



Universidad de Valladolid
Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección
de Empresas.

Estrategias de Marketing
para la industria
alimentaria.
El caso de Gullón S.A.

Presentado por:

David García Bañuelos

Tutelado por:

María José Garrido Samaniego

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	6
2. ABSTRACT.....	7
3. INTRODUCCIÓN.....	8
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	8
3.2 OBJETIVOS DEL TFG.....	9
4. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	10
4.1 HISTORIA.....	10
4.2 PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS MÁS SIGNIFICATIVOS.....	12
5. INDUSTRIA Y MERCADO.....	13
5.1 INDUSTRIA.....	13
5.1.1 <i>La industria galletera en España.....</i>	<i>13</i>
5.1.2 <i>El mercado de referencia de Gullón.....</i>	<i>16</i>
5.2 MERCADO.....	17
5.2.1 <i>Análisis del sector del dulce.....</i>	<i>18</i>
5.2.2 <i>Mercado galletero en el extranjero.....</i>	<i>20</i>
6. ANÁLISIS EXTERNO.....	22
6.1 ENTORNO GENERAL: PEST.....	22
6.2 ENTORNO ESPECÍFICO: PORTER.....	27
6.3 NIVEL DE CONCENTRACIÓN DE LA INDUSTRIA.....	29
7. ANÁLISIS INTERNO.....	30
7.1 CADENA DE VALOR.....	30
7.2 RECURSOS Y CAPACIDADES.....	33
7.3 ANÁLISIS DAFO.....	34
7.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	36
8. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	38
8.1 PRODUCTO.....	38
8.1.1 <i>Enfoque productos BIO.....</i>	<i>46</i>
8.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	48
8.3 ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	49

8.4	ESTRATEGIA SOCIAL.....	51
9.	CONCLUSIONES.....	55
10.	BIBLIOGRAFIA.....	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 3.1 Evolución de los ingresos de explotación	9
Gráfico 4.1 Evolución de los logos de Galletas Gullón	12
Gráfico 5.1 El mercado de referencia de Galletas Gullón	17
Gráfico 5.2 Volumen de consumo de dulces en España	19

ÍNDICE DE IMÁGENES.

Imagen 3.1 Fábrica de Gullón en Aguilar de Campoo	8
Imagen 4.1 Primera factoría de Galletas Gullón	11
Imagen 5.1 Mapas de exportaciones e importaciones en 2020	16
Imagen 7.1 Cadena de valor	30
Imagen 7.2 Distribución de los trabajadores en la zona donde fabrica	32
Imagen 7.3 DAFO	34
Imagen 8.1 Galletas con chocolate	43
Imagen 8.2 Galletas sin gluten	44
Imagen 8.3 Distintivo sin gluten de Galletas Gullón	44
Imagen 8.4 Galletas zero sin azúcares	45
Imagen 8.5 Galletas sanas y fibra	46
Imagen 8.6 Países con los que comercializa Gullón	47
Imagen 8.7 Distintivo BIO Organic Galletas Gullón	47
Imagen 8.8 Palabras del director de la compañía	48
Imagen 8.9 Filiales de la empresa Galletas Gullón	50
Imagen 8.10 Anuncio de Galletas Gullón	51
Imagen 8.11 Equipos en los que colabora Galletas Gullón	52
Imagen 8.12 Maletín de galletas para colaboraciones	53
Imagen 8.13 Colaboración con Smeg	53

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 5.1 Facturación a nivel nacional en los últimos años	14
Tabla 5.2 Distribución del volumen de ventas en 2020	15
Tabla 5.3 Ranking del sector de fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería de larga duración	18
Tabla 5.4 Consumo y gasto en bollería, pastelería y cereales en los hogares en 2020	20
Tabla 6.1 Opiniones en cuanto términos económicos en marzo de 2023	23
Tabla 6.2 Perfil estratégico del entorno	26
Tabla 7.1 Actividades primarias	31
Tabla 7.2 Actividades de apoyo	32
Tabla 7.3 Recursos y capacidades de Gullón	33
Tabla 7.4 Análisis DAFO	35

1. RESUMEN.

El trabajo de fin de grado que hemos realizado servirá para conocer mejor a la empresa galletera española Galletas Gullón, donde hablaremos de su historia, el sector y los productos que ofrece a sus competidores, el análisis tanto externo como interno y de sus estrategias de marketing. Todo ello motivado a que la empresa está localizada en mi localidad de residencia y he podido realizar las prácticas universitarias con ellos.

Para empezar, hablaremos de su historia, ya que es una de las pocas empresas familiares hoy en día, y que cuenta con una trayectoria de más de un centenar de años; haciendo referencia a su misión, visión y valores. Posteriormente analizaremos de forma breve la industria galletera y el mercado del dulce en España, donde también hablaremos de la gran variedad de productos que la empresa oferta a sus consumidores.

A continuación, para conocer su situación actual interna y de su entorno, realizaremos un análisis externo (PEST y PORTER) y un análisis interno donde estudiaremos brevemente la cadena de valor de la empresa y el análisis DAFO para de esta manera poder ver los aspectos en los que destaca y en cuales debe de centrarse para mejorar.

Siguiendo con lo anterior, vamos a hablar de las estrategias de marketing que va a llevar a cabo Galletas Gullón, donde hablaremos de las estrategias competitivas, corporativas y sociales.

Por último, se aportará una breve conclusión sobre todo lo explicado anteriormente, acompañado de las fuentes bibliográficas que se han utilizado para la recopilación de información.

2. ABSTRACT.

The end-of-degree project we have carried out will help us to get to know the Spanish biscuit company Galletas Gullón better, where we will talk about its history, the sector and the products it offers to its competitors, the external and internal analysis and its marketing strategies. All of this is motivated by the fact that the company is located in my home town and I have been able to do my university internship with them.

To begin with, we will talk about its history, as it is one of the few family businesses today, with a history of more than a hundred years; making reference to its mission, vision and values. Afterwards, we will briefly analyse the biscuit industry and the sweet market in Spain, where we will also talk about the wide variety of products that the company offers to its consumers.

Next, to find out about its current internal situation and its environment, we will carry out an external analysis (PEST and PORTER) and an internal analysis where we will briefly study the company's value chain and the DAFO analysis in order to be able to see the aspects in which it stands out and on which it should focus in order to improve.

Following on from the above, we are going to talk about the marketing strategies that Galletas Gullón is going to carry out, where we will talk about competitive, corporate and social strategies.

Finally, we will provide a brief conclusion on everything explained above, accompanied by the bibliographical sources that have been used to gather information.

3. INTRODUCCIÓN.

3.1 Descripción de la empresa.

Galletas Gullón es una empresa española fundada en 1892 en Aguilar de Campoo dentro del sector de la alimentación y especializada en la producción de galletas. Cuando hablamos de Gullón cabe destacar que es en la actualidad el primer productor nacional de galletas, así como el mayor complejo industrial del sector de Europa debido a la política que lleva la empresa de llevar a cabo la reinversión total de sus beneficios.

Imagen 3.1 Fábrica de Gullón en Aguilar de Campoo.



Fuente: Galletas Gullón.

Dicha empresa cuenta con numerosas filiales como pueden ser:

- Bolachas Gullón en Portugal.
- Biscotti Gullón en Italia.
- Gullón Biscuits en Reino Unido.
- Gullón Biscuits en Estados Unidos.
- Biscuiterue Gullón en Francia.

Es la única empresa galletera familiar que hoy en día se sigue manteniendo en el sector. Su constante esfuerzo en innovación es el que le ha llevado a situarse como la primera empresa dentro del sector en España, y liderar la categoría de “galleta-salud”; y no solo por la innovación, sino que posee una amplia variedad de sabores y texturas, destacando sus productos más populares que son la galleta María, las galletas digestive, las galletas de avena y las galletas sin azúcar.

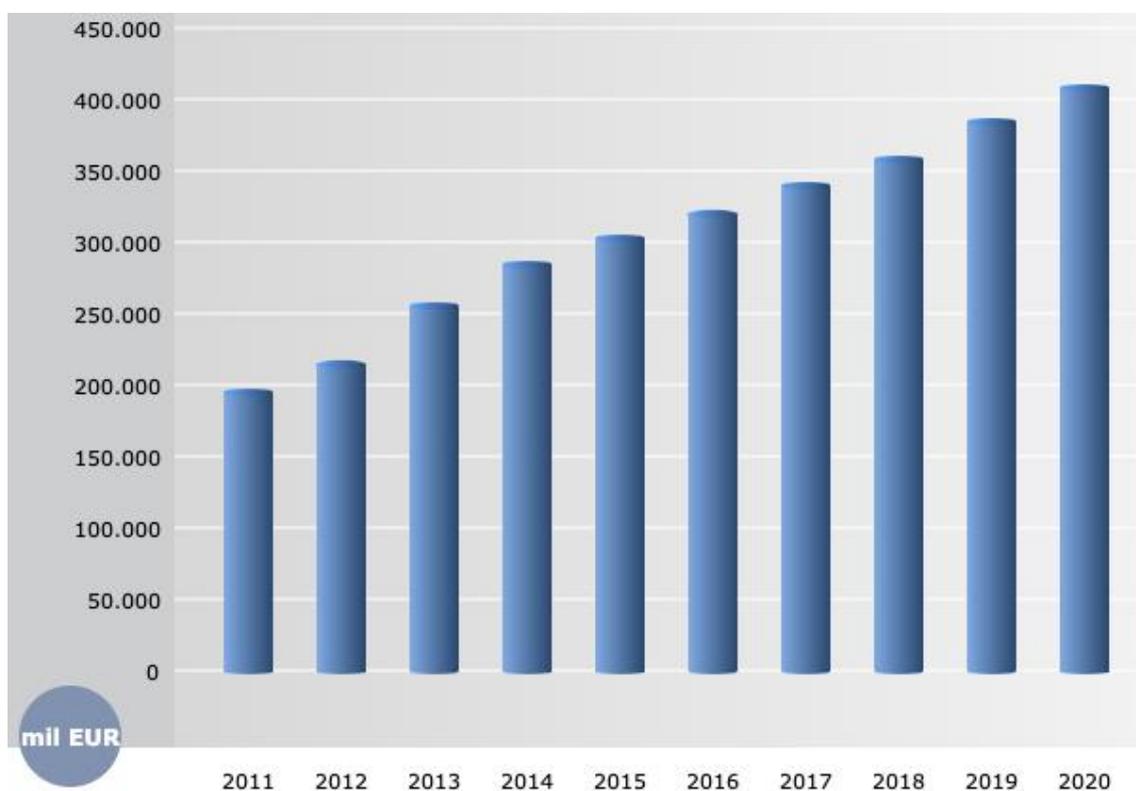
Gullón en los últimos años lleva experimentando un crecimiento anual medio en su volumen de ventas entorno a un 10%, lo que es debido al compromiso de la empresa con la seguridad alimentaria, la innovación constante de sus productos (bajos en calorías, sin gluten, sin azúcares añadidos, etc.) y sobretodo la calidad.

(ingredientes de alta calidad)

Cuenta con dos fábricas Gullón y VIDA, que se sitúan entre las más grandes e industrializadas de Europa, que a su vez se van a dividir en 5 centros de producción que están todos ellos situados en Aguilar de Campoo (Gullón II, III y IV; VIDA I y II). Es aquí donde se producen el total de las galletas que posteriormente van a ser exportadas a más de 120 países de todo el mundo.

La facturación de Gullón en 2022 superó los 500 millones de euros (objetivo que se habían marcado superar para el 2025) y cuenta con 908 empleados en Gullón, 313 en VIDA y 657 trabajadores procedentes de empresas de trabajo temporal.

Gráfico 3.1 Evolución de los ingresos de explotación.



Fuente: Sabi (2020).

3.2 Objetivos del TFG.

Con la realización de este Trabajo de Fin de Grado lo que se pretende es profundizar en el modelo de negocio de Galletas Gullón S.A. llevando a cabo un análisis estratégico.

