produce entre la población. Evidentemente este miedo a consumir un producto en mal estado produce un indiscriminado descenso en las ventas.

### 3.2.1.3. Sociocultural

En cuanto al entorno sociocultural de la empresa, dos son los factores principales a tener en cuenta dado que influyen notablemente en su actividad empresarial. El primero de ellos, tiene que ver sobre todo con la fama de calóricos y perjudiciales para el colesterol que poseen los embutidos y adobados. En un mundo en el que el consumidor cada vez valora más el

aspecto físico y la salud, resulta complicado que este tipo de producto se asiente como un bien de consumo habitual. Aunque la realidad es que su fama de calóricos no está fundamentada, ya que los estudios nutricionales realizados dan unas cifras sensiblemente mejores en comparación con otras carnes como puede ser vacuno u ovino. Sin embargo, es difícil cambiar este concepto en la mente del consumidor por lo arraigado que se encuentra en la cultura tradicional.

El segundo factor sociocultural a tener en cuenta es el cambio de mentalidad sobre el Torrezno de Soria. El torrezno de Soria ha pasado de considerarse como una pieza de baja calidad y muy calórica, sobre todo desde fuera de la provincia, a una pieza de alta calidad que incluso se vende en tiendas delicatessen. El conocimiento por parte de la población de fuera de la provincia sobre este producto es cada vez mayor y la consecución de la marca de garantía ha hecho que se incremente su consumo, aumentando en el último año las ventas hasta en un 20%.

#### 3.2.1.4. *Tecnológico*

La influencia principal del entorno tecnológico de la empresa viene determinada en gran medida por la reducción de las ayudas en I+D+i por parte del gobierno del Partido Popular en estos últimos años. Sin embargo, esta reducción de las ayudas se ha acometido sobre todo en los dos últimos años, por lo que el proyecto de I+D+i que realizó la empresa en el año 2009 no sufrió las consecuencias de este recorte. Por ello, la empresa pudo recibir la subvención por parte del CDTI y de ADE<sup>5</sup> para acometer su proyecto "Tradopancet", sobre el precocinado del torrezno. Sin embargo, esta reducción de ayudas podría tener una influencia negativa para la empresa en caso de que intentara acometer otro proyecto de I+D+i.

Otro de los aspectos a tener en cuenta a la hora de hablar del entorno tecnológico es el alto coste de la maquinaria específica de la empresa cárnica. Este alto coste de la misma, unida a la antigüedad de las instalaciones supuso una fuerte inversión para la empresa a la hora de tratar de certificarse dentro de la normativa BRC, gran parte de la cual sigue generando grandes gastos de amortización a la misma.

A pesar de que la tecnología supone un alto coste en el momento de su adquisición, supone una importante modernización a la hora de la fabricación de embutidos que hace que los costes de mano de obra se hayan reducido para las empresas del sector. Además, la tecnología implica que el proceso de fabricación de los embutidos y adobados se encuentre controlado en todo momento, con la reducción en riesgos de partidas defectuosas y la facilidad de estandarización de los productos que eso supone.

---

<sup>5</sup> El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) es una Entidad Pública Empresarial, dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad, que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas. La Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial de Castilla y León (ADE) promueve a su vez la innovación, internacionalización y desarrollo de las empresas de Castilla y León.

### **3.2.2 Análisis del entorno específico**

Después de analizar los principales factores del entorno general que afectan a la empresa Embutidos Moreno Sáez, vamos a pasar a centrarnos en los factores más importantes de su entorno específico. El conocimiento de éstos es clave para llevar a cabo un buen análisis estratégico.

Hemos optado por centrarnos en el análisis del entorno específico relativo al producto objeto de estudio –el torrezno- evitando analizar factores inherentes a toda la empresa puesto que no es el objetivo de este TFG; todo ello sin perjuicio de que citemos muchos factores que son comunes a toda la empresa y, por ende, a su cartera de productos.

Según el estudio de Grant (1995), son tres los factores del entorno para analizar los beneficios que un producto puede ocasionar para la empresa: el valor del producto o servicio para el cliente, la intensidad de la competencia y el poder de negociación relativo en los diferentes niveles de la cadena de producción. De estos tres factores depende la viabilidad de la empresa y su capacidad de lograr maximizar beneficios. Nos ocupamos a continuación de analizar por separado cada uno de éstos elementos.

#### **3.2.2.1 Proveedores**

Cuando hablamos de proveedores, en lo que al torrezno precocinado nos referimos es a suministradores de panceta fresca, pues como ya hemos comentado con anterioridad, este producto se realiza a través de la transformación de panceta adobada, que también es comercializada por la empresa.

Según los datos de ANICE, existen más de 700 mataderos de carne registrados en la actualidad dentro de la geografía española, lo que da una idea de la tremenda competencia dentro de este sector. La gran mayoría de ellos se encuentran dentro de grandes empresas o cooperativas. Por lo tanto, existe un gran número de mataderos que venden este producto, por lo que no existen problemas de suministro del mismo. El que exista una gran competencia dentro del sector no implica necesariamente la existencia de precios bajos, ya que los precios vienen marcados por lonjas (en el caso de la panceta, por ser una pieza del despiece del cerdo, la regula normalmente el Mercado Cárnico de Barcelona), lo que hace que todos ellos se encuentren dentro de similares parámetros en lo que a precio se refiere. Como ya indicamos con anterioridad, este precio dependerá en gran manera de la agricultura y de la cantidad de cerdos sacrificados en el mercado.

Dentro de las empresas del sector, Embutidos Moreno Sáez es muy competitiva en lo que a producción de panceta se refiere, con una producción semanal alrededor de los 7.000 kg. Esta gran capacidad productiva hace que mantenga un alto poder a la hora de negociar con mataderos, por la gran cantidad de kilos que puede llegar a comprarles. La empresa en la actualidad trabaja principalmente con dos grandes mataderos de panceta, pero en caso de surgir desavenencias por cualquier motivo, no existirían trabas para obtenerlas de otros. El único requisito que limitaría la búsqueda de un nuevo

proveedor es que el mismo debería estar homologado según los estándares marcados por BRC para los proveedores de carne de las empresas dentro de las mismas. Es por ello que estos proveedores deben tener un sistema de calidad bastante estricto.

Aunque en su momento la empresa estuvo integrada verticalmente en cuanto a la matanza de sus propios animales se refiere, en la actualidad no se considera una opción competitiva para la empresa, por lo que siempre dependerá de mataderos externos a sus instalaciones.

En cuanto a los suministradores de las materias primas para el elaborado de la panceta, los productos principales para su elaboración son pimentón de la Vera y sal fina. La sal fina no supone un gran coste para la empresa ni existen grandes diferencias en calidad según los distribuidores, por lo que se lleva años trabajando con el mismo con un precio competitivo. A la hora de comprar el pimentón de la Vera, lo que Embutidos Moreno Sáez busca es principalmente calidad, pues de este producto dependerá en gran parte la calidad de su panceta, aunque tampoco es de gran influencia en los costes de fabricación dada la poca cantidad que necesita.

#### 3.2.2.2 *Clientes*

Lo primero en lo que hay que hacer hincapié al hablar de la posición de la empresa Embutidos Moreno Sáez respecto a sus clientes de torrezno precocinado, es la escasa competencia existente en este producto. En este momento Embutidos Moreno Sáez posee una posición de liderazgo en cuanto no existe un gran número de competidores en la comercialización de este producto y es con diferencia el máximo productor del mismo, lo que genera una posición competitiva por parte de la empresa frente a la demanda de sus clientes.

Sin embargo es necesario realizar una clara diferenciación entre la posición de Embutidos Moreno Sáez respecto a sus clientes según las características de los mismos. En el caso de las empresas distribuidoras de fuera de la provincia, la empresa es muy competitiva a nivel de negociación con las mismas debido a la demanda que está teniendo este producto en tanto cada vez es más conocido a nivel nacional y no ya solo dentro de las propias fronteras de la provincia de Soria. Siempre hay que tener en cuenta la dificultad y laboriosidad para realizar el torrezno de Soria correctamente, lo que implica que fuera de la misma provincia no resulta sencillo elaborarlo en las mejores condiciones para su ingesta. Es por ello que las distribuidoras que se encuentren interesadas en comercializar el torrezno de Soria con la sencillez que proporciona el precocinado no tendrán un gran poder de negociación frente a la empresa en cuanto a términos de negociación y precio se refiere.

Dentro de la provincia de Soria, Embutidos Moreno Sáez posee, como hemos podido ver anteriormente, su propia distribuidora a través de la cual comercializa todos sus productos. Es por ello que el precio y condiciones vendrán estipulados según lo que las dos partes consideren más adecuado para el mercado soriano.

Mención aparte tiene la gran distribución, la cual supone una gran oportunidad para la empresa debido a los altos volúmenes de ventas que estas manejan. Sin embargo, para comercializar los torreznos en estas superficies son las grandes cadenas las que estipulan las condiciones y existen pocas posibilidades de negociación con las mismas. En estos momentos Embutidos Moreno Sáez comercializa sus productos en los Hipercor y Corte Inglés de Zaragoza y se encuentra en negociaciones para implantarlo próximamente en los centros de Madrid.

### 3.2.2.3 *La competencia*

Embutidos Moreno Sáez es pionera en la comercialización del torrezno precocinado. Si bien antes otras empresas habían tratado de realizar el precocinado a la panceta para facilitar el cocinado del Torrezno de Soria, nunca llegaron más allá de hacerlo con sartenes industriales y en mercados locales. Con su proyecto de I+D+i "Tradopancet", la empresa apostó por expandir el mercado de este producto y tratar de convertirse en líder en la venta de este producto de reciente creación.

Empezaremos refiriéndonos a la competencia existente en la tradicional panceta adobada para torreznos. Al ser un producto tan localizado, la competencia es bastante reducida. A día de hoy, los productores más significativos, además de Embutidos Moreno Sáez, son: Embutidos la Hoguera, Productos Cárnicos Llorente (La Despensa), Cárnicas Llorente, Industrias Cárnicas Villar, Cárnicas Reverte, Sierra de Toranzo y Embutidos García Recio. Entre estas empresas, Embutidos Moreno Sáez es la que posee, en estos momentos, una mayor producción anual de panceta adobada para torreznos, con una diferencia significativa sobre el resto de productores.

Todos ellos se dedican a la elaboración tradicional del producto, es decir, siguiendo todas las fases del proceso de preparación, corte, salado, pintado, colgado, secado y envasado. Ahora bien, solamente dos productores se han aventurado a la comercialización del torrezno precocinado: Productos Cárnicos Llorente y Sierra de Toranzo. Productos Cárnicos Llorente (La Despensa) vende este producto en la actualidad, aunque lo realiza sobre todo a nivel local en sus tiendas en la provincia, y a un menor nivel en provincias cercanas como Burgos, ya que no trabaja a través de grandes distribuidores sino con sus propios medios. Sierra de Toranzo también los comercializa en su mayoría en zonas cercanas a su fábrica (Agreda, Olvega y alrededores) Además de estas empresa, existen algunas otras que continúan realizando el precocinado en sartén industrial, aunque su venta es muy limitada.

A día de hoy, Embutidos Moreno Sáez comercializa este producto en provincias tan dispares como Zaragoza, Huesca, Burgos, Pamplona, Valladolid, todo el País Vasco, Guadalajara y La Rioja. Además, está trabajando para su implantación a muy corto plazo en todos los centros Corte Inglés e Hipercor en Madrid. Dicho esto, y respecto del resto de productores, la empresa ostenta una posición de liderazgo muy clara en la venta de este producto al poseer un gran porcentaje del nicho de mercado al que se dirigen. Además, las expectativas de la empresa a corto plazo son muy buenas en cuanto al

crecimiento previsto de la demanda del producto, tanto en términos ventas totales como de expansión a nuevos mercados.

