



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE CAFÉS ORÚS**

Autor

**CAMILO VÁSQUEZ COLORADO**

Directora

**ELISABET GARRIDO**

Facultad de Economía y Empresa – Universidad de Zaragoza  
Curso académico 2019-2020

## RESUMEN

El principal objetivo de este Trabajo de Fin de Grado (TFG en adelante) es el de analizar estratégicamente la empresa cafetera Cafés Orús S.A. En primer lugar, se va a llevar a cabo una introducción detallada de la empresa, para poder identificar su principal producto de comercialización, líneas de negocio, sector en el que opera, etc. Al mismo tiempo que se hará un breve repaso por su historia y como se haya en la actualidad. Es importante a partir de este momento, llevar a cabo un estudio del entorno general de la empresa, así como del específico, ello, a través de herramientas como PEST, PORTER, VRIO, DAFO y CAME, todas ellas imprescindibles a la hora de analizar aquellas amenazas y oportunidades que presenta su entorno, para posteriormente trazar estrategias de actuación que ayuden a esta a obtener una mayor rentabilidad y crecimiento en el mercado. Por último, y para finalizar el TFG, teniendo en cuenta la realidad de Cafés Orús, y las posibles estrategias competitivas que podría llevar a cabo, es importante hacer una síntesis de todo el análisis, enfocado al posible futuro de la empresa a modo de conclusión.

## ABSTRACT

The goal of this end-of-degree project is to strategically analyse Cafés Orús enterprise. Firstly, we carry out a detailed introduction of the company with the aim of identifying the industry where it operates. This description is complemented with an overview of the company's history and current position. Secondly, the external and internal strategic analyses are developed in order to identify the main threats and opportunities, as well as strengths and weaknesses of the company. We use key tools such as the PEST, Porter, and VRIO analysis, which allows to propose key lines of action to promote the profitability and growth of the company in the industry. Finally, the main competitive and corporate strategies of Cafés Orús are identified. The last section propose a synthesis of the main analyses and the future lines of action to improve its competitive position.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	4
2.1 CAFÉS ORÚS .....	4
2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	5
3. HISTORIA DE LA COMPAÑIA .....	6
4. LA INDUSTRIA .....	9
4.1 CNAE.....	10
4.2 ABELL.....	10
5. EL MERCADO .....	12
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	14
6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	14
6.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECIFICO .....	22
6.3 ANÁLISIS DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	26
7. ANÁLISIS INTERNO .....	28
7.1 RECURSOS Y CAPACIDADES .....	28
7.2 VRIO.....	30
7.3 CADENA DE VALOR.....	31
8. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	33
8.1 DAFO.....	33
8.2 CAME.....	36
9. ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	38
10. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS .....	39
11. EL FUTURO DE LA EMPRESA.....	40
12. BIBLIOGRAFÍA.....	42

## **1. INTRODUCCIÓN**

Cafés Orús S.A., empresa, con gran historia y renombre, principalmente aquí en Aragón, fue fundada hace más de un siglo en tierras zaragozanas. Éste sin duda ha sido uno de los motivos de la elección de esta empresa como protagonista del trabajo; su renombre, historia y éxito, así como la gran importancia que tiene desde hace generaciones el café en todas las sociedades. Puesto que se trata de una mediana empresa, va a ser más fácil obtener sus datos económicos y financieros, gracias, entre otras, a la base de datos SABI, la cual cuenta con gran información de dicha empresa para realizar un buen análisis estratégico. Además, para la elaboración del TFG, se ha contado con la suerte de poder entrevistar personalmente al dueño de la empresa (José María Marco), el cual es además el hijo de su fundador, un dato muy importante a la hora de recabar información más difícil de obtener a través de otros medios.

A través de este TFG se pretenden conseguir, entre otras, las siguientes competencias que aparecen en la guía docente del mismo:

- ✚ Capacidad de análisis y síntesis.
- ✚ Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas.
- ✚ Usar las herramientas e instrumentos tecnológicos necesarios en su elaboración.

## **2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

### ***2.1 CAFÉS ORÚS***

Cafés Orús, referente en la cultura del café y con sello aragonés, se trata de una empresa zaragozana que comenzó su andadura en los primeros años de 1900, de la mano de Joaquín Orús Salas, contando ya en 1930 con una de las fabricas más modernas en toda España. Se trata de una empresa privada con forma de Sociedad Anónima, cuyo capital social actualmente es de 346.176 €. Con sede en Zaragoza, más concretamente en el Polígono Industrial el Portazgo, cuenta con 21 empleados asalariados entre sus filas, siendo una empresa pequeña en su caso.

Además de la nave en Zaragoza, la cual opera como sede principal de actividad, y en la cual se lleva a cabo todo el proceso de compra, almacenaje y distribución, así como la elaboración y empaquetado del café en grano, Cafés Orús también cuenta con una planta en Logroño, que se encarga principalmente del café molido.

Su actividad principal se centra en la elaboración y torrefacción<sup>1</sup> de café, té y sucedáneos. En la actualidad, la gran variedad de cafés en grano, molidos, en monodosis y solubles que produce, hacen de su marca todo un referente a nivel tanto autonómico como nacional. Y es en sus materias primas, procedentes en su mayor parte de Centroamérica, la cuna del café y la mayor exportadora en todo el mundo, las que hacen que su volumen de producción se situó en torno a las 1.700 toneladas (Hormigón Blánquez, 1999)<sup>2</sup>.

Como principales canales de venta, la empresa cafetera cuenta con Horeca y Gran Consumo. Ambos canales abarcan toda la Comunidad Autónoma de Aragón y comunidades limítrofes, ya sea por distribución directa o acuerdos de distribución con importantes operadores que comprenden todo Aragón. Además, en este último año se ha incorporado la venta online a los canales actuales, que se irán ampliando gracias a acuerdos con importantes plataformas de comercio online existentes.<sup>3</sup>

Como director ejecutivo, cuenta con Don Álvaro Marco Fanlo, el cuarto de una generación dedicada al café, el cual cuenta con la gran suerte de situarse al frente de una compañía con una gran tecnología en el tratamiento del tueste y envasado del mismo. Tecnología que se ve reflejada en la novedosa maquinaria con la que cuenta la empresa, capaz de controlar al segundo, y con gran precisión, todos los parámetros que garantizan un buen café, con un aroma peculiar, y con sello Cafés Orús.

## **2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

Respecto a la misión, visión, y valores de una empresa, se podría decir que éstos tres factores conforman los cimientos básicos sobre los que una empresa construye su plan estratégico. En el caso de Cafés Orús, tanto la misión, como la visión, así como los valores, no se encuentran explícitamente detallados, aunque pueden inferirse tanto de su historia como de las entrevistas tanto a José María Marco, como a su hijo Álvaro Marco Fanlo.

En el caso de Cafés Orús, son los siguientes:

- **Misión:** la búsqueda y elaboración del mejor producto capaz de competir ante cualquier tostadero. Búsqueda, allí donde se encuentre, de la mejor materia prima, ya sea en los orígenes más prestigiosos o en los más recónditos. Teniendo pues,

---

<sup>1</sup> La torrefacción del café es el proceso de calentamiento /cocción/secado de granos de café en un tostador de café con el fin de transformar las propiedades físicas y químicas de los granos de café verde.

<sup>2</sup> Hormigón Blánquez, M. 1999. *La Historia de la Industrialización de Zaragoza*, vol. II:553 páginas

<sup>3</sup> Entrevista Álvaro Marco Fanlo: <https://cafesorus.es/2017/09/cafe-alvaro-marco/>

como primer y último fin, ofrecer al consumidor el mejor café del mercado relación calidad-precio, a través de un servicio eficaz, vanguardista, y eficiente

- **Visión:** consolidar el crecimiento tanto en Zaragoza como en el resto de la Comunidad Autónoma de Aragón, a través de eficientes y novedosas labores de importación y tostado, que resulten en un referente de calidad a nivel nacional.
- **Valores:** la pasión por el café y por las cosas bien hechas, todo ello consolidado desde unos cimientos de origen familiar que, a través de unos valores tradicionales, y queriendo ofrecer un producto y servicio de calidad, han sabido mantenerse y crecer en el sector cafetero de nuestro país. Se destaca en este sentido su gran espíritu de innovación, intentando siempre adaptar sus productos a las necesidades actuales del consumidor.

### **3. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA**

Rondaba el año 1900 cuando una familia de apellido Orús, y más concretamente Joaquín Orús Salas, su fundador, decidieron instalar en la calle Escuelas Pías, un pequeño negocio de productos de ultramar. Todos los productos que llegaban al establecimiento procedían de las colonias españolas, productos mayoritariamente de alimentación, tales como cacao, chocolate, y como no, café. Materias primas que llegaban en grandes sacos desde Sudamérica, Asia, y África, y que diariamente, desde la tienda próxima al Mercado Central de Zaragoza (la cual se muestra en la FIGURA 1), se procedía al tostado del café y a procesar el resto de los productos.

*Figura 1: Primera tienda en la Calle Escuelas Pías*



*Fuente: Página web Cafés Orús*

Sería ya en los años 30 cuando se decide instalar un tostadero ya de tamaño industrial, dándole al negocio un enfoque exclusivamente centrado en el café, trasladando la tienda de Escuelas Pías a un local más amplio y moderno situado en el Barrio Cariñena, en la

calle Pascasio Escoriaza, tal y como se observa en la FIGURA 2. Un novedoso local que incorporaba las primeras máquinas movidas por energía eléctrica, lo cual era un hecho muy innovador, teniendo en cuenta la época en la que nos encontrábamos. Esto ayudaría al crecimiento que la empresa estaba experimentando, ya que por esas fechas Cafés Orús era uno de los tostaderos referentes a nivel autonómico.

*Figura 2: traslado a la Calle Pascasio Escoriaza*



*Fuente: Página web Cafés Orús*

Todos estos avances han supuesto que la empresa haya ido aplicando las mejores tecnologías, y se haya sabido mantener constante durante toda su historia, incluso en sus momentos más críticos, más en concreto, durante la Guerra Civil. Durante estos años, el negocio padeció un ligero bajón, ya que conseguir las materias primas se complicó. A pesar de ello, el negocio supo anteponerse a las circunstancias y siguió por la senda de la modernización, incluyendo el empaquetado del café.

Es ya con la dictadura franquista cuando el mercado empeora notablemente. Ello, debido a la política autárquica que se instauró, la cual rechazaba toda ayuda exterior y pretendía el autoabastecimiento. Durante estos años, el mercado del café estaba intervenido por la CAT (Comisaria de Abastecimientos y Transportes), que se encargaba de fijar los cupos del café a cada tostador, así como las calidades, los precios de compra y los de venta.<sup>4</sup>

Superadas ya todas estas dificultades, es en la década de los 50 cuando se amplían las instalaciones, incorporando una de las primeras tostadoras por aire. Un avance técnico que ayudo considerablemente en todo el proceso de elaboración del café. Es en esta época cuando se origina la primera industrialización de la empresa cafetera, y pasa a dedicarse en exclusiva al café. Gracias a lo que esto supuso para el crecimiento del negocio, en

---

<sup>4</sup> Entrevista José María Marco: <https://cafesorus.es/2016/11/un-cafe-con-jose-maria-marco/>

1977 se traslada la fábrica a su actual localización en el Polígono El Portazgo de Zaragoza, en la Autovía de Logroño.

*Figura 3: Fabrica Cafés Orús (El Portazgo 1977)      Figura 4: Fabrica Cafés Orús (El Portazgo 2020)*



*Fuente: Página web Cafés Orús*

Como consecuencia del fin de la dictadura, en el año 1981 se produjo la liberalización del mercado del café y la apertura al mercado internacional, incorporándose a la nueva sede del negocio, sistemas aún más innovadores de recepción, clasificado, envasado, tueste del café, etc. Esto permitió la venta al público de café natural mezclado con torrefacto, y al mismo tiempo, molido y envasado al vacío, lo que permitió adaptar las nuevas instalaciones a las nuevas tecnologías<sup>5</sup>.