Para llegar a conseguir dicho objetivo, es necesario comenzar contextualizando

la situación de la empresa desde sus orígenes hasta seguir posteriormente realizando un análisis tanto de la industria, productos que la empresa ofrece en el mercado y del sector en el que la empresa va a operar; teniendo gran importancia tanto los análisis internos como externos de Galletas Gullón.

En conclusión, lo que se pretende abordar con la realización de este TFG es analizar el comportamiento de Galletas Gullón en cada entorno (puntos débiles, fuertes, donde puede destacar la empresa frente a sus competidores, etc.) para así poder analizar en mayor profundidad las estrategias a llevar a cabo por parte de la empresa a la hora de alcanzar sus objetivos ya fijados.

A parte de lo mencionado, me he visto motivado a la hora de seleccionar este tema ya que es una empresa que ha pertenecido a mi localidad de residencia durante toda su historia, y he podido realizar mis prácticas universitarias con ellos. Por eso me decante en profundizar más en los conocimientos sobre Galletas Gullón.

4. HISTORIA DE LA EMPRESA

4.1 Historia.

La historia de Galletas Gullón se remonta a 1892, cuando el fundador Manuel Gullón López funda la empresa en Aguilar de Campoo (Palencia), también conocido como “el pueblo de las galletas”. Manuel Gullón utilizaba métodos artesanales para producir unas galletas de alta calidad que rápidamente comenzaron a ganar popularidad en la región, pero cuando dicha empresa alcanza su mayor prestigio es cuando es nombrada como “suministradora oficial de la Casas Real” por la infanta Isabel, hermana del rey Alfonso XIII.

En 1950 comenzó un proceso de diversificación sobre los productos tradicionales con el lanzamiento de las galletas María, tostada dorada, barquillos, etc.

Imagen 4.1 Primera factoría de Galletas Gullón.



Fuente: Galletas Gullón.

Es en la década de 1960 cuando la empresa pasa a manos de la segunda generación de la familia Gullón, y es cuando se comienza un proceso de modernización y expansión. Se construye una nueva fábrica, ubicada también en la localidad de Aguilar de Campoo, y se comenzaron a utilizar métodos de producción más eficientes y tecnológicamente avanzados.

Durante las décadas siguientes la empresa continua su continuo y constante crecimiento, y también continúa diversificándose. Es durante los 80 cuando se produce un nuevo cambio de mandos, donde María Teresa Rodríguez Sainz-Rozas se pone al frente de la compañía y capitanea su crecimiento frente a Juan Miguel Martínez Gabaldón, actual director general y Consejero Delegado. Es en esta época cuando tras lanzarse al mercado la primera galleta integral, aparece la creación del segmento galleta-saludable.

En la década de 1990 es cuando la compañía comienza a exportar sus productos a otros países europeos, llegando a ser hoy en día una de las principales empresas de galletas en España y Europa, con una amplia variedad de productos y una presencia en más de 120 países de todo el mundo.

En el año 2002 la compañía lanza la línea Diet Nature Sin Azúcar, productos aptos para diabéticos. Mientras que en 2003 se inaugura la fábrica de Gullón II en Aguilar de Campoo, siendo en este momento cuando se convirtió en la planta de galletas más grande y moderna de Europa.

En el año 2015 es cuando se inaugura la nueva planta denominada VIDA (Vértice de Innovación y Desarrollo de Alimentos) que goza de la última tecnología

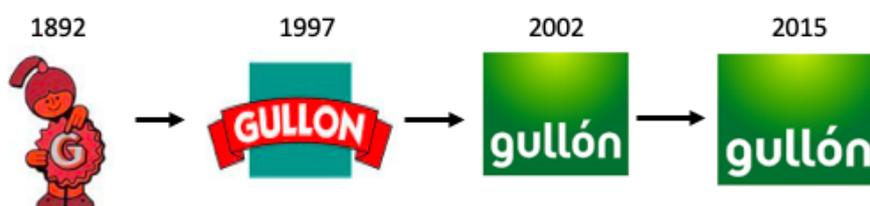
aplicada a la producción de galletas. Se lleva a cabo una gran inversión para ampliar su capacidad productiva con el objetivo de potenciar su expansión internacional.

En los años 2018 y 2019 Galletas Gullón celebra su 125 aniversario y es cuando posteriormente se produce otro cambio generacional de la presidencia. Tras más de tres décadas María Teresa Rodríguez cedió el testigo a su hija Lourdes Gullón.

En el año 2021 se renueva la gama Diet Nature a ZERO sin azúcares.

A lo largo de su historia, Galletas Gullón ha mantenido su claro compromiso con la calidad y la innovación, llevándole de esta manera a ser la empresa pionera en la producción de galletas saludables, sin azúcar añadido y sin gluten y haciendo que actualmente se centre en la elaboración y lanzamiento de este tipo de galletas saludables para todo tipo de públicos.

Gráfico 4.1 Evolución de los logos de Galletas Gullón.



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Premios y reconocimientos más significativos.

Galletas Gullón SA ha recibido varios premios y reconocimientos a lo largo de su trayectoria como pueden ser los siguientes:

- 1988: Medalla de Oro de Categoría de Industria de la Cámara de Comercio de Palencia.
- 1998: Premio Nacional de Marketing concedido por el Club de Marketing de La Rioja.
- 1999: Premio Internacional Food Taste Institute por la calidad y sabor de sus productos.
- 2001: Premio a la Exportación concedido por la Cámara de Comercio de Palencia.

- 2005: “Mejor empresa alimentaria española en la modalidad: Innovación Tecnológica 2005” por el Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación.
- 2006: Premio Execyl a la “Empresa Innovadora”
- 2007: Premio Óptima Castilla y León a la Igualdad de Oportunidades. Premio Alimentos de España: en la categoría de industria alimentaria, concedido por el Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación.
- 2010: Premio Carrefour a la Mejor PYME Agroalimentaria Empresa más innovadora.
- 2013: Premio Pyme del año: concedido por el Banco Santander y la Cámara de Comercio de Palencia.
- 2014: Premio Nacional de Innovación: concedido por el Ministerio de Economía y Competitividad.
- 2015: Premio excelencia empresarial: concedido por la junta de Castilla y León.
- 2016: Premio empresa del año: concedido por la Cámara de Comercio de Palencia.
- 2017: Premio a la Innovación en el canal Vending que otorga ANEDA (Asociación Nacional Española de Distribuidores Automáticos)

5. INDUSTRIA Y MERCADO.

5.1 Industria.

Para conocer mejor la industria en la que va a situarse Galletas Gullón vamos a hablar primero de las unidades estratégicas de negocio (UNE´s).

Vamos a analizar la industria en la que compete y algunas de sus características. Galletas Gullón es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de galletas. Su clasificación CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) es CNAE 1072: Fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería de larga duración. (Estos productos pueden ser almacenados durante un periodo prolongado sin perder sus características) Y su SIC (Standard Industrial Classification) es 2052 – Galletas y afines.

5.1.1 La industria galletera en España.

Dentro de la Unión Europea, podemos destacar que la industria alimentaria es

la principal actividad de la rama manufacturera, representando el 14,2% de dicha industria en términos europeos. Si observamos el caso de España, podemos decir que es el cuarto país en valor de cifra de negocios con un 10,9%, únicamente por detrás de Francia (19,5%), Alemania (16,9%) e Italia (13,3%).

Podemos ver como la industria de la alimentación y bebidas es dentro de España la primera rama manufacturera del sector industrial, representando el 25,4% del sector manufacturero. Esto a su vez supone el 2,5% del PIB nacional, con una cifra de negocios en torno a 126.354,1 millones de euros, donde el número de ocupados en el último año asciende hasta las 558.400¹ personas, con 30.260 empresas las cuales principalmente son PYMES (menos de 50 trabajadores)

La industria alimentaria española destaca en gran parte debido a su calidad, eficiencia en la producción, capacidad de adaptación a los gustos y la demanda tanto nacional como internacional y que es un factor importante a la hora de cumplir las exigencias de los potenciales consumidores. La industria principal del país es la cárnica.

Tabla 5.1 Facturación a nivel nacional en los últimos años.

Principales Magnitudes	Millones de €					Toneladas métricas (miles)				
	2019	2020	2021	%20/19	%21/20	2019	2020	2021	%20/19	%21/20
Facturación Total	1.309,2	1.390,2	1.381,3	6,2%	-0,6%	428,6	459,2	487	7,1%	6%
Mercado Interior (a)	933,8	1.006	932,6	7,7%	-7,3%	227,1	248,1	250,1	9,2%	0,8%
Exportaciones	375,4	384,3	443,3	2,4%	15,4%	201,5	211,2	236,9	4,8%	12,2%
Importaciones (b)	237,7	213,8	237	-10,1%	10,9%	79,4	74,5	84,4	-6,2%	13,4%
Consumo Aparente (a+b)	1.171,5	1.219,7	1.169,6	4,1%	-4,1%	306,5	322,6	334,6	5,2%	3,7%

Detalle Nacional

Fuente: Produlce (2020)

En los últimos años las denominadas “marcas blancas” están adquiriendo una importancia significativa dentro del mercado, centrándose en las galletas destinadas para el desayuno, donde ya están rondando el 60% de la cuota. Si hablamos de galletas más especializadas, vemos como esta cuota es más baja.

¹ EPA 4º trimestre 2022. INE (26/01/2023)

Tabla 5.2 Distribución del volumen de ventas en 2020.



Fuente: Produlce (2020)

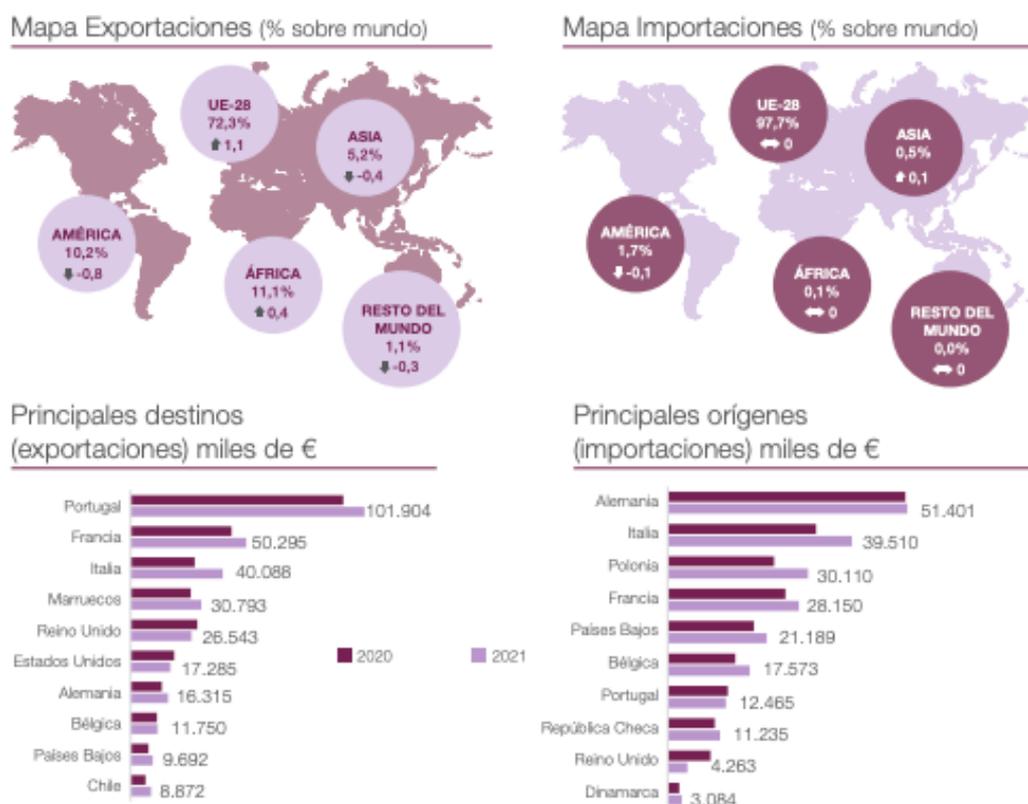
Si nos centramos en la producción de galletas, podemos destacar como España es la mayor potencia a nivel europeo, ya que uno de cada dos kilos producidos dentro de nuestro país, es exportado al exterior (el 27,9% del total del sector del dulce). Algunos de los países a los que se destinan el mayor número de exportaciones podemos decir que van a ser Portugal, Francia, Italia y Marruecos en este orden, acaparando en torno al 70% de las ventas. Debido al gran número de exportaciones que se llevan a cabo, la industria galletera española factura una tercera parte de sus ventas en el exterior.

