



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA: CARNICERÍA-CHARCUTERÍA GLORIA FERRER

Autor/es

María Calvo Ferrer

Director/es

Lucio Fuentelsaz Lamata

Facultad de Economía y Empresa
2021

INFORMACIÓN Y RESUMEN:

Autora: Calvo Ferrer, María

Director: Fuentelsaz Lamata, Lucio

Título: Análisis estratégico de una empresa: Carciería-Charquetería Gloria Ferrer

Titulación vinculada: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Resumen: Este trabajo de fin de grado consta de un análisis estratégico realizado sobre una empresa. Se trata de una pequeña carnicería de origen familiar que se dedica, tanto a la venta de los productos distribuidos desde sus proveedores, como a la elaboración propia de algunos de los productos que, posteriormente, pone a disposición de los clientes. Opera en el ámbito local de un pequeño municipio conformado por unos 1.500 habitantes. En el comienzo del informe se refleja cual es la ventaja competitiva que sigue la empresa. Asimismo, para abordar el estudio estratégico es importante explicar la variación que experimenta el mercado en el que opera desde sus inicios y las repercusiones ocasionadas en la empresa, lo que influye de manera directa en las decisiones estratégicas a tomar por su parte. También, se detallará la estructura de mercado en la que está inmersa, así como cuales son las empresas competidoras existentes dentro del mercado. Una vez realizado esto, se procederá a efectuar un análisis del entorno general y de entorno específico, seguido de un análisis del entorno interno donde se darán a conocer los recursos y capacidades más relevantes que permiten a la empresa competir en el mercado. El trabajo finaliza con una serie de conclusiones que han sido extraídas mediante el desarrollo del mismo.

Palabras clave: Estrategia, ventaja competitiva, industria, análisis externo, análisis interno.

INFORMATION AND ABSTRACT:

Author: Calvo Ferrer, María

Director: Fuentelsaz Lamata, Lucio

Title: Strategic analysis of a company: Carciería-Charquetería Gloria Ferrer

Degree: Buisness Administration

Abstract: This final degree Project is focused in a company strategic analysis.

It is a small butchery, family founded, that is dedicated both to the sale of the products distributed from its suppliers, and to the own elaboration of some products that, later, it serves to customers. It operates at the local level of a small municipality of 1,500 inhabitants. At the beginning of the report it is reflected which is the competitive advantage that the company follows. Likewise, to address the strategic study it is important to explain the variation experienced by the market in which the company operates since started and the repercussions caused in the company, which directly influences the strategic decisions taken. Also, the market structure in which it is immersed will be detailed, as well as which are the existing competing companies within the market. Once this is done, an analysis of the general environment and the specific environment will be carried out, followed by an analysis of the internal environment where the most relevant resources and capabilities that allow the company to compete in the market will be revealed. The project ends with a series of conclusions that have been drawn through its development.

Keywords: strategy, competitive advantage, industry, external and internal analysis.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
2. Presentación de la Empresa	2
2.1. Evolución de las Ventas.....	5
3. Historia	8
4. Estrategias.....	9
4.1. Misión, Visión y Valores	9
4.2. Estrategia Competitiva.....	10
5. La Industria.....	11
5.1. El Mercado.....	11
5.2. La Demanda del Mercado.....	12
5.3. Los Oferentes del Mercado.....	14
5.5.1. <i>Concentración de la Oferta dentro de la Industria</i>	15
6. Análisis del Entorno General.....	17
6.5. Análisis PESTEL	17
6.6. Análisis PORTER	22
6.6.1. <i>El Poder Negociador de los Clientes</i>	23
6.6.2. <i>El Poder Negociador de los Proveedores</i>	23
6.6.3. <i>Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Existentes</i>	24
6.6.4. <i>La amenaza de Ingreso de Nuevos Entrantes</i>	27
6.6.5. <i>La presión de Productos Sustitutivos</i>	28
7. Análisis Interno	28
7.1. La Teoría de Recursos y Capacidades	28
7.2. Análisis VRIO.....	31
7.3. Análisis DAFO	33
7.4. Análisis CAME.....	35
8. Conclusiones.....	36
9. Bibliografía.....	38
10. Anexos.....	40

ANEXO I: TABLA DE PRODUCTOS ELABORADOS	40
ANEXO II: KILOS SEMANALES DE PRODUCTOS ELABORADOS DE FABRICACIÓN PROPIA EN 2020	43
ANEXO III: KILOS SEMANALES DE PRODUCTOS ELABORADOS DE FABRICACIÓN PROPIA EN 2019	44
ANEXO IV: CAMPAÑA DE APOYO AL COMERCIO Y A LA HOSTELERÍA LOCAL.....	44

1. Introducción

La dirección estratégica es una de las principales articulaciones que tienen las empresas para alcanzar las metas y objetivos propuestos. A su vez, permite adaptarse a los cambios que sufre el entorno. Por su parte, las estrategias de las empresas podrían definirse como “el conjunto de acciones integradas y coordinadas para explotar las competencias distintivas y conseguir ventajas competitivas” (2011, Hitt, Ireland y Hoskisson).

Una vez dada esta breve definición en lo que respecta a la dirección estratégica y a las estrategias, se revela que la empresa escogida para la realización del informe es una carnicería: *Carnicería-Charcutería Gloria Ferrer*. Sus actividades principales son la fabricación artesanal de embutidos y elaborados y su posterior venta al consumidor final, labor, entre otras, que hace que se diferencie del resto de carnicerías competidoras establecidas en el mercado en el que actúa. Asimismo, la carnicería pone a disposición del público una variedad de productos cárnicos derivados directamente de sus proveedores y sin una transformación previa de los mismos. Ésta lleva operando dentro del sector desde hace más de sesenta años, por lo que se ha tenido que ir adaptando a las diferentes etapas que han ido surgiendo a lo largo de este periodo de tiempo y, por consiguiente, a todas y cada una de las particularidades inmersas en cada una de esas etapas, ya sean de carácter económico, político, social, etc. Por otro lado, ha sido necesaria una adquisición de aquellas tecnologías imprescindibles y conocimientos indispensables para poder seguir llevando a cabo la actividad.

En cuanto al objetivo perseguido con la elaboración del trabajo es, estudiar cuales han sido las directrices estratégicas que ha tenido que seguir la empresa analizada para lograr las metas y objetivos planteados, teniendo en cuenta factores negativos como la baja y desequilibrada tasa de población con la que cuenta el mercado al que se dirige, la competencia, la estacionalidad, etc.

Por otro lado, el motivo de la elección de esta empresa se manifiesta en el interés promovido por descifrar y analizar como un pequeño negocio como este ha podido persistir durante más de sesenta y cinco años, y como actualmente, parte de la población tiene cierta preferencia por consumir aquellos productos elaborados artesanalmente por la propia compañía. Además de conocer cuáles son aquellas estrategias que

proporcionan el alcance y el logro de los objetivos señalados y metas marcadas con éxito obteniendo, a su vez, unos beneficios.

Así pues, una vez identificada la empresa sobre la que se va a plasmar este análisis estratégico y los objetivos perseguidos, se va a indicar brevemente la estructura que se seguirá para la composición de este trabajo.

En primer lugar, se desarrollará un apartado en el cual se dará una presentación de la empresa a la vez que se hará un análisis de la evolución de sus ventas y de la demanda. A este punto le seguirá la historia, donde se describirán los orígenes de la empresa y todos aquellos sucesos que más relevancia pueden causar. En el siguiente epígrafe, se expondrá cual es la estrategia competitiva que la empresa lleva a cabo y se dará una definición de misión, visión y valores. Posteriormente, se analizará la industria en la que la empresa está inmersa y se estudiará el entorno externo en el que opera a través de un análisis PESTEL y mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter. Una vez expuesto éste se hará alusión al entorno interno, donde se darán a conocer los recursos y capacidades de la compañía. Además, se realizará un análisis VRIO que servirá para identificar cuáles son los recursos que suponen una ventaja competitiva a largo plazo. Todo lo anterior permitirá elaborar un análisis DAFO con su correspondiente análisis CAME. Finalmente, se recogen las conclusiones más relevantes que se han obtenido a lo largo del trabajo y que prácticas y medidas proyectadas con una visión futura resultarían relevantes para la empresa.

2. Presentación de la Empresa

Como bien se ha comentado anteriormente, la empresa sobre la cual se va a plasmar este análisis estratégico es una carnicería y se encuentra situada en el casco histórico de un pequeño municipio de la provincia de Huesca, Albalate de Cinca.

También, se ha expuesto que la actividad primordial de este negocio, desde sus inicios, es la elaboración de productos de fabricación propia y posteriormente, su venta al consumidor final. Pero, por otro lado, se dedica igualmente a la venta de aquellos productos que son distribuidos por sus diferentes proveedores.

A continuación, se muestra un cuadro en el que se citarán cuáles son los productos fabricados por la propia empresa y cuáles son provistos desde los mataderos, salas de despiece o fábricas de elaborados para su posterior venta al consumidor final. Sin embargo, los elaborados y embutidos confeccionados por la compañía, pueden

apreciarse con mayor detalle en la *Tabla de Productos Elaborados*¹ situada en el Anexo

I.

Cuadro 1: Lista de Productos

PRODUCTOS ARTESANALES DE FABRICACIÓN PROPIA
-Salchichas, longanizas, chorizos y choricetas
-Butifarra blanca, morcilla y bules
- Callos
-Hamburguesas: de ternera; de ternera con queso de rulo de cabra cebolla deshidratada y tomate seco; de ternera con cebolla caramelizada y setas deshidratadas.
-Hamburguesas: de pollo; de pollo con espinacas; de pollo con verduras.
-Hamburguesas de cordero.
-Pinchos: de cerdo y de pavo.
-Albóndigas
-Rellenos: espalda y pierna de cordero, pollo entero, muslos de pollo, redondo y falda de ternera mechados.
PRODUCTOS SUMINISTRADOS POR PROVEEDORES
- Pollo entero y despiece de pollo
- Pavo: pechuga y contramuslo
- Conejo
- Codornices
- Gallina
- Ternera
- Cerdo: costilla, lomo, cabecera, manos, panceta
- Cordero: chuletas, falda, cuello, cabeza, hígado, corazón y pulmón.
- Jamones, salchichones, chorizo, jamón york, mortadelas, diferentes variedades de quesos, patés y sobrasada.
- Legumbres, pastas, conservas, miel, huevos, mantequilla y leche
-Exclusivos en Navidad: capón, pularda, pintada, perdiz, pavo y pavita

Fuente: Elaboración propia

Como se expondrá en el siguiente punto del informe, la empresa ha ido incorporando nuevos productos a su proceso de fabricación a medida que han transcurrido los años, pues en sus inicios solamente comercializaba cordero y oveja y más adelante empezó a adherirse la carne porcina y, con ello, la confección de productos como longanizas, chorizos o salchichas. Estos tres productos son los que más repercusión tienen en los

¹ *Tabla de Productos Elaborados*

clientes desde los orígenes, pero el que más sobresale dentro de esta selección son las longanizas, pues es el producto más conocido y en el cual la demanda es mayor que en los demás productos. Además, la carnicería es distinguida, generalmente, para muchos sujetos por la confección de éstas.

Ilustración 1: Longanizas



En lo que respecta al embutido elaborado con carne porcina también se confeccionan desde los años ochenta butifarra blanca, morcilla, bules y callos, que es un producto cocido típico de invierno, por lo que su fabricación solamente se realiza desde el mes de noviembre hasta el mes de marzo aproximadamente.

Más tarde se introdujo la carne de vacuno que siempre ha sido provista por el matadero de *Fribin*, en Binéfar; al igual que la carne de porcino, tanto la necesaria para la producción de los embutidos, como para su venta. La carne de ovino y caprino es suministrado por el matadero de *Cárnicas del Cinca*, ubicado en Monzón. Y, por otro lado, la carne avícola y cunícola es surtida por *La Guardia*, una sala de despiece localizada en la ciudad de Zaragoza.

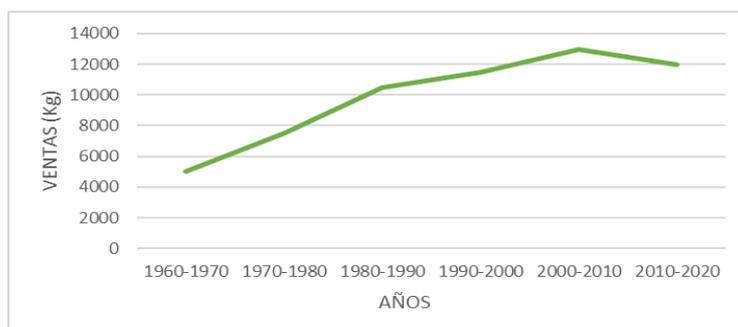
Es sobre el año 2000 cuando se comenzó a fabricar las primeras hamburguesas, pero solamente de ternera y pollo, a la vez que los pinchos. Unos años después se comienzan a elaborar éstas pero acompañadas de diferentes componentes, lo que hace que les dé un nuevo sabor y causen un gran interés y aceptación por los clientes; y el último producto que se encajó en la línea de producción, fueron las albóndigas.

En cuanto al ámbito geográfico en el que actúa, al ser una carnicería de un pequeño municipio abarca un público bastante reducido conformado en su mayoría por población de edad avanzada. Este aspecto se detallará en profundidad en el epígrafe 5.2 *El Mercado*.