Aunque esta liberalización también trajo consigo aspectos negativos, como el gran aumento de la competencia con empresas multinacionales, lo que supuso el cierre de muchos tostaderos nacionales, y de la capital del Ebro en especial. Además, que en esa época no había tantos bares o grandes superficies como puede haber en la actualidad, lo cual agravó aún más la situación. A pesar de todo esto, Cafés Orús supo mantener la cuota de mercado y combatir todas estas adversidades.

Ya más en la actualidad, Cafés Orús sigue contando con novedosas máquinas tostadoras, que son capaces de controlar todos los procesos de elaboración del café al milímetro. Por lo que ha sido y sigue siendo todo un referente a nivel regional.

A modo resumen, la TABLA 1 recoge los hitos más importantes de la empresa desde su fundación en 1900.

---

<sup>5</sup> Entrevista Álvaro Marco Fanlo: <https://cafesorus.es/2017/09/cafe-alvaro-marco/>



Tabla 1 : Cronograma de Café Orús

AÑO	ACONTECIMIENTO
1900	Fundación e instalación de la primera tienda en la Calle Escuelas Pías.
1930	Instalación de un tostadero de tamaño industrial y traslado de tienda a Pascasio Escoriaza.
1931 - 1951	Política autárquica de la dictadura franquista e intervención del mercado por la CAT.
1950	Recuperación y ampliación de las instalaciones por maquinaria más novedosa.
1977	Traslado de la fábrica al Polígono El Portazgo (sede actual).
1981	Liberalización del mercado del café y apertura del mercado internacional.
1987	XV Trofeo Internacional a la Calidad (Madrid, España).
1994	Premio Vendor al Mejor Empresario a José María Marco (Zaragoza).
1996	Premio Continente a la Mejor Empresa Aragonesa (Zaragoza).
2003	Premio Basilio Paraíso a la Empresa Centenaria (Zaragoza).
2006	Premio Vendor al Mejor Empresario a José María Marco (Zaragoza).
2012	Premio Carrefour a la Empresa más Innovadora de Aragón (Zaragoza).
2013	Lanzamiento al mercado de capsulas de café.
2017	Reconocimiento Empresa Centenaria por la AIAA (Zaragoza).
2020	Sello de la Responsabilidad Social de Aragón en la categoría pymes.

Fuente: elaboración propia

## 4. La industria

Se podría decir que a día de hoy la industria cafetera se ha convertido en una de las más potentes a nivel mundial. Y como aval de ello, son su gran número de competidores y de clientes, y el hecho de que opera en un mercado globalizado. Cafés Orús, al estar compuesta en un mercado formado por muchas empresas, sin que existan grandes diferencias de tamaño entre ellas, se trataría de una industria fragmentada.

Para definir la industria en la que opera Cafés Orús, se han de tener en cuenta dos criterios fundamentales. Por un lado, un criterio administrativo, siguiendo la clasificación nacional de actividades económicas (CNAE). Y, por otro lado, teniendo en cuenta un criterio de gestión, concretamente mediante el esquema tridimensional del negocio de Abell.

## **4.1 CNAE**

El CNAE 2009 (Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009) se trata de una clasificación estadística que agrupa en una misma categoría a empresas que se dedican a actividades comunes. Teniendo en cuenta esta clasificación, Cafés Orús encajaría dentro en la sección C (industria manufacturera), división 10 (industria de la alimentación), grupo 108 (fabricación de otros productos alimenticios), y clase 1083 (elaboración de café, té e infusiones).

## **4.2 Abell**

El siguiente criterio a tener en cuenta, a la hora de clasificar a Cafés Orús dentro de la industria, sería el modelo tridimensional de Abell. Para ello, es necesario responder a 3 preguntas:

**QUÉ necesidades del cliente se satisfacen.** Para abordar esta cuestión hay que fijarse en las funciones del cliente que se están satisfaciendo, como, por ejemplo; el de alimentarse a través de una taza de café en el desayuno, o la de evitar el cansancio y el sueño. O, por ejemplo, y según numerosos estudios, el café posee un efecto estimulante y tónico en las personas, y a su vez reduce la presión arterial a largo plazo, y la probabilidad de sufrir infarto. Éstas podrían ser algunas de las necesidades que los consumidores del café desean satisfacer. Por otro lado, hoy en día cada vez está más de moda que las empresas quieran ir más allá de unas simples necesidades físicas o funcionales del cliente, intentando ir más allá. Un ejemplo de esto sería el espacio “Ágora” que podemos encontrar en la página web de Cafés Orús, un espacio privilegiado para conocer y disfrutar el apasionante mundo del café a través de experiencias multisensoriales.

**A QUIENES satisface.** Ésta pregunta hace referencia a ese segmento de la población al que el producto va dirigido. En este caso las empresas siempre van a querer captar el mayor número posible de clientes, y para ello, se deben utilizar distintas estrategias comerciales y de marketing, según a que sector de la población vaya dirigido el producto.

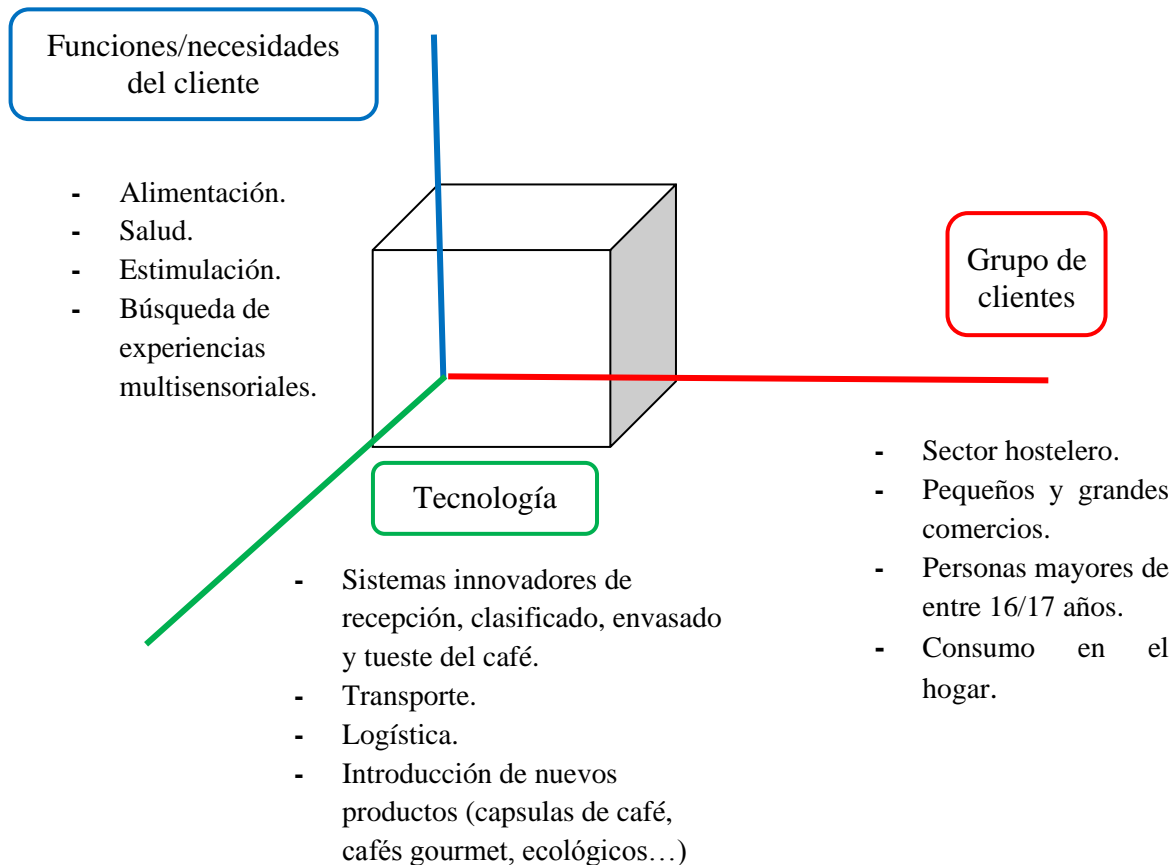
Respecto a Cafés Orús, sus productos van dirigidos principalmente a 4 grupos; al sector hostelero, a pequeños y grandes comercios, a mayores de entre 16/17 años, y al consumo en el hogar.

A nivel mundial, el consumo del café se ha incrementado en un 95%. En cuanto a España, un 63% de los españoles mayores de 15 años toman al menos un café por día, 14 mil

millones de tazas de café al año, situándonos así, en el puesto 19 en el ranking de países cafeteros, con un 4,5 kg/habitante de consumo per cápita<sup>6</sup>.

**CÓMO los satisface.** Y, por último, para responder a esta pregunta, se debe hacer referencia a la tecnología empleada por la empresa y las inversiones en I+D+I. Para alcanzar un crecimiento duradero y estable, en un mundo, hoy por hoy globalizado, es imprescindible invertir en tecnología (nuevas máquinas más modernas, novedosas y potentes), renovarse e innovar constantemente. La idea es la de introducir toda innovación posible para reducir en costes y hacer que los procesos productivos sean más rápidos, pero también mucho más eficientes y efectivos. Ejemplo de ello sería el lanzamiento al mercado de las famosas cápsulas de café, la colección de cafés gourmet, o el café molido ecológico.

Figura 5 ABELL



Fuente: Elaboración propia

<sup>6</sup> Fuente: <https://www.muyinteresante.es/salud/articulo/i-en-que-pais-se-consume-mas-cafe>

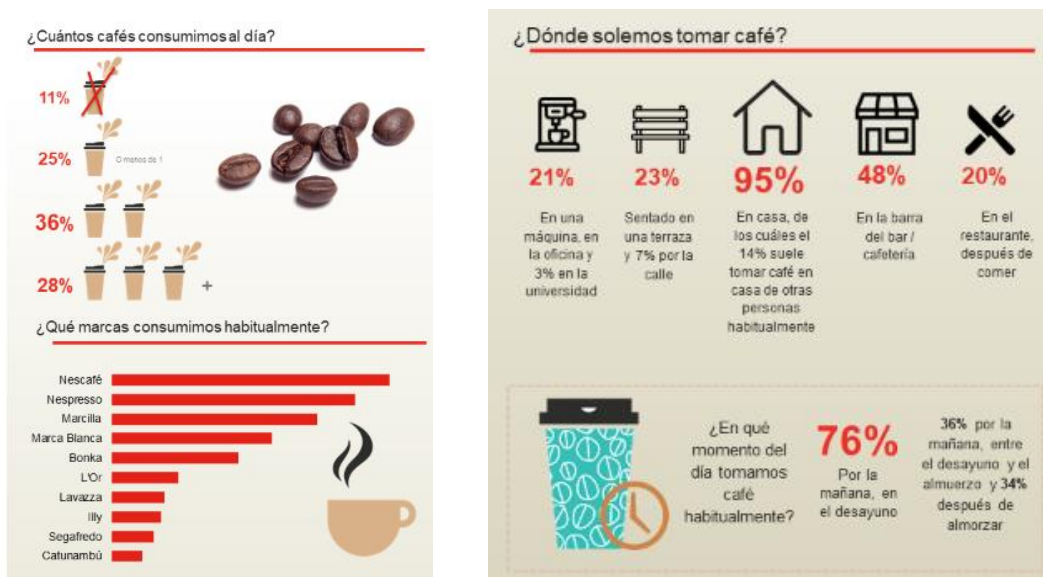
A modo de reflexión, y como introducción al análisis del entorno específico, cabe hacer una breve diferenciación de cuáles serían los competidores de la empresa. Respecto a sus competidores directos, se encontrarían empresas como El Tostadero o el Criollo, las cuales operan en el mismo ámbito geográfico y pertenecen a la misma industria. En cuanto a competidores indirectos, se situarían aquí multinacionales como Nestlé o Jacobs Douwe Egberts (JDE), con un ámbito de actuación mundial. Y, por último, se encontrarían posibles productos sustitutos del café, como: infusiones, cacao soluble, bebidas gasificadas y/o energizantes etc.

