



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN EL SECTOR
CÁRNICO. EL CASO DE EMBUTIDOS LA
HOGUERA

Presentado por Alba Castro Sánchez

Tutelado por: Blanca García Gómez

Soria, 03 de mayo de 2022

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

RESUMEN

El presente trabajo se centra en analizar la utilización, por parte de la empresa Embutidos La Hoguera, de las estrategias empresariales, con el objetivo de determinar si estas se han utilizado de manera correcta, si tendrían que haberse utilizado otras o si por el contrario no han ocasionado en la empresa ningún crecimiento. Para ello, ha sido necesario estudiar en profundidad el entorno general y específico de la empresa, así como hacer un análisis interno que permita detectar los recursos y capacidades que tiene y su cadena de valor.

Por otro lado, se ha analizado la ventaja competitiva con la que cuenta, tanto en costes como en diferenciación, lo que le permite situarse por encima de aquellas empresas con las que compite de forma directa.

En último lugar, se han estudiado las direcciones y métodos de desarrollo, lo cual ha permitido detectar las estrategias que han supuesto un crecimiento en la empresa y aquellas que aún no han sido utilizadas, para finalmente sugerir unas recomendaciones que conlleven su uso.

PALABRAS CLAVE: raza duroc, estrategia, ventaja competitiva, direcciones de desarrollo, métodos de desarrollo y Embutidos La Hoguera.

ABSTRACT

This paper is focused on the analysis of the use according to Embutidos La Hoguera, on the company strategies with the aim of determinate if these were correctly used, if others should had been used or if they did not generate any growth in the company. Hence, it was necessary to deeply study the overall and the specific environment of the company, as well as, doing an internal analysis that could enable to detect the resources and capacities it has and its value chain.

Besides, the competitive advantage that the company has has been analyzed, as costs as well as differentiation, this allows Embutidos La Hogera to be on top of those companies with whom it competes.

Lastly, the directions and the development methods had been studied, which permitted to detect the strategies that had represented a growth in the company and those that have not been used yet, only to finally suggest some recommendations that will carry their use.

KEY WORDS: duroc breed, strategy, competitive advantage, development directions, development methos and Embutidos La Hoguera.

Índice

Introducción	1
Bloque 1. Aproximación al concepto de estrategia empresarial	3
1.1 Concepto y elementos de la estrategia interna.....	4
1.2 La estrategia externa	6
Bloque 2. El análisis estratégico. El caso de Embutidos la Hoguera	11
2.1 Historia de Embutidos la Hoguera.....	11
2.2 Filosofía y objetivos de Embutidos la Hoguera.....	13
2.2.1 Misión, visión y valores	13
2.2.2 Los objetivos estratégicos	14
2.3 Análisis externo	14
2.3.1 Análisis del entorno general.....	15
2.3.2 Análisis del entorno específico	19
2.4. Análisis interno	23
2.4.1. Análisis de recursos y capacidades	23
2.4.2. La cadena de valor.....	26
2.5. La ventaja competitiva en Embutidos La Hoguera.....	27
2.5.1 La ventaja en costes.....	27
2.5.2. La ventaja externa o en diferenciación.....	28
2.5.3. Aplicación del modelo del reloj estratégico.....	29
Bloque 3. Análisis de la estrategia de Embutidos La Hoguera. Direcciones y métodos de desarrollo	31
3.1. Direcciones de desarrollo.....	31
3.1.1. La expansión de la empresa	31
3.1.2. La diversificación.....	32
3.1.3. Los procesos de integración vertical	32
3.2. Métodos de desarrollo.....	33
3.2.1. El desarrollo interno	33
3.2.2. El desarrollo externo	33
Bloque 4. Conclusiones y recomendaciones.	35
Bibliografía	37

Introducción

En la época que vivimos los mercados se caracterizan por una creciente intensificación competitiva, ello unido a entornos turbulentos, hace que las empresas tengan que innovar en el uso y combinación de diversas herramientas estratégicas para tratar de diferenciarse del resto y así fidelizar al consumidor, para lograr su pervivencia.

Así, de acuerdo con Navas y Guerras (2015), la estrategia empresarial es la forma de vincular la empresa con su entorno para conseguir la rentabilidad que satisfaga a sus accionistas. Para llevar a cabo una estrategia adecuada, la empresa debe ser proactiva y adelantarse a los cambios ya que si no puede verse afectada por estos y disminuir su valor.

Para diseñar una estrategia de éxito, el primer ingrediente ha de ser un análisis detallado, tanto de su entorno externo como interno. Y este análisis ha de ser dinámico, esto es, ha de revisarse constantemente para añadir los cambios, de la competencia y del mercado y así lograr una adaptación adecuada y a tiempo de la estrategia. En definitiva, la empresa ha de analizar en todo momento el entorno para después utilizar los recursos que tiene disponibles de la mejor forma posible. Así las cosas, la estrategia no es estática, sino que ha de irse adaptando de acuerdo a los cambios que se vayan produciendo en el entorno.

Este concepto adquiere especial relevancia en el mercado actual, caracterizado por factores como la incertidumbre debida a la inestabilidad política internacional, la subida de los costes de la energía y de las materias primas que merman sobremanera los resultados empresariales o los problemas del transporte entre otros. Es por ello, que consideramos de especial interés realizar un estudio centrado en la estrategia empresarial, que, a día de hoy, es de vital importancia para asegurar la vida de la empresa.

La elección de una empresa del sector cárnico se justifica desde el momento en que estamos en una provincia en la que dicho sector de actividad es uno de los considerados estratégicos, por la presencia de empresas pertenecientes al mismo, por su vinculación con el sector ganadero y por la imagen que los productos del mismo tienen en España.

Además, elegimos una empresa ubicada en una zona despoblada, dentro de una provincia aquejada por este problema del que hoy se habla tanto, pero que se ha gestado durante muchos años. La Hoguera se ubica en una zona de difícil acceso, geográficamente compleja, pero que ha logrado generar un oasis al tener una plantilla de más de 200 empleados, convirtiéndose así en un ejemplo de buenas prácticas.

Por otro lado, personalmente durante mis estudios de bachillerato de excelencia, tuve la oportunidad de ver de cerca el funcionamiento de dicha empresa, conocer sus procesos de producción, almacenamiento y distribución, así como todos sus productos y su forma de potenciar su cultura y su valor. Esto despertó gran interés en ella, sobre todo por la cercanía y la predisposición de sus empleados por darla a conocer, además de que considero que es una empresa con gran potencial en la provincia de Soria, pero también a nivel nacional e internacional.

A partir de este planteamiento, el objetivo general de este trabajo es analizar cómo lleva a cabo la empresa Embutidos la Hoguera la dirección estratégica de su empresa. Para ello hare un estudio interno de la empresa, así como un análisis externo o del entorno en el

que opera. Además, estudiare las decisiones que toma a nivel estratégico. De esta manera, analizare la dirección y los métodos de desarrollo que lleva a cabo para ver su impacto en la empresa y detectar su influencia en el buen desarrollo de la misma, así como poder reflexionar sobre algunas decisiones de dirección estratégica que aún no se han tomado o que podrían enfocarse de otra manera, pero que considero ayudarían a la mejora de la firma.

Para llevar a cabo esta investigación hare uso del método del caso, esto es, a partir de una revisión de la literatura sobre dirección estratégica, apoyándome en manuales y monografías sobre el tema, aplicare los conceptos estudiados al caso de Embutidos La Hoguera. Para obtener información de la empresa empleare la entrevista en profundidad a varios empleados de la empresa, así como a través de la consulta de su página web y noticias sobre la misma.

La memoria del trabajo constara de cuatro capítulos:

- El capítulo 1 constará de una base teórica, en la que se mostraran conceptos teóricos de dirección estratégica interna y externa, que serán útiles para comprender el posterior análisis, y que se aplicaran en los siguientes capítulos con el fin de obtener la información necesaria para llegar a conseguir el objetivo.
- El capítulo 2 cuenta la historia de la empresa elegida, así como sus valores y objetivos. Por otro lado, realizare el análisis interno y externo. Por último, mostraré las ventajas competitivas que tiene dicha empresa.
- El capítulo 3 mostrara las acciones que ha llevado a cabo la empresa una vez elegida las direcciones estratégicas que quería tomar. Lo hare a través de la identificación de diferentes direcciones y métodos de desarrollo que haya utilizado la empresa.
- El capítulo 4 recoge las conclusiones a las que he llegado tras haber realizado el trabajo, así como las recomendaciones a las que se han llegado que podrían ayudar a la empresa en relación con la dirección estratégica.

Bloque 1. Aproximación al concepto de estrategia empresarial

En este bloque nos ocuparemos de repasar desde un punto de vista teórico el concepto de estrategia de empresa, deteniéndonos en un elemento clave para lograr una adecuada definición de la misma: el análisis estratégico, tanto desde el punto de vista interno como externo.

Según Michael Porter (1985) estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado. Ahora bien, a lo largo del tiempo han sido muchas las definiciones de estrategia que se han aportado por diferentes autores, desde diferentes enfoques. Algunas de ellas se recogen en la tabla que sigue a continuación.

Tabla 1. Definiciones de estrategia.

Porter (1982)	Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa
Andrews (1965)	Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.
Johnson et als (2010)	La estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consiste en alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés
Navas y Guerras (2016)	La dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos.

Fuente. Elaboración propia.

De las diferentes definiciones podemos extraer ideas comunes tales como que las características esenciales de una estrategia son su enfoque de largo plazo, la búsqueda de la ventaja competitiva y el alcance que podrían tener sus actividades. Por otro lado, las estrategias consisten en un ajuste con el entorno empresarial, ya que es necesario que la empresa tenga un posicionamiento adecuado en el mercado. Los recursos también son una parte clave de las estrategias porque su acumulación puede generar oportunidades. Por último, no hay que restarle importancia a los valores y las expectativas que tienen los individuos con poder tanto en el entorno como dentro de la empresa.

Es por ello, que consideramos que la definición más completa de 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”* (Johnson et als 2006, p. 10).

1.1 Concepto y elementos de la estrategia interna

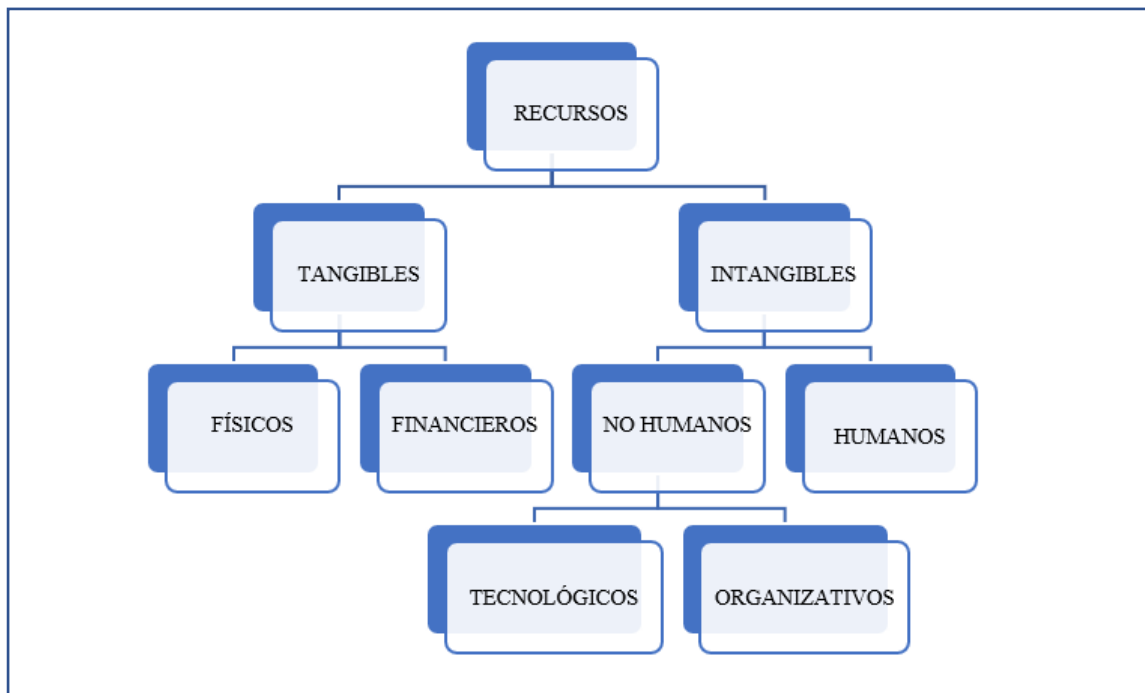
Para realizar el análisis interno de la empresa es necesario estudiar por un lado sus recursos y capacidades y, por otro, su cadena de valor.