Podemos destacar que las galletas que más mercado tienen en el exterior van a ser las de desayuno familiar con un 33%, seguidas de las de desayuno infantil con un 20,7%.

En los últimos años, podemos decir que, para este sector, el comercio en el extranjero se ha convertido en fundamental de cara a la sostenibilidad de las empresas galleteras españolas, debido principalmente a que el mercado internacional crece mucho más que la demanda española de galletas.

Dentro de este mercado no hablaremos únicamente de exportaciones, sino que también tenemos que destacar las importaciones que se llevan a cabo, que son el 97,7% importaciones europeas, entre los que destacan las importaciones de los países de Alemania, Italia, Francia y Polonia en este orden.

Imagen 5.1 Mapas de exportaciones e importaciones en 2020.



Fuente: **Produlce (2020)**

5.1.2 El mercado de referencia de Gullón

Quando hablamos del mercado de referencia nos vamos a referir al conjunto de consumidores que van a satisfacer una necesidad o función genérica con diferentes tecnologías.

Podemos considerar el mercado de referencia de la empresa Gullón como el conjunto de consumidores formado por particulares (tanto individuos como hogares) y empresas (hostelería y minoristas) que satisfacen la necesidad (en nuestro caso comer) con diferentes tecnologías o productos sustitutivos.

En nuestro caso, el **mercado de referencia** de Galletas Gullón es la Alimentación. Vamos a proceder a analizarlo más detalladamente.

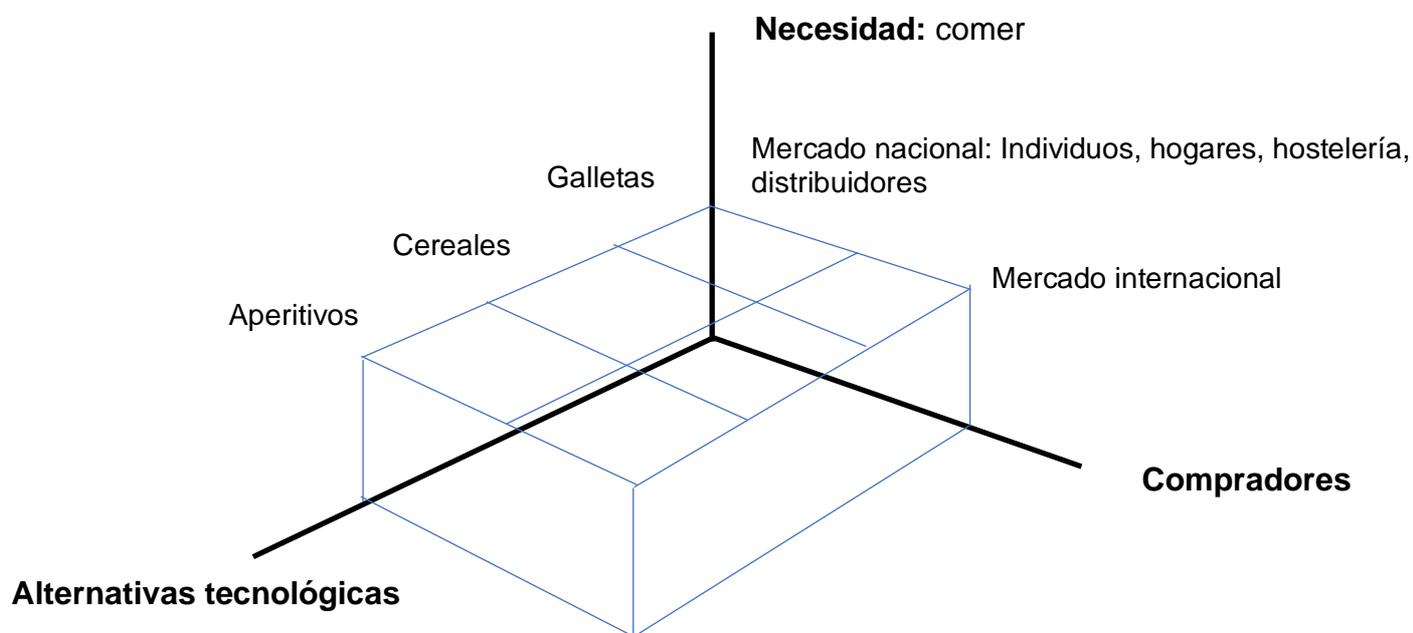
Necesidad que satisfacer: hacemos referencia a lo que queremos satisfacer. La principal necesidad de los clientes que la compañía va a satisfacer es la de *comer*.

Grupos de compradores: hacemos referencia a quien se dirigen los productos o

servicios. Los compradores de Galletas Gullón serán tanto consumidores del mercado nacional como del mercado internacional, formado principalmente por individuos, hogares, empresas de hostelería y distribuidores.

Alternativas tecnológicas: nos referimos a como lo queremos satisfacer, es decir, definir las alternativas tecnológicas que permitan producir las funciones mencionadas y que serán demandadas por el cliente. Existen varias formas de satisfacer las necesidades de satisfacer la necesidad de comer, a través de cereales, galletas, aperitivos. Algunos de los productos sustitutos que más competencia pueden hacer a la compañía, son aquellos que se comen en los desayunos, almuerzos o meriendas.

Gráfico 5.1 El mercado de referencia de Galletas Gullón.



Fuente: Elaboración propia.

5.2 Mercado.

Galletas Gullón en el último ejercicio de 2022 ha crecido un 2% en producción y han obtenido 531 millones de euros de facturación, elevando sus ventas un 26,7%. La compañía ha seguido en la senda del crecimiento en producción de kilos y ventas, logrando así un resultado muy positivo respecto de las previsiones establecidas al comienzo del año que estuvieron marcadas por el conflicto de Ucrania, el incremento del precio de las principales materias primas y los efectos

de la inflación.

La empresa con estos resultados de ventas alcanza el objetivo que se habían marcado cumplir en 2030 (superar los 500 millones de euros en facturación).

Tabla 5.3 Ranking del sector Fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería de larga duración. (CNAE 1072)(2021)

Posición Sector	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia
1	GALLETAS GULLON, SA	405.310.465	Palencia
2	PANAMAR BAKERY GROUP SL.	277.005.652	Valencia
3	FRIMAR PANADEROS SLU	205.075.581	Valencia
4	GALLETAS SIRO SA	178.313.000	Palencia
5	CUETARA SL	146.344.526	Madrid
6	DULCESA SL	118.870.386	Valencia

Fuente: El Economista (2021)

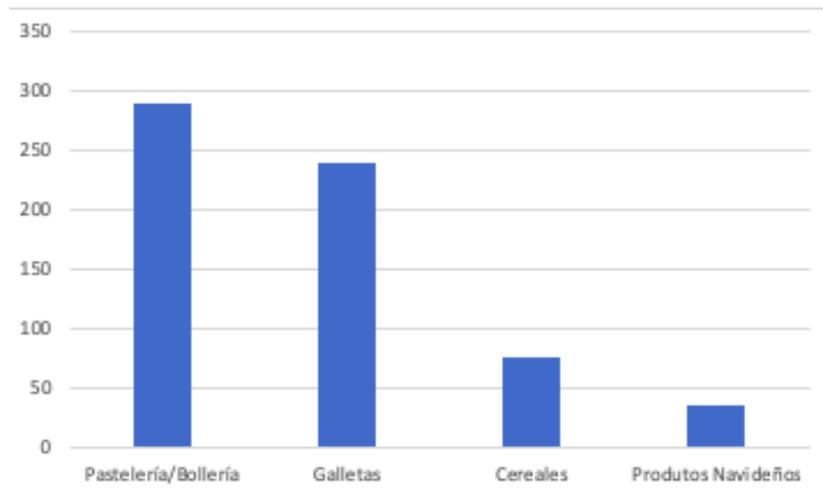
Como hemos venido comentando, Galletas Gullón ha experimentado en los últimos años un constante crecimiento, pasando en estos últimos años de facturar en 2021 405 millones de euros, a 531 en el último ejercicio, lo que supone un notable aumento.

5.2.1 Análisis del sector del dulce.

España es uno de los países que destaca por su gastronomía, ya que tenemos una gran variedad de productos reconocidos en todo el mundo y una gran calidad. Los dulces podemos decir que son uno de ellos, ya que nuestro país cuenta con importantes fabricas tanto de galletas como de pasteles y similares, los cuales van a generar una gran fuente de ingresos que van a contribuir al PIB.

Los hogares españoles consumen alrededor de 640 millones de kilos en productos de pastelería/bollería, galletas, cereales y productos navideños, y gastan en torno a 3.036 millones de euros en realizar estas comparas.

Gráfico 5.2 Volumen de consumo de dulces en España en 2021.



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en el gráfico, en el año 2021 los pasteles y la bollería fueron los productos más consumidos, seguidos muy de cerca por las galletas.

Las galletas dulces son las más consumidas en España, seguidas de las galletas saladas y las galletas con cobertura de chocolate. Además, aquellas galletas que poseen ingredientes naturales y las opciones más saludables también están ganando popularidad en el mercado español.

Podemos decir que existen una serie de factores que hacen que las demandas cambien dependiendo de cada tipo de persona, ya que, por ejemplo, los hogares sin niños consumen una menor cantidad de dulces que los que tienen niños de 6 años, o los habitantes de grandes municipios que cuentan con un mayor consumo per cápita que los que viven en los pueblos.

En los últimos años podemos observar como el consumo de estos productos ha descendido, mientras que el gasto es prácticamente el mismo. El mayor gasto y consumo tuvo lugar en el año 2016 (Sanz, Martín y Fernández, 2020).

Tabla 5.4 Consumo y gasto en bollería, pastelería, galletas y cereales en los hogares en 2021.

CONSUMO Y GASTO EN BOLLERÍA, PASTELERÍA, GALLETAS Y CEREALES DE LOS HOGARES, 2021				
	CONSUMO		GASTO	
	TOTAL (Millones kilos)	PER CAPITA (Kilos)	TOTAL (Millones euros)	PER CAPITA (Euros)
TOTAL BOLLERÍA, PASTELERÍA, GALLETAS Y CEREALES	638,5	13,8	3.035,7	65,6
BOLLERIA Y PASTELERIA	288,8	6,2	1.522,5	32,9
BOLLERÍA Y PASTELERÍA ENVASADA	216,2	4,7	1.034,9	22,4
BOLLERIA Y PASTELERÍA A GRANEL	72,7	1,6	487,6	10,5
GALLETAS	238,4	5,2	885,5	19,1
GALLETAS ENVASADAS	237,6	5,1	878,9	19,0
GALLETAS SALADAS	11,5	0,2	49,9	1,1
GALLETAS DULCES	226,2	4,9	828,9	17,9
GALLETAS GRANEL	0,8	0,0	6,7	0,1
CEREALES	76,2	1,6	293,3	6,3
CON FIBRA	24,7	0,5	90,7	2,0
PRODUCTOS NAVIDEÑOS	34,9	0,8	334,3	7,2

Fuente: Mercasa (2021)

Por otro lado, los productos dulces son uno de los más producidos y fabricados en nuestro país, pero experimentan dificultades a la hora de expandirse al mercado exterior, suponiendo las exportaciones solo un 5% de todo el mercado en volumen (Sanz, Martín y Fernández, 2020)

El precio es un factor importante que influye en la demanda de galletas en España. Los consumidores en los últimos años están siguiendo la tendencia de pagar un precio más alto por galletas que se consideran saludables o que poseen ingredientes naturales.

En cuanto a la distribución de estos productos en este sector, los supermercados son el principal canal de venta, seguidos de los pequeños establecimientos o tiendas.

