



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

Presentado por Andrea Romera del Castillo

Tutelado por: Blanca García Gómez

Soria, Junio de 2018

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

AGRADECIMIENTOS

Primero de todo me gustaría agradecer a mi familia el apoyo y comprensión que me han brindado durante la realización de este TFG.

A mi amiga Cristina, por su amistad, por ser una de las mejores recompensas que me llevo de estos 5 años de estudios universitarios.

Además, me gustaría darle las gracias a mi tutora Blanca García, por su ayuda, sus consejos y su incondicional confianza en mí.



ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 3

CAPÍTULO 1

La estrategia de marketing y de recursos humanos

1.1. Definición de estrategia 10

 1.1.1. Estrategia empresarial 10

 1.1.2. Estrategia de marketing 11

1.2. Dimensión estratégica del marketing 13

 1.2.1. Análisis del entorno general 14

 1.2.2. Análisis del mercado 15

 1.2.3. Análisis de la competencia 16

1.3. Dimensión operativa del marketing 19

 1.3.1. Producto 19

 1.3.2. Precio 21

 1.3.3. Distribución 23

 1.3.4. Comunicación 25

1.4. La estrategia de recursos humanos 26

 1.4.1. Proceso de formación y desarrollo 28

 1.4.2. Proceso de compensación 29

CAPÍTULO 2

El sector agroalimentario

2.1. Situación del sector agroalimentario 33

 2.1.1. El sector agroalimentario en España 34

 2.1.2. Cambios en los hábitos de consumo 37

2.2. La distribución comercial en el sector agroalimentario 39

 2.2.1. El comercio minorista en el sector agroalimentario 40

 2.2.2. El comercio mayorista en el sector agroalimentario 43

 2.2.3. El canal HORECA en la distribución de productos agroalimentarios 46

2.3. Los recursos humanos en el sector agroalimentario	48
2.3.1. La formación en la empresa agroalimentaria	49
2.3.2. El crecimiento del empleo en el sector agroalimentario	51

CAPÍTULO 3

Caso práctico. Borges International Group

3.1. Datos generales de la empresa	56
3.1.1. Historia de la empresa	56
3.1.2. Instalaciones	57
3.1.3. Modelo de gestión de la empresa	57
3.1.4. Cartera de productos	59
3.2. Análisis estratégico del mercado	60
3.2.1. Análisis del entorno general	60
3.2.1.1. Políticos	60
3.2.1.2. Económicos	61
3.2.1.3. Socioculturales	62
3.2.1.4. Tecnológicos	62
3.2.2. Análisis del entorno específico	63
3.2.2.1. Clientes	63
3.2.2.2. Proveedores	64
3.2.2.3. Competidores	64
3.2.3. Análisis DAFO	65

CAPÍTULO 4

Estrategias de marketing y de RRHH de Borges

4.1. Segmentación de mercado y posicionamiento estratégico	70
4.2. Estrategias de marketing de la empresa	71
4.2.1. Estrategias de crecimiento	72
4.2.2. Estrategias de marketing mix	72
4.2.2.1. Producto	73

4.2.2.2. Precio	75
4.2.2.3. Distribución	75
4.2.2.4. Comunicación	76
4.3. Estrategias de recursos humanos de la empresa	78
4.3.1. Formación. Desarrollo personal y profesional	79
4.3.2. Beneficios sociales	80
4.3.3. Comunicación interna	81
4.3.4. Programa de nutrición y salud de Borges	82
 CAPÍTULO 5 	
Conclusiones	
5.1. Conclusiones generales	87
5.2. Conclusiones específicas y recomendaciones	89
5.3. Valoración personal	92
 BIBLIOGRAFÍA	 95



INTRODUCCIÓN

En la actualidad es importante que las empresas den valor a los productos que comercializan para diferenciarse de la competencia y conseguir, de esta manera, ser líderes de su sector. Es ahí donde aparece el marketing.

Las empresas del sector agroalimentario no se quedan atrás y tras años encontrándose desvinculadas de las actividades propias del marketing, sienten la necesidad de adaptarse a los nuevos mercados, a las preferencias de los consumidores y a las nuevas formas de distribución comercial.

Hay que tener en cuenta que “la industria agroalimentaria ha logrado convertirse y mantenerse como el primer sector industrial en España” (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente). Los datos afirman que en nuestro país podemos encontrar, en torno a 28.000 empresas en este sector, empresas que ahora más que nunca necesitan conseguir esa ventaja competitiva que les haga mantener su posición frente a las demás empresas rivales.

La importancia que tiene este sector en nuestra economía y sus escasas prácticas dentro del ámbito del marketing, hacen que sienta interés por estudiar esta industria. Por todo ello, este Trabajo Fin de Grado requiere el análisis de una empresa del sector agroalimentario. En mi caso, elegí Borges International Group por ser un grupo español de gran magnitud, del que podía encontrar bastante información, además de mi vinculación personal con el mismo ya que la empresa de mi familia trabaja con ellos.

Los objetivos que se plantean alcanzar con este TFG, dentro del Grado en Administración y Dirección de Empresa, se muestran a continuación:

- 1) Entender la importancia que tiene el sector agroalimentario dentro del conjunto de la economía española.
- 2) Conocer los cambios que ha experimentado la distribución comercial de alimentos y productos agrícolas.
- 3) Saber cómo han cambiado los hábitos alimenticios y las preferencias de consumo de la sociedad.
- 4) Analizar las estrategias de marketing mix llevadas a cabo por la empresa elegida, Borges International Group, estudiando su cartera de productos, los canales de distribución utilizados y su política de precios y comunicación.

Por su parte, centrándonos en el Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, el presente TFG pretende examinar además que tipo de estrategias lleva a cabo una empresa de estas características en cuanto al capital humano que conforma la misma.

Como hemos señalado anteriormente, la industria de alimentación y bebidas ha conseguido posicionarse como la primera rama industrial en España, lo que implica que se haya convertido en un importante generador de empleo.

La necesidad de adaptación de los recursos humanos del sector a la innovación y desarrollo de los últimos tiempos hacen que las empresas se vean en la obligación de invertir para darles la formación adecuada. De esta manera, grupos agroalimentarios como Borges International Group prestan una especial dedicación a la cualificación de su plantilla, puesto que es uno de los activos más valiosos que poseen.

Señalar además que para que una empresa funcione correctamente y llegue a conseguir los objetivos fijados, no solo se requiere una plantilla formada adecuadamente, sino que es preciso que la misma se encuentre motivada y a gusto trabajado. El departamento de recursos humanos es el encargado de conseguir ese equilibrio que haga que los trabajadores sean eficientes y se encuentren comprometidos con la empresa.

En este caso, los objetivos que se pretenden lograr con este TFG son los siguientes:

- 1) Conocer los rasgos característicos de los recursos humanos que conforman las empresas agroalimentarias.
- 2) Conocer la composición de la plantilla de Borges International Group, y los principios de la política de empleo de la empresa.
- 3) Estudiar las estrategias de recursos humanos implantadas por Borges International Group en cuanto a formación, beneficios sociales, etc.

En cuanto a la estructura del trabajo, el primer capítulo está dedicado a repasar la teoría en la cual se apoya el estudio del caso práctico. En él se desarrolla el concepto de estrategia de marketing y los pasos que hay que llevar a cabo para escoger la estrategia óptima: análisis del entorno general, análisis de la competencia, etc. De igual manera se define y explica en qué consiste una estrategia dentro del departamento de Recursos Humanos de una empresa y las distintas opciones que existen.

Por otro lado, el segundo capítulo se detiene a analizar la situación actual del sector agroalimentario estudiando su composición y su posición frente a otras industrias. En este mismo capítulo se hace mención a los cambios en los hábitos alimenticios de los consumidores, cambios que, en muchas ocasiones, hacen que la distribución en esta industria tenga que adaptarse. De las formas de distribución comercial del sector también se destina un apartado, en el que se plantean las modalidades de distribución minorista, mayorista y distribución en el canal HORECA.

Posteriormente en los capítulos 3 y 4 se expone el caso práctico que, como hemos señalado anteriormente, se trata del análisis de la empresa agroalimentaria Borges International Group. Por ello el capítulo 3 trata de ofrecer datos generales de la empresa citada tales como su historia, su modelo de gestión y su cartera de productos. A partir de ahí se procede a analizar los factores externos que afectan al sector en el que nos encontramos y los factores que afectan específicamente a la empresa elegida: competidores, proveedores, y clientes. Todo este análisis se resume finalmente en un análisis DAFO que recoge los factores externos e internos que indican en la empresa.

Una vez planteada la empresa objeto de estudio, el capítulo 4 estudia las estrategias de crecimiento que adopta Borges con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva frente a sus competidores. Además se analizan las estrategias de marketing mix de la compañía: producto, precio, distribución y comunicación.

Del mismo modo, en este mismo capítulo, se explican cuáles son las estrategias que sigue el departamento de recursos humanos para gestionar la plantilla de la empresa. El capital humano aporta valor y sin él no se podrían alcanzar los fines de las organizaciones. Borges International Group adopta una serie de políticas y medidas que ayudan a que la gestión de sus recursos humanos sea eficaz y eficiente.

Para el caso práctico nos hemos nutrido de la información proporcionada por la compañía en su página web corporativa y en su memoria anual además de distintas consultas a personas relacionadas con el grupo.

Finalmente, para dar por terminado el presente Trabajo Fin de Grado, se dedica un último capítulo para exponer las distintas conclusiones, tanto generales como específicas, que hemos podido extraer del mismo.



Capítulo 1

**LA ESTRATEGIA DE
MARKETING Y DE
RECURSOS HUMANOS**

En el primer capítulo nos vamos a ocupar de definir el concepto de estrategia, partiendo de aspectos generales, para llegar a explicar más específicamente en qué consiste la estrategia de marketing.

El primer paso que tiene que tomar la empresa para adoptar una estrategia de marketing, es analizar la situación actual en la que se encuentra, realizando un estudio exhaustivo de los factores internos y externos que le pueden afectar, así como de la competencia a la que tiene que hacer frente.

Una vez completado este análisis debe decidir cuál de las distintas estrategias de marketing llevar a cabo para conseguir los objetivos fijados por la compañía. Esta fase requiere que se fije la cartera de productos que va a ofrecer junto con su política de precios, distribución y comunicación.

Finalmente, en el último apartado, el capítulo desarrolla la idea de estrategia de recursos humanos en la empresa, centrándose especialmente en los procesos de formación y compensación de la plantilla de la empresa.

1.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

La palabra estrategia tiene su origen en dos términos griegos: *stratos*, que significa ejército, y *ag* que significa dirigir. En definitiva, el significado de estrategia es el arte de dirigir operaciones militares.

Éste es un concepto antiguo utilizado dentro de un contexto político y militar y que Sun Tzu, estratega militar chino, recogió por primera vez en su libro "El arte de la guerra" (Siglo V a.C). Dicha obra está fundamentada en la estrategia y en el enfrentamiento de una guerra.

Por el lado Occidental podemos resaltar el nombre de Eneas el Tático, que fue el primer escritor griego que escribió sobre estrategias para la defensa de sus ciudades.

Cabe señalar además la figura de Maquiavelo, filósofo italiano, que explicó en una de sus obras cómo debían de actuar los ejércitos para llegar al éxito, afirmando lo siguiente: "Aquel que durante la guerra esté más atento a conocer los planes del enemigo y emplee más esfuerzo en instruir a sus tropas incurrirá en menos peligros y tendrá más esperanzas de victoria."

1.1.1 Estrategia empresarial

Sin embargo, fuera del contexto militar, este término tiene multitud de aplicaciones en otros ámbitos, como pueden ser el político, el empresarial, el deportivo, etc. En todos ellos la estrategia tiene como fin la obtención de un objetivo determinado.

Desde una perspectiva contemporánea, Johnson y Scholes (2006) definen el término estrategia de la siguiente manera: "Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas".

Otra definición más actual asegura que la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio (Thompson y otros, 2012).

En definitiva, éstas y otras muchas definiciones nos conducen a la conclusión de que la estrategia empresarial es una herramienta para alcanzar objetivos dentro de una organización y conseguir así el éxito de la misma. Para ello se debe trabajar en distintos niveles de actuación, es decir, es necesario ocuparse de las distintas necesidades que tiene la empresa. Es por ello por lo que se habla de tres niveles estratégicos: estrategia corporativa, de negocio y funcional.

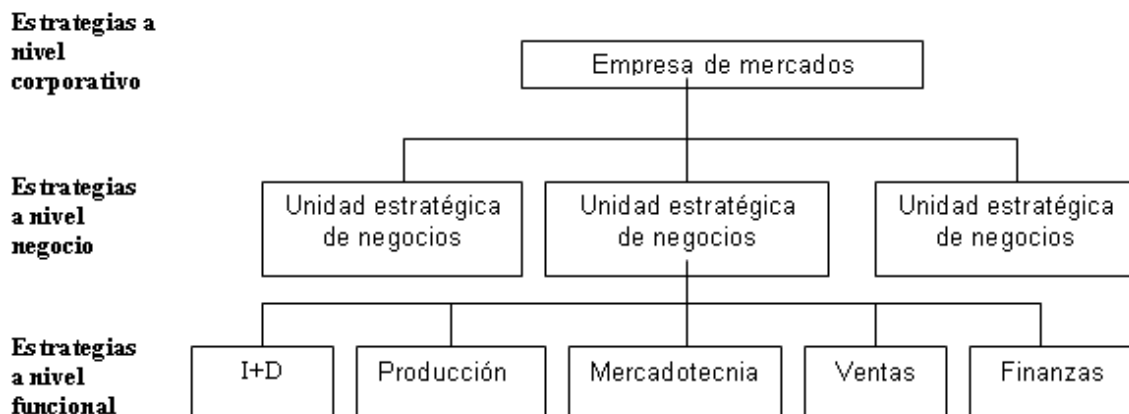
La **estrategia corporativa** viene definida por la alta dirección y responde a la pregunta ¿en qué tipo de negocio queremos estar? y cuál es el conjunto de

acciones más apropiadas para conseguir una ventaja competitiva, es decir, aquella característica de la empresa que la distinga del resto que operan en su mismo mercado. Podríamos decir que ésta es la base de las demás estrategias que determina la orientación de la organización en su conjunto. Según Xavier Gimbert (2010), define una forma de hacer las cosas que tendrá que ser respetada en el resto de los niveles. Por ejemplo, si una corporación decide seguir una estrategia de bajo coste, esto deberá ser incorporado en las estrategias de todas las unidades de negocio del grupo.

Por su parte la **estrategia de negocio o competitiva**, define la respuesta de la empresa frente a su competencia en cada negocio y vendrá formulada por la dirección del mismo. Es por ello que su gran responsabilidad es obtener una ventaja competitiva para la empresa en el sector, ser mejor que sus competidores en algún aspecto esencial, al menos para el número de clientes que permita la supervivencia de la compañía (Gimbert, 2010).

Finalmente la **estrategia funcional** se ocupa de planificar las acciones en cada área funcional, es decir, planear cómo utilizar los recursos y capacidades en cada una de las partes de la empresa. En este nivel estratégico se encuentran las estrategias financieras, de logística, de marketing, de producción o de recursos humanos. El nivel funcional tiene una visión mucho más concreta, por ejemplo, el área de Marketing se focaliza sobre todo en el mercado, en conocer a los clientes de la empresa, es saber sus distintas necesidades, así como en comunicar muy bien los mensajes y el posicionamiento que la empresa quiere transmitir (Gimbert, 2010).

Figura 1.1. Los tres niveles estratégicos



Fuente: Stoner y otros (1996).

1.1.2 Estrategia de marketing

Una vez desarrollado el concepto de estrategia empresarial vamos a centrarnos ahora en la estrategia de marketing.

Si decíamos que la estrategia empresarial tiene como finalidad el alcance de unos determinados objetivos, la estrategia de marketing representa el conjunto de acciones que van a ayudar a conseguir los objetivos del área funcional de marketing en la empresa. Según Kotler y Armstrong (2008), el

objetivo de la estrategia de marketing es “encontrar, atraer, retener y aumentar los consumidores meta al crear, entregar y comunicar valor superior para el cliente”.

Otra definición es la dada por Fischer y Espejo (2011), asegurando que, la estrategia de marketing "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga".

Para Santesmases y otros (2009), la estrategia trata de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos y capacidades, que sean percibidos como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos. Por tanto, la estrategia de marketing identifica y evalúa a determinados clientes y los califica como segmento-mercado.

Es importante señalar que cada empresa es distinta y que las estrategias de marketing de cada una de ellas deben de ir asociadas a sus propios objetivos. De esta manera podemos destacar 4 tipos de estrategias que recogeremos en la siguiente tabla.

Tabla 1.1. Los tipos de estrategias.

Estrategia	Concepto	Ejemplo
Estrategia de crecimiento	Útil para aquellas empresas que se hayan fijado como objetivo crecer en el mercado. La principal herramienta para determinar este tipo de estrategias es la matriz de Ansoff, o producto/mercado ¹ .	La famosa marca Mitsubishi conocida por sus automóviles, se atreve ahora con la fabricación de aires acondicionados. Se trata de una estrategia de diversificación al introducirse en otros mercados con nuevos productos.
Estrategia de segmentación	Segmentar un mercado permite delimitar los grupos de personas que van a formar parte del público objetivo de la empresa, diferenciándolos así del resto. De esta manera la organización satisface de manera más efectiva sus necesidades.	Un ejemplo de concentración en un único segmento es Rolex. La empresa de relojes se especializa en un sector más elitista.

... continúa

¹ Esta matriz distingue 4 tipos de estrategias de crecimiento: Estrategia de penetración, estrategia de desarrollo de productos, de desarrollo de mercados y estrategia de diversificación.

...Viene de la página anterior

Estrategia de posicionamiento	El posicionamiento hace referencia a la imagen que la empresa quiere dar de su marca, de qué manera quieren que la conozcan los consumidores.	Easy Jet, aerolínea de bajo coste, se centra en un posicionamiento de precios económicos para sus vuelos.
Estrategias competitivas	Las estrategias competitivas describen la manera en que una empresa decide enfrentarse a sus rivales en el mercado. Muy conocidas son las estrategias competitivas de Porter y las de Kotler.	Don Simón, en una de sus campañas publicitarias, comparó sus zumos con los de la marca Granini, asegurando que los suyos eran exprimidos directamente de las naranjas.

Fuente: Elaboración propia.

1.2 DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING

El marketing está formado por dos dimensiones muy distintas pero, a la vez, complementarias: estratégica y operativa. En este apartado nos centraremos en esa primera dimensión, enfocada al largo plazo, que va a estudiar y analizar el mercado para conseguir una mayor satisfacción de las necesidades de los consumidores.

El marketing estratégico implica el análisis detallado de la situación actual de las ofertas de la empresa y una comprensión de las necesidades del mercado con el objetivo de detectar amenazas y oportunidades, que combinados con los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, permitan definir una ventaja competitiva (Esteban y Mondéjar, 2013).

Lo que el marketing estratégico busca es el conocimiento máximo del mercado en el que se mueve la empresa, para poder crear así, productos o servicios que cumplan con las demandas de los clientes mejor que la competencia. Según Figueras, la función principal del marketing estratégico es la identificación de los factores incontrolables, la evaluación de su probable impacto sobre la demanda, y la previsión de su evolución futura con el fin de orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas que ofrezcan potencial de crecimiento y rentabilidad (2001).

Figura 1.2. Las funciones del marketing estratégico.

Análisis del entorno genérico/específico Identificación de necesidades y definición del mercado Segmentación del mercado Análisis del mercado Grado de rivalidad competitiva Posicionamiento estratégico Selección de una estrategia de marketing

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, el marketing estratégico implica un conjunto de decisiones que permiten afrontar la situación actual y anticipar los cambios en el entorno (Esteban y Mondéjar, 2013).

1.2.1 Análisis del entorno general

La relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial, en el que hay una serie de factores no controlables por la empresa. Estos factores, que constituyen el entorno, influyen en los comportamientos del mercado, en las decisiones de marketing de la empresa y, en definitiva, condicionan el desarrollo de la relación de intercambio (Santesmases y otros, 2009).

En el entorno de marketing se pueden diferenciar dos sub-entornos: el microentorno y el macroentorno. El primero está compuesto por elementos próximos a la empresa que van a influir de manera directa e inmediata en sus decisiones. Dentro de este sub-entorno quedan incluidos los proveedores, los intermediarios, las instituciones, los clientes y los competidores. Por otro lado, el macroentorno está formado por “aquellos elementos externos que afectan de forma indirecta a todos los factores del microentorno y, por tanto, también a la empresa” (Esteban y Modéjar, 2013). En la siguiente tabla quedan reflejados los principales factores que forman el macroentorno.

Tabla 1.2. Las dimensiones del macroentorno.

Dimensiones	Aspectos a considerar
Demográficas	Tamaño de la población Tasas de natalidad y mortalidad Estructura de edad Formación de familias Movimientos de la población
Económicas	Renta y riqueza nacional Crecimiento/recesión Inflación Desempleo Tasa de interés Política monetaria Política fiscal Tipos de cambio
Sociales-culturales	Cambios en los valores Incorporación de la mujer al trabajo Cambios en las expectativas Cambios en los estilos de vida Tendencias en la educación Cuestiones sociales Grupos sociales Delincuencia drogadicción

... continúa

...Viene de la página anterior

Dimensiones	Aspectos a considerar
Político-legales	Legislación Jurisprudencia Trabajos internacionales Sistema político Autonomías Libertades, garantías Grupos de poder, lobbies, etc.

Fuente: Santesmases (2008).

1.2.2 Análisis del mercado

Santesmases y otros definen el mercado como el lugar físico o ideal en el que se produce una relación de intercambio. Desde una óptica de marketing, se define como un conjunto de personas que necesitan y desean un producto o servicio determinado y que tienen capacidad legal y económica para comprarlo. El comportamiento global del mercado se exterioriza y se mide por su demanda (2009).

