

Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de Frutos Secos El Rincón **Frutos Secos El Rincón's Strategic Analysis**

Autor

Sergio Moya Moreno

Directoras

Pilar Bernal Alesón

Elisabet Garrido Martínez

Facultad de Economía y Empresa- Universidad de Zaragoza

Curso académico 2018-2019

RESUMEN

En el presente trabajo de fin de grado se pretende realizar un análisis estratégico de la empresa Frutos Secos El Rincón, una de las franquicias mejor valoradas de Zaragoza.

En primer lugar, se hace una pequeña introducción y descripción de la empresa y se detalla su historia con algunos de sus hitos más reseñables. Mediante el uso del análisis externo se analiza el entorno competitivo en el que se ubica la empresa a la vez que las características del sector. Los análisis destacados de este apartado son el PEST y el Porter.

En segundo lugar, se realiza un análisis interno de la compañía para identificar los recursos y capacidades que posee ésta y le permiten crear valor. Para ello se realiza un análisis DAFO- debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades- y un análisis CAME para ver como la empresa puede mejorar los resultados obtenidos en el análisis anterior (el DAFO).

Para terminar, se analiza la actual estrategia de la compañía y la que ha llevado en el pasado.

ABSTRACT

This work tries to do a direction analyst of Frutos Secos El Rincon's enterprise, one of the most valuable franchises in Zaragoza.

First of all, I am introducing and describing the company and I tell about its history. By the external analysis, I am analyzing Frutos Secos El Rincon's environment and the industry's type with its characteristics. The most important analysis are PEST and Porter analysis.

Secondly, I am doing an internal analysis. It lets us to find out the reserves and capabilities of the company which serves to create value. Through SWOT analysis- strengths, weaknesses, opportunities and threats- are analyzed to know the current situation of the company- and then a CAME to try to improve the results obtained.

To end up, I am checking the actual strategy of Frutos Secos El Rincon nowadays and the strategy in the past.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	5
3. LA HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.....	6
4. LA INDUSTRIA Y EL PRODUCTO DE FRUTOS SECOS EL RINCÓN.....	8
5. EL MERCADO.....	11
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PESTEL).....	12
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	16
7.1 PROVEEDORES.....	16
7.2 CLIENTES.....	17
7.3 COMPETIDORES.....	17
7.4 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	21
8. GRUPOS ESTRATÉGICOS Y RIVALIDAD.....	22
9. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA E INTENSIDAD.....	25
10. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA.....	26
11. ANÁLISIS INTERNO: RECURSOS Y CAPACIDADES.....	26
11.1 RECURSOS.....	29
11.2 CAPACIDADES.....	31
12. CADENA DE VALOR.....	31
13. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	35
14. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	39
15. ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	39
16. ESTRATEGIA SOCIAL.....	41
17. PLANES, INTENCIONES Y PROPUESTAS A LA COMPAÑÍA....	42
18. BIBLIOGRAFÍA.....	45

ÍNDICE DE TABLAS

1. TABLA 1. PRINCIPALES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA FRUTOS SECOS EL RINCÓN.....16
2. TABLA 2. DATOS ECONÓMICO-FINANCIEROS.....29

ÍNDICE DE FIGURAS

1. FIGURA 1. EVOLUCIÓN DE LA CIFRA DE VENTAS DE EL RINCÓN (2000-2017).....12
2. FIGURA 2. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE LA CIFRA DE VENTAS.....19
3. FIGURA 3. EVOLUCIÓN DE VENTAS (2015-2017).....20
4. FIGURA 4. GRUPOS ESTRATÉGICOS EN RELACIÓN AL TAMAÑO Y GAMA DE PRODUCTOS OFRECIDA.....24
5. FIGURA 5. GRUPOS ESTRATÉGICOS EN RELACIÓN AL TAMAÑO Y PRECIO.....25
6. FIGURA 6. CADENA DE VALOR.....31
7. FIGURA 7. ORGANIGRAMA FRUTOS SECOS EL RINCÓN...34
8. FIGURA 8. DAFO VS CAME.....35

1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como principal objetivo el desarrollo completo de un análisis estratégico de la empresa Frutos Secos El Rincón, a través del cual se pueda entender el tipo de estrategia que lleva a cabo dicha empresa y cómo la desarrolla. A su vez, al estudiar dicha estrategia y su desarrollo, se puede observar como la empresa intenta alcanzar sus diversos objetivos propuestos y como ésta crece y se posiciona en el mercado respecto a sus competidores.

La elección de una estrategia empresarial es un factor que determina de manera muy notable el éxito de la empresa, y como consecuencia, sus resultados económicos. Por ello, es de vital importancia comprender adecuadamente el entorno que rodea a la empresa y sus competencias internas, para poder desarrollar una estrategia propicia que permita el crecimiento de ésta.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Frutos Secos El Rincón es una empresa que se creó en el año 1984 y se caracteriza por ser sólida y competitiva. Se clasifica en el sector de la comercialización y distribución de frutos secos, golosinas y productos de panadería y repostería, habiéndose colocado como empresa líder del mercado en la provincia de Zaragoza y en todo Aragón.

Como se puede leer en la página web corporativa de la compañía, el proceso de expansión y crecimiento fue lento al principio, pero progresivamente la empresa fue progresando hasta el punto de que, en 1996, y como reconocimiento a una labor de expansión comercial importante, Antonio Flamenco, Director General de El Rincón, fue galardonado con el Premio Vendor que concede El Club de Marketing de Zaragoza.

Es una empresa conocida y reconocida por, aproximadamente, el 97% de los consumidores, que asocian a este sello valores como la calidad, confianza, servicio, limpieza y buena organización. Destaca su alto compromiso con el cliente, eficiente servicio, calidad en los productos e innovación constante como los principios básicos de la organización. Una de las razones de su elevado reconocimiento por parte de la población puede ser la participación que tuvo en 2008 en la Exposición Internacional de

Zaragoza dedicada al agua y desarrollo sostenible con una tienda que tuvo mucho éxito y que le sirvió de escaparate en el mercado.

El Rincón comercializa sus productos en sus 66 tiendas propias, 60 de ellas distribuidas por las calles más frecuentadas y prestigiosas de la ciudad de Zaragoza. Los 6 restantes se distribuyen en zonas concurridas de Madrid por según como explican sus fundadores, las similitudes de la población de Madrid con la de Zaragoza¹. Además, la compañía también cuenta con tiendas en Barcelona²; en mayo de 2011 abrió su quinta tienda en la ciudad condal debido al éxito de la anteriores.

Esta empresa cuenta con una plantilla de más de 500 personas que reúnen una serie de características comunes como la juventud, el dinamismo y una alta cualificación. La plantilla de dicha organización crece a una media de unos 20 puestos de trabajo al año.

La clave de este crecimiento que ha ido experimentando la empresa de forma progresiva con el paso de los años tanto en número de empleados como en apertura a nuevos mercados como el nombrado anteriormente de Madrid, puede deberse a las numerosas horas que dedica a la formación de sus empleados (oscila alrededor de 20.000 horas anuales); haciendo valer la máxima de que “la eficiencia es la clave del éxito”³.

3. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

La compañía Frutos Secos El Rincón fue **fundada por Concepción y Antonio en 1984**, con el principal objetivo de que éstos pudieran pasar más tiempo juntos debido a la incompatibilidad de sus horarios de trabajo.

Al principio, abrieron una pequeña floristería en el barrio de Zaragoza llamado Torrero a la que nombraron **El Rincón de las Flores**. El éxito de este pequeño local no tardó en llegar para la pareja y pronto se trasladarían dejando el minúsculo local de apenas 20 metros cuadrados vacío. Concepción y Antonio no querían que éste cayera en el olvido por lo que lo convirtieron en la primera tienda de Frutos Secos El Rincón. Lo novedoso y llamativo de este negocio era que vendía diferentes tipos de productos los cuáles,

¹<https://www.fselrincon.com/buscador-y-listado-de-tiendas-el-rincon/> (11-03-2019)

² <https://www.sweetpress.com/frutos-secos-el-rincon-abre-su-quinta-tienda-en-barcelona/> (13-05-2019)

³ <http://lanochedelosinvestigadores.esciencia.es/frutos-secos-el-rincon/> (11-03-2019)

hasta ese momento, se vendían en diferentes tipos de tienda y sobretodo la calidad de los productos y la atención al cliente, además de la filosofía de venta autoservicio marca de la casa.

El ritmo de crecimiento fue lento y progresivo al principio, con la media de una nueva apertura al año, hasta que hacia 1988 el ritmo se aceleró y la **expansión de El Rincón** crecía a cifras de alrededor de cuatro tiendas nuevas en pocos meses.

Este crecimiento del negocio propicia la **adquisición de un pequeño tostadero** de frutos secos en 1994. Esta empresa adquirida, **Tostados de Calidad**, hoy en día se ha convertido en una gran organización que importa grandes cantidades de producto en una gran planta de producción. El objetivo de esta adquisición era conseguir una integración vertical en la cadena de valor de la empresa para poder suministrar de producto a todas las tiendas con un mayor control tanto en el proceso de elaboración como en la calidad del producto.

En 1999 esta cadena **ya alcanzaba los 25 establecimientos comerciales en Zaragoza** y **se expandió a** un nuevo mercado, eligiendo **Madrid** para la instauración de una tienda, en la que finalmente logró tener el éxito esperado. También se decidió a dar el paso con su **expansión a Barcelona** en la que actualmente tiene instaladas 5 tiendas físicas⁴.

Frutos Secos El Rincón continuó creciendo y **en 2008** le surge una nueva oportunidad de **adquisición de** otro negocio, **El Gallo Rojo**, una prestigiosa fábrica aragonesa de patatas fritas con la que surtirá a sus tiendas de patatas fritas y snacks de elaboración propia lo cual ampliaba la gama de productos que ofrecía a los consumidores.

En el **año 2009**, se celebraba **el 25 aniversario de la marca** y esta empresa ya se colocaba con una plantilla formada por más de 500 personas y más de 300 proveedores que hacían posible este crecimiento continuado.