La teoría de los recursos y capacidades consiste en identificar todos los recursos y capacidades que tiene una empresa, para conocerla mejor y poder describir en detalle sus características.

Según Guerras (2008) esta teoría plantea que las organizaciones son diferentes entre sí, en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, ya que dichos recursos y capacidades, no son iguales para todas las empresas en las mismas condiciones.

Mientras que los recursos son elementos que existen independientemente de que sean utilizados o no, las capacidades se concretan en la forma en la que se utilizan dichos recursos. Es por ello, que mientras los recursos son individuales, las capacidades son colectivas. Las figuras 1 y 2 muestran gráficamente los diferentes tipos de recursos y capacidades de los que puede disponer la empresa.

Figura 1. Tipos de Recursos



Fuente. Guerras y Navas, (2002, p. 187)

Los recursos tangibles son aquellos más fáciles de evaluar y detectar por su naturaleza y podemos encontrar los recursos físicos y los financieros.

- Recursos físicos: son la maquinaria, terrenos, herramientas, edificios, etc. Para un correcto análisis hay que tener en cuenta su antigüedad, su capacidad, sus condiciones y su localización.

- Recursos financieros: son aquellos recursos que dan financiación a la empresa, permitiéndole a esta realizar sus inversiones.

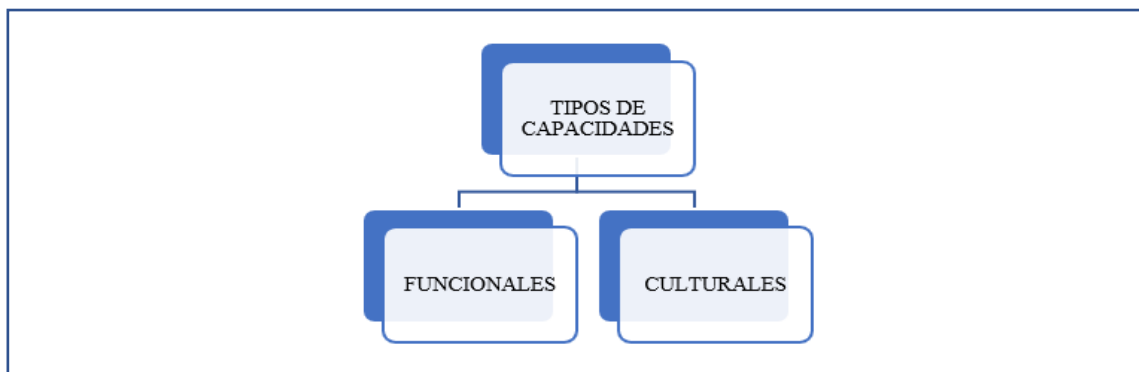
Por su parte, los recursos intangibles son más difíciles de detectar, ya que lo forman los conocimientos y se dividen en humanos, formados por los recursos humanos y en no humanos, formados por las tecnologías y reputación y cultura.

- Recursos humanos: es importante que la empresa cree capital humano. Los trabajadores son los principales recursos de los que dispone la empresa. Es por ello, que es necesario tener un adecuado departamento de recursos humanos, que capte a aquellas personas con talento que puedan darle un valor añadido a la organización.
- Tecnologías: incluye los conocimientos y tecnologías que tiene disponibles la empresa que hacen posible la fabricación de sus productos.
- Reputación y cultura: La reputación de una empresa dependerá de cómo esta se interrelacione con sus clientes y la opinión que estos puedan generar al sentirse o no satisfechos con sus productos. La cultura por su parte está relacionada con las creencias o valores en los que se basa la organización.

Las capacidades, por su parte, son aquellos activos intangibles, ligados estrechamente con el capital humano, que dan lugar a la forma de utilizar los recursos. Las capacidades pueden ser:

- Funcionales: sirven para resolver problemas técnicos o de gestión específicos.
- Culturales: se vincula con la actitud y valores de cada persona.

Figura 2. Tipos de capacidades



Fuente. Guerras y Navas, (2016, p. 136)

Otro concepto importante para realizar un análisis interno es la cadena de valor, que consiste en disgregar todas las actividades que realice la empresa para ofrecer a sus clientes un producto o servicio.

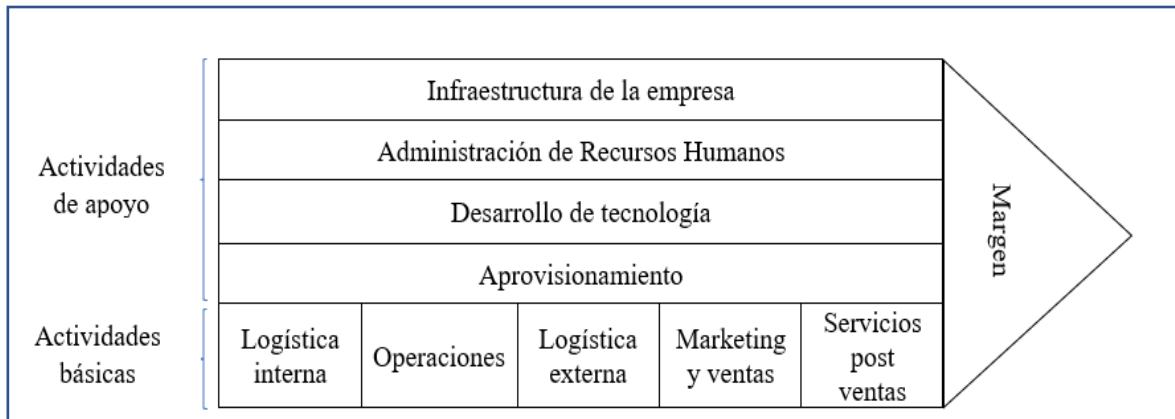
La cadena de valor está compuesta por:

- Actividades de apoyo, entre las que encontramos las infraestructuras, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y las compras o aprovisionamientos.

- Actividades primarias, entre las que encontramos la logística interna, las operaciones (producción), logística externa, el marketing y ventas y los servicios post ventas.

Es por ello, que la generación de valor en una empresa no viene dada por una actividad en concreto, si no por la interrelación que surge entre las diferentes actividades que desarrolla. La figura 3 muestra de forma gráfica esta herramienta de análisis estratégico.

Figura 3. Cadena de valor



Fuente. Porter, M. (2010, p.67)

1.2 La estrategia externa

El análisis externo consiste en estudiar el entorno en que opera la empresa al objeto de conocer los diferentes factores que se interrelacionan para poder clasificarlos en función de si son amenazas u oportunidades para la empresa. Este matiz es importante ya que, ciertos factores del entorno pueden ser una amenaza para unas empresas y una oportunidad para otras. Un ejemplo muy reciente es la pandemia de COVID-19 que supuso una gran oportunidad para empresas del sector del papel y el cartón debido al incremento de los pedidos online, mientras que fue una gravísima amenaza para la hostelería.

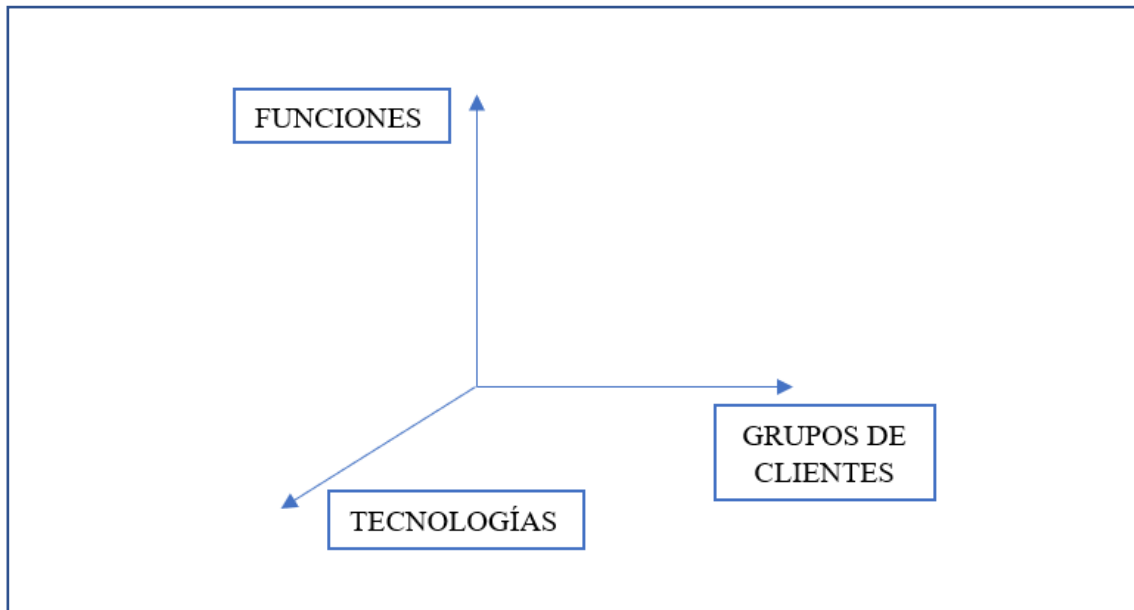
El análisis externo se divide entre el análisis del entorno general y el análisis del entorno específico.

- Entorno general: formado por el sistema socioeconómico que rodea a la empresa. Se analiza el contexto económico, ecológico, legal, sociocultural, tecnológico y político.
- Entorno específico: aquel entorno más cercano a la actividad que realiza la empresa. Se analizan los proveedores, los clientes y los competidores.

Para realizar el análisis del entorno específico se pueden utilizar el modelo de Abell o el modelo de Porter.

El modelo de Abell nos permite saber en qué mercado está la empresa, así como aquellas áreas disponibles en las que la empresa podría llegar a operar. Este modelo se define a partir de tres dimensiones, las cuales se pueden ver de forma gráfica en la figura 4.

Figura 4. Modelo de Abell



Fuente. Porter, M. (1990): *Competitive Advantage of Nations*. Macmillan.

De acuerdo con la figura podemos definir cada uno de los componentes que intervienen en el modelo de Abell, claves en la identificación de los productos-mercado en los que opera la empresa:

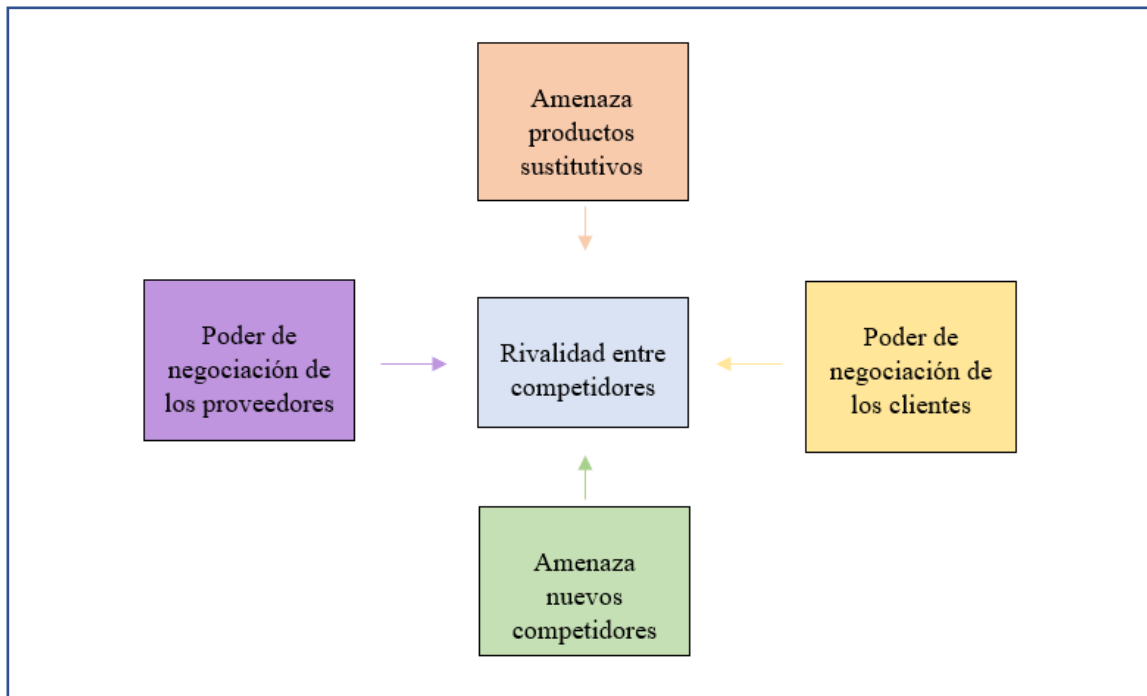
- Los mercados o grupos de clientes: permite saber a quién se quiere satisfacer, es decir, quienes son nuestros clientes.
- Las funciones o necesidades: permite saber qué se quiere satisfacer, es decir, que deseos o necesidades de nuestros clientes queremos cubrir.
- La tecnología: permite saber cómo se cubrirán las necesidades y deseos de los clientes.