Entre los productos sustitutivos que pueden suponer una amenaza para el torrezno precocinado hay que destacar la panceta adobada. Dado que ambos productos tienen como finalidad la producción final de torrezno de Soria, puede existir el riesgo para la empresa de que a la vez que se aumenta el consumo de uno descienda el del otro y viceversa, esto es, que se produzca una canibalización. Por el momento, las ventas de panceta adobada en la empresa no se han visto afectadas por la entrada en el mercado del torrezno precocinado e incluso han tenido un incremento significativo en el último año.

La tendencia que se está observando hasta el momento a la hora de elegir panceta adobada o torrezno precocinado varía según las regiones. En restauración, para la que Embutidos Moreno Sáez destina las bandejas de 20 unidades, dentro de la provincia de Soria los cocineros mantienen la tendencia a la realización de torreznos de la manera tradicional. Ello se debe a que aunque esta modalidad suponga una elaboración más entretenida, se ha realizado así desde hace mucho tiempo y es la manera en que la población soriana lo demanda. En provincias limítrofes en cambio, este producto cada vez es más demandado en comparación con la panceta adobada por su simplicidad a la hora de elaborarlo, el desconocimiento de la manera de hacer el torrezno a partir de la panceta y los buenos márgenes de precio que supone para los hosteleros.

En cuanto a la bandeja de 8 unidades que la empresa destina para tiendas y consumidor final, sí que ha entrado con fuerza dentro del mercado soriano, aunque aún se vea muy superada por la panceta adobada a la hora de realizar torreznos. Está comprobado que cada vez destinamos menos tiempo a la elaboración de nuestras comidas diarias y optamos por la comodidad que suponen los precocinados, lo que favorece que exista gente (sobretudo población joven) que elija por el precocinado en lugar del producto tradicional. Fuera de nuestras provincias, donde no se conoce la manera tradicional de cocinar el torrezno de Soria para lograr un resultado excelente<sup>6</sup>, el torrezno precocinado está destinado a facilitar el proceso de elaboración y, previsiblemente, restará cuota de mercado a la panceta adobada.

En cuanto a otros productos que puedan suponer una amenaza de sustitución, podrían ser las tradicionales cortezas de cerdo o incluso el bacon, aunque su influencia es muy pequeña pues sus usos son muy diferentes a los del torrezno de Soria.

A la hora de analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado, hay que tener en cuenta que Embutidos Moreno Sáez ha desarrollado un proyecto de I+D+i para tratar de simplificar el cocinado de este producto. No va a resultar sencillo para la competencia copiar esta fórmula y,

---

<sup>6</sup> *La dificultad que entraña cocinar la panceta para conseguir un buen producto final hace que fuera de nuestra provincia, salvo que se trate de personas con lazos hacia Soria, no se sepa manipular bien el producto. Ello da como resultado un torrezno cuyo valor culinario deja mucho que desear.*

por ende, la ventaja competitiva que aporta así como el valor añadido para el cliente final. Por supuesto, podrían encontrarse nuevos métodos para el precocinado del torrezno, pero de ninguna manera esto supone una tarea sencilla, ni el resultado tiene por que ser igual en todos los fabricantes.

Otra de las dificultades para la entrada de competidores potenciales de este producto supone la necesidad de certificación como Marca de Garantía para su venta con el término "Torrezno de Soria". Empresas de fuera de la provincia podrían tratar de comercializar este producto, pero nunca podrían ponerle este nombre para su venta, con la desventaja que eso supone a la hora de competir con las empresas ya instauradas en este mercado. Por último, y también como una importante barrera de entrada a este mercado, se encuentra la necesaria inversión en tecnología para el elaborado del precocinado y para su envasado, que supondría un alto coste para cualquier empresa a la hora de comenzar su intento de comercialización de este producto.

Embutidos Moreno Sáez fabrica también el torrezno precocinado para otras marcas, una estrategia con la que logra abarcar un mayor mercado.

### **3.3. Análisis DAFO**

Para dar por finalizado este capítulo, queremos adentrarnos en cuáles son los principales puntos fuertes y débiles que tiene el Torrezno Precocinado de la empresa Embutidos Moreno Sáez dado el entorno genérico y específico en que la misma se mueve. Para ello, hemos realizado un DAFO en el que, a modo de resumen, se pueden ver cuáles son las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidad que este producto posee.

#### **3.3.1. Debilidades**

- Poco conocimiento del producto fuera de la provincia y prácticamente nulo fuera de las regiones limítrofes.
- Imposibilidad de vender el producto con un peso unificado y, por tanto, muchas dificultades para unificar su precio controlando los márgenes.
- Alto precio del producto en algunos establecimientos que limita la compra del público por el alto margen que manejan algunas tiendas.
- Dependencia de la panceta recibida por los mataderos, lo que hace que el producto varíe en peso y tamaño de unas partidas a otras.
- Dificultad de distribución en grandes superficies.
- Escasa labor comercial por parte de la empresa
- Formato de 8 unidades en ocasiones excesivamente grande para la gran distribución.
- Necesidad de ir despacio en su lanzamiento ante el riesgo de no poder atender todas las demandas.

#### **3.3.2. Amenazas**

- Imagen de producto insano, grasas, colesterol.
- Aumento de la preocupación por la alimentación sana.

- Producto muy estacional. Salvo en Soria, la mayor parte de la venta se realiza en invierno.
- Consumidor de avanzada edad en hogar. Público más joven solo en bares.
- Tendencia del público joven a comprar en la distribución moderna, donde hasta el momento el mismo no se encuentra instaurado.
- Poder de negociación de las grandes cadenas de alimentación.
- Mayor preocupación por la seguridad alimentaria. Aumento de los controles de sanidad y calidad. Legislación cada vez más estricta.
- Variabilidad del precio del cerdo en general, y de la panceta en particular. Provoca oscilaciones en los márgenes de la empresa.
- Reducción de la demanda interna debido a la crisis, lo que ha producido una reducción de las ventas de embutidos de la empresa, sobre todo en el chorizo.
- Dificultades de liquidez de la empresa debido a esta reducción de ventas de chorizo.

### **3.3.3. Fortalezas**

- Pioneros en este producto.
- Sencillez de su cocinado en relación a la realización del mismo de la manera tradicional.
- Producto de Soria. Buena llave de entrada a otras zonas
- Alta fidelidad de los clientes.
- Apoyo institucional ante un producto bandera de nuestra tierra.
- Obtención de la marca de garantía Torrezno de Soria, lo que da una imagen de marca, lo protege contra las imitaciones que puedan surgir y da publicidad al producto.
- Imagen de buena calidad de la panceta adobada de la empresa. Utilización de la misma entre los mejores cocineros de la zona (Restaurante Baluarte, Casa Vallecás, Virrey Palafox...)
- Posición de liderazgo frente a la competencia.
- Barreras de entrada para empresas externas a la provincia ante el secreto de su precocinado, la inversión necesaria en tecnología para hacer el mismo y la protección de la denominación Torrezno de Soria.
- Empresa con mucha experiencia en el sector. Escasa conflictividad laboral.
- Buen margen de beneficio para la empresa.

### **3.3.4. Oportunidades**

- Potencial del producto. Tiene una excelente aceptación cuando se prueba
- Aprovechamiento del concepto de innovación dentro de un producto tradicional.
- Extender el conocimiento del producto a nuevas provincias y potenciarlo donde ya se comercializa.
- Aprovechar la imagen de productos de calidad de la empresa.

- Captación de nuevos nichos de mercado (jóvenes, nuevos usos en cocina...)
- Informar al consumidor de que el torrezno no es más nocivo que otros productos de consumo habitual.
- Posibilidad de publicidad a través de los grandes chefs de la provincia o exteriores.
- Capitalizar la imagen de Soria como provincia con productos de calidad
- Mercados exteriores inexplorados por este tipo de producto en la actualidad.
- Aumentar el conocimiento del producto y de sus ventajas a la hora de cocinarlo fuera de la provincia de Soria.





## Capítulo 4

# LA ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DEL TORREZNO DE SORIA

---



Después de este acercamiento a la empresa Embutidos Moreno Sáez, su historia, proceso productivo, organización y cartera de productos, así como los diferentes entornos en que opera, estamos en posición de analizar las diferentes estrategias de marketing que desarrolla la empresa para el torrezno precocinado.

La empresa tiene marcados unos objetivos de marketing concretos para el torrezno precocinado y la delimitación del mercado objetivo y un adecuado posicionamiento frente al mismo se antojan imprescindibles para cumplirlos. En esta misma línea, el seguimiento de unas adecuadas estrategias de competitividad y crecimiento y un adecuado marketing mix facilitarán que las metas que la empresa se ha marcado puedan verse cumplidas. Por ello explicaremos las estrategias de marketing que la empresa pretende seguir y desarrollaremos las políticas de la empresa sobre el producto, su precio, sus canales de distribución y las herramientas de comunicación empleadas.

#### **4.1. Delimitación del mercado objetivo y del posicionamiento estratégico**

La delimitación del mercado objetivo o target de una empresa pretende definir el grupo de consumidores atendidos o interesados por un producto, en qué se les satisface y cómo se les satisface. A partir de estos, la empresa determinará en que parte de dicho mercado debe operar.

Un estudio de mercado de la panceta adobada realizado para la asociación de fabricantes del torrezno de Soria en el año 2000 indicaba quién eran los consumidores habituales de panceta adobada para torrezno. Según el mismo, el consumidor habitual eran personas alrededor de 40 años, principalmente de ámbito rural, conocedor desde siempre de este producto,

acostumbrados a consumirlo y que realizaba su compra en pequeñas cantidades en carnicerías o en los bares de su localidad. Sin embargo, han pasado 13 años desde tal estudio de mercado y muchos han sido los cambios que se han producido en el torrezno de Soria en este tiempo. Desde entonces, el nombre de torrezno de Soria se ha popularizado y dado a conocer en otros lugares, ha alcanzado un reconocimiento de producto de calidad que anteriormente no tenía y ha llegado a otros segmentos de edad, como los jóvenes. Es por ello, que aunque el perfil del consumidor principal siga coincidiendo con el perfil de entonces, el consumo de torrezno de Soria se ha ampliado mucho tanto geográficamente como en rango de edades.

En cuanto al torrezno precocinado de Embutidos Moreno Sáez, posee dos mercados objetivos muy diferenciados: restauración y tiendas o grandes superficies.

Para la restauración la empresa destina sus bandejas de 20 unidades, por ser más útiles para bares y restaurantes al ofrecer una mayor cantidad. El objetivo es alcanzar a aquellos bares y restaurantes, principalmente de fuera de la provincia de Soria, los cuales tienen dificultades a la hora de la realización del torrezno de Soria de la manera tradicional o no lo ofrecen por la dificultad y pérdida de tiempo que les supone su cocinado.

En cuanto a la venta directa al consumidor final en tiendas o grandes superficies, la empresa destina sus bandejas con 8 unidades de torrezno y se encuentra en desarrollo de bandejas más pequeñas de 4 torreznos en medias piezas. El público objetivo de la empresa está constituido por personas que no cocinan el producto fresco, ya sea por desconocimiento de la receta o por falta de tiempo, en cualquier caso un colectivo de individuos que se siente atraído por un producto de calidad y que no renuncia al consumo habitual de un producto por el mero hecho de que sea difícil de elaborar. Así como la bandeja de 20 unidades no es tan atractiva en la provincia de Soria por la tradición de realizar el torrezno a través de la panceta adobada en restauración, si es un mercado interesante para la venta al consumidor final debido al alto conocimiento del producto en la zona y los hábitos de consumo de la población cada vez más habituales hacia los productos precocinados y de fácil elaboración.