Para seguir en la misma línea de la integración vertical que estaba llevando a cabo la empresa, es **en 2015 cuando adquiere el grupo Obrador El Artesano** que ofrecía la posibilidad de que El Rincón ofreciera productos de elaboración personalizada,

⁴<https://www.sweetpress.com/frutos-secos-el-rincon-abre-su-quinta-tienda-en-barcelona/> (12-03-2019)

artesanales y de producción local. Los productos y postres relacionados con festividades se elaboran en esta empresa, por lo que proporciona a los clientes un producto exclusivo y de calidad.

En 2019 se produce un acontecimiento clave para la compañía, que es la **creación del grupo empresarial Flamen&Co**, una corporación que engloba además del propio El Rincón, todas las empresas adquiridas hasta la fecha y la **última incorporación al grupo**, que no es otra que **Martín Martín**, la cual favorece a ganar competitividad en el mercado y consolida a El Rincón como empresa líder.

Hoy en día, la empresa alcanza los 35 años desde su creación, cuenta con 352 empleados aproximadamente y se plantea seguir creciendo y expandiendo por las principales capitales españolas ofreciendo productos saludables, ecológicos, locales y elaborados de forma sostenible⁵.

4. LA INDUSTRIA Y EL PRODUCTO DE FRUTOS SECOS EL RINCÓN

Como se puede observar en la base de datos Sabi (2019), la empresa objeto de análisis, pertenece a la industria del comercio menor de productos alimenticios y bebidas en general, siendo su código primario en el CNAE:

4729 -Otro comercio al por menor de productos alimenticios en establecimientos especializados.

Además de otros códigos secundarios como son:

6594 – Comercio menor de libros, periódicos, artículos de papelería o escritorio, dibujo, bellas artes.

4191 – Industria del pan y de la bollería.

6471 – Comercio menor de alimentos y bebidas en establecimiento con vendedor.

6441 – Comercio menor de pan, pastelería, confitería, leche y productos lácteos.

⁵ <https://www.fselrincon.com/historia/> (10-03-2019)

Como bien se ha dicho anteriormente en la historia de la compañía, el negocio comenzó como una pequeña floristería, la cual se fue adaptando a la demanda del mercado y fue adquiriendo y comercializando distintos **productos**, a su vez que fue adquiriendo otras empresas las cuales incorporaban sus productos al abanico de posibilidades que ofrecería Frutos Secos El Rincón. De esta forma, podemos concluir en que la actividad que lleva a cabo esta empresa es: compraventa de frutos secos, caramelos y productos alimenticios y bebidas en general, flores, papelería y revistas.

Sin embargo, para la realización de este proyecto, se obviará los productos de papelería, flores y revistas por su escasa aportación a las ventas de la empresa y por no ser la base en la que se asienta el negocio⁶. Por todo ello, el análisis estratégico de El Rincón se va a circunscribir al negocio de frutos secos y otros productos alimenticios.

En la página web oficial de la empresa se pueden encontrar los productos ofertados a los clientes. Se puede apreciar como el catálogo de productos se ha ido expandiendo conforme crecía la compañía y adquiría otros negocios que le ofrecían más posibilidades. Entre otros se puede encontrar en la página web productos como (en orden alfabético):

Bebidas, bolsas de cumpleaños, bombones, capsulas de café, caramelos, productos de celebración y juguetes, chicles, chicles y caramelos empaq, chocolates, chocolatinas, chucherías, frutos secos, galletas, gominolas, grageados de chocolate, helados, productos regionales artesanales, productos sin gluten y snacks, además de ofrecer productos de panadería, bollería y repostería⁷.

Entre todos estos, los más vendidos por la compañía son: bolas de chicle de emoticonos, bolsa de cumpleaños grande, palotes y monedas de chocolate⁸.

A la vista de la amplitud de productos ofertados por El Rincón, para definir su industria se va a utilizar el esquema tridimensional de Abell que consiste en un modelo que se puede utilizar para definir el negocio de una compañía en base a tres elementos: grupos

⁶ <https://www.einforma.com/informacion-empresa/frutos-secos-rincon>(13-03-2019)

⁷ <http://www.tienda.fselrincon.com/catalog> (13-03-2019)

⁸ <http://www.tienda.fselrincon.com/> (13-05-2019)

de clientes, funciones y tecnologías. Ello permitirá identificar a sus principales competidores y sustitutos.

-Grupo de clientes: Frutos Secos El Rincón ofrece productos para todas las personas sin distinción de edad, ya que ofrece alternativas tanto como para niños, adultos y personas mayores. La empresa analizada no tiene una estrategia de segmentación de mercado dirigida en concreto a un determinado perfil de cliente, por lo que sus productos están dirigidos a todos los ciudadanos de forma global.

-Funciones: esta compañía trata de satisfacer necesidades relacionadas con la alimentación de las personas en base a sus gustos y preferencias.

-Tecnología: la forma que tiene de operar esta empresa, es decir, las características que determinan el tipo de modelo de negocio que lleva a cabo y cómo satisface las necesidades de sus potenciales clientes. Algunas de ellas son:

- Establecimiento físico en el que ofrecer sus diversos productos.
- Personal de recursos humanos encargado de atender a los potenciales consumidores.
- Gran variedad de productos de la amplia gama antes descrita.
- Sistema de autoservicio que posibilita que el cliente pueda servirse por sí mismo escogiendo los productos que quiera de acuerdo con sus necesidades.

Además de lo anterior, Frutos Secos El Rincón estableció en 2014 una nueva dimensión en su negocio que consistía en sumar a la ya instaurada zona de autoservicio, una zona de restauración en la que el cliente pudiera disfrutar en la misma de sus consumiciones con sofás y bancos y zonas para niños. Este tipo de establecimiento se da de forma poco frecuente y no estaba prevista su instalación en la totalidad de las tiendas de esta compañía⁹.

Por tanto, con la ejecución del esquema tridimensional de Abell podemos acotar y clasificar a Frutos Secos El Rincón en la industria de comercio menor de productos alimenticios y bebidas en general (como se indicaba al comienzo de este apartado), lo

⁹ <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/6090102/09/14/La-empresa-zaragozana-Frutos-Secos-el-Rincon-reinventa-su-modelo-de-negocio.html> (14-03-2019)

que será de gran ayuda para poder estudiar en puntos posteriores los diversos grupos estratégicos y en consecuencia identificar a sus **competidores directos** (como, por ejemplo, Belros, Frutos Secos El Eden...) **e indirectos** (p.ej., Mercadona, kioskos, puestos ambulantes). También nos permite identificar aquellas industrias o **negocios sustitutivos**, como los vendings, a los que se hará referencia en el análisis del entorno específico.

5. EL MERCADO

El mercado de interés para esta franquicia es el de la venta al por menor de productos como frutos secos, snacks, golosinas, bebidas y derivados a sus clientes potenciales.

Como se ha comentado anteriormente en el esquema tridimensional de Abell, Frutos Secos El Rincón no dirige sus productos a un segmento específico del mercado, sino que abarca el mercado por completo, es decir, sus productos están dirigidos a la totalidad de los consumidores.

Una clara muestra de esto, es su amplio abanico de productos ofertados. Hay productos orientados más para niños, otros para adultos y otros para personas de avanzada edad, con lo que se completa el abastecimiento de todo el público objetivo en cuanto a la edad.

Además de lo anterior, se puede apreciar que por el horario en el que están abiertas a los clientes la casi totalidad de sus tiendas (de 8:30 a 22:00), se adaptan al público que trabaja y al que no trabaja, ya que con esta amplitud en sus horarios sin cerrar a medio día consiguen que cualquier persona tenga la oportunidad de pasarse a consumir por el establecimiento con independencia de su horario de trabajo o estudio.

En relación con este apartado se va a mostrar a continuación un gráfico que muestra la variación del importe neto de la cifra de venta a lo largo de los años (2000-2017) que servirá para analizar la actividad de Frutos Secos El Rincón con el paso del tiempo (Figura 1).

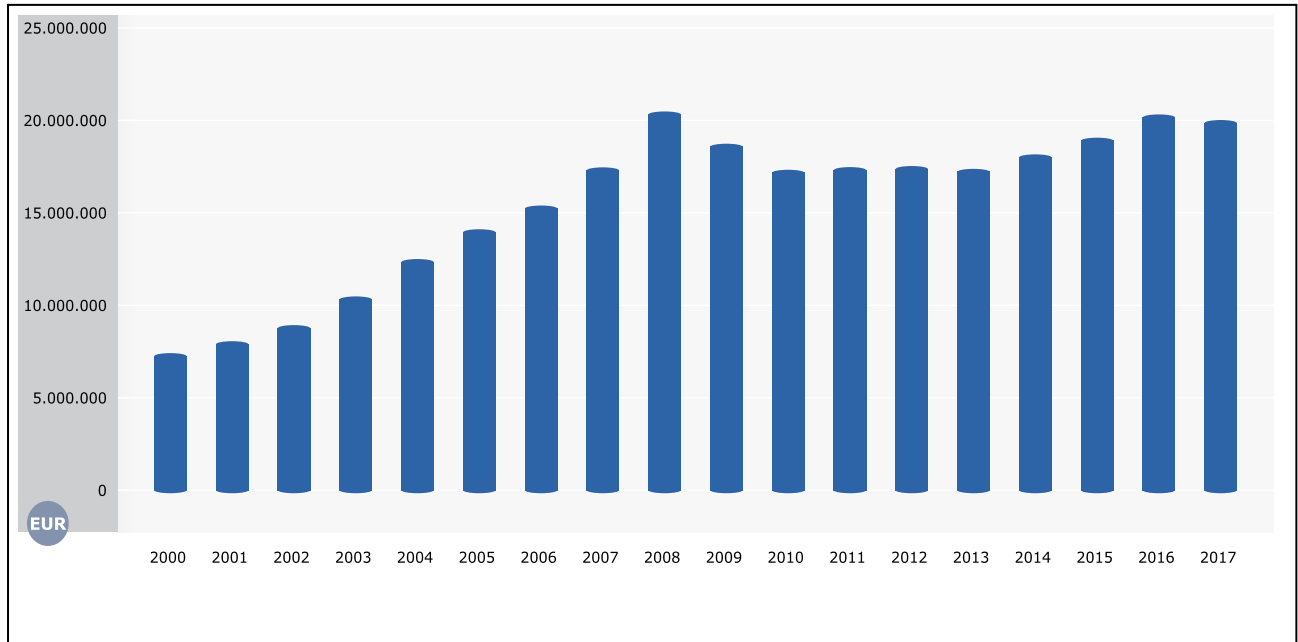


Figura 1. Evolución de la cifra de ventas de El Rincón (2000-2017)

Fuente: Base de datos Sabi (2019)

En la Figura 1 se puede apreciar una tendencia inicial de crecimiento progresivo hasta el año 2008 en el que se alcanzó el pico de la compañía y a partir de este año se ha ido manteniendo más o menos en la misma línea, pero siempre por encima de la cifra de 15.000.000 euros.