Cuando se estudia un mercado se debe distinguir entre: mercado actual, formado por el conjunto de personas que demandan un producto determinado en un momento del tiempo; mercado potencial, es decir, el número máximo de consumidores con interés y capacidad económica suficiente para responder a la oferta; y finalmente el mercado objetivo definido como aquél al que se dirige a empresa y ofrece sus productos.

La siguiente tabla muestra otro tipo de criterios para clasificar el mercado.

Tabla 1.3. Clasificación de los mercados.

Criterio	Tipo de mercado
Tipo de comprador	Particulares Empresas Organismos públicos Entidades sin ánimo de lucro
Tipo de producto	Agropecuario Materias primas manufacturados Servicios Activos financieros Ideas
Tipo de competencia	Monopolio Oligopolio Competencia monopolística Competencia perfecta

... continúa

...Viene de la página anterior

Intensidad de la oferta y demanda	Mercados de compradores Mercados de vendedores
Tipo de intercambio	Subasta, almoneda o puja Licitaciones De relaciones Contractuales Franquicias Obligaciones
Tipo de demanda	Mercado de consumo: Inmediato Duradero Servicios Mercados organizacionales
Ámbito geográfico	Local Regional Nacional Internacional

Fuente: Santesmases y otros (2009)

El mercado es el lugar de referencia donde se producen las relaciones de intercambio comercial entre una empresa y el consumidor, representando para cada una de las partes la adquisición de valor (Esteban y Mondéjar, 2013). Para los responsables de marketing es muy importante conocerlo para poder anticiparse a las demandas de los consumidores que van apareciendo.

La rápida transformación del mercado hace que sea necesario un análisis constante del mismo. Los comportamientos y gustos de los consumidores varían y las empresas han de captar toda la información posible para planificar las estrategias correctas.

Según Vázquez y Trespalacios (1998), cuando una empresa se enfrenta a su mercado necesita anticipar las reacciones de los clientes hacia sus estrategias comerciales; de ahí que el primer punto a considerar sea el análisis y estudio de la conducta de compra de los clientes finales así como los factores que afectan a dicha conducta. No debemos olvidar que toda estrategia de marketing intenta siempre influir sobre los compradores (lo único que es diferente en casa caso es cómo se plantea realizarlo, lo cual depende de los objetivos comerciales prefijados).

1.2.3 Análisis de la competencia

Una vez definido el entorno y el mercado en el que queremos actuar, hay que pasar a analizar la competencia a la que nos enfrentamos, que es uno de los principales condicionantes de las estrategias de marketing.

Para preparar una estrategia de marketing efectiva, las empresas deben analizar su competencia. Esto es especialmente necesario en mercados de bajo crecimiento, donde solo pueden obtenerse nuevas ventas restando cuota de mercado a las empresas competidoras (Figueras, 2001).

En un mundo globalizado como el nuestro, el análisis y evaluación de la competencia se coloca en un escalón prioritario de la organización. Es importante identificar a todos nuestros competidores, definiendo a éstos como aquellos que “pertenecen a un mismo sector industrial, siendo el conjunto de empresas que utilizando tecnologías similares fabrican productos o prestan servicios que desarrollan funciones parecidas” (Esteban y Mondéjar, 2013).

Según Santesmases y otros (2009), se ha llegado a determinar una serie de principios básicos sobre la competencia, considerados como universales, puesto que son aplicables a cualquier situación competitiva. Algunos de estos principios se detallan en la siguiente figura.

Figura 1.3. Principios básicos sobre la competencia.

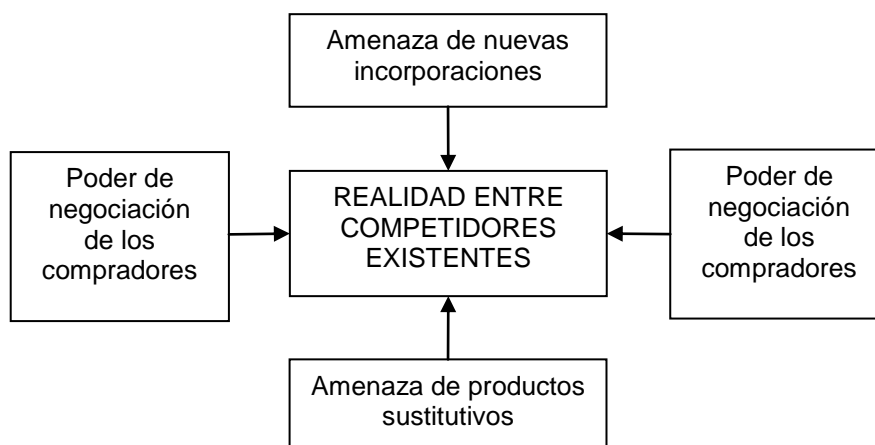
1. Todo competidor que persiste y sobrevive tiene una ventaja única sobre los demás. Si no fuera así, sería eliminado.
2. Cuanto más similares son los competidores entre sí, más fuerte es la competencia
3. Si los competidores son diferentes y coexisten, entonces cada uno debe tener una ventaja distinta del otro.
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.

Fuente: Henderson (1983).

El análisis de la competencia debe de ir más allá de una simple recopilación de información sobre los resultados alcanzados por la competencia y concentrarse fundamentalmente en cómo conseguir esos resultados (Santesmases y otros, 2009).

Una de las herramientas más conocidas para analizar el nivel de competencia dentro de un sector, es el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Según este modelo estratégico, fechado en 1979, la competitividad en el mercado depende de cinco fuerzas competitivas básicas (véase la Figura 1.4).

Figura 1.4. Las 5 fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Baena y otros (2003).

La primera de ellas, **la amenaza de nuevos competidores**, depende de las barreras de entrada al entorno competitivo. Existen diferentes tipos de barreras de entrada como pueden ser obstáculos legales, ventajas en costes, económicas de escala y de experiencia, exigencias de inversión y patentes entre otros (Esteban y Mondéjar, 2013).

Para Baena y otros (2003), **los competidores existentes** son el elemento más determinante del modelo de Porter. Son la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Por otro lado, **la amenaza de productos sustitutos** hace referencia a lo fácil que resulta para los consumidores cambiar a un producto similar. Según Esteban y Modéjar (2013), esta condición incrementa su relevancia en la medida en que los clientes tengan costes de cambio bajos y la categoría externa que supone la amenaza muestre una relación calidad-precio favorable.

El poder de negociación con clientes es mayor en la medida en que su número y tamaño permitan a los clientes establecer condiciones favorables y que resulte fácil cambiar de proveedor sin asumir demasiados costes (Esteban y Mondéjar, 2013).

Y por último, dentro del contexto competitivo, un mayor **poder de negociación de los proveedores** puede suponer una posición ventajosa a la hora de fijar precios más altos por su parte y/o reducir las condiciones de los servicios que prestan (Esteban y Mondéjar, 2013).

La aplicación del modelo de Porter permite a las empresas saber si necesitan mejorar sus estrategias y conseguir, de esta manera, una ventaja competitiva frente a sus rivales.

1.3 DIMENSIÓN OPERATIVA DEL MARKETING

Una vez analizada la situación de la empresa debemos poner en práctica todas las decisiones estratégicas tomadas por los responsables de marketing. Es en este momento en el que aparece el marketing operativo como la dimensión táctica del marketing.

El marketing operativo es la dimensión basada en la acción, encargada de diseñar y ejecutar las acciones del plan de Marketing. Permite responder a ¿cuáles son las acciones que debe realizar la empresa para satisfacer el mercado?, lo que supone introducir las estrategias en una serie de decisiones tácticas a desarrollar (Esteban y Mondéjar, 2013).

Para conquistar el mercado debemos desarrollar todas esas acciones de marketing con las que alcanzar nuestras metas. Es necesario, por tanto, un instrumento que nos permita esa ejecución: el marketing mix.

El marketing mix es el conjunto de herramientas que debe combinar la dirección de marketing para conseguir los objetivos previstos, y se materializa en cuatro instrumentos: producto, precio, distribución y comunicación. Se trata de 4 variables controlables (ya que pueden ser modificadas por la empresa) sobre las que debe apoyarse toda acción de marketing (Martínez y otros, 2014).

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, 2009).

1.3.1 Producto

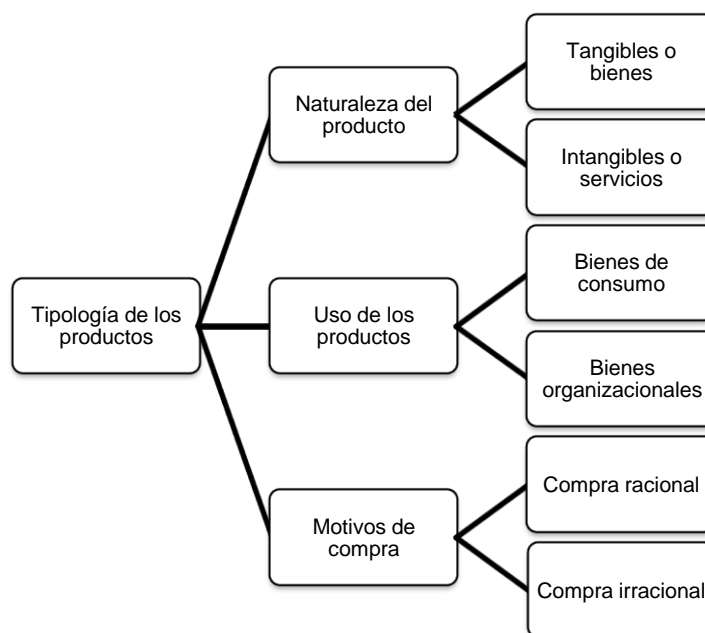
Como señala Drucker, lo que los responsables de la empresa piensan producir no es ni lo primordial ni lo importante para el futuro y el éxito de la empresa. Lo decisivo es lo que el consumidor cree que compra, es su propia concepción del valor que le atribuye al producto (Ruiz y Parreño, 2012).

El producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado. Es el medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor (Santesmases y otros, 2009)

Como afirma Vázquez y Trespalacios (1998), no tiene por qué tratarse de bienes físicos, sino que puede tratarse de servicios, e incluso ideas, personas, lugares o empresas. Todos ellos son susceptibles de ser objeto de actividades de marketing con la intención de generar algún tipo de vinculación entre ellos y las personas o entidades que constituyen la población objetivo.

Existen distintas formas de clasificar a los productos en base a diferentes criterios. En la siguiente figura se clasifican según tres características.

Figura 1.5. Tipología de los productos.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez elegido el producto que vamos a ofrecer a nuestros clientes son muchas las decisiones que tenemos que tomar en torno a él, como las relacionadas con la marca, el envase, el packaging y los servicios auxiliares.

El estudio de **la marca** es uno de los aspectos que más influyen en el comportamiento del consumidor (Santesmases y otros, 2009).

Según Kotler (2008), una marca es un nombre, un término, un signo, un símbolo, un dibujo o una combinación de estos elementos cuya finalidad es identificar los artículos o servicios de un grupo de vendedores y diferenciarlos de los ofertados por la competencia.

Al lanzar nuestro producto al mercado hemos de elegir qué tipo de estrategia de marca le acompañará. En la siguiente tabla se detallan las alternativas más comunes.

Tabla 1.4. Estrategias de marca

Estrategia	Concepto	Ejemplo
Marca única	Consiste en poner la misma marca a todos los productos de la empresa, aunque sean muy diferentes entre sí	Yamaha utiliza la misma marca para todos sus productos, sean motos, pianos o cualquier otro instrumento musical.
Marca múltiple	Consiste en poner un nombre diferente a cada producto de la empresa.	Unilever comercializa marcas como Axe, Findus o Hellmann's

... continúa

...Viene de la página anterior

Estrategia	Concepto	Ejemplo
Segundas marcas	Las segundas marcas pertenecen a empresas con otras marcas más importantes.	Omega vende la marca Tissot, Philips comercializa la enseña Radiola y Tab pertenece a Coca-Cola.
Marcas del distribuidor	Con estas marcas se hace referencia a las que son propiedad de un distribuidor.	Es el caso de la marca Hacendado de Mercadona.

Fuente: Elaboración propia a partir de Santesmases y otros (2009).

El envase tiene como finalidad la protección del producto para su perfecto mantenimiento. Además para Cervera (2003), el envase actúa como *vendedor silencioso*, transmitiendo la imagen del producto y la firma del fabricante. Es decir, actúa como carta de presentación del producto a los clientes diferenciándolo de los demás.

La etiqueta es también un elemento diferenciador, que sirve para reforzar y dar a conocer las renovaciones o lanzamientos de producto. Uno de sus funciones es la de informar sobre el producto, y, además, puede utilizarse como instrumento de promoción (Santesmases y otros, 2009).

Finalmente, los servicios auxiliares incrementan el valor real de los productos; por ello las empresas los utilizan para mejorar o conservar su ventaja competitiva. No debemos olvidar que ofrecer un buen servicio al cliente tiene mucha importancia, ya que resulta menos caro mantener a los clientes actuales que atraer nuevos clientes o recuperar los perdidos (Ruiz y Parreño, 2012).

1.3.2 Precio

En el contexto de la economía es habitual definir el precio como la cantidad de dinero que se precisa para adquirir una determinada cantidad de un bien o servicio. El precio se concibe así como la relación formal que indica el sacrificio monetario que el consumidor debe realizar para conseguir del vendedor una cierta cantidad de producto (Vázquez y Trespacios, 1998).

Es cierto que el precio es una variable relativa ya que lo que para unos clientes es barato, para otros puede resultar caro. Esta situación depende del nivel de renta del consumidor, de la sensibilidad al precio y de la importancia que se le dé al producto. Cómo asegura Cutropía (2003), lo más importante es valorar lo que el cliente realmente está dispuesto a pagar por el producto o servicio consumido.

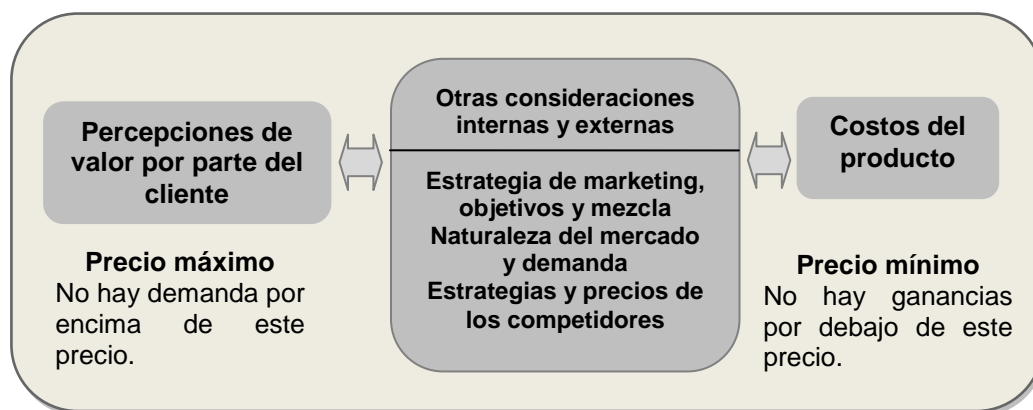
Para los responsables de marketing, el precio tiene una gran importancia por las razones que se exponen a continuación (Santesmases y otros, 2009):

- El precio es un instrumento a corto plazo. Se puede utilizar, dentro de unos límites, con rapidez y flexibilidad superiores a las de los otros instrumentos del marketing. Suele tener efectos de inmediato sobre las ventas.

- El precio es un poderoso instrumento competitivo. En un mercado competitivo, en el que no hay o existen pocas regulaciones, el precio se convierte en un instrumento sumamente poderoso.
- El precio es el único instrumento que proporciona ingresos. Los demás instrumentos del marketing mix generan costes o inversiones que sólo de una manera aplazada se traducen en ventas o ingresos.
- El precio tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor. El precio, en primer lugar, debe estar de acuerdo con el valor percibido por el consumidor. Si el precio es muy alto, el consumidor no estará dispuesto a pagar algo que, a su criterio, tiene un valor menor. Pero si es demasiado bajo, puede rechazar también el producto por considerarlo de calidad inferior.
- El precio es, en muchas decisiones de compra, la única información disponible. El consumidor, en ocasiones, no posee otra información del producto que su precio o no tiene capacidad para evaluar las características técnicas, composición o prestaciones del producto. En estas ocasiones el precio se convierte en un valioso indicador de la calidad del producto, del prestigio/imagen de la marca o de la oportunidad de compra.

La decisión sobre qué precio ponerle a nuestros productos depende de una serie de factores, tanto internos a nuestra empresa, como externos. Según Kotler y Armstrong (2008), los precios que una compañía cobra se ubican en el punto medio entre ser ya sea demasiado altos para cumplir con la demanda o demasiado bajos para producir ganancias. La siguiente figura presenta un resumen de los principales factores a considerar para la fijación de precios.

Figura 1.6. Factores que afectan las decisiones de fijación de precios



Fuente: Kotler y Armstrong (2008).

Los costes de producción establecen los precios mínimos por debajo de los cuales la empresa perdería dinero. Por encima de ese precio la compañía deberá estudiar los factores externos que le afectan, destacando como más importantes los siguientes: la demanda, las percepciones del comprador, la competencia, el ciclo de vida del producto y la regulación legal.

Por último, la estrategia de precios ha de contribuir a conseguir los objetivos de la empresa. Pueden agruparse en cinco clases y cada una de ellas se apoya en uno o varios criterios, tal y como se muestra en la tabla 1.5. (Santesmases y otros, 2009).

Tabla 1.5. Clasificación de las estrategias de precios.

Tipo de estrategia	Criterios considerados
<p>Estrategias diferenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precios fijos o variables • Descuento por cantidad. Precios no lineales • Descuentos por pronto pago • Aplazamiento de pago • Descuentos aleatorios (ofertas) • Descuentos periódicos (rebajas) • Precios de profesionales • Precios éticos 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Mercado <input checked="" type="checkbox"/> Demanda
<p>Estrategias competitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precios similares a la competencia • Precios “primados” • Precios “descontados” • Venta a pérdida • Licitaciones y concursos 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Competencia
<p>Estrategias de precios psicológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio acostumbrado o habitual • Precio según valor percibido • Precio “par” o “impar” • Precio alto o de prestigio • Precio de referencia 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Psicología del consumidor
<p>Estrategia de precios para líneas de productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder de pérdidas • Precio de paquetes • Precio de productos cautivos • Precio con dos partes • Precio único 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Costes y beneficios globales <input checked="" type="checkbox"/> Demanda
<p>Estrategias de precios para nuevos productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de descremación • Estrategia de penetración 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Mercado <input checked="" type="checkbox"/> Demanda <input checked="" type="checkbox"/> Costes <input checked="" type="checkbox"/> Competencia

Fuente: Santesmases y otros (2009).

1.3.3 Distribución

La acción comercial de emplazar los productos al alcance de sus clientes potenciales se denomina distribución (Cutropía, 2003).

Para Esteban y Mondéjar (2013), se trata de la variable que conecta la producción con el consumo. Tiene como misión poner el producto demandado

a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor.

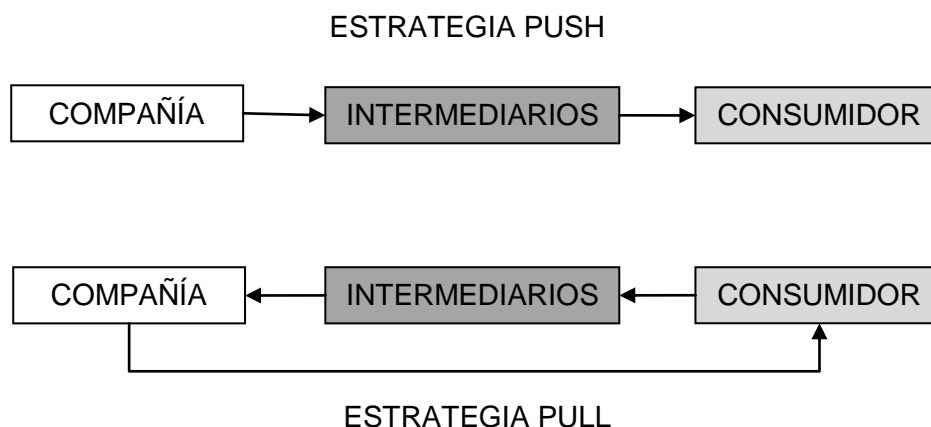
Mediante una distribución efectiva la empresa puede lograr la diferenciación y, por tanto, una ventaja competitiva. No sólo se ha de considerar el número de puntos de venta disponibles, sino también su ubicación, dimensión y ambientación (Santesmases y otros, 2009).

Dentro de esta variable hemos de hacer referencia a los canales de distribución ya que este medio nos va a permitir que nuestro producto llegue a las manos del consumidor final. Según Vázquez y Trespalacios (1998), el canal de distribución está constituido por el camino o ruta por donde circulan los bienes o servicios, desde su punto de origen hasta su punto de venta o consumo, y el conjunto de personas u organizaciones que, actuando como intermediarios, impulsan el flujo de bienes y servicios a lo largo de ese camino.

Los intermediarios citados anteriormente se pueden dividir en mayoristas y minoristas. Los mayoristas tienen contacto con los minoristas, pero no con el consumidor final, mientras que los minoristas sí lo tienen (Santesmases y otros, 2009).

La relación con el canal es un aspecto clave en la estrategia de distribución del fabricante. Los dos enfoques estratégicos clásicos son los denominados *push* y *pull* (Santesmases y otros, 2009).

Figura 1.7. Estrategias push y pull



Fuente: Baena y Moreno, 2010.

En la estrategia **Push**, la empresa empuja el producto a través de los canales de distribución hasta el consumidor final. Un ejemplo de este tipo de estrategia es el que llevan a cabo algunos hoteles ofreciendo comisiones extra a las agencias de viaje para que recomienden sus instalaciones a todos los clientes que se muestran indecisos sobre dónde pasar sus vacaciones.