2.1. Evolución de las Ventas

Se puede afirmar como la evolución experimentada en las ventas de la empresa va ligada a las alteraciones ejercidas en la demanda, puesto que han sido los mismos factores los que han dado lugar a las modificaciones dadas ambas variables.

Gráfico 1: Evolución de las ventas



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior, se puede observar la evolución que han tenido las ventas, en kilos, desde los inicios del negocio. Así pues, se ve como desde los años sesenta hasta los ochenta-noventa crece de forma pronunciada y es en éstos últimos donde alcanza un primer pico. Luego sigue creciendo, aunque de una manera un poco menos acentuada y logra otro pico entre los años dos mil y dos mil diez. Este largo y resaltado crecimiento durante todos estos años puede manifestarse por varios motivos, uno de ellos es el aumento de la cartera de productos ofrecidos por la empresa, pues como se ha puesto de manifiesto, en un primer momento solamente se ofertaba carne de ovino y caprino. A su vez, la población comienza a cambiar sus costumbres y, en lugar de criar animales en sus propios hogares para su posterior consumo empiezan a adquirir la carne en las tiendas. Además de la adaptación de la empresa a los cambios que se producen en la sociedad española durante estos casi, aproximadamente cincuenta años; acompañada, al mismo tiempo, del interés de la compañía por ofertar productos innovadores acorde con los gustos y preferencias de los consumidores e intentando mejorar en aquellos elaborados y embutidos más tradicionales. También durante este periodo de tiempo, se puede corroborar como el mercado en el que opera la empresa está compuesto por un gran número de consumidores, puesto que la tasa de población de la localidad seguía una evolución creciente, sobre todo hasta los años noventa aproximadamente, lo que causa un gran aumento de la demanda.

Una vez que se alcanza el último pico las ventas empiezan a caer hasta la actualidad, por lo que la fabricación de productos se ve afectada y comienza a descender. Aunque

con el objetivo de remontar esta caída de las ventas, la empresa comienza a introducir novedosos y diferentes productos como, por ejemplo, las hamburguesas, éstas siguen cayendo. Esta disminución es causada, en gran medida, por la crisis económica que sufrió la nación en los años 2008-2014, por la emigración de las personas jóvenes a las ciudades, el desplazamiento, de un gran porcentaje de la población hacia localidades de los alrededores para la obtención de productos cárnicos y por el decreciente progreso de crecimiento, y cada vez más reducido, que experimenta la población que compone el mercado en el que opera la empresa. Asimismo, hoy en día también está afectando la actual crisis provocada por la pandemia, aunque cabe destacar que durante los meses de confinamiento domiciliario la demanda se vio un poco incrementada, puesto que estaban prohibidos los desplazamientos y la mayoría de los individuos tenían cierto recelo por la situación que se estaba dando en casi todas las partes del mundo. Ante esta recesión, y sus nocivas consecuencias, se prevé una continuada disminución de las ventas.

Para profundizar un poco más en el estudio de la demanda se ha elaborado la siguiente tabla, en la que aparecen los productos de fabricación propia por parte de la carnicería en el último año².

Tabla 1: Producción de embutidos y elaborados en 2020

2020	ENERO - MARZO	ABRIL - JUNIO	JULIO - SEPTIEMBRE	OCTUBRE - DICIEMBRE	TOTAL
LONGANIZA	326	380	353	364	1423
CHORIZO	144	161	163	197	665
SALCHICHA	180	225	246	230	881
HAMB.TERNERA	61	67	71	76	275
HAMB.POLLO	66	66	78	75	285
PINCHO PAVO	37,5	40	43	38,5	159
PINCHO CERDO	39	33	43	39	154
BOLAS SANGRE	85	-	-	60	145
BUTIFARRA	50	-	-	40	90
MORCILLA	42	-	-	35	77
ALBÓNDIGAS	78	82	95	86	341
TOTAL	1108,5	1054	1092	1240,5	4495

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Anexo 2

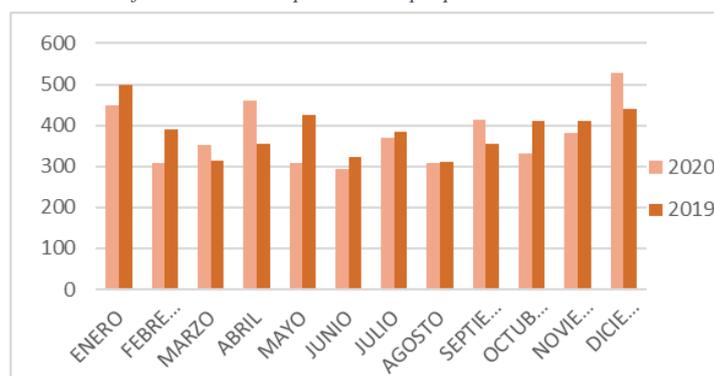
Se puede observar cómo ha sido en el último trimestre del año cuando la producción, en kilos, de embutidos y elaborados ha aumentado. Por esta razón, se puede afirmar que la demanda y la venta dirigida a este tipo de productos también se han visto incrementadas. Una de las principales causas de este aumento se da porque es en este

² En el Anexo II se muestran los kilos de productos elaborados semanalmente en 2020.

periodo donde se ubica el periodo navideño y festividades nacionales como el puente de la Constitución, el día de la Hispanidad o de Todos los Santos. Sin embargo, cabe destacar que este incremento se ha visto afectado, pudiendo ser mayor, por la crisis sanitaria y las medidas y restricciones impuestas desde el gobierno. Aunque, por otro lado, estas restricciones también han sido beneficiosas debido a que algunos sujetos han optado por comprar en el ámbito local en lugar de salir fuera del mismo. Así pues, se puede afirmar que existe una cierta estacionalidad en el cuarto trimestre del año debida, principalmente, a la festividad de Navidad.

Por otro lado, respecto a los productos, se puede apreciar cómo han sido las longanizas, pues como se ha citado anteriormente es el producto que mejor acogida tiene por los clientes, seguidas por las salchichas los dos productos que más repercusión han tenido, y, por tanto, los más demandado por los consumidores en el último año.

Gráfico 2: Kilos de producción propia en 2019 vs 2020



Fuente: elaboración propia a partir de datos de los Anexos 2 y 3

El Gráfico 2 pone de manifiesto cuales han sido los kilos de productos de fabricación propia elaborados y, por tanto, demandados y vendidos, cada mes en los últimos dos años en comparación con el anterior³. Si se presta atención a la comparación de la evolución entre 2019 y 2020, se puede observar como la producción se incrementa en 2020 durante el periodo de confinamiento domiciliario provocado por el Estado de Alarma. Una vez que este confinamiento llega a su fin es más elevada la de 2019. Esto es debido a que coincide con los periodos de vacaciones y a que la parte de la población que efectuaba sus compras fuera del ámbito local, podían seguir haciéndolo de nuevo. Cuando la situación derivada de la pandemia comienza a empeorar, la producción se vuelve a elevar en 2020 respecto del año anterior, bien porque la parte del mercado que hacía sus compras, o parte de ellas, fuera del ámbito local vuelve a realizarlas en la

³ En el Anexo III se muestran los kilos de productos elaborados semanalmente en 2019.

carnicería, o como consecuencia del fin del periodo de vacaciones. Sin embargo, es a raíz de esta situación cuando desde el gobierno comienzan a imponer unas restricciones cada vez más duras para la población, fijando reuniones entre personas no superiores a un número fijo de asistentes, restricciones en la movilidad entre comunidades autónomas o provincias, limitaciones horarias, etc., por lo que repercute de forma directa en la venta y, por consiguiente, en la producción, lo que hace que ésta sea mayor en 2019. Y, por último, cabe destacar que a consecuencia de la época navideña algunas de las restricciones impuestas fueron modificadas, lo que permitió a la carnicería aumentar su producción en 2020. A este aumento le afecta de forma directa el hecho de que, bien por el recelo de una parte de la población o por las limitaciones en la movilidad, la parte del mercado que no realizaba la totalidad de sus compras navideñas en la carnicería o incluso aquel porcentaje que, habitualmente, no ejercía sus compras en ésta, se viera forzada a llevar a cabo sus compras en la misma.

3. Historia

Se inició unos años después de la Guerra Civil Española, alrededor del año 1949, cuando el matrimonio conformado por Pilar Castro y Francisco Muñoz, abren junto a una tercera persona, una carnicería en Albalate de Cinca, un pequeño pueblo de la provincia de Huesca, y crean una sociedad.

Sin embargo, dos años más tarde esta sociedad se disuelve debido a que el matrimonio no compartía las mismas ideas y, por tanto, no se entendían con el otro integrante de la sociedad. Una vez diluida esta sociedad, el matrimonio busca otro local en el pueblo e inician un nuevo negocio. Esta vez se trataba de una tienda de comestibles y una pequeña taberna donde el vino fue el producto estrella. Así pues, como este negocio iba funcionando, les permitió obtener los beneficios necesarios para construir el local donde estaría la futura carnicería. Es en el año 1955 cuando se traslada la tienda al nuevo local, pero esta vez estaría separado, por un lado, estaría la taberna y por otro la tienda de comestibles. Un año más tarde se cierra la taberna, ya que esta vez el negocio no marchaba bien y se abre la carnicería, mientras que la pequeña tienda de comestibles se transforma en una tienda de ultramarinos.

Como se ha mencionado anteriormente, los que siguieron con el negocio eran un matrimonio y el varón ejercía el oficio de pastor, razón por la cual durante esa época solamente se comercializaba la venta de oveja y cordero. Más adelante, como la

carnicería iba funcionando favorablemente se decide cerrar la tienda de ultramarinos, por tanto, el local se remodela y se construye un obrador. Y es sobre el año 1962 cuando se empieza a comercializar la carne porcina y, con ello, la elaboración propia de los diferentes embutidos tradicionales de la región. Esto se da como consecuencia de un aumento de las ventas y de la demanda.

Es pocos años más tarde cuando se agregan a la línea de venta el pollo y el conejo. Finalmente, alrededor de los años setenta se introduce la carne de vacuno, la razón por la cual su inserción es más tardana fue porque la población era muy reacia a comer este tipo de carne. En 1992 la carnicería se reconstruye y se hace nueva, de modo que también se reforma el obrador y se hace uno más grande, equipado con las máquinas requeridas para una mejor fabricación de los productos.

Es en este mismo año cuando se edifica un pequeño matadero de ovinos, pero en el año 2006 es necesario su cierre, como consecuencia de un decreto ley emitido por la Unión Europea, en el cual se especificaba el cese de aquellos establecimientos industriales dedicados a matar ganado para el consumo humano.

Además, como se ha citado en el epígrafe anterior, en el año 2000 se empiezan a incorporar a la línea de productos las hamburguesas, los pinchos y pocos años más tarde, las albóndigas.

4. Estrategias

4.1. Misión, Visión y Valores

La empresa no posee una misión, visión y valores exactos y precisos debido al tamaño que ostenta y el mercado al que dirige su actividad. Sin embargo, puede hacerse una definición, aproximada, respondiendo a cada uno de ellos. **La misión** podríamos definirla como seguir con una producción y comercialización de productos cárnicos, con un personal preparado para ello y ofreciendo calidad e higiene en ellos. Satisfaciendo, a su vez, las necesidades y exigencias de los consumidores, con el fin último de crear un marco de confianza y seguridad entre la empresa y el cliente. **La visión** podría hacer alusión al interés de la empresa por ser la comercializadora y productora de carne de mayor elección entre sus clientes potenciales, del mismo modo que intenta captar y fidelizar nuevos consumidores; ofreciendo productos con una calidad satisfactoria y respondiendo a las necesidades y peticiones de los clientes. Y,

por último, cuenta con una calidad, honestidad, disciplina, responsabilidad y compromiso como **valores**.

4.2. Estrategia Competitiva

Se identifican dos formas de obtener ventaja competitiva: el liderazgo en costes y la diferenciación del producto. Todas las empresas, en cierta medida, pretenden reducir sus costes al máximo. No obstante, la carnicería centra su labor estratégica en la **diferenciación** de los productos que confecciona. Esto quiere decir que, aunque la empresa oferta productos que son comparables con los de otras compañías, sus productos tienen ciertos atributos que consiguen que los clientes los perciban como únicos y, por tanto, estén dispuestos a pagar un precio mayor por ellos.

El principal factor que hace que siga esta estrategia es la amplia variedad de productos que ella misma confecciona para su posterior venta, la cual puede observarse en el anexo, además de los suministrados por proveedores para su venta directa. Es importante destacar aquí que, atendiendo al reducido tamaño que tiene la empresa, proporciona una gran cartera de productos, los cuales se distinguen por presentar una gran calidad, al igual que las materias primas utilizadas para su procesamiento. Sobresale también el elevado grado de empeño que se pone a la hora de su manufactura y la costosa y laboriosa tarea que supone la fabricación de éstos, siempre con el objetivo de deparar un buen sabor en ellos, de que tengan una buena acogida por los consumidores y, por tanto, que den lugar a unos buenos resultados.