A la hora de distribuir el producto la empresa tiene en cuenta variables geográficas. En un primer momento la empresa se dirigirá a los mercados con alto nivel de notoriedad del producto, pero en los cuáles su difícil cocinado hace que no se consuma habitualmente. Los mercados naturales concedores de la panceta de Soria están formados en su mayoría por sus provincias limítrofes, Castilla y León, País Vasco y Pamplona Estos serán los principales objetivos a la hora de buscar nuevos mercados a corto plazo donde introducir este producto. También la provincia de Madrid, por la gran afluencia de sorianos y la cercanía de la misma ofrece un potencial enorme para su venta. A más largo plazo y contando con la popularidad que pueda adquirir el producto a través de sus ventas y de la marca de garantía, la empresa podría posicionarse también en el resto de la geografía española y, porque no, comenzar la exportación a otros países.

Una vez identificado el público objetivo de la empresa toca referirnos al posicionamiento estratégico o imagen que la empresa quiere dar al mercado. La imagen que la empresa debe intentar transmitir es la de un producto tradicional, de sabor excelente y de calidad, con un origen y una historia en la provincia de Soria (como queda reflejado en su distintivo de calidad) y con la ventaja de una elaboración sencilla. Considerando todos estos elementos resumimos el posicionamiento del producto de la siguiente manera: *Torrezno de Soria precocinado: sabor y tradición de la tierra en dos minutos.*

#### **4.2. Objetivos de marketing**

En este apartado vamos a analizar cuáles son los principales objetivos de marketing que Embutidos Moreno Sáez tiene en la actualidad para el desarrollo del producto torrezno precocinado.

En primer lugar, la empresa trata de dar a conocer el producto entre sus actuales distribuidores de panceta adobada, esto es, la empresa pretende aumentar los niveles de notoriedad en el mercado. Este grupo de clientes, ligados desde hace tiempo a la empresa y, por ende, fieles a la misma, constituye uno de los puntos fuertes de Moreno Sáez, capaz de servir de punto de arranque para iniciar la introducción del torrezno precocinado en el mercado. Este primer paso es de gran importancia y se debe hacer con extrema cautela dado que el producto analizado podría actuar como un sustitutivo de la panceta adobada y, si se ofrece a la venta a otros distribuidores que operan en su misma zona, podría acarrear el descontento de los clientes antiguos., pues dos productos con la misma marca podrían chocar dentro de un mismo mercado haciéndose la competencia el uno al otro (canibalización). Es por ello muy importante marcar las diferencias entre ambos (precio y proceso requerido de elaboración por el consumidor).

En segundo lugar, la empresa ha de completar su penetración en todos los centros del grupo Corte Inglés de la Comunidad de Madrid, objetivo principal perseguido por la empresa en estos momentos y que puede acarrearle un significativo aumento de las ventas. Evidentemente para conseguir una comercialización exitosa en estos puntos de venta se deberán llevar a cabo acciones de merchandising puntuales como por ejemplo demostraciones o degustaciones.

Otro de los objetivos de marketing prioritarios para la empresa es la apertura en mercados donde se está extendiendo el conocimiento del torrezno de Soria. Entre los mismos destacan principalmente País Vasco, Castilla y León y Madrid. En estas provincias el consumo de panceta adobada ha crecido mucho en los últimos tiempos, pero la presencia del torrezno precocinado es todavía reducida, de manera que un objetivo claro en relación a estas áreas geográficas es el desarrollo de mercado a través de distribuidores locales conocedores del mercado.

Cuando la empresa vea cumplidos estos objetivos podrá plantearse la comercialización del torrezno dentro de las grandes superficies, a pesar de

las dificultades que éstas presentan debido a su alto poder de negociación. La entrada dentro de las mismas podría suponer un aumento significativo de las ventas y del consumo de este producto, ya que el consumidor opta cada vez más por la compra en establecimientos de gran tamaño en detrimento de la tienda tradicional. Este deberá ser un objetivo a medio plazo para la empresa, pues para ello deberá normalizar su producción para poder hacer frente a una demanda alta que evite las posibles rupturas de stock y las consiguientes penalizaciones que las mismas suponen en las grandes cadenas

Una vez determinados los principales objetivos de marketing en lo que a apertura de mercados se refiere, la empresa también se ha marcado otros como iniciar el acceso al mercado on line y así ampliar el ámbito geográfico de actuación de Moreno Sáez. Ello evidentemente exige el desarrollo de una cuidada estrategia de marketing digital a través del acceso a las TIC. Dada la importancia de Internet y las redes sociales en la actualidad, la empresa ha diseñado una nueva página web. El objetivo es dar a conocer la empresa y sus productos, con una mención especial al torrezno y a su marca de garantía. Se espera poder aumentar el seguimiento dentro de redes sociales como Twitter y Facebook, mostrar los eventos organizados por la empresa, dar a conocer las novedades de la misma y desarrollar una tienda online para la venta de sus productos.

Por otro lado, desde el punto de vista de los atributos del producto y dado que se trata de un bien de reciente creación, la empresa también tiene como objetivos a corto plazo la realización de mejoras en el mismo, sobre todo en lo referente a su etiquetado y envasado. En este sentido se baraja la comercialización del producto en un formato más pequeño que permita unificar su precio además de hacerlo más atractivo para la gran distribución. Esta decisión es clave para permitir el acceso a nuevos nichos de mercado, sobre todo a familias para las que la bandeja de 8 unidades resulta excesivamente grande<sup>1</sup>.

Además, la empresa ha comenzado recientemente el etiquetado de este producto con el símbolo de la marca de garantía. Es objetivo de la empresa aprovechar esta circunstancia dado que los clientes favorecen aquellos productos que cuentan con certificado de calidad y con denominación de procedencia. Con todo, Moreno Sáez está ante un momento excelente para incrementar su cuota de mercado puesto que en la actualidad es la única empresa en el mercado que comercializa este producto con marca de garantía.

---

<sup>1</sup> *Conviene resaltar el incremento de este tipo de familia formada por un miembro (singles), por parejas sin hijos y por parejas con sólo un descendiente. En este sentido este nicho de mercado constituye un objetivo estratégico con grandes posibilidades para el producto.*

### **4.3. Estrategias de marketing**

En capítulos anteriores dábamos a conocer cuáles son los principales mercados objetivo de la empresa para la implantación del torrezno precocinado. A continuación, vamos a tratar de dar a conocer las principales estrategias adoptadas por la empresa para alcanzar estos mercados.

#### **4.3.1 Estrategias competitivas**

La elección de una estrategia competitiva adecuada al target de la empresa resulta de vital importancia a la hora de lanzar su nuevo producto. Desde el punto de vista de la ventaja competitiva, el producto analizado aporta un valor añadido destacado que se concreta en la facilidad de elaboración. Con el desarrollo de este proyecto, Embutidos Moreno Sáez ha conseguido ampliar su cartera de productos e introducir en el mercado un bien diferenciado, novedoso y adecuado a las exigencias de los clientes. El nuevo producto será capaz de transferir a la empresa una importante ventaja competitiva al ser la pionera en la fabricación y comercialización de panceta adobada de fácil cocinado para la elaboración de torreznos. Así, la empresa podrá alcanzar una posición estratégica en el mercado de la panceta adobada.

Otro elemento de diferenciación de este producto es la reciente adquisición de la marca de garantía. El torrezno es un producto que tiene una excelente aceptación entre los consumidores, sin embargo no es muy conocido fuera de nuestra provincia. Esta marca de garantía supone un impulso a la hora de darlo a conocer además de añadir garantía de calidad para el consumidor, algo que en la actualidad resulta muy apreciado por el mismo. En este caso, la empresa desarrolla una estrategia de marca para su producto

Sin embargo, esta diferenciación debe ir acompañada de un buen plan de marketing mix para resultar exitosa. Para ello la empresa tratará de realizar una campaña de comunicación que aumente el conocimiento de este producto y su forma de elaborarlo, tratará de fijar un precio competitivo y alcanzar diversos canales de distribución en función del cliente.

#### **4.3.2 Estrategias de crecimiento**

Como ya hemos comentado en anteriores capítulos, el consumo de chorizo en España en los últimos años ha sufrido un importante descenso. Todo ello unido a la bajada de ventas de su principal cliente en Inglaterra ha hecho que la empresa haya tenido la necesidad de apostar por ampliar su cartera de productos para poder mantener su cifra de ventas y sus beneficios. Es prácticamente imposible encontrar empresas que hayan sobrevivido un largo tiempo sin alterar su cartera de productos, pues en mayor o menor medida, todas tienen que adaptarse para poder cumplir las necesidades de un mercado cambiante.

La estrategia de crecimiento por la que la empresa ha optado ha sido el desarrollo de producto en los mercados actuales. La empresa ha incorporado

nuevas funciones y atributos a un producto en auge como es la panceta adobada, añadiéndole un valor añadido que lo hace más atractivo para el cliente. Esto le permite posicionarse en un mercado en el que ya trabaja y en el cual su marca es conocida con un nuevo producto completamente novedoso, intentando ampliar de esta manera su cifra de ventas.

Sin embargo, con este nuevo producto la empresa también pretende alcanzar nuevos mercados en los que no se encuentra en la actualidad. Con ello nos referimos, en mayor medida, a provincias en las que no vendía hasta ahora y al acceso a nuevos canales de distribución, concretamente a grandes superficies. En este caso la empresa opta por una estrategia de diversificación relacionada pues pretende crecer hacia un mercado con algunas características comunes a los habituales de la empresa. Esta utilización de las sinergias originadas por compartir actividades o conocimientos puede reforzar la posición competitiva de la empresa al facilitar la reducción de costes y aumentar el efecto experiencia. La empresa reúne características que indican que pueda existir una buena oportunidad de negocio para la marca: es conocida dentro del mercado del torrezno de Soria, posee una imagen de calidad y de credibilidad, además de contar con la confianza de los consumidores.

Aunque no se refiere exactamente al producto objeto de estudio creemos interesante aludir a determinadas decisiones estratégicas relativas a otros productos de la cartera de Moreno Sáez debido a que la marcha de la empresa y el desarrollo de su proyecto del torrezno precocinado, depende en gran medida de la venta del resto de productos.

En relación a la panceta adobada, y a pesar de que su comercialización data de hace mucho tiempo<sup>2</sup>, opera en un mercado en crecimiento, en el caso de su uso para torrezno. Ello se debe a la popularidad alcanzada en los últimos años y a su reciente clasificación como marca de garantía. Es por ello que la empresa trata de incrementar su cuota de mercado y aumentar el consumo del producto actual, para lo que el papel de sus actividades de marketing resulta esencial.

En cuanto a la alternativa de desarrollo de mercado con los productos actuales, la empresa trabaja para aumentar sus mercados objetivo, tanto con la panceta como con el chorizo. La popularidad que está alcanzando el torrezno de Soria hace que cada vez sea más conocido en otras provincias españolas, abriendo las posibilidades de encontrar nuevos distribuidores para las mismas. Especial referencia hay que hacer al mercado de la Comunidad de Madrid, donde se abre una gran oportunidad de negocio para la empresa por su cercanía y su alta capacidad de consumo. En el caso del chorizo, el mercado español se encuentra en franco declive desde hace años, sin embargo la empresa ha mejorado mucho su chorizo sarta haciéndolo muy competitivo, lo que le puede abrir nuevas oportunidades de mercado si realiza una labor comercial adecuada. Además, desde Soria Food Trade siempre se intenta la venta de los productos de la empresa en los mercados exteriores, destacando

---

<sup>2</sup> *Estamos hablando de una estrategia de penetración o actuación con los productos actuales en mercados actuales.*

las posibilidades de nuevos clientes en países sudamericanos, sobre todo para la venta de chorizo.