Por el contrario, la estrategia **Pull** implica dirigir la campaña promocional al consumidor final para que éste demande directamente el producto o servicio al canal de distribución y éste, a su vez, al fabricante (Baena y Moreno, 2010).

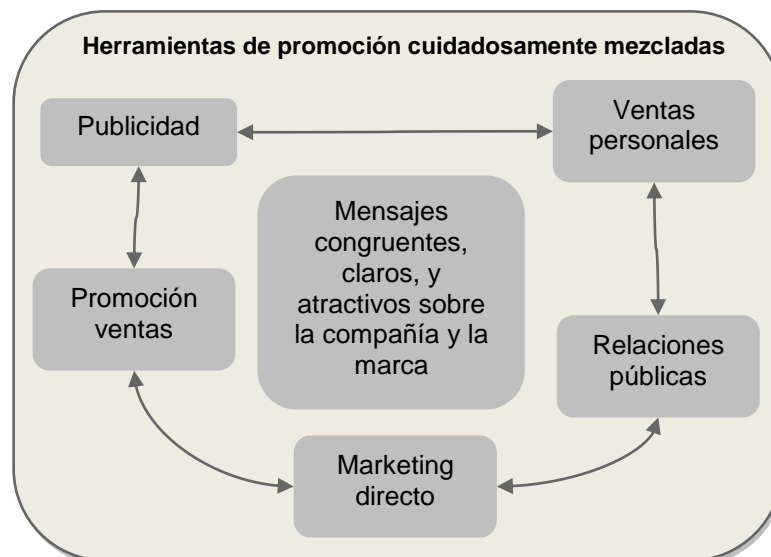
1.3.4 Comunicación

Se trata del último instrumento del marketing mix. Para Santesmases y otros (2009), la comunicación es la transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o a la empresa que lo fabrica o vende; se realiza a través de distintos medios, y su fin último es estimular la demanda.

En el proceso de comunicación intervienen dos agentes: el emisor, es decir, la persona que da comienzo al proceso por la necesidad de comunicar algo; y el receptor, definido como la persona o conjunto de personas a las que va dirigida la información. Por otro lado, tenemos que tener en cuenta dos herramientas: el medio, definido por Vázquez y Trespalacios (1998) como las diferentes vías que permiten hacer llegar el mensaje del emisor al receptor; y el mensaje, es decir, el contenido de la comunicación, lo que se quiere contar.

Habitualmente, una empresa no utiliza un solo instrumento para dar a conocer sus productos, sino que combina todos o algunos de los métodos posibles para comunicarse con el mercado del modo que considere más adecuado para conseguir sus objetivos. A esta combinación se le denomina “comunicación integrada” (Santesmases y otros, 2009). Para Kotler y Armstrong (2008), el concepto de comunicaciones integradas de marketing indica que la compañía debe combinar cuidadosamente las herramientas de promoción para obtener una mezcla de promoción coordinada.

Figura 1.8. Comunicaciones integradas de marketing



Fuente: Kotler y Armstrong, 2008.

La **publicidad** es un proceso de comunicación de carácter impersonal, remunerado y controlado que utiliza medios masivos de comunicación para dar a conocer un producto o servicio, con objeto de informar o de influir en su compra o aceptación (Rodríguez-Del Bosque y otros, 1997).

Por otro lado, la **promoción de ventas** incluye un conjunto de actividades, no canalizadas a través de los medios de comunicación, que tratan de estimular las ventas a corto plazo. Van dirigidas a distintos públicos y los métodos utilizados consisten fundamentalmente en rebajas del precio, ofertas de mayor cantidad de producto por igual precio, cupones o vales descuento, etc. (Santesmases y otros, 2009).

Las **relaciones públicas** tienen un objetivo comunicacional mucho más amplio, dirigiéndose a todos los públicos potenciales de la empresa: desde los propios clientes, hasta los accionistas y medios financieros, pasando por la administración y el gran público, en general. (Vázquez y Trespalacios, 1998).

Por su parte el **marketing directo**, según Santesmases y otros (2009), es una forma de comunicación de la empresa, que se caracteriza por ser personalizada e interactiva, es decir, se busca un feedback por parte del público objetivo; este tipo de comunicación suele potenciar la sinergia de diferentes medios, utilizando el correo, el teléfono e incluso la televisión e Internet.

1.4 LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

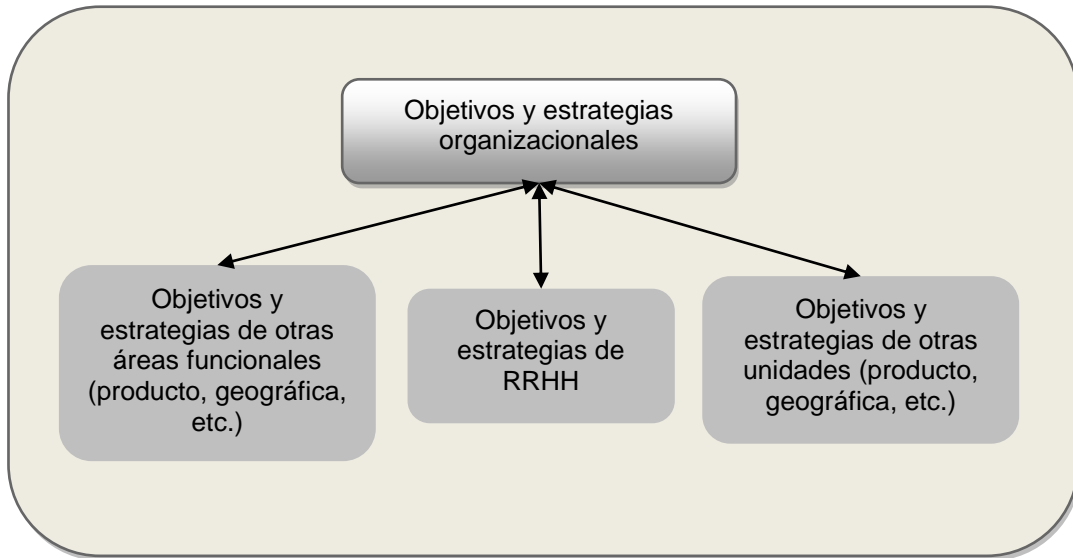
Del mismo modo que la estrategia de marketing, la estrategia de recursos humanos se plantea como una de las estrategias funcionales de la empresa, desarrollada por el departamento correspondiente, en este caso por el departamento de personal de la organización.

Según Hendry y Pettigrew (1986), la gestión de los recursos humanos se presenta como una importante fuente de ventaja competitiva a través del desarrollo de las competencias, habilidades y motivación de la gente de la empresa. Una empresa puede metódicamente identificar dónde descansan sus fortalezas en recursos humanos y lanzar sus políticas de recursos humanos y las estrategias empresariales utilizando y desarrollando esas ventajas. Las competencias de recursos humanos que pueden ser claves para el futuro en su industria pueden ser identificadas, y se pueden dar pasos en orden a adquirirlas.

Para establecer la estrategia de recursos humanos que tiene que seguir una empresa, es importante que se fijen los objetivos que se pretenden alcanzar, en relación a la misión y visión de la organización.

Tal y como afirman Albizu y Landeta (2011), en la formulación de los objetivos de recursos humanos hay que tener forzosamente en consideración que éstos deber ser fruto del consenso logrado entre los responsables de las otras áreas de negocio y el responsable del área de RRHH (Véase Figura 1.9).

Figura 1.9. Relación entre los objetivos y estrategias de RRHH con el resto de objetivos y estrategias



Fuente: Albizu y Landeta (2011).

Podemos encontrar objetivos de recursos humanos muy variados: lograr la eficiencia de los trabajadores de la empresa, retener los mejores trabajadores, mejorar su retribución, implantar un buen sistema de comunicación interna, desarrollar una evaluación del desempeño, motivar a la plantilla, entre otros.

Una vez fijados los objetivos es momento de enunciar las estrategias que permitirán alcanzarlos. En este sentido podemos encontrar frente a distintos procesos dentro de la gestión de recursos humanos en los que poder desarrollar estrategias. Los procesos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 1.6. Procesos en la gestión de recursos humanos.

Tipo de proceso
<p>Procesos básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis y diseño de puestos de trabajo - Planificación de los recursos humanos
<p>Procesos de afectación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento - Selección - Socialización

... continúa

...Viene de la página anterior

<p>Procesos de formación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none">- Formación- Gestión de la carrera profesional
<p>Procesos sustractivos</p> <ul style="list-style-type: none">- Desvinculación del trabajador de la empresa (despidos, jubilación, cese voluntario, etc.)
<p>Procesos de evaluación y compensación</p> <ul style="list-style-type: none">- Evaluación del rendimiento- Sistema retributivo

Fuente: Elaboración propia a partir de De la Calle y Ortiz (2014).

Todos estos procesos están interrelacionados de forma que, por ejemplo, es difícil llevar a cabo una buena política de retribución sin haber realizado previamente un proceso de evaluación de rendimiento que permita identificar los comportamientos merecedores de recompensas (De la Calle y Ortiz, 2014).

En los siguientes apartados nos detendremos en estudiar con un poco más de profundidad el proceso de formación y desarrollo y el proceso de compensación.

1.4.1 Proceso de formación y desarrollo

En un entorno con tanta rivalidad entre empresas, donde éstas han de adaptarse para conseguir su permanencia en el mercado, la formación se presenta como un factor esencial para conseguir su triunfo.

La formación y el desarrollo del empleado o perfeccionamiento consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente y futuro, aumentando sus capacidades a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Dolan y otros, 2007).

Ambos conceptos, aunque parecidos, no son lo mismo. Por una parte la **formación** hace referencia al proceso reactivo por el que se forma a los empleados en habilidades específicas para corregir deficiencias en el **desarrollo** de su trabajo actual. Por su parte el desarrollo se trata de un proceso proactivo que trata de preparar a los grupos y a la organización para el desarrollo de trabajos futuros, dotando a los mismos de las habilidades, conocimientos y, en su caso, actitudes necesarias (De la Calle y Ortiz, 2014).

En la siguiente tabla se muestran las principales diferencias de estos dos conceptos.

Tabla 1.7. La formación versus el desarrollo.

	FORMACIÓN	DESARROLLO
Enfoque	Trabajo actual	Trabajos futuros
Alcance	Individual	Grupo/organización
Tipos de personal	No directivo	Directivo
Marco de tiempo	Inmediato	Largo plazo
Actuación	Reactiva	Proactiva
Meta	Corregir déficit de habilidades	Preparar para el futuro

Fuente: De la Calle y Ortiz (2014), adaptado de Dolan y otros (2007).

En definitiva, a pesar de las diferencias existentes entre formación y desarrollo, ambos procesos tienen como objetivo mejorar las capacidades de la plantilla de la empresa, adaptándolos a los diversos cambios del entorno.

1.4.2 Proceso de compensación

Todos entendemos la retribución como aquellas ganancias económicas que obtenemos a cambio de nuestro trabajo. Tal y como afirman Dolan y otros (2007), la retribución o compensación total puede definirse como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe el empleado como consecuencia de la prestación de su actividad a la organización.

Existen distintos tipos de retribución (Véase la figura 1.10).

Figura 1.10. Esquema de tipos de retribución



Fuente: Elaboración propia a partir de De la Calle y Ortiz, 2014.

En primer lugar señalar que, la retribución se divide en **financiera** y **no financiera**; la primera de ellas se refiere a aquellas percepciones que se pueden valorar económicamente, a diferencia de la segunda a la que no se le puede dar un valor monetario, como por ejemplo la disponibilidad de trabajar desde casa.

Por su parte, la retribución financiera está integrada por la **retribución directa**, formada por el salario fijo e incentivos que cobra el trabajador por realizar el trabajo que se le exige, y por la **retribución indirecta**, compuesta por los beneficios sociales y las prestaciones que recibe el trabajador por formar parte de la empresa.

Para concluir añadir que, la retribución es una pieza clave en la gestión de los recursos humanos ya que de ella depende la estructura de costes de la empresa y la motivación de la plantilla. Si un trabajador sacia todas sus necesidades con la compensación que recibe por parte de la empresa, se sentirá motivado, repercutiendo esto positivamente en el desempeño de su trabajo.



Capítulo 2

**EL SECTOR
AGROALIMENTARIO**

El sector agroalimentario en nuestro país se presenta como un pilar fundamental nuestra economía.

“Es una pieza fundamental en la cadena alimentaria, ya que se sitúa como eslabón intermedio, aportando valor añadido a la producción primaria y siendo el principal consumidor del sector agrario. Está continuamente innovándose, reinventándose y adaptándose a las nuevas tecnologías y costumbres y a las nuevas exigencias de los consumidores, participando en su día a día a través de algo tan cotidiano y tan necesario como es una buena alimentación” (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente).

Dada la importancia de este sector en la economía, en el presente capítulo trataremos de describir la situación actual del sector agroalimentario en nuestro país haciendo especial referencia a las nuevas preferencias de consumo de la sociedad. Además analizaremos con detalle las distintas opciones de distribución comercial (comercio minorista, comercio mayorista y canal HORECA).

Para concluir este capítulo, estudiaremos las características de los recursos humanos que trabajan en este sector y los factores que afectan a la gestión de los mismos como la falta de formación, la estacionalidad, entre otros.

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR AGROALIMENTARIO

La atención de la antigua economía agraria se centraba en las actividades primarias, como si los alimentos cosechados por el agricultor fueran bienes finales de consumo y no (en realidad) unos bienes intermedios, que necesitan un procesado industrial antes de su venta a las familias.

Con el desarrollo económico, la agricultura no se concibe ya como productora de alimentos propiamente dichos, sino de materias primas para fabricar alimentos y otros bienes. De estas materias primas, unas se destinan a la propia agricultura, otras, a la industria no alimentaria y un porcentaje mayoritario, a la industria alimentaria (Ballester, 1991). Es así como nace el sector o industria agroalimentaria.

Según Herrero (2012), la industria agroalimentaria está constituida por el conjunto de subsectores que agrupan a los operadores que van desde la producción primaria hasta el consumidor, es decir, la producción agrícola y ganadera, la comercialización y transformación y los canales de distribución minorista y restauración.

De esta definición extraemos la idea de que, el sector agroalimentario relaciona los tres sectores económicos que tradicionalmente han sido estudiados y analizados por separado: el sector primario, el sector secundario o industrial y el sector servicios. El primero agrupa todas aquellas actividades que obtienen recursos del medio natural, como son la agricultura, la ganadería, la pesca, la caza, etc. Por otro lado, el sector secundario está formado por actividades que transforman las materias primas en productos elaborados o semielaborados. Finalmente el sector servicios, no produce ni transforma productos sino que se encarga de satisfacer las necesidades de la población.

No obstante, engloba sectores económicos sometidos a altos niveles de madurez e intensidad competitiva, como consecuencia del alto nivel de competencia empresarial, de la reducción de los mecanismos de protección e intervención estatal en los mercados y de la progresiva liberalización del comercio internacional. Estas características configuran un entorno competitivo complejo, en el que la abundancia de oferta presiona los precios a la baja (Boccherini, 2010).

Antes de estudiar cuál es la situación del sector en nuestro país, es importante señalar que, se encuentra en una continua búsqueda de valor para las materias primas agrícolas, mejorando los sistemas de producción y comercialización, con el objetivo de adaptarse a las constantes exigencias de los consumidores.

2.1.1 El sector agroalimentario en España

El buen funcionamiento y desarrollo de la cadena Agricultura-Industria de Alimentación y Bebidas-Distribución resulta estratégico para el despegue y

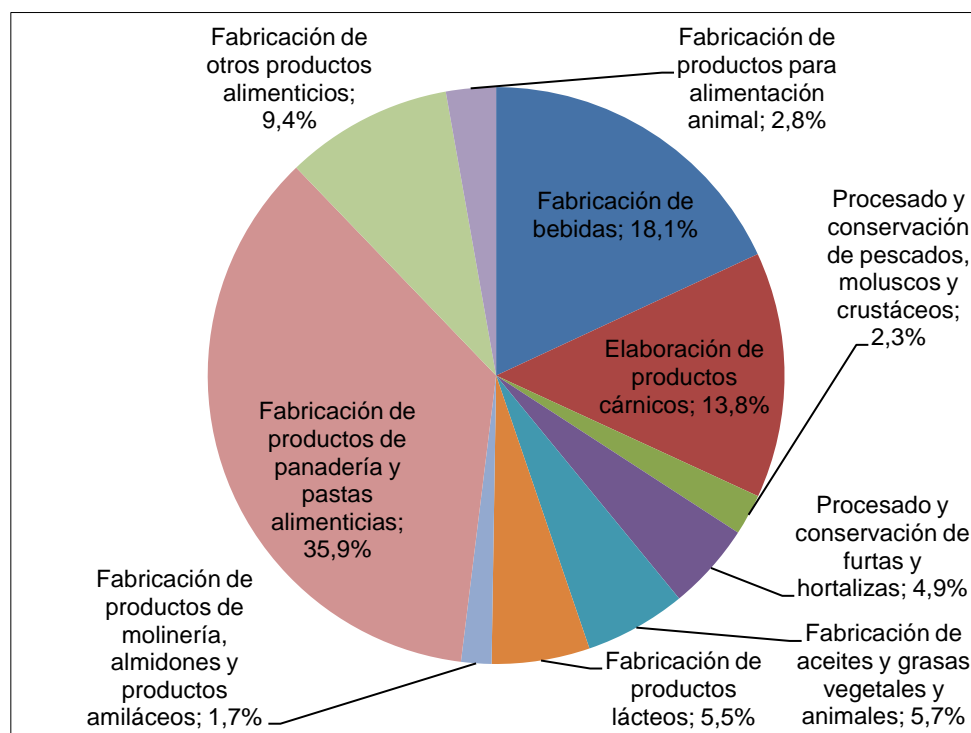
optimización de la economía española, ya que conjuntamente supone más del 20% del Producto Interior Bruto (FIAB², 2014).

Analizando los sectores por separado, España es uno de los principales productores, tanto agrícola como ganadero, de Europa. Según afirma la FIAB (2014), ocupa el segundo lugar de la Unión Europea de este sector en términos de renta, explotaciones (989.800) y superficie (23,7 Mill. Has.)

Por su parte, la industria de alimentación y bebidas es la primera rama industrial en España, según la última Encuesta Industrial de Empresas del INE, representando el 20,5% de las ventas netas de producto, el 18,3% de las personas ocupadas, el 17,8% de las inversiones netas en activos materiales y el 15,5% del valor añadido. En número de empresas, supone el 14,3% del total de empresas del sector industrial español (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, 2016).

Los últimos datos de 2016 aportados por el MAPAMA aseguran que, está industria la conforman un total de 28.185 empresas, la mayoría de ellas con menos de 10 trabajadores. En la figura 2.1 se ve reflejada la distribución de las mismas.

Figura 2.1. Distribución de empresas en la industria de alimentos y bebidas (%)



Fuente: Martín (2016).

² FIAB corresponde a las siglas de Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas.

La expansión al exterior de muchas de las empresas del sector ha hecho que se abran a nuevos mercados y que sea ésta una nueva vía de crecimiento. La calidad de los productos y su seguridad son un sello identificativo que España tiene frente al exterior, además del precio al que los ofrece. En 2016 se batió el record histórico de exportación del sector, llegando a los 27.500 millones de euros. Cabe señalar que el comercio exterior se está diversificando a países como Estados Unidos, China o Japón.

Figura 2.2. Comercio exterior de la industria alimentaria en 2015 y 2016 por subsectores

ESPAÑA - TOTAL PAÍSES	EXPORTACIONES (M €)		IMPORTACIONES (M €)	
	2015	2016	2015	2016
Industria cárnica	5.071	5.779	1.577	1.610
Industria del pescado	2.626	2.915	4.433	4.874
Prep. y conservación frutas y hortalizas	3.274	3.487	1.291	1.423
Aceites y grasas	3.604	4.200	2.210	2.287
Productos lácteos	940	958	1.552	1.466
Molinería y almidones	249	254	225	251
Panadería y pastas alimenticias	1.410	1.532	1.151	1.219
Azúcar, café, té, infusiones y confitería	1.569	1.727	1.939	2.084
Otros productos alimenticios	1.817	1.881	1.388	1.438
Productos alimentación animal	944	963	1.825	1.730
Vinos	2.675	2.679	171	176
Bebidas espirituosas	547	587	902	920
Otras bebidas alcohólicas	462	373	387	413
Agua embotellada y beb. aromatizadas	253	258	354	365
Total Alimentario Transformado	25.446	27.601	19.453	20.308

Fuente: Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales (2015 y 2016).

Según el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, a partir de ahora MAPAMA, los productos exportados más representativos en 2016 han sido carne de porcino fresca o refrigerada (3.207 M€); carne de bovino fresca, refrigerada / congelada (609 M€), conservas y preparados de carne (520 M€) y carnes en salmuera o ahumadas (324 M€).

Por otro lado, ésta es una de las industrias que más empleo está generando en nuestro país. La FIAB afirma que, la industria de alimentación y bebidas ha sumado en 2016 más de 9.500 nuevos ocupados, acercándose al medio millón de empleos directos (480.000). Es importante destacar que apuesta por el empleo joven promocionando el empleo para los menores de 30 años. Del perfil de los trabajadores del sector nos ocuparemos en el tercer apartado de este capítulo.