Podemos decir que es un sector que está en constante evolución e impulsada por varios factores como pueden ser el crecimiento económico o el aumento de la demanda de opciones más saludables y naturales.

5.2.2 Mercado galletero en el extranjero.

Cuando analizamos este mercado en el extranjero, podemos observar que los países a nivel mundial con una mayor tasa de demanda per cápita son Estados Unidos, India y China.

Cuando hablamos del mercado galletero en el extranjero cabe destacar que varía significativamente según el país y la región, debido a las preferencias de

cada consumidor, del nivel de ingresos y de la población. Tanto en Europa, Asia, China, India y América Latina, son grandes consumidores de galletas, donde está aumentando también notablemente la demanda de opciones más saludables y con ingredientes naturales. En Asia, China e India, las galletas dulces y saladas están en constante crecimiento debido a la urbanización; mientras que, en América Latina, países como Brasil y México tienen una demanda de galletas creciente debido al aumento de población y el crecimiento económico.

Si nos centramos en el caso interesante de la India, cabe destacar que, a finales del siglo XX, la industria galletera desarrollo una importante expansión consolidándose así en el ámbito de los alimentos dulces debido a la alta demanda de la población.

Hoy en día, las galletas son uno de los bienes alimenticios más preciados por la sociedad, debido a su razonable coste, sabor y facilidad de transporte. (Mangaonkar, 2021)

India es uno de los mayores consumidores de galletas del mundo, ya que gran parte de la repostería del país (en torno al 75%) se dedica a la producción de galletas. Dicha industria en los últimos años ha tenido un crecimiento muy rápido, pero se estima que su crecimiento se ralentice ya que los fabricantes ofrecerán descuentos para impulsar así el volumen de ventas.

Otro de los aspectos a analizar, como las preocupaciones acerca de las condiciones saludables, apariencia física, estilos cambiantes de vida o elevado coste de la sanidad, está haciendo avanzar al sector galletero a desarrollar e investigar nuevos productos más saludables (Mangaonkar, 2021)

Podemos observar cómo en este país también se llevan a cabo el desarrollo de nuevos productos “más comprometidos” con la salud de los consumidores. Es un mercado completamente distinto al de España ya que la India es un país en el que gran parte de los habitantes viven en pobreza. Por esto que venimos comentando, la producción de galletas no esta tan desarrollada y es más artesanal debido a que carecen de medios y tecnología que puedan tener otros grandes países.

Es un país en el cual la marca va a tener un gran valor, ya que a la hora de

exportar a otros países los consumidores se van a fijar más en los productos de grandes compañías del país como puede ser Britannia, ya que les ofrece una “mayor” confianza.

Si hablamos de Galletas Gullón en el mercado extranjero podemos decir que en el último ejercicio (2022) gracias a su gran presencia en más de 120 países, ha podido obtener un balance de 216 millones de euros en cuanto a exportaciones, lo que va a suponer más del 40% del total en 2022.

Debido a este alto número de ingresos que registra la compañía debido a las exportaciones, podemos decir que es uno de los puntos de crecimiento de Galletas Gullón, apoyándose en las diversas filiales que posee e introduciéndose en nuevas áreas geográficas como puede ser el caso de Asia-Pacífico.

6. ANÁLISIS EXTERNO.

6.1 Entorno general: PEST.

El entorno general o macroeconómico es aquel que agrupa los factores externos que impactan en la empresa y que, por tanto, están fuera de su control. (Westreicher, 2020)

Para llevar a cabo este análisis, lo vamos a llevar a cabo mediante el análisis PEST, donde vamos a utilizar herramientas como los factores Políticos-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos. (conformando así las siglas de PEST) Estos factores que vamos a analizar no van a poder ser controlados por la propia compañía, por lo que deberán de adaptar sus estrategias a dichos factores.

Políticos-legales:

En este ámbito, la empresa deberá de estar al tanto de las regulaciones y legislaciones en materia de alimentación y publicidad. A parte de esto, también deben tener en cuenta las políticas comerciales, de importación y exportación, debido a la gran presencia que tiene la compañía en mercados internacionales. Además, la empresa debe considerar los impuestos y aranceles que puedan afectar.

Alguna de ellas puede ser las siguientes:

1. Normativas de seguridad alimentaria: Galletas Gullón debe de cumplir las

normativas que garantizan la seguridad alimentaria, que establece requisitos para la producción, procesamiento y distribución de alimentos. Ley 17/2011, 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición.

2. Real Decreto 1124/1982, de 30 de abril, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la Elaboración, fabricación, circulación y comercio de galletas, al cual se va a tener que acoger Galletas Gullón.
3. Normativa de propiedad industrial: donde Galletas Gullón tiene registradas varias marcas comerciales como puede ser “Digestive”, por lo que está sujeta a la Ley 24/2015, de 24 de Julio, de Patentes.
4. Normativa Nutri-Score. Es un sistema de etiquetado frontal. Se basa en una escala de 5 letras y de 5 colores de la “A” a la “E”, y del verde oscuro al naranja oscuro. La “A” verde oscura supone mayor calidad nutricional y la “E” naranja oscura la de menor.

Económicos:

Galletas Gullón debe de estar atento a las posibles fluctuaciones de los tipos de cambio debido a que exporta a una gran parte de países. También debe de tener en cuenta las condiciones económicas de los mercados en los que opera, ya que esto puede afectar a la demanda de sus productos por factores como por ejemplo la inflación que estamos sufriendo en el último año.

Además de tener en cuenta los costes de producción y distribución debido a que por lo que hemos comentado anteriormente y por la situación en la que nos encontramos, puede influir en la rentabilidad de sus productos.

En cuanto a estos factores podemos destacar los siguientes:

Tabla 6.1 Opiniones en cuanto términos económicos en marzo 2023.

CUADRO 4
OPINIONES - MARZO 2023
Número de respuestas

	Actualmente			Tendencia 6 próximos meses		
	Favorable	Neutro	Desfavorable	A mejor	Igual	A peor
Contexto internacional: UE.....	0	4	15	5	12	2
Contexto internacional: No UE.....	1	4	14	6	11	2
	Está siendo			Debería ser		
	Restictiva	Neutra	Expansiva	Restictiva	Neutra	Expansiva
Valoración política fiscal (1).....	0	3	16	5	13	1
Valoración política monetaria (1).....	18	0	1	14	5	0

(1) En relación a la situación coyuntural de la economía española.

Fuente: Funcas (2023)

Socioculturales:

En este factor la empresa debe de tener una especial atención a las tendencias y cambios en los hábitos de los consumidores, como puede ser la creciente demanda de los alimentos saludables y sostenibles en los últimos años debido al compromiso de los consumidores con su bienestar y su salud. También es muy importante en este factor la diversidad cultural y las preferencias de los consumidores a la hora de realizar sus productos.

Uno de los factores que influye en Galletas Gullón es la cultura alimentaria de España, donde la comida es una parte fundamental de la cultura y la identidad nacional, haciendo que la empresa haya tenido que adaptar la oferta de productos para así cumplir con las preferencias y expectativas de los consumidores. Otro factor es la importancia de los valores familiares en la sociedad española, donde Gullón ha aprovechado esta tendencia al incluir en su publicidad mensajes que promueven el consumo de galletas como un momento de compartir en familia.

En cuanto a anécdota sobre este factor cuando realice las prácticas en Galletas Gullón, cada 6 meses acuden a la fábrica compradores musulmanes para conocer si cumplen los requisitos para ser compradas las galletas, ya que las líneas de producción deben tener una señalización determinada, una limpieza determinada y una orientación que exigen a Galletas Gullón para que ellos compren estos productos.

Tecnológicos:

En este factor podemos decir que es uno de los más presentes, ya que la compañía destina anualmente un porcentaje elevado de sus beneficios a la innovación, lo que le permite estar al tanto de las nuevas tecnologías en el ámbito de producción, distribución y comercialización de galletas, favoreciendo a la empresa a lanzar al mercado gamas de productos más innovadores. De acuerdo con esto, podemos señalar como Galletas Gullón en 2022 se sumó a Food For Life-Spain (PTF4LS), que es una de las plataformas de mayor reputación en cuanto al I+D+i del sector agroalimentario español. El objetivo se centra en colaborar con las administraciones públicas y con las más de 80 empresas que pertenecen a la plataforma, con el objetivo de identificar nuevas tecnologías.

Galletas Gullón también colabora con diversos centros tecnológicos, universidades e incluso organismos públicos y europeos, para no solo avances tecnológicos, sino que para avanzar en el desarrollo de productos saludables. Algunas de las entidades con las que colabora son: Centro tecnológico CARTIF, el instituto tecnológico agrario de Castilla y León (ITACyL) entre otros.

Otro de los aspectos para tener en cuenta es el comercio electrónico y el marketing digital, ya que puede presentarse como una oportunidad para la captación de potenciales nuevos clientes.

El factor tecnológico dentro de Galletas Gullón va a tener un gran impacto, debido a que va a influir en la automatización de los procesos, la mejora de las cadenas de suministro de materias primas, la innovación de nuevos productos e incluso en el marketing y la promoción.

En cuanto a este factor podemos destacar el importante desarrollo que ha llevado a cabo la Universitat Politècnica de Valencia (UPV) donde han desarrollado un “ecógrafo” que permite analizar las galletas, pan o pastas que permite de manera más rápida, sencilla y económica separar aquellos productos que no cumplan con la calidad buscada.

Medioambientales:

Se trata en este caso de las diferentes medidas y restricciones para la preservación del medio ambiente. Esto podría afectar a la forma de obtener energía para el proceso de producción, pudiendo en un futuro optar por fuentes renovables, o normativas relacionadas con la emisión de residuos, en este caso los desperdicios o desechos de la producción.

Esto puede afectar a Galletas Gullón en la demanda, debido a que, en la sociedad actual, los consumidores están cada vez más interesados en productos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.

En este ámbito Galletas Gullón ha comenzado a tomar medidas, ya que ha puesto en marcha un nuevo proyecto de transporte sostenible, el que consiste en transportar las mercancías con un doble tráiler, lo que va a permitir que se reduzcan significativamente las emisiones de CO₂.

Desde hace unos años, la empresa ya llevaba a cabo proyectos para minimizar

la huella de carbono (sistema de verificación de gases de efecto invernadero). Por ejemplo, utiliza pallets de pool para reducir la huella de carbono y restaurar los sistemas afectados por su actividad. También ha facilitado una aplicación a sus trabajadores para el uso de vehículos compartidos, aumento el número de autobuses por ruta, o incluso está realizando un carril bici desde el municipio de Aguilar de Campoo hasta la fábrica, fomentando de esta manera que los trabajadores también puedan llegar caminando o en bicicleta.

Gullón, en su memoria de sostenibilidad, pone de relieve que cumple 11 de los 17 objetivos de Desarrollo sostenible de la Agenda 2030. Según el director corporativo de la empresa, Paco Hevia, “..con el cumplimiento de estos ejes pretendemos dar solución al problema de la España vaciada, el fomento de hábitos de estilo de vida y ocio saludables, apoyo a la industria de turismo rural, el compromiso con colectivos vulnerables y proteger la biodiversidad y el entorno natural”.

Cabe destacar también que Galletas Gullón ha disminuido sus consumos (agua, energía y gas) aun aumentando su producción. Gracias al proceso europeo REEMAIN, la empresa ha reducido estos consumos por motivos como la recuperación del calor residual de la cocción en los hornos y que va a ser destinado para otros usos, así como la utilización del frío del exterior en el proceso de refrigeración para disminuir el consumo energético y de gas.

Tabla 6.2 Perfil estratégico del entorno.