El segundo modelo que podemos utilizar es el de Porter. Este modelo sirve para analizar a la competencia que tiene la empresa en el sector y con esa información lograr realizar una estrategia de negocio correcta. Con la utilización de este modelo analizaremos nuestra posición en el mercado, pero también la de los competidores, lo que será clave para más tarde tomar decisiones estratégicas que lleven a nuestra empresa a una posición superior a la de la competencia.

Un inconveniente que muestra este modelo es que da una información estática de los competidores, ya que se analiza en un momento concreto y no tiene en cuenta los cambios tecnológicos o estratégicos.

Para llevar a cabo el modelo se analizan las llamadas 5 fuerzas de Porter, que se muestran en la figura 5.

Figura 5. Modelo de Porter



Fuente. Porter, M. (1990, p.9)

Por último, el uso del modelo PEST o PESTEL ya que nos permiten identificar las variables desde un punto de vista económico y social que afectan directa o indirectamente a la empresa y que van a tener un impacto significativo en ella.

El análisis PEST consiste en analizar las siguientes dimensiones:

- Dimensión sociocultural, que son creencias, actividades, formas de vida, valores, etc.
- Dimensión económica, que afecta al entorno económico en el que se desarrolla la empresa.
- Dimensión tecnológica, tiene en cuenta la innovación como herramienta para evitar la obsolescencia.
- Dimensión político-legal, en la que se encuentran los aspectos legales, administrativos y reguladores que la empresa debe cumplir para no tener sanciones.

Dentro de cada una de las dimensiones encontramos diferentes variables que nos van a permitir analizar el entorno general en el que se encuentra la empresa. Estas variables se analizan en una escala de 1 a 5, siendo 1 muy negativo y 5 muy positivo. Las valoraciones de las diferentes variables dan como resultado un gráfico que nos muestra las amenazas y oportunidades que tiene una determinada empresa.

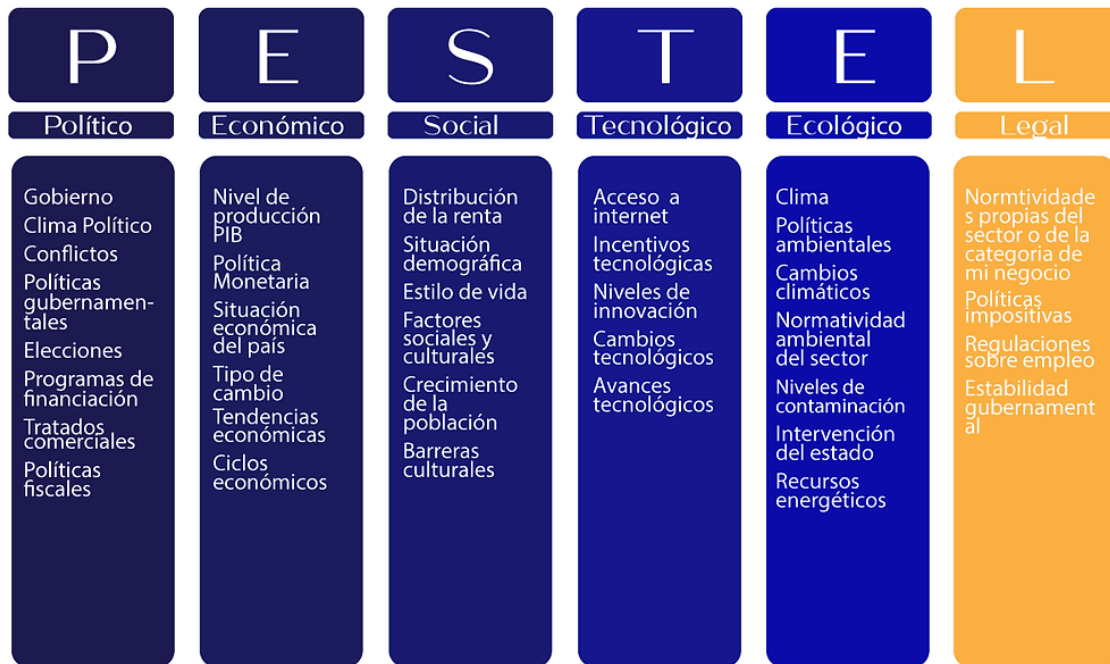
Por otro lado, el análisis PESTEL es un modelo más completo que el anterior ya que además de las cuatro dimensiones anteriormente citadas añade las siguientes:

- Dimensión ecológica o medioambiental, relacionada con el cuidado del medioambiente y las leyes que hay para su cumplimiento.

- Dimensión demográfica, analiza variables como la esperanza de vida, la tasa de natalidad, etc.

Gráficamente el análisis PESTEL queda recogido en la siguiente figura.

Figura 6. Modelo PESTEL de análisis del entorno general



Fuente. <https://www.digomarketingco.com/post/an%C3%A1lisis-pestel>

Por último, tras haber realizado el análisis interno y externo y habiendo obtenido la información necesaria realizamos el análisis DAFO.

Este consiste en detectar las amenazas y oportunidades de nuestra empresa con respecto a los mercados competidores y las fortalezas y debilidades que tenemos como empresa en nuestro interior.

Se hará volcando toda la información obtenida del análisis interno y externo de forma conjunta. De esta manera, podremos ver las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene nuestra empresa para tomar las decisiones estratégicas correctas.

La figura 7 recoge el esquema empleado para la realización de un análisis DAFO.

Figura 7. Análisis DAFO



Fuente. <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-dafo/>

Bloque 2. El análisis estratégico. El caso de Embutidos la Hoguera

Nos ocupamos en este bloque de llevar a cabo el análisis estratégico, interno y externo, de la empresa elegida. No obstante, antes consideramos preciso hacer un repaso de su historia hasta hoy, así como de los aspectos clave de su filosofía y sus objetivos estratégicos.

2.1 Historia de Embutidos la Hoguera¹

Embutidos la Hoguera es una empresa soriana, situada en San Pedro Manrique, en el noreste de Soria. Es una empresa agroalimentaria que comenzó su actividad en el año 1985. Sin embargo, sus orígenes se remontan a los años 60-70, cuando cuatro amigos, preocupados por el incremento del éxodo rural desde San Pedro Manrique a la ciudad, debido a la escasez de trabajo, decidieron emprender un negocio capaz de generar empleo y así retener a la población en el municipio.

Así, el deseo de permanecer en el pueblo y la necesidad de crear una empresa que generara trabajo fueron claves para la creación de lo que un día sería Embutidos La Hoguera. En esos momentos, las casas se caracterizaban por tener la vivienda arriba y las granjas abajo. Un día tomaron conciencia de que vendiendo las crías de las cerdas lograban ganar dinero, es por ello, que en 1972 esos cuatro amigos decidieron crear una granja de cerdos, la cual dio lugar a la Sociedad Agraria de Transformación “San Antón”.

Sus inicios fueron muy duros, ya que vinieron acompañados de la peste africana², hecho que tuvo consecuencias muy negativas para la situación financiera de la incipiente empresa que tuvo que solicitar ayuda a las entidades para refinanciarse. Como quiera que fueron capaces de aguantar y salir adelante, la empresa poco a poco fue yendo mejor.

Una vez que los socios fundadores cumplieron su sueño de autoemplearse, vieron que también podían dar la oportunidad a aquellas personas del pueblo que tampoco querían irse de allí, pero que necesitaban un trabajo para poder permanecer en el pueblo. Y así, a medida que la empresa fue creciendo, el número de empleados también.

Durante los años 80 empiezan a aplicar la filosofía de intentar acercar el campo a la mesa, y tras muchos años de trabajo surge la idea de ampliar al negocio desde la cría y venta de cerdos, a la fabricación de productos derivados de éstos. Esta nueva línea de negocio exigía de personas formadas para poder trabajar en la cadena de producción y para ello organizaron diferentes cursos de formación, destinados a capacitar a los trabajadores para estas nuevas tareas.

Y así, una vez concebida esta nueva línea de negocio, concretamente en el año 1985, Carlos, Agustín, José y Marcos fundan la empresa Embutidos La Hoguera. El nombre es

¹ Para la redacción de este apartado nos hemos apoyado en la información suministrada por el Director de la empresa en una entrevista, además de datos obtenidos de documentos físicos y online proporcionados por Embutidos La Hoguera.

² La peste porcina africana (PPA) es una enfermedad viral altamente contagiosa de los cerdos domésticos y silvestres, con un índice de mortalidad que puede alcanzar el 100 %.

elegido porque en un principio la empresa solo realiza embutidos y adobados y, por otro lado, eligen el nombre de La Hoguera por el tradicional paso del fuego que se realiza en dicha población.

Sus inicios con esta nueva idea también fueron difíciles ya que incluso en esos momentos había multitud de empresas agroalimentarias, lo que hacía muy complicado poder hacerse un hueco en el mercado. Es por ello, que su estrategia desde un principio fue “criamos, producimos y transformamos día a día más cerca del consumidor”. Con esta estrategia se puede ver reflejada la idea anteriormente citada de llevar el campo a la mesa. Ello les hizo diferenciarse del resto de empresas competidoras en aquel momento y darle un valor añadido a su marca. A esto le acompañaba que sus productos eran homogéneos, ya que siempre usaban las mismas materias primas y por ello su sabor era siempre el mismo, lo que les hizo fidelizar a muchos clientes. Finalmente, el hecho de contar con sus propias granjas para la cría de su materia prima, sus cerdos, hace que la calidad de sus productos sea elevada.

Otra de las claves de su actual éxito es que fueron una de las primeras empresas agroalimentarias en fabricar chorizos naturales, esto es, que no contuvieran aditivos. Todo ello les permitió, a finales de los 80, no solo vender en los comercios tradicionales, sino también en El Corte Inglés, lo que les ayudó a empezar a ser conocidos en el sector y comenzar a ganarse un nombre.

A partir de entonces la empresa comenzó a crecer, lo que les permitió en los años 90 realizar una de sus primeras ampliaciones para comenzar a fabricar jamón y lomo. Unido a ello realizaron otra acción que les permitió diferenciarse y crear valor en su empresa con la introducción de la raza duroc³, lo que les permitió realizar productos de una relación calidad precio elevada.

Embutidos La Hoguera actualmente cuenta con 109 trabajadores. Su director general, Teo Martínez, afirma que “la combinación de la tradición, la tecnología y la investigación son las claves de la producción de alimentos de alta calidad”.

Todo su entorno es rural y esta fábrica apenas contamina el medioambiente, ya que hacen grandes esfuerzos por conseguir que su empresa sea sostenible. Además, San Pedro Manrique cuenta con un clima muy favorable, tanto para la curación, como para el secado de los embutidos. Es una zona que se caracteriza por ser fría y seca, con poca humedad.

Desde sus inicios hasta ahora se han realizado un total de siete ampliaciones y actualmente se encuentran realizando la octava. Con esta última ampliación la superficie total que tendrá la empresa será de 16.000m². Con ella se creará una sala de loncheado, con la cual no contaba hasta ahora, una sala nueva de deshuese y una sala polivalente, lo que incrementa las actuales instalaciones 3.000m².

Esta empresa distribuye sus instalaciones en tres plantas. La planta baja cuenta con el despiece de canales y materias primas, también tiene una sala habilitada para que los empleados despiquen todas las materias primas que más tarde tendrán que transformar; la

³ Esta raza surge por fusión de la Old Duroc y la Red Jersey en el siglo XIX, en EEUU. Se introdujo en España en la década de los sesenta y últimamente se está utilizando como raza finalizadora en los cruces industriales de porcino blanco, ya que proporciona una infiltración grasa que hace que estos productos mejoren sus cualidades y sabor.

congelación de productos, la fabricación de embutidos y adobados, la curación de jamones se da en esta planta; se trata de bodegas naturales en las que finalizan su proceso de curación, el envasado y por último el empaquetamiento, la preparación del pedido y las expediciones. La primera planta y la segunda se dedican a la curación de embutidos, adobados y jamones.

La empresa no ha cambiado su localización desde la apertura, sin embargo, lo que sí ha hecho ha sido aumentar el área de sus plantas, creando incluso algunas nuevas y contando con muchas máquinas de última generación que favorecen la producción.

Al margen de la fábrica, esta empresa cuenta con tres explotaciones ganaderas de porcino gestionadas por a través de la Sociedad Agraria de Transformación Granja San Antón, creada en 1972. Las cuales son Los Llanos, Fuente la Teja y La Ventosa.