Asimismo, resulta relevante la presencia de una plantilla entusiasmada con el negocio desde sus inicios; siempre intentando mejorar, tanto en las formas de desempeñar las laborales como en la constitución de los elaborados, innovando y ofreciendo productos de alta calidad, adaptándose a las exigencias de los consumidores y al mercado, ajustando la actividad a los cambios a los que se ha sometido la sociedad española e intentado acaparar una mayor cuota de mercado que sus rivales. Todo ello, creando un bienestar social y seguridad hacia los clientes.

Otro de los principales motores de la estrategia de diferenciación se basa en la imagen de marca que pretende transmitir a los consumidores, que es respaldada con los años de experiencia con los que cuenta la empresa, así como en la reputación que ha ido adquiriendo durante este periodo de tiempo. Todo esto está ligado a la fidelización de los clientes, que es fruto, en gran medida, de la gran variedad de productos de calidad

ofrecidos y al trato recibido por parte de la empresa hacia ellos. Además, el servicio de venta ofrecido también es consecuencia de esta fidelización, ya que la empresa lo lleva a cabo de una forma justa, velando siempre por la comodidad de los clientes; también, les hace llegar los productos a sus domicilios cuando así lo soliciten, acción que ha sido ejercida con mayor frecuencia durante los meses de confinamiento domiciliario. Todo esto ocasiona un mayor valor percibido en ellos y, por tanto, posibles compras futuras. Por otro lado, es importante mencionar la personalización de algunos productos, siempre que sea posible, para los clientes que así lo requieran como, por ejemplo, la elaboración de las longanizas sin gluten para aquellas personas intolerantes a éste o que así lo prefieran; o la distinta variedad de rellenos que la propia empresa confecciona mediante encargo, o en fechas puntuales como Navidad,

Así pues, mediante la estrategia de diferenciación la entidad trata de lograr un mayor poder de mercado, el cual le pueda brindar la posibilidad futura de elevar sus precios sin que su demanda se vea perjudicada. Esto sucederá cuando los clientes perciban una mayor utilidad en los productos de la carnicería que en los de la competencia y, por consiguiente, no presten tanta atención al precio como a la calidad.

Sin embargo, este tipo de estrategia conlleva unos riesgos que la empresa debe tener en cuenta. Uno de ellos, es que tiene que prestar atención a la brecha de precios que se genera en el mercado entre los establecidos por la competencia y por ella misma, puesto que, si ésta es muy elevada, el consumidor puede perder lealtad hacia la carnicería objeto de estudio. Otro riesgo a considerar podría ser el cambio en los gustos de los consumidores, pues la empresa debe adaptar su estrategia a los cambios en las preferencias de sus clientes si no quiere ver reducida su cifra de negocios.

Y, por último, hay que tener en cuenta el hecho de que algunas empresas de la competencia puedan ejercer una imitación de los productos fabricados en la carnicería, aunque es bastante complicado que den con unos embutidos y elaborados iguales y con sabores idénticos.

5. La Industria

5.1. *El Mercado*

El mercado al que se dirige esta industria está compuesto por los habitantes del propio pueblo en el que se sitúa la empresa. Así pues, si se presta atención al alcance

geográfico se puede afirmar que es a nivel local y cuenta con un tamaño bastante reducido, pues normalmente, acuden a la carnicería sujetos de edad avanzada.

Esto se manifiesta en el hecho de que, cada vez hay un mayor envejecimiento de la población, la emigración de la juventud hacia las grandes ciudades y la movilidad, sobre todo por parte de la población joven, hacia localidades más cercanas donde se encuentran comercios como supermercados o hipermercados, donde hay una gran variedad de productos y precios.

Sin embargo, esto no afirma la inexistencia de un público joven como clientes, sino que pone de manifiesto que un gran porcentaje de los usuarios son mayormente jubilados o se encuentran en un rango de edad entre los cincuenta y setenta años. Es por esta razón por la que este conjunto de personas no adquiere grandes cantidades de carne, ya que la mayoría suele alimentarse con pequeñas porciones.

De este modo, uno de los principales objetivos fijados por esta empresa es el alcance de un mayor segmento de mercado, el cual esté compuesto de una forma equilibrada entre consumidores que abarquen un largo rango de edad y siempre satisfaciendo las necesidades y exigencias de todos los clientes de la mejor forma posible.

5.2. *La Demanda del Mercado*

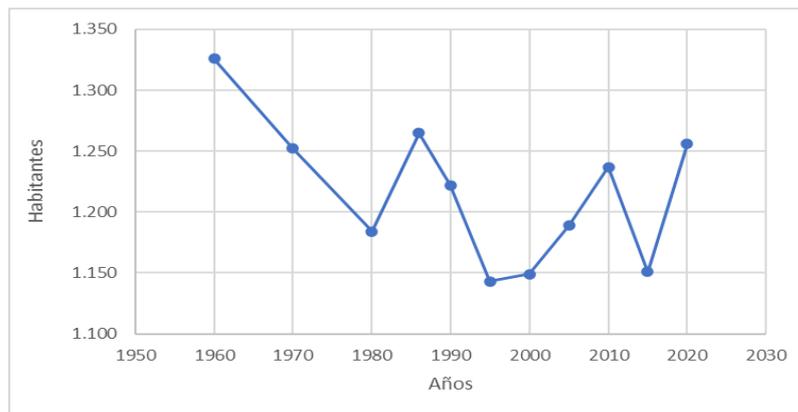
Si hacemos hincapié en el tamaño del mercado en el que actúa la empresa, se puede llegar a la conclusión de que la demanda ejercida por este no es un muy elevada, puesto que los partícipes del mercado no son muy numerosos y en su mayoría son jubilados o personas mayores. Por ello, las exigencias y necesidades de este tipo de público son bastante limitadas en la mayoría de los casos, ya que, normalmente, las necesidades de alimentación son menores que las de personas más jóvenes. Según la web foro-ciudad, en 2019 el número de habitantes con un rango de edad entre los 55 y 65 años asciende a 174, siendo bastante superior al de los demás rangos de edades, por lo que se puede afirmar la aclaración anterior.

En 2019 los habitantes del municipio ascendían a 1.103, de los cuales 213 nacieron en el extranjero y 2020 se cerró con un total de 1.256 habitantes y entre ellos 367 extranjeros, según un informe elaborado desde el ayuntamiento de la localidad. Es importante realizar esta distinción, dado que la mayoría de población extranjera procede de países en los que dentro de sus hábitos de consumo alimenticio no procede la carne de porcino ni sus derivados. Además de que, en muchos casos, sus patrones de consumo

son muy distintos a los de la población nacional, donde la carne ocupa un puesto inferior en lo que respecta a su alimentación. Hay que destacar aquí que mucha de esta población extranjera está formada por personas que llegan de manera solitaria en busca de trabajo, puesto que por la zona donde se sitúa la empresa priman la agricultura y los frutales, con el objetivo principal de enviar una parte de sus rentas a familiares ubicados en su país de origen, por lo que su demanda además de ser distinta es muy reducida.

Respeto a los datos poblacionales, en el siguiente gráfico se muestra como cuando la empresa comenzó a funcionar, el censo poblacional era mucho más elevado que el que hay actualmente o durante los últimos quince años. Sin embargo, aunque cuando la carnicería comenzó a operar los habitantes del municipio se encontraban en descenso, durante casi quince años eran más elevados que los que los de los últimos años. Los picos decrecientes son alcanzados en 1990-2000, pero luego comienza a crecer, aunque vuelve a caer durante el año 2015, una razón de ello podría ser la crisis económica sufrida durante 2008-2016. Desde ese último pico declinante parece que vuelve a remontar, pero como se ha puesto expuesto anteriormente cada vez la población extranjera es mayor y la nacional es menor lo que afecta de manera directa a la demanda. Se espera una evolución decreciente de la población durante los próximos años, y con ello un descenso de la demanda.

Gráfico 3: Evolución de la población en Albalate de Cinca desde 1950



Fuente: Elaboración propia a partir de la web Foro-Ciudad.com

Si a estos factores se le añaden los otros expuestos anteriormente como: la baja tasa de natalidad que posee el municipio; la emigración de un gran porcentaje de la población joven a las ciudades; y el desplazamiento cada vez más frecuente de las familias a otras localidades, ésta aún se ve más afectada, siendo que cada vez es menor y, por consiguiente, las ventas también se vean afectadas negativamente.

Así pues, se puede reiterar que, con el paso del tiempo, el mercado al que se dirige la empresa se ha visto modificado y reducido, lo que ha originado una tendencia cada vez más decreciente de las cantidades demandadas y de las ventas.

5.3. *Los Oferentes del Mercado*

La oferta es la responsable de responder a las exigencias y demanda que solicita el mercado en su conjunto que, como se ha citado en el epígrafe anterior, está formado por los habitantes de la propia localidad; y por ello, los oferentes del mercado son las carnicerías persistentes en la localidad: *Carnicería Gloria Ferrer*, *Carnicería Castillo* y *Carnicería Roque*.

Por consiguiente, para llevar a cabo un estudio detallado de la oferta dirigida a los demandantes, se va a establecer un análisis de las tres empresas a nivel local que, al mismo tiempo, va a permitir examinar su rivalidad, aunque este aspecto se revelará más detalladamente en el Análisis de Porter.

Sin embargo, es importante destacar que, en algunas ocasiones, un porcentaje de los participantes de este mercado acuden a municipios cercanos y de un tamaño más elevado, como Binéfar o Monzón, donde se encuentran supermercados e hipermercados que permiten a los clientes satisfacer necesidades semejantes con productos similares, pero con una menor calidad y precio generalmente.

Para dar comienzo a este análisis, en primer lugar, se hará referencia al número de operarios que tiene cada uno de los tres establecimientos; las tres carnicerías están integradas por una empleada, por lo que se podría deducir a partir de este dato que las tres sostienen un tamaño y número de clientes afín.

En segundo lugar, en lo relativo a la cartera de productos ofertados por cada una se pueden distinguir algunas peculiaridades. Si nos centramos en la *Carnicería Roque*, podemos afirmar que ofrece a los consumidores una cartera de productos cárnicos bastante reducida, ya que únicamente comercializa aquellos productos derivados de sus proveedores, es decir no lleva a cabo la fabricación propia de productos artesanales y es por esta razón, por la cual los demandantes del mercado decantan sus preferencias por asistir a los comercios que sí ejercen la elaboración de este tipo de productos y por consiguiente, optan por la consumición de los mismos. Sin embargo, una característica resaltante dentro de esta carnicería es la venta de pan, suministrado de la *Panadería Cerezueta*, situada tan solo a 5 kilómetros de la localidad.

Por otro lado, si se pone el punto de atención en la *Carnicería Castillo* cabe destacar la gran variedad de productos que oferta, aunque en pequeñas cantidades. Pues además de carnes, comercializa también pescado congelado, productos para el aseo y cuidado personal, artículos de limpieza, latas y conservas, productos de bollería (galletas, dulces, chocolates, etc.), una diversidad de pastas y legumbres, productos lácteos, etc. En definitiva, pese a que su objetivo primordial es la venta de carne, pone a disposición del mercado otro tipo de productos relacionados con el uso y el consumo, mayormente, diario, pero con una variedad limitada. Además, en este comercio se desarrolla también la elaboración artesanal y propia de longanizas, salchichas y chorizos. Y un punto bastante fuerte, que podría diferenciarla de las otras dos carnicerías afiliadas en esta industria, es que la carne de caprino y ovino es proporcionada desde la propia ganadería perteneciente a la familia. Sin embargo, uno de los puntos débiles de esta empresa es la falta de luminosidad, que hace que se cree dentro de la tienda un ambiente frío y seco, lo que repercute negativamente en los clientes.

Y, por último, la carnicería objeto de estudio despunta, principalmente, por la gran variedad de productos confeccionados artesanalmente, algo muy valorado positivamente por los componentes del mercado, y que, por lo tanto, atrae a un gran porcentaje de sujetos y da lugar a un aumento de la demanda de los mismos. Asimismo, predomina el esfuerzo innovador que sigue la compañía con la confección y la implantación de nuevos productos o mejoras a su cartera, además de la costosa y laboriosa tarea resultante de la fabricación de éstos. Y, por otro lado, destaca la repercusión que siguen teniendo los productos típicos regionales de elaboración propia desde sus orígenes, de los cuales sobresalen, principalmente, las longanizas, seguidas por las butifarras blancas o los bules, en invierno, y los chorizos o salchichas. Además, la demanda de longanizas y chorizos se ve incrementada cuando la compañía los oferta una vez se han secado, pero este proceso no es posible llevarlo a cabo durante todo el año, ya que la temperatura no es acorde para ello. Otro aspecto que diferencia la oferta ejercida por esta empresa es la confección, mediante encargo y, mayoritariamente durante la época navideña, de rellenos de: pollo, espalda y pierna de cordero, trozos de tener o mechados.