Perfil estratégico del entorno.					
Perfil PESTEL.	Mn	N	E	P	MP
1. Político.					
Políticas comerciales. (exportaciones, importaciones)			X		
Ayudas o subvenciones destinadas a I+D+i.				X	
Normativa de seguridad alimentaria.					X
España 2030: Estrategia española de Economía Circular.					X
Normativa Nutri-score			X		
2. Económico.					
Fluctuaciones tipo de cambios.			X		
Inflación.	X				
Desempleo.		X			
Índice de confianza de los consumidores.					X
Tasas de interés y políticas cambiarias.		X			

3. Socioculturales.				
Factores demográficos.		X		
Sensibilización por problemas ambientales.				X
Hábitos y estilo de vida más saludable.				X
Nivel de bienestar y salud familiar.			X	
4. Tecnológico.				
Desarrollos tecnológicos relevantes.			X	
Obsolescencia tecnológica.		X		
Food for Life-Spain (PTF4LS)				X
Productos innovadores.			X	
Comercio electrónico y marketing digital.				X
5. Ecológico.				
Plan de negocio responsable.				X
Disminución de cantidad de emisiones.				X
Lucha contra la huella de carbono.			X	
Concepto de valor medioambiental en el mercado.				X
6. Legal.				
Legislación laboral aplicable en el país.			X	
Proceso europeo REEMAIN (fabricación eficiente en materia energética y de recursos)				X
Interés sobre nuevas políticas Medio Ambientales.				X
Leyes que regulan la competencia en el país				X

Fuente: Elaboración propia

6.2 Entorno específico: PORTER

El entorno específico o microentorno son los factores que están más cercanos a la compañía y sobre los cuales puede tener cierto control. (Westreicher, 2020).

El análisis lo vamos a realizar utilizando las fuerzas competitivas de Porter.

En este caso, vamos a analizar los siguientes puntos:

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES (BAJA)

Podemos decir que la industria galletera tiene barreras de entrada que van a dificultar la entrada de nuevos competidores debido a que las empresas que deseen entrar en el mercado van a tener que realizar unas inversiones significativas, tanto de infraestructuras como de equipos de producción. Sin embargo, Galletas Gullón cuenta con una fuerte presencia dentro del mercado donde oferta una amplia variedad de productos junto con una marca reconocida entre los consumidores, lo que le va a otorgar una ligera ventaja sobre los potenciales nuevos consumidores que puedan aparecer dentro del sector galletero.

GRADO DE RIVALIDAD (BAJA)

La industria en la que se encuentra Galletas Gullón es muy concentrada, donde podemos observar a competidores que ofertan productos muy semejantes. Sin embargo, Gullón ha logrado destacar en el mercado gracias a su enfoque en la producción de galletas saludables y su capacidad para innovar constantemente en su amplia gama de productos. Por lo que podemos decir que la rivalidad en el sector es baja. Algunas de estas empresas competidoras pueden ser:

1. Grupo Cerealto Siro.



2. Grupo Adam Foods



3. Mondelez International.



4. Family Biscuits



AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS (ALTA)

Podemos decir que en el caso de Galletas Gullón la amenaza de productos sustitutivos es realmente alta, aunque sus galletas saludables tienen ventaja competitiva en el mercado debido a su reconocimiento, podemos ver como otras marcas de galletas disponen en el mercado de productos de similar sabor, forma y textura que los de Galletas Gullón. Por esta razón, es bueno que la empresa siga el camino de la innovación para no perder cuota de mercado ante posibles productos sustitutivos. Algunos productos sustitutivos a los que se puede enfrentar la empresa son:

- 1- Las magdalenas.
- 2- Los cereales.
- 3- Las tostadas.
- 4- Los bizcochos o brownies.
- 5- Galletas caseras.
- 6- Galletas similares de otras empresas competidoras. (Oreo, Cuétara, Fontaneda, etc)

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (BAJO)

En cuanto a los proveedores, vamos a hacer referencia a los de materias primas, recursos, y empresas de logística. Galletas Gullón es una empresa que trabaja con una gran cantidad de proveedores de ingredientes, por lo que, ayudado de su posición en el mercado, le va a permitir negociar precios favorables y mantener relaciones a largo plazo con sus proveedores al considerarles estos como una compañía importante. Consume grandes volúmenes de materias primas como pueden ser aceites, grasas, azúcares,

harina, cartón o plásticos entre otros. Esto hace que los proveedores tengan escaso poder de negociación.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (ALTO)

Hacemos referencia al poder que tienen las empresas de distribución. Gullón, vende sobre todo a hipermercados y fabrica galletas para terceros (p.e. Mercadona) y también son sus clientes bares, restaurantes, gasolineras, cafeterías, etc. Estos distribuidores, sobre todo los grandes, tienen un gran poder de negociación. Así, por ejemplo, la subida del precio de las galletas, debido al incremento en el precio de las materias primas, en ocasiones, no han podido trasladarla a los distribuidores debido al poder que éstos ostentan.

6.3 Nivel de concentración de la industria.

La industria galletera es un mercado altamente competitivo con una amplia variedad de empresas que ofertan productos similares a los consumidores. Aunque hay algunas empresas líderes, la industria galletera sigue siendo altamente diversificada y competitiva.

En España, el mercado de galletas está liderado por Galletas Gullón y Mondelez España, que juntas acaparan el 34% del mercado total de galletas. Aunque además de estas empresas que hemos mencionado, también hay otras empresas importantes como pueden ser Nutrexp, Artiach, Grupo Cerealto Siro Foods o Cuétara.

En cuanto a esto, podemos destacar que Galletas Gullón mostró su interés en adquirir la compañía de Cerealto Siro (que es el principal competidor en cuanto a la distribución a supermercados) debido a que la compañía en los últimos años no está pasando por una buena situación y esta buscando comprador. Esto le iba a beneficiar a Galletas Gullón en cuanto al mercado en el extranjero, o como dice el directivo Gabaldón “coger músculo porque es lo que se necesita para competir en los mercados internacionales.” Finalmente, esta oferta no vinculante tuvo que ser descartada debido al miedo a la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC).

Si observamos las empresas líderes en Europa, podemos incluir Bahlsen, Lotus Bakeries y United Biscuits.

Sin embargo, a pesar de la presencia de estas empresas “líderes”, la industria galletera sigue siendo altamente competitiva. Hay numerosas empresas de

menor tamaño que también gozan de participación dentro del mercado y que ofrecen también productos innovadores y de alta calidad.

La diversidad en la industria galletera se debe en parte a la amplia variedad de productos que se ofrece, como galletas saladas, dulces, de chocolate, integrales, etc. También hay productos más comprometidos con los consumidores como son las galletas sin gluten o sin lactosa.

En definitiva, aunque dentro de la industria galletera hay algunas empresas líderes del sector, el mercado sigue siendo altamente diversificado y competitivo. Aunque el nivel de concentración de la industria galletera varía según el mercado y la región geográfica.

7. ANÁLISIS INTERNO.

7.1 Cadena de valor.

En el análisis interno de Galletas Gullón, podemos distinguir entre fortalezas y debilidades, y para ello nos vamos a apoyar en el análisis de la cadena de valor.

Imagen 7.1 Cadena de valor.



Fuente: Porter

Cuando hablamos de la cadena de valor hacemos referencia a la desagregación de la empresa en aquellas actividades que vamos a denominar como esenciales, que son precisas llevar a cabo para vender un determinado producto o servicio, con el objetivo de así poder identificar las ventajas competitivas de la compañía.

Podemos decir que es una herramienta que nos va a ser de gran utilidad, debido a que Galletas Gullón presenta una estructura moderna, donde se mezcla las funciones internas y la visión global del sector, logrando de esta manera

adaptarse mejor al modelo de negocio.

Podemos dividir la cadena de valor en:

Tabla 7.1 Actividades primarias.

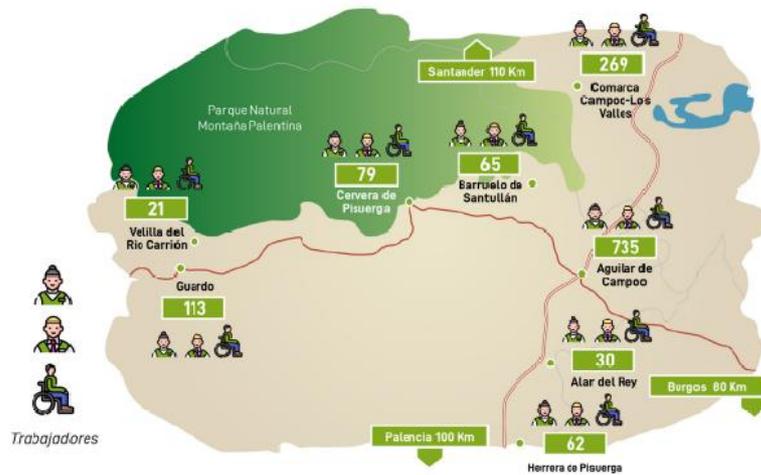
<p>Logística de entrada y salida.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de la materia prima de sus proveedores (harina, grasas, azúcares, etc) • Almacenamiento medio en silos y almacenes. • Relaciones duraderas en el tiempo con los proveedores. • La distribución se realiza por medio de diferentes empresas logísticas. (Carreras, El mosca, Parte, Maersk, etc) • La logística se realiza desde la planta en camiones o contenedores. 	<p>Trabajadores y directivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran parte de la plantilla pertenece a Aguilar de Campoo o comarca. • Los trabajadores se sienten identificados con la empresa logrando así la consecución de objetivos. • Directivos con amplia experiencia y currículum. • Diversas cribas para contratar a las personas más indicadas para cada puesto.
<p>Marketing y ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No ha llevado inversiones a gran escala en los últimos años. • La empresa busca el “boca a boca”. • En 2023 anuncios en la final de la Copa del Rey o en el rosco de Pasapalabra. • Incentiva a los clientes a contar su experiencia a través de las redes sociales. • Buzón de sugerencias. • Presencia en ferias nacionales e internacionales. 	<p>Servicio postventa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantía del producto. • Posibilidad de reclamación en la página web. • Las reclamaciones vienen disminuyendo durante los últimos años.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 7.2 Distribución de los trabajadores en la zona donde fabrica.



105 PERSONAS
DE 21 NACIONALIDADES DIFERENTES



Fuente: Memoria de Sostenibilidad Gullón 2021.

Tabla 7.2 Actividades de apoyo.

Infraestructura.
<p>La factoría la podemos localizar en la localidad palentina de Aguilar de Campoo (Palencia), en esta localidad vamos a poder localizar Gullón II, III y IV al igual que VIDA I, II. Además, encima de la factoría de Gullón II podemos localizar las oficinas tanto de Gullón como de VIDA, así como salas de reuniones donde proporcionan formación a sus empleados.</p>
Gestión de Recursos Humanos.
<p>La formación y preparación de los empleados los realiza la propia empresa mediante cursos y charlas que tienen que completar antes de incorporarse. Las formaciones son generales y específicas dependiendo del puesto de trabajo que vayan a desempeñar dentro de la empresa. También utilizan empresas de trabajo temporal como Randstad para Gullón y Manpower para VIDA.</p> <p>Hoy en día la empresa cuenta con 908 trabajadores en Gullón, 313 en VIDA y 657 procedentes de las ETTs.</p>
Mejora de productos y desarrollo de la tecnología.
<p>Galletas Gullón es una empresa que lleva continuos avances tecnológicos debido a su política de reinversión de los beneficios. Cuenta con la nueva planta de Vértice de Innovación y Desarrollo de Alimentos que actualmente es una de las plantas más grandes e innovadoras de Europa. En cuanto al producto, lo adapta a las necesidades de los consumidores, lanzando al mercado productos novedosos y diferentes (sin gluten, sin azúcar, etc).</p>
Compras.
<p>Galletas Gullón va a realizar las compras según la demanda que generen, ya que disponen de grandes silos y almacenes donde antes de utilizar la materia prima en los procesos de</p>

producción pasan un cribado de calidad. Van a seleccionar los proveedores en función de los costes o políticas de pago, aunque siempre que pueden utilizar materia prima proveniente de la zona geográfica en la que se encuentra lo prefieren.

Ejemplo: Harinera de Nogales S.A. (Alar del Rey)

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Recursos y Capacidades.

Una vez que hemos analizado la cadena de valor de Galletas Gullón, vamos a proceder al análisis de los recursos y las capacidades que tiene la empresa, ya que es fundamental a la hora de marcar diferencias y obtener alguna ventaja competitiva frente a los competidores que podemos encontrar en el sector galletero. Para ello vamos a desarrollarlo en la siguiente tabla:

Tabla 7.3 Recursos y capacidades de Gullón.