2.2 Filosofía y objetivos de Embutidos la Hoguera

Embutidos la Hoguera es una empresa que nace de 4 amigos y que siempre ha tenido un carácter muy familiar, el cual ha día de hoy sigue manteniendo. Es por ello, que sus valores y sus objetivos son responsables con el medio ambiente, pero también con las personas y fieles a crear unos productos de calidad.

Los valores en los que se basa la empresa son principalmente la calidad y la salud. Para la empresa, según se refleja en su página web, la calidad es “la búsqueda de la excelencia a través del continuo esfuerzo, en todas las áreas de la empresa y de toda su plantilla, para diseñar, fabricar y comercializar productos que no solamente satisfagan los requisitos especificados por nuestros clientes, sino que excedan sus expectativas garantizando la seguridad alimentaria, el respeto al medio ambiente y el compromiso con el entorno social”

2.2.1 Misión, visión y valores

En cuanto a la misión podemos comprobar que la empresa no especifica ninguna. Sin embargo, al acceder a su página inicial encontramos en un tamaño superior al resto la frase “Somos una empresa rural y social nacida con vocación y esfuerzo”.

Sin embargo, no considero que esto sea la misión de la empresa, ya que las claves de una misión es que muestre, en presente, la razón de ser de una empresa. La misión debería indicar que realiza la empresa en un momento concreto, y no como ha llegado a ser la empresa que es ahora.

Un ejemplo de misión podría ser “Fabricación de productos cárnicos naturales y de calidad, responsables con el medio ambiente, que fomentan la población agraria y el medio rural”

Con esta misión se mostraría que realiza actualmente la empresa, por otro lado, hace referencia a sus valores principales que son la calidad, la salud y el compromiso con el medio ambiente. Por último, incluye las palabras clave de la que podríamos supones que es su actual misión que es el medio rural.

Por otro lado, en relación a la visión, aunque la empresa no especifica en su página web cuál es su visión, podríamos relacionar la forma que tienen de entender el concepto de calidad con ella. En su página web podemos encontrar que definen calidad como “la

búsqueda de la excelencia a través del continuo esfuerzo, en todas las áreas de la empresa y de toda su plantilla, para diseñar, fabricar y comercializar productos que no solamente satisfagan los requisitos especificados por nuestros clientes, sino que excedan sus expectativas garantizando la seguridad alimentaria, el respeto al medio ambiente y el compromiso con el entorno social”

Cuando hablamos de visión hacemos referencia a como quiere verse la empresa en unos años. Es decir, lo que la empresa quiere lograr en unos años. Por eso, en mi opinión, el concepto que utilizan para definir la calidad se adecua a estos requisitos.

Por un lado, habla de que desea encontrar la excelencia, pero para ello necesita mucho esfuerzo. Además, entiende a la organización como un sistema, ya que menciona todas las áreas y toda la plantilla. Quiere buscar esta excelencia en todas las fases que tienen que pasar sus productos para llegar a ser un bien final, ya que hace mención del diseño, la fabricación y la comercialización.

Por otro lado, no solo quiere satisfacer las necesidades de sus clientes, si no que quiere llegar más allá y conseguir superar sus expectativas. Por último, vemos su carácter responsable con el medio ambiente y con las personas, ya especifica que quiere garantizar la seguridad alimentaria, el respeto al medio ambiente y el compromiso con el medio social.

2.2.2 Los objetivos estratégicos

El objetivo estratégico general de Embutidos la Hoguera es crear una empresa sólida, rentable y de futuro. Para ello se marca los siguientes objetivos específicos:

1. Desarrollo sostenible en un entorno rural.
2. Innovación
3. I+D+i
4. Respeto al medio ambiente
5. Conciliación de la vida familiar y profesional.

Como podemos ver los objetivos de esta empresa están comprometidos tanto con el medio ambiente como con las personas. Por otro lado, quiere aminorar los efectos que puedan causarle las amenazas a las que se enfrentan, que es en su mayoría la rapidez en la que se introducen nuevas tecnologías y la necesidad creciente que genera por tanto de innovación.

2.3 Análisis externo

Como ya indicamos en el primer bloque de este trabajo, el análisis externo permite a la empresa detectar todas aquellas amenazas y oportunidades presentes en su entorno. Son todos los acontecimientos, situaciones, impactos o retos presentes en el entorno exterior que pueden tener consecuencias en la empresa.

Para preceder a su realización, lo primero que tenemos que hacer es situar nuestra empresa dentro del sector al que pertenece.

La principal actividad de Embutidos la Hoguera es elaboración de productos cárnicos y la crianza de animales porcinos. Es por ello, que pertenece al sector primario, en concreto al sector agroalimentario.

Este sector es uno de los más antiguos y de mayor relevancia en la economía española. Además, es el motor principal de la economía en el territorio rural.

Su importancia recae en que abastece un bien de primera necesidad para toda la población, por tanto, afecta a un producto básico.

En su conjunto, la ganadería emplea de forma directa a más de medio millón de personas en nuestro país, según datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación⁴.

2.3.1 Análisis del entorno general

Para analizar el entorno general utilizaré el modelo PESTEL. Con el podremos determinar cuáles son aquellas variables del entorno general que afectan en mayor o menor medida a la empresa. Las dimensiones para analizar son las siguientes: política, economía, sociocultural, tecnológica, ecología, legal.

Para realizar el análisis en primer lugar hay que detectar aquellos factores que afecten en mayor medida al funcionamiento de la empresa. Más tarde habrá que darles unas valoraciones numéricas.

1. Habrá que ponderar las variables en función de la importancia que tienen en la empresa, siendo 1 lo menos importante, 2 importante y 3 importancia elevada.
2. Habrá que hacer una evaluación las variables en función de cómo afecta cada una de ellas al sector al que pertenece, siendo -1 me perjudica, 0 ni me perjudica ni me beneficia, 1 me beneficia.
3. En último lugar hay que hacer una ponderación de las ponderaciones obtenidas. Para realizar el total ponderado se hace un producto entre la importancia que tienen y la evaluación de cómo afecta al sector.

De este modo, aquellos factores que obtengan una ponderación elevada supondrán una oportunidad para la empresa, mientras que los que tengan una menor puntuación supondrán amenazas para esta. A continuación, la tabla 2 muestra de forma esquemática toda esta información que nos permite hacernos una idea de los efectos del entorno general en Embutidos La Hoguera.

⁴ El economista, La carne da vida a la España Rural con medio millón de empleos.

Tabla 2. Valoración de los factores del análisis PESTEL en Embutidos La Hoguera

VARIABLES		Ponderación (1,2,3)	Evaluación			Total ponderado	
			Me perjudica	Ni perjudica ni beneficia	Me beneficia		
			-1	0	1		
POLÍTICA	Inestabilidad política	2	-1			-2	-2
	Inspección veterinaria en porcino	3	-1			-3	
	Políticas apoyo a la inversión y el emprendimiento	3			1	3	
ECONÓMICO	Aumento del PIB	1			1	1	-5
	Aumento en los tipos de interés	2	-1			-2	
	Disminución del desempleo	2			1	2	
	Aumento de la inflación	2	-1			-2	
	Aumento de los precios	2	-1			-2	
	Incremento del coste energético	2	-1			-2	
SOCIAL, DEMOGRÁFICO Y CULTURAL	Aumento del e-commerce	3			1	3	5
	Concienciación con el bienestar animal	2	-1			-2	
	Despoblación de las zonas rurales	2		0		0	
	Veganos y vegetarianos en aumento	3	-1			-3	
	Hábitos de consumo	2			1	2	
	Estilo de vida	2			1	2	
	Aumento consumo de carne	3			1	3	
TECNOLOGÍA	Subvenciones de inversión en nuevas tecnologías e innovación	3			1	3	7
	Maquinaria específica	2	-1			-2	
	Avances tecnológicos que facilitan el trabajo	3			1	3	
	Más control y calidad	3			1	3	
ECOLOGÍA	Políticas medioambientales	2	-1			-2	-6
	Tratamiento de residuos	2	-1			-2	
	Consumo de energía	2	-1			-2	
LEGAL	Legislación laboral	1		0		0	-2
	Seguridad e higiene en el trabajo	1		0		0	
	Seguridad en los productos	3		0		0	
	Legislación bienestar animal	2	-1			-2	

Fuente. Elaboración propia con datos de Embutidos La Hoguera.

A continuación, nos ocupamos de analizar y explicar cada uno de los factores del análisis PESTEL para la empresa elegida.

a) Factores políticos y legales

España es un Estado con una monarquía parlamentaria, adherido a la Unión Europea. Según artículo 148.1.7ª de la Constitución Española permite a las Comunidades Autónomas la asunción de competencias “en la agricultura y ganadería, de acuerdo con la ordenación general de la economía”. Es por ello, que son las Comunidades Autónomas las encargadas de establecer las políticas que puedan afectarle a nuestra empresa.

Actualmente nos encontramos en un momento de inestabilidad política, el cual, no hace más que perjudicar a los ciudadanos y a la industria, sobre todo en las zonas más despobladas.

También hay que tener en cuenta que el sector cárnico en concreto se encuentra ante una “revolución normativa” según afirma Álvarez, J.M. director de Comunicación en Carne y Salud. Se enfrenta a una reforma de la inspección veterinaria del porcino y a una nueva normativa de calidad de los derivados cárnicos.

Por último, se enfrenta a una legislación en materia de bienestar animal cada vez más estricta y que hace necesaria la innovación y la preocupación por el bienestar animal y medioambiental, lo cual se traduce en un incremento de los costes económicos y en términos de tiempo.

b) Factores económicos

El mundo ha vivido una situación inédita desde hace siglos, derivada de una pandemia sanitaria que ha provocado daños graves en muchos sectores de la economía. No ha sido el caso del sector cárnico, uno de los que menos ha sufrido en este proceso, debido a que proporciona productos de primera necesidad y al incremento del consumo en domicilios y, consecuentemente, la venta en la gran superficie, canal esencial de venta de los productos de La Hoguera.

El mayor problema al que se enfrenta actualmente es al incremento del precio de la luz, ya que este tipo de empresas utiliza maquinaria específica que además consume grandes cantidades de energía. Por otro lado, con la guerra de Rusia y Ucrania las empresas cárnicas españolas se ven obligadas a estar ocho años sin exportar carne a Rusia. Por otro lado, el 30-35% del maíz que se importa a España procede de Ucrania, este producto es una materia prima clave en el sector cárnico. La imposibilidad de poder importar el maíz de Ucrania se traduce en una subida de los precios de las materias primas. Todo ello conlleva un estrechamiento de márgenes en la empresa, con el consecuente impacto en la cuenta de resultados.

c) Factores sociales, demográficos y culturales

Actualmente nos encontramos con diferentes movimientos de personas que rechazan el consumo de carne, y que se consideran veganas o vegetarianas, por lo que en ninguno de los dos casos consumen carne. Esto afecta al sector cárnico ya que, aunque son muchos los que continúan realizando su alimentación tradicional y variada, hay

muchos otros que no. En un mundo en el que estamos influenciados por las redes sociales y las tecnologías hemos realizado cambios en nuestros estilos de vida, como querer ser saludables. El influjo de las redes y los advocates hacen que, en ocasiones, los consumos de ciertos productos caigan en desuso fruto de sus críticas, no siempre acertadas. En el caso de la industria cárnica procedente del cerdo, ha habido corrientes que han criticado su consumo por el exceso de grasa que implica para el organismo y sus consecuencias no sólo sobre la salud, sino sobre la estética, factores que pueden constituir una amenaza para estas empresas.

Frente a ello debemos mencionar la moda que ha surgido en torno a uno de los productos estrella de estas empresas, especialmente las ubicadas en la provincia de Soria, nos referimos al torrezno, un producto que ha incrementado de forma notable su consumo, convirtiéndose en un artículo delicatessen muy demandado en toda la geografía nacional.

La pandemia ha provocado una aceleración en la implementación de acciones enmarcadas dentro de una estrategia de distribución multicanal, apostando fuerte por el ecommerce para poder llegar a todos los públicos. Pues bien, estos desarrollos se han quedado y han contribuido a incrementar las ventas de las empresas.

En cuanto al factor demográfico, la empresa cuenta con dificultades para encontrar perfiles profesionales que satisfagan sus necesidades de cara a la ampliación de actividades. Esto se debe en buena medida a que la fábrica está ubicada en una zona muy despoblada, dentro de la llamada España Vacía, lo cual hace necesario arbitrar sistemas para atraer personas de fuera de Soria con el esfuerzo que ello supone para la empresa.

d) Factores tecnológicos

En cuanto a la tecnología, cada vez es más importante la innovación constante, absolutamente necesaria para que las empresas sigan siendo competitivas y para que no se queden obsoletas frente a los competidores. En España, para fomentar la inversión en nuevas tecnologías se dan numerosas subvenciones que facilitan el acceso de las empresas.