La tabla 4.2 que se muestra a continuación recoge de forma resumida las estrategias de crecimiento de Embutidos Moreno Sáez.

**Tabla 4.1 Estrategias de crecimiento de la empresa Embutidos Moreno Sáez**

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<b>PENETRACIÓN DE MERCADOS</b> Panceta Adobada	<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b> Torrezno precocinado
	NUEVOS	<b>DESARROLLO DE MERCADOS</b> Chorizo: Sarta en España, Mercados exteriores Panceta Adobada	<b>DIVERSIFICACIÓN</b> Torrezno precocinado

Fuente: elaboración propia

#### 4.4 Estrategias de Marketing Mix

Una vez analizados los objetivos de marketing y las estrategias competitivas y de crecimiento a seguir por la empresa, ha llegado el momento de adentrarnos en el marketing mix del torrezno precocinado. Para ello realizaremos un estudio en profundidad de las políticas de Embutidos Moreno Sáez en términos de producto, precio, comunicación promocional y distribución para el torrezno precocinado.

##### 4.4.1 Políticas de producto

Cuando hablamos de producto dentro del marketing mix nos referimos a aquello que se ofrece. Y no nos referimos solo a los bienes tangibles, sino también las ideas, personas, servicios e incluso las experiencias.

La cartera de productos de Embutidos Moreno Sáez siempre ha basado su diferenciación en la calidad de sus productos: un producto elaborado a la manera tradicional y que goza de una buena imagen en el mercado, sobre todo por sus atributos organolépticos. Entre ellos, la panceta adobada utilizada para la realización de torreznos siempre ha contado con gran prestigio en relación a la del resto de sus competidores, sin embargo resultaba muy difícil su comercialización fuera de la provincia de Soria por el escaso conocimiento del producto y su difícil elaboración. Como hemos apuntado a lo largo del trabajo, el torrezno precocinado busca mantener la calidad del torrezno de Soria y su peculiar sabor, pero facilitando su elaboración.

La empresa trata de ofrecer un producto exclusivo, de muy alta calidad y hasta la fecha inexistente en el mercado. Esta exclusividad es lo que busca la empresa que el cliente perciba, de manera que todas las estrategias de producto desarrolladas van destinadas a este fin.

Empezaremos hablando del producto en sí mismo y de sus peculiaridades. El torrezno viene cortado en tiras de aproximadamente un centímetro de anchura, siempre acogiéndose a los estándares de la marca de garantía, y tras su horneado, se introduce en bandejas al vacío para su venta. En estos momentos, la empresa comercializa el producto en bandejas de 8 unidades de torrezno y en bandejas de 20 unidades.

La bandeja de 20 unidades va destinada especialmente a restauración, y se vende en cajas de 5 bandejas (100 unidades de torrezno). Para los dueños de bares y restaurantes resultan más cómodas las bandejas con más cantidad de producto, pues una vez abierto están acostumbrados a completar el proceso de cocinado en freidoras, obteniendo más cantidad de producto final de una sola vez. A la hora de cortar las tiras se hace una selección de las pancetas tratando de elegir las grandes, de forma que el torrezno que se ofrezca en el bar o restaurante tenga un tamaño que resulte apreciable para el cliente. Se trata de que el peso de la bandeja ronde 1,200 kilogramos.

La bandeja de 8 unidades en cambio se utiliza para la venta al consumidor final. Tiene la gran ventaja de ser un producto adecuado para su venta gran distribución, algo que resultaba prácticamente imposible para la panceta adobada por su poca competitividad en precio y por su formato. Su venta la lleva a cabo la empresa en caja de 10 bandejas (80 torreznos). Se incluyen 8 unidades por caja, un número que la empresa considera adecuado para las familias. En este caso, se trata de cortar las tiras con un buen tamaño, pero no tan grandes como en la bandeja de 20 unidades para que su peso ronde los 400 gramos y el producto no se encarezca en exceso.

Una vez hemos logrado un producto de calidad y lo hemos introducido en un envase adecuado para nuestro público objetivo, surge la necesidad de sumarle otros atributos que añadan valor al mismo, a la vez que ayuden a comunicar al mercado la existencia del producto y su imagen. Para la identificación del producto, se recurre al etiquetado tratando de que el diseño del mismo cumpla con los requisitos establecidos y a la vez posea un diseño atractivo para el cliente.

Dado que es un producto con marca de garantía, las bandejas llevan lo que se denomina doble etiquetado. Por una parte, la etiqueta con el logotipo de la marca de garantía junto con el peso de la bandeja (y su precio, si el cliente lo demanda como es el caso de Corte Inglés), y por otro lado, la etiqueta diseñada por la empresa.

En la imagen que se muestra a continuación podemos ver la etiqueta con la marca de garantía Torrezno de Soria.

Imagen 4.1 Etiqueta Marca de Garantía usada en bandejas de Torrezno precocinado



Como apuntamos en el capítulo 2, la etiqueta está dotada de una imagen moderna. Los colores son similares a los de un torrezno para sugerir el producto a comercializar. Por otro lado, esta identificación indica que la empresa cumple con lo establecido en esta Marca de Garantía, lo que aporta seguridad al cliente en términos de calidad y de procedencia. Aprovechando la obligatoriedad del doble etiquetado estipulado en el reglamento de dicha marca de garantía, la empresa ha aprovechado esta etiqueta para colocar el peso en la misma, de forma que se ahorre espacio en la bandeja para que se el producto sea más visible.

En cuanto a la etiqueta diseñada por la empresa, la podemos ver a continuación en la imagen 4.2.

Imagen 4.2. Etiqueta bandejas torrezno precocinado Embutidos Moreno Sáez



En la esquina derecha se puede ver el logo de la empresa Embutidos Moreno Sáez, imprescindible a la hora de identificar la marca, la cual como hemos apuntado es conocida y tiene un prestigio adquirido a lo largo de los años de comercialización de panceta adobada para torreznos. Se trata de aprovechar las sinergias de imagen generadas a través de la marca paraguas,

Embutidos Moreno Sáez. Esta estrategia de marca paraguas le permite además reducir los gastos de promoción y publicidad a la hora de tratar de dar a conocer el producto. La empresa también fabrica el producto para otras marcas ajenas a la empresa.

También es imprescindible que en la etiqueta aparezca información sobre el lote y la fecha de caducidad, así como sobre los ingredientes del producto, pues viene estipulado por ley. A todo ello, la empresa ha querido añadir diversos atributos que hagan la etiqueta atractiva a la vez que útil para el cliente (esto es, cumplir con la función informativa y comercial de la etiqueta). En primer lugar, se ha optado por unas letras que den un punto de modernidad al producto acorde a su innovación, saliéndose un poco de ese estándar de producto tradicional que lleva el torrezno. Además, se añade una foto de un plato de torreznos de forma que se identifique el producto después de su cocinado y cree un poder de atracción para el cliente que observa la etiqueta. Por último, se añaden unas instrucciones sencillas de cómo se ha de elaborar el producto, de forma que ayude al cliente en su elaboración de manera adecuada.

Hemos hablado de que en la etiqueta ha de estipularse el lote y la caducidad del mismo, ya que es algo que viene determinado por ley. El lote de producción del producto viene siempre determinado por la semana de fabricación del mismo, a lo que se añade la letra T. Por ejemplo, si se ha realizado en la semana 42, el lote de producción que la empresa determina para el mismo es el 42-T. En cuanto a la fecha de caducidad, fue uno de los principales problemas que la empresa se encontró a la hora del desarrollo de su proyecto de torrezno precocinado, pues debido al mismo se acortaba en exceso la caducidad. Tras diversas pruebas y meses de esfuerzos, se ha conseguido alcanzar una fecha de caducidad de tres meses desde la elaboración del producto, lo que permite a la empresa un buen margen de tiempo para su venta.

Si nos referimos al ciclo de vida del producto, aún se encuentra en su fase de lanzamiento o introducción. Sin embargo, está empezando a alcanzar cada vez más notoriedad, lo que incita a pensar a que puede alcanzar una fase de crecimiento en fechas recientes. El crecimiento de la demanda y de los beneficios que esta fase podría acarrear para la empresa traen a su vez el riesgo de la aparición de imitadores atraídos por las oportunidades de negocio. Es por ello que la empresa debe tratar de aprovechar la ventaja de la reducida existencia de competidores actuales para alcanzar el mayor número de mercados posibles. Es a su vez recomendable invertir en promociones y publicidad para ampliar el conocimiento del producto. En definitiva la empresa debe sacar partido de su carácter de pionera y de líder en dicho mercado.

La empresa se encuentra en estos momentos desarrollando un nuevo envase para este producto. La idea es introducir 4 torreznos en medias piezas en el mismo, de forma que sea atractivo para la unidad familiar, o para una sola persona. Esta iniciativa responde al cambio de estructura familiar que está experimentando la sociedad española y al que ya hemos aludido anteriormente, además de que este nuevo envase puede resultar muy atractivo para las grandes superficies. Para posibilitar el desarrollo de esta acción la

empresa se encuentra en proceso de tratar de unificar su peso, lo que llevaría consigo también una unificación en el precio. Sin embargo, esto no resulta sencillo debido a que el producto depende de la materia prima disponible y de la merma de la misma.

#### **4.4.2 Política de precios**

Embutidos Moreno Sáez pretende diferenciar su producto empleando la variable precio como símbolo de calidad y producto único. En este sentido aplica una estrategia de precios de prestigio. Para el desarrollo de esta política se basa principalmente en dos características. Por un lado, el atractivo organoléptico del Torrezno de Soria y su diferenciación como producto único y originario de la provincia; y por otro lado, por la escasa competencia con la que se encuentra en la actualidad en el mercado.

La empresa determina un precio ligeramente inferior para sus bandejas de 20 unidades que para las de 8 unidades. Esto se debe a que en las mismas viene una mayor cantidad de producto y a que la restauración aún debe establecer un margen para la venta en el establecimiento.

El precio del producto viene determinado por el peso de la bandeja, por lo que resulta un precio variable. Como hemos dicho con anterioridad, resulta prácticamente imposible aplicar un precio fijo para las mismas, sin embargo la empresa trata de seleccionar sus pancetas a la hora del precocinado para que no sean excesivamente pesadas y el precio no sea demasiado elevado para la percepción del consumidor.

La empresa también realiza políticas diferenciales de precios. Dependiendo del volumen de los pedidos, se aplican descuentos a los distribuidores. El precio es también variable según el poder de negociación de la empresa con sus distribuidores. La empresa tiene mayor libertad para fijar los precios con sus pequeños distribuidores que con las grandes cadenas, lo que suele resultar en precios más bajos para las mismas.

En cuanto a su precio respecto a la competencia, podemos hacer una comparación entre los torreznos precocinados de Embutidos Moreno Sáez y los de Cárnicas Llorente (La despensa), fijándonos en la tienda online de Saborea Soria. La bandeja de 8 unidades de Embutidos Moreno Sáez tiene un precio de 5,6 € mientras la bandeja de 7 unidades de La Despensa es de 7 €. Por ello podemos determinar que a pesar de su política de precios altos, Embutidos Moreno Sáez tiene un precio inferior al de su competidor actual más inmediato. Respecto a los torreznos precocinados de Sierra de Toranzo, no tenemos referencias.