## 5. El mercado

En cuanto al mercado en el que opera Cafés Orús, éste lo hace a través de dos submercados; Horeca y Gran Consumo, principales canales de venta y distribución en la Comunidad Autónoma de Aragón y comunidades limítrofes a ésta. Además de éstos, en el último año la compañía ha incorporado la venta online a sus canales de venta, la cual se prevé que aumente, a través de acuerdos con grandes plataformas comerciales online ya activas en el mercado<sup>7</sup>.

A pesar de tener en cuenta el ámbito en el que opera Cafés Orús, cabe hacer una pequeña referencia a cómo está actualmente el mercado cafetero en España. Para ello, la FIGURA 6, refleja con bastante precisión cuáles son los datos de consumo.

Figura 6: Consumo de café,



Fuente: <https://es.yougov.com/news/2018/10/11/habitos-de-consumo-de-cafe-en-espana/>

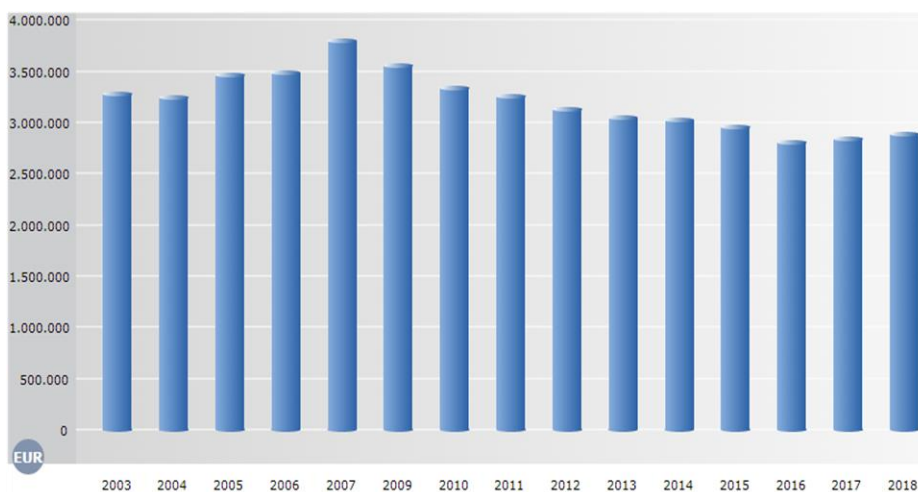
<sup>7</sup> Entrevista Álvaro Marco Fanlo: <https://cafesorus.es/2017/09/cafe-alvaro-marco/>

Los datos mostrados anteriormente en la FIGURA 6, han sido obtenidos a través de una encuesta realizada en España, a 1.373 personas mayores de edad, en septiembre de 2018.

De esta encuesta se desprende que, en torno a un 64% de la población española consume un mínimo de 2 o más cafés al día, y un 25% tan solo consume uno al día. Siendo, así pues, la población en España que consume café, de un 89% aproximadamente. De entre los 5 lugares que se proponían en la encuesta como posibles sitios para tomar café (pudiendo marcar varias opciones), un 95% marcó que prefería tomarlo en casa, seguido de un 48% de personas a las que una cafetería o un bar les parece mejor alternativa. Y, por último, en cuanto a cuál es el mejor momento del día para tomar café, un 95% de los encuestados están de acuerdo con que ese momento sería la hora del desayuno, siendo Nescafé, seguido de Nesspreso, las marcas de café que más se consumen.

Analizado pues este aspecto, si llevamos a cabo un análisis de los **ingresos de explotación** de la empresa para el periodo 2003-2018, puede observarse en la FIGURA 7, que desde el año 2003, la tendencia en cuanto a ingresos de explotación tiene una curvatura creciente hasta 2007, punto donde se obtiene el mayor número de ingresos durante este periodo de tiempo, con una facturación aproximada de 3.800.000 euros. Es a partir de este momento, con la crisis financiera global de 2008, cuando la tendencia cambia y comienza un periodo de pérdidas que se va a prolongar hasta 2016, donde en éste, y en los sucesivos años, la tendencia se mantiene estable (en torno a los 2.850.000 euros), aunque por debajo de los ingresos que se obtuvieron en 2007.

*Figura 7: Ingresos explotación.*



*Fuente: Sabi 10/4/20*

## 6. Análisis del entorno

### 6.1 *Análisis del entorno general*

A la hora de llevar a cabo el análisis del entorno general de Cafés Orús, es importante el uso de la herramienta **P.E.S.T.** Uno de sus cometidos va a ser el de identificar, y examinar los factores externos que actúan en el macroentorno de la empresa, sobre los que las empresas no tienen ningún tipo de control, lo cual se puede considerar como un hándicap, o bien, como una oportunidad. Factores, que no sólo van a afectar a Cafés Orús, sino que también repercutirán en el resto de las empresas por igual, ya que actúan en el mismo entorno estratégico; la industria cafetera.

#### 1) **Factores político-legales**

Estos factores hacen referencia a la normativa legal vigente que puede afectar de forma directa o indirecta a la empresa. Además de tenerse en cuenta la situación política que rige tanto en España como en el resto del mundo.

#### Factores políticos actuales que pueden llegar a afectar a Cafés Orús:

El Brexit. A pesar de que éste hecho se produce en Reino Unido, tras su salida de la Unión Europea, no deja de tener consecuencias a nivel mundial, sobre todo para los países miembros de la U.E, ya que esto supone su salida de; la unión aduanera, del mercado único y de las regulaciones comunes. Desde 2016, momento en el que Reino Unido vota sí al Brexit, se produjo un estado de incertidumbre que repercutió de manera negativa sobre las empresas productoras españolas, mermando significativamente las exportaciones, y empeorando las condiciones en cuanto a precios y tiempos de cobro. Teniendo en cuenta, que el sector agroalimentario junto con el de la automoción, suman el 50% de las exportaciones a Reino Unido, el temor estaba más que fundado<sup>8</sup>.

Durante estos años de incertidumbre y recesión, el miedo se ha centrado en que se produjera una salida de Reino Unido sin acuerdo, lo que hubiera provocado una caída en las exportaciones del 5,4% (según cálculos del Institut Agrícola Català de Sant Isidre). Tal y como se puede observar en la FIGURA 8, el **café** caería 25,78 puntos

---

<sup>8</sup> Fuente: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20190914/riesgos-sectoriales-7633650>

porcentuales sin acuerdo, siendo el dato base de ese momento, del 8,00% (datos de principios de 2019)<sup>9</sup>

Figura 8: Exportaciones

EXPORTACIONES	DATO BASE	BREXIT CON ACUERDO	BREXIT SIN ACUERDO
PRODUCTOS CÁRNICOS	4,25%	16,96%	-9,43%
LACTEOS Y HUEVOS	7,94%	17,43%	-0,68%
PRODUCTOS PESQUEROS	11,82%	9,71%	-18,65%
CEREALES	10,61%	-75,97%	-61,30%
FRUTAS, HORTALIZAS Y LEGUMBRES	5,47%	-2,06%	-5,99%
AZUCAR, CAFE Y CACAO	8,00%	5,99%	-25,78%
BEBIDAS	3,37%	-7,19%	-1,54%
GRASAS Y ACEITES	11,12%	23,49%	-13,84%
PIENSOS ANIMALES	14,56%	-0,26%	-10,31%
TOTAL	6,50%	1,02%	-6,17%

Fuente: <https://www.lavanguardia.com/economia/20190226/46703246903/br-exit-agroalimentario-espana-exportacion.html>

Sin embargo, aunque se esperaba un Brexit sin acuerdo y con grandes repercusiones en nuestra economía, sobre todo en la industria cafetera, que es la estudiada aquí, el futuro ahora se espera más claro y despejado. Ello, gracias a un Brexit con acuerdo, formalizado el 31 de enero de 2020 con la salida ya definitiva de Reino Unido.

Con éste nuevo panorama, tal y como se indica en la FIGURA 9, se prevé un aumento del 1,02% de las exportaciones en productos como el azúcar, el **café**, o el cacao, consolidando así su crecimiento y acabando con incertidumbres pasadas. No se espera que la industria cafetera contabilice pérdidas, sino que se aumenten las exportaciones hasta los 5,99 puntos porcentuales, respecto a los -8,10 en los que estábamos hasta el acuerdo (datos actuales 2020).

En este caso pues, no parece que el Brexit vaya a perjudicar al sector cafetero, sino que los altibajos sufridos en éstos últimos 3 años van a derivarse en un nuevo crecimiento gracias al futuro aumento de las exportaciones. En el caso de Cafés Orús, al centrar su mercado exclusivamente a nivel autonómico, y en comunidades limítrofes a Aragón, se podría llegar a ver favorecido por este acuerdo. Esto sería así, ya que, las grandes multinacionales cafeteras que sí exportan a Reino Unido, no se centrarían tanto en el

<sup>9</sup> Fuente: [https://cronicaglobal.lespanol.com/business/brexit-acuerdo-exportaciones-agricolas\\_225420\\_102.html](https://cronicaglobal.lespanol.com/business/brexit-acuerdo-exportaciones-agricolas_225420_102.html)

mercado nacional, y no serían competidores tan agresivos con empresas más pequeñas que sólo operan a nivel nacional.

*Figura 9: Resumen de impactos Agricultura España.*

EXPORTACIONES	DATO BASE	BREXIT CON ACUERDO
PRODUCTOS CÁRNICOS	3,52%	16,96%
LACTEOS Y HUEVOS	-15,50%	17,43%
PRODUCTOS PESQUEROS	-11,06%	9,71%
FRUTAS, HORTALIZAS Y LEGUMBRES	-0,70%	-2,06%
AZUCAR, CAFE Y CACAO	-8,10%	5,99%
BEBIDAS	-2,41%	-7,19%
GRASAS Y ACEITES	-6,55%	23,49%
TOTAL	-0,88%	1,02%

Fuente: <https://www.merca2.es/sector-agroalimentario-brexite-acuerdo/>

Política proteccionista de Donald Trump vía aranceles. La guerra comercial entre la Unión Europea y EE. UU. es un hecho. A pesar de que la Comisión Europea aprobó establecer una serie de medidas para compensar los efectos de la imposición arancelaria impuesta por la potencia norteamericana, los costes que estas políticas pueden suponer en la economía mundial son muy elevados. Los países más castigados con éstas medidas serían; Alemania, Francia, Reino Unido y España, ya que fueron los que pidieron ayudas ilegales a Airbus, lo que concluyó en que la Organización Mundial del Comercio (OMC) legitimara las políticas de Donald Trump. La imposición de estos aranceles a productos de la Unión Europea, se estima que rondan los 7.500 millones de dólares (más de 6.800 millones de euros).

Con los datos obtenidos de las exportaciones de 2018, estas medidas pueden llegar a afectar a las ventas españolas por más de 1.000 millones de euros, ya que EE. UU es el quinto destino de las exportaciones españolas<sup>10</sup>. En cuanto a la lista de productos sujetos a derechos de importación adicionales del 25% *ad valorem*, los productos españoles que más se verían afectadas son; el vino, el queso fresco, las aceitunas y el aceite de oliva. No se espera que la industria del **café** se vea muy afectada directamente, pero sí indirectamente, ya que, aunque el café no esté en la lista, todas las exportaciones de España a EE. UU se van a ver afectadas en una medida u otra<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Fuente: [https://elpais.com/economia/2019/10/03/actualidad/1570083373\\_647581.html](https://elpais.com/economia/2019/10/03/actualidad/1570083373_647581.html)

<sup>11</sup> Fuente: <https://www.expansion.com/economia/2019/10/18/5da94db4468aeb2c028b4690.html>



Respecto a la empresa zaragozana, en un principio, no se espera que le afecten estas medidas. No se prevén altos aranceles para el café, por lo que las empresas españolas exportadoras de este producto a EE. UU. lo seguirán haciendo en la misma medida. Podría variar algo, pero de manera prácticamente inapreciable. De este modo, el mercado se espera que permanezca sin apenas variaciones, ya que estas empresas seguirán con sus exportaciones, y el modo de competir a nivel nacional será el mismo.