El sector cárnico, por su parte, necesita una maquinaria específica para todos sus procesos, lo que hace que las inversiones sean elevadas y en algunos casos es imposible la innovación continua. Sin embargo, las nuevas tecnologías permiten un aumento en el control y en la calidad de sus productos, lo que les da un valor añadido y les permite el cumplimiento de las diferentes exigencias normativas actuales.

e) Factores ecológicos

Hoy en día, el interés por el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad ha crecido exponencialmente en la población, es por ello, que se han creado numerosas políticas de protección del medioambiente cada vez más exigentes.

Las empresas ganaderas tienen frente a ellos el reto del tratamiento y reducción de residuos producidos por el ganado. Es por ello, por lo que podemos encontrar normativa que regule donde deshacerse de los residuos, su utilización para

aprovechamiento agrícola, la cantidad de contaminante que se puede generar por granja, etc.

El factor ecológico que más afecta a la empresa es el vertido de los purines de las granjas de cerdos, ya que a pesar de que estos son utilizados como fertilizantes naturales tienen un uso limitado.

Otro de los factores ecológicos que más preocupa actualmente es la reducción de emisiones de CO₂, esto supone un reto para las empresas ya que implica que tengan que mantenerse constantemente innovando e investigando para incluir los métodos y maquinarias necesarias que les permitan reducir dichas emisiones.

2.3.2 Análisis del entorno específico

El entorno específico se refiere a aquellos factores que le influyen en mayor medida a la empresa, teniendo en cuenta su proximidad a ésta. Son empresas con las mismas características o que pertenezcan al mismo sector, los clientes que tiene dicha empresa y los proveedores que suministran los bienes y servicios necesarios para llevar a cabo su actividad.

Antes de analizar el entorno específico hay que posicionar a la empresa en el sector al que pertenece. La actividad principal que realiza la empresa es la elaboración de productos cárnicos. Para ello, la empresa tiene sus propias granjas en las que cría los animales utilizados para realizar los productos cárnicos. Por otro lado, tiene la fábrica, en la que realiza el proceso de fabricación de diferentes productos como pueden ser jamones, chorizos, lomos, etc. Es por ello, que dicha empresa se encontraría dentro del sector primario, en concreto, en el sector agroalimentario.

Para delimitar de una manera más exacta el sector en el que opera la empresa utilizaremos el modelo de Abell, el cual utiliza tres dimensiones. Las funciones, que son las necesidades que se buscan satisfacer con el producto, las tecnologías que hacen referencia a la forma en que se ofrece el producto y los grupos de clientes que son el grupo o público objetivo al que van dirigidos los productos.

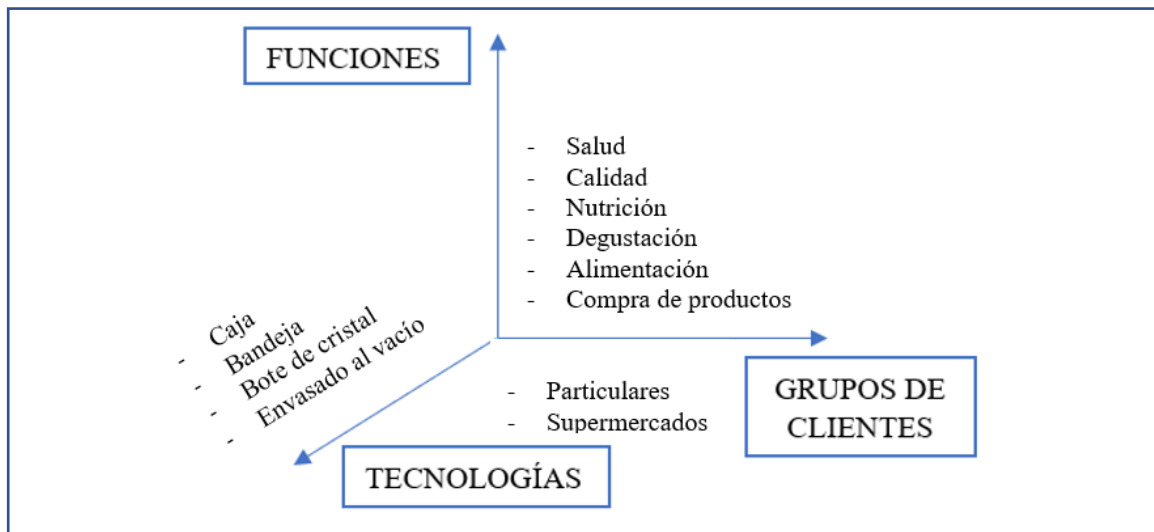
De esta manera, un sector es “conjunto de todos los clientes y todas las funciones desarrolladas por los productos elaborados a partir de la misma tecnología” (Guerras Martín & Navas López, 2001)

En cuanto a las funciones, es decir, a las necesidades que satisface, encontramos una principal que es la fisiológica, ya que los seres humanos necesitamos alimentarnos y obtener nutrientes para poder realizar nuestro ciclo vital con normalidad. Por otro lado, los productos Clean Label y Bioecologic se caracterizan por ser 100% naturales ya que no emplean ninguna sustancia química ni realizan modificaciones genéticas. Lo anterior permite cubrir una necesidad de salud, pero también una de calidad, al ser productos naturales sin aditivos ni conservantes.

Por último, la empresa trabaja con la raza duroc, lo que da una calidad extra a sus productos, pero, sobre todo, permite diferenciarse de la competencia, de ahí, que cubra una necesidad de degustación, ya que los embutidos se realizan con una determinada raza porcina.

En la siguiente figura se muestra el modelo de Abell incluyendo aquellas funciones, grupos de clientes y tecnologías específicas de nuestra empresa.

Figura 8. Modelo de Abell



Fuente. Elaboración propia basada en el modelo planteado por Abell.

Una vez delimitado el sector en el que opera hay que analizar su atractivo, para ello, se utiliza el modelo de Porter. La aplicación de este modelo consiste en analizar las cinco fuerzas, ya mencionadas en el primer bloque de este TFG.

a) Rivalidad de los competidores

El sector cárnico se caracteriza por tener mucha competencia, ya que hay un gran número de empresas dedicadas a él y sus productos no pueden diferenciarse mucho entre sí. Sin embargo, Embutidos La Hoguera se caracteriza por utilizar una raza determinada de cerdo, el duroc, lo que le hace especial frente a las demás.

La empresa se encuentra en la posición 58 del ranking de empresas del sector de elaboración de productos cárnicos y de volatería. Por delante de ella encontramos empresas como Industrias Cárnicas Navarras S.A o Nico Jamones S.L y por debajo empresas como Jamones Segovia S.A o Payan Hermanos S.A.

Si nos centramos en las empresas competidoras de Soria de entre las diez que podemos encontrar en la provincia solo Industrias Cárnicas Villar S.A se sitúa por delante, en el número 25. Por detrás encontramos Embutidos Moreno Sáenz S.L en el número 228, Productos Cárnicos Llorente en el 181 o Cárnicas Hermanos Giaquinta S.L en el 267.

Al ser una empresa que se encarga de la producción de productos cárnicos diversos, los competidores se identifican en función del producto que queramos analizar. Si nos centramos en el jamón, sus principales competidores son Incarlopsa, Navidul o El Pozo Alimentación S.A. Si nos centramos únicamente en los jamones duroc sus competidores son diferentes, serían Jamones Duriber o Alejandro Miguel. Para productos como el chorizo sus principales competidores son Palacios Alimentación S.A. o Embutidos Alejandro.

Por último, haciendo referencia a uno de sus productos estrella, los competidores directos de Embutidos La Hoguera en la venta de torreznos serían las empresas locales nombradas anteriormente.

b) Amenaza de nuevos competidores

Para saber si la amenaza de nuevos competidores es elevada o no, primero hay que analizar el atractivo del sector.

Haciendo referencia a la tasa de crecimiento, los últimos datos disponibles del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación del 2020 muestran como el consumo de carne en España aumentó un 10,5% respecto del año anterior.

Tabla 3. Gasto en consumo de carne 2020

	Consumo de carne domestico	% Variación 2020 vs 2019
Volumen (miles kg)	2.305.253,86	10,5%
Valor (miles €)	16.160.375,92	12,9%
Consumo x cápita (kg)	49,86	10,2%
Gasto x cápita (€)	349,54	12,6%
Parte de mercado volumen (%)	7,23	-0,05
Parte de mercado valor (%)	20,37	-0,23
Precio medio (€/kg)	7,01	2,2%

Fuente. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.⁵

Hay que tener en cuenta que estos datos son del año 2020 y en los últimos años se están produciendo numerosos movimientos en contra del consumo de carne, pero por ahora este sector se mantiene constante e incluso incrementa sus ventas.

Por otro lado, hay que tener en cuenta las barreras de entrada a las que se enfrentan las nuevas empresas que quieran formar parte del sector. Al estar compuesto por un número elevado, el mayor problema al que se enfrenta es el de las economías de escala. Para que sea atractivo entrar en este mercado hay que ser competitivo, sin embargo, es difícil, ya que son las grandes empresas del sector las que pueden producir grandes cantidades a costes bajos por sus niveles de ventas. Es por ello, que una nueva empresa tendría que soportar grandes costes de producción además de tener que conseguir un nivel elevado de ventas.

Las empresas más antiguas del sector ya tienen un posicionamiento en el mercado, lo que les hace tener una clientela fija, saber cuáles son sus gustos y necesidades y como satisfacerlos. Además, al haber poca diferenciación, empresas como Embutidos La Hoguera tienen una ventaja competitiva frente a las demás, por utilizar una raza diferente para elaborar sus productos que no es común entre las empresas del sector.

⁵ Informe anual de consumo Alimentario 2020.

c) Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos de los alimentos cárnicos son todos aquellos productos que, sin tener la misma naturaleza, nos aportan los alimentos y sustancias que necesita nuestro organismo y que podemos encontrar en la carne. Sin embargo, cualquier alimento podría ser sustitutivo de la carne, de esta forma, serian sustitutivos de esta el pan, los cereales, los productos lácteos, los huevos, el pescado y la fruta.

Haciendo referencia a aquellos productos que, sin dejar de ser carne, son más saludables para la salud de los consumidores y podrían ser sustitutivos, encontramos la carne de buey o la ternera magra, ya que contienen menos grasas y altos valores de minerales como hierro, proteínas o fósforo. Por otro lado, también encontramos aquellas carnes que son blancas, dentro de este grupo los productos sustitutivos de la carne de cerdo serian la de conejo, pollo o pavo, por contener, como las anteriores, menores niveles de grasas saturadas y colesterol.

Por otro lado, habría que incluir los productos que son veganos o vegetarianos que, sin tener la misma composición, tienen la misma imagen, como pueden ser productos realizados con tofu, la soja o el seitán que les da una textura parecida a la de la carne.

d) El poder de negociación de los clientes

El gran número de competidores presentes, el auge de hábitos de consumo saludables que tienden a desechar el consumo de carne, así como los movimientos veganos y vegetarianos presentes entre la población repercuten en el poder de negociación de los clientes. Estos pueden presionar a los proveedores para que realicen innovaciones en sus productos, así como pedir un aumento de la calidad o incluso exigir una bajada de precios.

De esta manera, las empresas cárnicas luchan a diario por realizar unas buenas estrategias que les posicionen positivamente en el mercado y abarquen la máxima cuota de mercado posible.

Es por ello, que para explicar el poder de negociación de los clientes debemos diferenciar entre los intermediarios y los clientes finales. Como hemos mencionado anteriormente la empresa comercializa sus productos a través de pequeñas tiendas, pero también de grandes distribuidores. Son estos últimos los que mayor poder de negociación tienen, ya que, al haber una gran concentración de las empresas de distribución y tantos productores, son las grandes distribuidoras como El Corte Inglés, las que marcan los precios y las condiciones de venta de los productos, lo que provoca que el poder de negociación de los clientes finales se vuelva nulo.

e) El poder de negociación de los proveedores

El poder que tiene la empresa para negociar con los proveedores depende de los productos que se estén demandando. Cuando por una falta de materias primas o un problema de abastecimiento propio la empresa tiene que realizar compras de carne, tiene un gran poder de negociación. Sin embargo, en la compra de materiales auxiliares, el poder de negociación es mucho menor. La compra de plástico o cartón necesario para el envasado de algunos productos se realiza a empresas que están

dentro de estructuras oligopolísticas, es por ello, que el precio de estos productos está marcado y el poder de negociación se vuelve nulo.