Como se puede observar en la Figura 1, hay una pequeña caída de la cifra de ventas en el año 2009 en adelante; esto puede ser debido a la crisis que sufrió España en esa época y como consecuencia, tuvo la disminución del consumo de la población en todos los aspectos (por lo que también en el consumo de frutos secos y derivados, ya que no son bienes de primera necesidad).

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PESTEL)

En este apartado se van a analizar los diferentes factores que afectan al entorno general de una industria, en este caso, a la industria del **sector de comercio al por menor de productos alimenticios y bebidas en general**. El análisis PESTEL analiza el macroentorno económico y ayuda a identificar oportunidades y amenazas para la empresa, de forma que reconociendo todos estos factores externos a la empresa sobre

los que no se puede influir y afectan de idéntica manera a todas las empresas del sector, se podrá conseguir neutralizar las amenazas e intentar aprovechar las oportunidades.

Estos son algunos de los factores del análisis PESTEL:

-Factores político-legales: aquí se procede a estudiar los factores administrativos, reguladores y legales en los que la empresa debe establecer su ámbito de actuación.

La primera medida que se puede apreciar en este apartado es la gran subida del IVA que tuvo lugar en España durante la crisis económica del 2008, siendo el país de la Unión Europea que más aumentó este impuesto, elevándose de un 16% a un 21%¹⁰.

Además de esto, en julio de 2015 se reguló de forma más estricta una nueva ley sobre la calidad, seguridad e higiene de los productos y etiquetado de los mismos con el objetivo de garantizar la máxima calidad en los productos y la transparencia de información¹¹.

Otro aspecto, es la ley que entró en vigor en 2005 por la cual se establece la libertad completa de cada comerciante para determinar los horarios de apertura y cierre de sus establecimientos comerciales, así como los días festivos de apertura y el número diario de horas en los que se ejercerá la actividad, lo que permite competir más fácilmente con hipermercados o supermercados¹².

Por último, algunos cambios de la reforma laboral como es la prolongación de la edad de jubilación o el abaratamiento de los costes de despido pueden beneficiar a las empresas¹³.

¹⁰ <https://www.efe.com/efe/espana/economia/espana-pais-de-la-ue-que-mas-ha-subido-el-iva-durante-crisis-segun-un-estudio/10003-2742070> (16-03-2019)

¹¹ <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-8563> (Preámbulo I) (16-03-2019)

¹² <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-21421> (Artículo 1) (16-03-2019)

¹³ https://www.abc.es/economia/abci-edad-jubilacion-retrasa-hasta-65-anos-y-ocho-meses-desde-enero-201812092004_noticia.html (16-03-2019)

https://elpais.com/economia/2012/02/10/actualidad/1328911729_685382.html (16-03-2019)

-Factores económicos: son los que tienen repercusión en la producción, distribución y consumo de las empresas y que afectan al poder adquisitivo de las personas.

Dentro de este tipo de factores, toma especial importancia la acentuada crisis que tuvo lugar en España en el año 2008 la cual tuvo diversos efectos como fue el aumento de los precios y un aumento desmesurado de la tasa de desempleo (contra los que aún hoy en día se sigue luchando).

Un dato esperanzador para la economía española es el progresivo aumento del PIB español y del PIB per cápita que permite apreciar un ligero crecimiento en los últimos años como se muestra en la tabla del artículo que adjunto¹⁴.

-Factores socioculturales: dentro del siguiente apartado, surge un cambio en las costumbres de la población española en general, que produce una tendencia por un estilo de vida sano motivado por una alimentación equilibrada y saludable. Esto hace que ahora la gente se preocupe más por la calidad de su alimentación y surge una orientación hacia la compra de productos no nocivos para la salud. Esta tendencia ha ido aumentando en los últimos años y es posible que siga haciéndolo, por lo que la exigencia para las empresas del sector alimenticio es máxima, ya que los consumidores cada vez demandan más alimentos sanos de calidad y ecológicos¹⁵.

-Factores tecnológicos: son aquellos que se derivan de la aplicación a cierto campo de actuación de los avances científicos pertinentes.

Como bien se puede leer en el artículo de Ainia (2017), *“la industria alimentaria evoluciona constantemente y la tecnología juega un papel importante en este sector. Los avances científicos y técnicos permiten hoy producir alimentos y bebidas que se adaptan mejor a las demandas de los consumidores de una manera segura, con procesos productivos más sostenibles y eficientes, cubriendo la demanda de mercados globales.”*

¹⁴ <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana> (16-03-2019)

¹⁵ <https://www.efesalud.com/la-mitad-de-los-espanoles-mantiene-una-vida-saludable/> (16-03-2019)

Como se ha explicado en el apartado anterior, las tendencias del consumo actual de alimentos y bebidas está marcado por la búsqueda de productos más ecológicos y seguros, ya que la tendencia entre la población es de una mayor preocupación por llevar un estilo de vida saludable. Esto ha despertado el interés industrial con la creación de ciertas tecnologías que están usándose ahora como son:

Tecnologías extractivas basadas en el CO₂ supercrítico: con esta tecnología se puede obtener ingredientes tales como colorantes naturales, aromas o esencias y principios activos como vitaminas o antioxidantes a partir de fuentes naturales con elevados índices de pureza y mediante procedimientos limpios.

I+D+i en seguridad alimentaria: es vital para la industria garantizar la higiene de equipos e instalaciones para minimizar el riesgo de contaminación de los alimentos. Se utilizan técnicas básicas para garantizar la higiene y destacan los avances en soluciones tecnológicas para la prevención y control de biofilms¹⁶ en instalaciones industriales.

Además de las tendencias tecnológicas actuales, también se pueden destacar algunas corrientes futuras que serán de gran importancia en la mejora del sector. Entre todas ellas, aquí se comentan algunas¹⁷:

Internet de las Cosas (IoT), la Inteligencia Artificial y el Big Data: esta digitalización de los procesos tendrá como resultado una mayor eficiencia y flexibilidad en: la fabricación del alimento (la llamada industria 4.0), las actividades relacionadas con la cadena de valor y el control de la calidad y seguridad alimentarias.

Se producirá una mejor toma de decisiones en los procesos ya que la cantidad de información que se maneja es mucho mayor.

Microencapsulación y nanoencapsulación para el diseño de ingredientes de última generación: consisten en técnicas avanzadas que permiten mantener y conservar las propiedades de los alimentos y productos. A su vez, están

¹⁶ <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/tecnologia/lo-ultimo-en-soluciones-tecnologicas-para-la-prevencion-y-control-de-biofilms-en-instalaciones-industriales/> (16-03-2019)

¹⁷ <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/tecnologia/prospectiva-7-grandes-avances-en-tecnologia-alimentaria/> (16-03-2019)

permitiendo desarrollar alimentos con nuevas propiedades más seguras y saludables.

Imagen química para el control de la calidad y seguridad alimentaria: este innovador sistema permite obtener a tiempo real un mapa de la composición del producto (grasa, proteína, humedad...).

A modo de conclusión de este apartado, se va a presentar en una tabla las principales oportunidades y amenazas para la empresa Frutos Secos El Rincón:

Oportunidades	Amenazas
Ley que permite la libertad total de los comerciantes para determinar sus horarios de apertura del local. Avances tecnológicos que permiten la mejora de las propiedades y conservación de los alimentos.	Crisis económica de 2008. Tendencia social por la preocupación de la nutrición y calidad de los alimentos.

Tabla 1. Principales oportunidades y amenazas para Frutos Secos El Rincón.

Fuente: elaboración propia.

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Este análisis se pretende investigar oportunidades y amenazas para la empresa y, además, estudiar cuál es la posición competitiva de la empresa dentro de la industria.

7.1 PROVEEDORES

En este apartado, se va a tratar concretamente el tema del poder negociador de los proveedores de Frutos Secos El Rincón. No es posible identificar detalladamente los proveedores que abastecen a la empresa; pero lo que sí queda claro, como se puede ver en el apartado de historia de la compañía en la página

web corporativa, es el especial interés por la empresa objeto de análisis, de reducir el poder negociador de sus proveedores mediante una estrategia de integración vertical hacia atrás, como bien se

observa en la adquisición a diversas compañías como El Tostadero de Calidad, El Gallo Rojo, El Obrador.

Con ello, la empresa se garantiza un mayor control sobre la producción y así poder cumplir su objetivo de una oferta de un producto de calidad, al poder controlar el proceso de producción desde el comienzo.

7.2 CLIENTES

En este apartado se estudiará el tipo de clientes potenciales de la empresa Frutos Secos El Rincón, que como se ha expuesto anteriormente en este trabajo, son el conjunto de la población sin distinción de edad. Esta compañía no tiene ningún cliente que haga frecuentemente un pedido desmesurado en cantidad de alguno de los productos por lo que sus clientes son los consumidores individuales, que realizan pequeñas compras en los establecimientos y consiguen tener un coste de cambio entre compañías muy bajo, ya que no les supone esfuerzo consumir otra marca u otra compañía.

Por otro lado, el poder negociador de los clientes es bajo ya que:

Existen numerosos clientes y cada uno consume cantidades pequeñas de producto.

Los productores incurren en una pérdida prácticamente insignificante ante la decisión de un consumidor de dejar de consumir su producto.

Los compradores no plantean ningún tipo de amenaza de integración hacia atrás.

7.3 COMPETIDORES

En este apartado se analizará los diferentes competidores que tiene Frutos Secos El Rincón en la misma industria. Contemplaremos diferentes tipos de competidores en relación a si están o no en el mismo grupo estratégico que la empresa objeto de análisis, diferenciando entre competidores directos e indirectos. Además, se estudiará el grado de rivalidad existente en dicho sector.