Finalmente, el sector de la distribución es una pieza clave de la cadena agroalimentaria. Va a ayudar la comercialización de los productos, actuando de

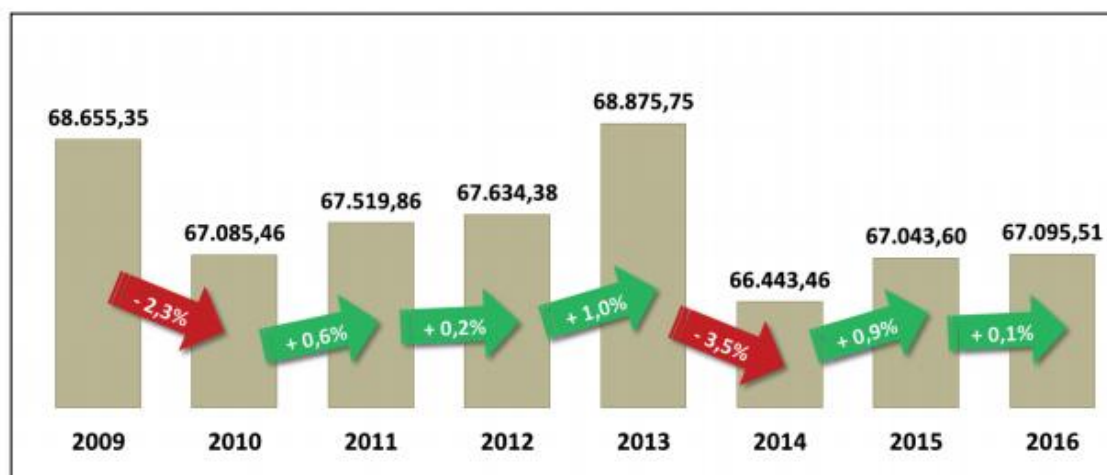
intermediario entre los productores y el consumidor final. En este capítulo hablaremos más detalladamente de la distribución agroalimentaria en su segundo apartado.

Simplemente mencionar que, la distribución organizada emplea a 340.142 personas y copa el 72,2% de la cuota de mercado por facturación. Cinco grupos concentran el 56,9% de las ventas y ocupan el 50% de la superficie comercial. Las marcas de distribuidor (MDD) ya suponen el 41,5% de sus ventas. (FIAB, 2014).

2.1.2 Cambios en los hábitos de consumo

El gasto en alimentación realizado en los hogares españoles en 2016 ascendió a 67.095,5 millones de euros, lo que supone un incremento del 0,1% respecto a la cifra registrada en el año 2015. Esta evolución es el resultado del descenso registrado en el consumo (-0,7%) junto con un mayor precio medio de los alimentos (+0,8%). Por tanto, los hogares están dispuestos a pagar más por los alimentos y bebidas para el abastecimiento doméstico que hace un año, aunque esto no implique comprar más volumen (MAPAMA, 2017).

Figura 2.3. Evolución del gasto en alimentación (millones €) en los hogares españoles. (Desde año 2009 hasta año 2016)



Fuente: Informe del consumo de alimentación en España 2016.

Los hábitos de compra de los consumidores han variado en los últimos tiempos. La crisis, la incorporación de los productos a mercados globales y la preocupación por la salud son, entre otros, factores que han hecho que se medite que incluir o no en la cesta de la compra. En este apartado vamos a ir viendo cuáles son los más relevantes.

En primer lugar, la crisis que ha existido en nuestro país durante estos años, y de la cual estamos empezando a salir, es uno de los factores que ha influido en el consumo alimentario de los últimos tiempos. Según un estudio realizado sobre el sector, el 81% de los españoles ha modificado sus hábitos de consumo debido a la coyuntura económica, reduciendo el ocio fuera del hogar (65%) o adquiriendo productos de alimentación más económicos (48%).

La crisis también ha procurado que los consumidores sean cada vez más sensibles a los precios (*price conscious*). La pérdida de poder adquisitivo ha causado que, por vez primera el precio sea el principal factor de decisión a la hora de elegir el punto de venta. Las compras son menos impulsivas y más reflexivas. El consumidor compara productos y busca las opciones más económicas como MDD (marcas de distribuidor) o discounts. Los alimentos de mayor valor, como la carne y el pescado, han dado paso a proteínas más económicas, como el pollo y la alimentación seca (FIAB, 2014).

La salud es otro de los principales motivos por los que los consumidores cambian su forma de alimentarse. Según Boccherini (2010), existe una mayor preocupación por la salud y la seguridad alimentaria, como consecuencia de un estilo de vida más sedentario, del envejecimiento de la población y del mayor conocimiento y concienciación que se va adquiriendo sobre la relación entre alimentación y salud.

El número de enfermedades relacionadas con una mala alimentación es cada vez mayor. La obesidad, las enfermedades cardiovasculares y las depresiones, motivan a los consumidores a estar cada vez más atentos a la composición de los alimentos que incluyen en su vida cotidiana. Además, como bien señala Boccherini, la demografía tiene mucho que ver en este aspecto. La población envejece y las personas mayores optan por productos más sanos y naturales.

Cabe destacar además, la importancia de los platos preparados en la alimentación de los hogares españoles. El ritmo de vida actual de la población, junto con la inserción de la mujer en el mercado laboral, han hecho que los consumidores acudan también a vías rápidas de alimentación. Como bien señala Boccherini (2010), hace tan sólo 20 años la responsabilidad de alimentar a la familia recaía en la mujer, que dedicaba buena parte de su tiempo a ello, asumiendo la tarea de hacer la compra y preparar la comida, tarea que hoy ha quedado vacante en muchas familias españolas. Estas tendencias explican en gran medida la importancia creciente de la comodidad y la conveniencia en el consumo alimentario (tanto para hacer la compra como para preparar la comida) y el éxito de los platos preparados.

Otro factor de cambio es la llegada de inmigrantes de diversas procedencias, culturas y religiones que mantienen las costumbres alimentarias de sus países. A este factor ha contribuido el alza del turismo, que facilita el conocimiento y la adquisición de otras realidades culinarias y gastronómicas. (García y López, 2009). Nuestro país es receptor de inmigrantes, con culturas cada vez más dispares, que no quieren deshacerse de sus hábitos alimenticios y que, hoy en día, encuentran en los supermercados productos típicos de sus lugares de origen. Esto supone además, la incorporación de productos foráneos a la dieta de la población española.

Por último, el equilibrio entre industria eficiente y medio ambiente es un tema candente en el debate alimentario. El medio ambiente se ha convertido en algo más que una moda. Aquellas empresas que quieran ganar el favor de los consumidores y de la Administración tendrán que tener muy en cuenta la sostenibilidad del entorno, buscando el equilibrio entre la eficiencia, las

exigencias de la sociedad y la naturaleza. También se les pide una gestión eficiente del agua y de la energía debido a su creciente escasez, lo que a su vez redundaría en un menor impacto medioambiental (FIAB, 2014). Muchos consumidores destacan el respeto por el medio ambiente como una de las condiciones que más importancia tiene en su decisión de compra. Existe en la actualidad una tendencia de alimentación ecológica que contribuye a conservar los recursos naturales y a proteger la biodiversidad gracias a una producción sostenible de alimentos.

2.2 LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

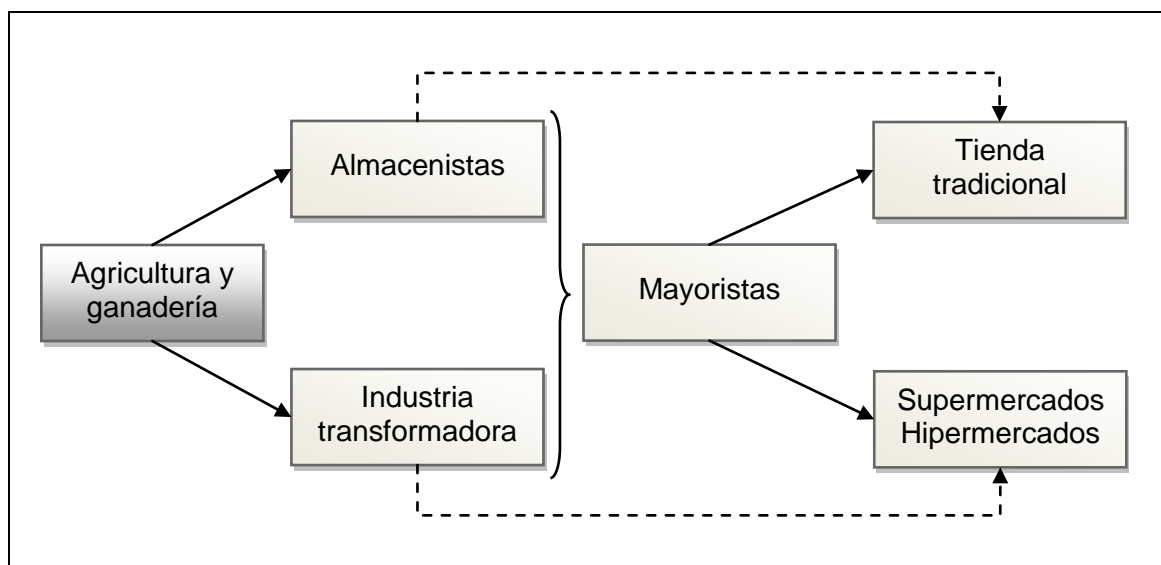
En los últimos tiempos la comercialización de alimentos y su distribución final a los consumidores ha experimentado un notable cambio, principalmente por la dimensión y los procesos de concentración a los que se han visto abocadas las grandes empresas de distribución (MAPAMA, 2008).

Como hemos mencionado en el apartado 2.1, la distribución es una parte muy importante dentro del sector agroalimentario. Cabe recordar además, que se trata de un instrumento de marketing operativo que se va a encargar de poner en contacto a los fabricantes de los productos y a los consumidores, facilitando de esta manera el comercio.

La distribución comercial para la empresa agroalimentaria se define como el conjunto de actividades que ha de realizar para llevar sus productos hasta el usuario final (sea o no consumidor) en las condiciones de espacio y tiempo en que éste los solicite, con la ayuda de distintos agentes de comercialización, proporcionándole un buen servicio compatible con un coste de distribución lo más bajo posible (Rodríguez y otros, 1990). Existe una clara distancia entre las empresas de productos agroalimentarios y los clientes, lo cual hace imprescindible la ayuda de intermediarios que hagan de puente entre ellos.

Para Rodríguez y otros (1990), la misión de los distintos agentes de comercialización mencionados en el párrafo anterior, es la siguiente: El minorista es el agente de comercialización que vende al por menor al consumidor, ostenta la propiedad del producto que vende al detalle (de aquí también el nombre de detallistas); su tipología es muy variada: supermercados, tiendas de especialidad, hipermercados, grandes almacenes, tiendas tradicionales, entre otras. Por su parte el mayorista es el agente de comercialización que vende al por mayor, ya sea a minoristas o a otros mayoristas, como los mayoristas de destino; aunque éstos muchas veces actúan como agentes de ventas (venta a comisión).

Figura 2.4. Cadena de distribución de productos agroalimentarios



Fuente: Elaboración propia.

2.2.1 El comercio minorista en el sector agroalimentaria

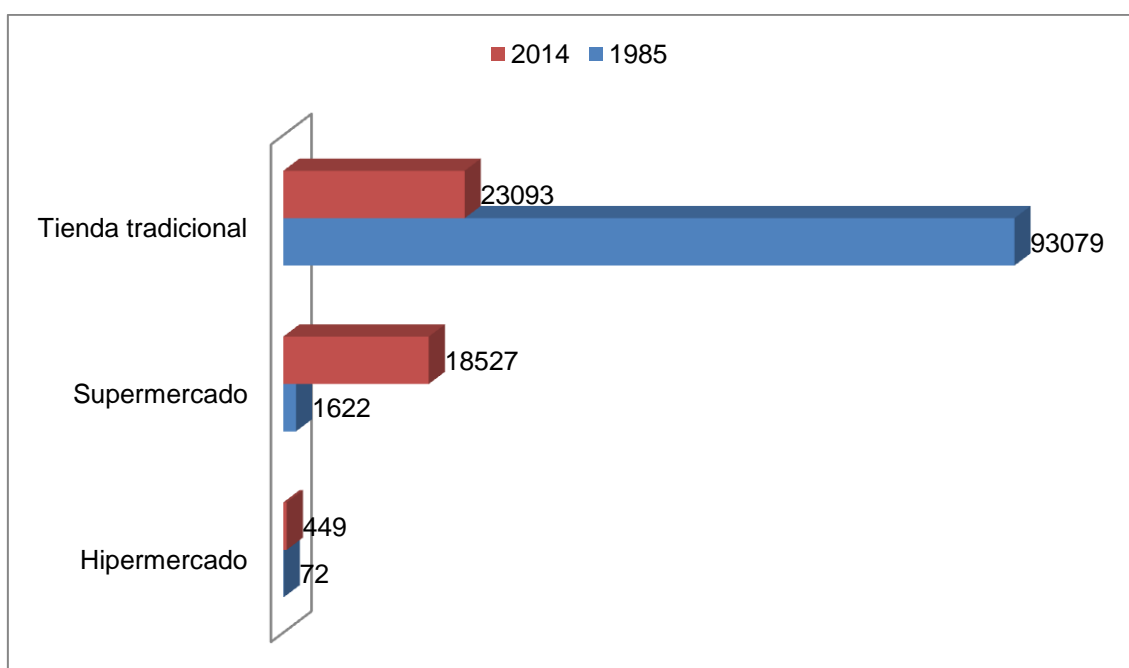
Existe una considerable contribución de las actividades minoristas en la distribución agroalimentaria. Para su análisis haremos una distinción entre comercios especializados y no especializados.

Con **establecimientos especializados** el Instituto Nacional de Estadística (INE) hace alusión a aquellos en los que el volumen de facturación de un solo tipo de producto es superior al 50%. También entran en este grupo los que comercializan menos de cinco tipos de productos, considerando que su actividad principal es la correspondiente al producto de mayor volumen de facturación. Por el contrario, **los establecimientos no especializados** venden más de cinco tipos de productos y ninguno de ellos con facturación superior al 50% (INE, 2008).

Sobre el total de empresas dedicadas al comercio detallista, un 20,0% se asocia al comercio de alimentos y bebidas en establecimientos especializados conforme a los datos del DIRCE que elabora el INE; revisando el número de locales, se estima que existen en torno a 115.900 vinculados al comercio especializado de alimentación y bebidas (MERCASA³, 2016).

Pero sin duda, son los establecimientos no especializados los que tienen una mayor presencia en el mercado. Dentro de este segmento podemos encontrar las tiendas de alimentación tradicionales, los supermercados e hipermercados. Si echamos la vista atrás, como bien refleja la Figura 2.5, la estructura de establecimientos no especializados difiere bastante de la que podemos encontrarnos en la actualidad.

³ MERCASA (2016): "Alimentación en España 2016." En: http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2016/pdfs/Alimentacion_en_Espana_web_2016_150px.pdf

Figura 2.5. Evolución del número de establecimientos en España

Fuente: Nielsen (2015).

Las tiendas tradicionales de alimentación y bebidas disminuyen en nuestro país a medida que crecen los supermercados e hipermercados. El hecho de que hoy en día realicemos compras considerables en grandes superficies desplaza hacia un lado el consumo alimentario en las tiendas de barrio de toda la vida. Según un estudio realizado por la consultora Nielsen (2015), en las últimas tres décadas en España se han cerrado 69.986 tiendas de ultramarinos. A raíz de estos datos y pensando que la tendencia se podría mantener, es fácil deducir que **las tiendas tradicionales de alimentación están condenadas a desaparecer.**

Por otro lado, los establecimientos de libreservicio (supermercados e hipermercados) han aumentado su cuota de mercado durante los últimos años incrementando el número de establecimientos y la superficie de venta. En 2015, se contabilizaron 21.641 establecimientos de libreservicio (478 hipermercados y 21.163 supermercados); la superficie comercial de estos establecimientos asciende a 12.898.455 m² (MERCASA, 2016). La diferencia que existe entre el hipermercado y el supermercado radica en su superficie. El hipermercado tiene una extensión mayor a 2.500 m², mientras que el supermercado no supera esa cifra.

Tabla 2.1. Establecimientos en régimen de libreservicio en 2015

	Número	Superficie total		Superficie de alimentación (*)	
		m ²	%	m ²	%
HIPERMERCADOS	478	1.818.337	14,1	909.169	9,3
Hipermercado pequeño	165	333.953	2,6	166.977	1,7
Hipermercado grande	313	1.484.384	11,5	742.192	7,6

...Viene de la página anterior

SUPERMERCADOS	21.163	11.080.118	85,9	8.864.094	90,7
Hasta 399 m ²	11.329	2.159.122	16,7	1.727.298	17,7
De 400 m ² a 999 m ²	6.114	3.896.171	30,2	3.116.937	31,9
Más de 1.000 m ²	3.720	5.024.825	39	4.019.860	41,1
TOTAL	21.641	12.898.455	100	9.773.263	100





(*) Se ha considerado la superficie que, según el tipo de establecimiento, se dedica a productos de alimentación y bebida (hipermercados: 50% y supermercados: 80%).

Fuente: MERCASA (2016).

Si estudiáramos la concentración de hipermercados y supermercados por comunidades autónomas, destacarían por encima de las demás: Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y la Comunidad de Madrid.

Según el Balance de Gran Consumo⁴ realizado por la consultora Kantar Worldpanel, en 2016, había seis principales grupos (Mercadona, Día, Carrefour, Eroski, Lidl y Auchan) que concentraban el 53,5% del gasto de los hogares en productos de Gran Consumo de nuestro país, 16 puntos más de cuota que en 2001 (37,5%).




Tabla 2.2. Principales grupos de distribución alimentaria

	Mercadona se presenta como la actual compañía líder de distribución española. Cuenta con 1.622 tiendas por España con las que alcanza el 23% de cuota de mercado.
	DIA responde a las siglas de Distribución Internacional de Alimentación. Ocupa el segundo puesto de cuota de mercado con un 8,5%.
	Carrefour empata con Día en cuanto a cuota de mercado. Se trata de una cadena multinacional de origen francés con 200 hipermercados y 696 supermercados en nuestro país.
	Grupo Eroski es una cooperativa de distribución con origen vasco, cuya presencia en el mercado supone el 5,8 %.

... continúa

⁴ Kantar Worldpanel (2017): "Balance de Gran Consumo 2016." En: <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/El-Gran-Consumo-cae-en-2016>

...Viene de la página anterior

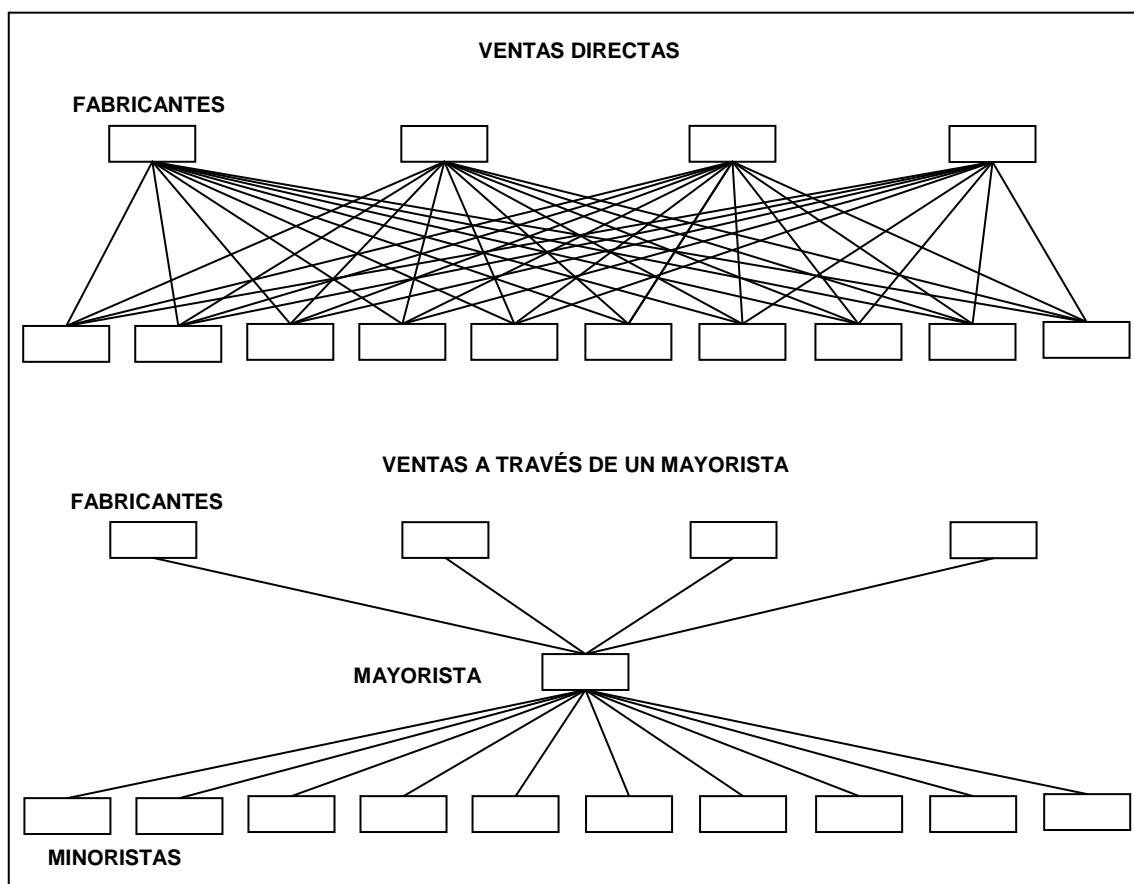
	<p>Grupo Eroski es una cooperativa de distribución con origen vasco, cuya presencia en el mercado supone el 5,8 %.</p>
	<p>Por su parte Lidl, empresa alemana, llegó a España en 1994 y cuenta actualmente en nuestro país con 540 tiendas. Ha adquirido una cuota de mercado del 4,1%.</p>
	<p>Auchan retail supone un 3,7% de cuota de mercado sumando sus 2 formatos: Hipermercados Alcampo (57) y Supermercados Simply (281).</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 El comercio mayorista en el sector agroalimentaria

La red del mercado mayorista en España también es extensa. Los datos de 2016 aportados por el INE afirman que, en 2016 se contabilizaron 45.029 empresas mayoristas en el sector. El objetivo final de todas ellas es simplificar la gestión del comercio agroalimentario, actuando como intermediarios entre los fabricantes y los minoristas.