Recursos de Gullón.	Capacidades de Gullón.
<p>Recursos tangibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edificios dotados con toda la maquinaria, almacenes e instrumentos necesarios a la hora de la producción y logística de las galletas. • Despacho de galletas en Aguilar de Campoo donde se pueden comprar y probar todos sus productos elaborados. • Lleva a cabo una política de reinversión de los beneficios (en 2022, el 2% del beneficio) <p>Recursos intangibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevado grado de cooperación y buena relación con sus proveedores de materias primas. • Capital humano cualificado y no cualificado (personal de producción), aunque ofertan a sus trabajadores una continua formación. • Están en constante conocimiento de las necesidades y gustos de sus consumidores, así como 	<ul style="list-style-type: none"> • Una experiencia de más de cien años en el sector, lo que le permite adaptar sus productos a las necesidades de los consumidores. • En su abanico de productos mezcla los novedosos con los tradicionales. • Es una de las empresas del sector con más actividad en I+D+i. • Lleva a cabo proyectos de compromiso con el medio ambiente (cartón reciclado, evitar emisiones de gases y desechos, etc) • Atención personalizada con los clientes (Mercadona, Lidl, etc) • Desarrolla y mantiene relaciones estrechas con los proveedores de materias primas de la zona. • Posee una gama de productos procedentes de la agricultura ecológica.

<p>comprometidos con realizar productos de una elevada calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una imagen de marca cada vez más conocida tanto nacional como internacionalmente. 	
---	--

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Análisis DAFO.

En este apartado nos vamos a centrar en el análisis de la empresa dentro del sector, y para llevarlo a cabo, vamos a utilizar el Análisis DAFO, donde analizaremos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Galletas Gullón.

Imagen 7.3 DAFO.



Fuente: Emrendepyme.

Hablaremos de las variables internas que afectan a la compañía, que va a consistir en evaluar los recursos, habilidades y competencias que esta posee o carece, para poder las determinadas medidas estratégicas para así de esta manera lograr los resultados fijados por la compañía.

Los factores de origen interno van a ser los siguientes:

1. Fortalezas: Aquellos atributos que van a contribuir a que la empresa tenga una ventaja competitiva en el mercado en el que opera.
2. Debilidades: Aquellos problemas internos que se deben de localizar y tratar de buscar una solución.

Los factores externos de la empresa, que con esto nos vamos a referir al entorno de la empresa, que van a tener una notable importancia a la hora de tomar decisiones y que la empresa no controla. Estos factores van a ser los siguientes:

1. Oportunidades: Hablaremos de aquellos factores positivos que tienen lugar en el entorno y que deben de ser aprovechados por la empresa.
2. Amenazas: En este caso nos vamos a referir a los factores ajenos a la empresa que pueden llegar a afectar a su funcionamiento.

Tabla 7.4 Análisis DAFO.

Fortalezas.	Debilidades.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuas mejoras y avance tecnológico. 2. Buena imagen de la compañía. 3. Marca reconocida. 4. Amplia gama de productos. 5. Crecimientos del sector en los últimos años. 6. Las materias primas son fáciles de elaborar y de conseguir debido a la situación geográfica de la empresa. 7. Los productos son una buena opción nutritiva. 8. Los trabajadores de la empresa se sienten identificados con ella. 9. Amplia presencia internacional. 10. Gran éxito de los productos Diet Nature. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte dependencia de las marcas de distribuidor (60% de las ventas). 2. Competencia con importante nombre. (Cuétara, Siro, Fontaneda, ...) 3. Localización de la fábrica y almacenes. (Se encuentra en una zona rural, donde el puerto más cercano está a 100 km) 4. Elevados costes en logística.
Oportunidades.	Amenazas.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuas mejoras y avance tecnológico. 2. Buena imagen de la compañía. 3. Marca reconocida. 4. Amplia gama de productos. 5. Crecimientos del sector en los últimos años. 6. Las materias primas son fáciles de elaborar y de conseguir debido a la situación geográfica de la empresa. 7. Los productos son una buena opción nutritiva. 8. Los trabajadores de la empresa se 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regulaciones legales. 2. Numerosos competidores en el mercado que se dedican a la misma actividad. 3. Competidores que ofrecen “marca blanca” a unos precios más reducidos. 4. Cambios en las preferencias del consumidor. 5. Inflación y fluctuaciones en los precios de los ingredientes.

<p>sienten identificados con ella.</p> <p>9. Amplia presencia internacional.</p> <p>10. Gran éxito de los productos Diet Nature.</p> <p>11. Cambio de hábitos de los consumidores, haciendo que estén abiertos a nuevos productos y sabores.</p> <p>12. Fabricar marcas de distribuidor (p.e. Hacendado).</p>	
---	--

Fuente: Elaboración propia.

Una vez hemos llevado a cabo este análisis, podemos decir que la estrategia a seguir por Galletas Gullón debería ser una estrategia Ofensiva, que es aquella en la cual la empresa se va a centrar en potenciar las fortalezas del negocio, aprovechando de esta manera la situación de ventaja de la que dispone en el mercado.

Como hemos comentado con anterioridad, al ser Galletas Gullón una de las empresas líderes en el sector, puede optar por lanzar numerosas ofertas y líneas de productos a sus clientes, ya que tiene a su favor el ser una empresa con renombre y un buen reconocimiento dentro de sus consumidores, que va a garantizar unos productos de gran calidad.

7.4 Misión, visión y valores.

En cuanto a Galletas Gullón S.A podemos observar un propósito principal que consiste en crear valor y poder a su vez compartirlo con los consumidores, clientes, empleados, proveedores, ciudadanos de la comarca de Aguilar de Campoo y accionistas de la compañía que quieran participar de manera directa en la actividad de la empresa.

Misión.

La misión de Galletas Gullón es la de ofrecer productos saludables y de una calidad alta para el disfrute de sus consumidores. La empresa tiene un alto compromiso con la innovación y el desarrollo sostenible, que lleva a la compañía a buscar siempre mejoras en la calidad de sus productos y minimizar su impacto en el medio ambiente.

Galletas Gullón se centra en ofrecer una gran variedad de productos saludables, con ingredientes de alta calidad y bajos en grasas y azúcares. Posee una línea

de productos sin gluten y sin lactosa para así llegar también a consumidores con necesidades o dietas especiales.

Además, la compañía ha implementado medidas para minimizar su impacto en el planeta, debido a su compromiso con el medio ambiente. Galletas Gullón debido a su uso de tecnologías limpias ha conseguido reducir significativamente sus emisiones de CO2 en los últimos años, incluyendo también programas de reciclaje y gestión de residuos en sus fábricas de producción.

Visión.

La visión de Galletas Gullón es convertirse en la marca líder de galletas saludables en todo el mundo. Para conseguirlo, se centran en ofrecer productos con la mayor calidad posible para satisfacer las necesidades de sus clientes y promover un estilo de vida saludable.

Galletas Gullón tiene un compromiso con la innovación y la sostenibilidad, lo que le lleva a mejorar constantemente sus procesos y sus productos. Además, la empresa está comprometida con la responsabilidad social, y trabaja para mejorar la calidad de vida de las personas de su comunidad y en todo el mundo.

Debido a su trayectoria es una marca confiable y reconocida en el mercado, lo que los lleva a querer ser una empresa segura en la que cada uno de sus trabajadores contribuya al continuo crecimiento y mejora de la compañía.

Valores.

Los valores de Galletas Gullón están arraigados en su compromiso con la calidad, la innovación, la sostenibilidad y la responsabilidad social.

La calidad es uno de los valores fundamentales y por eso la compañía se esfuerza en ofrecer productos excepcionales en cada uno de sus productos. También se compromete con la innovación, buscando en todo momento mejorar tanto sus procesos como sus productos.

La sostenibilidad es otro valor importante para Galletas Gullón, esforzándose para minimizar su impacto en el entorno desde el proceso de producción hasta la distribución.

La honestidad, integridad y la ética son valores fundamentales dentro de la compañía, por lo que Galletas Gullón se compromete a mantener altos

estándares en todas sus operaciones y relaciones comerciales. La empresa valora en gran medida la inclusión y la diversidad, y se esfuerza por crear un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso con todos y cada uno de sus empleados para que gocen de la máxima motivación posible a la hora de desempeñar su puesto de trabajo.

8. ESTRATEGIAS DE MARKETING.

8.1 Producto.

Galletas Gullón dispone de una cartera de productos con una gran variedad de galletas, aperitivos y cereales; ya que debido a la continua innovación de los productos de la compañía se pretende satisfacer a un mayor número de potenciales consumidores.

A continuación, dividiremos por categorías los productos y los presentaremos en unas tablas.

Galletas saladas:

 <p style="text-align: center;">Mini Fish</p>	<p>Son un producto delicioso con forma de pequeños peces, elaborados con avena y harina de trigo integral. Son una alternativa saludable a otros snacks y postres.</p>
 <p style="text-align: center;">Cracker Classic</p>	<p>Son unas galletas saladas y crujientes perfectas para cualquier ocasión. Son ideales para acompañar con cualquier comida o para ser consumidas solas, así como para ser sumergidas en salsas por su textura.</p>

 <p>Crackers Quinoa & chia</p>	<p>Son una opción con un alto nivel de nutrientes y fibra, debido a sus ingredientes. Están disponibles en paquetes individuales lo que las hace ideales para consumir en cualquier lugar y en cualquier instante.</p>
 <p>Mini Bites Jamón</p>	<p>Es un producto nuevo en el mercado, combinan el sabor intenso del jamón con la textura crujiente de las galletas, siendo el jamón uno de los productos típicos españoles. Son un perfecto aperitivo ya que son nutritivos y poseen un sabor intenso.</p>
 <p>Crackers Cheddar</p>	<p>Junto a las de jamón, es uno de los últimos productos que se ha lanzado al mercado. Es un snack perfecto para los amantes del queso, ya que posee un sabor intenso. Son una opción deliciosa y nutritiva.</p>
 <p>Mini Cracker</p>	<p>Son un snack práctico y delicioso para aquellos que buscan algo salado. Son una buena opción para cualquier momento del día. Son fuente de fibra y carbohidratos.</p>
 <p>Mini Mix</p>	<p>Es un snack donde se combinan las demás variedades saladas como son los mini fish. Ideal para completar la mesa de aperitivos.</p>

Tortitas:

 <p>Tortitas arroz sin gluten Vitalday 130g Tortitas maíz sin gluten Vitalday 130g</p>	<p>Ambos dos productos son sin gluten. Podemos observar como las hay tanto de arroz como de maíz, y son perfectas y saludables como aperitivos o acompañamiento de otras comidas.</p>
 <p>Tortitas de arroz integral Bio Organic Tortitas de maíz Bio Organic</p>	<p>Esta gama de productos con similares a los anteriores salvo que son hechas con ingredientes procedentes de la agricultura ecológica.</p>
 <p>Tortitas arroz integral sabor yogurt sin gluten Vitalday Tortitas de avena y arroz con yogurt y frambuesa Vitalday Tortitas de maíz con chocolate negro sin azúcares y sin gluten Vitalday</p> <p>Tortitas arroz integral sin gluten Vitalday Tortitas maíz sin gluten Vitalday Tortitas avena, quinoa y lino sin gluten Vitalday</p> <p>Tortitas arroz integral con chocolate negro sin gluten Vitalday Tortitas maíz con chocolate negro sin gluten Vitalday Tortitas avena, arroz y chocolate negro sin gluten Vitalday</p> <p>Tortitas arroz, chocolate y frambuesa sin gluten Vitalday Tortitas arroz, chocolate y naranja sin gluten Vitalday Tortitas arroz, chocolate y coco sin gluten Vitalday</p>	<p>Estas tortitas son una de las gamas más llamativas de la compañía. Son perfectas para utilizar como aperitivo a cualquier hora del día, y, además, hay gran variedad (chocolate negro, chocolate y naranja, chocolate y frambuesa, etc.) Estas tortitas pueden ser de arroz, maíz, avena, quinoa y lino; y además sin gluten.</p>