-Competidores directos: estos competidores forman parte del mismo grupo estratégico que Frutos Secos El Rincón, entre los que podemos nombrar a Belros, Frutos Secos El Eden, Sin Huella, Payti o Frutos Secos La Encina, entre otros. Además de los anteriormente nombrados, cabe destacar que la compañía Martín Martín¹⁸, antes de ser adquirida por Frutos Secos El Rincón, era competidora directa de la empresa objeto de análisis y además ofrecía unas características muy similares a El Rincón en su modelo de negocio y le ha plantado cara a esta empresa hasta la fecha de adquisición. Ahora se hará una pequeña descripción de estos:

- Belros¹⁹: esta empresa fue creada en 1982 y se ha convertido en una de las cadenas líderes en alimentación, complementos y artículos de celebraciones en las que el autoservicio es la seña de identidad (como en El Rincón). Forman esta compañía un equipo de más de 1.500 personas distribuidas entre las más de 300 tiendas y la Central de Logística. Su principal característica diferencial es la calidad de sus productos y el servicio ofrecido (estándares que también resalta Frutos Secos El Rincón). Entre sus productos ofertados se pueden encontrar chocolates, golosinas, snacks variados, frutos secos, palomitas... Una variedad de productos similar a la que oferta Frutos Secos El Rincón.

Una de las diferencias con la empresa objeto de análisis es que Belros está expandida por toda España mientras que Frutos Secos El Rincón se encuentra únicamente en Zaragoza, Madrid y Barcelona, lo que provoca una mayor amplitud geográfica de mercado. En cuanto al público al que dirige sus productos no se encuentran diferencias con Frutos Secos El Rincón ya que se dirigen al total de la población sin discriminar por la edad.

Algunas de las diferencias más notables con Frutos Secos El Rincón es que Belros se ha decantado por una tendencia a instalarse siempre en centros comerciales mientras que El Rincón suele ubicarse en calles conocidas de las ciudades; y además una variación novedosa de Belros que ha consistido en crear “espacios kiosko” en centros comerciales o

¹⁸ <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2018/07/11/las-companias-aragonesas-frutos-secos-rincon-martin-martin-fusionan-1256681-309.html> (19-05-2019)

¹⁹ <http://www.belros.com/about/docs/16> (18-03-2019)

similares en los que se instala y lleva a cabo su actividad sin necesidad de una tienda física propiamente dicha²⁰.

Además, se proporciona un gráfico con información del importe neto de la cifra de ventas en los que se puede apreciar el crecimiento que ha ido experimentado la compañía a lo largo del tiempo hasta mantenerse en niveles de aproximadamente 55.000.000 de euros en los últimos años.

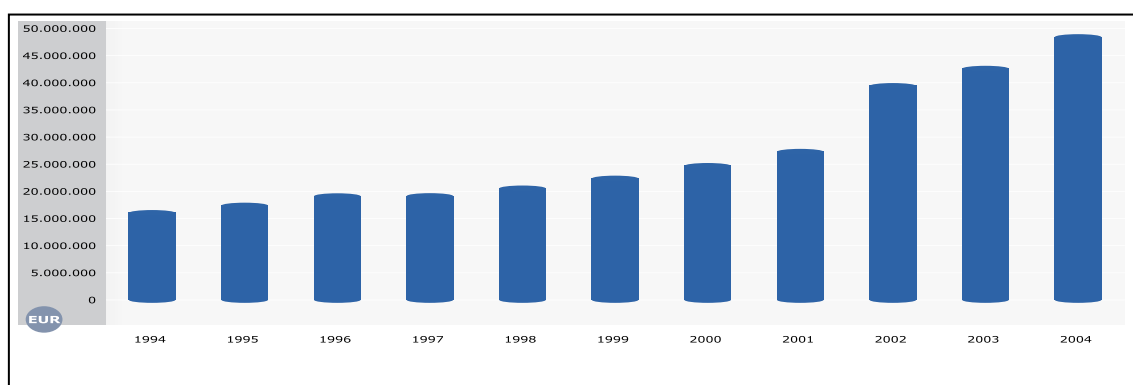


Figura 2. Importe neto de la cifra de la cifra de ventas.

Fuente: Base de datos Sabi (2019), importe neto de la cifra de ventas.

- Frutos Secos El Eden²¹: es una empresa de comercio y distribución de frutos secos dulces que se caracteriza por su experiencia en el sector y por la calidad de sus productos. Ha logrado colocarse como una de las empresas más reconocidas de frutos secos en Zaragoza. También cuenta con venta de productos online (al igual que Frutos Secos El Rincón). El modelo de negocio que tiene esta empresa es muy similar al de la empresa objeto de análisis, ya que ambas se sitúan en un establecimiento físico y el autoservicio de los clientes es su seña de identidad. Esta empresa se localiza únicamente en la localidad de Zaragoza y una de las principales diferencias puede ser que al tratarse de un solo comercio en toda la localidad tiene una clientela fija y fiel a sus productos que no

²⁰ <https://www.sweetpress.com/belros/> (19-03-2019)

²¹ <http://www.frutossecoseleden.com/> (20-03-2019)

acude allí para satisfacer una necesidad puntual sino porque es su local de confianza.

- Payti²²: esta empresa se define como una empresa de alimentación en general, que incluye frutos secos, verduras, hortalizas, pan, bollería entre sus productos. Por ello se diferencia únicamente de Frutos Secos El Rincón, ya que en ella no se comercializan verduras ni hortalizas. El modelo de negocio se ajusta con el prototipo de la empresa objeto de análisis. En el gráfico de la figura 3 se puede observar la tendencia en los últimos años de la empresa Payti:



Figura 3. Evolución de ventas (2015-2017)

Fuente: [guiaempresas.universia](http://guiaempresas.universia.es) (enlace disponible en el pie de página de Payti)

- El Rincón de la Encina: este establecimiento se caracteriza por tener un modelo de negocio muy similar al de Frutos Secos El Rincón en cuanto a disposición de sus productos y la atención ofrecida a los potenciales clientes. La diferencia de esta compañía con la estudiada en el trabajo es que esta franquicia ofrece una amplia variedad de productos salados como bocadillos, pizzas y derivados. También busca un posicionamiento favorable, ya que se ubica en la Plaza San Francisco²³ debido a la cercanía de la Universidad de Zaragoza.

²² <https://guiaempresas.universia.es/PAYTI-INDUSTRIA-ALIMENTARIA.html> (15-05-2019)

²³ <https://www.zaragoza.es/sede/servicio/equipamiento/24312> (20-05-2019)

-Competidores indirectos: este tipo de competidores forman parte de distintos grupos estratégicos diferentes al grupo estratégico de Frutos Secos El Rincón. En este apartado se hará una breve descripción de los diferentes grupos estratégicos que componen estos competidores indirectos, ya que posteriormente en el apartado 8 de grupos estratégicos se explicará con más detalle:

- Comercios al por menor ambulantes: dentro de este apartado se incluyen a establecimientos como los mercadillos ambulantes o los kioskos; los cuáles no permanecen fijos en un lugar y es esta su mayor característica distintiva.
- Hard-discount: este tipo de modelo de negocio se caracteriza por unos precios muy bajos en los productos y diferentes ofertas o promociones.
- Supermercados: este grupo está formado por modelos de negocio caracterizados por establecerse en superficies de un tamaño considerable y establecer unos precios bajos a sus productos.
- Hipermercados: aquí se pueden encontrar grandísimas superficies que ofrecen productos a precios muy económicos y que ofrecen una gran variedad de estos.

Como se ha comentado anteriormente, en el apartado 8 se analizarán los grupos estratégicos con más detalle.

7.4 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

A parte de los competidores a los que se enfrenta Frutos Secos El Rincón, existe también una amenaza muy fuerte por parte de un modelo de negocio distinto al que lleva a cabo El Rincón y que en los últimos años se ha expandido rápidamente. Se trata de los vendings²⁴ o máquinas expendedoras las cuales funcionan por un mecanismo electrónico mediante un dispositivo informático.

En su origen estas máquinas se caracterizaban por ofrecer productos de baja calidad, pero con el paso del tiempo la imagen ha cambiado notablemente e incluso ahora están implantando productos saludables como manzanas troceadas

²⁴ <http://www.vendingalcores.es/como-trabajamos/> (24-03-2019)

e incorporan sistemas anti-fuga y filtros con los que se consigue mejorar el sabor de bebidas como el café.

Este modelo de negocio discrepa en múltiples puntos²⁵ con el modelo utilizado por El Rincón, como, por ejemplo:

- Es un comercio que puede implantarse a pie de calle en prácticamente cualquier lugar, preferentemente lugares de mucha afluencia de personas y al no necesitar de un establecimiento físico para el desarrollo de la actividad se ahorran los costes de alquiler del local.

- Puede instalarse dentro de empresas, dentro de centros comerciales, etc. lo que permite un amplio abanico de localizaciones y oportunidades para los clientes potenciales.

- Horario de apertura 24 horas lo que da la posibilidad de consumir sus productos a cualquier hora del día.

- Ahorro del pago del salario al personal humano ya que los vendings ofrecen un servicio mediante un robot informático y sólo deben preocuparse del mantenimiento de las máquinas.

Además, se adjunta un documento en el que se puede apreciar la creciente utilización del sistema vending respecto a facturación o número de empresas en el año 2016 y la previsión que hubo para 2017²⁶.

8. GRUPOS ESTRATÉGICOS Y RIVALIDAD

En esta industria sí que es posible encontrar grupos estratégicos formados por empresas que adoptan un comportamiento similar a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas. Algunas de las razones de su existencia pueden ser los objetivos que tienen

²⁵ <https://www.olevending.es/> (25-03-2019)

²⁶ http://www.ifma-spain.org/wp-content/uploads/2017/FICHA_VENDING2017.pdf (página 2) (25-03-2019)

las empresas y la forma de lograrlos, las diferentes habilidades del grupo estratégico, diferencias existentes en la posición de cada empresa ante el riesgo.

(Manual de José Emilio Navas López y Luis Ángel Guerras Martín; Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa: 2ª edición).