#### **4.4.3 Política de distribución**

Embutidos Moreno Sáez opera tanto en el mercado local como en el mercado nacional. En el mercado local, todos sus productos se comercializan a través de su empresa asociada Comercial Hermanos Moreno.

En el mercado nacional, la empresa vende su producto a través de distribuidoras en diferentes provincias, las cuáles se encargan de comercializarlos en sus áreas locales, especialmente a tiendas y a restauración. La venta a través de intermediarios tiene el inconveniente del encarecimiento del producto, sin embargo, es la forma más adecuada para la empresa a la hora de adentrarse en los mercados locales de otras provincias.

En cuanto a la distribución a grandes superficies, en la actualidad la empresa solamente trabaja con los centros del Corte Inglés de Zaragoza. Sin embargo se encuentra en camino de centralizar todas sus ventas al almacén general desde el que la compañía opera en Madrid para distribuir a todos los centros de esta comunidad y a un Corte Inglés de nueva apertura en Pamplona.

Para alcanzar los almacenes de estos distribuidores, la empresa se sirve de agencias de transporte. Hasta hace tres años contaba con transporte propio, pero los altos costes que suponía para la empresa el mantenimiento del camión y el salario de los transportistas hicieron que se decidiera por el outsourcing como la forma más adecuada para trabajar.

En ocasiones la empresa también envía sus productos a particulares directamente pero sólo si éstos se ponen en contacto con la empresa. Dado que estos son cada vez más numerosos y dada la creación de la nueva página web, la empresa se encuentra en estos momentos desarrollando una tienda virtual para poder utilizar la venta online de sus productos.

#### **4.3.4. Política de comunicación**

En muchos momentos de este trabajo hemos hablado del problema que supone el profundo desconocimiento del torrezno de Soria en gran parte de nuestra geografía. El torrezno de Soria resulta muy apreciado por el consumidor una vez que lo prueba, debido a que su sabor es excepcional y diferente, y por ello uno de los principales objetivos de marketing de la empresa Embutidos Moreno Sáez es intentar dar a conocer este producto en nuestro país.

Una herramienta muy importante a la hora de dar a conocer este producto es la Marca de Garantía. Todas las empresas que se encuentran dentro de la misma están comprometidas a dar una parte proporcional del dinero obtenido de sus ventas para dicho fin. Esta cantidad vendrá determinada de forma proporcional a las ventas de cada empresa. La Cámara de Comercio de Soria ya ha realizado actividades de promoción a partir de la Marca de Garantía, sobre todo en forma de degustaciones.

Además de las actividades de promoción que Embutidos Moreno Sáez pueda realizar como parte de esta Marca de Garantía, la empresa también tiene su política de comunicación particular, que engloba diversas actividades como vamos a poder observar a continuación.

En el ámbito de las relaciones públicas, Embutidos Moreno Sáez es una empresa comprometida con la sociedad, sobre todo en lo que a su ámbito local

se refiere. La empresa colabora con diversas instituciones sorianas, sobre todo asociaciones de discapacitados y del deporte de la provincia. También ayuda con sus productos en los eventos sociales que se realizan en la provincia de Soria, como la marcha contra el cáncer o la operación bocata. Además de en la provincia de Soria, la empresa también destina fondos a instituciones sociales y ONGs como Bomberos Unidos Sin Fronteras, Cruz Roja Española y la Asociación Española contra el Cáncer, entre otras.

Asociaciones como ANDE Soria o ASPACE han tenido además la oportunidad de visitar las instalaciones de la empresa, donde se les ha enseñado todo el proceso productivo de la misma de una manera educativa para sus miembros.

La empresa también realiza campañas publicitarias ocasionales dentro de la provincia de Soria. Entre ellas destacan, anuncios en radio, prensa y televisión. También la colocación de carteles en pruebas deportivas como partidos de voleibol y pruebas ciclistas.

Internet y las redes sociales es una de las apuestas fuertes de la empresa en su estrategia de comunicación. La empresa ha apostado un nuevo diseño de página web mucho más moderno y con el cual pretende dar una imagen de marca. Dentro de los contenidos de la página web se pueden encontrar la historia de la empresa, la elaboración de un proceso productivo tradicional y de alta calidad y una amplia descripción de todos los productos de su cartera. Además, se ha destinado un apartado específico destinado al torrezno de Soria, en el que se puede acceder a videos sobre su elaboración, se explica su historia y se destacan la panceta adobada y los torreznos precocinados de la empresa. También existe un apartado denominado "apostamos por Soria, en el cuál se pueden encontrar noticias relacionadas con actividades en las que participa la empresa junto a asociaciones de la provincia. La página web se encuentra adaptada a los nuevos tiempos, con un correcto visualizado de la misma desde cualquier dispositivo (ordenador, Tablet, móviles...). Además, cumple con uno de los objetivos principales de la empresa a la hora de realizarla, ya que se encuentra en los primeros lugares en Google a la hora de buscar palabras clave como torrezno o embutidos Soria.

Junto a la creación de esta página web, la empresa se ha introducido en las redes sociales Twitter y Facebook. Desde las mismas se van actualizando las novedades en la empresa y los determinados actos que la misma realiza. Además, se han realizado actividades para captar seguidores en las mismas e interactuar con los mismos, como es el caso de sorteos de lotes de productos.

En cuanto a la promoción del torrezno precocinado, ya hemos comentado que este producto se encuentra todavía en una etapa de lanzamiento, por lo cual resulta importante la inversión en publicidad y promoción para dar a conocer el producto al mercado. La inversión en publicidad de Embutidos Moreno Sáez hasta la fecha no era muy importante y se basaba más en campañas estacionales que en una promoción directa hacia un producto. Sin embargo, con el lanzamiento del torrezno precocinado la empresa ha realizado una importante campaña de promoción para dar a

conocer el mismo en los mercados objetivo y también para enseñar a los consumidores la manera adecuada de cocinarlo. A continuación vamos a comentar diferentes actividades de comunicación que la empresa ha realizado.

Una de las herramientas de comunicación más importantes que la empresa ha realizado para este producto se ha basado en degustaciones en puntos estratégicos donde comenzaba a comercializar este producto. Se realizaron degustaciones en los centros Corte Inglés e Hipercor de Zaragoza cuando se empezó a comercializar en los mismos, lo que hizo que la empresa notara un fuerte impulso de ventas a partir de las mismas. La empresa también ha realizado degustaciones en un supermercado DIA en Ezcaray (La Rioja), en Azofra (La Rioja), junto con un maridaje con el clarete de la región, y en un partido de voleibol del equipo de Superliga soriano de la temporada 2012/2013. Durante las degustaciones realizadas, la empresa ha repartido unos trípticos donde se especifica la elaboración del torrezno precocinado mediante viñetas, y los cuales podemos observar en la imagen 4.3 e imagen 4.4.

Imagen 4.3. Parte exterior tríptico elaboración Torrezno Precocinado



Imagen 4.4. Parte interior tríptico elaboración Torrezno Precocinado



La empresa también ha realizado cartelería para la promoción en el punto de venta. Se han realizado dos tipos de carteles, uno destinado a la restauración y otro destinado a la venta al consumidor final. El objetivo es que

estos se coloquen en el lugar de venta para llamar la atención del cliente. Estos carteles son enviados a los distribuidores para que los ofrezcan en bares, restaurantes y tiendas donde comercializan este producto, como forma de apoyo a la venta del mismo.

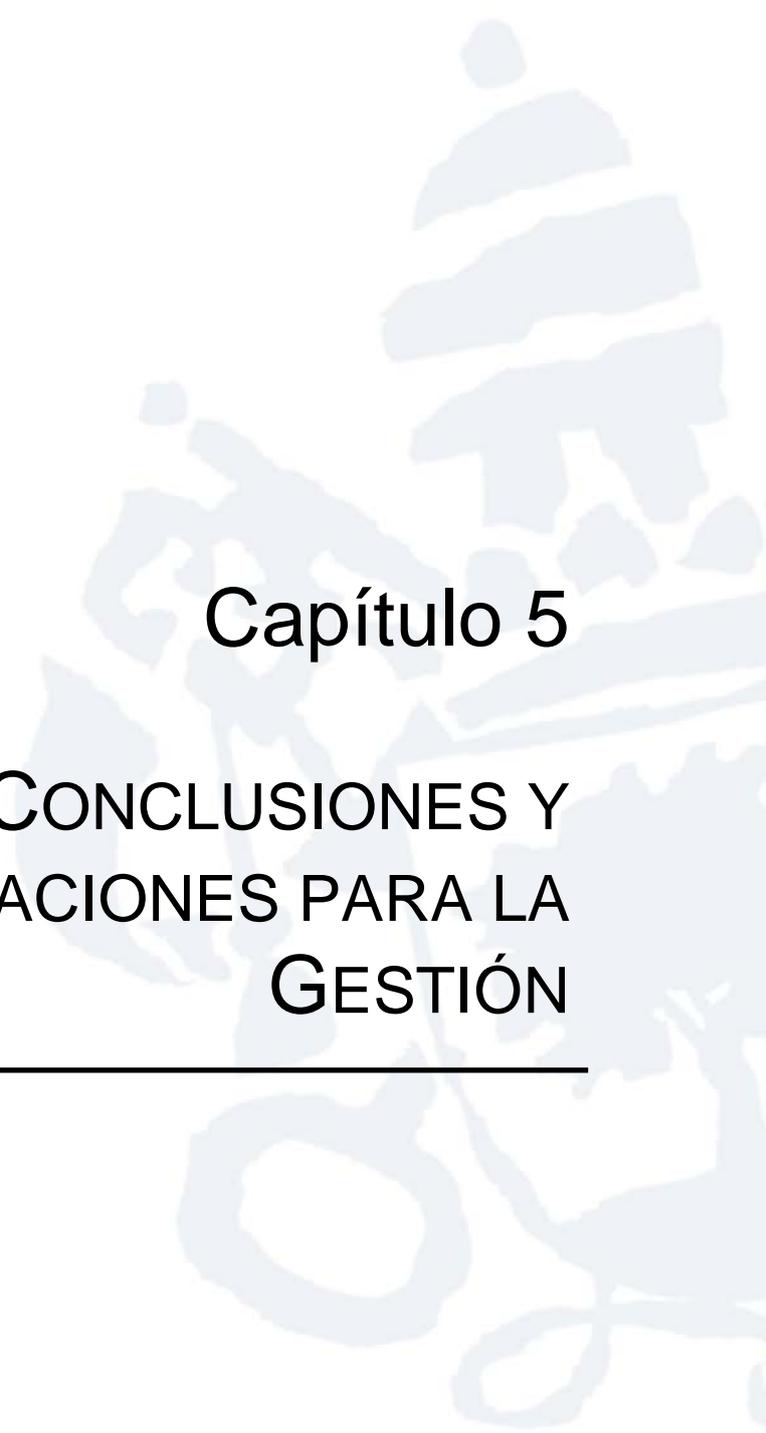
Otro de los apartados en los que la empresa ha basado su estrategia de comunicación del torrezno precocinado ha sido mediante anuncios en medios locales de la provincia de Soria. La empresa ha anunciado su producto en periódicos locales como Heraldo de Soria y Diario de Soria, y en la cadena Ser. En la imagen 4.5. se puede apreciar el anuncio publicado en los dos periódicos citados.