El Pròces catalán. Un ejemplo respecto a este acontecimiento es el ocurrido en 2018 con un directivo del grupo Jacobs Douwe Egberts (JDE), Xavier Mitjavila, grupo que comercializa con café en España a través de marcas como Marcilla, Saimaza, L'Arôme Espresso, y Carte Noire, además de ser propietario de Senseo y Tassimo.

Este directivo, llevó a cabo a través de su cuenta de Facebook, una serie de declaraciones a favor de la independencia de Cataluña, en las que, además, calificaba al estado español como “*fascista*”. Esto provocó, a través de las redes sociales, un movimiento de boicot hacia la marca. Concretamente, en Twitter, se pudo ver como muchos usuarios aseguraban que pasarían a tomar café de la marca “*Cafés Orús*”, y que jamás comprarían productos relacionados con la multinacional JDE. En este caso, esto podría verse como una oportunidad para Cafés Orús, ya que Marcilla y Saimaza, entre otras, verían, muy probablemente disminuido su número de clientes, y habría un cambio en el patrón de consumo<sup>12</sup>.

En definitiva, se puede decir que los factores político-legales han tenido siempre una gran importancia en las empresas, debido a que son impredecibles y bastante peligrosos en gran medida. Un claro ejemplo es la situación actual por la que está pasando el mundo; la crisis sanitaria provocada por el Covid-19. Algo inesperado y que está afectando a todos los ámbitos de la vida. No se sabe con exactitud en que desembocará, pero si se espera que el mundo entero sufra una terrible recesión económica que afectará a todas las industrias y a todos los países.

En cuanto a medidas legales y políticas, las sanitarias son las que mayor peso tienen, al encontrarnos dentro del sector de la alimentación. Con el tiempo, las medidas se han ido

---

<sup>12</sup> Fuente: <https://www.elmundo.es/f5/descubre/2018/03/31/5abf6c4722601d92168b4630.html>

endureciendo y continuarán haciéndolo, lo que puede ser peligro, para Cafés Orús en este caso, y confuso para los clientes desinformados.

## **2) Factores económicos**

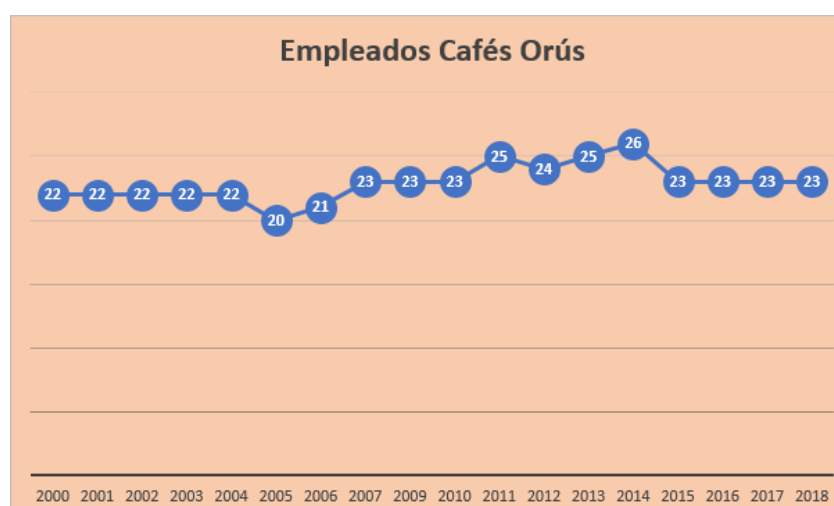
Éste segundo factor va a afectar principalmente a la naturaleza y dirección del sistema económico donde opera la empresa, y va a venir dada por los principales indicadores económicos. En otra industria, tal vez estos factores económicos tendrían un gran impacto, pero en el caso de la industria cafetera, periodos como el de la gran crisis económica sufrida en España a partir de 2007, no son especialmente reseñables. En primer lugar, porque podríamos considerar el café como un producto de primera necesidad, ya que millones de personas lo consumen, y lo necesitan tomar a diario. Segundo, no es un producto especialmente caro, y su consumo no se ha visto reducido notablemente en ningún momento. Y, por último, el café sigue siendo la segunda bebida más consumida.

Sin embargo, debido a que vivimos sumergidos en un ciclo económico incierto, y una ralentización del crecimiento económico, esto ha provocado un alza en los índices de ahorro, y como consecuencia, cambios en los patrones de consumo de los consumidores potenciales. Esto se ha visto reflejado en el hecho de que algunos clientes del sector hostelero, han optado por comprar productos más baratos, sacrificando así la calidad de estos. Pero el ahorro por la compra de estos productos es mínimo, ya que la diferencia medida por taza de café es prácticamente nula. Esta tendencia se ha mantenido estable en algunos establecimientos, lo que ha provocado cambios en las originarias preferencias de los clientes, por lo que las empresas productoras se han tenido que ir adaptando al mercado.

A tenor de lo anterior, y a modo de ejemplificar el porqué del poco impacto de la crisis económica de 2007, en la siguiente gráfica, se puede observar cómo ha ido evolucionando el número de empleados en la empresa, desde el año 2000 hasta la actualidad.

Se puede observar, que en el periodo de crisis (a partir del año 2007), el número de empleados no se vio reducido, sino que se mantuvo una tendencia más o menos lineal. Esto quiere decir que, aunque la crisis afectará a muchas industrias, al ser el café un producto necesario para muchos, y por lo tanto un producto de primera necesidad, su consumo no se vio afectado y la empresa pudo mantener a sus trabajadores, aumentando, incluso, su número.

Figura 10 :Empleados de cafés Orús



Fuente: Sabi

### 3) Factores socioculturales

El entorno sociocultural de una empresa está altamente ligado con el económico, teniendo grandes repercusiones e influencias, sobre los hábitos y tendencias de consumo de la sociedad. La gran cantidad de medios de información que existen, hacen que en muchas ocasiones se produzca una sobreinformación, algo que puede perjudicar a cualquier empresa, si ésta además es contradictoria.

Los medios de comunicación, internet, hasta cualquier persona ajena o no al consumidor, pueden llegar a influenciar a esa persona hasta el punto de decidir si un producto es malo o bueno, y si se debe comprar o no. Por ello es que la opinión de la población está altamente condicionada por estos factores, que, en ocasiones, pueden afectar negativamente en una empresa, o, por el contrario, de manera positiva.

El poder de los medios de comunicación es innegable, y el poder que ejercen sobre la opinión de la población, también. En cierto modo, es inevitable que la población no se vea influenciada por estas noticias, pero cuando las noticias negativas tienen mayor eco que las positivas, es ahí cuando las empresas sufren sus consecuencias.

Respecto a lo que se apuntaba anteriormente acerca de la sobreinformación contradictoria, hay un claro ejemplo en la industria del café. En muchas ocasiones se ha podido observar cómo tanto en telediarios, como en internet, o en la prensa, se afirmaba que, según estudios, el consumo del café es malo para la salud, ya que puede provocar depresión, ansiedad o incluso taquicardias. Sin embargo, también se han visto noticias que afirmaban todo lo contrario; que el café es muy bueno para la salud, y que ayuda a

combatir la depresión, la ansiedad, o que incluso es bueno para evitar el Alzheimer o la diabetes<sup>13,14</sup>.

Toda esta información contradictoria es un gran problema para las empresas como Cafés Orús, ya que, dependiendo del consumidor, la tendencia en el consumo del café será una u otra. No es lo mismo, una persona que está informada, y que se encarga de contrastar todo lo que oye o ve, que, por el contrario, una persona muy influenciable y que se cree cualquier noticia sin verificarla.

Lo que sí hay que dejar claro, es que el consumo de café es beneficioso para la salud, y esto queda contrastado con dos de los mayores estudios sobre el café que se han realizado hasta ahora. Uno, elaborado en la Universidad de Harvard en 2015, y el segundo, y más reciente, una investigación del Instituto Nacional de Cáncer de EE. UU.<sup>15</sup>. Ambos demostraron que el consumo de café es muy beneficioso para la salud, reduciendo así las posibilidades de tener Alzheimer o cáncer de colon. Tal y como dicen los investigadores del Instituto Nacional de Cáncer de EE. UU (NCI); *“Cuantas más tazas, mejor. Tres mejor que dos, cuatro mejor que tres. Ocho tazas o más reducen estadísticamente la mortalidad de enfermedades cardiovasculares, el cáncer o el ictus. Hablamos de café puro y duro, sólo, sin azúcar”*<sup>16</sup>.

Al hilo de todo lo anterior, sí que es cierto, que el poder de los medios de comunicación y de internet, en cuanto a la tendencia de la curva de consumo de cualquier producto, es muy poderosa. Pero en el caso del café, nos encontramos, como se ha dicho muchas veces, ante una la segunda bebida más consumible, y ante lo que se puede considerar un bien de primera necesidad por muchas personas.

Este factor sí que puede tener su repercusión en la empresa, pero sí que es verdad que el café es un producto muy fidelizado, y que la persona que consume café, por lo general, no va a dejar de hacerlo por mucho que oiga o vea noticias que no le recomienden su

---

<sup>13</sup>Fuente: <https://www.medicalpress.es/que-efecto-tiene-la-cafeina-en-la-depresion/>

<sup>14</sup>Fuente: <https://cafesorus.es/2020/02/beneficios-cafe-salud/>

<sup>15</sup> Fuente: [https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-11-18/cafe-harvard-estudio-investigacion-tres-tazas-dia\\_1099521/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-11-18/cafe-harvard-estudio-investigacion-tres-tazas-dia_1099521/)

<sup>16</sup> Fuente: [https://www.alimente.elconfidencial.com/consumo/2018-07-13/cafe-cafeina-cancer-te-sano-estudio-teina-mortalidad-droga-psicoactiva\\_1591966/](https://www.alimente.elconfidencial.com/consumo/2018-07-13/cafe-cafeina-cancer-te-sano-estudio-teina-mortalidad-droga-psicoactiva_1591966/)

consumo. Por lo tanto, en este sentido, se prevé que el factor sociocultural no vaya a tener mucha repercusión sobre la empresa analizada, Cafés Orús.

Lo que sí tendría consecuencias, para la empresa zaragozana, serían los cambios en los patrones de compra, generados por tendencias ahorradoras en el consumidor, debido a la incertidumbre económica actual. Esto haría que las marcas blancas tuvieran un mayor protagonismo.

#### **4) Factores tecnológicos**

Este último factor va a ser crucial, ya que puede tanto limitar, como ampliar las oportunidades de una empresa, al ser los avances tecnológicos los que evolucionan más rápido. Las inversiones en I+D+I van a marcar la diferencia entre unas empresas y otras, y los productos que comercializan.

Si una empresa consigue desarrollar algún producto más novedoso y obtener la patente de este, conseguirá un gran beneficio y una gran oportunidad que hará que su cuota de mercado mejore notablemente. Pero también se puede dar el caso contrario, es decir, que una empresa no consiga alcanzar tal innovación, lo que provocará que la cuota baje.