5.5.1. Concentración de la Oferta dentro de la Industria

Así pues, una vez analizadas por separado cada negocio se puede llegar a una serie de conclusiones, las cuales permitirán determinar el lugar donde se concentra la oferta. En

primer lugar, cabe afirmar que la empresa *Carnicería Roque* no causa una gran rivalidad dentro de la industria, pues ofrece una variedad reducida de productos y el hecho de que también comercialice pan podría dar lugar a que la parte del mercado que lo adquiere, consuma carne de la misma. Pero, sin embargo, las tres se encuentran ubicadas a pocos metros, por lo que este factor no causa una gran repercusión en este aspecto. La *Carnicería Castillo* puede diferenciarse por realizar una venta más amplia en lo referente a la gama de productos alimenticios y no alimenticios, y cárnicos y no cárnicos que ofrece. No obstante, este factor tampoco resulta relevante dentro de la industria, pues aquellos sujetos que deseen adquirir productos no cárnicos, es más probable que se dirijan a los demás comercios ubicados en el municipio, donde podrán satisfacer las mismas necesidades a través de una amplia variedad de productos y, además, los podrán adquirir comparando calidades y precios distintos. Respecto a la elaboración artesanal, cabe mencionar que, tanto la variedad como la cantidad que realiza ésta no es elevada, por lo que puede resultar otro aspecto negativo para la misma. Como se ha mencionado antes, lo que más repercusión tiene dentro de esta empresa es la venta de carne de cordero, puesto que procede de su misma ganadería, y es algo muy valorado por el público. Por su parte la *Carnicería-Charcutería Gloria Ferrer*, se diferencia de los dos rivales por la variedad y cantidad de embutidos y elaborados que confecciona de manera propia, lo que suele atraer a un gran porcentaje de la cuota del mercado. Dentro del abanico de productos ofertados por esta compañía, es importante mencionar que, tanto aquellos productos que llevan en la línea de fabricación de la empresa desde los inicios, como los que se han ido incorporando más recientemente tienen demandas similares. El hecho de que la confección de todos estos productos capte a un gran porcentaje del mercado hace que, igualmente, los consumidores hallen en este comercio los demás productos dotados desde los proveedores.

Se podría concluir que esta industria está constituida por una estructura de mercado de oligopolio. Sin embargo, por todos los detalles revelados anteriormente se puede testificar que, de las tres empresas oferentes en el mercado, la *Carnicería Roque* no supone mucha competencia; y, por otro lado, se pone de manifiesto como las otras dos se encuentran más enfrentadas. Pese a esta rivalidad competitiva, la acción de llevar a cabo la fabricación artesanal y propia de la mayoría de los productos que pone a disposición del público y el procedimiento ejercido para ello; además de la forma y el

trato con el que se dirige a los clientes, intentado siempre satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible a la vez que ofrece un servicio justo y honrado creando así una relación cercana con los mismos, hace que la empresa objeto de estudio pueda diferenciarse del resto y, como se ha expuesto anteriormente, siga una estrategia competitiva basada en la diferenciación. Esta estrategia da lugar a que los resultados obtenidos por ésta sean más sobresalientes que las otras dos empresas de la industria, puesto que a pesar del reducido tamaño con el que cuenta hoy en día el mercado al que se dirigen, el porcentaje de clientes que acuden a la empresa estudiada es superior al que asisten a las demás y, por tanto, la cuota de mercado abarcada por la misma y las ventas son mayores que las de la competencia.

6. Análisis del Entorno General

6.5. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que analiza el entorno macroeconómico en el que opera la empresa. Permite detectar aquellos factores externos sobre los que la empresa no tiene influencia, por lo que identifica las posibles oportunidades y amenazas que la empresa podría tener. Dicho análisis consta de una serie de factores que permitirán a la empresa entender el entorno y, por consiguiente, saber cómo puede verse afectado por él, como puede reaccionar y como puede desenvolverse en él.

- Factores político - legales:

Se va a comenzar el estudio de estos factores haciendo referencia a las normativas y tipos impositivos más importantes que afectan a la empresa.

En primer lugar, una normativa que resulta de gran importancia para el conjunto de empresas pertenecientes al sector será la imposición de un 10% de IVA en aquellos productos equiparados para una posterior transformación. Y los productos dispuestos directamente a la venta del consumidor final graban un tipo de IVA reducido del 4% para la empresa. Además, se le aplica un recargo de equivalencia del 0,5%. Respecto al IVA, cabe destacar que la empresa debe efectuar un pago trimestral fijo originado por la fabricación de los diferentes productos desarrollados por la misma.

Por otro lado, todos aquellos establecimientos dirigidos por autónomos y dedicados al comercio al por menor de carne y despojos, de productos y derivados cárnicos

elaborados, deberán hacer frente a la tributación trimestral del sistema de Estimación Objetiva de la declaración del IRPF (Módulos).

En segundo lugar, es necesario que todas las carnicerías o charcuterías lleven a cabo la contratación de algún seguro de comercio o seguros de responsabilidad civil, los cuales se encarguen de cubrir todos los posibles daños o deterioros que puedan surgir tanto en el inmovilizado que se encuentra dentro del establecimiento, como a los propios productos. Y también aquellos posibles contratiempos ocasionados a terceros.

Respecto a las normativas a seguir, se establecen unas condiciones sanitarias de producción y comercialización de productos cárnicos recogidas todas ellas en el BOE (Real Decreto 1904/1993 de 29 de octubre). Es necesario que los productos se encuentren expuestos a controles legislativos respecto a normas sanitarias para la elaboración, distribución y comercio de éstos. También, todos los productos cárnicos deben estar sujetos a las normas de calidad impuestas publicadas en el BOE (Real Decreto 474/2014, de 13 de junio). Asimismo, es imprescindible que todos los productos posean un etiquetado con información que permita su manipulación, presentación, almacenamiento, preparación y uso del producto de forma segura a lo largo de la cadena alimentaria (Reglamento 1169/2011).

Inspecciones llevadas a cabo por veterinarios especializados, en las cuales se procederá a comprobar que todo esté correcto, la actividad se esté ejerciendo de una forma adecuada y apropiada y se estén cumpliendo todas las normas sanitarias.

Es indispensable llevar un autocontrol general de todas las acciones realizadas en la carnicería. Para ello, existe un libro integrado por una serie de documentos a rellenar, en los cuales hay que anotar diariamente las temperaturas de la cámara y del mostrador, el cloro del agua, los números de albaranes y la recepción de materias primas con su correspondiente día y la cantidad en kilos de productos elaborados semanalmente. Este libro deberá ser entregado a los veterinarios cuando realicen las inspecciones oportunas, y todo lo recalado anteriormente tendrá que estar expuesto obligatoriamente sin ningún tipo de error en dicho libro.

Es importante recalcar dentro de estos factores, la existencia de una ley o normativa, la cual impide a la carnicería la confección de productos que necesitan un grado de cocción, debido a la inexistencia de una cocina situada en el obrador.

Así pues, el pago de las tasas impositivas y el cumplimiento de todas las normas a las que la empresa debe hacer frente, pueden actuar como una amenaza, ya que son varios los requisitos a cumplir para poder llevar a cabo el negocio. Sin embargo, pueden actuar como una barrera a la entrada de posibles competidores dentro del mercado.

- Factores económicos:

Actualmente, debido a la crisis sanitaria provocada por la pandemia del Covid-19, tanto la nación, como la mayor parte del mundo, se encuentran inmersos en una gran crisis económica desde hace menos de un año y las previsiones económicas para el futuro son muy negativas. Un porcentaje muy amplio de la población ha visto modificadas sus rentas, lo que está dando lugar a una disminución del consumo en general, y por tanto del gasto destinado a alimentos cárnicos. Esto va a afectar negativamente a aquellos comercios que se diferencien por ofertar productos donde priman las calidades y los precios son algo elevados, como es el caso de la carnicería. Ante esta situación, los demandantes del mercado se verán motivados por adquirir aquellos productos que tengan unos costes menores, aunque la calidad también lo sea.

Así pues, esta crisis y todas aquellas consecuencias derivadas a raíz de ella van a suponer una gran amenaza para las empresas de este sector.

- Factores socio-culturales:

Estos factores están ligeramente condicionados por los anteriores, pues a raíz de esta actual situación muchos hábitos sociales y culturales relacionados con el consumo de carne se han visto modificados y motivados por las restricciones impuestas desde el gobierno.

En primer lugar, es importante mencionar que, a pesar de la situación actual en la que se encuentra el país, las restricciones de movilidad, sobre todo en los meses del confinamiento domiciliario, han beneficiado a la carnicería en cierta medida. Esto es debido a que la parte del mercado que ejercía sus compras fuera del ámbito local se ha visto forzada a realizarlas dentro del mismo, y de este modo, ha permitido a la empresa retener y fidelizar nuevos clientes.

El impedimento de realizar celebraciones o reuniones con amigos y familiares debido a la crisis sanitaria, tanto en fechas clave como podrían ser: Navidad, Semana Santa, puentes nacionales o días festivos en Comunidades Autónomas y localidades; como las

efectuadas en fechas no destacadas, ha actuado como un gran condicionante que ha dado lugar a una gran disminución en la demanda y en las ventas.

Por otro lado, si nos centramos en las religiones, es importante citar que hay muchas de ellas en las cuales existen algunas restricciones a la hora de consumir algunos tipos de carnes. Como se ha mencionado en el epígrafe 5.3. *La Demanda del Mercado* cada vez son más los extranjeros residentes en el municipio y dentro de éstos hay un gran segmento que, generalmente, por su religión y creencias se ven impedidos a consumir carne porcina y sus derivados. A fecha de 22 de diciembre de 2020, según el listado de residentes nacionales en la localidad albalatina, de 367 extranjeros, 178 tienen raíces africanas por lo que en un principio no harán uso del consumo de carne porcina. Es habitual que esta cifra se incremente durante los meses de verano, puesto que se requieren temporeros para llevar a cabo la recolecta de fruta.

Otra circunstancia que afecta al consumo de productos cárnicos es que, actualmente el 7,8% de la población española sigue una dieta basada en el consumo vegetariano o vegano, por lo que no entra dentro de ésta los alimentos cárnicos. Los motivos que promueven el seguimiento de estas dietas son principalmente ecológicos, de salud o de ética. Se espera que este ayuno vaya creciendo, aunque a un ritmo poco acelerado. Más del 50% se localizan en las grandes ciudades, por lo que, en cierta medida, no supone una gran amenaza para la entidad estudiada.

Asimismo, durante este último año el 43% de los españoles han optado por cambiar sus dietas dejando de consumir carne por frutas y verduras, impulsados, en su mayoría por motivos de salud y de peso. Por lo tanto, esto ocasiona una repercusión desfavorable en la consumición y demanda de carne. No obstante, este factor no tiene una gran repercusión en la carnicería, ya que si adaptamos este porcentaje al mercado al que ésta se dirige, sería de una cuantía bastante reducida debido al tamaño que posee el mismo. Sin embargo, pese a ese porcentaje, un 80% de los ciudadanos españoles incorporan en sus dietas productos cárnicos y el país posee uno de los promedios más elevados en el consumo de carne, datos que resultan beneficiosos dentro de estos factores.

También, los nocivos y perjudiciales efectos que pueden generar en la salud el exceso de consumir carnes rojas, los cuales se agravan cuando se trata de embutidos, han sucedido en una minoración del consumo de esta variedad de carnes.

En definitiva, se podría concluir que la mayoría de los factores actúan como una gran amenaza causando un impacto muy negativo y con graves repercusiones en el sector y, por tanto, en la empresa objeto de estudio. Sin embargo, una vez desaparezca la pandemia y todas las restricciones, las posibilidades de que se dé un auge en las celebraciones o reuniones con amigos y familiares son elevadas, lo que puede conllevar el aumento de la demanda de carne.

- Factores tecnológicos:

Los factores tecnológicos son aquellos que implican la aparición de innovaciones técnicas y determinan la mayor o menor eficiencia de una empresa.

Para que la carnicería pueda seguir ofertando los productos y su elaboración es imprescindible la adquisición de máquinas especializadas, lo que le permitirá una mejor y eficaz forma de fabricación, la creación de nuevos productos y ofrecer un mejor servicio de venta a los clientes.

Dentro de estos factores, se podría encuadrar el surgimiento del comercio electrónico, el cual avanza a pasos agigantados y además ha incrementado notablemente en los últimos meses por la situación originada a raíz de la pandemia. “Un estudio de la escuela de negocios EAE, que recoge datos de Digital Market Outlook, pronosticaba este año un crecimiento de las ventas del 12% al pasar de los 18.193 millones a los 20.451 millones” (La Vanguardia, 2020). Es por ello, que el desarrollo de este tipo de comercio podría ser una oportunidad para la empresa, ya que le daría la posibilidad de extender sus ventas. Sin embargo, esta extensión no iría más allá de acaparar a sujetos pertenecientes a pueblos de los alrededores, dado que las dimensiones que presenta el negocio no le permitirían una extensión a nivel comunitario ni nacional. Además, en la actualidad son ya veintinueve millones de personas que hacen uso de las redes en España, por lo que sería interesante que la empresa se crease un perfil en Facebook o Instagram, ya que son las redes sociales más utilizadas hoy en día. Asimismo, podría llevar a cabo la creación de una página web, donde se mostraría de una forma más detallada la información proporcionada en las redes sociales.

Todo esto también sería una oportunidad para que el alcance geográfico de la empresa se viera ampliado, siempre teniendo en cuenta su tamaño y sus posibilidades de crecimiento, lo que podría conllevar un aumento de las ventas y de los beneficios. Sin embargo, esto podría ser una amenaza si se analiza desde el lado de la competencia, ya

que podrían llevar a cabo prácticas similares y ofertar al mercado productos de semejantes características.