Atendiendo a otro tipo de materias necesarias como son los piensos para alimentar al ganado la empresa compra sus productos a Copiso. Todo el pienso es comprado a dicha empresa con los precios marcados por el mercado, sin embargo, al ser socios de la cooperativa reciben retornos cooperativistas.

En cuanto a los proveedores de energía permiten un poder de negociación pequeño, ya que son las grandes empresas eléctricas los que marcan el precio. Es por ello, que la única forma de disminuir el precio de la energía es instalando maquinaria que permita el autoconsumo energético.

El gran número de empresas pertenecientes al sector cárnico han favorecido que el poder de negociación con los proveedores de maquinaria sea elevado, ya que actualmente podemos encontrar numerosas empresas que se dedican a ello.

Por último, haciendo referencia a las empresas trasportistas también se tiene poder de negociación, aunque no tan elevado como el de otros proveedores. En este caso, el menor poder de negociación viene dado por la situación geográfica en la que se encuentra la empresa, ya que al situarse en un entorno con difíciles accesos por las malas vías de comunicación hay menor número de empresas que se encuentran disponibles para realizar dicho servicio.

2.4. Análisis interno

El análisis interno consiste en analizar los recursos, habilidades y capacidades que tiene una empresa para hacer frente al entorno que le rodea. Es por ello, que el análisis interno de la empresa permite detectar los puntos fuertes y débiles que tiene, así como evaluar su potencial para más tarde poder tomar las decisiones correctas en cuanto a las estrategias se refiere.

Los orígenes del análisis interno vienen de la mano de Penrose (1959) sobre el crecimiento de la empresa y sus límites. El autor consideró que el crecimiento y los límites dependían en mayor medida de la cantidad de recursos de los que disponía y las habilidades que tenía la empresa para gestionarlos adecuadamente.

2.4.1. Análisis de recursos y capacidades

Como hemos mencionado anteriormente, un análisis de los recursos y capacidades nos permite diferenciar nuestra empresa de las demás. Es por ello, que es necesario interrelacionar los recursos tangibles y los conocimientos para que la empresa pueda crear valor.

A continuación, se aplica el análisis de la teoría de los recursos y capacidades para entender el funcionamiento de la empresa.

1. Recursos tangibles.

- a. Recursos físicos. Dentro de ellos encontramos las instalaciones, la maquinaria y los terrenos que tiene disponibles la empresa para llevar a cabo su producción. La empresa cuenta con un total de 2.000 hectáreas

cultivadas, 3 granjas de cerdo duroc y su sede, situada en San Pedro Manrique.

La maquinaria que utiliza la empresa es especial para realizar los productos cárnicos, además se caracteriza por innovar continuamente, es por ello que se van renovando e incluyendo nuevas instalaciones contantemente para cubrir las necesidades que se van presentando. Para sus actividades la empresa cuenta con diferentes máquinas distribuidas en diferentes salas, que se recogen en la tabla 4.

Tabla 4. Relación de maquinaria de Embutidos La Hoguera.

SALA	MÁQUINA
Obrador	Dos embutidoras de chorizo. Una picadora. Una amasadora. Una embuchadora de lomos. Un bombo para adobar lomos. Una máquina de limpiar barquillas. Una máquina de limpiar cubetas.
Sala de despiece	Línea de techo de vías y colgadores
Sala de deshuese	Tres pulmones. Dos máquinas para realizar el deshuese de manera automática. Dos moldeadoras, una de jamón y otra de paleta. Una envasadora. Una bloqueadora.
Sala de envasado	Dos flowpack de chorizo. Una termoformadora. Una pesadora de cajas en continuo. Una retractiladora.
Expediciones	Dos pesadoras en continuo. Una flejadora de cajas. Una etiquetadora.
Sala de salazón	Clasificadora de jamón. Bombo nitrificante. Máquina de presión de arteria. Volteadora de cubetas. Lavadora de jamón. Máquina de limpiar perchas. Máquina de limpiar jaulas.
Sala de horneado y loncheado	Una loncheadora pequeña. Una envasadora de bandejas. Una envasadora al vacío. Dos hornos.

Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la empresa.

- b. Recursos financieros. En sus inicios la empresa necesito de financiación por parte de bancos y entidades de crédito para poder ponerla en funcionamiento. Más tarde se fue autofinanciando con los beneficios que conseguía. Sin embargo, al ser una empresa que se encuentra continuamente innovando necesita de grandes inversiones monetarias, por lo que en ocasiones tiene que hacer uso de las entidades bancarias. Por otro lado, cuenta con dos líneas diferenciadas de productos, en primer lugar, se encuentran los embutidos de corta curación, los cuales permiten que su venta sea en un corto periodo de tiempo y por ello reviertan en beneficios en el corto plazo. En segundo lugar, encontramos los jamones, que tienen una duración media de entre 18 a 24 meses de curación, para este tipo de productos se necesita financiación. A pesar de ello, el nivel de endeudamiento de la empresa es muy bajo. La gestión de los capitales se realiza internamente, a través de la directiva de la empresa.

2. Recursos intangibles.

- a. Recursos humanos: para nuestra empresa los trabajadores es el factor más importante, es por ello, que la mayoría de ellos son habitantes del pueblo, lo que les da la oportunidad de poder permanecer allí y no tener que trasladarse en busca de trabajo. Sus trabajadores son personas que han vivido siempre de cerca la elaboración de embutidos, por eso cuentan con una experiencia que hace que sus productos tengan aún mayor calidad. Sin embargo, la forma en la que se elaboraban los productos cárnicos antiguamente no es la misma que ahora, ya que se han incorporado numerosas máquinas para las cuales es necesaria la formación de los trabajadores, por ello cuando un trabajador se incorpora nuevo a la empresa recibe una formación específica de la sección en la que se va a emplear. Al ser una empresa pequeña se busca incentivar el buen clima laboral, con un trato cercano y motivación, de esta forma los empleados son cualificados y autosuficientes para realizar sus tareas.
- b. Tecnologías. Embutidos La Hoguera se caracteriza por ser una empresa responsable con el medio ambiente y que busca disminuir al máximo sus niveles de contaminación. Es por ello, que muchas de sus inversiones vienen por este lado. La empresa cuenta con calderas de biomasa lo que le permite haber eliminado el uso de combustibles fósiles en sus granjas, pero también de su planta de embutidos a través de una máquina de recuperación de calor. Por otro lado, adaptándose a las necesidades que genera el mercado, Embutidos la Hoguera cuenta con una página web que incluye una sección de venta de productos online.
- c. Reputación y cultura. El prestigio de la empresa vino de la mano de la venta de sus productos en la cadena El Corte Inglés en sus comienzos. Hoy en día, la reputación entre los clientes es buena, ya que tiene unos clientes fieles a su marca que destacan la calidad y la naturalidad de sus productos. Es difícil medir la reputación de la empresa, ya que es un concepto subjetivo, sin embargo, todos los comentarios que se pueden encontrar a través de internet son positivos hacia la marca.

En cuanto a la cultura, el principio en el que se basa la empresa es en realizar unos productos de calidad, que respeten el medio ambiente y que sean lo más naturales posibles, por eso elimina los aditivos de sus productos. Por otro lado, también cuida las relaciones con sus trabajadores y entre ellos. Al ser una empresa familiar la relación entre los empleados y los directivos es estrecha, llevando a cabo una comunicación tanto formal como informal, lo que favorece el flujo de información y da lugar a un buen funcionamiento.

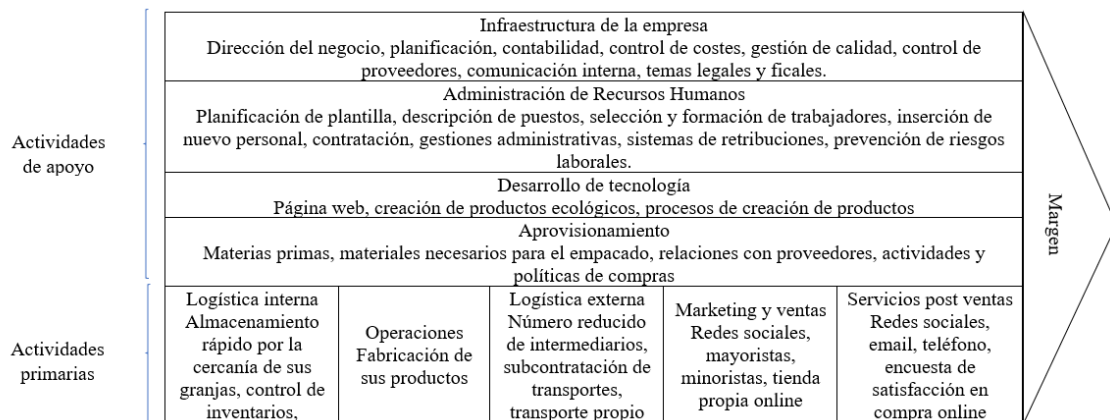
3. Desarrollo de las capacidades. Dentro de las capacidades pueden diferenciarse las funcionales y las culturales.
 - a. Capacidades funcionales. La empresa es capaz de resolver tanto problemas técnicos como de gestión gracias a la coordinación que hay entre los diferentes responsables jerárquicos. Una correcta gestión de los recursos y capacidades deriva en una adecuada integración que viene de los años de experiencia acumulados. La experiencia tiene como resultado una respuesta rápida y adecuada ante situaciones imprevistas, lo cual también deriva del buen clima laboral y de la calidad de las relaciones entre los diferentes staff de la empresa.
 - b. Capacidad cultural. Las actitudes y los valores de los trabajadores son buenos ya que son capaces de gestionar y adaptarse a los cambios, gracias en buena parte a su alto nivel de compromiso con la organización. Por último, hay que destacar el trabajo en equipo, ya que al ser productos que necesitan pasar por diferentes fases para su elaboración final, es importante la comunicación y colaboración entre los diferentes trabajadores.

2.4.2. La cadena de valor

La Cadena de Valor de Porter (1985) es un instrumento de análisis y diagnóstico interno de la empresa, que se utiliza para describir las distintas actividades de la organización para realizar determinada actividad o servicio, y cómo deben relacionarse esas actividades.

Con la cadena de valor podemos ver que las empresas son mucho más que los recursos tangibles e intangibles que hemos analizado anteriormente, ya que estos no tienen valor si no se les aplican actividades y se organizan de tal manera que den lugar a los productos o servicios que posteriormente serán valorados por los consumidores. En la siguiente figura se muestra la cadena de valor de la empresa.

Figura 9. La cadena de valor de Embutidos La Hoguera



Fuente. Elaboración propia a través del modelo de Porter (2010)

2.5. La ventaja competitiva en Embutidos La Hoguera

La ventaja competitiva hace referencia a aquellos factores, ya sean tangibles o no, que permiten a la empresa posicionarse por delante de sus competidores. Para plasmar la ventaja competitiva en Embutidos La Hoguera analizaremos la ventaja competitiva en costes y la ventaja competitiva en diferenciación.

2.5.1 La ventaja en costes

La clave del éxito de Embutidos La Hoguera radica principalmente en la naturalidad de sus productos, ya que, aunque son muchas las empresas cárnicas que podemos encontrarnos, son pocas las que realizan productos 100% naturales. La empresa encuentra su ventaja competitiva en costes en el ahorro que supone la no utilización de productos artificiales para acelerar el crecimiento, aumentar el sabor, conservar los alimentos, etc, que sí que utilizan otras empresas.

Por otro lado, cuenta con sus propias granjas, esto hace que se eliminen los gastos de transporte de los animales hasta la fábrica de la empresa, además de evitar los sobrecostes que puede suponer la compra externa del ganado para elaborar los productos, ya que dichos precios no son constantes y varían según la oferta y la demanda. Además, disponer de su propia materia prima facilita la trazabilidad del producto, aspecto clave para su comercialización.

Fijándonos en la competencia vemos que a pesar de contar con productos de elevada calidad la empresa tiene unos precios que se sitúan en la media de la competencia. Esto se debe a que realizan internamente gran parte del proceso de producción, lo cual le permite no tener que subcontratar servicios con empresas externas. Lo anterior, se ve reflejado en una disminución en los costes de producción y por tanto, en un aumento del margen de beneficios.

La empresa cuenta con dos líneas de negocio diferenciadas. Por un lado, encontramos los chorizos, lomos, salchichones, torreznos, etc, que tienen unos periodos de curación bajos y que, por tanto, permiten la entrada de circulante en periodos cortos de tiempo. Por otro lado, encontramos los jamones, los cuales tienen un periodo medio de curación de entre 18 y 24 meses, lo que supone que la empresa tenga que buscar financiación externa.