Por ello, es crucial la obtención de la patente de un producto. Esto va a generar que las inversiones en él sigan adelante, lo que tiene como resultado mayores beneficios y menos competencia. En la industria del café, el ejemplo más claro de esto son las cápsulas Nesspresso, patentadas por parte de Nestlé, y protegidas temporalmente. Hoy en día, ya pueden ser comercializadas por cualquier empresa, pero en el momento que salieron al mercado se establecieron como un monopolio, que hizo que empresas competidoras intentaran realizar sus propias cápsulas. Esto favoreció la inversión en la industria cafetera, y la búsqueda de nuevas formas de comercializar sus productos sin violar dicha patente.

El caso de las capsulas de café, se puede considerar hoy en día como un factor tecnológico estandarizado, el cual muchas empresas llevan explotando durante un tiempo, como es el caso de Cafés Orús. Otros de estos factores serían, por ejemplo; el uso de redes sociales y de internet como escaparate mundial de la marca, o el hecho de apostar por energías renovables en todos los procesos de producción.

## *6.2 Análisis del entorno específico*

Para poder analizar, aquellos factores específicos que pueden afectar a la rentabilidad en la que opera un sector determinado, el modelo de las 5 fuerzas de Porter, es considerado uno de los más relevantes, y es el que se va a emplear aquí para analizar el sector en el que opera Cafés Orús. Se trata de un modelo estratégico, que analiza las oportunidades y las amenazas que posee una empresa, en una industria y un entorno específico. De esta manera, se pueden determinar las consecuencias que puede tener la empresa a largo plazo, lo que implica que la empresa pueda diseñar un plan estratégico para poder hacer frente a las amenazas, o, por el contrario, aprovechar las oportunidades que se le presenten.

### **Poder negociador de los proveedores**

Cuando se habla del poder de negociación de los proveedores, se hace referencia a la capacidad que tienen estos agentes económicos para llevarse una porción mayor del valor que se ha creado, ello, con la venta de insumos, servicios a las empresas, o materias primas. Por ello, se dice que cuanto mayor sea la influencia de estos proveedores sobre una empresa, mayor será su poder de negociación. Poder que les permite, por ejemplo, la fijación de precios más altos, o limitar la calidad de los productos que ofrecen.

Dentro del sector de fabricantes de café en España, en el cual se encuadra Cafés Orús, lo normal sería que los proveedores tuvieran un poder de negociación alto. Sin embargo, éste no es su caso, ya que está dentro de una sociedad que se creó hace 40 años, la cual se encarga de abastecerle con todas las materias primas necesarias. Fueron 10 empresas españolas, cada una de ellas pertenecientes a una Comunidad Autónoma diferente, las que decidieron hace unos 40 años aproximadamente, crear una sociedad denominada; “Comercial de Materias Primas S.A.”. El objetivo de esta sociedad era, comprar café en todo el mundo, y competir de manera conjunta para ser más fuertes y obtener mejores precios. Desde entonces, esta empresa se ha convertido en el único proveedor de café y té de Cafés Orús.

Desde el año 2017, la empresa maña es socia de Comercial de Materias Primas S.A., por lo que el poder de negociación que tiene el proveedor respecto a Cafés Orús es bajo, ya que, al ser accionista, la propia empresa cafetera cuenta con poder de decisión.

### **Poder negociador de los clientes**

Como ya se ha apuntado anteriormente, existen dos mercados en los que opera Cafés Orús: por un lado, el de la hostelería (Horeca), y por otro, Gran Consumo.

Los clientes pueden influir en el sector cafetero aragonés, mediante la exigencia de un mejor servicio, variaciones en los precios y una mejora de la calidad del producto. Creando así, un enfrentamiento entre los componentes de la industria del café

Respecto al mercado hostelero (Horeca), el número de clientes del que dispone Cafés Orús es bastante amplio y selecto. Esto se debe a que la empresa zaragozana es una de las principales vendedoras en Aragón, siendo un referente tanto para empresas mayoristas de productos alimenticios, como para restaurantes, cafeterías, hoteles, etc. Por ello, cuanto más importantes sean estos clientes, mayor volumen de pedidos demandarán, y mayor poder de negociación tendrán sobre Cafés Orús. Un ejemplo de estos clientes en la capital maña sería: La Feria de Muestras, las cafeterías de Merca Zaragoza, importantes cadenas hoteleras, y restaurantes de gran renombre como El Cachirulo o El Foro.

De igual modo, dentro del ámbito de la alimentación, también existen un gran número de clientes como las grandes superficies, los pequeños y medianos comercios, o los consumidores finales mediante la venta online.

En cuanto a las grandes superficies, éstas suponen los mayores ingresos para Cafés Orús. Destacan entre ellas supermercados como: Alcampo, Carrefour o Eroski. Respecto a Mercadona, ésta no se encuentra dentro de este grupo, ya que solo comercializa con su marca Hacendado.

Dicho esto, se podría decir que el grupo de clientes (consumidores finales) es el menos relevante para la empresa, ya que tiene poco poder de negociación, por lo que no resultaría una amenaza para la rentabilidad de la industria y, en concreto, para Cafés Orús.

### **Competidores y rivalidad**

Al competir Cafés Orús en dos mercados diferentes (Horeca y Gran Consumo), es necesario hacer una distinción por separado sobre los competidores que actúan en cada uno de ellos, ya que van a funcionar de manera distinta.

En cuanto a **Horeca (hostelería)**, las empresas aragonesas que más destacan son: El Criollo, Cafés Mocay, El Tostadero y La Pantera, que pertenecen al grupo de La

Zaragozana. De éstas, El Criollo y El Tostadero son empresas que operan en Aragón principalmente, mientras que las demás operan a nivel nacional.

Y respecto al mercado de **Gran Consumo (alimentación)**, aquí destacan tanto empresas nacionales como multinacionales. En este mercado aparecen nombres como; Nestlé, con sus marcas Nescafé, o Nespresso, Fortaleza, La Brasileña y Jacobs Douwe Egberts (JDE), con marcas como Saimaza y Marcilla.

Dicho esto, a continuación, se muestra la TABLA 2, en la que se hace una comparación entre Cafés Orús, y 4 de las marcas más representativas del mercado.

*Tabla 2: Tabla comparativa empresas más representativas*

	Año de fundación	País de Origen	Presencia	Línea de negocio	Marcas	Fábricas
<b>Cafés Orús</b>	1955	España (Zaragoza)	Aragón Logroño La Rioja	Horeca y Gran Consumo	Cafés Orús	Zaragoza La Rioja
<b>El Tostadero</b>	1993	España (Zaragoza)	Aragón	Horeca y Gran Consumo	El Tostadero	Zaragoza
<b>Café Fortaleza</b>	1885	España (Bilbao)	Nacional	Horeca, Gran Consumo y maquinas vending oficinas	Fortaleza	Vitoria
<b>Nestlé</b>	1920	Suiza	Multinacional	Horeca, Gran Consumo y máquinas vending	Nescafé Nespresso Kit Kat Aquarel...	Reus y Gerona (sólo de café)
<b>JDE</b>	1932	Holanda	Multinacional	Horeca y Gran Consumo	Saimaza Marcilla Tassimo...	Barcelona

*Fuente: Elaboración propia*

Tal y como se observa en la anterior tabla, se puede decir que tanto Nestlé como Jacobs Douwe Egberts (JDE), son los competidores más potentes en el sector, tanto porque operan a nivel multinacional, como por la gran variedad de productos con los que comercializan. Por tanto, ambas tendrán una cuota de mercado muy superior respecto al resto de empresas, incluidas las analizadas anteriormente.



### **Amenaza de nuevos entrantes**

La amenaza de nuevos entrantes indica, por un lado, la dificultad que van a tener las empresas para entrar en un mercado, y, por otro lado, alerta a las ya pertenecientes de la amenaza de esa entrada. Amenaza, ya que ésta nueva entrada puede generar cuotas de mercado necesarias para ejercer una gran presión en las empresas ya establecidas. Por ello, es importante analizar en primer lugar, cómo se comportan las barreras de entrada en el mercado del café.

En cuanto a este aspecto, la mayor parte de las empresas de este sector operan a través de economías de escala, las cuales se caracterizan por producir más a menor coste, ya que han llegado a un punto óptimo de producción, que a medida que ésta crece, sus costes por unidad se van reduciendo. Por lo tanto, esto va a desembocar en unas barreras de entrada altas, por lo que entrar en el sector será más complicado y menos atractivo para las empresas. Por ello, se puede decir que la dificultad que van a tener que soportar las empresas que quieran entrar en este sector, va a ser muy elevada, ya que van a tener que competir con empresas con una gran escala establecida. Empresas que cuentan con muchos años de tradición y servicio, y que poseen una cartera de clientes fiel a sus productos y a su marca.

### **Amenaza de productos sustitutivos**

Otra de las grandes amenazas que acechan constantemente el sector cafetero, es la salida al mercado de productos sustitutivos. La última de las cinco fuerzas de Porter que debe analizarse.

En el caso de la industria del café, se consideran productos sustitutivos aquellos que aportan al consumidor una función similar a la que éstos ofrecen, y, además, satisfacen las mismas necesidades que el café.

Los principales bienes sustitutivos son aquellos que contienen cafeína, o bien producen los mismos efectos que el café, como pueden ser sus efectos estimulantes. Un ejemplo de estos productos sería: Cola Cao, distintas infusiones y tes, Coca-Cola, Red Bull, Nestea, Monster, etc. Además, también hay que tener en cuenta los costes de cambio para el cliente. Si estos costes de cambio son reducidos, los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustitutivo, mientras que, si son altos, es menos probable que lo hagan.

En cuanto al actual panorama de la industria del café, respecto a estos posibles productos sustitutivos, la incidencia apenas es notable. La principal razón es la

fidelización de los consumidores hacia el producto. Es decir, que una persona que toma café, rara vez va a sustituir ese producto por otro<sup>17</sup>

### 6.3 Análisis de los grupos estratégicos.

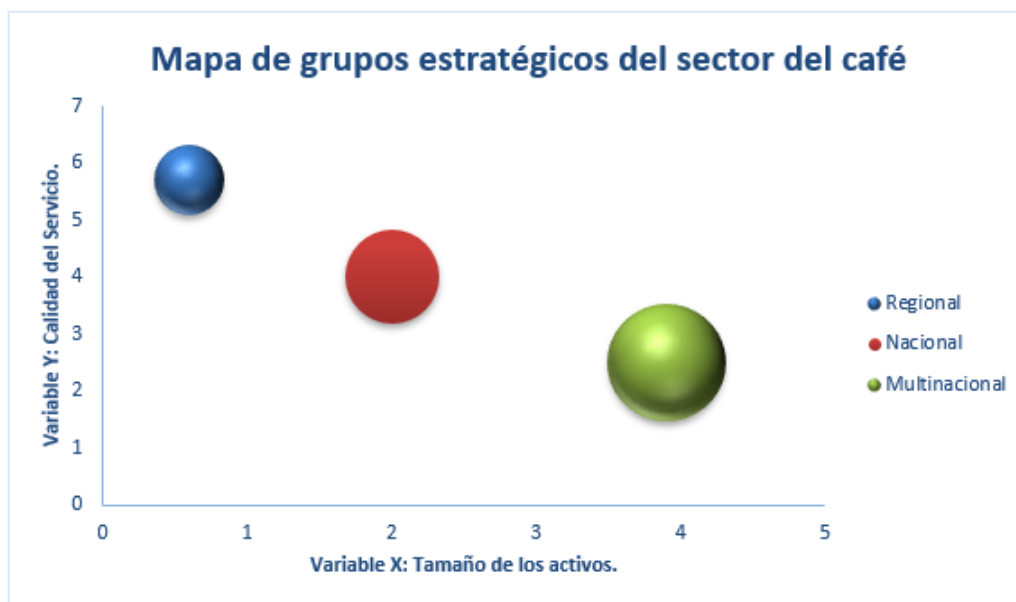
Éste siguiente análisis es el encargado de estudiar a los distintos grupos estratégicos de empresas, que operan dentro de una determinada industria, y que adoptan un comportamiento similar a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas.