- Factores ecológicos:

Por último, estos factores incluyen todos aquellos elementos que guarda una relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente. Dentro de estos, se definiría el pago de una cuota social efectuada mensualmente a Ecoembes para la recuperación de los residuos de los envases, como indica la Ley de Envases. De esta forma, se impulsa y se promueve a la prevención y a la mejora del medio ambiente.

En definitiva, una vez analizado cada factor de manera detallada, se puede llegar a las siguientes conclusiones, las cuales pueden derivar en amenazas u oportunidades futuras. La empresa tiene que actuar de manera adecuada con el cumplimiento de las directrices legales establecidas y el pago de los impuestos a los que está sujeta. Respecto al ámbito económico, hay que tener en cuenta que, actualmente, los efectos derivados de la crisis provocada por el Covid-19 son muy negativos y que, las expectativas económicas futuras se espera que sean bastante perjudiciales, por lo que afectarán a la empresa. En relación a los factores socio-culturales, aunque con el confinamiento domiciliario la empresa ha tenido la oportunidad de fidelizar a nuevos clientes, muchos factores que le causan una amenaza actualmente y de cara a un futuro, por ejemplo, el aumento de población extranjera de origen africano en el mercado, el crecimiento de sujetos que siguen dietas veganas o vegetarianas y el continuado porcentaje de la población que deja de consumir carne por motivos de salud o peso. En los factores tecnológicos, despunta el alza en el uso de las redes sociales y el comercio online, esto sería una oportunidad de crecimiento para la empresa, pero ha de tenerse en cuenta que sería muy complicado que creciese de una forma muy pronunciada y ocupase un ámbito más allá del comarcal, puesto que sus dimensiones de negocio actuales no son acordes con la posibilidad de una gran expansión. Sin embargo, con las redes podría atraer a nuevos clientes pertenecientes a pueblos vecinos, teniendo en cuenta el tamaño que la empresa posee.

6.6. *Análisis PORTER*

Este análisis muestra los cinco factores que influyen en la capacidad de obtener beneficios para una empresa. No obstante, hay que saber controlarlos adecuadamente para sobrevivir en el mercado y poder tomar las decisiones oportunas, alcanzando así el

mayor éxito posible. Sirve para identificar oportunidades, mejorar la estrategia de la empresa, comparar las ventajas competitivas y conocer el entorno de la empresa para anticipar acciones.

6.6.1. *El Poder Negociador de los Clientes*

En cuanto al poder negociador de los clientes, cabe destacar que en este caso dependerá del volumen de clientes que tiene la empresa, de los productos estandarizados y de los costes de cambio.

Como se ha mencionado, el marco geográfico en el que actúa la empresa no es de gran tamaño, por ello el volumen de compradores que acuden a la carnicería no es muy elevado y, además, este marco geográfico se encuentra en un continuado descenso.

Por lo que respecta a los costes de cambio, estos no son elevados y en muchos casos no existe ningún tipo de coste, debido a que es posible la adquisición de productos iguales o similares por parte de los consumidores, en carnicerías de la competencia.

Así pues, se puede afirmar que el poder negociador de los clientes es alto, lo que implica que los consumidores pueden ejercer una presión a la baja de los precios.

6.6.2. *El Poder Negociador de los Proveedores*

Si nos centramos en el poder negociador de los proveedores, hay varios indicadores que nos señalaran como de intenso puede ser.

La estructura de los proveedores se encuentra poco concentrada, debido al elevado número de mataderos y salas de despiece que pueden abastecer las industrias existentes dentro del sector cárnico. Por lo tanto, los proveedores no cuentan con gran cuota de mercado. Por otro lado, se podría decir que los proveedores no dependen de la industria en la que la empresa se encuentra inmersa para generar ingresos, puesto que pueden abastecer a muchas otras industrias existentes e igualmente generar ingresos.

La empresa analizada a pesar de su tamaño reducido, del estrecho marco geográfico en el que actúa y teniendo en cuenta el factor de la localización, cuenta con los siguientes proveedores: *Matadero de Fribin, La Guardia, Jamones y Embutidos Arnal, Exclusivas Zaragoza, Comercios Mena, Papelera Oscense, Pilarica, Intrespa, Noguero y Cárnicas del Cinca*. Se podría decir que la empresa posee una fortaleza respecto a éstos.

En cuanto a los costes de cambio originados al pasar de un proveedor a otro son bastante reducidos, ya que existe un gran grupo de proveedores que ofrecen los mismos o similares productos por lo que, este hecho les afecta de una forma muy negativa, por lo que puede afirmarse que, en general, los productos que ofrecen no son diferenciados. Sin embargo, hay que destacar que un factor muy importante en la elección de éstos es la distancia que hay entre las empresas que requieren de sus productos y los mismos, tanto por su coste como por el estado de los productos, ya que al ser productos alimenticios requieren de unas condiciones específicas y necesarias para mantenerse en buen estado.

Y, por último, cabe la posibilidad de que exista una amenaza de integración hacia delante de algunos proveedores, puesto que un matadero puede crear su propia sala de despiece y abrir una tienda donde comercializar sus propios productos. Un ejemplo de esto se da en el matadero de Fribín.

Así pues, se concluye que hay un escaso poder negociador de los proveedores, a pesar de que exista la posibilidad de que se dé una integración hacia delante en algunos casos y de que no dependan de la industria analizada para obtener sus principales beneficios.

6.6.3. Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Existentes

Cuando se habla de rivalidad entre los competidores existentes en el oligopolio, se hace referencia a la rivalidad entre las carnicerías que ya se encuentran realizando su actividad dentro de la industria y que, por consiguiente, son los rivales directos de la empresa que nos ocupa. Si el grado de rivalidad es elevado dentro de una industria, se pone en peligro la rentabilidad de ésta, siendo perjudicial para las empresas que se encuentran dentro de ella. Asimismo, esta rivalidad será mayor cuanto mayor sea el número de empresas que se encuentran dentro de la industria.

Como se ha puesto de manifiesto en el apartado 5.4. *Los Oferentes del Mercado* del informe, dentro de la industria donde opera la carnicería objeto de estudio, se encuentran otras dos. No obstante, en base a los productos que ofrecen al mercado y el tipo de necesidades que satisfacen a los consumidores, se podría decir que la *Carnicería Roque* se considera un rival débil dentro de esta industria. Por esta razón, se sostiene que la rivalidad se pronuncia de una forma más intensa entre las otras dos carnicerías, puesto que la cartera de productos que comercializan es mayor.

Respecto al tamaño de los tres comercios cabe decir que es similar en cuanto al punto de venta, es decir la tienda. Sin embargo, como la *Carnicería Castillo* y la *Carnicería Gloria Ferrer* llevan a cabo la fabricación artesanal de productos y elaborados, ambas disponen de un obrador donde realizar esta tarea.

Algunas peculiaridades que poseen las tres empresas y que por tanto pueden aclarar algunos aspectos de la intensidad de la rivalidad entre los competidores de esta industria son las siguientes. En primer lugar, como se ha mencionado anteriormente respecto a los productos ofertados, la *Carnicería Roque* cuenta con una cartera de productos básica y reducida y pese a que ofrezca pan al mercado, su principal objetivo es la venta de productos cárnicos. Un aspecto que le influye negativamente a este negocio es la no elaboración artesanal de ningún producto, puesto que los otros dos establecimientos sí que llevan a cabo esta función y es algo que el mercado tiene en cuenta a la hora de adquirir los productos. En cambio, la *Carnicería Castillo* sí que fabrica longanizas, chorizos y salchichas arteramente, lo que le permite ganar cuota de mercado. Además, el hecho de que la carne ovina sea provista desde la ganadería de la misma, le da puntos dentro de esta industria. Sin embargo, la venta de otro tipo de productos no cárnicos, alimenticios y no alimenticios no supone una labor que le otorgue cierta fuerza en el grado de rivalidad. Por último, como se viene exponiendo a lo largo del informe, la carnicería estudiada destaca y se pronuncia dentro de esta rivalidad entre sus competidores con el esfuerzo de fabricar y el entusiasmo que manifiesta con la elaboración artesanal de todos los productos que confecciona, respondiendo a las necesidades del mercado y ofreciendo a los sujetos una amplia cartera de elaborados y productos de elaboración propia. Además del impulso innovador por ofrecer nuevos productos o mejorar los ya existentes. Y, por otro lado, otro factor que hace que esta rivalidad se intensifique aún más, es la realización de productos más laboriosos como rellenos.

Si atendemos al ritmo de crecimiento se pone de manifiesto que contra menor sea éste, mayor será la rivalidad dada, de modo que como consecuencia del poco o casi estancado ritmo al que crece el mercado en el que operan estas empresas, se puede afirmar que la rivalidad es alta y una de las formas que este trío de carnicerías lleva a cabo para conseguir que su cuota de mercado se amplíe, es quitando clientes a la competencia.

Además, la intensidad de esta rivalidad depende, también, de la posición geográfica en la que se encuentren, ya que, dependiendo de este factor, podrán atender a un mayor o menor segmento del mercado y por tanto liderarlo.

Ilustración 2: Localización geográfica de las carnicerías



Fuente: Google maps

Como se puede observar en el mapa, las tres carnicerías se sitúan bastante cerca, en el casco antiguo del pueblo. Por lo tanto, el factor comentado anteriormente que hace alusión a la posición geográfica y a satisfacer a un mayor o menor segmento de mercado no tiene relevancia en este caso, puesto que, al ubicarse tan próximas, las tres actuarán para todo el segmento de mercado por igual.

Otros datos que han originado que cada vez esta rivalidad entre la competencia se intensifique es el hecho de que con el transcurso de los años la población del pueblo vaya descendiendo y como consecuencia, el tamaño del mercado al que se dirigen se ha ido reduciendo, de modo que la cuota de mercado abarcada por las tres empresas se ha visto negativamente afectada. Por esta razón, intentaran aumentar su cuota de mercado sustrayendo a los clientes que efectúan sus compras en la competencia.

Pese a que anteriormente se ha mencionado que cuanto mayor sea el número de competidores mayor sería la rivalidad, podría suponerse que tan solo tres carnicerías no se consideran un número elevado de empresas rivales. Sin embargo, si se presta atención al tamaño con el que cuenta el mercado hoy en día, se puede afirmar la veracidad de esta testificación citada previamente. Lo que da lugar a un incremento en el grado de rivalidad.

La competencia respecto a los precios no tiene mucha relevancia, puesto que las tres rivales, ofrecen los productos a precios iguales o muy semejantes. De hacer lo contrario, no obtendría los beneficios necesarios.

En definitiva, la industria en la que compite la carnicería se caracteriza por una elevada intensidad de la rivalidad entre los competidores.

6.6.4. La amenaza de Ingreso de Nuevos Entrantes

Para medir la rentabilidad del mercado en el que opera la empresa, hay que tener en cuenta la facilidad y dificultad con la que pueden entrar empresas del mismo sector en él. Para ello, es necesario conocer la existencia de barreras a la entrada.

La barrera principal será el diminuto tamaño del mercado con el que actualmente se cuenta. Además, como se ha venido citando a lo largo del informe, la demanda con la que cuenta el mercado hoy en día presenta una tendencia decreciente y se encuentra en un progresado declive, causada principalmente por la alta tasa de envejecimiento y la baja tasa de natalidad con la que cuenta el municipio. De este modo, si el umbral cae, la demanda también se verá desplomada, lo que conllevaría grandes pérdidas para posibles nuevas empresas entrantes en este mercado.

Unido a la afirmación anterior, el hecho de que ya existan en este mercado tres carnicerías puede actuar como barrera para el establecimiento de una nueva si se tiene en cuenta el tamaño del mismo y el factor de declive de la demanda.

En segunda posición, otras barreras que se podría generar serian que como consecuencia de la buena acogida y alta demanda que los participantes del mercado dirigen a los productos fabricados artesanalmente que, a pesar del esfuerzo otorgado para su elaboración, es necesario tener un conocimiento y experiencia previa para llevar a cabo su confección. Y respecto a la fidelización de los clientes, las empresas ya establecidas cuentan con el privilegio de tener un número ya fijado de clientes fidelizados, acción que probablemente resultará bastante complicada si se establece una nueva empresa dentro de la industria.

Así pues, se puede afirmar la existencia de barreras a la entrada lo que hará que, gracias a la posibilidad de no existencia de una amenaza de nuevos entrantes, el beneficio potencial de la industria no se vea condicionado.

6.6.5. La presión de Productos Sustitutivos

Aquí se encuadra la posibilidad de que un bien o servicio sea relevado por otro que cuenta con las mismas o parecidas características y desempeñe funciones semejantes, pero de una manera diferente.

Como se ha expuesto en el análisis PESTEL, cada vez el porcentaje de la población que centra sus preferencias en seguir unas dietas veganas o vegetarianas es mayor y, además, las expectativas futuras indican como estas dietas van a seguir una tendencia creciente, ya sea por motivos éticos o de salud. A raíz de este cambio relacionado con la alimentación de un segmento de la población y su continuado incremento, existe una elevada probabilidad de que la confección de diferentes tipos de productos de origen vegetal crezca, de manera que los productos cárnicos pueden verse sustituidos por éstos.