Dentro del sector de comercio al por menor de alimentación y bebidas en establecimiento físico se pueden distinguir los siguientes grupos estratégicos:

-Comercios minoristas especializados: formado por Frutos Secos El Rincón, Belros, Frutos Secos El Eden, Sin Huella, Payti y otras similares. Estas empresas tienen en común que son de tamaño reducido, con una gama de productos media-baja y con un precio medio-alto en sus productos. En este grupo estratégico se encuentra la empresa analizada en este trabajo por lo que el resto de las empresas que integran dicho grupo estratégico formaran parte de sus competidores directos.

-Comercios al por menor ambulantes: como pueden ser kioscos o puestos de mercadillo. Ambos comparten que no se mantienen fijos con un horario establecido, sino que tienen un horario variable (kioskos) o tienen establecido un día específico a la semana para vender al público. Tienen un tamaño medio-bajo, sus precios suelen ser bastante elevados por su garantía de calidad y su etiqueta de ecológicos y ofrecen una gama de productos media-baja. Estas empresas al pertenecer a un grupo estratégico distinto que El Rincón formaran parte de sus competidores indirectos.

-Hard-discount: como Lidl, Dia, Aldi. Comparten características como el precio muy bajo de sus productos debido a la estrategia que siguen de promociones con descuentos muy agresivos (competencia agresiva en precios), la gama de productos media que ofrece y el tamaño medio-bajo de sus establecimientos. Estos también formarían parte de competidores indirectos para El Rincón.

-Supermercados: grupo estratégico formado por empresas como Mercadona, Simply, Eroski. Se caracterizan todas ellas por ser de un tamaño considerable, ofrecer una gama de productos bastante variada y tener un precio bajo en sus productos. Las empresas que integren este grupo estratégico también serían competidores indirectos.

-Hipermercados: como serían entre otros Carrefour, Hipercor, Alcampo. Comparten que todos tienen un gran tamaño en sus instalaciones, ofrecen una gama de productos muy amplia y su precio es bastante bajo por normal general. También son competidores indirectos de El Rincón.

Por tanto, se ofrecen a continuación dos propuestas en cuanto a la agrupación de los grupos estratégicos, tanto en relación gama de productos-tamaño; como precio-tamaño.

Relación entre tamaño y gama de productos:

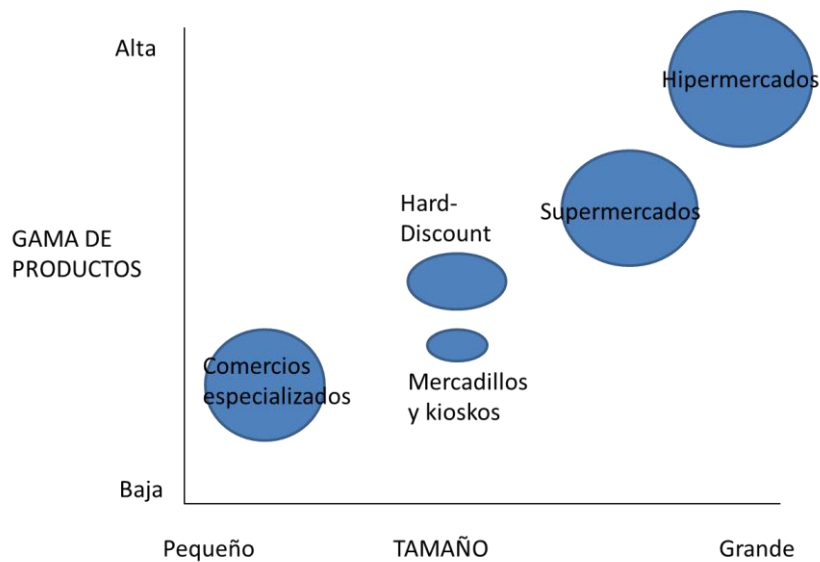


Figura 4. Grupos estratégicos en relación al tamaño y gama de productos ofrecida.

Fuente: Elaboración propia.

Relación entre tamaño y precio:

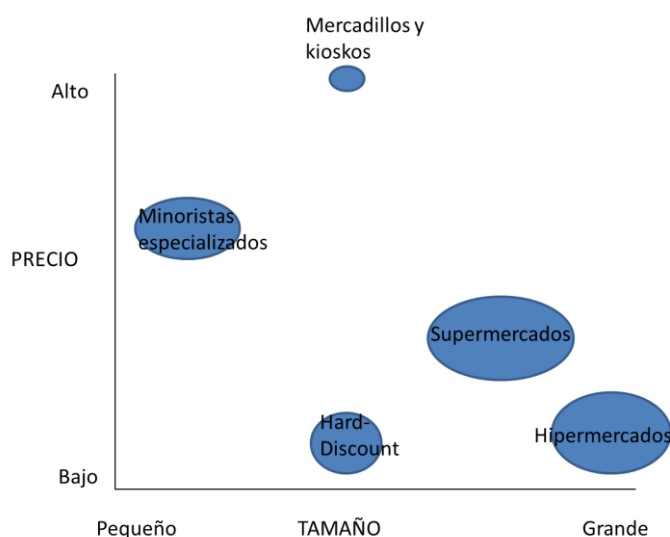


Figura 5. Grupos estratégicos en relación al tamaño y precio.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la rivalidad entre los distintos grupos estratégicos podemos definirla como alta, ya que existen numerosos grupos estratégicos diferentes entre ellos y además es una rivalidad intensa ya que entre los distintos grupos estratégicos existen grandes diferencias en su planteamiento estratégico. Se puede hablar de rivalidad asimétrica ya que no se percibe igual esta rivalidad en todos los grupos estratégicos, ya que depende del posicionamiento de cada empresa.

9. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA E INTENSIDAD COMPETITIVA

En este apartado se analizará el tipo de estructura representativa de esta industria mediante una aproximación a la estructura que presenta la industria. Mediante la observación de la industria analizada, se puede ver que existe un elevado número de competidores dentro de la industria y, además, existen notables diferencias de tamaño entre ellos. Se pueden apreciar diferencias de tamaño tan notables como las existentes entre un puesto ambulante como un kiosko y un hipermercado.

La cuota total del mercado está repartida entre las diversas empresas pertenecientes a los distintos grupos estratégicos, de forma que la cuota de mercado que tiene cada empresa es muy pequeña. Esto implica que el tipo de industria sea de competencia

perfecta, ya que existe un gran número de empresas en el sector y existen grandes diferencias de tamaño entre ellas.

10. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

En cuanto al ciclo de vida que presenta la industria de venta al por menor de frutos secos y bebidas se puede concretar que es un sector que se encuentra en el ciclo de declive, ya que se había explotado completamente las oportunidades que ofrecía. No obstante, este sector ha ganado importancia y valor en los últimos años y ha logrado recuperarse como consecuencia de los numerosos estudios y artículos que han demostrado los cuantiosos beneficios que tienen los frutos secos para la salud de las personas como se explica en la noticia adjuntada²⁷. Ello, junto con la recuperación económica, ha incrementado la demanda de este sector en los últimos años.

11. ANÁLISIS INTERNO: RECURSOS Y CAPACIDADES.

En cuanto al análisis interno de la empresa, se estudiarán distintos recursos y capacidades que pueden hacer de estos un recurso VRIO²⁸ para la empresa y que por tanto le otorgan a la empresa una ventaja competitiva sostenible. Un análisis VRIO se basa en estudiar y analizar cuatro cuestiones fundamentales de las características o capacidades de una empresa; como son el valor, la singularidad, la imitabilidad y la organización. Con la utilización de este método se intenta explotar una oportunidad o resolver un problema.

Los recursos y capacidades analizados serán los siguientes:

-Calidad de los diferentes productos: se refiere a una cualidad como el sabor, la textura o similares, que adquieren dichos productos y que aportan un valor superior al cliente y les hace diferenciarse de los demás.

²⁷ <https://www.europapress.es/economia/noticia-sector-frutos-secos-snacks-sigue-positivo-encadenar-siete-anos-crecimiento-20170216111710.html> (6-03-2019)

²⁸ <https://www.cerem.es/blog/como-saber-si-una-empresa-tiene-vrio> (4-05-2019)

Valioso: SI, se considera importante y valioso la calidad de los productos, ya que cualquier consumidor busca la mejor experiencia en la consumición del producto.

Raro: SI, ya que todas las marcas no son capaces de conseguir una alta calidad en sus productos y existen por tanto numerosas empresas que buscan abaratar sus costes de producción en lugar de buscar la calidad.

Difícil de imitar: NO, ya que es posible imitar a las empresas que consiguen una alta calidad en sus productos con una inversión en tecnología e I+D que permita copiar equipos y procesos de las empresas punteras.

Por tanto en función del análisis VRIO de la calidad de los productos, Frutos Secos El Rincón obtiene una **ventaja competitiva temporal**.

-Local, establecimiento:

Valioso: SI, ya que requiere una inversión inicial elevada y un acondicionamiento del mismo costoso.

Raro: NO, ya que cualquier empresa puede conseguir un establecimiento similar con un desembolso inicial.

No existe una ventaja competitiva en cuanto al establecimiento de Frutos Secos El Rincón.

-Capacidades de los empleados:

Valioso: SI, ya que es muy importante para una empresa la buena labor de los empleados, y en el caso concreto de la empresa analizada, destaca el servicio de atención al cliente en la venta.

Raro: NO, otras compañías pueden contratar empleados que desempeñen la tarea de la misma tarea que la empresa objeto de análisis.

No existe una ventaja competitiva en cuanto a las capacidades de los empleados de Frutos Secos El Rincón.

-Tecnología:

Valioso: SI, ya que tener unos equipos tecnológicos modernos proporciona facilidades y ventajas a la empresa.

Raro: NO, ya que cualquier empresa que realice una inversión de capital puede tener acceso a la misma tecnología que otra empresa.

No existe una ventaja competitiva en cuanto a la tecnología de Frutos Secos El Rincón.

-Localización céntrica de los establecimientos:

Valioso: SI, ya que es muy importante para dar visibilidad a los negocios la localización del mismo en zonas céntricas con elevada afluencia de gente.

Raro: SI, ya que no todas las empresas se encuentran situadas en zonas céntricas privilegiadas.

Difícil de imitar: NO, porque para ello sólo es preciso obtener los permisos y pagar el alquiler del establecimiento en la zona céntrica donde se pretenda ubicar el negocio.