Los grupos estratégicos surgen porque las empresas que forman parte de ellos tienen objetivos similares, capacidades parecidas, supuestos similares sobre el funcionamiento del mercado, y experiencias análogas. Por todos estos motivos, la estrategia de todas las empresas dentro del grupo resulta similar en algunos aspectos.

A continuación, se van a analizar los grupos estratégicos que operan en el sector del café, tanto a nivel regional, como nacional, así como multinacional.

Para llevar a cabo este análisis se han utilizados dos variables, por un lado, la calidad del servicio, y por otro, el total de los activos.

Figura 11: Grupos estratégico.



Fuente: Elaboración propia

<sup>17</sup> Para corroborar este dato, se realizó una pequeña encuesta personal a un total de 45 personas consumidoras asiduas de café. En la misma se les preguntaba si cambiarían su consumo por algún producto sustitutivo como los nombrados anteriormente (tés, infusiones, bebidas energizantes, o vegetales, etc.). El resultado arrojó que un 95% de esas personas no cambiarían el consumo de café por el de ninguno producto sustitutivo.

- 1) En cuanto a las empresas **regionales**, en este grupo estratégico se encuadran pequeñas empresas que operan a nivel regional, para las cuales su principal objetivo será el de ofrecer un servicio de calidad a sus clientes. Estas empresas se identifican por elaborar una pequeña variedad de cafés, por lo que no hay gran variedad respecto de sus productos, teniendo pues un grado de especialidad respecto al café muy elevado. Respecto a sus plantas de producción, estas se caracterizan por contar con tan solo una, o como mucho dos, como es el caso de Cafés Orús. Destacan en este grupo: Tostadero Gutiérrez S.L., El Criollo, y Cafés Orús
- 2) Respecto a las empresas **nacionales** cafeteras, estas cuentan con un mayor tamaño ya que operan en todo el territorio nacional. Estas empresas se caracterizan por contar con un mayor nivel en el tamaño de sus activos, pero, por el contrario, la calidad de sus servicios es más pobre que la de las empresas regionales. En cuanto a la variedad de sus productos, aquí ya se puede observar una mayor diversificación, ya que además de producir café, se dedican a la elaboración de otros productos propios del sector como chocolatinas, chocolates a la taza, o incluso complementos y máquinas para oficinas. Por ende, cuentan con más plantas de producción, o con tan solo una, como es el caso de Café Fortaleza, pero de dimensiones mayores en comparación con las regionales. Destacan aquí empresas como: La Pantera, Café Fortaleza y Cafés Mocay.
- 3) Respecto al tercer y último grupo estratégico, en él se sitúan empresas **multinacionales** que operan en todo el mundo. Al abarcar un mercado tan extenso, se ven obligadas a sacrificar la calidad del servicio, no contando con una asistencia al cliente tan personalizada, ni tan rápida como sería las de las empresas regionales. Estas empresas cuentan con una gran variedad de productos, desde café, hasta tabletas de chocolates, snacks, lácteos, agua, alimentos tanto para bebés como para mascotas, y un largo etcétera. Respecto a sus plantas de producción, cuentan con ellas alrededor de todo el mundo, teniendo por ejemplo, Nestlé, 495 fábricas. Destacan en este grupo estratégico: Nestlé (con marcas como Nespresso o Bonka) y Jacobs Douwe Egberts (que engloba marcas como Marcilla, Saimaza, L'Arôme Espresso, o Tassimo) siendo rivales entre sí, y las que más destacan a nivel mundial.

## **7. Análisis interno**

Para completar el estudio total de Cafés Orús, el siguiente paso será el de la realización del análisis interno de la empresa. Para éste, se va a emplear la teoría de los recursos y capacidades, llevando a cabo un análisis **VRIO**, que permita identificar la posición competitiva de la empresa.

### ***7.1 Recursos y capacidades***

En cuanto a la teoría de los recursos y capacidades, esta forma parte de una de las herramientas de la teoría de la estrategia en la que, gracias a los recursos y las capacidades únicas que poseen las empresas, logran obtener unas ventajas competitivas respecto a las empresas competidoras.

Dentro de los **recursos**, se pueden distinguir tres tipos; tangibles, intangibles, y humanos.

#### **Recursos tangibles**

Se trata de recursos fáciles de identificar, donde se debe diferenciar entre activos físicos, y financieros, que crean valor para el cliente.

Entre los **recursos físicos**, es importante mencionar las dos fábricas que posee Cafés Orús, una sita en Zaragoza y la otra en Logroño. En cuanto a la de la capital aragonesa, situada en el Polígono el Portazgo, ésta se encarga principalmente del abastecimiento del mercado hostelero (Horeca), produciendo y distribuyendo sus productos a los clientes de este mercado. Respecto a la industria ubicada en Logroño, ésta, por su parte, tiene como cometido la producción de aquellos productos que van a ser destinados a los consumidores directamente.

Respecto a los **recursos financieros**, son aquellos que aparecen en los estados contables de la empresa, por lo que habrá que hacer hincapié en la capacidad de endeudamiento que ésta tiene. En cuanto al capital social actual de Cafés Orús, en el año de 2018, es de 346.176 €, contando con una ratio de endeudamiento del 0,1, lo que significa que la empresa no está en riesgo de situaciones de quiebra, o en concurso de acreedores.

#### **Recursos intangibles**

Respecto a estos recursos, son difíciles de contabilizar o imitar, y suelen estar dentro de los procesos de negocio, desarrollándose a lo largo plazo. Se debe diferenciar entre los siguientes:

**Tecnología.** El desarrollo tecnológico hace referencia a todas aquellas actividades relacionadas con la mejora de los productos y los procesos productivos, en definitiva, el I+D. Actualmente, Cafés Orús, por ejemplo, ha conseguido lanzar cápsulas 100% compostables, ya que las actuales, por parte de todas las empresas en general, son bastante contaminantes. Además, a esto hay que sumarle el uso de una maquinaria y unos silos de producción de alta modernización que, sumado al complejo proceso de producción, permiten a la empresa elaborar productos de gran calidad.

**Reputación.** Es uno de los recursos más importantes para una empresa. Respecto a Cafés Orús, esta cuenta con más de 100 años de experiencia en el sector, lo que conlleva que la fidelización de los clientes sea mayor. Se trata, en este caso, de consumidores fieles a la marca, además, cuenta con una gran cantidad de premios y condecoraciones a lo largo de su historia.

**Cultura.** En este sentido, Cafés Orús es considerada como una empresa familiar ligada a numerosas actividades de responsabilidad social empresarial. Un ejemplo de ello sería lo recientemente acontecido debido a las crisis del Covid 19, donde la empresa Zaragozana, como muestra de solidaridad y de agradecimiento a todo el personal sanitario, esta donando café a todos los hospitales de la ciudad<sup>18</sup>.

### **Recursos humanos**

En este aspecto, los trabajadores reciben cursos de formación todos los años, como por ejemplo los repartidores, los cuales son formados de tal manera que puedan solucionar cualquier problema que les surja a sus clientes, como, por ejemplo, a los hosteleros.

La empresa está muy comprometida con la formación, llevando incluso a cabo, actividades anuales a través de una programación que gira en torno a su producto estrella, el café. Una de estas actividades, es la formación a través de un curso gratuito denominado “El Rincón del Barista”, donde los clientes aprenden cómo preparar un café perfecto, y cuales son todas las posibilidades que puede ofrecer esta bebida.

### **Capacidades**

En lo que respecta a las capacidades que tiene la empresa, estas se centran principalmente en el café, su producto principal. Para ello, se basa en la ampliación continua de su gama de productos a través de la utilización de maquinaria moderna, lo que le permite que su

---

<sup>18</sup> Fuente: <https://cafesorus.es/2020/03/cafes-orus-dona-cafe/>

producción de café sea abundante, y de gran variedad. Como ya se ha dicho, Cafés Orús, desde sus inicios, siempre ha sabido reinventarse y adaptarse a las necesidades de los consumidores y del mercado, ello, en gran parte, gracias al laborioso estudio que realiza del mercado, y los canales de información que utiliza.

## 7.2 VRIO

Una vez examinados los recursos y capacidades, se deben analizar cuáles de estos recursos van a ser una fuente de ventaja competitiva. A esto hacen referencia los recursos **VRIO**, unos recursos específicos que poseen las empresas internamente, y cuya destreza les permite obtener esa ventaja competitiva sostenible en el tiempo, e inimitables para la competencia. Para que estos recursos específicos sean válidos para el análisis, deben reunir las cuatro condiciones V.R.I.O.: valioso, escaso, inimitable y, por último, presentar una estructura organizada.

Tabla 3: Análisis VRIO

RECURSOS Y CAPACIDADES	VALIOSO	ESCASO	DIFÍCIL DE IMITAR	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ADECUADA	SITUACIÓN COMPETITIVA
<b>Tecnología</b>	SI	SI	NO	SI	Ventaja temporal
<b>Experiencia</b>	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
<b>Servicio</b>	SI	NO	NO	SI	Paridad
<b>Imagen</b>	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible

Fuente: Elaboración propia

**Tecnología:** el uso de una maquinaria y unos silos de producción de última generación, permiten que el proceso de producción de la empresa sea más eficiente, y de como resultado productos de gran calidad. Este aspecto ha sido descuidado por muchas empresas, que han optado por cantidad en un tiempo menor, en vez de por calidad. Por lo tanto, éste recurso para Cafés Orús sería valioso y escaso. Sin embargo, con el paso del tiempo, las empresas van a poder imitar este recurso, por lo que sería una ventaja competitiva temporal. Lo importante en estos casos va a ser poder calcular el valor de ese recurso durante el tiempo que le pertenezca a la empresa, para que así, sea una verdadera ventaja.

**Experiencia:** con más de 100 años de historia, la empresa se ha posicionado entre las líderes del sector. Son pocas las empresas que cuentan con el prestigio y antigüedad de Cafés Orús, lo que hace que el consumidor, teniendo esto en cuenta, la vea como una empresa reconocida y fiable frente a sus competidores, hecho que estos no pueden imitar. Esto, sí sería pues, una fuente ventaja competitiva sostenible.

**Servicio:** en Aragón, pocas son las empresas que ofrecen a sus clientes un servicio tan exclusivo como el que les brinda Cafés Orús, lo que la hace muy valiosa. Pero, sin embargo, las empresas van a tratar de imitar estos servicios, aunque esto les va a suponer grandes costes. Las empresas pagaran por ello, por lo cual no es difícil de imitar, lo que conlleva que no sea una ventaja competitiva, pero tampoco resultara una desventaja, sino más bien una situación de paridad respecto al resto de competidores.

**Imagen:** Cafés Orús sabe muy bien la ventaja que su imagen le proporciona frente a sus competidores, por ello trata de explotarla al máximo. Los vínculos de confianza que la empresa cafetera ha generado con sus clientes le dan esta confianza. El consumidor sabe que la marca Orús tiene a sus espaldas una gran reputación y experiencia, lo que les permite brindar un gran servicio. Por todo ello existe una ventaja competitiva sostenible.

### ***7.3 Cadena de valor***

Se trata de desintegrar cada una de las actividades estratégicas relevantes de la empresa, de cara a la creación de valor, con el fin de comprender el comportamiento de sus costes, así como las posibles fuentes de diferenciación. Se distingue entre actividades primarias, las cuales forman parte del ciclo productivo, y actividades soporte (de apoyo).