Figura 2.6. Canal de distribución mayorista



Fuente: Cruz (2010).

Como se puede observar en el ejemplo de la figura 2.6, la existencia de mayoristas dentro del canal de distribución reduce las líneas de contacto entre empresas, facilitando de esta manera que el producto llegue a más mercados minoristas y aportando un valor añadido.

Podemos distinguir dos tipos de mayoristas de acuerdo a su localización: mayoristas en origen y mayoristas en destino. Los primeros son aquellos que se encuentran situados cerca de la zona de producción y comercializan pocos productos. Por el contrario, los mayoristas en destino se sitúan en las zonas de consumo y se encargan de comprar a los mayoristas en origen y vender a los minoristas.

Tradicionalmente los agricultores vendían sus productos a los operadores mayoristas en origen (cualquiera que fuera su figura jurídica, cooperativa o empresa privada), cuyas dos funciones principales consistían en la agrupación de productos hasta constituir lotes de tamaño suficiente como para ser comercializados en términos económicamente viables, y en embalar los productos debidamente clasificados para ser remitidos a los mercados de destino que mayoritariamente eran nacionales. En gran parte de los casos el producto se enviaba a los mercados tradicionales a resultas de cómo se vendiera el producto o, en el caso de la exportación, se enviaba en consignación a los mercados internacionales. En la actualidad, el producto

entregado por los agricultores debe considerarse como producto semielaborado, necesitado de un proceso de acabado para hacerlo apto para su comercialización en los mercados de destino, nacionales o internacionales (Fernández y otros, 2007).

Dentro de los mayoristas en origen destacan, entre otros, las lonjas de pescado, los mataderos, los mayoristas de frutas y hortalizas y los almacenistas de cereal. Este último grupo de mayorista se encarga de comprar cereal directamente al agricultor, almacenarlo, y posteriormente venderlo a fábricas de harinas, pienso, etc. De esta manera se consigue que los productores no tengan que comunicarse con cada uno de los agricultores de manera individual y así agrupar la oferta.

Por su parte, los mayoristas en destino abastecen de productos agroalimentarios en los mercados centrales de las ciudades, lo que se denomina red de Mercas.

Molinillo (2014) asegura que la red de Mercas la componen un total de 23 unidades alimentarias, cuya superficie global se sitúa en unos 7 millones de metros cuadrados, de los que en torno a un millón son superficie neta de mercados y 2,3 millones corresponden a las Zonas de Actividades Complementarias. En estas estructuras desarrollan su actividad más de 3.500 empresas, de las que en torno a 2000 son mayoristas instalados en los mercados de frutas y hortalizas, pescados y carnes, y el resto empresas dedicadas a actividades complementarias de mercados, de distribución logística o de atención a los usuarios de las Mercas, que representan ya un 44% del total.

Es importante resaltar Mercamadrid y Mercabarna dentro de la red de Mercas. Cuentan con una superficie de 2.215.060 y 908.863 m² respectivamente y son los mercados de abastecimiento alimentario más importantes de nuestro país. En la Tabla 2.3 se desarrollan las 23 unidades alimentarias españolas y el número de empresas que las conforman.

Tabla 2.3. Número de empresas implantadas en la red de Mercas

	F y H	Plátanos	Pescados	Carnes	Otros
Mercalgeciras			8		9
Mercalicante	28	1			60
Mercasturias	10				12
Mercabadajoz	2		2		19
Mercabarna	149		69	13	427
Mercabilbao	30	3	23		45
Mercacórdoba	22		12		21
Mercagalicia	7				6
Mercagranada	29	2	17		63
Mercairuña	10		7		16
Mercajerez	11		1		30

... continúa

...Viene de la página anterior

Mercalaspalmas	187		4	3	58
Mercaleón	10		6		8
Mercamadrid	150	10	144	61	195
Mercamálaga	54		24		26
Mercamurcia	49		4	14	69
Mercapalma	35	1		4	57
Mercasalamanca	16	3	3		19
Mercasantander	18				34
Mercasevilla	60	1	45	1	65
Mercatenerife	30	1			55
Mercavalencia	53		19	10	81
Mercazaragoza	31		12	22	97
TOTAL	991	22	400	128	1.472

Fuente: MERCASA (2016).

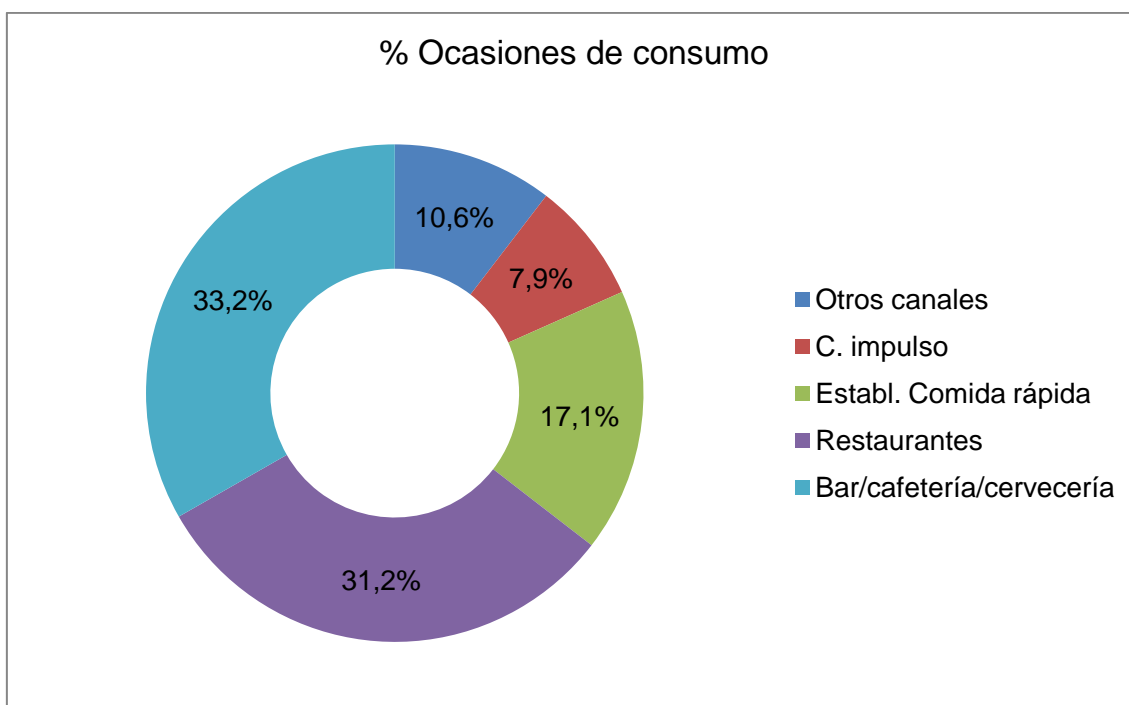
2.2.3 El canal HORECA en la distribución de productos agroalimentarios

Por último, en este apartado, veremos brevemente cómo las personas no sólo adquieren productos para el consumo en sus hogares, sino que también recurren a establecimientos de restauración (demanda extradoméstica).

Según MERCASA (2016), el gasto total en alimentación del año 2015 (99.037 millones de euros) se distribuye en un 67,7% para hogares y en un 32,3% para actividades de alimentación extradoméstica. De forma concreta para esta segunda vía, los restaurantes con servicio de mesa cuentan con una cuota del 15,7% sobre el gasto total de alimentación, los establecimientos de autoservicio, servicio rápido o barra con un 10,3% y el grupo de máquinas automáticas, hoteles, transporte, ocio nocturno y conveniencia con un 6,4%.

Dentro del sector de la restauración se puede observar una tipología de establecimientos muy variada, en la que destacan los siguientes: bares, cafeterías, restaurantes, cervecerías, bocadillerías, hamburgueserías, restaurantes de alta cocina, bodegas, etc.

El MAPAMA en su informe de consumo (2016) asegura que, los canales preferidos por los individuos españoles para el consumo de alimentos fuera de casa son los bares/cafeterías, elegidos en 1 de cada 3 ocasiones, seguidos por restaurantes tradicionales con un 31,2% de presencia, establecimientos de comida rápida (17,1%) y canales de impulso (7,9%) como panaderías, pastelerías, máquinas de vending, tiendas de alimentación, etc (Véase la figura 2.7).

Figura 2.7. Canales de consumo de alimentos

Fuente: Informe del consumo de alimentación en España 2016.

Para terminar decir que, al igual que otros muchos sectores, éste también se ha visto afectado por la crisis económica. El sector de la restauración, tanto en su vertiente comercial como colectiva y social, perdía peso como una opción habitual para cubrir una parte importante del consumo de alimentos y bebidas debido, entre otros aspectos, a la reducción de la renta disponible y a las perspectivas negativas en el mercado laboral (MERCASA, 2016). Por suerte en 2016, el sector ha consolidado su recuperación y ha permitido aumentar las ventas y crear miles de puestos de trabajo.

2.3 LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

El capital humano es un recurso imprescindible dentro de la empresa. Para De la Calle y Ortiz (2014), cuando hablamos de Recursos Humanos (RRHH) nos estamos refiriendo a todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, esto es, al personal de la misma, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa. Los recursos humanos no sólo son un factor organizativo sino que también estamos hablando de personas por lo que hay que tener en cuenta la complejidad de su naturaleza.

En las últimas décadas la preocupación por la gestión de los recursos humanos ha ido en aumento. Hoy en día existen multitud de factores, externos e internos, que modifican el entorno de la empresa y hacen que sea necesario adaptar el personal para conseguir mayor competitividad en el mercado. Por tanto, una buena gestión de los recursos humanos permite que se consiga un mayor rendimiento de las personas que trabajan en la organización.

Centrándonos en nuestro análisis, la administración del capital humano en las empresas del sector agroalimentario también se ve afectada por diferentes factores. Entre ellos vamos a destacar los siguientes: el tamaño de la empresa, la alta rotación de los empleados, la insuficiente formación del personal y la dificultad de atraer talento directivo.

En primer lugar, la gestión de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa (PYME) varía significativamente respecto a la que se lleva a cabo en las grandes empresas (De la Calle y Ortiz, 2014). Dentro del sector agroalimentario predominan, mayoritariamente, los autónomos y las empresas de menos de 10 trabajadores. Esta situación hace que el área de recursos humanos no haya manifestado un gran progreso dentro del sector en comparación con otras industrias.

Según un estudio⁵, la alta rotación de los empleados es otra de las características de este sector, especialmente en los puestos intermedios. Disponen de unas condiciones laborales rigurosas: cuentan con niveles salariales relativamente bajos, horarios de trabajo complicados y tareas repetitivas, muy manuales. Todo esto provoca una elevada movilidad profesional que hace que sea difícil programar acciones dentro de la empresa.

Otro de los rasgos que caracteriza el sector agroalimentario es el escaso nivel de formación y profesionalización de su capital humano. Esto puede tener relación con la falta de cultura de gestión empresarial existente, que conlleva la percepción de que la formación es un gasto, en lugar de una inversión fundamental de cara a la futura competitividad de la organización. En consecuencia, en muchas ocasiones se adopta una actitud reactiva, en la cual la formación se aplica cuando la empresa se ve “forzada” por estímulos

⁵ Servicio Regional de Empleo de la Comunidad de Madrid: *Estudio Sectorial de Alimentación y Bebidas*. En: <https://goo.gl/aCMTGB>

externos como, por ejemplo, la respuesta a nuevas normativas (MAPAMA, 2008).

Finalmente, la cadena agroalimentaria es con frecuencia un sector con una imagen poco atrayente para los mejores directivos: mercados con bajo crecimiento, insuficiente liderazgo empresarial para abordar nuevos retos, ausencia de planes de formación y desarrollo profesional (Boccherini, 2010). Como hemos señalado, el sector agroalimentario presenta una insuficiente formación que provoca el rechazo de multitud de profesionales con talento que buscan retos laborales e incentivos. Se trata todavía de una asignatura pendiente que estudiaremos con mayor profundidad en el siguiente apartado.

2.3.1 La formación en la empresa agroalimentaria

La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente y futuro, aumentando sus capacidades a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes (De la Calle y Ortiz, 2014). La formación se presenta como una inversión más de las empresas que se rentabilizará a medio y largo plazo. La evolución de las organizaciones y la necesidad de personal cualificado para afrontar nuevos retos hacen que cada día se dé más importancia a estas labores.

En términos generales, los objetivos de la formación son los siguientes (Valle Cabrera, 2003): la mejora del desempeño individual, la actualización de las habilidades de los empleados y directivos, evitar la obsolescencia directiva, solucionar problemas organizativos y orientar a los nuevos empleados.

De manera específica Boccherini (2010) afirma que, muchas empresas de la cadena agroalimentaria dedican presupuestos muy bajos a la formación o incluso carecen de ellos. La formación del primer nivel directivo en gestión empresarial es aún más reducida y existe muy poca conciencia de su necesidad. De nuevo, esta actitud es más patente en el sector primario.

La agricultura y la ganadería han pertenecido siempre a un sector con un elevado porcentaje de trabajadores no cualificados, que realizaban labores para las que no era necesaria ningún tipo de formación. Ciertamente es que en la actualidad esta tendencia está cambiando ya que el número de ingenieros y técnicos ha crecido en el sector, motivado por el desarrollo de nuevos productos y técnicas agrícolas. Aun así, son muchas las comunidades autónomas que ofrecen a las empresas agroalimentarias planes de formación para sus empleados con el objetivo de potenciar la modernización agraria y mejorar su competitividad.

Cabe resaltar el auge de los productos ecológicos y la aparición de nuevas normativas medioambientales, que hacen que, el sector primario en su conjunto, se vea obligado a prestar especial atención a cambios en su producción y a la gestión medioambiental de sus actividades. Asimismo, los fitosanitarios y herbicidas que salen al mercado, junto con los nuevos fármacos veterinarios, provocan un continuo aprendizaje de los agricultores y ganaderos que van a utilizarlos.

Por su parte, las empresas de industrias de alimentación y bebidas, a la hora de seleccionar trabajadores, no exigen tampoco un gran nivel de cualificación profesional. Además, no solicitan un determinado perfil, ya que las labores que desempeñan no requieren grandes conocimientos (especialmente en las pequeñas y medias empresas y en puestos relacionados con la fase de producción), que hagan necesario emplear trabajadores muy cualificados. (Servicio Regional de Empleo de la Comunidad de Madrid).

Entre los trabajos que mas difícil les resulta a las empresas cubrir con personal cualificado, destacan: cocineros, encargados de operadores de maquinas para elaborar productos alimenticios, matarifes y trabajadores de las industrias cárnicas y del pescado, operadores de máquinas para elaborar productos derivados de carne y pescado, y panaderos, pasteleros y confiteros.

Esta situación se traduce en una falta de profesionalización del sector motivada, principalmente, por esa necesidad de formación de su personal. Tal y como asegura Cañizares (2002), actualmente dicha formación es parte de la vida diaria de las empresas ya que existen multitud de procesos de cambio que obligan a replantearse los conocimientos y habilidades de las personas.

Expertos en agroalimentación hablan de la necesidad de que las empresas inviertan en planes formativos para hacer frente a los nuevos escenarios que se presentan en el mercado, adaptando el capital humano a las demandas presentes y futuras de los consumidores. Para Solé y Mirabet (1997), el primer paso en la planificación de la formación en la empresa es detectar las necesidades formativas de la misma, entendidas como la diferencia o desfase existente entre las competencias actúales de los empleados y las que son deseables o requeridas para analizar sus funciones profesionales según el puesto de trabajo que ocupan.

Los déficits formativos de la industria agroalimentaria más comunes en las empresas se encuentran en la gestión medioambiental, la mecanización de los procesos, la comercialización y orientación al cliente, la logística y la prevención de riesgos. Además los controles de calidad de las empresas de este sector se vuelven cada vez más rigurosos y crean la necesidad de contar con personal formado en esta área. Por ello, es importante que las empresas sean conscientes de las necesidades formativas de su personal en cuanto a los procesos productivos y a los cambios sociales del entorno se refiere. De esta manera se conseguirá mejorar su competitividad y eficiencia en el sector.

El MAPAMA advierte de que la formación y profesionalización del personal se puede conseguir por medio de las siguientes vías:

- Impulsando planes de formación internos en los que puedan participar el conjunto de los trabajadores y se centren en materias de importancia específica para la empresa, o en una determinada área empresarial.
- Aprovechando la oferta existente de formación externa, impulsada por organismos sectoriales o entes públicos, en temas específicos del sector (calidad, medio ambiente, aplicación de normativas, etc.) o

en temas complementarios (ofimática, idiomas, técnicas de gestión, etc.).

2.3.2 El crecimiento del empleo en el sector agroalimentario

Según el MAPAMA, la industria agroalimentaria representa un sector clave en la creación de empleo en España. A pesar de los duros años de crisis que ha sufrido nuestro país, este sector inició en 2014 su recuperación económica con unos resultados favorables, que se vieron reflejados en un aumento en la contratación. Además las expectativas en cuanto a puestos de trabajo en este sector siguen siendo muy positivas.

Un incremento récord en el número de afiliados del 3,4%, sitúan a la industria alimentación y bebidas como un sector estratégico y estable en la creación de empleo, por encima del total de la industria manufacturera y del conjunto de la economía española, ambas con un crecimiento del 3%. Así, desde diciembre de 2013, el sector ha mostrado datos de evolución positiva en esta variable, encadenando 42 meses consecutivos de crecimiento interanual. En términos de ocupación, la industria de alimentación y bebidas ha sumado en 2016 más de 9.500 nuevos ocupados, acercándose al medio millón de empleos directos (FIAB, 2017).

Como hemos indicado, la Industria de Alimentación y Bebidas es la que más empleo genera dentro del sector manufacturero, seguida de la fabricación de productos metálicos y de vehículos de motor (Véase la Figura 2.8).

Figura 2.8. Las tres industrias con mayor número de empleados dentro del sector manufacturero



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Cabe destacar en este marco, que el empleo femenino representa el 37% del empleo, un dato que sitúa a este sector 12 puntos por encima del conjunto de la industria manufacturera. Además, la industria ha continuado su apuesta por el talento joven, promocionando el empleo para menores de 30 años, el cual se sitúa en un 14%, por encima del conjunto de la economía (FIAB, 2017).

Otra particularidad de los puestos de trabajo que ofrece el sector agroalimentario, al igual que otros muchos sectores, es la temporalidad. Los contratos temporales suponen más del 90% de los contratos firmados. En este sentido, es importante resaltar la temporalidad que existe en el sector agrario, caracterizado por la discontinuidad e irregularidad de su empleo. La estacionalidad, las variaciones de producción y cultivos, y la incertidumbre del factor climatológico hacen que las necesidades de mano de obra fluctúen.

Entre los perfiles de trabajo cualificado más demandados por las empresas agroalimentarias encontramos a técnicos de seguridad y calidad alimentaria, comerciales y responsables de marketing, profesionales con dominio de idiomas para empresas que quieran internacionalizarse, ingenieros y diseñadores industriales, etc. Por otro lado, en cuanto a los perfiles de trabajo no cualificado, las empresas demandan operarios para las cadenas, recolectores, peones agrícolas y ganaderos, etc.



Capítulo 3

CASO PRÁCTICO
BORGES INTERNATIONAL GROUP

En este capítulo nos dedicaremos a describir la empresa objeto de nuestro análisis: Borges International Group.

El estudio de este grupo empresarial español, con gran presencia internacional, pasará por conocer su historia, su modelo de gestión y su oferta de productos.

Del mismo modo, analizaremos su entorno general y específico para entender, de esta manera, cuáles son los factores que afectan a la compañía y a los que es necesario que ésta se adapte para conseguir esa ventaja que la diferencie de las demás empresas rivales. Todo lo anterior quedará posteriormente reflejado en un análisis DAFO.

3.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Borges International Group es un grupo agroalimentario catalán de origen familiar, famoso por la venta de aceites de oliva, vinagres, frutas desecadas, frutos secos y aceitunas. Se trata de uno de los embajadores más importantes de la dieta mediterránea a nivel mundial, cuyo objetivo es “la creación de valor para sus grupos de interés, basándose en la calidad y la innovación, ofreciendo a los consumidores una experiencia cultural única: el *Mediterranean Life & Quality*”⁶. Su sede central se encuentra repartida entre Tárrega (Lerida) y Reus (Tarragona).

En la actualidad lo conforman 3 unidades de negocio: Borges Branded Foods, Borges Agricultural & Industrial Nuts y Borges Agricultural & Industrial Edible Oils. Cabe resaltar que la empresa cuenta con presencia internacional en 114 países además de la reciente incorporación al mercado bursátil por parte de una de sus unidades de negocio.

3.1.1 Historia de la empresa

El origen del grupo Borges se remonta a 1896 cuando el matrimonio formado por Antonio Pont y Dolores Creus decide instalarse en Tárrega para comercializar aceitunas y almendras en la zona de Lérida y Tarragona. A partir de entonces la empresa familiar comienza a crecer y es en 1914 cuando instalan su primera almazara⁷ con el claro objetivo de industrializarse.

El entusiasmo y la dedicación del matrimonio son trasladados a sus hijos Josep y Ramón quienes, en 1920, afianzan la industrialización del grupo con la instalación de una descascaradora de almendras. En el año 1957 la empresa comienza a exportar aceite de oliva y frutos secos a granel y ya, en 1964 se construye una fábrica envasadora de aceite en Tárrega. Es en este momento cuando surge por primera vez la marca Borges que tres años más tarde comenzará a venderse por las demás comunidades autónomas.

Las décadas posteriores servirán al grupo familiar para consolidarse en el mercado nacional con la venta de los primeros aceites y frutos secos envasados y la puesta en marcha de las primeras explotaciones agrícolas españolas de pistachos y nueces. Arranca además un proyecto de expansión internacional que traerá consigo la compra de fincas agrícolas y la creación de sociedades filiales en EEUU, Australia, Rusia, Francia, Túnez, India, Brasil, China, Jordania e Italia. La primera de ellas, Borges of California, nace en 1985 y se centrará en las explotaciones de nogal, así como en su procesado y posterior comercialización.