También, pese a que hay una gran sección de la población que lleva a cabo el consumo de carne diario o casi diario, la tendencia a consumir carne está descendiendo poco a poco, ya que hay una porción de esta población que ha cambiado o está cambiando sus patrones de consumo, sustituyendo los productos cárnicos por frutas o verduras. Este cambio viene dado, generalmente, por motivos relacionados con salud.

Y respecto a las carnes rojas, especialmente la procesada, destaca la sustitución por otras fuentes de proteínas alternativas como el pescado, la carne procedente de ave, los productos lácteos, las legumbres y cereales integrales y los huevos.

En conclusión, se podría decir que existe presión de productos sustitutivos. Sin embargo, si nos centramos en el mercado que ocupa a la empresa, esta presión es un tanto insignificante, debido al tamaño y el tipo de integrantes de ese mercado, a los gustos, las costumbres y hábitos de dichos integrantes.

7. Análisis Interno

7.1. La Teoría de Recursos y Capacidades

Las empresas para poder llevar a cabo su actividad necesitan una serie de recursos; los cuales abarcan los activos con los que cuenta ésta, tangibles, intangibles o humanos.

- **Recursos tangibles**

Los recursos tangibles se caracterizan por ser fáciles de detectar y de evaluar a través de la contabilidad de la empresa. Sin embargo, es importante destacar que no siempre

delatan toda la información, pues pueden tapar cuestiones como el tipo de equipamiento o la flexibilidad en variaciones de entradas, salidas y variedad de productos, etc. Estos recursos se dividen en físicos y financieros.

Si prestamos atención a la empresa estudiada es posible la identificación de ambos tipos de recursos. Los recursos **físicos** abarcan la tienda en su conjunto y dentro de ésta el mostrados y los utensilios necesarios para poder llevar a cabo la venta de carne, la cámara frigorífica, el obrador y todos los equipamientos que se encuentran relacionados con la actividad productiva desempeñada para la confección de los diferentes productos artesanales y elaborados, como, por ejemplo, las máquinas, chuchillos, baldes y bandejas, etc. Y los recursos **financieros** revelan la disponibilidad financiera que presenta una empresa; debido al reducido tamaño con el que cuenta, no se lleva a cabo un estudio contable detallado y preciso como suelen hacer las grandes compañías y, por tanto, no ha sido posible el cálculo de ratios que revelen con exactitud la situación financiera de la empresa. Sin embargo, dentro del ámbito financiero la empresa está sujeta a módulos fiscales, los cuales se miden a través de los rendimientos de tres factores: personal, consumo de energía y superficie del local.

- **Recursos intangibles**

Son aquellos difíciles de detectar y de evaluar a partir de estados contables y, en muchos casos permanecen invisibles. Estos recursos están compuestos por los tecnológicos, la reputación y la cultura.

Los **recursos tecnológicos** están formados por la tecnología que la empresa posee y la experiencia que le será útil para realizar eficientemente todas las fases que componen la cadena de valor. Esta compañía no cuenta con un alto y desarrollado grado tecnológico, por lo que dentro de estos recursos se encuadraría la tecnología empleada en el proceso de fabricación propia de los embutidos y elaborados y, la necesaria para llevar a cabo el proceso de venta.

Por otro lado, **la reputación** es el prestigio de la empresa entre sus clientes y proveedores. Como no es una empresa de gran tamaño, no invierte en campañas publicitarias y de promoción. Sino que, con el objetivo de mejorar la percepción por parte de sus clientes sobre sus productos, destaca la forma ordenada, limpia y luminosa, en la que se encuentran expuestos en el mostrador de la tienda, creando así un ambiente higiénico, saludable y de calidad.

Respecto a los productos que confecciona, además de la gran labor de trabajo que a la empresa le supone, sobre todo con los embutidos de invierno, destaca también la elaboración longanizas para celíacos. Del mismo modo que, en épocas puntuales o mediante encargo realiza los rellenos citados con anterioridad para sus clientes, lo que también hace que aumente su reputación.

Otro aspecto que resultaría interesante en este punto sería la participación de la carnicería donando alguno de sus productos en sorteos, colaboraciones y contribuciones llevados a cabo por las distintas asociaciones existentes en el municipio. Por ejemplo, durante el mes de diciembre se llevó a cabo una campaña por parte del Ayuntamiento de la localidad de apoyo al comercio y a la hostelería local⁴. Esta campaña consistía en que a aquellos consumidores que realizasen compras por un valor igual o superior a diez euros se les entregaba una papeleta con un número y, otra semejante se deposita en una caja situada en el comercio donde hayan efectuado esa compra. Al principio de cada semana se sacan en el ayuntamiento veinte papeletas y los sujetos que posean los números coincidentes con éstas serán premiados con veinticinco euros, los cuales debían ser destinados a compras realizadas en el conjunto de comercios locales que participan en esta campaña.

Asimismo, otro factor relevante para reforzar la reputación serían los más de sesenta años en los que la empresa lleva desarrollando su actividad, siempre intentando mejorar e innovar en todos sus aspectos. También, es importante destacar aquí el cumplimiento de todas las normas y requisitos sanitarios originados por la crisis sanitaria actual, lo que hace que esta reputación emerja.

Y, por último, el recurso intangible de **la cultura** son los valores y las creencias compartidas por la organización y persistentes en ella. La carnicería está comprometida con el medio ambiente, sus clientes y la sociedad en general. Lleva a cabo un plan medioambiental reciclando y reutilizando plásticos y cartón, siempre que sea posible. Reduce y controla el consumo de agua durante todo el desarrollo de la actividad, desde la venta al público hasta el cese de la actividad, pues es necesario y de vital importancia dejarlo todo pulcro y ordenado, por lo que, para ello es indispensable lavar todos los utensilios utilizados a diario y la maquinaria empleada, además de sus instalaciones. La materia orgánica es destinada a contenedores de compost. Asimismo, la empresa realiza

⁴ En el Anexo IV se sitúan imágenes de la campaña de apoyo al comercio y la hostelería local

el pago de la cuota mensual correspondiente a Ecoembes por la utilización de envases. Y en cuanto a sus clientes y a la sociedad, pretende crear un bienestar social a la vez que genera valor, confianza y un ambiente familiar y cercano con sus clientes.

- **Recursos humanos**

Los recursos humanos son todos aquellos servicios diferentes que ofrecen las personas a la empresa mediante la utilización de sus conocimientos, habilidades y destrezas; siendo estas aportaciones de mayor calidad cuanto mayor sea la cualificación. Como se ha expuesto a lo largo del informe, éste es un pequeño negocio familiar, por lo que, todas las sabidurías y aptitudes se han ido adquiriendo con el tiempo a medida que se van observando y poniendo en práctica. Es por esta razón, por la que podría decirse que, la cualificación adquirida contrasta adecuadamente con el desempeño y la mejora de la actividad y, sobre todo, con la satisfacción de las necesidades de los clientes.

- **Las capacidades**

Éstas son las habilidades directivas u organizacionales cuya función es dirigir el conjunto de recursos de la empresa. Entre las capacidades que presenta el negocio, destaca la experiencia que ha ido adquiriendo la empresa a lo largo de sus más de sesenta años de actividad. Esto acarrea una innovación en su tecnología y en sus productos. De este modo, ha conseguido crear una rutina organizativa adecuada a su nivel de producción, además ha sido capaz de adaptar su cartera de productos a las preferencias de los consumidores. Todo esto, ha sido posible acompañado de un personal eficiente y eficaz por conseguir sus metas y su objetivo último.

Es importante resaltar que los recursos no son productivos por ellos mismos, pues es necesario la existencia de unas capacidades que se encarguen de combinarlos y así, generar valor en el proceso productivo. Estas habilidades son sistemáticas y tácitas, de modo que resultan difíciles de copiar y proporcionan una diferenciación de la empresa.

7.2. Análisis VRIO

Este análisis es una técnica mediante la cual, la empresa puede localizar que recursos y capacidades pueden otorgarle una ventaja competitiva sostenible.

Los **recursos valiosos** “ayudan a la empresa a incrementar el valor percibido de los productos o servicios a los que da lugar” (Rothaermel, 2013). Además, aprovecha las oportunidades y neutraliza las amenazas. En la carnicería destaca, entre los recursos

físicos, la maquinaria y tecnología necesaria para llevar a cabo tanto la producción como la venta de carne, permitiéndole a su vez la mejora y el desarrollo de procesos y productos. También, otro recurso valioso que posee la empresa es la reputación, puesto que prioriza sus estrategias para mejorar la percepción de los clientes sobre los productos y de este modo conseguir incrementar sus ventas. Este recurso se complementa con la gran experiencia que ha ido ganando en los más de sesenta años que lleva desarrollando su actividad. Y, por último, la fidelidad que tiene por parte de algunos consumidores del mercado.

Los **recursos escasos**, son aquellos recursos valiosos que el resto de las empresas competidoras no poseen, de modo que le conceden una ventaja competitiva a la empresa. Ninguno de los recursos citados con anterioridad es escaso entre la competencia, lo que representa una paridad competitiva que no da lugar a una ventaja competitiva, únicamente se consideran una fortaleza. Hay que tener en cuenta que el resto de las empresas que integran la industria llevan operando dentro de la misma un largo periodo de tiempo y, por tanto, son muy similares en cuanto a experiencia y tecnología. Sin embargo, puede considerarse que la empresa analizada es pionera dentro de la industria en la que opera en lo que respecta a la fabricación propia de muchos de los productos artesanales que confecciona. Además, los propios productos que se fabrican en cada empresa resultan escasos debido a que sus métodos de producción son diferentes, lo que hace que cada elaborado sea destino y, por tanto, único en sabor y en ocasiones en diseño. La experiencia también podríamos encuadrarla como un recurso escaso, ya que la práctica adquirida y con ello la reputación, no será la misma.

Dentro de los **recursos difíciles de imitar** se encuadraría, una vez más, la compleja forma de que el resto de las empresas que también realicen la labor de producir una gama de productos semejantes, sean capaces de fabricar unos productos idénticos a la carnicera estudiada. Lo que hace que se le otorgue una ventaja competitiva y, por tanto, una fortaleza y competencia distintiva. Respecto a la reputación, los consumidores valoran positivamente la calidad de los productos tradicionales y el interés por parte de la empresa de fabricar productos innovadores.

La **estructura organizativa** con la que cuenta la carnicería es adecuada, puesto que, aunque esté compuesta por un equipo humano bastante reducido, es capaz de captar valor de sus recursos y capacidades, a la vez que de planificar y gestionar las actividades llevadas a cabo.

7.3. *Análisis DAFO*

Con esta herramienta se estudian las Debilidades y Fortalezas que tiene la propia empresa y las Amenazas y Oportunidades que se dan en el entorno de la misma y que no dependen de ésta.

Si se presta atención a las **debilidades**, se encuadra dentro de éstas el hecho de que la empresa no lleva a cabo campañas publicitarias. Pues, aunque por su tamaño no tenga la posibilidad de llevar a cabo grandes campañas, además de que no tendría sentido alguno si atendemos a las características y dimensiones de negocio que presenta, la carnicería podría realizar esta acción exponiendo sus productos en alguna de las redes sociales más utilizadas y visitadas del momento. De esta forma, podría promocionar sus productos y atraer nuevos clientes, tanto locales como pertenecientes a pueblos vecinos.

En cuanto a las **fortalezas**, destacan el amplio abanico de productos que la propia empresa elabora, teniendo en cuenta la laboriosa tarea que es necesaria llevar a cabo para su confección y, por consiguiente, para obtener un buen resultado de los mismos. Además, el hecho de que dentro de esta elaboración se incluyan productos específicos para celíacos o la realización de distintos tipos de rellenos en la época navideña y cuando así lo deseen los clientes, puede considerarse una fortaleza para la carnicería.

Otra fortaleza es la reputación que la empresa tiene asociada con la experiencia, las cuales han ido aumentando con el transcurso de los años por varios factores, motivos o acciones que ha llevado a cabo, con el objetivo último de proporcionar a los clientes unos productos únicos, de calidad y prestándoles un buen servicio. A esto se unen las capacidades que ha ido desarrollando, las creencias y valores que posee y los recursos humanos que han formado parte de la empresa desde sus inicios. Todo esto le ha permitido sobrevivir en el mercado desde sus orígenes e ir fidelizando a segmentos de clientes dentro del mercado.

Una vez estudiados los factores internos de la empresa que influyen en el funcionamiento de la misma, se han de sopesar aquellos que vienen dados por el entorno en el que se mueve la compañía, cuyo control está fuera de su alcance.

Así pues, una de las **amenazas** observables es la disminución cada vez más pronunciada de los participantes del mercado en el que la empresa actúa. Lo que ha dado lugar a que el poder negociador de los clientes sea alto resultando, igualmente, una amenaza. De este modo, los beneficios de la empresa se ven afectados negativamente.

Otra amenaza sería que, tanto a causa de las restricciones que se imponen debido a la pandemia (impedimento de reuniones entre personas que no sean del mismo núcleo familiar, restricciones y limitaciones de horarios y movilidad, etc.), como el temor que está causando esta situación a la mayoría de la población, la carnicería ve perjudicadas sus ventas en determinados periodos de tiempo.

Se debe contemplar también como la estacionalidad que se da en el cuarto trimestre del año resulta una amenaza para la empresa. Esta estacionalidad también está presente durante épocas de festividades, como sería en el mes de septiembre, que es cuando tienen lugar las fiestas patronales de la localidad.