Imagen 4.5. Anuncio de Torrezno precocinado en la prensa local



En cuanto a estrategias futuras de comunicación, la empresa tiene pensado realizar nuevas degustaciones en los centros de Corte Inglés de la comunidad de Madrid y Pamplona una vez instaurados en los mismos como una forma de promoción y de dar a conocer el producto al consumidor asiduo a estos centros.





## Capítulo 5

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN

---



El mercado porcino en España es un sector maduro, caracterizado por una intensa rivalidad competitiva determinada por el número de empresas que se dedican a la venta de estos productos. Dadas estas circunstancias y la reducción de la demanda interna de la carne de cerdo en nuestro país, las empresas pertenecientes a este sector solo han tenido dos salidas a la hora de sobrevivir en el mercado: innovación y exportación.

En un sector tan tradicional como es el porcino no resulta sencillo conseguir desarrollar un nuevo producto que suponga una novedad en el mercado, sin embargo, eso es lo que la empresa Embutidos Moreno Sáez ha conseguido con su torrezno precocinado. Con la máxima de “renovarse o morir”, la empresa se encuentra en estos momentos en pleno desarrollo de marketing de este producto y con unas expectativas de futuro muy halagüeñas en cuanto al crecimiento y desarrollo del mismo.

A continuación nos ocupamos de repasar las principales conclusiones de este trabajo. Comenzaremos por aquellas más generales para después centrarnos en otras más específicas y relativas a la empresa y al producto estudiado, así como unas recomendaciones futuras para la gestión. Por último, y para dar por finalizado el trabajo, aportaré mi valoración personal.

## **5.1. Conclusiones generales**

El capítulo primero está basado en el concepto de estrategia y las principales repercusiones que esta tiene para la empresa. Tras un breve desarrollo del concepto de estrategia desde un punto de vista general, el capítulo se centra en lo que supone la estrategia empresarial y su influencia en la gestión. La creación de una ventaja competitiva mantenida en el tiempo se antoja como la clave del éxito de la estrategia, siempre teniendo en cuenta el

cumplimiento de las necesidades del consumidor y las capacidades y recursos con que cuenta la empresa para desarrollarla.

La planificación estratégica de marketing de la empresa está basada en el análisis de su situación. La empresa debe desarrollar un análisis externo e interno para determinar cuáles deben ser las estrategias más adecuadas a seguir para el cumplimiento de sus objetivos. La empresa debe conocer cuáles son sus recursos y capacidades actuales y su posición frente a la competencia, pues el cumplimiento de las necesidades de los consumidores puede resultar insuficiente si existen empresas que lo pueden realizar de una manera más competitiva y con menores costes. El análisis del macroentorno y los posibles cambios que se puedan producir en el mismo también puede antojarse clave para la empresa a la hora de elegir la estrategia de marketing a desarrollar.

Una vez la empresa tenga un conocimiento profundo sobre su situación, se encontrará preparada para elegir la estrategia más conveniente, momento en el que debe planificar las tareas de marketing estratégico, así como el plan de acción de mercado o marketing operativo.

El marketing estratégico cumple dos funciones principales para la empresa: le ayuda a detectar las necesidades y permite delimitar los diferentes segmentos que forman el mercado. De esta forma, facilita el diseño y selección de las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos marcados.

La dimensión operativa del marketing se encarga de analizar cuáles son las principales acciones que la empresa debe desarrollar para satisfacer a su mercado de la forma más adecuada. A partir del estudio del entorno (PEST) y una vez determinados los objetivos que la empresa pretende cumplir, se deben determinar las políticas de marketing mix. Estas políticas de producto, precio, distribución y comunicación siempre deben ir orientadas al cumplimiento de las necesidades de su público objetivo, de forma que las estrategias que la empresa decida desarrollar consigan el posicionamiento estratégico adecuado para que el producto llegue a su público objetivo.

El segundo capítulo se basa en la marca desde el punto de vista estratégico y profundiza en las denominaciones de calidad. Dado que nuestro producto objeto de estudio cuenta con una marca de garantía, se realiza un estudio de la marca Torrezno de Soria.

La marca es un atributo del producto que condensa la imagen que éste quiere transmitir al mercado, en definitiva se concreta en el posicionamiento del producto. Dentro de la marca podemos encontrar diferentes tipologías y estrategias que la empresa puede llevar a cabo en aras de conseguir un valor añadido para el consumidor final.

Dentro de las estrategias de marca, nos encontramos con las denominaciones de calidad, como por ejemplo las denominaciones de origen y las marcas de garantía. Estas determinan que los productos amparados por las mismas proceden de una zona determinada y se acogen a unos parámetros específicos de calidad.

Una marca de garantía es un nombre y un distintivo utilizados por una pluralidad de empresas, bajo el control y autorización del titular de dicha marca, el cuál certifica que el producto cumple con una serie de requisitos fijados en un reglamento en relación a su origen, calidad y método de elaboración. Estas marcas de garantía protegen a las empresas fabricantes de estos productos ante las imitaciones que puedan surgir y añaden valor a los mismos por la seguridad de calidad y origen que ofrecen al consumidor.

Existe un gran número de marcas de garantía en el mercado alimentario. Solo en Castilla y León podemos encontrar hasta 17 denominaciones de calidad con este distintivo, algunas con mayor éxito y reconocimiento que otras. Este éxito depende en gran medida de la implicación de las empresas que se amparan bajo esta marca en el proyecto de desarrollo de la misma. La clave está en tratar de que la marca de garantía no sea una más en el mercado, lo cual implica redoblar esfuerzos para dar a conocer su producto como de una calidad diferenciada y modelizando esta iniciativa con una estrategia común.

Tras años de esfuerzo para conseguir una denominación de calidad, el Torrezno de Soria finalmente ha obtenido la certificación como marca de garantía. Con ello, las empresas productoras de panceta adobada en la provincia de Soria, quieren diferenciar su producto del de otras provincias, dándole un distintivo de calidad y origen que les cubra ante imitaciones que puedan surgir.

A lo largo del capítulo quedan reflejadas las condiciones que las empresas deben cumplir para verse amparadas bajo esta marca de garantía, además de las implicaciones estratégicas que ésta supone para el producto. Dada la madurez del mercado porcino en la actualidad, la marca de garantía debe implicar el desarrollo de una estrategia de diferenciación que aboque en una ventaja competitiva sostenible. Los consumidores deben reconocer esta etiqueta de calidad y percibir en ella un valor añadido. Todo ello facilitará el reconocimiento del producto y su aceptación en el mercado. A la postre las empresas amparadas bajo la denominación de calidad conseguirán incrementos en sus cuotas de mercado y la provincia de Soria contará con un referente gastronómico de calidad.

## **5.2. Conclusiones específicas. El torrezno precocinado de Embutidos Moreno Sáez.**

La parte práctica de este trabajo está basada en la empresa Embutidos Moreno Sáez y el lanzamiento al mercado de su nuevo producto, torrezno precocinado. El capítulo tercero de este trabajo versa sobre los datos generales de la empresa y el entorno genérico en el que la misma opera, para finalizar con un desarrollo del entorno específico del torrezno precocinado y un análisis DAFO conjunto.

Embutidos Moreno Sáez es una empresa creada en 1963 en la provincia de Soria por D. Samuel Moreno Sáez, implantada en Soria por las beneficiosas condiciones climáticas que ofrece para el secado de estos productos. En la

actualidad, Embutidos Moreno Sáez se dedica a la comercialización de embutidos y adobados en nuestro país, y también ha afrontado su externalización desarrollando la venta de chorizo en el extranjero a través de su empresa asociada para la exportación, Soria Food Trade.

A pesar de encontrarse ubicada en las mismas instalaciones desde su creación, la empresa ha ido adaptando su sistema productivo dotándole de tecnología acorde a los nuevos tiempos, pero siempre manteniendo la esencia de la elaboración tradicional de forma que se logre un producto de la máxima calidad.

Por otra parte, la filosofía de marketing de la empresa es la de orientación al mercado debido a que está centrado en el cliente como elemento principal de su estrategia. La empresa trata de satisfacer las necesidades y deseos de su público objetivo, el cuál elige su producto por encima del de la competencia por su calidad e imagen de marca.

Dentro de la filosofía de trabajo de la empresa destacan la versatilidad de los empleados, los cuáles están preparados para la realización de diferentes roles según las circunstancias, el espíritu de colaboración entre los mismos y la adaptación de la empresa a las circunstancias cambiantes del entorno.

Embutidos Moreno Sáez divide su cartera de productos en tres gamas, embutidos, adobados y precocinados. El chorizo es el producto estrella de la empresa y se puede encontrar de diferentes formas. Es el producto que mayor desarrollo ha tenido de cara a la exportación. La panceta adobada se ha convertido en la actualidad en su producto estrella, cuenta con marca de garantía y a partir de ella se obtiene el torrezno precocinado. La empresa también realiza otros productos como costilla, careta o lomo.

La empresa no ha escapado a la difícil situación que han sufrido las empresas porcinas en España debido a la crisis económica. La reducción de la demanda interna de chorizo, unido a la bajada de ventas en Inglaterra y a las dificultades financieras han hecho que la empresa haya tenido que adaptarse a la situación para no ver reducida su cifra de ventas. De esta manera, la empresa ha potencializado la venta de panceta adobada, aprovechando la favorable situación ocasionada por la popularización del torrezno y la promoción del mismo a través de su Marca de Garantía, y se ha lanzado a la innovación con la creación de su nuevo producto el torrezno precocinado. De esta manera, la empresa ha podido hacer frente a la difícil situación que la coyuntura económica le había planteado.

En cuanto al entorno específico en el que se desarrolla la venta del torrezno precocinado, la empresa se encuentra en una excelente situación en cuanto a que en la actualidad apenas cuenta con competencia en la comercialización de estos productos. Esto le sitúa en una excelente posición a la hora de negociar con los distribuidores que quieran vender este producto, salvo en las grandes superficies donde la empresa ha de adaptarse a sus condiciones si quiere realizar la venta en las mismas.

Respecto a sus proveedores, la empresa cuenta con una marcada experiencia en la elaboración de panceta adobada y dado que este producto se desarrolla a través de la misma, cuenta con unos proveedores con los que trabaja desde hace años. Estos conocen las peculiaridades de la panceta de Embutidos Moreno Sáez y la adaptan para que cumpla con los requisitos marcados por el reglamento de la Marca de Garantía. Además, la empresa podría conseguir panceta de calidad de otros mataderos si surgiera la necesidad debido a la gran variedad existente y a que los precios son similares entre ellos pues los precios vienen marcados por lonja.

Cerramos el capítulo tercero con un Análisis DAFO del torrezno precocinado de la empresa Embutidos Moreno Sáez. Entre las principales fortalezas de la empresa destacan la poca competencia en la venta de este producto, la reciente adquisición de marca de garantía por el mismo y al aumento de la demanda y conocimiento sobre el torrezno tanto dentro como fuera de la provincia. En cuanto a sus debilidades, el escaso conocimiento del producto en algunas comunidades y la escasa labor comercial por parte de la empresa.

Por lo que respecta a las oportunidades de mercado del torrezno precocinado destaca la existencia de mercados dentro de nuestro país aún inexplorados por este producto y la posibilidad de entrar en la gran distribución.

Las amenazas más destacables para el torrezno precocinado son la reducción de las ventas de chorizo de la empresa y las dificultades de liquidez que estas han supuesto para la empresa. También la variabilidad en los precios del cerdo que hacen que oscilen los márgenes de la empresa.

El capítulo cuarto aborda la estrategia de marketing desarrollada por Embutidos Moreno Sáez para el lanzamiento al mercado del torrezno precocinado.