La marca corporativa toma forma en 2011 como Borges International Group (anteriormente Borges Mediterranean Group) para integrar las distintas marcas del grupo y portar los valores que definen la trayectoria y memoria

⁶ Borges International Group (BIG). En: <https://www.borgesinternationalgroup.com/>

⁷ Almazara: molino o industria donde se obtiene el aceite a partir de la oliva o aceituna.

histórica de la compañía. El trabajo y esfuerzo de cuatro generaciones de la familia Pont han hecho que hoy en día la empresa sea una referente en la comercialización de productos mediterráneos a lo largo de los cinco continentes.

3.1.2 Instalaciones

El grupo Borges está presente en más de 100 países, por lo que sus instalaciones se ubican en distintos puntos del mundo. La empresa agroalimentaria dispone de un total de 13 fábricas repartidas por varios países: 9 en España, una en EEUU, otra en Túnez, otra en Italia y una última en Egipto.

Por otro lado, cuenta con 15 sedes comerciales que, al igual que las fábricas, se distribuyen por distintos países. Añadir que, aunque el grupo se nutre de una amplia cadena de proveedores, también tiene en propiedad 2.434,4 hectáreas de fincas agrícolas, de las cuáles 1.1172,6 se encuentran en nuestro país (Véase en la tabla 3.1).

Tabla 3.1. Campos de cultivo

	Nogales	Pistacheros	Almendros	Otros	Total
Total Hectáreas	785,7	105,1	516,2	1.027,4	2.434,4
España	495,7	105,1	217,8	354	1.172,6
Portugal	0	0	281,9	660	941,9
EEUU	290	0	16,6	13,4	320

Fuente: Borges Agricultural & Industrial Nuts. En: <https://borges-bain.com/>

De este modo, con la explotación de sus propias plantaciones, la empresa crea valor y es concedora 100% del producto que comercializa.

3.1.3 Modelo de gestión de la empresa

Desde sus inicios en 1896, la empresa ha pertenecido exclusivamente a la familia Pont. En la actualidad son cuatro ramas de la tercera generación quienes ostentan a partes iguales la titularidad de la compañía. En 2002 se crea un holding⁸, Pont Family Holding S.L., con el fin de administrar el grupo Borges y las sociedades dependientes del mismo.

El trabajo de los 1.099 empleados del grupo se orienta a la satisfacción del cliente mediante la oferta de productos de calidad, saludables y que reflejen los valores de la dieta mediterránea.

Borges International Group es la cabecera de las 3 unidades de negocio que conforman la compañía y en ella se centralizan todos los servicios del

⁸ Holding: Sociedad financiera que posee o controla la mayoría de las acciones de un grupo de empresas.

grupo: finanzas, contabilidad, recursos humanos, legalidad, fiscalidad, administración y desarrollo corporativo.

Figura 3.1. Unidades de negocio de BIG



Fuente: Borges International Group. En: <https://www.borgesinternationalgroup.com/>

La familia ejerce el control y dirección por medio de los órganos de gobierno (Consejo de Administración y Comisiones Delegadas), y a través del Consejero Delegado, José Pont Amenós, se derivan las directrices al Equipo Ejecutivo, liderado por David Prats, Consejero Delegado del grupo encabezado por Borges International Group (Borges International Group, 2016).

Además la empresa dispone de distintos comités para la gestión de sus labores que se reúnen trimestralmente: Comité de Dirección, Comité de Seguridad Alimentaria, Comité de Seguridad y Salud, Comité de Empresa, Comité de Igualdad y Comité de I+D.

Por otro lado, Borges cuenta con un Código de Conducta que se instaura como ideal ético a seguir por parte de todo el capital humano de la empresa. Resaltar además el principio de igualdad por el que se rige la compañía, que tiene como objetivo la inexistencia de ningún tipo de discriminación por razón de género dentro de la empresa. Este y otros aspectos referentes a los recursos humanos de Borges los estudiaremos más adelante.

Finalmente añadir que, la favorable gestión de Borges International Group ha hecho que se le otorgue al grupo multitud de premios en diferentes categorías: recursos humanos, marketing, excelencia internacional, salud y estilo de vida saludable, entre otros.

3.1.4 Cartera de productos

Cuando hablamos de cartera nos referimos a la totalidad de productos que comercializa una empresa en el mercado. A su vez esa cartera se puede estructurar en; gamas de producto, dirigidas cada una a un público diferente, y en líneas que agrupen productos homogéneos.

Es el caso del grupo Borges, quien dispone de 12 gamas formadas por ingredientes fundamentales de la cocina mediterránea. La empresa que entró en el mercado con la venta de aceitunas y almendras, cuenta hoy en día con una gran variedad de productos (Véase la figura 3.2.).

Figura 3.2. Gamas de producto



Fuente: Borges International Group. En: <https://www.borgesinternationalgroup.com/>

La especialidad del grupo son los aceites de oliva y los frutos secos, cuyo volumen de ventas (41% y 16,3% respectivamente) destaca claramente entre las demás gamas de producto. Así podemos afirmar que estos dos grupos de productos son los productos estrella de la empresa ya que gracias a ellos ésta crece y eleva su cuota de mercado.

Por su parte las aceitunas, los aceites de semillas y cremas balsámicas son productos que están en un estadio anterior de desarrollo, no tienen una cuota de mercado consolidada pero ayudan a la empresa a estar posicionada en otros mercados.

Y finalmente, los restantes grupos de productos, con una cuota significativamente inferior a los anteriores, serían considerados como productos pregunta, es decir, su reciente entrada en la gama que ofrece la compañía hace que se cree incertidumbre en torno a su funcionamiento. Si la promoción de este tipo de productos va bien, pueden llegar a convertirse en productos estrella.

3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO

Para tomar decisiones las empresas necesitan de la máxima información posible acerca del entorno en el que operan. Han de estudiar tanto los factores externos como internos que afectan a su organización para, de esta manera, conocer cuáles son las amenazas y oportunidades a las que se enfrentan. A partir de ahí, la empresa podrá formular sus estrategias con el fin de alcanzar sus objetivos.

En este apartado analizaremos todo ello desde la situación real de Borges International Group, estudiando el mercado en el que se desarrolla su actividad y los factores que más le afectan, así como los puntos fuertes y débiles de la compañía. De este modo podremos, finalmente, reflejar toda la información de manera general en un análisis DAFO.

3.2.1 Análisis del entorno general

Las empresas se ven afectadas por multitud de factores externos que no pueden controlar y que condicionan su funcionamiento. Contextualizarlas y conocer todo aquello que influye en la actividad normal de las mismas, se ha convertido en uno de los puntos más importantes a la hora de conseguir una gran posición frente a la competencia.

Una de las herramientas más utilizadas para el estudio de dichos factores es el análisis PEST. Se trata de una técnica que se encarga de determinar los factores que afectan a la empresa dividiéndolos en distintas categorías: Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos. Gracias a ella analizaremos el entorno en el que compete el Grupo Borges.

3.2.1.1 Políticos

En primer lugar, dentro de esta primera categoría, se encuentra toda aquella regulación que hace que las empresas tengan que adaptarse para el cumplimiento de la misma, así como todas las políticas que propone el gobierno central y que pueden influir en diferentes aspectos de la compañía. En este caso, consideramos que aquella variable que afecta en mayor medida al grupo Borges es la legislación del sector en el que opera.

Borges International Group está sujeto a numerosas normativas que regulan su proceso productivo y su posterior comercialización, y que hacen que la empresa tenga que cumplir unos determinados estándares a nivel de seguridad y calidad. Entre ellas, resaltar las normas de seguridad alimentaria y las normas de envasado que presenta la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición.

Por otro lado, en la actualidad las empresas tienen muy presente toda la normativa referente al cuidado y respeto al medio ambiente, ya sea por su propia concienciación social o por las consecuencias que conlleva su incumplimiento. El tejido empresarial está obligado a velar por la minimización de los daños e impactos que su actividad pueda provocar en el medio ambiente, y a cumplir una serie de requisitos.

Además, cómo se ha mencionado en el apartado de instalaciones, la empresa cuenta con campos de cultivo propios, lo que implica que se vea afectada por la Política Agraria Común (PAC) y sus sucesivas reformas a lo largo de los últimos años. En ella impera una mayor concienciación en cuanto a la naturaleza y al cambio climático.

Finalmente señalar que, el grupo Borges se encuentra afincado en Cataluña, por lo que también se ve influido por la inestabilidad política en la que se encuentra dicha Comunidad Autónoma en la actualidad. La incertidumbre de numerosas empresas catalanas ha hecho que trasladen su sede social a otras provincias españolas, con el objetivo de alejarse de las numerosas consecuencias negativas que podría traer consigo la independencia de Cataluña (boicot a los productos catalanes, nuevos aranceles comerciales, aumento de paro, entre otros).

3.2.1.2 Económicos

En esta categoría se engloban las variables macroeconómicas que afectan a los distintos sectores de la economía, tales como: el crecimiento económico, los tipos de interés, el gasto público, la evolución de los precios, la tasa de desempleo, etc.

Tras la dura crisis económica que envolvió a nuestro país durante varios años, España se encuentra en una situación de crecimiento económico. La recuperación del crédito, la reducción del paro y el aumento de la renta han traído consigo el resarcimiento del consumo, beneficiando enormemente a las empresas españolas. Nuestro país consiguió en el año 2017 alcanzar el PIB que teníamos en 2007 antes del comienzo de la crisis.

Pero no podemos olvidarnos del optimismo de los ciudadanos como método de activación de la economía. Muchos consumidores han afrontado la crisis con la ilusión de una pronta recuperación. La felicidad y el sentimiento de positividad hacen que gastemos más y que el consumo, uno de los motores de la economía, aumente.

Por otro lado, la recuperación de la confianza en la economía ha derivado en la recuperación del crédito; esto es, las entidades financieras han

vuelto a ofrecer crédito a las empresas, de modo que éstas han podido afrontar nuevas inversiones. Además, los bajos tipos de interés benefician a los prestatarios al reducir sobremanera el coste de la financiación ajena tan necesaria para afrontar el día a día de toda empresa.

Concluir este apartado con una breve mención a las subvenciones y ayudas que reciben las empresas agroalimentarias por parte del Estado. En nuestro caso, Borges “ha recibido durante el ejercicio 2015/2016 subvenciones de capital por importe de 65 miles de euros correspondientes a los programas de ayuda de los diferentes organismos públicos para nuevas plantaciones de activos biológicos y mejoras en instalaciones y equipos de producción para mercados internacionales” (Borges International Group, 2016).

3.2.1.3 Socioculturales

Los patrones culturales, los valores de una sociedad, el estilo de vida, la demografía y los hábitos de consumo, entre otros, son variables que deben tener en cuenta las empresas a la hora de establecerse en el mercado. En resumen, hablar de factores socioculturales es hablar de las tendencias que sigue, en un momento dado, nuestra sociedad y de aquello que las motiva.

En el caso de una empresa agroalimentaria, como el grupo Borges, los hábitos de consumo alimenticio son un factor clave de estudio para el desarrollo de sus estrategias.

En la actualidad, cada vez es mayor la importancia que el consumidor le otorga a la salud y calidad de su dieta. Los expertos señalan al aceite de oliva como uno de los productos alimentarios que más beneficios reporta a la salud de los usuarios que lo consumen. Borges International Group lo sabe y apuesta por ofrecer al mercado productos de la dieta mediterránea, saludables y atractivos.

Además la compañía presume de ser una empresa comprometida con el medio ambiente y con el impacto de sus operaciones en el mismo. La sensibilidad medioambiental esta cada día más presente en nuestra sociedad y se ha convertido en un aspecto a valorar por los clientes que llenan sus cestas de la compra.

3.2.1.4 Tecnológicos

Finalmente, esta última categoría incluye todo aquello relacionado con la innovación, el desarrollo y las infraestructuras tecnológicas. Aunque España se encuentra desaventajada en I+D+I en relación a otros países, es cierto que cada día que pasa se dedica un mayor esfuerzo a este entorno. En un sector como el agroalimentario la inversión en investigación e innovación desempeña un papel fundamental a la hora de aumentar la productividad y elevar la calidad de los alimentos.

Borges apuesta por la evolución de sus productos para conseguir la mejor posición frente a sus competidores, por ello destina el 20% de sus beneficios a innovación y desarrollo. La empresa asegura que son “pioneros en

aspectos como la reducción de sodio, azúcar y nivel de grasas en algunos de sus productos, siendo sensibles con los objetivos que persigue la estrategia NAOS (Nutrición, Actividad Física y Prevención de la Obesidad), impulsada desde el Ministerio de Sanidad” (Borges International Group, 2016).

Añadir que el grupo cuenta con un comité exclusivo de I+D que estudia las oportunidades de mercado para incluir nuevos productos o mejorar los que ya ofrecen. Pero no solo la tecnología va destinada a favorecer su oferta de productos, Borges mejora el impacto de su actividad apostando por técnicas eficientes de emisión de gases y consumo de agua.

3.2.2 Análisis del entorno específico

Una vez realizado el análisis del entorno general de Borges, es el turno del entorno específico. Entendemos por entorno específico aquellos componentes externos que afectan directamente a nuestra empresa, tales como clientes, proveedores y competidores.

En nuestro caso, se trata del estudio del entorno más próximo y concreto de Borges International Group. A continuación analizaremos cada uno de esos componentes.

3.2.2.1 Clientes

Es primordial que las empresas conozcan el tipo de clientes que demandan sus productos, sus preferencias y gustos para, de esta manera, proporcionales lo que buscan y convertirse en los mejores del mercado. En el caso concreto de Borges International Group mencionaremos a los distribuidores de los productos y a los consumidores finales de los mismos.

Borges realiza las ventas de sus productos de consumo a través de la distribución minorista: supermercados, hipermercados y tiendas tradicionales. Es fácil encontrar productos de la empresa en grandes superficies como Carrefour, Día, Auchan, Eroski, entre otros. Por el contrario, los productos a granel semiindustrializados son adquiridos por industrias que los utilizan en alguna fase de transformación de sus productos finales. Todos ellos son considerados clientes de la compañía ya que compran sus productos, aunque no los consuman.

Ahora bien, el consumidor final de los productos de Borges es la familia que acude a los intermediarios para realizar sus compras. El consumidor final se enfrenta a un amplio abanico de productos competidores entre los que elegir. Es por ello que Borges ha de conseguir la colaboración del distribuidor para que sus productos se exhiban en lugares “calientes” punto de venta para así conseguir la maximización de las ventas, esto es, que la elección de los consumidores beneficie a los productos de la empresa. Por otro lado la marca Borges es muy notoria y tiene un grupo de clientes leales que la buscan y no la sustituyen por otras marcas, en este sentido el poder de negociación de Borges es alto.

Finalmente añadir que, el grupo cuenta además con dos tiendas físicas propias, una en Tárrega y otra en Reus, que ponen a la disposición del consumidor final la extensa gama de productos de la compañía.

3.2.2.2 Proveedores

Para llevar a cabo su actividad, el grupo Borges cuenta con fincas en propiedad con las que se autoabastece, pero esto no es suficiente. Además tiene a su disposición una serie de proveedores que le proporcionan la materia prima necesaria para su proceso productivo.

Hablar de proveedores en una empresa de estas características, es hablar de suministradores de aceitunas, olivas, pipas de girasol, frutos secos, etc. Según la memoria de responsabilidad de la compañía (2016), Borges International Group trabaja con cerca de 17.000 proveedores, tanto nacionales como internacionales, que aceptan y respetan los requisitos exigidos.

Pero para explicar mejor el funcionamiento de la cadena de suministro de Borges, vayamos al ejemplo de un producto en concreto, el aceite de girasol: La empresa proporciona sus propias semillas de girasol a los almacenistas de cereal, a través de los distintos delegados de zona que tiene en todo el territorio nacional. En el caso de nuestra provincia, el delegado de zona que Borges tiene en Soria, realiza sus operaciones desde el municipio de Gómara. Una vez que los almacenistas facilitan las semillas a los agricultores, éstos las siembran y cosechan para, posteriormente, devolverlas a los almacenes. A partir de ese momento, dichas pipas de girasol se transportan a los lugares de recogida que el grupo Borges tiene en diferentes puntos de Cataluña.

Se trata de un mercado en el que la capacidad de negociación con proveedores es baja, ya que la empresa puede optar entre una gran cantidad de agricultores que le proporcionen la materia prima, y que además, tienen poco poder de decisión en el precio.

Añadir además que Borges International Group elabora minuciosos controles de calidad y seguridad alimentaria para que todos sus proveedores cumplan con las condiciones exigidas.

3.2.2.3 Competidores

Consideramos competidores, en este caso, a todas aquellas empresas capaces de ofrecer productos semejantes a los que presenta el grupo Borges. Como hemos apuntado, la compañía cuenta con una amplia cartera de productos, por lo que resulta más fácil estudiar sus competidores por separado. Para sintetizar este apartado, analizaremos la competencia de las dos gamas de productos más representativas de Borges: los aceites de oliva y los frutos secos.

En primer lugar, dentro del sector oleico, la unidad de negocio del grupo, Borges Agricultural & Industrial Edible Oils, disputa su permanencia en el mercado con empresas como Sovena España, DEOLEO, Aceites Del Sur-

coosur y Dcoop. El ranking lo lidera esta última cooperativa andaluza que, al igual que Borges, ofrece a los consumidores una gran variedad de productos agroalimentarios: vinos, quesos, aceites, productos cárnicos, etc.

Se trata de una industria competitiva donde la demanda por parte de países extranjeros ha aumentado en los últimos años, haciendo del aceite de oliva un producto muy rentable. Es por ello por lo que países como Marruecos o Portugal intentan hacerse hueco en este mercado incrementando sus producciones de aceite de oliva, con el objetivo de competir en precios con nuestro país.

Los emprendedores que quieran comenzar su andadura por el sector oleico tienen que tener en cuenta las barreras de entrada a las que se enfrentan: economías de escala, fidelidad de clientes a marcas ya instauradas, dificultad de acceso a los canales de distribución, entre otras. Además no podemos dejar pasar por alto la gran cantidad de productos sustitutivos a los que, hoy en día, hacen frente el aceite de oliva y el aceite de girasol, como son el aceite de soja, de coco, de semillas, etc.

En el caso de la venta de frutos secos, Borges Agricultural & Industrial Nuts se enfrenta, en este sector, a empresas como Grefusa, Importaco, Frit Ravich y Almendras Llopis.

El mercado de snacks y frutos secos ha registrado un fuerte incremento de sus ventas en los últimos años con buenas proyecciones de futuro. Las grandes compañías han consolidado su posición frente a empresas más pequeñas. “Así, en 2015 las cinco primeras reunieron de forma conjunta el 46,2% del mercado total, unos dos puntos porcentuales más que en 2013” (El Economista, 2017).

3.2.3 Análisis DAFO

Para terminar con el análisis estratégico de Borges International Group recogeremos toda la información recabada sobre las características externas (Amenazas y Oportunidades) e internas (Debilidades y Fortalezas) de la empresa, de manera grafica, gracias al análisis DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Elevados costes de comercialización debido a la variedad de marcas - Reducidas sinergias de marcas - Pérdida de control debido a la diversificación de la compañía en distintas unidades de negocio <p>(⁹)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Normativas de calidad y seguridad alimentaria cada vez más estrictas. - Normativas de impacto ambiental. - Productos sustitutivos al aceite de oliva y al aceite de girasol. - Nuevos países productores de aceite de oliva. - Riesgo de boicot a productos catalanes.

⁹ Entendemos que Borges International Group tiene que tener más debilidades pero la empresa no proporciona más información de carácter interno.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Empresa comprometida con el medio ambiente.- Grandes inversiones en I+D+I.- Clientes leales a la marca.- Poder de negociación con clientes alto.- Altos controles de calidad y seguridad a los proveedores.	<ul style="list-style-type: none">- Situación de crecimiento económico.- Optimismo de los consumidores.- Imagen de producto saludable y de calidad.- Incremento de la preocupación por la nutrición saludable.- Capacidad de negociación con proveedores baja.- Aumento de la demanda en otros países.- Subvenciones a empresas agroalimentarias.



Capítulo 4

**ESTRATEGIAS DE MARKETING Y
DE RRHH DE BORGES**

Una vez aproximados a la empresa Borges International Group, en el capítulo 4 nos encargaremos de analizar las estrategias de crecimiento adoptadas por la compañía a lo largo de su trayectoria, para posteriormente explicar que políticas de producto, precio, distribución y comunicación sigue la empresa.

Finalmente concluiremos este capítulo con las estrategias de recursos humanos de la organización. Nos detendremos a analizar las políticas que sigue la empresa para motivar y retener el talento de su plantilla. En este caso, haremos especial mención a la formación, beneficios sociales y comunicación interna de los trabajadores del grupo Borges.

4.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Para decidir qué estrategias de marketing son las más apropiadas para implementar en la empresa, es importante distinguir quiénes son los potenciales clientes de la misma y conocerlos a fondo.

Según Esteban y Mondéjar (2013), la segmentación de mercados se define como el proceso de identificación y caracterización de subgrupos de consumidores, dentro de un mismo mercado, que presentan distintas necesidades, con la finalidad de seleccionar aquellos que puedan ser objeto de una oferta comercial diferenciada. A su vez existen varios criterios para segmentar el mercado: demográficos, económicos, de estilos de vida, etc.

Conociendo el tipo de cliente que demandará los productos de una empresa, resulta más sencillo adaptar la oferta de los mismos a las necesidades de los consumidores. En el caso de Borges International Group, al grupo se le conoce principalmente, como hemos señalado en el capítulo anterior, por la comercialización de aceites de oliva y frutos secos.