En el caso de Cafés Orús, se podrían considerar como actividades estratégicamente imprescindibles para la creación de valor las siguientes:

- ✚ **Aprovisionamiento:** en este sentido, cabe destacar la gran importancia de la empresa proveedora de Cafés Orús, Comercial de Materias Primas S.A, (ya mencionada anteriormente), gracias a la cual es capaz de conseguir materias primas de gran calidad ahorrándose una gran suma de dinero en costes. Entre sus cometidos, está el de encargarse tanto de la compra de esas materias, como de llevar a cabo su envío, y, por último, el control de calidad de estos. Es decir, se encarga de todo el proceso logístico interno de la empresa.
- ✚ **Servicios post venta:** se trata de un servicio clave para la compañía, uno de los más importantes y decisivos a la hora de escoger su marca, del cual pueden disponer sus clientes todos los días de la semana. Además, cuenta con un servicio de urgencia, que comprendería situaciones tales, como una avería en cualquiera de sus máquinas de café, como cualquier falta imprevista de stock. Esto es de gran importancia sobre todo en el sector hostelero, ya que pueden sufrir estos imprevistos en cualquier momento, y si no llegan a solucionarse, les puede

acarrear pérdidas económicas. Al contar Cafés Orús con este rápido y eficiente servicio, hace que sus clientes confíen plenamente en su marca.

✚ **Desarrollo de tecnológico:** en cuanto a Cafés Orús, siempre ha sabido reinventarse e ir evolucionando. Es posible enumerar una serie de factores tecnológicos que han sido claves en la evolución de la empresa maña, y que lo seguirán siendo de manera más contundente con el transcurso del tiempo:

- Inversiones en I+D+I; avances en maquinaria y dispositivos tecnológicos, con su compra o su desarrollo → inversión en 2013 de 1,2 millones de euros en una nueva línea de envasado para café molido y cápsulas<sup>19</sup>.
- Lanzamiento al mercado de nuevos productos propios (obtención de la patente).
- Apostar, en el proceso de elaboración del café, por energías renovables, más puras y menos agresivas para el medio ambiente (como es el caso de las capsulas 100% compostables, capaces de degradarse por completo hasta convertirse en abono<sup>20</sup>).
- Exprimir el uso de internet y de las redes sociales como escaparate mundial de la marca. Un ejemplo sería su tienda online estrenada en 2016, donde todo el mundo, ya no sólo hosteleros, pueden adquirir cualquier producto de su marca.

✚ **Operaciones:** en el caso de Cafés Orús, al ser una empresa de producto, y tener gran importancia la calidad de este, resulta de especial relevancia todo el proceso productivo que se esconde tras él. El proceso de elaboración del café consta de 4 fases:

1. El café se introduce en los silos donde es tostado (existen 8 silos distintos capaces de agrupar el café en función del tipo y del origen del mismo).
2. El café es transportado por conductos de aire para ser limpiado y oxigenado.

---

<sup>19</sup> Fuente: [https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/cafes-orus-amplia-capacidad-inversion-1-2-millones-euros\\_891899.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/cafes-orus-amplia-capacidad-inversion-1-2-millones-euros_891899.html)

<sup>20</sup> Fuente: <https://cafesorus.es/2020/01/capsulas-compostables/>



3. A través de otro conducto de aire, el café llega a la maquina final, la cual se encarga de mezclar los distintos tipos de café y dar lugar al producto final.
4. Elaborado ya el grano de café, es empaquetado a través de una cinta trasportadora para que el producto no pierda ninguna de sus propiedades.

## **8. Conclusiones del análisis estratégico**

Para extraer las conclusiones obtenidas del análisis estratégico ya estudiado, a continuación, se van a realizar los análisis DAFO y CAME, respectivamente, para, a través de ellos, poder conocer los puntos fuertes y débiles de Cafés Orús, y establecer así, una serie de acciones conducidas a establecer una estrategia para la empresa.

### ***8.1 DAFO***

El análisis **D.A.F.O.**, como herramienta de estudio y de diagnóstico de una empresa, se encarga de identificar las **Debilidades**, **Amenazas**, **Fortalezas** y **Oportunidades** de esta.

Este análisis se encarga de trazar un mapa que se divide en 2 tipos de análisis:

#### **Análisis interno:**

**Fortalezas:** El objetivo es buscar y analizar todos estos elementos positivos con el fin de conseguir **mantenerlos** e impulsarlos. Respecto a Cafés Orús, se pueden destacar las siguientes:

- ✚ Más de 100 años de historia y reconocida experiencia en el sector cafetero.
- ✚ Infraestructuras con un alto grado de desarrollo tecnológico, que le permiten ofrecer productos de calidad, a través de un proceso de producción altamente eficiente con recientes inversiones.
- ✚ Sus dos grandes puntos de producción estratégicos dentro del ámbito geográfico en el que opera (fábrica de Zaragoza en el Portazgo, y su segunda planta de producción en Logroño), lo que permite que cada una se pueda especializar en un sector del mercado.
- ✚ Al ser una empresa familiar, aunque con un gran reconocimiento, apuesta por fidelizar a sus clientes, los cuales responden muy positivamente.

- ✚ Gran implicación con el medio ambiente a través de energías renovables, y de la comercialización de productos ecológicos como sus novedosas capsulas 100% compostables.
- ✚ Importantes contratos dentro del sector Horeca con reconocidas cadenas y negocios de restauración.
- ✚ Alta implicación social (reflejada en la gran crisis sanitaria y económica actual del Covid-19, en la que ha llevado a cabo grandes donaciones, y, cuenta con un servicio de reparto a domicilio de sus productos para facilitar su consumo a todas aquellas que lo deseen, y no pueden salir de sus hogares).
- ✚ Asistencia técnica todos los días de la semana, además de un servicio de urgencia, muy focalizado en el sector hostelero.

Debilidades: son todos aquellos factores internos de la empresa que suponen una desventaja competitiva que hay que tratar de identificar, para posteriormente **corregir**.

En cuanto a Café Orús, se pueden identificar las que siguen:

- ✚ Reducido ámbito de operabilidad, centrándose principalmente en Aragón, Soria, Navarra y cercanías, y descartando otros mercados nacionales e internacionales, lo que la limita, y hace que sus competidores, que, si operan en estos mercados, tengan mayor fuerza.
- ✚ Precio de sus productos elevado respecto a sus competidores más directos.
- ✚ Alta especialización en el café y en las infusiones, dejando de lado otros productos relacionados con su sector con los que sus competidores si comercializan, como chocolates, o productos lácteos. Por lo que estas empresas, generaran más ganancias al tener una mayor diversidad en cuanto a sus productos.

### **Análisis externo:**

Oportunidades: se trata de **explotar** al máximo todos los factores positivos externos de la empresa para intentar convertirlos en una ventaja. Algunas de las oportunidades con las que actualmente puede encontrarse Cafés Orús son:

- ✚ El auge del mercado de cápsulas de café.

- ✚ Su producto por excelencia, el café, es una de las bebidas más consumidas a diario por millones de personas, algo que no se espera que varíe.
- ✚ Numerosos estudios, como los mencionados anteriormente en el análisis externo de la empresa, en factores socioculturales, sobre los grandes beneficios del café para la salud.
- ✚ La buena imagen que está ofreciendo durante estas semanas de crisis sanitaria, algo que le puede beneficiar a la empresa a la hora de fidelizar a su clientela, y atraer a nueva.
- ✚ Proceso catalán. Como ya se ha explicado detalladamente en el análisis PEST, este hecho, podría ser una oportunidad para Cafés Orús frente a marcas como Saimaza o Marcilla, ya que muchas de las personas que consumían estos productos, ofendidas por las palabras del directivo de la multinacional JDE, expresaron en varias ocasiones que pasarían a comprar marcas como la de Orús.

Amenazas: todos aquellos factores negativos externos a la empresa que pueden derivar en una desventaja, por lo que habrá que identificarlos a tiempo para poder trazar un plan estratégico que ayude a **afrentarlas**. Algunas de las amenazas identificadas son:

- ✚ El alto poder de negociación con el que cuentan algunos de los clientes del sector Horeca de Cafés Orús, al tratarse de importantes empresas en el sector que demandan un mayor volumen de pedidos.
- ✚ Mercado con un elevado número de competidores, alguno de ellos con gran peso tanto a nivel nacional como internacional.
- ✚ Retrasos con las entregas de materias primas, provenientes en su mayor parte de Sudamérica, ya sea por su lejanía, por condiciones meteorológicas, por cierres de fronteras, o por la interrupción o limitación respecto al tráfico aéreo.
- ✚ Recesión económica y todas las incertidumbres que lleva consigo → dudas sobre si disminuirá o no el consumo de café, o si se producirá una tendencia ahorrativa de los clientes, que los lleve a comprar otras marcas más baratas (marcas blancas).

## 8.2 CAME

Una vez realizado el análisis D.A.F.O., el siguiente paso sería la elaboración de un análisis **C.A.M.E.** (Corregir, Afrontar, Mantener, y Explotar), maximizando los resultados obtenidos en el análisis D.A.F.O., con el fin de conseguir crear una estrategia que sea capaz de:

### **Corregir las debilidades:**

- ✚ Tratar de llevar a cabo una expansión geográfica para aumentar su participación en el resto del territorio nacional, y abarcar nuevos mercados. Todo ello, a través de una estrategia gradual para ir introduciéndose con el menor riesgo posible. Podría llevarse a cabo a través de acuerdos con otras filiales que le pudieran dar recomendaciones sobre el panorama actual del mercado, con campañas publicitarias y de marketing para dar a conocer su marca, o con la asistencia a ferias tanto de nivel nacional, como internacional (Spain Coffee Festival, The Global Speciality Coffee Expo, World of Coffee).
- ✚ Intentar, si fuera posible, ajustar los precios de sus productos, ello, sin renunciar a la calidad que les caracteriza. Esto atraería nuevos clientes, y afianzaría aún más a los actuales.
- ✚ Tratar de ampliar su gama de productos, optando por productos como el chocolate. Esto no sería nada nuevo, ya que, en los inicios de la empresa, hace ya más de 100 años, esta se caracterizaba principalmente por el tueste y procesado tanto de café como de cacao. Sería retomar estos inicios y apostar por productos derivados de esta materia prima como chocolate, cacao instantáneo tipo Nesquik o Cola Cao, batidos, snacks, y cereales, entre otros.

### **Afrontar las amenazas:**

- ✚ Para tratar de paliar la entrada de nuevos competidores, y disminuir la de los ya existentes en el mercado, se podrían llevar a cabo políticas de fusión o de absorción de empresa. Esto se traduciría en una mayor cuota de mercado y una reducción de competidores.
- ✚ Para evitar posibles retrasos de la mercancía, proveniente de Sudamérica, se debería contar con proveedores alternativos, a través de los cuales se garantice

la recepción de las mercancías, por si se da esta circunstancia o cualquier otra que derive en retrasos o pérdidas.

**Mantener las fortalezas:** con el objetivo mantener todos esos puntos positivos con los que cuenta la empresa, y que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.

- ✚ Continuar elaborando productos con una alta calidad que los diferencie del resto, ello, a través del perfeccionamiento de su proceso productivo, utilizando las últimas tecnologías. Pudiendo sus consumidores, de esta forma, asociar la calidad de esos productos a la marca Café Orús.
- ✚ Llevar a cabo un estudio de mercado, que sea capaz de obtener las causas primordiales que motivan su buena cuota de mercado en el ámbito autonómico de la Comunidad de Aragón, pudiendo así, con los datos conseguidos, mantenerla y aumentarla.
- ✚ Explotar mucho más las redes sociales, siendo una buena estrategia para llegar a la población más joven, por ejemplo.
- ✚ Seguir por la senda del compromiso medioambiental y hacer más hincapié en ello con acciones como: ampliar su gama de productos ecológicos y orgánicos, adoptar planes sostenibles para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, a través, por ejemplo, de la instalación de una planta fotovoltaica para evitar las emisiones de gases de efecto invernadero a la atmosfera. Mejorar la gestión de los residuos., y optimizar la gestión del agua en las plantas de producción.