Por tanto la localización céntrica en zonas privilegiadas altamente transitadas de algunas de las tiendas de Frutos Secos El Rincón constituye una **ventaja competitiva temporal**.

-Prestigio e imagen de marca:

Valioso: SI, ya que es algo que no se consigue pagando por ello, si no que se forma con el paso de los años para la gente que ha experimentado buenas experiencias ligadas con la marca Frutos Secos El Rincón.

Raro: SI, no todas las compañías gozan del mismo grado de reconocimiento que la analizada, principalmente en la provincia de Zaragoza.

Difícil de imitar: SI, requiere para ello el desempeño de una labor bien hecha durante años, no se consigue ganar el reconocimiento de la gente en poco tiempo.

Organizado: SI.

Por tanto, se puede concluir en que el prestigio y la imagen de marca de Frutos Secos El Rincón es **un recurso VRIO**, sobretudo, en la provincia de Zaragoza y le implica tener en este aspecto una **ventaja competitiva sostenible en el tiempo**.

Por tanto, se puede concluir en que Frutos Secos El Rincón no posee un recurso o una capacidad que constituya un recurso VRIO, a excepción del prestigio o imagen de marca, ya que no cumplen todas las características de estos. Esta situación ha impedido a la empresa constituir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo que le permitiese desmarcarse completamente de sus competidores, sin embargo, no le ha impedido tener éxito en el sector y obtener buenos resultados como resultado de una

ventaja competitiva temporal basada en la calidad de sus productos, que les ha permitido diferenciarse del resto de competidores del sector. Desde un punto de vista personal, pienso que el éxito que ha obtenido El Rincón no se debe al aprovechamiento de una característica puntual diferencial respecto al resto de competidores, sino que es resultado de una síntesis de varios factores que se han desempeñado satisfactoriamente y que han compuesto un modelo atractivo de negocio basado en la buena calidad de sus productos y un acondicionamiento de su establecimiento orientado al autoservicio y una buena atención personalizada al cliente.

11.1 RECURSOS

Los recursos son el conjunto de factores o activos que tiene la organización para llevar a cabo sus acciones y de esta manera poder lograr sus objetivos. Los recursos de una empresa se pueden dividir en tangibles, intangibles y humanos:

- **Recursos tangibles:** son fácilmente identificables, y se incluyen en este grupo activos físicos y financieros que son capaces de crear valor para los clientes.

Los recursos físicos son los recursos materiales de Frutos Secos El Rincón como pueden ser fábricas, almacenes, maquinaria, locales, establecimientos, etc.

Los recursos financieros son aquellos que aparecen en los estados contables de la empresa. El capital social de esta empresa se estimó en 2017 con un valor superior a 60.000 euros y además se aportan otros datos financieros de 2017 en la Tabla 2:

DATOS 2017	
Rentabilidad económica (ROA)	3,5%
Rentabilidad financiera (ROE)	4,9%
Endeudamiento	0,4

Tabla 2. Datos económico-financieros.

Fuente: Elaboración propia (datos obtenidos de base de datos Sabi año 2017)

Estos parámetros recogidos en la Tabla 2, ponen de manifiesto una situación cómoda para la empresa analizada ya que sus cuentas se encuentran perfectamente saneadas, como muestra el 0,4 del endeudamiento y no hay riesgo de situaciones como concurso de acreedores o quiebra. Además el ROE Y ROA transmite que se están generando beneficios y la rentabilidad financiera de la empresa es positiva.

- **Recursos intangibles:** son todos los recursos de la empresa que no figuran en sus estados contables ya que no pueden ser percibidos físicamente. Suelen ser difíciles de contabilizar o imitar y son producto del desarrollo de procedimientos durante un periodo largo de tiempo.

Algunos de estos recursos pueden ser la tecnología y procesos empleados y desarrollados por la compañía, la reputación, fama o prestigio de la marca, y la cultura organizacional que recoge los valores y conductas de la empresa; con especial importancia de la labor de los empleados que frecen un trato cordial y especializado a los clientes que consigue marcar la diferencia.

- **Recursos humanos:** en este apartado se expondrá también todo lo relacionado con lo que ofrecen las personas, como empleados, a la empresa en la que trabajan, ya que es de vital importancia para la empresa, que sus trabajadores posean destrezas y conocimientos que se diferencien del resto. Como se ha nombrado anteriormente en este documento Frutos Secos El Rincón cuenta con aproximadamente más de 500²⁹ trabajadores a los cuales se les define como empleados competentes que ofrecen un servicio de calidad al cliente. No obstante, creo oportuno indicar en este apartado la huelga de las trabajadoras de Frutos Secos El Rincón el 24 de diciembre de 2018 con motivo de mejorar sus condiciones laborales³⁰, lo que pone de manifiesto la duda de si la empresa estaba ofreciendo unas condiciones laborales a sus empleados a la altura de las necesidades de los mismos.

²⁹ <http://historico.aragondigital.es/noticia.asp?notid=94287> (28-05-2019)

³⁰ <https://arainfo.org/las-trabajadoras-de-frutos-secos-el-rincon-se-concentran-durante-la-huelga-para-mejorar-sus-condiciones-laborales/> (05-05-2019)

11.2 CAPACIDADES

En cuanto a las capacidades de la empresa se puede destacar que se han ido adaptando y reajustando sus actividades desde 1984. La empresa ha sobrevivido y ampliado su cartera de productos a lo largo del tiempo, por lo que esta capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado es la seña de identidad de esta empresa y sus directivos y empleados.

12. CADENA DE VALOR



Figura 6. Cadena de valor.

Fuente: www.webyempresas.com

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir las diversas actividades que lleva a cabo la empresa para generar valor para sí misma y para el cliente. Como apuntaba Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva” en 1985, “una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costes o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor”. A continuación, se va a describir la cadena de valor de Frutos Secos El Rincón:

- **Actividades primarias:** son todas aquellas funciones que forman el ciclo productivo del producto.

Logística interna: como se explicó en el apartado de proveedores, Frutos Secos El Rincón ha ido adquiriendo diversos negocios de forma que su producción es llevada a cabo por estas empresas. Las empresas en las que recae el mayor peso

como proveedores principales de Frutos Secos El Rincón son El Obrador, El Gallo Rojo y Tostadero de Calidad.

Estas empresas son las encargadas de recibir las materias primas que les permiten posteriormente, mediante la realización de procesos productivos, convertirlas en los productos finales ofertados a los clientes.

Producción: comprende las fases del proceso productivo de los distintos productos ofertados por la empresa que permiten convertir las materias primas en el producto. Esta función se lleva a cabo en las fábricas y áreas industriales adaptadas para ello. Tostadero de Calidad, por ejemplo, fabrica íntegramente su producto al completo.

Logística externa: consiste en la distribución de los productos a los diversos establecimientos físicos de Frutos Secos El Rincón. En esta etapa es fundamental el servicio de logística de Frutos Secos El Rincón que es el encargado de hacer llegar el producto final a los establecimientos para ofertárselo a los clientes.

Marketing y ventas: la empresa analizada presta especial atención a esta etapa de la cadena de valor. Como explica Miguel Galve en su artículo online³¹, la mejor publicidad que lleva a cabo esta empresa es la de colocar sus establecimientos en sitios céntricos y muy concurridos de las ciudades, además de su diseño vistoso y atrevido que otorga esa visibilidad tan particular. El autor le atribuye a esto el éxito y la rápida expansión que ha tenido la empresa con la apertura de un número elevado de tiendas. Además de esto, también destacan los cupones de ofertas y promociones³² que lanza El Rincón para intentar atraer a un mayor número de clientes. Un aspecto clave fue la participación de Frutos Secos El Rincón en la Expo2008 que le sirvió de escaparate para propulsar su crecimiento y expansión.

Servicio post-venta: la empresa analizada cuenta con un número de atención al cliente y con un correo electrónico que ofrece la posibilidad al cliente de contactar online con ellos y resolver posibles dudas o problemas. Frutos Secos El Rincón se caracteriza por un servicio de calidad por lo que este aspecto es de vital importancia para ofrecer un servicio post-venta de confianza y generar valor en este eslabón de la cadena.

³¹ <https://www.miguelgalve.com/blog/el-marketing-de-frutos-secos-el-rincon/> (06-05-2019)

³² <https://www.tiendeo.com/Zaragoza/frutos-secos-el-rincon> (06-05-2019)

- **Actividades de apoyo:** dentro de estas actividades destacaremos las que son importantes para la compañía o en las que deberían mejorar su desempeño.

Administración de recursos humanos: este eslabón de la cadena es un punto crítico para la compañía, ya que se caracteriza por un gran servicio del personal, y sin embargo no consigue desempeñar las tareas con todo el éxito posible ya que, aunque posee en la página web³³ de una bolsa de trabajo para que se apunte la gente a trabajar, como se ha comentado anteriormente, en diciembre de 2018 las trabajadoras secundaron una huelga por sus malas condiciones laborales.

Abastecimiento/aprovisionamiento: Frutos Secos El Rincón cuenta con el abastecimiento de las diversas empresas adquiridas a lo largo de su historia como Tostados de Calidad, El Gallo Rojo, Obrador El Artesano. Debido a las dificultades para encontrar información respecto a los proveedores de la compañía, no han facilitado más proveedores; pero lo que sí que transmitieron en una entrevista telefónica con el gerente del departamento de marketing y ventas, es que la principal cualidad que tienen que tener los proveedores de esta marca es la calidad en sus productos.