En primer lugar, el mercado del aceite de oliva cuenta con un público objetivo de clase media-alta, por lo general mayor de 65 años (Véase tabla 4.1). Las personas mayores que han vivido siempre con el aceite de oliva en su alimentación, conservan la tradición y la importancia de consumir este producto tan valorado en los últimos años por sus grandes beneficios para la salud.

Tabla 4.1. Perfil del consumo de aceite de oliva según las características de los hogares

Características de los consumidores	Segmentos con consumos superiores a la media	
Consumo medio POR HOGAR: 9,2 litros por persona		
Condición económica de los hogares	Clase alta y media alta	10,9
Conformación del hogar (presencia de niños en el hogar)	Hogares sin niños	11,3
Tipología de hogar	Retirados	16,0
Situación en el mercado laboral	No activa	11,1
Tamaño del hogar	1 persona	15,6
Edad	Más de 65 años	15,7
Hábitat de residencia (nº de habitantes)	>500.000 hab	10,2

... continúa

...Viene de la página anterior

Hábitat de residencia (tipo de áreas)	Áreas metropolitanas	9,6
Características de los consumidores	Segmentos con consumos superiores a la media	
Comunidad Autónoma	Asturias	12,1

Fuente: Martín, V. (2015).

Cabe resaltar que el consumo de aceite de oliva en los hogares sin niños aumenta frente a los hogares con niños menores de 6 años y que, además, desciende cuando se incrementan los integrantes de la familia. Por su parte, otros factores como la región en donde se vive o el número de habitantes de la misma, gozan de menor representatividad.

En segundo lugar podemos afirmar que, los consumidores de frutos secos no tienen un perfil masivo determinado. En un principio, los clientes de frutos secos pasaban por un perfil de adulto independiente de clase media, pero este segmento de mercado se está ampliando a otros grupos de edad. Sus altos poderes nutricionales hacen que nuestra sociedad, cada vez mas concienciada con la salud, de importancia a estos productos e incremente su consumo.

En definitiva, variables como la edad, el estilo de vida y la preocupación por la salud hacen que empresas como Borges International Group segmenten el mercado del aceite de oliva y de los frutos secos.

Una vez decidido el segmento de mercado al que se va a dirigir la empresa, toca definir la idea que quiere que los consumidores tengan de sus productos. Por su parte el posicionamiento, según Esteban y Mondéjar (2013), se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de un producto o marca con el objetivo de ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores.

El grupo Borges pretende transmitir a los clientes la imagen de empresa ofertante de alimentos de calidad, sanos y pertenecientes a la dieta mediterránea. En definitiva, la empresa contribuye “a que los consumidores disfruten de los estándares y cualidades de la vida mediterránea como un concepto cultural global que define la alimentación como fuente de salud y placer, una experiencia cultural única: el Mediterranean life & Quality” (Borges International Group, 2016).

4.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LA EMPRESA

En el siguiente epígrafe analizaremos las estrategias de marketing que la empresa Borges International Group utiliza a la hora de comercializar sus productos, para llegar a alcanzar sus objetivos corporativos.

4.2.1 Estrategias de crecimiento

Desde sus inicios grupo Borges apuesta por una estrategia de crecimiento que lleva a cabo gracias a la inserción en el mercado de nuevos productos y la exportación a otros países de los mismos.

A continuación vamos a apoyarnos en la matriz producto-mercado de Ansoff para explicar mejor el crecimiento de Borges International Group.

Tabla 4.2. Matriz de Ansoff de BIG

PRODUCTO			
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración de mercados Estrategias de publicidad y promoción	Desarrollo de nuevos productos Pistachos, Nueces, Ciruelas, etc.
	NUEVO	Desarrollo de nuevos mercados Expansión Internacional de Borges	Diversificación

Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff (1957).

Como se observa en la tabla, la empresa opta por adoptar una estrategia de penetración en el mercado mediante grandes campañas de publicidad y promoción con el objetivo de atraer a nuevos clientes. De estas campañas hablaremos más adelante en las estrategias de comunicación de Borges.

Por otro lado, a lo largo de su trayectoria, la empresa ha seguido una estrategia de desarrollo de nuevos productos con la incorporación de productos como pistachos, nueces, ciruelas, palomitas, entre otros, a la oferta de la compañía. El último lanzamiento es el de la bebida vegetal de nueces del pasado 2017.

Destacar además la importante presencia internacional del grupo Borges en más de 100 países, con filiales comerciales en China, India, Brasil, EEUU, Italia, Francia y Rusia. De hecho, más del 70% de las ventas de la empresa provienen de los mercados internacionales.

Finalmente, una breve mención a la estrategia de diferenciación de la compañía con la que pretende posicionarse en el mercado ofreciendo una imagen de calidad de todos sus productos. Es por ello por lo que Borges International Group se esfuerza cada día en conseguir certificados que acrediten la calidad de sus alimentos.

4.2.2 Estrategias de marketing mix

Santesmases (2012) establece que, para diseñar estrategias de marketing, la dirección comercial dispone de unos instrumentos básicos, que han 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»).

Al igual que otras empresas, el grupo Borges hace uso de estas 4 variables para alcanzar sus objetivos corporativos. A continuación procedemos a estudiar cada una de ellas.

4.2.2.1. Producto



El marketing considera producto aquello que las empresas ofrecen con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Borges International Group comenzó su andadura dentro del sector agroalimentario con la comercialización de aceites y frutos secos, pero, a partir de los años 80, apostó por una nueva estrategia de productos. Tras la correspondiente investigación de mercado, el grupo comenzó a comercializar un fruto seco menos conocido, la ciruela. El nuevo producto tuvo una gran aceptación y Borges continuo ampliando su cartera de productos.

En la actualidad, como bien hemos mencionado en el capítulo anterior, Borges International Group cuenta con 12 gamas de productos a las que exige unos altos estándares de calidad. Además la compañía apuesta por reducir el sodio, el azúcar y el nivel de grasas trans en varios de sus productos para, de esta manera, estimular la alimentación sana.

Los consumidores identifican los productos gracias a las distintas marcas que el grupo Borges les ofrece, diferenciándolos así de los de la competencia. A continuación se detallan las 9 marcas de la compañía (Véase la tabla 4.3.).

Tabla 4.3. Marcas de Borges International Group

	<p>Borges</p>	<p>Marca global, líder del grupo, percibida como una marca “top of mind” en todas sus referencias. La Calidad y la Mediterraneidad son los dos activos más importantes sobre los que se construye esta marca líder en el mercado global.</p>
	<p>Capricho Andaluz</p>	<p>Es el referente en el mercado de las monodosis de aceite de oliva y vinagre, principalmente en el canal “Food Service”. Está ubicada en Córdoba en la Denominación de Origen Baena, una de las principales y más reputadas zonas productivas de aceite de oliva de España.</p>

... continúa

...Viene de la página anterior

	<p>Caramia</p>	<p>Destaca en conservas y alcachofas "Premium" en el mercado norteamericano.</p>
	<p>ITLV</p>	<p>Es líder en Rusia en aceite de oliva, aceitunas y vinagres y está presente en países del este.</p>
	<p>Ortalli</p>	<p>Es la marca italiana de la compañía y legitima el origen Módena de los vinagres y cremas balsámicas.</p>
	<p>Pacific Choice</p>	<p>Cuenta con gran prestigio en el canal HORECA, en el oeste de los Estados Unidos. Se puede encontrar en algunos hoteles y casinos en Las Vegas y distribuidores de productos de alimentación desde Texas hasta Hawaii.</p>
	<p>Popitas</p>	<p>Es la marca líder en el mercado español de maíz para microondas.</p>
	<p>Star</p>	<p>Es líder en aceite de oliva, vinagres y aceitunas en la costa oeste de los Estados Unidos.</p>
	<p>Tramier</p>	<p>Es líder en Francia en aceitunas de mesa con importantes cuotas de mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la pagina web de Borges Intenational Group.

El grupo apuesta por una estrategia de marcas múltiples, es decir, cada línea de productos se comercializa con una marca distinta. Suelen darse en el caso de fusiones o adquisiciones de empresas, como el grupo Borges con la empresa italiana Ortalli.

4.2.2.2. Precio

La variable precio es una de la más importantes a la hora de establecer una estrategia de marketing ya que va a ser el responsable de los ingresos que perciba la empresa. Como señala Santesmases (2012), la estrategia de precios ha de contribuir a conseguir los objetivos de la empresa (beneficios, penetración, imagen, etc.) y ha de tener en cuenta el tipo de producto, líneas existentes, competencia y, en general, los factores que condicionan la fijación de precios.

Para fijar el precio de los productos, Borges International Group tiene que tener en cuenta los precios de sus competidores, ya que se trata de productos homogéneos. Por lo general el grupo apuesta por unos precios ligeramente superiores a los de la competencia para, de esta manera, dar una imagen a los consumidores de mayor calidad. Pongamos un ejemplo; en los supermercados el litro de aceite de oliva virgen extra de Borges ronda los 5,85€ mientras que el de sus competidores directos, Coosur y Carbonell, cuesta 5,29€ y 5,32€, respectivamente.

Lo mismo ocurre con el aceite de girasol, las cremas balsámicas y los vinagres. La empresa fija unos precios que apoyan el posicionamiento de la misma en cuanto a la calidad de sus productos, usando, de esta manera, la estrategia de precios de prestigio.

En el caso de los frutos secos, los precios de Borges distan poco de los de sus competidores ya que utiliza unos precios similares al mercado, es decir, unos precios a nivel corriente. Las famosas almendras tostadas de Borges cuestan alrededor de 3,90€ los 150gr, precio semejante al de su competidor Frit Ravich, e incluso inferior al de Matutano.

Añadir por último que, al igual que en otros muchos mercados, el grupo compite con multitud de marcas blancas con precios inferiores. Por ello, Borges International Group se esfuerza por demostrar el prestigio y la gran calidad de todo lo que ofrece.

4.2.2.3 Distribución

El objetivo de la distribución es hacer llegar el producto o servicio al consumidor final, en el momento y lugar preciso.

Borges International Group está presente, tanto en el canal HORECA como en los establecimientos no especializados, tiendas tradicionales, supermercados e hipermercados. Concretamente podemos encontrar productos de la compañía en grupos de distribución alimentaria como Carrefour, Día y Auchan, entre otros. Además, como ya apuntamos en el capítulo anterior, el grupo cuenta con dos tiendas físicas propias, una en Tárrega y otra en Reus.

En cuanto al canal HORECA, en el año 2016, Borges International Group firma un acuerdo de distribución con la marca Calidad Pascual para que,

su distribuidora Qualianza, haga llegar a hoteles y restaurantes los aceites y vinagres del grupo.

Añadir que, cabe la posibilidad de adquirir productos de la compañía vía online, ya sea por medio de las webs de las grandes superficies donde se comercializan los mismos, o por supermercados online como ulabox.com. La venta de artículos por internet supone la posibilidad de alcanzar un mayor número de consumidores y, permitirles, realizar sus compras desde casa.

En definitiva, podemos afirmar que la empresa opta por la modalidad de distribución intensiva, es decir, pretende hacer llegar sus productos al mayor número de puntos de venta sin que los distribuidores tengan la exclusividad de los mismos.

4.2.2.4 *Comunicación*

Una vez definido el producto que va a ofrecer nuestra empresa, es el momento de darlo a conocer y transmitir a los clientes todos sus atributos. En la actualidad, a la importancia de diferenciación del producto se le suma la necesidad de diferenciar su imagen frente a los competidores. No solo se trata de convencer a los consumidores, sino de crear lazos con ellos.

Borges International Group ha lanzando varios spots publicitarios en televisión con mensajes unilaterales mostrando los beneficios y propiedades nutricionales de los productos que ofrece. “La elaboración de la comunicación parte siempre de una sólida base científica, es decir, se hace llegar a los consumidores informaciones extraídas de los estudios de organismos como la International Nut and Dried Fruit Council Foundation o Predimed, Prevención del Estilo de Vida Mediterráneo, con los que Borges International Group colabora regularmente mediante la cesión de producto” (Borges International Group, 2017).

Con “el camino de las cosas buenas”, el grupo busca afianzar los valores de tradición, experiencia y esfuerzo apoyándose en la imagen de Francis Paniego, chef con dos estrellas Michelin que, como experto, aporta una mayor credibilidad a la marca. En este spot el grupo ha querido reflejar los principios de esa empresa que nació en 1896 y que ha ido desarrollándose a través de un largo camino.

Destacar también otro de los spots de Borges, sobre el vinagre balsámico de Módena, que hace referencia a la tradición italiana del vinagre y su producción, utilizando además el eslogan “Sabor mediterráneo, sabor Borges”.

Estas campañas se han emitido tanto en televisión como en redes sociales con el objetivo de llegar a millones de usuarios y acercarles las múltiples ventajas de los productos de Borges.

La comunicación de producto también ha llegado al aceite con la emisión de la campaña La Collita de l’Oli a través de microespacios en los dos programas de radio más relevantes, El Matí de Catalunya Radio y El Món a

Rac1, durante las semanas posteriores al inicio de la cosecha del olivar (Borges International Group, 2017).

Por su parte la empresa también expone y presenta sus productos en distintas ferias relacionadas con el sector, como la World Olive Oil Exhibition. En este tipo de encuentros fabricantes y distribuidores enseñan sus líneas de productos a clientes potenciales ofreciéndoles información de los mismos.

Finalmente, no podemos olvidarnos del papel de las nuevas tecnologías en la estrategia de comunicación de las empresas. Este tipo de estrategias resultan más rápidas y económicas, además de ser interactivas, es decir, los propios consumidores son participes del proceso de venta, dan opiniones de los productos y de las campañas, etc.

Borges International Group cuenta con una página web corporativa creada en 2013, en la que se pueden encontrar novedades y noticias del grupo. Ésta sirve también como buzón de sugerencias y permite a los usuarios conocer las ofertas de empleo del grupo. Además desde la web se puede acceder directamente al supermercado online ulabox.com para adquirir los productos de Borges.

También podemos encontrar a la empresa en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram. En ellas aparecen las últimas novedades de la compañía, sus actividades, promociones, ofertas de empleo, entre otros. De esta manera se da apoyo a la marca y se consigue una relación más directa con los clientes potenciales.

4.3 ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

Cuando el departamento de recursos humanos trabaja de forma integrada con las demás áreas de la empresa, éste puede aportar ideas y soluciones que luego incidirán en la producción de la empresa. En consecuencia para realizar el planteamiento de recursos humanos es necesario vincular las prácticas del área con la estrategia empresarial (Alles, 2000).

Como hemos explicado, la estrategia de marketing ayuda a la empresa a conseguir la ventaja competitiva deseada, de igual manera que lo hace la estrategia de recursos humanos. Toda empresa debe asegurarse el número adecuado de trabajadores, con la cualificación necesaria, para satisfacer las necesidades que surgen a lo largo de la vida de la compañía.

En el caso de nuestro análisis, con la suma de las 3 unidades de negocio, el grupo Borges cuenta con más de 1.000 empleados en su plantilla.

Tabla 4.4. Plantilla Borges International Group

	Ejercicio 2016	Ejercicio 2015
Nº empleados	1.099	1.110
Antigüedad media	11 años	11 años
% Contratos indefinidos	84,52%	83%
% de plantilla en convenio	100%	100%
% de mujeres en plantilla	38,03%	40%
Horas de formación/empleo	17,84 horas	10,5 horas
Inversión en formación	174.977 €	122.662 €
Plazas ofertadas prácticas	29	28

Fuente: Borges International Group (2017).

De acuerdo a los datos recogidos en la tabla 4.4 extractada de la memoria del grupo para el año, podemos afirmar, que de los 1.099 empleados que formaban la plantilla de Borges International Group en 2016, el 84,52% lo hacía con contrato indefinido y el 38,03% eran mujeres. Este último dato acompaña al compromiso de la empresa con la igualdad de género y la no discriminación que ha hecho que la compañía reciba más de un reconocimiento. En este caso podemos constatar en compromiso de la empresa con la responsabilidad social corporativa.

En cuanto a la formación de los trabajadores como estrategia de recursos humanos señalar que, en el año 2016 se invirtió más en esta área en relación al año anterior. De esta estrategia hablaremos con más detalle en el siguiente apartado.

Finalmente resaltar los principios de la política de empleo del grupo:

- Entorno seguro
- Entorno dialogante
- Entorno conciliador
- Diversidad e igualdad
- Retención del talento
- Promoción interna y desarrollo profesional

Para que el departamento de Recursos Humanos pueda conseguir estos principios es necesario que implante en la empresa una serie de estrategias que giren en torno al capital humano de la misma. Este tipo de estrategias pasan por diseñar un buen plan de afectación, formación, retribución, seguridad, etc.

En los siguientes apartados hablaremos de algunas de las estrategias que lleva a cabo Borges International Group en este área de la empresa.

4.3.1 Formación. Desarrollo personal y profesional

El papel de la formación tiene mucho que ver con la evolución de la empresa. Entre sus finalidades, la principal es eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sean presentes o potenciales, que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo que deberían (Dolan y otros, 2007).

La sociedad evoluciona y los cambios tecnológicos hacen que sea necesario que el capital humano de las empresas se adapte a todos esos cambios. Las empresas tienen que identificar las necesidades formativas de los trabajadores que tienen contratados y diseñar planes de formación eficientes. En Borges lo saben, por ello ofrecen a sus trabajadores una formación de calidad.

Como se observa en la tabla 4.4., en 2016 se invirtieron 174.977 € en planes de formación permitiendo, de esta manera, que todos los empleados de la empresa sacaran provecho de los mismos con un promedio de 17,94 horas de formación por trabajador.

Durante el citado año, Borges International Group ofreció 187 cursos para sus empleados sobre distintas materias. Destacan los cursos de idiomas y los cursos ofertados en el área de operaciones y en el área comercial, tanto de manera presencial como a distancia a través de la modalidad e-learning. De esta manera el grupo busca que su numerosa plantilla actualice sus habilidades, se adapte a los diversos cambios que se producen en el entorno y mejore su desempeño individual.

Uno de los principios que sigue la compañía es el de retener el talento, por lo que promueve el empleo estable y la inserción de los jóvenes al mundo laboral mediante prácticas académicas. Estas últimas se llevan a cabo gracias a la colaboración del grupo Borges con diversas universidades como la Universidad Rovira i Virgili.

4.3.2 Beneficios sociales

La retribución se refiere a todo tipo de recompensas que reciben los empleados a cambio de su trabajo. El sistema de compensación forma parte de los procesos de compensación y afecta a todas las decisiones de la empresa, en especial, a las relativas a los recursos humanos (De la Calle y Ortiz, 2014).

En este apartado vamos detenernos en los beneficios sociales de la empresa como método de retribución indirecta, es decir, aquellas recompensas que reciben los empleados por el hecho de trabajar en la empresa y no por el puesto que ocupan. Este tipo de recompensas hacen que se incrementen la motivación y el compromiso de los trabajadores ayudando a cumplir el ya comentado principio de retención del talento de la empresa.

En Borges International Group es fundamental la satisfacción de las personas que conforman su plantilla, por lo que la empresa les ofrece distintas ventajas de las que pueden disponer, generando, de esta manera, un empleo de calidad. A continuación mostramos los beneficios sociales del grupo.

Tabla 4.5. Beneficios sociales de Borges

Beneficios sociales	Complementos de IT y AT
	Servicio médico de empresa
	Premios por nacimiento de hijos e hijas
	Seguro por defunción
	Premio a la nupcialidad
	Ayudas para estudios para hijos/as de empleados/as
	Premios a la constancia
	Premios a la jubilación anticipada
	Obsequio aniversario
	Cheque guardería
	Cheque comida

Fuente: Elaboración propia a partir de Borges Intenational Group (2017). En <https://www.borgesinternationalgroup.com/>

Gracias a los numerosos beneficios sociales que proporciona el grupo, se ayuda a la conciliación de la vida laboral y familiar, a la que tanta importancia otorga Borges International Group. Del mismo modo la empresa da la opción de acogerse a reducción de jornada para el cuidado de hijos y ascendientes. De esta modalidad ya disfrutaban el 9,20 % de los trabajadores.

Como novedad de este 2018, y siguiendo en la línea de la conciliación familiar, la empresa ha ofrecido a toda su plantilla el servicio “CityPaq” mediante el cual podrán recibir sus pedidos y compras online personales en el

centro de trabajo. Los empleados podrán recoger todas sus compras de manera segura y discreta gracias a este servicio de Correos que Borges ha implantado en sus centros de trabajo más importantes.

Finalmente decir que todos estos beneficios sociales se proporcionan a la plantilla como mejora a lo ya establecido por ley y forman parte de las medidas de responsabilidad social corporativa de Borges.

4.3.3 Comunicación interna

En cualquier empresa es importante que los trabajadores estén al tanto de lo que ocurre a su alrededor. La comunicación dentro de la organización permite crear lazos de unión con los trabajadores haciéndoles sentir parte de la empresa. No solo cabe la comunicación unidireccional de los mandos superiores a los mandos inferiores, sino que es muy importante que esa comunicación sea bidireccional, es decir, que los propios empleados sientan que son escuchados.

Cuando un empleado se siente implicado y motivado con el trabajo que realiza, este sentimiento se traduce en mejoras de su rendimiento y, por ende, mejores resultados para la empresa.

El grupo Borges facilita la comunicación interna de la compañía gracias a distintas vías:

Tabla 4.6. Vías de Comunicación Interna de Borges

Vías de comunicación	
Correo electrónico	Para la difusión de noticias o comunicados con carácter inmediato como nombramientos, campañas de Seguridad y Salud laboral o información de cursos o actos.
Plan de Acogida	Manual dirigido a todas las personas de nueva incorporación.
Tablón de Anuncios	Espacios con información de interés para los miembros de la Organización.
Buzón de sugerencias	Canal dedicado a la recogida de información para que las ideas y opiniones de los trabajadores puedan ser atendidas.