La empresa delimita su mercado objetivo de forma que pueda acercarse al cliente de la manera más adecuada. Ello lo realiza desde dos ópticas: consumidor final y tipo de distribuidor. El target del torrezno de Soria ha estado integrado tradicionalmente por personas de alrededor de 40 años, principalmente de ámbito rural, conocedor desde siempre de este producto. Sin embargo, con su popularización, en la actualidad se ha ampliado considerablemente su mercado objetivo abarcando nuevos segmentos de edad, entre los que destaca el integrado por los jóvenes.

La empresa también realiza una segmentación a partir de variables geográficas y su primer objetivo de mercado son las provincias limítrofes a Soria, Castilla y León y la Comunidad de Madrid. Ello se debe a que en estas provincias el torrezno de Soria es conocido y ya es habitual la venta de panceta adobada en las mismas, por lo que resulta más sencilla su comercialización. Una vez la empresa haya conseguido instalarse en estas provincias podrá plantearse el salto a nuevos mercados.

La empresa trata de posicionarse de cara a su mercado objetivo basándose en los principales puntos fuertes de su producto, esto es, su

facilidad de cocinado y un producto tradicional de la provincia de Soria, amparado bajo marca de garantía.

Los principales objetivos de marketing de Embutidos Moreno Sáez son: el aumento de las ventas en sus mercados habituales de panceta, la entrada en el almacén central de Corte Inglés en Madrid para su distribución en otros centros y el desarrollo de nuevos mercados nacionales. Del cumplimiento de estos objetivos en el plazo determinado dependerá el éxito del proyecto innovador de la empresa.

La empresa también pretende modernizar su actividad instaurando un mercado online a través de su página web para poder acceder a un nuevo público y espera también poder aportar al producto nuevos atributos que lo hagan más atractivo para el cliente.

La empresa desarrolla diversas estrategias competitivas y de crecimiento con las cuales pretende poder cumplir con los diversos objetivos ya señalados. La estrategia competitiva está basada en la diferenciación que este producto supone respecto a la panceta tradicional y el simplificado de su cocinado. En cuanto a sus estrategias de crecimiento, la empresa trabaja en la ampliación de sus ventas tanto en sus mercados actuales como en nuevos mercados a través de su estrategia comercial, basándose en la calidad de sus productos.

Ya dentro del marketing mix, la estrategia de producto que sigue la empresa se basa en tratar de mantener la calidad del tradicional torrezno de Soria y su peculiar sabor, pero facilitando su elaboración. La empresa comercializa el mismo en envases de 20 unidades destinados a restauración y en bandejas de 8 unidades destinadas a consumidor final, y espera poder desarrollar en un corto plazo un nuevo en base con 4 torreznos partidos en mitades. De esta forma, la empresa trata de ofrecer el producto de manera que alcance a diferentes públicos. A estas bandejas, la empresa le añade un doble etiquetado: por una parte, una etiqueta que certifica que el producto se encuentra dentro de una marca de garantía, y por otro lado, la etiqueta diseñada por la empresa, la cual realiza a su vez una labor de imagen de marca e informativa para el consumidor.

Respecto a la estrategia de precios, la empresa diferencia su producto empleando esta variable como símbolo de calidad y producto único. Resulta imposible determinar un precio unificado para sus productos, por lo que su venta se realiza por peso. La empresa ofrece mayor cantidad de producto que la competencia a menor precio, esto es, desarrolla una estrategia de precios de penetración.

La distribución de los torreznos precocinados se realiza a través de tres canales. Para la venta en áreas locales fuera de la provincia de Soria, a través de distribuidoras que operan en las mismas y con conocimiento del mercado. En grandes superficies, a través de la cadena Corte Inglés. Y en la provincia de Soria, a través de su distribuidora asociada, Cohermo, que se encarga de comercializar todos los productos de la empresa en Soria.

Para enviar la mercancía a los distribuidores de fuera de la provincia, la empresa se sirve de agencias de transporte. La empresa también se encuentra trabajando en la actualidad en el desarrollo de una tienda virtual para la venta directa de sus productos a través de su página web.

La empresa ha desarrollado una importante campaña de comunicación para dar a conocer su producto. Dentro de los mercados locales ha realizado anuncios en prensa, radio y eventos deportivos, como una degustación durante un partido de voleibol. Fuera de nuestra provincia, la empresa ha realizado degustaciones en centros estratégicos para dar a conocer su producto, utilizando en ellas también dípticos explicativos para el cocinado del torrezno.

La marca de garantía torrezno de Soria ha realizado también diversos actos para dar a conocer el torrezno de Soria, sobre todo para gente de fuera de nuestra provincia. La empresa también ha desarrollado una nueva página web y se ha introducido en las redes sociales, utilizando las TIC como una manera de dar a conocer la actualidad de la empresa y su cartera de productos.

### **5.3. Recomendaciones para la gestión**

A lo largo de todo el trabajo hemos hablado de la dificultad de encontrar un producto innovador dentro de un mercado maduro como es el porcino. El torrezno precocinado trata de responder a esa necesidad de diferenciación se encuentra dentro de estas características de nuevo producto y las perspectivas de futuro que se le anticipan hacen ser optimistas a la empresa en cuanto a su desarrollo.

Sin embargo, de la rapidez de actuación en la toma de decisiones por parte de la empresa va a depender en gran medida el éxito de este producto. Cuando hablamos de éxito nos referimos al aumento de las ventas y, por ende, de la cuota de mercado del producto. Ello a través del incremento del consumo tanto en los mercados actuales como en los mercados potenciales.

En estos momento, el producto se encuentra en una fase de lanzamiento que aconseja a la empresa centrarse en dos objetivos concretos: por un lado, una tarea de comercialización por parte del responsable de ventas de la empresa de forma que el producto sea ofrecido y dado a conocer al mayor número de clientes potenciales posibles, de manera que la empresa pueda aumentar sus ventas. Por otro lado, una labor de comunicación para dar a conocer el producto entre los consumidores potenciales.

La elevada carga de trabajo del responsable de ventas supone que en ocasiones vea limitado su tiempo para la labor comercial. Dada la importancia de la comercialización en la fase de lanzamiento de un nuevo producto, sería recomendable replantearse el otorgar nuevos roles dentro de la empresa a los trabajadores actuales, que liberen al responsable de ventas de sus tareas en la misma. En caso de que ello no fuera posible, la empresa podría plantearse el

nombramiento de un nuevo responsable de ventas, entre los trabajadores de la compañía, o de fuera de la misma.

En cuanto a la labor de comunicación, la empresa no cuenta con presupuesto suficiente para hacer una fuerte campaña de publicidad del mismo debido a su pequeño tamaño y a los ya citados problemas de liquidez. Por ello, la recomendación sería realizar degustaciones que impulsaran el producto en determinados puntos de venta clave como los centros Corte Inglés de Madrid una vez se hayan instalado en ellos definitivamente.

Dado que las ventas del producto están aumentando rápidamente, la empresa deberá plantearse modificar el tiempo destinado a la elaboración de panceta y a la realización de su precocinado, de forma que pueda cumplir con las demandas de sus clientes. Esto restará tiempo para otras tareas, lo que puede implicar llegado el momento que estas se vean ligeramente abandonadas. Para que esto no ocurra, es recomendable una adaptación del sistema productivo de la empresa y de las labores de sus trabajadores y, llegado el caso, incluso la contratación de nuevos trabajadores especializados. Es importante que la entrada de este producto no suponga el olvido de los productos tradicionales que ha mantenido la empresa hasta el momento, sino que se trabaje para el máximo desarrollo de todos ellos.

Por otro lado, respecto al packaging del torrezno precocinado, el desarrollo del formato de 4 unidades se debería plantear como uno de los objetivos a corto plazo de la empresa. Este envase, sobre todo si se consigue unificar precio y peso, resulta muy atractivo para las grandes superficies y podría suponer una apertura considerable de nuevos mercados si alcanza a las grandes superficies.

Por último, se antoja como recomendable la introducción de este producto dentro del sistema de calidad BRC con que cuenta la empresa para el resto de sus productos, de forma que pueda comercializarse en los mercados exteriores y le aporte un atributo más de calidad al mismo.

### **5.4. Líneas de investigación futuras**

Una vez expuestas las conclusiones del trabajo y las principales recomendaciones para la gestión, consideramos conveniente proponer algunas líneas de investigación futuras a desarrollar con las que se podría dar continuidad a esta investigación.

A pesar de tratarse de una pyme, la empresa Embutidos Moreno Sáez cuenta con muy diversas ramas de comercialización, lo que ofrece diversas oportunidades de estudio. La exportación de productos alimentarios es una de las principales fortalezas del sector porcino en nuestro país. Por ello nos aventuramos a proponer un análisis de la externalización que Embutidos Moreno Sáez puede desarrollar en mercados exteriores, sobre todo en términos de venta de chorizo. Se debería analizar dónde existen oportunidades

de negocio fuera de nuestras fronteras y qué canales podría emplear la empresa para llegar a ellos.

Otra investigación que podría realizarse es un estudio comparativo entre las preferencias de los consumidores a la hora de realizar el torrezno de Soria, y si estos optan más por la elaboración del producto final a la manera tradicional a través del cocinado de la panceta adobada, o prefieren terminar de preparar el torrezno precocinado. Se podría realizar una investigación descriptiva, con recogida de información primaria mediante una encuesta personal a consumidores, en la que se determinarían los gustos de los diversos consumidores y las razones para elegir una por encima de la otra.

En cuanto a la marca de garantía Torrezno de Soria, se puede realizar un estudio comparativo entre esta marca y otras en el mercado alimenticio. En él también se pueden proponer planes de acción por parte de la Cámara de Comercio y analizar las repercusiones que esta marca ha tenido para las empresas que se encuentran amparadas bajo la misma.

## **5.5. Valoración personal**

Para dar por finalizado este trabajo me gustaría realizar una valoración de lo que ha supuesto para mi desarrollo personal la elaboración del mismo. En mi caso he de decir que nunca había desarrollado un trabajo de estas características y me ha resultado una experiencia muy enriquecedora.

Durante los años que dedicamos a nuestra formación en la universidad nos enfrentamos a un gran número de conceptos teóricos que nos aportan una base necesaria para su futura aplicación en el mundo laboral. Aunque se realizan trabajos prácticos durante la misma, ninguno resulta de una profundidad tal como el Trabajo de Fin de Grado, donde te ves obligado a enfrentarte, al menos en mi caso, a una situación real.

Por supuesto, debido a mi implicación personal con la empresa en cuestión y mí día a día en la misma, me ha resultado sencillo extrapolar lo documentado a las necesidades de la compañía. Considero que este trabajo va a aportar un plus para la empresa por el conocimiento adquirido de este producto y por marcar las pautas a seguir en el futuro desarrollo de sus estrategias de marketing.

Entre las competencias que he adquirido personalmente también destacan el manejo y selección de bibliografía para realizar la parte teórica del trabajo, de donde he aprendido a resumir la información más importante de los manuales en cuestión y hacer un contenido global concreto con los datos clave.

Por todas estas razones, considero indispensable la realización de un trabajo de estas características en el último curso de una carrera universitaria, pues te ayuda a desarrollar todos esos conceptos teóricos que has aprendido a lo largo de la misma. De esta manera, hace más sencillo el siempre complicado salto de la universidad a la empresa, donde todo lo estudiado tiene su fundamento práctico en el día a día de una compañía.