Asimismo, la presencia de productos sustitutivos como las verduras, la fruta o el pescado resultan una amenaza, ya que cada vez es mayor el porcentaje de sujetos que comienza el seguimiento de dietas sanas, ya sea por problemas de peso, de salud o éticos. Además, como se ha expuesto anteriormente cada vez es mayor la presencia de individuos con religiones en las cuales, dentro de sus hábitos de consumo no les está permitido el consumo de carne porcina y sus derivados.

Por último, la elevada intensidad de la rivalidad entre las empresas competidoras inmersas en la industria puede considerarse una amenaza para la empresa, ya que las tres competirán por abarcar una mayor cuota de mercado.

En contra posición a lo anterior, aparecen las **oportunidades** que plantea el mercado y que la empresa debe saber aprovechar. Prestando atención al tamaño de negocio que tiene la empresa y a las posibilidades de crecimiento que podría desarrollar, sería apropiado la creación de un perfil en alguna de las redes sociales más visitadas actualmente, de forma que así, sujetos pertenecientes y no pertenecientes al mercado en el que opera podrán visualizar los productos que comercializa y elabora de modo que, existiría la posibilidad de aumentar su cartera de clientes. Además, para una visualización más detallada y precisa sería conveniente la creación de una página web por parte de la propia empresa.

Las barreras a la entrada son, también, una oportunidad para la empresa dado que, reduce las posibilidades de que entren nuevos competidores en el mercado y, por tanto, la cuota de mercado de la empresa no se vea disminuida.

7.4. *Análisis CAME*

Partiendo de los factores desarrollados en los cuatro componentes del análisis DAFO, éste tiene como misión corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades. De este modo, permitirá que el negocio se desarrolle en la dirección adecuada.

La principal **debilidad** identificada podría corregirse como se ha comentado, con la creación de un perfil en alguna de las redes sociales más usadas (Instagram o Facebook). De este modo, podría promocionar sus productos con las imágenes que se consideraran adecuadas para una visualización de los mismos.

Respecto a **las amenazas**, hay que evitar que se conviertan en debilidades. En primer lugar, en cuanto a la disminución del mercado causada por el envejecimiento y la emigración a las ciudades, son aspectos vitales que no se pueden evitar. Y, en lo relativo a la movilidad de las personas hacia otras localidades donde se encuentran distintos puntos de venta, para reducir su impacto, se podrían llevar a cabo pequeños programas de fidelización de clientes acordes a la actividad que realiza la empresa.

En cuanto a las consecuencias procedentes de la pandemia son transitorias, por lo que se espera que esta amenaza desaparezca con el transcurso del tiempo.

Frente a los productos sustitutos, no se puede reducir o evitar su impacto, pues son decisiones que toman algunos individuos por motivos particulares.

Y, por último, una forma de afrontar la rivalidad dada en el mercado por los competidores sería actuando como lo ha hecho hasta el momento, puesto que, de esta forma, gran parte de la oferta se concentra en la empresa y además abarca una buena cuota de mercado.

Por otro lado, **las fortalezas** se deben evitar perder y hay que fortalecerlas para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro. Es importante que la empresa no reduzca su actual abanico de productos del que se beneficia y que siga innovando con la presencia de nuevos productos, siempre y cuando, causen satisfacción y respondan a las exigencias de los clientes. Además, la elaboración artesanal de una amplia variedad de productos le permite diferenciarse del resto de competidores.

Deberá beneficiarse de la reputación, experiencia y capacidades que posee, ya que son elementos que le otorgan gran valor a la empresa y le causan unos resultados muy

positivos en todos los aspectos. Asimismo, deberá mantener y formar unos recursos humanos como ha ido haciendo a lo largo del tiempo, pues así, es una forma segura de que la actividad llevada a cabo por la empresa siga desarrollándose con las mismas características y valores que se han ido construyendo a lo largo de los años.

Y, por último, **las oportunidades** se deben convertir en futuras fortalezas mediante la planificación de ciertas acciones y estrategias. Es conveniente que la carnicería siga ofertando y elaborando sus productos tradicionales e innovando en nuevos, para así intentar que retener a aquellos individuos que continúan consumiendo carne.

Asimismo, debe aprovechar el auge que tienen las redes sociales y el empleo, cada vez más habitual y realizado por un mayor número de personas, de internet como herramienta esencial en la vida cotidiana, para abrirse su propio perfil y mostrar toda aquella información que la propia empresa considere relevante para aumentar su cartera de clientes. Así pues, gracias a las herramientas de las redes sociales la carnicería podría favorecerse y dar a conocer su cartera de productos a sujetos de pueblos vecinos, por lo que se daría la posibilidad de un aumentar la clientela.

8. Conclusiones

En este último epígrafe se recogerán las principales conclusiones que se han obtenido a lo largo del desarrollo del trabajo. En primera instancia, se ha puesto de manifiesto que las longanizas son el producto que más sobresale dentro de esta compañía y más repercusión tiene entre los clientes. En cuanto a la evolución de las ventas y de la demanda, se ha afirmado cómo ambas siguen una tendencia decreciente causada principalmente por una continuada disminución de los sujetos pertenecientes al mercado al que la empresa se dirige.

Más adelante se cita que la estrategia competitiva seguida por la carnicería se basa en la diferenciación, promovida esencialmente por el amplio abanico de productos que fabrica artesanalmente y su continua mejora e innovación, gracias a la plantilla que la viene conformando desde sus inicios y la experiencia y reputación con la que cuenta.

En el epígrafe de la industria, se hace relevancia al mercado, donde se explica que está compuesto por los habitantes del propio municipio y se expone como se encuentra en un continuado descenso, lo que repercute negativamente en la demanda ejercida por el mismo. En cuanto a la oferta, se cita que la estructura de mercado pertenece a un

oligopolio compuesto por tres carnicerías, y dentro de éste destaca la carnicería estudiada.

En análisis del entorno general está compuesto por un PESTEL y un Porter. En el primero, se hace alusión a una serie de factores, donde podemos resaltar que es necesario que la empresa se adapte a una serie de normativas y haga frente a los impuestos correspondientes para llevar a cabo su actividad; tiene que adecuarse a la situación económica y tener en cuenta los factores socio-culturales del momento para que así, su actividad resulte rentable. Además, debería tener en cuenta que una acomodación al ámbito tecnológico del momento puede posibilitare la opción de expandirse y crecer hacia municipios próximos a la localidad donde se encuentra. Por su parte, el análisis de las cinco fuerzas de Porter desarrollará que existe un poder de negociación alto por parte de los clientes y escaso por parte de los proveedores. También, la rivalidad existente en la industria será elevada, al igual que la presión de productos sustitutivos. Sin embargo, gracias a las barreras a la entrada existentes, la amenaza de nuevos entrantes se verá condicionada.

Con el análisis VRIO se determina que la ventaja competitiva sostenible viene dada, en gran medida, por la producción artesanal propia desempeñada por la propia empresa, además de la reputación y experiencia de la misma.

Y, por último, a raíz de todo el análisis anterior es posible la identificación de la debilidad ocasionada por una escasa promoción y publicidad. Sin embargo, sería posible su corrección con perfiles en las redes sociales más visitadas del momento. A su vez, esto también es considerado una oportunidad para la carnicería. En cuanto a las fortalezas, la principal es la amplia y diversa gama de productos que la misma elabora, además de la experiencia y reputación. Todo esto es de vital importancia que siga persistente en la empresa, puesto que, de no ser así, podría perder su ventaja competitiva. Las principales amenazas, vienen dadas por la continuada reducción del mercado en el que opera, la alta presencia de productos sustitutivos y la elevada intensidad de rivalidad entre las carnicerías competidoras. Respecto a todos los aspectos negativos causados por la crisis sanitaria, la empresa deberá adaptarse, tanto en las cantidades a producir como en las circunstancias económicas, a lo que el mercado requiera.

9. Bibliografía

Anónimo. (2020, 26 de octubre). El 43% de los españoles ha realizado cambios en su dieta durante el 2020. *ConSalud.es*. Recuperado de https://www.consalud.es/pacientes/43-espanoles-cambios-dieta-2020_87179_102.html

Castellano, L. (2015, 13 de enero). *Estrategia y planificación estratégica*. Recuperado el 28 de octubre de 2020 de <https://lcestrategia.wordpress.com/tag/para-que-sirve/>

Foro- Ciudad. Com (2020). *Demografía de Albalate de Cinca*. Mensaje publicado en <https://www.foro-ciudad.com/huesca/albalate-de-cinca/habitantes.html#Indice>

Jimeno Bernal, J. (2016, 25 de enero). *PDCA Home*. Extraído el 5 de noviembre de 2020 desde <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

Infoautónomos. (2020). *Fiscalidad e impuestos de los autónomos*. <https://www.infoautonomos.com/fiscalidad/regimen-de-estimacion-objetiva-del-irpf-modulos/>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (s.f.). Recopilaciones legislativas monográficas. Recuperado el 24 de octubre de 2020 de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/legislacion/recopilaciones-legislativas-monograficas/carne-derivados-carnicos.aspx>

Rodríguez, J. (2017, 14 de febrero). *Una Vegana x el Mundo*. Extraído el 20 de noviembre de 2020 de <https://unaveganaporelmundo.com/espana-veganismo-crecimiento-estadisticas/#:~:text=El%207%2C8%25%20de%20la,flexi%20residen%20en%20grandes%20ciudades>

Sustituir la carne roja por el pescado evita enfermedades. (2019, 14 de junio). *Mariscos Apolo*. Recuperado el 25 de noviembre de <https://www.mariscosapolo.com/blog/pescados-mariscos-salud/sustituir-carne-roja-pescado/>

Trenza, A. (2020, 19 de febrero). *Estrategia por Ana Trenza*. Recuperado el 24 de octubre de 2020 de <https://anatreza.com/analisis-pestel/>

Usuarios de redes sociales en España. (25 de septiembre de 2020). *Epdata*. Recuperado el 21 de noviembre de 2020 de <https://www.epdata.es/datos/usuarios-redes-sociales-espana-estudio->

[iab/382#:~:text=El%2085%2C5%25%20de%20los,y%20la%20colaboraci%C3%B3n%20de%20Elogia](#)

Vrio (análisis). (s.f.). *Wolters Kluwer*. Recuperado el 4 de noviembre de 2020 de https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTS3MztlUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAS65OKDUAAAA=WKE

10. Anexos

ANEXO I: TABLA DE PRODUCTOS ELABORADOS

<p>SALCHICHAS</p> <p>(carne de cerdo (80%), tocino (20%), sal, pimienta negra, aditivo (20g/K) Longaniza Fresca Barcelona 023 (Ceylan) sal, azúcares, (lactosa dextrosa), especias, fécula, E224 sulfitos, E621 Potenciador Sabor, E300 Ac Ascórbico, E331 Citrato de sodio, E120 colorante cochinilla)</p>		<p>LONGANIZAS</p> <p>(carne de cerdo (80%), tocino (20%), aditivo (20g/K) Longaniza Fresca Barcelona 023 (Ceylan) sal, azúcares, (lactosa dextrosa), especias, fécula, E224 sulfitos, E621 Potenciador Sabor, E300 Ac Ascórbico, E331 Citrato de sodio, E120 colorante cochinilla)</p>	
<p>CHORIZOS</p> <p>(carne de cerdo, tocino, aditivo(60g/K) chorizo mezcla FRZ Pilarica SA (sal, pimentón, lactosa, especias, dextrosa, Citrato trisódico, E331, azúcar, E621 Glutamato Monosódico E301 Ascorbato Na E120 Carmín))</p>		<p>CHORICETAS</p> <p>(carne de cerdo, tocino, aditivo(60g/K) chorizo mezcla FRZ Pilarica SA (sal, pimentón, lactosa, especias, dextrosa, Citrato trisódico, E331, azúcar, E621 Glutamato Monosódico E301 Ascorbato Na E120 Carmín))</p>	
<p>BUTIFARRA BLANCA</p> <p>(carne de cerdo, tocino, sal, especias)</p>		<p>MORCILLA</p> <p>(Pan(1Kg), sangre (1L), arroz (Kg) azúcar, harina, anís en grano, canela, pimienta, sal y almendras)</p>	

BULES/BOLAS

(pan (12kg), sangre (3L), azúcar, harina, anís, canela, pimienta, sal y almendras. Conservar en refrigeración (entre 0 y 7 grados))



CALLOS

(90% tripa de ternera y 10% morro de ternera)



HAMBURGUESA DE TERNERA

(carne de ternera (80%), cerdo (20%), aditivo (30g/K) Longaniza Fresca Barcelona 023 (Ceylan) sal, azúcares, (lactosa dextrosa), especias, fécula, E224 sulfitos, E621 Potenciador sabor, E300 Ac Ascórbico, E331 Citrato de sodio, E120 colorante cochinilla)



HAMBURGUESA DE TERNERA CEBOLLA CARMELIZADA Y SETAS DESHIADRATADAS

(carne de ternera (80%), cerdo (20%), (10%) de setas deshidratadas, (20%) de cebolla caramelizada, aditivo (30g/K) Longaniza Fresca Barcelona 023 (Ceylan) sal, azúcares, (lactosa dextrosa), especias, fécula, E224 sulfitos, E621 Potenciador sabor, E300 Ac Ascórbico, E331 Citrato de sodio, E120 colorante cochinilla)