... continúa

...Viene de la página anterior

Intranet	Por el que los colaboradores pueden acceder a información corporativa, a una serie de aplicaciones personales y a trámites profesionales, además de las presentaciones de los proyectos.
Evaluaciones de ejercicio	Sistema por el que se fijan objetivos, se recogen aportaciones y se establecen requerimientos de formación personalizados.
Feedback 360º	Herramienta de evaluación interactiva basada en las opiniones de responsables, compañeros, clientes internos y subordinados para la mejora continuada del desarrollo competencial en el puesto de trabajo.
Procedimientos internos	Herramienta que recoge las políticas y procedimientos del Grupo.
Política de puertas abiertas	Flexibilizar las relaciones interpersonales entre la plantilla y la Organización dotando de un espacio abierto e informal para cualquier consulta o aclaración.

Fuente: Elaboración propia a partir de Borges Intenational Group (2017). En <https://www.borgesinternationalgroup.com/>

Además, Borges International Group cuenta con su propia revista cuatrimestral, Revista Gente Borges, cuyo objetivo es “difundir las acciones y proyectos que se llevan a cabo en Borges International Group, con el fin de acercar la visión de negocio y crear identidad de Grupo” (Borges Intenational Group, 2017).

4.3.4 Programa de nutrición y salud de Borges

Finalmente, para concluir las estrategias de Recursos Humanos que lleva a cabo la compañía, queremos hacer una breve mención a otra iniciativa tomada por el grupo desde el año 2011, Borges Te Cuida.

Se trata de un proyecto nutricional dirigido a todos los empleados de Borges International Group con el objetivo de difundir y fomentar hábitos saludables entre los mismos. De esta manera la plantilla siente la preocupación que tiene Borges por su salud y su bienestar.

Entre las distintas actividades que forman este programa podemos destacar:

- “Desayunos saludables. Trimestralmente la empresa los desayunos de la “Gente Borges”.

- Día de la Fruta. Con periodicidad bimensual “Borges Te Cuida” invita a fruta de temporada a toda la plantilla, al tiempo que informa sobre las propiedades y nutrientes de dicha fruta, promoviendo una dieta con un consumo saludable de productos.
- Talleres. Talleres de diferentes temáticas para potenciar hábitos saludables y mejorar la salud de los empleados.
- Caminatas extra laborables. Caminatas populares de la Gente Borges en un ámbito de compañerismo, ocio y estilo de vida saludable.
- Campaña de vacunación antigripal. Para toda la plantilla de Borges International Group” (Borges International Group, 2017).



Capítulo 5

CONCLUSIONES

En este último capítulo repasaremos las conclusiones generales y específicas a las que hemos podido llegar tras la realización del presente Trabajo de Fin de Grado. Además para dar por concluido el trabajo desarrollaré mi valoración personal en relación al mismo.

5.1 CONCLUSIONES GENERALES

El capítulo uno se encarga de exponer el concepto de estrategia explicando su origen y el alcance que ésta tiene dentro de la organización.

Una vez desarrollado el concepto general, este primer capítulo se focaliza en la estrategia empresarial y más concretamente en la estrategia de marketing.

Pero para llegar a escoger la estrategia óptima que ayudará a la empresa a alcanzar sus objetivos, primero tiene que realizar un análisis externo y específico que le permitirá conocer cuáles son los factores que inciden en su desarrollo. Es necesario que la organización conozca al detalle cuál es la situación en la que se encuentra, por ello la dimensión estratégica del marketing intenta comprender las necesidades del mercado para que con los recursos y capacidades de la empresa, se pueda alcanzar una ventaja competitiva sostenible

Posteriormente, tras el análisis de la situación de la empresa, la dimensión operativa del marketing se ocupa de poner en práctica las decisiones tomadas por la dimensión estratégica. Gracias a las variables de marketing mix la empresa puede satisfacer las necesidades de los consumidores adoptando medidas en relación a los productos ofrecidos, su precio, el modo de distribuirlos y la comunicación de los mismos.

Por último, dentro de este capítulo, se expone el concepto de estrategia de recursos humanos que, al igual que la estrategia de marketing, persigue alcanzar los objetivos corporativos dentro del departamento de personal.

La gestión de recursos humanos se divide en distintos procesos en los cuales se pueden adoptar medidas para la consecución de los fines esperados. Una de las políticas que pueden seguir las empresas es la de realizar planes de formación que desarrollen las habilidades y conocimientos de los empleados mejorando, de esta manera, su rendimiento. Por otro lado, las distintas modalidades que tiene una empresa a la hora de retribuir a su plantilla pueden influir positiva o negativamente en su motivación y en su actitud frente al trabajo.

El segundo capítulo habla del sector en el cual hemos centrado nuestro análisis, el sector agroalimentario.

Queda patente a lo largo del capítulo que el sector agroalimentario se considera uno de los pilares fundamentales de la economía española, ya que, conjuntamente, la cadena Agricultura-Industria Alimentaria-Distribución suma un 20% del PIB español. Además es considerado uno de los sectores que más empleo genera en la actualidad, dando en 2016 más de 9.000 nuevos empleos.

Pero esta industria tiene que adaptarse a los nuevos hábitos de consumo de la sociedad española, cambios que vienen mayoritariamente dados por la preocupación por la salud y el medio ambiente que tienen los consumidores hoy en día. El estilo sedentario y el envejecimiento de la sociedad junto con el mayor conocimiento que existe en cuanto a la relación entre salud y alimentación, son los principales factores que provocan estas nuevas preferencias de consumo.

Por su parte la distribución comercial dentro de esta industria viene caracterizada por el aumento de hipermercados y supermercados en decremento de las tiendas tradicionales. Los comercios mayoristas también se han visto incrementados en número facilitando, de esta manera, que los productos lleguen a más mercados minoristas, ya que gracias a ellos se

reducen las líneas de contacto. Además los clientes no solo adquieren productos agroalimentarios para consumirlos en sus casas, sino que también acuden a establecimientos como bares, cafeterías, restaurantes, etc.

El último apartado de este segundo capítulo hace referencia a las características de los recursos humanos que ofrecen su mano de obra en este sector. Se trata mayoritariamente de empresas pequeñas con alta rotación de trabajadores, trabajadores que por otra parte cuentan con un nivel de formación bastante bajo. Esto último tiene que cambiar, ya que los avances en innovación y desarrollo de una industria como la alimentaria provocan la necesidad de profesionales formados para ofrecer a los clientes productos adaptados a las nuevas necesidades.

5.2 CONCLUSIONES ESPECIFICAS

La parte práctica de este Trabajo de Fin de Grado se centra en el análisis de las estrategias de marketing y de recursos humanos del grupo empresarial Borges International Group.

El capítulo tercero está dedicado a los datos generales de la empresa escogida y el estudio del entorno general y específico al que se enfrenta que quedara reflejado posteriormente en un DAFO.

Borges International Group es un grupo empresarial familiar español del sector agroalimentario, dedicado a la comercialización de aceites, vinagres, frutos secos, entre otros. Dividido en tres unidades de negocio, el grupo Borges se encuentra presente en más de 90 países. Su trabajo se orienta a ofrecer productos saludables pertenecientes a la dieta mediterránea.

La empresa dispone de 12 gamas de productos siendo la de los aceites de oliva y la de los frutos secos las que más volumen de ventas presentan, es decir, los productos estrella de Borges. Les siguen los aceites de semillas y cremas balsámicas ayudando a la empresa a posicionarse en otros mercados.

En cuanto al entorno general en el que opera la empresa decir que en la actualidad las empresas se encuentran frente a una economía que poco a poco está saliendo de la crisis y frente a una recuperación de la confianza por parte de los ciudadanos y de las entidades financieras. En el plano legal las empresas agroalimentarias están sometidas a exigentes normativas de seguridad, calidad y protección al medio ambiente. Por su parte, el estilo de vida y los hábitos de consumo en cuanto a la alimentación han ido evolucionando en los últimos años. Hoy en día la sociedad atribuye gran importancia a la calidad y a los aspectos nutritivos de los alimentos que consumen. Finalmente respecto a los factores tecnológicos del entorno general añadir que se trata de una industria que está avanzando a pasos agigantados en cuanto a innovación y desarrollo se refiere. Los nuevos estándares de calidad y salud de los productos demandan tecnologías novedosas que permiten, de esta manera, ganar en competitividad.

Con relación al entorno específico, el grupo Borges cuenta con unos consumidores finales leales que conocen los beneficios de sus productos y no los cambian por otros ya que se trata de una marca con gran notoriedad dentro del mercado. En cuanto a los proveedores, Borges International Group dispone de fincas en propiedad para abastecerse, además de casi 17.000 proveedores que le suministran materias primas para elaborar sus productos.

Respecto a la competencia a la que hace frente el grupo empresarial decir que se trata de un mercado competitivo en el que se ofrecen productos homogéneos con una alta demanda por lo que cada vez son más las empresas, tanto nacionales como extranjeras, que intentan hacerse un hueco en el sector.

El capítulo termina con el análisis DAFO a modo de síntesis. En cuanto a las debilidades de la empresa señalar los elevados costes de comercialización ya que dispone de varias marcas. Por su parte destacar que Borges cuenta con varias fortalezas a tener en cuenta como la lealtad de sus clientes y su compromiso con el medio ambiente y la innovación.

En relación a sus características externas Borges está sometido a estrictas normativas de calidad y seguridad alimentaria junto a la amenaza de nuevos países productores de aceite de oliva. Por último, entre las oportunidades de la empresa cabe destacar el aumento en la demanda de aceite de oliva y la preocupación por la dieta saludable ya que el grupo ofrece productos de la dieta mediterránea.

El último capítulo se va a encargar de desarrollar las estrategias, tanto de marketing como de recursos humanos, de Borges International Group.

En primer lugar, identificamos el tipo de clientes que va a demandar los productos de la empresa, es decir, su mercado objetivo. El aceite de oliva es consumido mayoritariamente por personas mayores de 65 años de clase media-alta. Por su parte la gama de frutos secos no tiene un perfil de consumidores definido ya que no solo son los adultos independientes de clase media quien los adquiere sino que, en los últimos años, el segmento se ha ampliado a otros grupos de edad.

Considerado el perfil de consumidores que demandarán los productos de Borges, la empresa intenta posicionarse en el mercado dando una imagen de calidad y ofertante de productos mediterráneos saludables.

Borges International Group pretende conseguir sus objetivos a través de la implantación de varias estrategias. Dentro del área de marketing la empresa opta por una estrategia de crecimiento mediante la expansión internacional en más de 100 países y el desarrollo de nuevos productos como las palomitas, las ciruelas, la bebida de nueces, entre otros.

No obstante cabe mencionar la estrategia de diferenciación que adopta el grupo ya que persigue desmarcarse de la competencia ofreciendo una imagen de calidad y salud.

En cuanto al marketing mix, la empresa posee 12 gamas de productos. Dichas gamas se comercializan bajo el nombre de las 9 marcas que ofrece Borges apostando, de esta manera, por una estrategia de marcas múltiples. La marca con mayor reconocimiento, tanto nacional como internacional, es “Borges”. Se trata de la marca principal, la más notoria y la que disfruta de la lealtad de los consumidores.

La estrategia de precios que sigue el grupo Borges es la de precios de prestigio, lo que supone fijar unos precios superiores, en este caso ligeramente, al de los de la competencia, para que los consumidores sean conscientes de la calidad de los productos.

Respecto a la distribución Borges International Group la realiza a través de varios canales. En primer lugar, se pueden comprar productos de la compañía en supermercados e hipermercados, tiendas tradicionales, tiendas especializadas y en las dos tiendas que tienen en propiedad. Por su parte también se encuentran posicionados en el canal HORECA, es decir, el grupo suministra a hoteles y restaurantes. Y por último señalar que, los consumidores también pueden adquirir los productos vía online gracias a las páginas web de las grandes superficies y a los supermercados online.

En cuanto a la última estrategia de marketing mix, la estrategia de comunicación, mencionar importantes campañas de publicidad, como el conocido spot “el camino de las cosas buenas”, con las que Borges da a conocer los beneficios y propiedades nutritivas de sus productos. La empresa también se expone en distintas ferias y eventos ofreciendo información a posibles clientes.

El grupo Borges cuenta también con una página web corporativa en la que pone a disposición de los clientes información sobre la empresa y sus productos. Además la compañía está presente en redes sociales apoyando a la marca e informando de las últimas novedades del grupo.

Del mismo modo el capítulo cuarto expone las estrategias de recursos humanos. Borges International Group cuenta en su plantilla con más de 1.000 personas de los cuales el 84,52% contaba en 2016 con contrato indefinido.

La formación de los trabajadores es muy importante para la empresa ya que las nuevas tecnologías avanzan a pasos agigantados y los recursos humanos tienen que adaptarse a esos cambios. Borges invirtió en 2016 174.977€ en formación, destacando los cursos de idiomas y los cursos en el área comercial y el área de operaciones. Además la empresa colabora con distintas universidades catalanas promoviendo la inserción de los jóvenes en el mundo laboral.

Otra de las estrategias por la que apuesta el grupo Borges es la de proporcionar a sus empleados beneficios sociales a modo de retribución indirecta. Gracias a este tipo de compensación los recursos humanos de la empresa se sienten valorados y comprometidos con la organización. Alguno de los beneficios sociales que proporciona son: premios al nacimiento de hijos,

premios a la jubilación anticipada, cheque guardería y cheque comida, servicio de correos en el centro de trabajo, entre otros.

Un aspecto importante dentro de la empresa es el sistema de comunicación interna que permite a la plantilla estar al tanto de todo lo que acontece a su alrededor. Borges International Group cuenta con distintas vías de comunicación como son el correo electrónico, el buzón de sugerencias, el tablón de anuncios, feedback 360º, etc. Además la empresa dispone de una revista corporativa cuatrimestral, “Revista Gente Borges”, creando, de esta manera, identidad de grupo.

Finalmente una breve referencia al proyecto de alimentación saludable que Borges ha implantado para toda la plantilla mediante el cual los trabajadores sienten la implicación que la empresa tiene con su salud.

5.3 VALORACIÓN PERSONAL

Para concluir este Trabajo Fin de Grado me gustaría dedicar este último apartado para plasmar mis impresiones en cuanto a su realización. En mi caso, se trata de la primera vez que me enfrento a un trabajo de estas características, lo que me ha servido para aprender cosas nuevas y llevarme una experiencia muy positiva.

A lo largo de estos meses he ido aplicando los conocimientos adquiridos en estos 5 años de estudios universitarios dándome cuenta de cuáles son mis puntos fuertes a la hora de encarar un proyecto como este.

En cuanto a las competencias obtenidas destacar el manejo de fuentes bibliográficas y el aprendizaje en cuanto a una correcta redacción y síntesis de la información. Se trata de un trabajo de gran magnitud en el que se manejan muchos datos y hay que filtrar cuales son los que realmente nos sirven para la investigación.

Este tipo de trabajos sirven para llevar a la práctica toda la teoría estudiada en las distintas asignaturas de ambos grados, en mi caso en las asignaturas de marketing y dirección comercial dentro del grado de ADE, y en la asignatura de recursos humanos por el lado del grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

En definitiva una experiencia muy enriquecedora que ha hecho que despierte mi interés profesional por estos dos ámbitos.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y ARTÍCULOS

ALBIZU, E. y J. LANDETA (2011): *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Ediciones Pirámide, Madrid.

ALLES, M. (2000): *Dirección estratégica de recursos humanos*. Ediciones Granica, Barcelona.

ANSOFF, I. (1957): *Estrategias para la Diversificación*. Harvard Business Review

BAENA, E; J. SÁNCHEZ y O. MONTOYA (2003): “El entorno empresarial y la teoría de las 5 fuerzas competitivas”. *Scientia et Technica*; 23,3: 61-65.

BAENA, V. y F. MORENO (2010): *Instrumentos de marketing. Decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación y marketing directo*. Editorial UOC, Barcelona.

BALLESTERO, E. (1991): *Economía de la empresa agraria y alimentaria*. Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.

BOCCHERINI, J. A. (2010): “La cadena agroalimentaria española: ¿hay lugar para una propuesta de valor?”. *Distribución y consumo*; 101: 31-49.

CAÑIZARES, P (2002): *Gestión de formación en las organizaciones*. Editorial Ariel, Barcelona.

CERVERA, A. (2003): *Envase y embalaje. La venta silenciosa*. ESIC Editorial, Madrid.

CRUZ, I. (2010): “Los intermediarios mayoristas en la cadena de valor de alimentación fresca”. *Distribución y consumo*; 110: 13-31.

CUTROPÍA, C. (2003): *Plan de marketing paso a paso*. ESIC Editorial, Madrid.

DE LA CALLE, M.C.y M. ORTIZ (2014): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Segunda edición. PERSON, Madrid.

DOLAN, S; R. SCHULER y R. VALLE (2007): *La gestión de Recursos Humanos*. Editorial McGrawHill, Madrid.

ESTEBAN, A. y J.A. MONDÉJAR (2013): *Fundamentos de Marketing*. Primera edición. ESIC Editorial, Madrid.

FERNÁNDEZ, A; E. MARTÍNEZ y A. REBOLLO (2007): “La reorganización de los canales de comercialización.” *Mediterráneo económico*; 11: 195-211.

FIGUERAS, F. (2001): *Marketing estratégico integral*. Primera edición. AC, Madrid.

FISCHER, L. y J. ESPEJO (2011): *Mercadotecnia*. Cuarta edición. Mc Graw Hill, México.

GARCÍA, J.M. y T. LÓPEZ (2009): “Los cambios en el consumo alimentario. Repercusión en los productos mediterráneos.” *Mediterráneo económico*; 15: 252.

GIMBERT, X. (2010): *Pensar estratégicamente*. Ediciones Deusto, Barcelona.

HENDERSON, J. (1983): *Multivariate Data Analysis*. 5ta ed., Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

HENDRY, C. y A. PETTIGREW (1986): “The practice of strategic human resource management.” *Personnel Review*, vol. 15.

HERRERO, A. (2012): “Las cooperativas agroalimentarias y la cadena de valor”. *Mediterráneo económico*; 24: 275.

JOHNSON, G; K, SCHOLES y R. WHITTINGTON (2006): *Dirección estratégica*. Séptima edición. Pearson educación, Madrid.

KOTLER, P. y G. ARMSTRONG (2008): *Fundamentos de marketing*. Octava edición. PEARSON EDUCACIÓN, México.

MARTÍNEZ, A.; C. RUIZ y J. ESCRIVÀ (2014): *Marketing en la actividad comercial*. McGraw-Hill, Madrid.

MARTÍN, V.J. (2016): “Claves y retos de la industria alimentaria en España”. *Distribución y consumo*; 141: 5-14.

MARTÍN, V.J. (2015): “Consumo de aceite de Oliva”. *Distribución y consumo*; 5: 28-36.

MOLINILLO, S. (2014): *Distribución comercial aplicada*. Segunda edición. ESIC, Madrid.

PARREÑO, J. y E. RUIZ (2012): *Dirección de marketing: variables comerciales*. Editorial Club Universitario, Alicante.

RIVERA, J. y M. GARCILLÁN (2007): *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones*. ESIC, Madrid.

RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE, I; J. DE LA BALLINA y L. SANTOS (1997): *Comunicación comercial. Conceptos y aplicaciones*. Editorial Civitas, Madrid.

RODRÍGUEZ, J.E; L.M. RIVERA y M. OLMEDA (1990): *Gestión comercial de la empresa agroalimentaria*. Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.

SANTESMASES, M. (2012): *Marketing. Conceptos y estrategias*. Ediciones pirámide. Sexta edición. Madrid

SANTESMASES, M; M. MERINO; J. SÁNCHEZ y T. PINTADO (2009): *Fundamentos de Marketing*. Ediciones pirámide, Madrid.

SOLE, F. y M. MIRABET (1997): *Guía para la formación en la empresa*. Civitas, Madrid.

STONER, J; E. FREEMAN y D. GILBERT (1996): *Administración*. Sexta edición. México

THOMPSON, A; M, PETERAF; A. GAMBLE y J. STRICKLAND (2012): *Administración estratégica*. Decimoctava edición, México.

VALLE CABRERA, R. (2003): *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Segunda edición. Pearson Prentice-Hall, Madrid.

VÁZQUEZ, R. y J.A. TRESPALACIOS (1998): *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*. Segunda edición. Civitas ediciones, Madrid.

PÁGINAS WEB

Página web corporativa de Borges International Group. En <https://www.borgesinternationalgroup.com/>

Memoria de responsabilidad social de Borges 2016-2017. En: <https://www.borgesinternationalgroup.com/wp-content/uploads/sites/4/2018/01/Memoria-de-Responsabilidad-Social-Empresarial-2016-2017-nova.pdf>

Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente - Informe anual de la industria alimentaria española periodo 2014-2016. En: http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/_informeanualindustriaalimentaria2014-2016_tcm7-203254.pdf

Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente - Informe del consumo de alimentación en España 2016. En: http://www.mapama.gob.es/imagenes/es/informe_del_consumo_de_alimentos_en_espana_2016_web_tcm7-464372.pdf

Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (2014), Marco estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas. En: http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu_20140604123032.PDF

Mercasa – Alimentación en España 2016. En: http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2016/pdfs/Alimentacion_en_Espana_web_2016_150px.pdf

Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (2008) – Informe sobre la distribución agroalimentaria y transformaciones estratégicas en la cadena de valor. En:

http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/cadena_valor_tcm30-89259.pdf

Instituto Nacional de Estadística. Información sobre el comercio al por menor. En: <http://www.ine.es/daco/daco43/notaccm05.pdf>

Información sobre el comercio minorista. En: <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/Espania-tiene-la-mitad-de-tiendas-de-alimentacion-que-hace-tres-decadas-pero-ha-multiplicado-por-diez-los-supermercados.html>

Información sobre el sector de los frutos secos. En: <http://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/8159795/02/17/Economia-El-sector-de-frutos-secos-y-snacks-crecio-un-43-en-2016-y-encadena-siete-anos-de-crecimiento.html>.