**Explotar las oportunidades:**

- ✚ Como ya se ha resaltado anteriormente, se debe explotar el gran alcance y acogimiento que tienen las redes sociales en la actualidad. Ello, promocionando sus productos, su compromiso con el medio ambiente (ya que la demanda de productos ecológicos es cada vez mayor), dando a conocer, a través de estudios, los beneficios del consumo de café, o promocionando su tienda virtual, entre otras.
- ✚ Al hilo delo anterior, es importante que siga desarrollando sus cápsulas 100% compostables, y su café orgánico, ya que son un gran avance, y serán productos altamente demandados.

- ✚ Intentar establecer nuevos acuerdos comerciales con otras empresas, con el fin de ampliar su ámbito de actuación, y que ambas salgan beneficiadas.

Una vez analizadas todas las propuestas de actuación que se podrían seguir, es importante decidir acerca de la estrategia que se va a llevar a cabo, ello, teniendo en cuenta la situación real de la empresa y del mercado. Examinados pues, todos los aspectos de ambos análisis (DAFO y CAME), la **estrategia** que mejor encajaría con la situación de Cafés Orús, sería la **defensiva**. Con ella se trataría de explotar al máximo las fortalezas que posee la empresa, para que sigan siendo una ventaja competitiva en un futuro, para de esta forma, hacer frente a todas aquellas amenazas que puedan poner en peligro a la empresa.

## **9. Estrategia competitiva**

Tras el análisis realizado a lo largo de todo el trabajo, el cual va a concluir con este último punto, se puede llegar a la conclusión de que la empresa zaragozana Cafés Orús, respecto a las dos estrategias competitivas existentes (estrategia de diferenciación y estrategia de liderazgo de costes), está llevando a cabo una estrategia de diferenciación.

Este tipo de estrategia se lleva a cabo por aquellas empresas que tienen como objetivo final que su producto ofertado sea percibido por el consumidor como único.

### **Estrategias de creación de valor llevadas a cabo por Café Orús:**

- ✚ Rigurosos controles calidad llevados a cabo a través de un análisis a una porción de la mercancía. Estos se dividen en 3 etapas, una inicial antes de la compra al proveedor, una segunda en el puerto marítimo de origen, y la última en el puerto de destino. Y una vez llega la mercancía a las fábricas, continúan los controles.
- ✚ Hacer hincapié, a través de campañas de publicidad y otros medios, de que ofertan un producto de calidad y con gran tradición, plasmando esto, por ejemplo, en el lema que acompaña a la compañía: *“Desde 1900... toda una vida juntos”*.
- ✚ El servicio post venta y de atención al cliente, disponible toda la semana y con un servicio de urgencia, del cual ya se ha hablado anteriormente.
- ✚ Lanzamiento de una línea de café ecológico y capsulas 100% compostables.

"Cabe destacar que, aunque Cafés Orús se caracterice por llevar a cabo una estrategia de diferenciación, lleva a cabo determinadas actuaciones que le permiten controlar los costes". Así, la empresa es capaz de aprovechar:

- 1) Por un lado, economías de escala, reduciendo al máximo los costes medios del proceso de producción, ya que el ritmo alcanzado en este sentido es tan optimo, que pueden permitirse producir un mayor volumen de café, pero a costes inferiores.
- 2) Y, por otro lado, a través de economías de alcance. En este caso, Cafés Orús aprovecha los silos de su maquinaria para la producción simultanea y conjunta de todas sus líneas de café. De esta forma mejora sus resultados y reduce en costes.

## **10. Estrategias corporativas**

En el caso de Cafés Orús, su ámbito de actuación se reduce a la Comunidad Autónoma de Aragón, y zonas limítrofes, y dentro de sus planes no se encuentra entrar en nuevos mercados ni internacionalizarse<sup>21</sup>. Por lo tanto, las estrategias corporativas que se lleven a cabo deberán acomodarse a la realidad competitiva de Cafés Orús, teniendo en cuenta las zonas en las que opera.

A pesar de las limitaciones, en cuanto a expansión geográfica, estas no tendrían por qué estar reñidas con una estrategia de diversificación geográfica. La empresa podría establecerse en otras zonas limítrofes a las ya existentes, como Cataluña, por ejemplo, intentando aprovechar el conflicto derivado del Procés catalán (explicado anteriormente). Primero se intentaría llegar a las zonas más colindantes con Aragón, y si la estrategia da sus frutos, se podría ir abarcando más territorio. Sería como se ha dicho en anteriores apartados, una estrategia gradual, para evitar correr riesgos innecesarios.

Además, dentro de las posibles estrategias de crecimiento, lo que si se está haciendo es desarrollar nuevos productos en el mismo mercado, para generar así un aumento de ventas y de beneficios (diversificación de productos). Tales como:

- ✚ Lanzamiento de una línea de cafés gourmet 5 orígenes, de las mejores y más exóticas cosechas del mundo<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Fuente: entrevista personal a José María Marco.

<sup>22</sup> Fuente: <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/9842845/04/19/Cafes-Orus-lanza-una-nueva-linea-de-cafes-gourmet-de-las-cosechas-mas-exoticas-del-mundo.html>

- ✚ Nueva línea de café ecológico y capsulas 100% compostables<sup>23</sup>.

## **11. El futuro de la empresa**

Una vez concluido el análisis estratégico de Cafés Orús, y, por ende, el Trabajo de Fin de Grado, es conveniente tener en cuenta ciertos aspectos que son importantes de cara al posible futuro de la empresa.

Lo que más caracteriza a Cafés Orús, ahora, y a lo largo de sus más de 100 años de historia, es su estabilidad y su continua adaptación a las circunstancias, a las que ha sabido adaptarse en todo momento, y mantener su posición en un mercado tradicional, pero competitivo, y en continuo cambio. Esto lo ha conseguido, entre otras cosas, gracias a sus continuas inversiones en I+D que han conseguido dotar a sus productos de una excelente calidad, que es fácilmente reconocida por sus fieles consumidores.

Esta ventaja competitiva, lograda a lo largo de muchos años de trabajo, se ha basado, principalmente, en la diferenciación de sus productos, enfocándose en la calidad de estos, y en fidelizar a sus clientes, a través de un trato personal hacia los mismos.

De cara al futuro, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los distintos análisis, la visión más realista, como ya se ha apuntado anteriormente, sería la de llevar a cabo estrategias de estabilidad, para, de esta forma, tratar de mantenerse en el mercado, y evitar pérdidas. Ello, sin tener que renunciar a políticas de crecimiento, siempre y cuando, se respeten las limitaciones de la empresa, para evitar, como ya se ha dicho, que se produzcan pérdidas.

Por ello, lo más sensato sería centrarse en aprovechar y mantener todas sus capacidades y recursos, para seguir manteniendo en el tiempo, esa calidad diferenciadora de sus productos, y a sus clientes.

A pesar de esta visión más realista, también sería recomendable llevar a cabo una serie de acciones, un poco más arriesgadas, que consigan un crecimiento empresarial, y aumenten su valor dentro del mercado. En este caso, las más factibles serían, por ejemplo:

- ✚ Tratar de ampliar su gama de productos, optando, por ejemplo, por el chocolate. Ya se ha explicado, tanto en la historia de la compañía, como en el análisis CAME, que Cafés Orús, en sus inicios se caracterizaba principalmente por el tueste y procesado tanto de café como de cacao, por lo tanto, no sería algo descabellado

---

<sup>23</sup> Fuente: <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/9139390/05/18/Cafes-Orus-lanza-una-nueva-linea-de-cafe-ecologico-procedente-de-plantaciones-de-cultivo-organico.html>



retomar estos inicios. Se trata de una línea de productos muy demandada, y que podría tener una gran acogida. Se estaría hablando de productos como; chocolate en tabletas, instantáneo tipo Nesquik o Cola Cao, batidos, diferentes snacks, o cereales, entre otros.

- ✚ Otra de las posibles acciones que se podrían llevar a cabo, y que ya se está teniendo en cuenta en algunos de sus productos, sería la de políticas sostenibles, tales como:
  - Ampliación de su gama de productos ecológicos y orgánicos.
  - Adopción de planes sostenibles para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, a través, por ejemplo, de la instalación de una planta fotovoltaica para evitar las emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera. Medida que ya han adoptado otras empresas como Nestlé.
  - Mejorar la gestión de los residuos., y optimizar la gestión del agua en las plantas de producción.

Cierto es que se trata de medidas algo costosas, a las que sería difícil hacer frente, pero se podrían buscar alternativas de menor coste, o ir las implantando poco a poco para que el gasto sea más asumible.

En vistas a todo lo expuesto, el futuro que se espera, más allá de las recomendaciones que se hayan podido sugerir, sería un panorama poco cambiante. Teniendo en cuenta la entrevista personal realizada al actual dueño de la empresa, dentro de sus planes de futuro no entra el de la expansión hacia nuevos mercados u horizontes. Sino que más bien, se espera mantener su posición en el mercado y en las zonas regionales en la que opera, eso sí, sin renunciar a estrategias de crecimiento que le puedan aportar más beneficios, todo ello, de manera gradual para evitar riesgos que puedan poner en peligro el valor de la empresa afianzado durante más de un siglo.

## 12. Bibliografía

### Sitio web

- ✚ Cafés Orús: <https://cafesorus.es/>
- ✚ Hábitos de consumo de café en España: <https://es.yougov.com/news/2018/10/11/habitos-de-consumo-de-cafe-en-espana/>
- ✚ Beneficios del café para la salud: <https://cafesorus.es/2020/02/beneficios-cafe-salud/>
- ✚ Capsulas compostables: <https://cafesorus.es/2020/01/capsulas-compostables/>
- ✚ Efecto de la cafeína para la depresión: <https://www.medicalpress.es/que-efecto-tiene-la-cafeina-en-la-depresion/>
- ✚ Las marcas blancas resurgen: [https://www.foodretail.es/fabricantes/marca-blanca-auge-tendencias-consumidor\\_0\\_1372662731.html](https://www.foodretail.es/fabricantes/marca-blanca-auge-tendencias-consumidor_0_1372662731.html)

### Artículos de periódico digital:

- ✚ La Vanguardia (2019). “El Brexit sin acuerdo llevaría a la recesión al sector agroalimentario español”. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20190226/46703246903/brexit->
- ✚ El periódico (2019). “Riesgos del 'brexit' por sectores económicos”. Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20190914/riesgos-sectoriales-7633650>
- ✚ El español (2019). “Un Brexit sin acuerdo frenaría un 6% las exportaciones agrícolas españolas”. Disponible en: [https://cronicaglobal.elespanol.com/business/brexit-acuerdo-exportaciones-agricolas\\_225420\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/business/brexit-acuerdo-exportaciones-agricolas_225420_102.html)
- ✚ El País (2019). “El ataque comercial de Trump a la UE golpea con aranceles al aceite, el vino y el queso de España”. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2019/10/03/actualidad/1570083373\\_647581.html](https://elpais.com/economia/2019/10/03/actualidad/1570083373_647581.html)
- ✚ El Confidencial (2015). “Harvard descubre los beneficios para la salud de tomar tres tazas de café al día”. Disponible en: [https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-11-18/cafe-harvard-estudio-investigacion-tres-tazas-dia\\_1099521/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-11-18/cafe-harvard-estudio-investigacion-tres-tazas-dia_1099521/)
- ✚ El Periódico de Aragón (2013). “Cafés Orús amplía su capacidad con una inversión de 1,2 millones de euros”. Disponible en: [https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/cafes-orus-amplia-capacidad-inversion-1-2-millones-euros\\_891899.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/cafes-orus-amplia-capacidad-inversion-1-2-millones-euros_891899.html)

### Entrevistas

- ✚ Entrevista a Álvaro Marco Fanlo: <https://cafesorus.es/2017/09/cafe-alvaro-marco/>
- ✚ Entrevista a José María Marco Fanlo: <https://cafesorus.es/2016/11/un-cafe-con-jose-maria-marco/>