Por otro lado, las inversiones que realiza la empresa les permiten reducir sus costes, ya que han conseguido eliminar el consumo de gasoil, tanto en su fábrica como en las granjas, y cuentan con numerosas placas solares que les permiten reducir el consumo eléctrico.

Cabe mencionar que la valoración de la ventaja competitiva en costes se hace realizando una valoración de aquellas empresas competidoras que tienen un volumen de ventas y unas dimensiones similares, ya que nuestra empresa no podría competir con las grandes organizaciones que realizan productos cárnicos como puede ser El Pozo Alimentación S.A.

2.5.2. La ventaja externa o en diferenciación

La principal ventaja con la que cuenta la empresa es la capacidad de diferenciación que tiene frente al resto de empresas competidoras. Ya hemos indicado que buena parte de su diferenciación radica en la comercialización de productos de raza duroc, una raza especial de cerdos y de la que en su momento fue pionera y actualmente, la empresa cárnica de referencia en venta de productos porcinos de dicha raza.

Elaborar sus productos con una raza diferente al resto de empresas le ha hecho ganarse un nombre y un prestigio. Entre las empresas de Soria es de las pocas que realiza productos de este tipo, y en España, aunque cada vez son más las que lo utilizan, todavía son pocas, lo que les permite tener una cuota de mercado mayor.

Por otro lado, es una empresa que se caracteriza por ser responsable con el medio ambiente. Para ello, realiza numerosas inversiones, como instalaciones de calderas de biomasa en sus granjas o un motor de recuperación de calor en la fábrica, lo que le ha permitido eliminar el consumo de gasoil. Por otro lado, la fábrica cuenta con instalaciones de placas solares, que durante el último año supusieron un 20% de autoabastecimiento energético. Poner en valor su contribución a la conservación del medio ambiente deriva en una buena imagen corporativa. A ello debemos unir su contribución al desarrollo rural, ayudando a que una comarca alejada, con serios problemas de comunicación y de infraestructuras, sea un ejemplo de lucha contra la despoblación y de sostenibilidad social.

La empresa también tiene con numerosos certificados que le proporcionan un valor añadido y una diferenciación respecto a sus competidores. Cuenta con certificados como la marca de garantía del torrezno de Soria, tierra de sabor, el sello ecológico y con todas las normativas de calidad vigente, entre ellas cabe destacar la IFS⁶ y la BRC⁷, también forman parte del consorcio del jamón y del chorizo español, los cuales son muy importantes para exportar productos. Actualmente, se encuentran colaborando en la creación de un certificado que garantice la procedencia del chorizo de Soria.

Por último, es una empresa que intenta adaptarse constantemente a los cambios del mercado. Actualmente, cada vez es mayor el número de personas que se preocupan por una alimentación saludable y responsable con el medio ambiente. Es por ello, que la empresa ha creado dos nuevas líneas de producto. Por un lado, los productos “Clean Label” que se caracterizan por ser 100% naturales, ya que no utilizan aditivos químicos, alérgenos ni conservantes. Por otro lado, encontramos los productos “Biecológico” que

⁶ International Food Standard

⁷ British Retail Consortium

conservan sus propiedades nutritivas y son de mayor calidad, ya que no utilizan organismos modificados genéticamente ni sustancias químicas.

Cabe destacar que actualmente se encuentra trabajando en la creación de un salchichón 100% natural, que elimine el uso de aditivos y conservantes. Encontrar un salchichón con dichas características es muy difícil actualmente, por ello permitiría a la empresa diferenciarse de sus competidores nuevamente.

2.5.3. Aplicación del modelo del reloj estratégico

La aplicación del modelo del reloj estratégico supone la interrelación entre el valor añadido percibido por los consumidores y el precio al que adquieren los productos.

Para analizar lo anterior se ha pedido opinión sobre el valor añadido percibido a Teo Martínez, director general de la empresa, el cual nos ha dicho que, en general, la empresa es percibida como una organización que vende productos de alta calidad. Por otro lado, se han buscado noticias de prensa sobre la empresa, las cuales corroboran dicha imagen. El periódico Soria Noticias (2020) afirma en su titular “*Cuando una fábrica de embutidos se convierte en motor y orgullo de una comarca*”. Aquí vemos reflejada otra de las claves a las que hace referencia Teo Martínez, ya que explica que la empresa también es percibida por quien la conoce de forma más cercana como una empresa socialmente responsable, que da trabajo a las personas del pueblo y que permite que, una zona rural y que en un momento estuvo despoblada, ahora haya revertido su situación.

Por otro lado, haciendo referencia a los precios que utiliza la empresa, estos son acordes a la calidad de los productos, sin embargo, se sitúa en un punto intermedio entre sus empresas competidoras. Para ello, hemos analizado los precios de sus principales competidores en las tablas 3 y 4 que se reproducen a continuación.

Tabla 5. Relación de precios de productos cárnicos en varios competidores.

	Panceta (torrezno)	Jamón duroc	Chorizo duroc	Salchichón duroc	Lomo duroc
Embutidos la Hoguera	18,00€	99,00€	4,49€	6,49€	14,00€
Embutidos Moreno Saenz	15,00€	-	-	-	-
Jamones Duriber	-	139,00€ aprox ⁸	-	-	-
Alejandro Miguel	-	75,00€ aprox	5,20€ aprox	5,60€ aprox	19,83€
Palacios Alimentación	-	-	3,39€ ⁹	-	-
Embutidos Alejandro	-	-	3,79€ ¹⁰	-	-

Fuente. Elaboración propia.

⁸ Los precios son estimados ya que no aparece el precio exacto en ningún lugar.

⁹ El precio es de un chorizo normal, no duroc

¹⁰ El precio es de un chorizo normal, no duroc

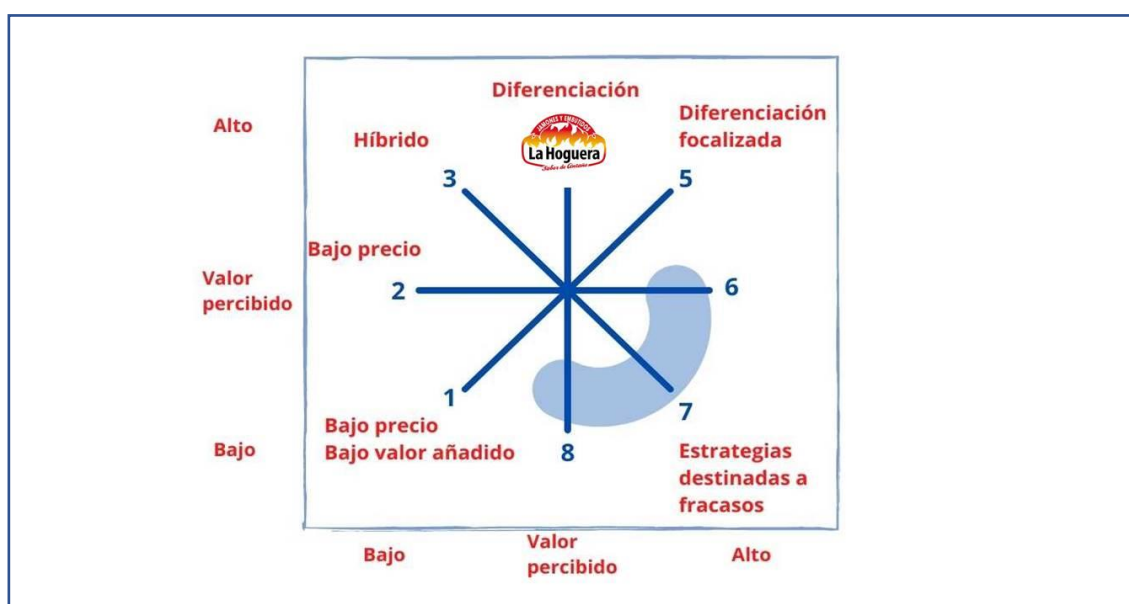
Tabla 6. Relación comparativa de precios de competidores sorianos en industria cárnica.

	Embutidos La Hoguera	Cárnicas Llorente	Embutidos Moreno Sáenz	La despensa
Chorizo sarta dulce	2,99€	4,50€	2,88€	3,95€
Chorizo sarta picante	2,99€	4,50€	2,88€	3,95€
Chorizo cular	6,49€	5,40€	-	5,95€
Bandeja pequeña torrezno	4,85€	-	4,78€	6,90€
Bandeja grande torrezno	22,00€	21,00€	14,50€	20,60€

Fuente. Elaboración propia.

Finalmente, tras analizar la información anterior podemos concluir que la empresa Embutidos La Hoguera se encuentra, dentro de la herramienta del reloj estratégico siguiendo una estrategia de diferenciación. Ello supone que utiliza la diferenciación reflejada en el uso de la raza duroc y su constantes inversiones e innovación de producto, para aumentar el valor añadido percibido por sus consumidores, manteniendo sus precios en la media de los del sector.

Figura 10. Embutidos La Hoguera en el reloj estratégico de Bowman.



Fuente. Adaptado de Jonhson et al. (2006).

La utilización de una estrategia de diferenciación permite que “a través de la mejora de los productos o de la percepción de estos, se consigue la diferenciación sin renunciar a aumentar la cuota de mercado de la empresa y, por tanto, el volumen de ventas” (Navas López & Guerras Martín, 2002, p.262).

Bloque 3. Análisis de la estrategia de Embutidos La Hoguera. Direcciones y métodos de desarrollo.

Nos ocupamos en este bloque de analizar las diferentes estrategias llevadas a cabo a lo largo del tiempo por la empresa Embutidos La Hoguera, tanto desde el punto de vista de las direcciones de desarrollo seleccionadas para llegar a su mercado objetivo y lograr mejoras en su competitividad, como desde el enfoque de los métodos que la llevada a cabo para conseguir poner en marcha dichas acciones estratégicas.

3.1. Direcciones de desarrollo.

A lo largo del tiempo las opciones con las que cuenta una empresa para desarrollarse pueden ir variando. Es por ello, que las direcciones de desarrollo hacen referencia a las posibilidades que tiene una empresa para crecer, reducirse o reestructurarse.

Dentro de las direcciones de desarrollo, y atendiendo a la manera en la que quiere ampliar la empresa su actividad en un futuro, encontramos: la expansión, la diversificación, la integración vertical y la reestructuración. A continuación, mostraremos cómo se aplican en la empresa que estamos analizando. Evidentemente solo estudiaremos las llevadas a cabo durante su trayectoria, de modo que no nos detendremos en la dirección de reestructuración puesto que nunca se ha llevado a cabo.

3.1.1. La expansión de la empresa

Inicialmente, la empresa Embutidos La Hoguera utilizó una estrategia de penetración en el mercado para de esta forma consolidarse y conseguir ciertas características que la diferenciaron de sus competidores, para ello, seleccionó la raza de cerdo duroc. Hoy en día, sigue optando por dicha estrategia, utilizando para ello campañas publicitarias y promocionales. Para conseguir lo anterior, se implica en numerosos eventos sociales como pueden ser la donación de material sanitario durante la pandemia o la creación de un concurso de pintura infantil durante la época navideña. La empresa busca provocar la máxima repercusión posible con el mínimo coste, generando noticias que sean de interés para los medios y estando activos en redes sociales. Todo ello queda enmarcado dentro de una estrategia de penetración en el mercado, cuya pretensión es consolidar su cuota de mercado e incrementar las ventas.

Para favorecer la llegada de productos nuevos y diferentes que cubran mejor las necesidades de sus clientes, la empresa lleva a cabo numerosas estrategias de desarrollo de productos. Así pues, se han creado diferentes formatos en los que podemos encontrar los productos, como pueden ser los loncheados, las conservas o el torrezno precocinado. También busca mejorar los productos tradicionales innovando e investigando para que tengan el menor número de conservantes, aditivos y productos químicos. La búsqueda de productos con las características anteriores ha dado lugar a la creación de dos nuevas líneas de productos, como son la “Bioecologic” y “Clean Label”. En ellas podemos encontrar productos como el chorizo, torrezno o lomo 100% natural o el jamón y chorizo ecológico, que eliminan el uso de sustancias químicas y son responsables con el medioambiente.

También podríamos asimilar la creación de las anteriores líneas de negocio a una estrategia de desarrollo de mercados, ya que buscan vender sus productos tradicionales

en nuevos mercados, dirigidos a aquellas personas que quieren encontrar productos responsables con la salud y con el medio ambiente.