Infraestructura de la empresa: se refiere a la planificación de la empresa para el desarrollo de las diversas actividades. El organigrama simplificado de Frutos Secos El Rincón es el siguiente:

³³ <http://www.fselrincon.com/trabaja-en-el-rincon> (06-05-2019)

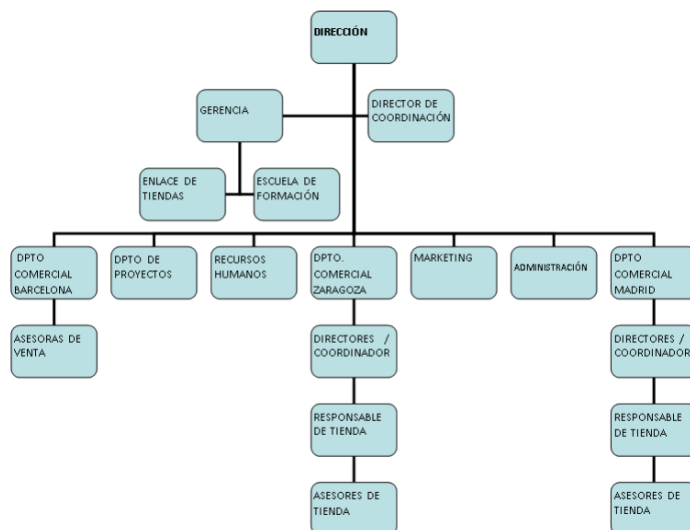


Figura 7. Organigrama Frutos Secos El Rincón

Fuente: zaguan.unizar.es

Se puede apreciar en la figura anterior, que la disposición de la empresa es de carácter descentralizado, ya que se divide en diferentes departamentos y cada uno de ellos adopta una función y distintas responsabilidades.

A modo de conclusión de este apartado, se debe señalar la especial importancia de actividades como el marketing y ventas y el servicio de venta y post-venta que ofrece Frutos Secos El Rincón. Estas actividades son las que más valor añaden a la empresa y con las que consiguen diferenciarse del resto de competidores creando una ventaja competitiva (además de la elevada calidad ofrecida en sus distintos productos). Como bien señala Antonio Flamenco en una entrevista concedida a Aragón Digital³⁴ en el año 2012, el éxito de su empresa está fundamentado en la calidad ofrecida en los productos y la atención especializada al cliente y una alta implicación del personal que tiene como resultado una experiencia de compra única y exclusiva para el cliente.

³⁴ <http://historico.aragondigital.es/noticia.asp?notid=94287> (28-05-2019)

13. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para finalizar con el análisis estratégico de la empresa se va a realizar un análisis DAFO y un CAME. El análisis DAFO es una herramienta que permitirá identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Frutos Secos El Rincón; y con el análisis CAME se estudiarán las posibles acciones para corregir, afrontar, mantener y explotar los factores analizados en el DAFO. De esta forma el análisis DAFO y el CAME se complementan y retroalimentan.

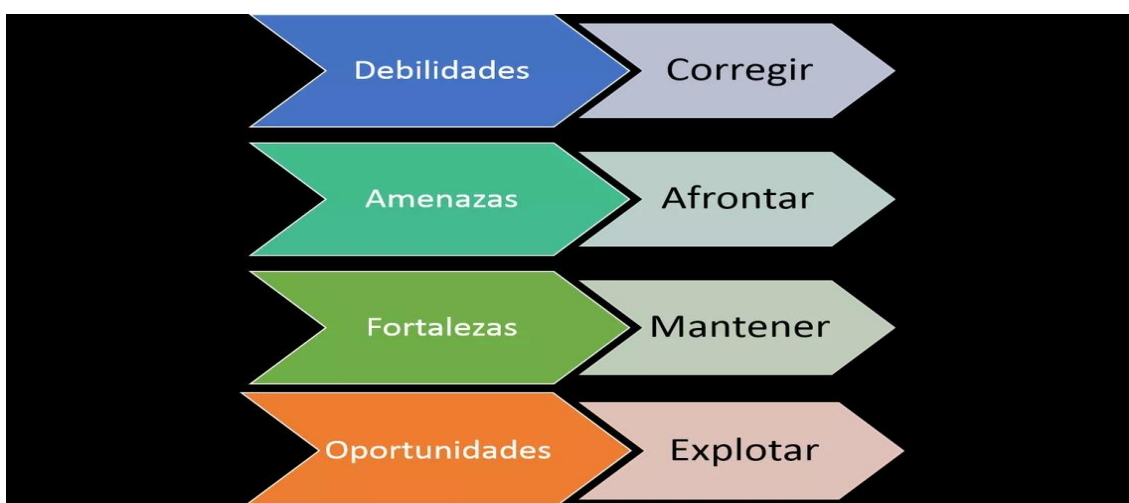


Figura 8. DAFO VS CAME.

Fuente: www.google.es/DAFOVSCAME

Análisis DAFO:

- **Debilidades**
 - La empresa objeto de análisis se localiza mayormente en la provincia de Zaragoza, con sólo unas pocas tiendas en Madrid y Barcelona, de forma que esta distribución de sus tiendas no le reporta un beneficio tan elevado como si se propagase por toda la nación y el prestigio y reconocimiento de marca se ve reducido a la comunidad autónoma de Aragón.
 - Gama de productos no tan amplia como la de otras empresas competidores directas del sector.
 - Existen productos de los ofrecidos por la empresa que no son de producción artesanal, por lo que su precio fluctúa de acuerdo con el precio que imponen los proveedores.

- La empresa no cuenta con publicidad en medios de comunicación, salvo la publicidad espontánea en algún periódico local, la visibilidad de sus tiendas comentada anteriormente y el boca a boca de la gente.
- La política de gestión de recursos humanos ha sido gestionada ha sido criticada en los últimos años, por lo que se han producido huelgas de los trabajadores como se ha comentado anteriormente en este documento.
- Algunos de sus establecimientos físicos son de escasas dimensiones, lo que en ocasiones puede resultar incómodo cuando existe un número elevado de clientes en el local, y afectar así a la atención del servicio al cliente. Algún ejemplo concreto de tienda de dimensiones reducidas podría ser la ubicada en Paseo de Independencia 11 en Zaragoza, tienda que aún estando ubicada en una zona céntrica de elevado tránsito de personas, cuenta con pocos metros cuadrados en su establecimiento físico.
- **Amenazas:**
 - Existe una fuerte competencia en el sector, tanto directa como indirecta, como se ha comentado anteriormente en el punto de competidores y grupos estratégicos.
 - Concienciación cada vez mayor en la sociedad de los perjuicios de los productos ultra procesados como algunos de los que ofrece como productos de bollería, repostería y otros derivados a partir de aceite de palma y harina.
 - Difícil innovación de producto y procesos en un sector tan específico como el de frutos secos y snacks.
- **Fortalezas:**
 - Frutos Secos El Rincón dispone de una alta variedad de productos de calidad en su cartera.
 - La empresa muestra un abanico amplio de posibilidades con productos aptos para celíacos, productos sin gluten y bajos en azúcar para diabéticos.
 - Realiza ofertas y promociones tanto en establecimiento físico como a través de Internet.
 - Establecimientos de la empresa bien situados en zonas muy transitadas y calles prestigiosas de las ciudades en las que se ubica.
 - Posee un horario muy amplio que hace posible que puedan acudir al establecimiento personas que trabajan, niños que estudian, etc.

- Conocimiento elevado del mercado regional, ya que su director general es aragonés y lleva mucho tiempo como empresario.
 - Ofrece un trato especializado y cercano al cliente, lo que le permite diferenciarse en el apartado de atención al cliente en el momento de la compra.
 - Elevado prestigio e imagen de marca, que como se ha comentado en el análisis VRIO, le aporta a la empresa una ventaja competitiva sostenible.
- **Oportunidades³⁵:**
 - Frutos Secos El Rincón ha encontrado oportunidades de crecimiento y de expansión del negocio como consecuencia de la adquisición de los negocios que se describirán más detalladamente en el apartado de estrategia corporativa.
 - Muchas personas tienen la necesidad de almorzar o merendar fuera de casa debido a su ritmo de vida o al horario de su trabajo o estudios, con lo que estos establecimientos ubicados en zonas estratégicamente pensadas se aprovechan de ello.
 - Personas jóvenes se ven muy atraídas por este tipo de productos.
 - La empresa se ve altamente beneficiada de la prohibición de venta ambulante de productos de repostería y bollería y similares a los ofrecidos por Frutos Secos El Rincón³⁶.

Análisis CAME:

A continuación, se realizará el análisis CAME para intentar dar solución a los elementos que se consideran más importantes de los anteriormente analizados:

- **Corregir:** Para paliar los problemas derivados de la política de contratación de la empresa deberían llegar a un acuerdo con los trabajadores para mejorar las condiciones laborales de sus empleados, lo que le implicaría un coste de personal a la empresa, pero a su vez conseguiría incentivar y motivar a sus empleados, que juegan un papel fundamental en la compañía al tratar

³⁵ https://issuu.com/ppilar/docs/an_lisis_de_una_empresa (07-06-2019)

³⁶ <https://prezi.com/zfdissdhhzaf/matriz-dafo-frutos-secos-039el-rincon039/> (07-06-2019)

directamente con los clientes. Además, también sería muy interesante para la compañía publicitarse en periódicos locales y en la televisión autonómica.

- **Afrontar:** Para afrontar las amenazas anteriormente indicadas, la empresa debería ofrecer un producto de alta calidad que pueda ser diferenciado por los potenciales clientes y así desmarcarse de la competencia; y además que sus productos sean saludables y con bajo contenido de azúcar u ofreciendo otro tipo de productos saludables, ya que hoy por hoy, la mayoría de ellos están compuesto por aceite de palma, altos contenidos de azúcar y harina de trigo elaborada.
- **Mantener:** Para mantener las fortalezas, la empresa debe continuar en la dirección en la que ha dirigido su trabajo en los últimos años y posicionando sus productos en el mercado de la misma forma: orientándolos a todos los públicos y con una alta preocupación por satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Explotar:** A modo de aprovechar la oportunidad que surge de la necesidad de ciertas personas de consumir en estos establecimientos por escasez de tiempo para comer, almorzar, merendar, sería interesante que Frutos Secos El Rincón lanzará una línea de comida sana para comidas y que ofreciesen espacios en el local para poder comer en el mismo establecimiento. De esta forma conseguirían unir la calidad de productos saludables con una atención de calidad al cliente en un clima relajado en donde consumir sus productos. El tipo de establecimiento que se plantea no es el mismo modelo que el de Rincón Coffee en el que existe un espacio habilitado para que los clientes tomen su café o aperitivo; si no un espacio tipo mini-restaurante en el que el cliente pueda disfrutar de comida saludable cómodamente en una idea de negocio próxima a la de un restaurante.

14. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Se puede definir la estrategia competitiva, según el manual de la asignatura de Dirección Estratégica de Navas y Guerras como “el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad”.