HAMBURGUESA DE TERNERA, CEBOLLA DESHIADRATADA, QUESO DE RULO DE CABRA Y TOMATE SECO

(carne de ternera (80%), cerdo (20%), (10%) tomate seco deshidratado, (10%) cebolla frita deshidratada, (10%) queso de cabra, aditivo (30g/K) Longaniza Fresca Barcelona 023 (Ceylan) sal, azúcares, (lactosa dextrosa), especias, fécula, E224 sulfitos, E621 Potenciador sabor, E300 Ac Ascórbico, E331 Citrato de sodio, E120 colorante cochinilla)



HAMBURGEUSA DE POLLO

(carne de pollo, carne de pollo (80%), aditivo (30g/K) Longaniza Fresca Barcelona 023 (Ceylan) sal, azúcares, (lactosa dextrosa), especias, fécula, E224 sulfitos, E621 Potenciador sabor, E300 Ac Ascórbico, E331 Citrato de sodio, E120 colorante cochinilla, (5%) de pan rallado)



HAMBURGUESA DE POLLO CON ESPINACAS

(carne de pollo, carne de pollo (80%) + (20%) de espinacas, ajo, perejil (4% materia vegetal), aditivo (30g/K) Longaniza Fresca Barcelona 023 (Ceylan) sal, azúcares, (lactosa dextrosa), especias, fécula, E224 sulfitos, E621 Potenciador sabor, E300 Ac Ascórbico, E331 Citrato de sodio, E120 colorante cochinita, (5%) de pan rallado)



HAMBURGUESA DE POLLO CON VERDURAS

(carne de pollo, carne de pollo (80%) + (20%) de verduras deshidratadas, orégano y nuez moscada, aditivo (30g/K) Longaniza Fresca Barcelona 023 (Ceylan) sal, azúcares, (lactosa dextrosa), especias, fécula, E224 sulfitos, E621 Potenciador sabor, E300 Ac Ascórbico, E331 Citrato de sodio, E120 colorante cochinita, (5%) de pan rallado)



HAMBURGUESAS DE CORDERO

(carne de cordero (95%), tocino ibérico (5%) ajo, perejil (4% materia vegetal), aditivo (30g/K) Longaniza Fresca Barcelona 023 (Ceylan) sal, azúcares, (lactosa dextrosa), especias, fécula, E224 sulfitos, E621 Potenciador sabor, E300 Ac Ascórbico, E331 Citrato de sodio, E120 colorante cochinita, (5%) de pan rallado)



ALBÓNDIGAS

(carne de cerdo, carne de ternera, carne de pavo, panceta curada, sal, pan rallado, huevo líquido pasteurizado, ajo, perejil, aditivo (20g/K) Longaniza Fresca Barcelona 023 (Ceylan) sal, azúcares, (lactosa dextrosa), especias, fécula, E224 sulfitos, E621 Potenciador sabor, E300 Ac Ascórbico, E331 citrato de Sodio, E120 colorante cochinita)



PINCHOS DE CERDO

(carne de cerdo, aditivo (40g/K) Preparados para Pinchos Ceylan Mix PM-R Pinchos Morunos 028 (sal, pimentón, especias, azúcares, lactosa, glutamato E621, ascorbato sódico E301, nitrito potásico E252))



PINCHOS DE PAVO

(carne de pavo con pimiento, aditivo (40g/K) Preparados para Pinchos Ceylan Mix PM-R Pinchos Morunos 028 (sal, pimentón, especias, azúcares, lactosa, glutamato E621, ascorbato sódico E301, nitrito potásico E252))



ANEXO II: KILOS SEMANALES DE PRODUCTOS ELABORADOS DE FABRICACIÓN PROPIA EN 2020

AÑO 2020		Longaniza	Chorizo	Salchicha	Ham.Ternera	Ham.Pollo	Pincho Pavo	Pncho Cerdo	Bolas	Butifarra	Morcilla	Albóndigas	TOTAL KG POR SEMANA
ENERO	Semana 1	15	10	10	5	5	2	3				6	56
	Semana 2	25	15	15	5	5	2	3	20	10	12	6	118
	Semana 3	30	10	15		5	3	3				6	72
	Semana 4	35	15	15	5	5	3	3	25	15	10	6	137
	Semana 5	25	10	10	5	5	3	3				6	67
FEBRERO	Semana 6	28	10	12	5	5	3	3	20	10	10	6	112
	Semana 7	18	10	12	5	5	2,5	3				6	61,5
	Semana 8	25	10	10	5	5	3	3				6	67
	Semana 9	20	10	15	5	5	3	3				6	67
	Semana 10	20	10	15	5	5	3	3				6	67
MARZO	Semana 11	25	12	15	5	5	3	3	20	15	10	6	119
	Semana 12	35	10	18	5	5	3	3				6	85
	Semana 13	25	12	18	6	6	4	3				6	80
	Semana 14	35	12	20	6	5	3	3				6	90
	Semana 15	40	20	25	5	5	3	3				6	107
ABRIL	Semana 16	35	15	15	6	6	3	3				6	89
	Semana 17	30	10	15	5	5	3	3				6	77
	Semana 18	40	15	20	5	5	3	3				6	97
	Semana 19	25	10	15	5	5	3	3				6	72
	Semana 20	25	15	20	5	5	3	3				6	82
MAYO	Semana 21	30	10	20	5	5	3	3				6	82
	Semana 22	25	10	15	5	5	3	3				6	72
	Semana 23	25	12	15	5	5	3	3				6	74
	Semana 24	25	10	15	5	5	3	3				6	72
	Semana 25	25	12	15	5	5	4	3				6	75
JUNIO	Semana 26	20	10	15	5	5	3	3				10	71
	Semana 27	20	10	20	5	5	3	3				6	72
	Semana 28	25	10	15	5	5	3	3				6	72
	Semana 29	20	10	15	5	5	3	3				7	68
	Semana 30	30	10	15	5	8	3	3				7	81
JULIO	Semana 31	25	10	20	5	5	3	3				6	77
	Semana 32	20	10	18	5	5	3	3				7	71
	Semana 33	25	10	15	5	5	3	3				6	72
	Semana 34	25	10	20	5	5	3	3				6	77
	Semana 35	30	15	18	5	8	3	3				6	88
AGOSTO	Semana 36	20	10	15	5	5	3	3				8	69
	Semana 37	25	10	15	5	5	4	4				8	76
	Semana 38	30	13	20	5	6	3	3				8	88
	Semana 39	28	15	20	5	5	3	3				8	87
	Semana 40	30	20	20	6	6	3	3				6	94
SEPTIEMBRE	Semana 41	30	12	15	6	6	3	3				6	81
	Semana 42	30	10	18	5	6	3	3				6	81
	Semana 43	28	13	20	5	5	2,5	3				8	84,5
	Semana 44	30	15	15	6	6	3	3				8	86
	Semana 45	28	13	20	6	5	3	3				6	84
OCTUBRE	Semana 46	30	15	20	6	6	3	3				6	89
	Semana 47	25	13	15	6	5	3	3				6	76
	Semana 48	28	15	18	6	6	3	3	20	15	10	7	131
	Semana 49	30	20	18	6	6	3	3				8	94
	Semana 50	25	13	15	6	6	3	3	20	10	10	6	117
NOVIEMBRE	Semana 51	25	20	18	6	6	3	3				6	87
	Semana 52	30	20	20	6	6	3	3	20	15	15	6	144
	Semana 53	25	18	18	6	6	3	3				7	86
TOTAL KG PRODUCTO POR SEMANA		1423	665	881	275	285	159	160	145	90	77	341	

ANEXO III: KILOS SEMANALES DE PRODUCTOS ELABORADOS DE FABRICACIÓN PROPIA EN 2019

AÑO 2019		Longaniza	Chorizo	Salchicha	Ham.Ternera	Ham.Pollo	Pincho Pavo	Pncho Cerdo	Bolas	Butifarra	Morcilla	Albóndigas	TOTAL KG POR SEMANA
ENERO	Semana 1	30	20	20	6	6	3	3	20	12	12	6	138
	Semana 2	25	10	15	5	5	3	3				6	72
	Semana 3	28	15	15	5	5	3	3				7	81
	Semana 4	35	18	15	6	5	3	3	25	12	10	6	138
FEBRERO	Semana 5	25	10	10	6	6	3	3				6	69
	Semana 6	25	15	15	5	5	3	3	25	15	10	6	127
	Semana 7	20	15	12	5	5	2,5	3				6	68,5
	Semana 8	25	10	12	6	5	3	3				7	71
	Semana 9	25	12	18	6	5	3	3	18	15	12	6	123
	Semana 10	25	12	15	6	6	2,5	3				6	75,5
MARZO	Semana 11	20	15	18	6	5	3	3				8	78
	Semana 12	25	12	18	6	6	3	3				6	79
	Semana 13	25	15	18	5	5	3	3				7	81
ABRIL	Semana 14	25	12	18	6	6	3	3				6	79
	Semana 15	20	15	18	6	6	3	3				6	77
	Semana 16	40	25	20	6	6	3	3				6	109
MAYO	Semana 17	30	20	15	6	6	3	3				6	89
	Semana 18	35	20	20	6	5	3	3				7	99
	Semana 19	25	12	18	5	6	3	3				6	78
JUNIO	Semana 20	30	15	20	5	5	3	3				6	87
	Semana 21	25	12	18	6	6	3	3				6	79
	Semana 22	25	15	18	6	6	3	3				7	83
	Semana 23	25	15	18	5	5	3	3				6	80
JULIO	Semana 24	25	12	15	6	6	3	3				6	76
	Semana 25	30	15	18	5	5	4	3				6	86
	Semana 26	25	10	18	6	6	4	3			10	6	82
	Semana 27	20	12	18	6	6	3	3				6	74
AGOSTO	Semana 28	25	15	18	6	6	3	3				6	82
	Semana 29	20	12	18	5	6	3	3				6	73
	Semana 30	25	15	15	6	6	3	3				8	81
	Semana 31	20	12	18	6	5	2,5	3				7	73,5
	Semana 32	20	15	20	5	6	3	3				6	78
SEPTIEMBRE	Semana 33	30	10	18	6	6	3	3				6	82
	Semana 34	20	15	18	6	6	3	3				6	77
	Semana 35	25	10	15	6	5	3	3				6	73
	Semana 36	25	15	18	6	6	3	3				6	82
OCTUBRE	Semana 37	25	15	15	6	5	3	3				7	79
	Semana 38	25	15	20	6	6	4	3				7	86
	Semana 39	35	25	20	6	6	4	4				8	108
	Semana 40	20	10	15	5	5	3	3				6	67
NOVIEMBRE	Semana 41	30	20	20	6	5	3	3				7	94
	Semana 42	25	13	15	5	5	3	3				6	75
	Semana 43	25	15	15	6	5	3	3				6	78
	Semana 44	30	20	20	6	6	4	3				7	96
DICIEMBRE	Semana 45	25	12	15	5	5	3	3	25	15	10	6	124
	Semana 46	30	25	20	6	6	3	3				6	99
	Semana 47	20	13	15	5	5	3	3	20	12	10	6	112
	Semana 48	25	15	15	5	5	3	3				6	77
TOTAL KG PRODUCTO POR SEMANA		1348	774	891	295	288	161,5	158	173	108	91	328	

ANEXO IV: CAMPAÑA DE APOYO AL COMERCIO Y A LA HOSTELERÍA LOCAL



"Consumir en tu pueblo, tiene premio"
 Por cada 10€ de compra, entrarás en un sorteo semanal de un vale de 25 euros a gastar en los comercios de Albalade de Cinca adscritos a la promoción.

FECHA: Del 16 de noviembre al 26 de diciembre.
SORTEO: 20 premios semanales.
ENTREGA DE PREMIOS: Recogida del vale en el Ayuntamiento.

PARTICIPANTES EN LA CAMPAÑA

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Bar El Cinca | 10. Pelequería Aníbal |
| 2. Bar - Restaurante Casa Sertis | 11. Pelequería Angel Puyol |
| 3. Carnicería Gasol | 12. Pelequería María |
| 4. Carnicería Gloria Ferrer | 13. Pelequería Mercedes |
| 5. Carnicería Neque | 14. Pelequería Merche |
| 6. Estanco Siro | 15. Panadería Fincas Dalché |
| 7. Ferrería Belde García C. | 16. Panadería - Ferrería Alta Pallas |
| 8. Ferrería Badal | 17. Tenedor Lourdes Casado |
| 9. Marroñera Natalia | |

Alcalde de Cinca - Ayuntamiento de Albalade de Cinca



NÚMEROS PREMIADOS SORTEO
 (Sorteo día 30/11/2020)
INICIATIVA DE APOYO AL COMERCIO Y HOSTELERÍA LOCAL

- 01.00001
- 01.00002
- 01.00003
- 01.00004
- 01.00005
- 01.00006
- 01.00007
- 01.00008
- 01.00009
- 01.00010
- 01.00011
- 01.00012
- 01.00013
- 01.00014
- 01.00015
- 01.00016
- 01.00017
- 01.00018
- 01.00019
- 01.00020