Desde mi punto de vista, el mundo de la Pyme se encuentra infravalorado. Cuando empezamos una carrera de una rama económica todos nos vemos trabajando para una gran compañía y las pequeñas empresas no resultan tan atractivas para los estudiantes. Sin embargo, y quizás porque llevo viviendo el día a día de una pequeña empresa desde pequeño, creo que esta aporta muchísimas oportunidades de aprender y exige una alta preparación para trabajar en ellas. En las grandes compañías debes estar mucho más especializado a la hora de realizar el trabajo asignado dentro de cada departamento. Sin embargo, en una pyme debes estar preparado para realizar el trabajo que más convenga a la empresa a cada momento. Tan pronto trabajas en contabilidad, como en compras, ventas, pedidos y, porque no, en el proceso productivo. Ello exige de los trabajadores polivalencia y capacidad de adaptación a diferentes situaciones.

# BIBLIOGRAFÍA

---



---

## LIBROS Y ARTÍCULOS

- AAKER, D. A (1983):** *Developing business strategies*. Ronald, Nueva York.
- AAKER, D. A. (1991):** *Gestión del valor de marca: Capitalizar el valor de la marca*. Díaz de Santos, Madrid.
- AAKER, D. A. (1996):** *Strategic market management*. John Wiley & Sons; 4ª edición; Nueva York.
- AAKER, D.A y JOACHIMSTHALER, E (2001):** *Liderazgo de Marca*. Ediciones Deusto, Bilbao
- ÁLVAREZ, R (1995):** "La extensión de marca, en busca de la diferenciación". Harvard Deusto Marketing y Ventas pp: 32-37.
- ARNOLD, D. (1994):** *Como gestionar una marca*. Parramón, Barcelona
- BAÑOS. M y RODRIGUEZ. P (2012):** *Imagen de Marca y Product Placement*. Esic, Madrid.
- BAKER, M. y MINCHIE, J. (1995):** "Products country mage: perceptions of Asian cars". Proceedings of the 24th EMAC Conference; pp: 67-80.
- BARNEY, J.B. (1991):** "Firm resources and sustained competitive advantage". Journal of Management, 17 pp: 99-120.
- BELLO, S, VÁZQUEZ, R y TRESPALACIOS, J.A (1996):** *Investigación de Mercados y Estrategia de Marketing*. Civitas 2ª Edición, Madrid.
- BELLO, L. y GÓMEZ, J. (1996):** "Las Denominaciones de Origen y otras Señales de Calidad en las Estrategias de Diferenciación". Cuadernos Aragoneses de Economía; nº 6; pp: 365-387.
- BENNET, P. (1995):** *Dictionary of Marketing Terms*. 2ª Ed, American Marketing Association, Chicago.
- BLÁZQUEZ, F. (2007):** "Estrategias de marca en los vinos de calidad: referencia al caso español". Revista de Estudios Euro Rexionais; nº. 2; vol. 2: pp: 11-28
- BUENO, E. y MORCILLO, P. (1993):** "Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial: un modelo de análisis". Anales de economía y administración de empresas; nº0; pp: 29-47.
- CAMBRA, J. VILLAFUERTE, A. (2012):** "El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global". Artículo publicado en el núm. 15 de la Colección Mediterráneo Económico.

- CRUZ, I. y CERVIÑO, J. (1996):** "Las alianzas de marcas como fenómeno de marketing estratégico: un modelo conceptual de evaluación y análisis", Cuadernos Aragoneses de Economía; nº 6; pp: 317-343.
- DAY, G. S. y P. NENUNGADI (1994):** *Managerial representations of competitive advantage*. Journal of Marketing; vol. 58; nº 2: pp: 31-44.
- DEMORY, G y SPIZZICHINO, R. (1969):** *Les systemes de información en Marketing*. Dundo, París.
- DUBOIS, B (1987):** "Marketing et Culture". Recherche et applications en Marketing; vol 2; nº3; pp: 37-64.
- EINGLER, P. y LANGLEARD, E. (1987):** *Servuction*. Mc Graw Hill, Nueva York.
- ESTEBAN. A y MONDEJAR, J.A (2013):** *Fundamentos de Marketing*. ESIC, Madrid.
- ESTEBAN, A.; J. GARCÍA DE MADARIAGA; M. J. NARROS; C. OLARTE; E. REINARES y M. SACO (2006):** *Principios de Marketing*. ESIC, 2ª edición, Madrid.
- GARCÍA M.M.; MORAL, A. y GALERA, C. (2009):** "Valoración de la importancia de la denominación de origen desde la perspectiva de la empresa. El caso DO Ribera del Guadiana". Revista española de estudios agrosociales y pesqueros; nº 227; pp: 99-123.
- GÓMEZ, A y B. GARCÍA (2012):** *La estrategia de marketing de las empresas vitivinícolas*. Editorial académica española. Berlín, Alemania.
- GÓMEZ, M. A.; A. I. JIMÉNEZ y A. MOLLÁ (2001):** "Efectos de la denominación de origen sobre la imagen, evaluación y actitudes de los consumidores hacia un producto: el caso del vino". En *Experiencias y casos de comportamiento del consumidor*. ESIC, Madrid. pp: 213-226.
- GRANT, R.M. (1991):** "The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". California Management. Rev, Spring, pp: 114-135.
- HENDERSON, J (1983):** *Multivariate Data Analysis*. 5ta ed., Prentice- Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- JIMÉNEZ, A. I. y GÓMEZ, M. A. (1997):** «La Denominación de Origen como Marca: La Procedencia como Elemento de Identidad». Investigación y Marketing; nº 55; pp: 57-66.
- JIMÉNEZ A. I y YAGÜE, M. J. (2002):** "Estrategias de diferenciación en los mercado agroalimentarios: la percepción de la imagen de la denominación de origen". Investigación y Marketing; vol. 76; pp: 31-36.

- KAPFERER, J.N (1992):** *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*. Kogan Page, Paris.
- KOTLER, P. (1985):** *Principles of Marketing*. Pearson Prentice Hall, edición 3ª, New Jersey.
- KOTLER, P. (1991):** *Principles of Marketing*. Pearson Prentice Hall edición 5ª, New Jersey.
- KOTLER, P y DUBOIS, B (1989):** *Marketing Management*. Publi-Unión, París.
- LAMBIN, J. J. (1986):** *Marketing Estratégico*. Mc Graw Hill Interamericana. Primera edición, México.
- LAMBIN, J. J. (1995):** *Marketing Estratégico*. Mc Graw Hill Interamericana. Tercera edición. México
- LAMPERT, S. y JAFFE, E. (1998):** *A dynamic approach to country of origin effect*. European Journal of Marketing; vol. 2; nº 32; pp: 61-78.
- LANCASTER K.J. (1966):** *A new approach to consumer theory*. The journal of political economy; vol 74; pp. 205-217.
- LEVITT, T. (1969):** *The marketing mode: pathways to corporate growth*. Mc Graw Hill, Nueva York.
- LEVITT, T. (1980):** Marketing success through differentiation of everything. Harvard Business Review; vol 58; pp: 83-91.
- LEY 17/2001**, de 7 de diciembre, de Marcas. (BOE núm. 294, de 8 de diciembre de 2001)
- MAHONEY, J. y PANDIAN, J.R (1992):** *The resource based view within the conversation of strategic management*. Strategic Management ; vol.13; pp: 363-380.
- MARTIN ARMARIO, E (1993):** *Marketing*. Ariel, Madrid.
- MARTIN ARMARIO, E. (1999):** *Marketing Relacional*. Editorial Esic, Madrid.
- MARTIN ARMARIO, E., GALÁN, J.L. y DIEZ, E (1998).** *Introducción a la economía de la empresa*. Pirámide Economía, Madrid.
- MARTINEZ, M.P y JIMENEZ, A.I. (2006):** *La potenciación del origen en las estrategias de marketing de productos agroalimentarios objetivos, situación e implicaciones*. Boletín económico ICE.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991):** *La dirección estratégica de la empresa*. Edición Ariel, Barcelona.
- MUNUERA, J.L. y A. I. RODRÍGUEZ (1998):** *Marketing Estratégico. Teoría y Casos*. Pirámide, Madrid.

**MUNUERA, J.L. y A. I. RODRÍGUEZ (2002):** *Estrategias de Marketing. Teoría y Casos*. Pirámide, Madrid.

**MUNUERA, J. L. y A. I. RODRÍGUEZ (2007):** *Estrategias de marketing*. ESIC, Madrid.

**NEBENZAHI, I. y JAFFE, E. (1996):** “*Measuring the joint effect of brand and country image in consumer evaluation of global products*”. *International Marketing Review*; vol. 13; nº 1; pp: 5-22.

**NISS, H. (1996):** “*Country of origin marketing over the product life cycle*”. *European Journal of Marketing*; vol. 30; nº 3; pp: 6-22.

**O'SHAUGHNESSY, J. (1991):** *Marketing competitivo: Un enfoque estratégico*. Díaz de Santos, Madrid.

**ORTEGA, E. (1986):** *La Dirección de Marketing*. Editorial Esic, Madrid.

**PEREZ, F. (2004):** “*Diferencias jurídicas que permiten la distinción entre las Denominaciones de Origen y las Marcas*”. *Revista Comunicación Empresarial*, Madrid.

**PEREZ, M. (2011):** *El valor de la marca y su influencia en la compra de productos textiles entre jóvenes*. Trabajo Fin de Grado. UVA, Soria.

**PETERAF, M (1993):** “*The cornerstones of competitive advantages: a resource based view*”. *Strategic Management*; nº14; pp: 179-191.

**Porter, M (1982):** *Estrategia Competitiva*. Cecs, Méjico.

**POL, L.G. (1986):** “*Marketing and the demographic perspective*”. *Journal of Consumer Marketing*; vol. 3; nº 1; pp: 56-64.

**PRIDE, W. M. y FERRELL, O. C. (1985):** *Marketing, decisiones y conceptos básicos*. Interamericana 2ª Ed, México.

**RIVERA, J y GARCILLÁN, M (2012):** *Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones*. ESIC, Madrid.

**SÁNCHEZ, J., DEL BARRIO, S. y FUENTES, F. (1997):** “*Los atributos calidad y marca-denominación de origen en el proceso de decisión del consumidor granadino*”. *Estudios sobre el Consumo*; nº 43; pp: 27-45.

**SÁNCHEZ, J. (2010):** *Estrategias y planificación en marketing. Métodos y aplicaciones*. Pirámide, Madrid.

**SANTESMASES, M. (2012):** *Marketing. Conceptos y estrategias*. Pirámide, 6ª edición, Madrid.

**SCHOELL, W. F. y GULTINIAN, J.P. (1988):** *Marketing*. Allyn and Bacon, Massachussets.

**STANTON, W.J y FUTRELL. C. (1989):** *Fundamentos de Mercadotecnia*. McGraw Hill, México.

**STEENKAMP, E. (1997):** "Dynamics in consumer behaviour with respect to agricultural and food products"; en WIERENGA, B. *et alii* (eds.): *Agricultural marketing and consumer behaviour in a changing world*. Dordrecht, Kluwer Academic Publishers.

**VAN TRIJP, H.C.M.; STEENKAMP, J.B. y CANDEL, M. (1997):** "Quality labeling as instrument to create product equity: the case of IKB in the Netherlands".

**VARADARAJAN, P y CLARK, T (1994):** *Delineating the scope of Corporate, Business and Marketing Strategy*. *Journal of Business Research*; vol. 31; nº 3; pp: 93-105.

**VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.T. y SANZO, M.J (1998):** *Estrategias de Marketing para mercados industriales: producto y distribución*. Civitas, Madrid.

**VAZQUEZ, R. y J. A. TRESPALACIOS (1998):** *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*. Civitas, Madrid.

**VELA, C. y BOCIGAS, O. (1996):** *Fundamentos de Marketing*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.