Entorno al año 2000 inicio su internacionalización llevando a cabo una estrategia de desarrollo de mercados. Favorecida por la entrada del euro, facilitó la comercialización de sus productos en Europa. Actualmente, vende sus productos a numerosos países, siendo el principal Australia, pero contando con muchos otros como Suecia, Dinamarca, Hong Kong o Alemania

3.1.2. La diversificación

La creación de la empresa “Tortillas a tu gusto” junto con otros cuatro socios permite a la empresa diversificarse a través de la utilización de una estrategia de diversificación horizontal, ya que consiste en la creación de un producto nuevo que se va a comercializar en un mercado igual o similar.

Dicha empresa se sitúa en Ólvega (Soria) y la Empresa Embutidos la Hoguera es uno de sus socios creadores. Esta decisión es tomada por el incremento de consumo de tortilla entre la población, unido a que es un producto que se complementa bien con los embutidos, ya que según afirma Teo Martínez *“Una empresa que vende embutidos puede fácilmente vender a sus clientes tortilla también”*.

A pesar de parecer que son productos que no tienen nada que ver, las tortillas permiten ser elaboradas introduciendo productos cárnicos como puede ser el chorizo, lo que permite a la empresa dar otra salida a sus productos y darse a conocer entre un público diferente.

La siguiente tabla muestra de forma esquemática las diferentes estrategias llevadas a cabo por la empresa para favorecer su desarrollo.

Tabla 7. Estrategias de expansión y diversificación de Embutidos La Hoguera.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Campañas publicitarias y promociones	Loncheados Conservas
	NUEVOS	Australia, Suecia, Dinamarca, Hong Kong, etc.	Chorizo natural Torreznos naturales Productos ecológicos Tortillas a tu gusto Torreznos precocinados

Fuente. Elaboración propia con datos de Embutidos la Hoguera.

3.1.3. Los procesos de integración vertical

El hecho de ser una empresa cárnica supone la necesidad de contar con procesos que utilizan maquinaria específica, es por ello, que en algunos casos estos procesos se subcontratan a otras empresas.

Cabe destacar que la empresa intenta minimizar sus costes llevando a cabo una estrategia de integración vertical hacia atrás, que le permite eliminar operaciones que realizaban sus proveedores. Por consiguiente, la empresa ha integrado en sus instalaciones, en primer

lugar, una máquina de loncheado y, en segundo, una de deshuese. A pesar de contar con otra máquina de deshuese de jamón, han adquirido una que permite realizar esta tarea dando lugar a bloques cuadrados, proceso que antes era realizado por una empresa externa.

Asimismo, siguió una estrategia de integración vertical hacia delante, ya que inicialmente contaba únicamente con una granja y decidió expandirse creando una fábrica de embutidos que le permitiría elaborar productos cárnicos con los animales que criaba en sus propias granjas. Paulatinamente, ha ido incorporando nuevos productos a su cartera como pueden ser los jamones.

3.2. Métodos de desarrollo

Las direcciones de desarrollo pueden implementarse en la empresa a través del desarrollo interno o externo.

El desarrollo interno consiste en que la empresa invierte para aumentar el tamaño de la empresa. El desarrollo externo por su parte se lleva a cabo a través de la cooperación, la adquisición o la fusión de empresas.

3.2.1. El desarrollo interno

Desde sus inicios la empresa ha realizado 7 ampliaciones y actualmente se encuentra realizando la octava que suponen una superficie actual de unos 16.000m² cuando dicha ampliación se haya finalizado, esta última consiste en un aumento de la capacidad de la empresa en 3.000m² y la creación de una planta más en su edificio, lo cual supone un total de 4 plantas. En ellas la empresa ha aumentado su superficie, pero también ha adquirido nuevas máquinas que le han permitido reducir sus costes, ya que como hemos mencionado anteriormente, ha dejado de subcontratar diferentes servicios.

Por otro lado, la empresa comenzó con una granja en la que se criaban animales porcinos para su posterior venta. Con el paso del tiempo las granjas también han ido incrementándose, contando actualmente con tres, siendo dos de ellas de madres y funcionando la tercera como cebadero.

Por último, a través de la inversión en capital ha creado junto con otros cuatro socios la empresa “Tortillas a tu gusto”. La creación de esta empresa ha supuesto para Embutidos La Hoguera una forma nueva de darse a conocer utilizando un producto que no es el que habitualmente comercializa. El incremento del gusto por la tortilla unido a el aumento de personas que consumen comida ya cocinada pero saludable, supone una oportunidad para aumentar la cuota de mercado.

Dicha empresa realiza tortillas tanto frescas o pasteurizadas a las que pueden añadir diferentes ingredientes para realizarlas a tu gusto, como con tortillas tanto de patata como francesas pero congeladas, lo que les permite llegar a un mayor número de público objetivo.

3.2.2. El desarrollo externo

Dentro del desarrollo externo las acciones más comunes son las fusiones y las adquisiciones, sin embargo, la empresa no ha realizado ninguna de ellas a lo largo de su vida empresarial.

Embutidos la Hoguera pertenece al Consorcio del Jamón Serrano Español desde 2012 y al Consorcio del Chorizo Español desde 2015, siendo de este último una de las empresas fundadoras. Pertenecer a ambos consorcios ha permitido a la empresa incrementar su nivel de ventas, así como exportar sus productos con mayor facilidad dada la garantía de nacionalidad y calidad que ello proporciona.

Por último, la empresa también es socia de Copiso que es una de las empresas más importantes de la provincia de Soria. Nuestra empresa cuenta con alrededor de 2.000 hectáreas de cultivo y la producción es vendida a Copiso. Por su parte, la empresa compra a Copiso los piensos necesarios para la alimentación de los animales porcinos que tiene en sus tres granjas. Por tanto, podemos ver como ambas empresas tienen relaciones conjuntas para conseguir unos objetivos comunes, que son la utilización de materia prima natural y de la provincia de Soria, que den lugar a productos de alta calidad, saludables y responsables con el medio ambiente.

Bloque 4. Conclusiones y recomendaciones.

Embutidos La Hoguera comenzó con una sola granja de cerdos, en la que el único beneficio que obtenía provenía de la venta de estos. Sin embargo, su ambición y esfuerzo derivaron en la creación de una de las empresas cárnicas más importantes de la provincia de Soria y también de España en cuanto a productos de raza duroc se refiere.

Tras el análisis exhaustivo de la estrategia general de Embutidos La Hoguera puedo concluir que, a pesar de encontrarse en un medio rural y despoblado ha sabido utilizar las estrategias correctas para llegar a ser referente en los productos porcinos de raza duroc. Por otro lado, es una empresa responsable con el medio ambiente, pero también socialmente, ya que emplea a multitud de personas de la zona y se encuentra constantemente innovando para aumentar su sostenibilidad.

Como hemos podido comprobar es una empresa que poco a poco y con mucho esfuerzo ha ido creciendo y ampliándose. Esto ha sido gracias a el espíritu emprendedor que tienen tanto sus creadores como sus empleados y sus ganas de crear productos nuevos que cubran las necesidades de todo tipo de público.

Sus productos son percibidos por la población como productos de calidad y en algunos casos exclusivos por la raza de porcino que utilizan. Esto ha permitido a la empresa labrarse una imagen diferenciadora y obtener un hueco en el mercado. Cabe destacar la innovación constante que realizan para lograr ser una empresa sostenible, a través de la incorporación de maquinaria específica que les permite ser cada vez más responsable con el medio ambiente.

También vemos la innovación en el desarrollo continuo de nuevas formas o tipos de producto. A pesar de que aún no ha salido a la venta, la empresa está volcando todos sus esfuerzos en conseguir la elaboración de un salchichón natural, lo cual le permitiría diferenciarse de sus competidores, ya que por el momento sería el primer salchichón natural de raza duroc y uno de los primeros sin tener en cuenta la raza de cerdo empleada. Además, encontramos diferentes modos de envasado que permiten llegar sus productos a un mayor número de personas o los productos naturales o ecológicos que permiten a la empresa dirigirse a todo tipo de público.

En cuanto a las recomendaciones que podrían dar lugar a acciones que la empresa podría contemplar para llevar a cabo serían: la inclusión de una misión y una visión concreta para su empresa, ya que, aunque podemos encontrar varias frases que podrían hacer referencia a ellas, no se especifica ninguna en concreto. Considero que es un punto importante, ya que la misión y visión de una empresa dan mucha información acerca de ella, esto es así porque permiten conocer los valores y objetivos que tiene esta y dan a las personas una mejor imagen de la organización.

Por otro lado, encontramos que la empresa no ha tenido que llevar a cabo ninguna reestructuración, lo cual es positivo, pero con los cambios constantes en los gustos de los consumidores la empresa podría verse obligada a realizar una. Para ello, podemos plantear tres escenarios. En primer lugar, que el consumo de carne se sustituya cada vez más por productos veganos y vegetarianos, con lo que la empresa podría plantearse realizar una línea de productos de este tipo.

El segundo escenario con el que podemos encontrarnos es que el consumo de carne porcina disminuya, por ello la empresa podría adquirir nuevas granjas, ya sean de vacuno o de ovino para realizar otros productos que podrían ser complementarios a los que actualmente fabrica. Cabe mencionar que existen carnes rojas que son más saludables que la carne de cerdo, es por ello por lo que la empresa podría fusionarse con alguna empresa cárnica que elaborara este tipo de productos.

El tercer escenario a tener en cuenta es que la utilización de la raza duroc hace que sus productos se sitúen entre los productos serranos e ibéricos. Contemplando este escenario los consumidores de la marca podrían desarrollar la necesidad de consumir productos ibéricos o serranos en vez de duroc, para ello, la empresa podría incorporar una nueva granja de madres y una de cebadero, que permitan la elaboración de productos serranos o ibéricos.

Por último, cabe mencionar que para la elaboración de este proyecto ha sido muy importante y de gran ayuda la colaboración de la empresa, obteniendo de ella muchas facilidades para recoger la información necesaria. Bajo mi punto de vista no solo es una empresa que se ha esforzado y sacrificado por lograr sus objetivos, sino que también es una empresa cercana, que busca como primer objetivo a lograr satisfacer las necesidades de sus clientes por encima de todo. Para mí, esto le añade un gran valor percibido para aquellas personas que tenemos la oportunidad de conocer a la empresa, lo cual, si se logra mantener, dará grandes resultados a la empresa y le hará crecer mucho más.

Bibliografía

Álvarez, J.M. (s/f). *Revolución normativa en el sector cárnico*. Qcom.es. <https://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/revolucion-normativa-en-el-sector-carnico-26705-2-29141-0-1-in.html>

Bécaes, R. (19 de enero de 2022). *El extraño caso de un pueblo de Soria en medio de la nada que no para de ganar habitantes: “Aquí nos faltan casas”*. El periódico de España. <https://www.epe.es/es/economia/20220119/extrano-caso-pueblo-soria-medio-13115487>

Figuls, J. C. (2022, febrero 26). *El conflicto en Ucrania ya impacta en ganaderos y hoteleros catalanes*. El País. <https://elpais.com/espana/catalunya/2022-02-26/la-ganaderia-y-el-turismo-se-resienten-de-la-guerra-en-ucrania.html>

Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington R. (2006). *Dirección estratégica*. (7ª edición). PearsonPrentice Hall.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. (7ª edición). PearsonPrentice Hall.

LAHOGUERA-GESDINET. (2018). *EMBUTIDOS LA HOGUERA | Productos del cerdo*. <https://lahoguera.es/>

Libre Mercado. (25 de febrero de 2022). *Las consecuencias para los agricultores y ganaderos españoles de la invasión a Ucrania*. Libre Mercado. <https://www.libremercado.com/2022-02-25/inquietud-entre-los-agricultores-y-ganaderos-espanoles-por-la-invasion-a-ucrania-6870149/>

Mesa, J. (20 de julio de 2021). *La carne da vida a la España rural con medio millón de empleos*. El Economista. <https://www.eleconomista.es/saludable/noticias/11331309/07/21/La-carne-da-vida-a-la-Espana-rural-con-medio-millon-de-empleos.html>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (s/f). *Últimos datos de consumo alimentario*. Gob.es. <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/default.aspx>

Navas López, J.E. & Guerras Martín, L.A. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. (2ªed). Civitas.

Navas López, J.E. & Guerras Martín L.A. (2002). *La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. (3ª ed). Civitas.

SoriaNoticias. (2020, septiembre 1). *Cuando una fábrica de embutidos se convierte en motor y orgullo de una comarca*. Soria Noticias. <https://sorianoticias.com/noticia/2020-09-01-cuando-una-fabrica-de-embutidos-se-convierte-en-motor-y-orgullo-de-una-comarca-70854>