Galletas para niños:

	<p>Es una gama de productos destinada para los más jóvenes de la casa.</p> <p>A parte de gozar de una buena alimentación, pueden disfrutar con los personajes de las galletas.</p> <p>En este caso, Tigresa esconde un rico tesoro de cereales para todos los navegantes; Camaleón es el valiente capitán de la tripulación sin gluten; y Pulpo es el guardia de un cofre de finas galletas.</p>
 <p>Dibus Dragons</p> <p>Dibus Magic</p> <p>Dibus Magic cubierto choco</p> <p>Dibus Mini choco</p> <p>Dibus Mini cereales Angry Birds</p> <p>Dibus Mini puzzle Pinypon</p>	<p>Esta es la gama Dibus, también destinada a los más pequeños, en los que podemos encontrar desde galletas bañadas en chocolate, galletas normales, o cereales; todos ellos con temática de dibujos.</p>
 <p>Tuestis Mini</p> <p>Tuestis Choco-sándwich superhéroes</p> <p>Tuestis Liga de la Justicia</p>	<p>Esta la denominamos la gama de las tuestis, donde podemos encontrar también cereales, pero más centrada en galletas básicas con figuras estampadas para los niños.</p> <p>Gran valor en vitaminas.</p>

Vitalgrain:

	<p>Espelta, chía y choco leche. Elaborado con aceite de girasol alto oleico, semillas de chía, cebada, avena, espelta y arroz inflado. Elaborado con azúcar no refinado, obtenido del jugo de la caña de azúcar.</p>
	<p>Avena, espeta, cebada y centeno. Es una de las galletas más crujiente con 3 cereales integrales, copos de avena y arroz inflado.</p>
	<p>Cacao, avena y naranja. Es una de las galletas más novedosas de la compañía, compuesta de cereales, cacao, un toque de aroma a naranja y lenteja roja.</p>
	<p>Cacao, cebada y centeno. Una galleta aún más crujiente. Compuesto por cacao, chips de chocolate, cereales integrales y base de arroz inflado.</p>

Tradicional:

	<p>En esta categoría observamos unas riquísimas galletas doradas, que tienen todo el sabor de las galletas más tradicionales, perfectas para ir acompañadas de leche.</p>
---	---

 <p>Crema Canela</p> <p>Cinnamon Crisps</p>	<p>Ofrecen todo el sabor de las galletas tradicionales tostadas con canela para disfrutar de tu desayuno.</p>
	<p>Son galletas tradicionales doradas donde también podemos observar las galletas pasta, las galletas maria, e incluso una variedad de bizcochos.</p>

Galletas con chocolate:

Dentro de esta sección podemos destacar las galletas para aquellos paladares más golosos, y donde la compañía tiene una gran reputación en determinadas galletas como pueden ser las ChocoBom, que son galletas que siempre han tenido un alto impacto dentro de la comunidad universitaria como podemos observar en las redes sociales, donde se llevan a cabo colaboraciones con diferentes universidades y esta gama de galletas.

A parte de las mencionadas, también dispone de un surtido de galletas, galletas bañadas en chocolate o chips.

Imagen 8.1 Galletas con chocolate.



Fuente: Galletas Gullón.

Sin gluten:

Imagen 8.2 Galletas Sin Gluten.



Fuente: Galletas Gullón.

Sabemos que Galletas Gullón es una empresa especialmente comprometida con sus potenciales clientes. Debido a esto y a sus rigurosas mejoras tecnológicas y de calidad (en materias primas), poseen en el mercado una gama de productos sin gluten. Gran parte de todos los productos que hemos venido enumerando también se producen sin gluten, y se van a distinguir mediante un distintivo redondo que podemos observar en las cajas de las galletas.

Imagen 8.3 Distintivo Sin Gluten Galletas Gullón.



Fuente: Galletas Gullón.

Este es el logo que la compañía utiliza para distinguir este tipo de galletas del resto, en el que aparte de incluir este círculo, también incluye una franja de color donde se indica el tipo de galletas que es.

Zero sin azúcares:

Imagen 8.4 Galletas Zero sin azúcares.



Fuente: Galletas Gullón.

Debido a la tecnología novedosa que posee la compañía, y a su compromiso que tiene con los clientes, Gullón ha desarrollado en los últimos años la variedad de galletas Gullón Zero sin azúcares, donde incluye más de 20 galletas (de las que hemos venido enumerando anteriormente) para saborear, donde podemos destacar las digestive avena Zero, surtido de galletas Zero, barquillos de vainilla Zero y la maría dorada Zero.

Sanas y fibra:

La compañía ofrece una amplia familia de galletas que se adapten a los diferentes gustos y necesidades de cada consumidor. En este caso van a ser las galletas sin azúcares, ricas en fibra, cereales integrales, sin gluten (como hemos comentado con anterioridad), sin lactosa y otros alérgenos, sin sal añadida o con ingredientes que provienen de la agricultura ecológica.

Imagen 8.5 Galletas sanas y fibra.



Fuente: Galletas Gullón.

Como hemos venido comentando podemos ver como Galletas Gullón posee una amplia variedad de galletas, donde algunas de las más vendidas por la compañía van a ser las siguientes:

1. Digestive: conocida como una galleta integral de avena que goza de un alto contenido en fibra y bajo contenido en grasas saturadas.
2. María: conocida como una galleta más tradicional de vainilla y azúcar que se utiliza comúnmente para acompañar bebidas como café o leche.
3. Diet Fibra: una galleta integral baja en calorías y rica en fibra que es ideal para aquellas personas que buscan cuidar su salud y su dieta.
4. Chiquilín: una galleta también más tradicional española que está hecha con aceite de oliva, y que destaca por su textura crujiente.
5. Chocolate: una galleta con pepitas de chocolate que permite de esta manera combinar la masa con el chocolate.

8.1.1 Enfoque productos BIO.

Dentro del sector BIO podemos hablar del gran éxito que está teniendo la compañía siendo una de las empresas líderes en la innovación en la salud.

La empresa familiar que actualmente se encuentra liderada por la tercera y cuarta generación de la Saga Gullón, posee cientos de tipos de galletas distribuidas por todo el mundo, desde la María Dorada a sus pioneras galletas integrales.

Imagen 8.6 Países con los que comercializa Gullón.



Fuente: Galletas Gullón.

La empresa es líder en varios segmentos del sector de las galletas saludables, distinguida por una gran capacidad de innovación, que es una de las claves del crecimiento de la empresa. Posee dentro de las galletas “saludables” un 30% de la cuota de mercado, en las galletas “sin azúcar” un 35% de la cuota de mercado y en las galletas “BIO” un 32% de cuota.

Imagen 8.7 Distintivo BIO Organic Galletas Gullón.



Fuente: Galletas Gullón.

“El siglo XXI es el siglo de la Salud” (Martínez Gabaldón,2019) Con esta idea, la empresa ha lanzado al mercado el “Surtido Diet Nature”, para de esta manera seguir fomentando los alimentos saludables para los consumidores a través de una variedad de galletas sin azúcares añadidos, ideales para personas diabéticas, aquellas que desean cuidar su dieta o para las que tengan algún tipo de enfermedad.

Este proyecto de la compañía comenzó hace una década, con una iniciativa de “desayunos saludables”, que entra dentro de los compromisos de la empresa para fomentar una alimentación sana a los niños y los hábitos del desayuno, y la importancia de comer cinco veces al día. (Álvarez, 2019)

8.2 Estrategia competitiva.

Una vez hemos llevado a cabo el análisis de Galletas Gullón, podemos decir que la empresa va a llevar a cabo una estrategia de diferenciación, donde se va a centrar en diferenciarse del resto de sus competidores. Juna Miguel Martínez , director general de Gullón, señala: “nuestra estrategia se ha basado fundamentalmente en la calidad de las materias primas y en aplicar innovación pura”. Hasta tal punto es así que destinan hasta el 3% de la facturación a I+D+i.

Imagen 8.8 Palabras del director de la compañía.



Fuente: Galletas Gullón.

En nuestro caso y como hemos podido analizar, Galletas Gullón cuenta con una gran variedad de productos, compuesta por diferentes galletas de distintos tipos, con la cual va a satisfacer las necesidades que los potenciales clientes posean.

Galletas Gullón se caracteriza por ofrecer una gran variedad de productos, pero también de una gran calidad y con un especial énfasis en la salud de los consumidores, situándose de esta manera en cabeza del sector galletero español, y siendo una de las más importantes a nivel europeo.

El sector galletero como hemos comentado ha aumentado en los últimos años, donde podemos encontrar desde las galletas más tradicionales, hasta las

galletas más innovadoras comprometidas con la salud y el bienestar de los consumidores. Nos encontramos en un mercado altamente competitivo donde las empresas competidoras ofertan productos similares a los ofertados por Galletas Gullón; aparte de ser un sector maduro, donde los precios son similares. (excepto las marcas blancas)

Debido a todo esto, innovar es una obligación que en este caso Galletas Gullón cumple a la perfección, ya que está innovando en productos continuamente, y que le va a permitir diferenciarse del resto de los competidores y llamar la atención de los consumidores potenciales.

Galletas Gullón en los últimos años está llevando a cabo ideas novedosas para de esta manera poder destacar frente a los consumidores. Estas ideas de las que hablamos las plasma en numerosos productos de la compañía, como pueden ser los productos BIO o los enfocados a consumidores con limitaciones alérgicas a la hora del consumo de las galletas tradicionales.

Cabe destacar que no únicamente se está centrando en el producto estrella de la compañía que son las galletas, sino que también está creciendo e innovando en las tortitas de arroz – maíz y en los snacks salados, que les puede proporcionar una ventaja frente a sus consumidores. Por ejemplo, el verano de 2022 lanzaron al mercado los snacks salados de jamón, donde pretendían juntar las galletas saladas con un alimento tradicional español y reconocido mundialmente como es el jamón.

Aunque la localización de la compañía en el municipio de Aguilar de Campoo (Palencia) no es la mejor a la hora de la distribución, Galletas Gullón tiene acuerdos de cooperación con empresas tanto de logística (por ejemplo: Transportes Parte S.L) como de materias primas (por ejemplo: Harinera de Nogales S.A) que le permite a Galletas Gullón mantener ciertas ventajas aun no siendo la localización de las factorías la óptima.

8.3 Estrategia corporativa.

Galletas Gullón hoy en día cuenta con 5 centros de producción, situados todos ellos en la localidad de Aguilar de Campoo (Palencia), y donde sigue en continuo aumento de sus plantas productivas.

Imagen 8.9 Filiales de la empresa Galletas Gullón.



Fuente: Galletas Gullón.

La estrategia que lleva la empresa es la del crecimiento mediante la creación de empleo y el bienestar en la sociedad, centrándose en el municipio de Aguilar de Campoo y en los individuos que la habitan, realizando todo esto desde la sostenibilidad para dar de esta manera respuesta a desafíos locales como puede ser el cambio climático. Debido a la reinversión de sus beneficios y al desarrollo de Gullón y VIDA, esta localidad se ha convertido en los últimos años en el centro productivo más industrializado de Europa.

Podríamos decir que Galletas Gullón ya goza de un buen reconocimiento a nivel nacional, lo que le permite centrarse en mejorar su reconocimiento a nivel internacional, para de esta manera aumentar su volumen de exportaciones y penetrar en mercados de áreas geográficas aun no alcanzadas. (actualmente exporta a 120 países)

Actualmente la compañía se centra en fortalecer su posición en el mercado de las galletas saludables, destacando su calidad, innovación y la preocupación por la salud de sus consumidores. Para diferenciarse de sus competidores ha puesto en el mercado una gran variedad de productos novedosos que le ha permitido situarse líder en innovación del sector, con productos como Sin Gluten, Diet Nature, Zero o Bio Organic que como hemos comentado con anterioridad están realizadas mediante materias primas ecológicas.

Es una empresa que está en constante innovación para de esta manera mantenerse en "línea" con las nuevas tendencias del mercado. Explora

continuamente nuevos sabores, texturas y formatos para posibles nuevos productos en función de las necesidades creadas de los consumidores. Y si nos centramos en los procesos y operaciones internas, continuamente se están implementando avances tecnológicos en las cadenas de producción y logística, tanto para mejorar y agilizar la producción, como para liberar de ciertos trabajos a los empleados de producción.

Cabe destacar también la responsabilidad corporativa de la empresa, que ha sido uno de sus puntos clave, donde la compañía se ha comprometido con: la gestión ética, la defensa de los Derechos Humanos, las normas laborales, la protección del medio ambiente, la lucha contra la corrupción y la contribución al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

8.4 Estrategia social.

En los últimos años y como hemos comentado con anterioridad, Galletas Gullón no ha llevado a cabo grandes inversiones en marketing, ya que la empresa prefiere el denominado “boca a boca”.

La compañía se ha centrado en la innovación de sus productos, ofertando a los consumidores una galleta más comprometida con el bienestar y la salud de sus consumidores, lo que le ha llevado a ser una de las empresas referentes dentro del sector.

Algunas de las últimas campañas publicitarias más notables han sido las que hemos comentado con anterioridad, en la Copa del Rey de fútbol masculino, o Pasapalabra.

Imagen 8.10 Anuncio de Galletas Gullón.



Fuente: Galletas Gullón.

Si observamos las campañas publicitarias de Galletas Gullón, podemos decir que no lanza las campañas para dar a conocer la compañía, sino que sus campañas publicitarias van más centradas a una gama de productos

determinados, como pueden ser los productos Sin azúcar y Sin gluten.

A parte de esto, Galletas Gullón apoya y fomenta el deporte, tanto entre sus empleados como en la Montaña Palentina, promoviendo de esta manera un estilo de vida saludable. A parte de esto, Galletas Gullón participa en carreras de ciclismo y de MTB con trabajadores de la plantilla, lo que los llevo en 2019 a ser campeones de la “Non Stop Madrid-Lisboa”, lo que le permitió aumentar su notoriedad a nivel nacional. Cabe destacar también que es uno de los principales patrocinadores en todas las actividades deportivas que se realizan en la comarca, desde Triatlones en Aguilar de Campoo (Palencia), hasta la prueba del campeonato mundial de enduro, realizada en la misma localidad.

Imagen 8.11 Equipos en los que colabora Galletas Gullón.



Fuente: Galletas Gullón.

En cuanto a las redes sociales, podemos ver como en Instagram poseen 45700 seguidores (donde se mantienen muy activos) y en Facebook 47000 seguidores. Estas redes sociales son muy importantes ya que pueden crear un vínculo con el consumidor, así como la de obtener información importante del mercado. Especialmente en Instagram, Gullón realiza colaboraciones con influencers, llegando de esta manera a un mayor número de potenciales clientes. En este mes de mayo, Galletas Gullón ha lanzado mediante Instagram el mes de las galletas Sin gluten, donde manda un maletín de galletas a aquellas personas con cierta influencia que lo soliciten a cambio de que realicen una receta determinada con esas galletas y lo posteen en sus redes sociales.

Imagen 8.12 Maletín de galletas para colaboraciones.



Fuente: Instagram de Galletas Gullón.

A parte de esto, también realiza diferentes campañas con otras empresas que tengan relación con las galletas, en las que realiza sorteos cooperativos a través de sus redes sociales. Por ejemplo, en este último mes el sorteo consiste en un año de galletas gratis Sin gluten, una taza y un hervidor SMEG. También ha realizado campañas con Dr Oetker o Nescafé.

Imagen 8.13 Colaboración con Smeg.



Fuente: Instagram de Galletas Gullón.

Por último, y debido al 130 aniversario de la compañía galletera, a principios de

este año han lanzado “Historias de las buenas”, una serie sonora que ha sido impulsada por Galletas Gullón, en la que Nuria Pérez y Andreu Quesada darán forma a los 20 episodios que van a narrar la historia de la empresa. Este podcast ha tenido lugar desde enero hasta finales del mes de mayo, y va a poder escucharse tanto en la página oficial de Galletas Gullón como en Ivoox, Spotify y Apple.

9. CONCLUSIONES.

La apuesta de Galletas Gullón como empresa pionera en el mercado de producción de galletas saludables en la década de los 80, cuando este concepto de la salud de la alimentación se encontraba más cerca de la propia medicina que de una forma de vida, fue una estrategia innovadora, pero a su vez arriesgada. El siglo XXI es el siglo de la salud, por lo tanto, la supervivencia del sector galletero pasa por la producción de productos saludables.

Con el paso de los años se ha podido ver como esta estrategia de la que venimos hablando fue acertada, pero lo que realmente es admirable sobre Galletas Gullón es la coherencia que ha mantenido durante el tiempo aun siendo una empresa familiar.

Gracias a todo esto que venimos señalando, hoy en día Galletas Gullón ocupa un lugar privilegiado dentro del sector, diferenciándose del resto de empresas competidoras. Su imagen de producto hace que el consumidor lo asocie a un producto para ayudar a nuestro bienestar y salud de una manera natural aportando una gran cantidad de nutrientes para un funcionamiento óptimo del cuerpo.

Es por todas estas razones, y por su filosofía de mejora continua para mantener de esta manera su nivel de calidad, imagen y de esta manera satisfacer las necesidades de los consumidores, lo que hace que estos escojan estos productos con total acierto.

Observando el análisis detallado que hemos realizado durante todo el trabajo podemos proponer posibles mejoras que podía llevar la empresa, como puede ser la diversificación de su producto hacia la realización de cereales, ya que es un producto que algunos de sus competidores ofertan (Grupo Siro) y que le va a permitir de esta manera tener una mayor presencia dentro del mercado.

En cuanto a la posibilidad de lanzar al mercado nuevos productos, podemos decir que, ya que la empresa tiene productos comprometidos con la salud, podría elaborar productos destinados para deportistas como pueden ser barras proteicas de cereales y/o frutos secos.

Otra de las mejoras para tener en cuenta y que debido a la época en la que nos encontramos tiene gran relevancia es la mejora en la presencia online, donde

puede considerar expandir la presencia en redes sociales, ya que viendo sus números no goza de una importante y conocida reputación dentro de ellas, aparte de dar la posibilidad de compra de productos dentro de la página oficial de la compañía como hacen en el despacho presencial de la localidad en la que se ubican.

En cuanto a la producción cabe destacar que únicamente produce en Aguilar de Campoo, lo que podría abrirle la posibilidad de estudiar la posible producción en alguna de las diversas filiales que posee para de esta manera mejorar la distribución de los productos.

En conclusión, Galletas Gullón es una empresa que, aun disponiendo de numerosas limitaciones debido a su situación geográfica, se ha mantenido durante más de una década produciendo en Aguilar de Campoo, y debido a su política de reinversión de los beneficios le ha llevado a la elaboración de productos novedosos y punteros que han situado a la empresa como la líder en el sector en España y como una de las más importantes a nivel europeo.

10. BIBLIOGRAFIA.

- **Artículos.**

BOE. (1982). Real Decreto 1124/1982, de 30 de abril, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la elaboración, fabricación, circulación y comercio de galletas. Disponible en

<https://www.boe.es/eli/es/rd/1982/04/30/1124> [Consulta: 05/04/2023]

BOE. (2011). Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición.

Disponible en <https://www.boe.es/buscar/pdf/2011/BOE-A-2011-11604-consolidado.pdf> [Consulta: 05/04/2023]

BOE. (2015). Ley 24/2015, de 24 de julio, de Patentes. Disponible en

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-8328> [Consulta: 05/04/2023]

CincoDías. (2022). El ecógrado de galletas que promete transformar el sector alimentario. Disponible en

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/08/09/companias/1660063454_651664.html [Consulta: 21/05/2023]

Cre100do. (2022). Galletas Gullón se suma a Food for Life-Spain. Disponible en

<https://www.cre100do.org/galletas-gullon-se-suma-a-food-for-life-spain/> [Consulta: 21/05/2023]

Economia3. (2022). Galletas Gullón, la marca de “toda la vida” lidera el mercado con su galleta - salud. Disponible en

<https://economia3.com/2022/09/16/505299-galletas-gullon-la-marca-de-toda-la-vida-que-sigue-al-frente-de-la-innovacion/> [Consultada: 05/04/2023]

El Confidencial. (2022). Gabaldón (Galletas Gullón): “La subida de los costes nos ha cogido a todos desprevenidos” Disponible en

https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-02-03/galletas-gullon-gabaldon-costes-siro-resultados_3368813/ [Consulta: 05/06/2023]

El Economista. (2019). Galletas Gullón lidera la innovación en salud.

Disponible en <https://www.eleconomista.es/saludable/amp/10271521/Galletas-Gullon-lidera-la-innovacion-en-salud> [Consultada: 28/03/2023]

El Economista. (2021). Galletas Gullón S.A. Disponible en <https://ranking->

empresas.eleconomista.es/GALLETAS-GULLON.html [Consulta: 05/04/2023]

EmprendePYME. (2023). Análisis DAFO. Disponible en <https://emprendepyme.net/analisis-dafo> [Consulta: 02/05/2023]

Financial Food. (2022). Galletas Gullón avanza en su estrategia de sostenibilidad. Disponible en <https://financialfood.es/galletas-gullon-avanza-en-su-estrategia-de-sostenibilidad/> [Consulta: 20/04/2023]

Financial Food. (2022). Galletas Gullón sigue trabajando para minimizar su huella de carbono. Disponible en <https://financialfood.es/galletas-gullon-sigue-trabajando-para-minimizar-su-huella-de-carbono/> [Consulta: 21/05/2023]

Financial Food. (2023). Galletas Gullón da un nuevo paso en movilidad sostenible. Disponible en <https://financialfood.es/galletas-gullon-da-un-nuevo-paso-en-movilidad-sostenible/> [Consulta: 21/05/2023]

Food Retail. (2023). Galletas Gullón facturó 531 millones en 2022, uno de sus años “más complicados”. Disponible en https://www.foodretail.es/fabricantes/galletas-gullon-resultados-2022-exportaciones_0_1752724728.html [Consulta: 05/06/2023]

Funcas. (2023). Panel de previsiones de la economía española marzo 2023. Disponible en <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2023/03/PP2303.pdf> [Consulta: 21/05/2023]

Galletas Gullón. (2019). Memoria de sostenibilidad 2019. Disponible en https://gullon.es/wp-content/uploads/Memoria-GRI-Gullon-2019_comp.pdf [Consulta: 05/04/2023]

Galletas Gullón. (2021). Memoria de sostenibilidad 2021. Disponible en <https://gullon.es/wp-content/uploads/memoria-sostenibilidad-cuadriptico-gullon-2021.pdf> [Consulta: 05/04/2023]

Interempresas. (2022). España, una potencia galletera en Europa que exporta la mitad de su producción. Disponible en <https://www.interempresas.net/Panaderia-y-Pasteleria/Articulos/446227-Espana-una-potencia-galletera-en-Europa-que-exporta-la-mitad-de-su-produccion.html> [Consulta: 20/05/2023]

Mercasa. (2022). Alimentación en España 2022. Disponible en

https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2022/12/AEE_2022_WEB.pdf

[Consulta: 28/03/2023]

Produlce. (2021). Informe asociación española del dulce 2021. Disponible en <https://produlce.com/filemanager/source/Informes/20220727%20Informe%20Anual%20Produlce%202021.pdf> [Consulta: 20/05/2023]

- **Base de datos.**

Base de datos INE.

Base de datos SABI Uva.

Base de datos Statista.

- **Webgrafía.**

Apuntes Dirección Estratégica de la Universidad de Valladolid.

Boe. (Sitio Web). Disponible en <https://www.boe.es/>

CNAE (Sitio Web). Disponible en <https://www.cnae.com.es/>

Galletas Gullón. (Sitio Web). Disponible en <https://gullon.es/>

INE (Sitio Web). Disponible en <https://www.ine.es/>

SABI (Sitio Web). Disponible en <https://sabi-bvdinfo-com.ponton.uva.es/ip>

Statista. (Sitio Web). Disponible en <https://es.statista.com/>