De esta manera, la estrategia competitiva se convierte en el camino a seguir para alcanzar la ventaja competitiva.

Aunque existen muchas empresas que intentan compaginar las dos estrategias competitivas existentes (lo cual le puede llevar a una situación de stuck in the middle), de liderazgo en costes y de diferenciación, en el caso de la empresa analizada se puede definir una clara **estrategia competitiva de diferenciación**.

Como explica el director general de Frutos Secos El Rincón en una entrevista concedida a aragondigital.es, la empresa realiza una doble estrategia de diferenciación³⁷: **alta calidad de los productos ofertados y atención al cliente de calidad**. Es evidente que cualquier cliente va a buscar la máxima calidad en los productos, pero existe también una cierta tendencia en la búsqueda de un trato personal entre cliente y empleado, de forma que se cree un vínculo y se consiga una experiencia de compra única y satisfactoria.

De esta forma, se intenta conseguir una alta calidad en los productos y en el servicio prestado a los clientes.

15. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa puede definirse según el manual de la asignatura de Dirección Estratégica de Navas y Guerra, como “un plan de largo plazo desarrollado por el más alto nivel de la organización para fijar los objetivos de la firma, la misión y la visión institucional, así como el alcance de cada unidad de negocio”.

En este apartado se estudiará la forma en la que la empresa se ha ido expandiendo y ha ido creciendo y los métodos que ha utilizado para ello a lo largo de su historia.

Dentro de la estrategia corporativa existen diversos tipos, de los cuáles se van a analizar los modelos que ha utilizado para expandirse Frutos Secos El Rincón:

- **Estrategia de integración vertical:** Frutos Secos El Rincón ha utilizado este tipo de estrategia para integrar en su cadena de valor mediante la adquisición de diversas empresas, con el objetivo de autoabastecerse de materiales o insumos como bien enuncia la compañía en su propia página web, como hizo con la adquisición de **Tostadero de Calidad** que le proporcionó poder

³⁷ <http://historico.aragondigital.es/noticia.asp?notid=161834> (08-05-2019)

suministrar sus productos a todas las tiendas teniendo mayor control sobre el proceso. Además, esta empresa también hace las funciones de central de compras, centro logístico y centro de distribución de los productos, por lo que la integración vertical se produce tanto hacia atrás como hacia delante.

Más tarde, en 2008, adquirió también **El Gallo Rojo**, con el objetivo de que esta empresa abasteciera a sus tiendas de patatas fritas y snacks.

Por último, en 2015, adquirió **El Obrador** con la misma intención que sus anteriores adquisiciones, de forma que esta empresa le permitiría la elaboración de productos de repostería y pastelería tradicional.

- **Estrategia de diversificación de mercados:** con esta estrategia, la empresa pretende penetrar en nuevos mercados y en el caso de la empresa objeto de análisis lo consumió tanto en Madrid como en Barcelona. De acuerdo con SweetPress, en junio de 2011 Frutos Secos El Rincón finalizó su periodo de expansión con la última tienda instalada en Barcelona; de forma que quedaba configurada su expansión con 15 tiendas en Madrid y 5 en Barcelona³⁸.

Cabe destacar que la primera expansión de la empresa se produjo en 1999 cuando instaló su primera tienda en Madrid³⁹.

- **Estrategia de integración horizontal:** Para acabar este apartado, merece una mención especial la adquisición que se produjo el pasado mes de julio de 2018 de la empresa, hasta entonces competidora directa de la empresa objeto de análisis, **Martín Martín**⁴⁰. El motivo de esta adquisición fue lograr una posición más competitiva del grupo creado Flamen&Co (constituido por las empresas anteriormente adquiridas más la suma de Martín Martín) y así lograr una mayor capacidad productiva. En el acuerdo se estipuló que ambas marcas mantendrían sus nombres, sus marcas y sus productos, pero realizarían una inversión conjunta en beneficio mutuo. Esta importante adquisición permitirá además la apertura de nuevas tiendas y la contratación

³⁸ <https://www.sweetpress.com/frutos-secos-el-rincon-abre-su-quinta-tienda-en-barcelona/> (07-05-2019)

³⁹ <https://www.fselrincon.com/historia/> (07-05-2019)

⁴⁰ <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2018/07/11/las-companias-aragonesas-frutos-secos-rincon-martin-martin-fusionan-1256681-309.html> (07-05-2019)

de nuevos empleados por parte de la compañía. La operación de adquisición permitirá trabar conjuntamente a ambas empresas y aprovechar las sinergias y optimizar algunos de los servicios ofrecidos⁴¹.

Esta integración levantó sospechas por parte de UGT y OSTA ya que se mostraban en duda con el compromiso del grupo con el empleo.

Esta adquisición permitirá que ambas empresas unan sus fuerzas y remen en el mismo sentido para prosperar en el negocio minorista regional de comercio de frutos secos.

- **Estrategia de diversificación de producto:** También debe ser indicado en este punto, que debido a que en sus inicios Frutos Secos El Rincón comenzó como una pequeña floristería de barrio (como bien se puede leer en la historia de la compañía en su página web) y ha llegado a convertirse en una potencia regional del comercio de frutos secos y variados snacks y otros productos que han sido comentados anteriormente en este documento; se puede hablar de una **diversificación de producto no relacionada** ya que la actividad de la empresa se ha transformado en el tiempo y no guarda ningún tipo de relación con la inicial, ya que en un comienzo la compañía se dedicaba al comercio de flores. No obstante, una vez la empresa se adentró en el sector de la alimentación, llevó a cabo numerosas **diversificaciones de producto relacionadas**, comenzando con los frutos secos, pero expandiéndose más tarde con productos de panadería, café, repostería, etc.

16. ESTRATEGIA SOCIAL

Frutos Secos El Rincón se considera una empresa socialmente responsable ya que se involucra en temas de interés social, entre los que destacan la colaboración con varias ONGs y asociaciones (Cruz Roja) o el apoyo a población en riesgo de exclusión social (San Juan de Dios) o lucha contra la explotación infantil y pobreza (Ayuda en Acción, Fundación Más Vida). En el año 2018 se colaboró con ellas en una suma de 6.000 euros

⁴¹ https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/temadia/rincon-compra-martin-martin-abrira-20-tiendas-proximo-ano_1296744.html (07-05-2019)

y se espera que se continúe apoyando estas causas y ascienda la ayuda económica. Además también realiza campañas de concienciación social en contra del acoso escolar (bullying) y de la violencia de género⁴².

Además, el pasado 1 de agosto de 2018, Frutos Secos El Rincón realizó una donación a la ONG Bokatas, dedicada al reparto de bocadillos para gente que no tienen medios ni hogar de Madrid y Zaragoza, por valor de aproximadamente 1000 euros. Este dinero fue recaudado con la iniciativa de instalar una hucha solidaria en algunas de las tiendas de la compañía con la intención de recaudar fondos y donarlos con fines benéficos⁴³.

17. PLANES, INTENCIONES Y PROPUESTAS A LA COMPAÑÍA

En este trabajo se ha realizado una introducción de cómo ha evolucionado la compañía a lo largo del tiempo y se ha acotado mediante el diagrama tridimensional de Abell la industria de la que forma parte Frutos Secos El Rincón.

Una vez identificado su sector, se ha realizado un análisis externo, que ha constado de un PEST, un análisis de Porter, análisis de grupos estratégicos, así como del nivel de concentración de la industria.

Posteriormente, se ha llevado a cabo un análisis interno que ha permitido identificar que recursos consiguen crear valor para la compañía y cuáles de ellos le permiten obtener a la empresa una ventaja competitiva. La cadena de valor ha ayudado a identificar cómo la empresa crea valor y qué actividades tienen más importancia para la empresa, tomando especial relevancia la función de marketing y atención al cliente.

Además se ha estudiado la estrategia competitiva de diferenciación y las múltiples estrategias corporativas que ha llevado a cabo la empresa a lo largo de su historia, la cual se ha visto marcada por sucesivas adquisiciones de negocios (estrategia corporativa de integración vertical y horizontal). También se ha destacado la importancia de la responsabilidad social para la compañía, con ayudas y campañas de diversos tipos en busca de ayudar a los desfavorecidos.

⁴² <https://www.fselrincon.com/responsabilidad-social/> (05-05-2019)

⁴³ <https://www.sweetpress.com/frutos-secos-el-rincon-ha-donado-1-000-euros-a-la-ong-bokatas/> (05-05-2019)

En lo que respecta al futuro, para cualquier compañía siempre suele estar marcado por la incertidumbre y por el qué deparará el futuro. Es imposible predecir cómo se comportará el mercado y los consumidores en los próximos años, vaticinar las tendencias futuras o saber cómo evolucionarán los gustos de los clientes (factores que condicionan la demanda de los productos).

No obstante, sí que es posible hacer una aproximación de los siguientes pasos e intenciones que tiene pensado la empresa a medio plazo y en este caso así es, atendiendo a la entrevista⁴⁴ que se le realizó a Antonio Flamenco para el periódico digital AragónDigital el día 30/11/2017 en la que el director general de El Rincón se muestra seguro de la continuidad de crecimiento de la empresa y de la expansión territorial que ya ha comenzado hacia Madrid y Barcelona, lo que permite presuponer que Frutos Secos El Rincón no se quedará solamente en estas ciudades, sino que intentará expandirse hacia nuevos mercados geográficos ampliando sus áreas de negocios.

Esta intención que comenta Antonio Flamenco en la entrevista tiene relación con la tendencia actual de Frutos Secos El Rincón ya que se ha expandido notablemente primero por la provincia de Zaragoza, más tarde por Aragón y finalmente a importantes ciudades españolas; por lo que no es raro pensar que se instaurará en otras importantes ciudades españolas debido al éxito obtenido. La estrategia que seguirá en los próximos años será la misma que ha llevado hasta ahora y que tan buen resultado ha dado, como explicaba Antonio Flamenco en el diario la Expansión una estrategia basada en ofrecer al cliente un producto de calidad con una inmejorable atención al mismo y todo ello al alcance del cliente⁴⁵.

Además de lo anterior, se puede añadir también que el director general de la compañía no tiene ninguna intención de vender la empresa a un tercero, como explica en una entrevista⁴⁶ a El Periódico de Aragón, destacando el alto valor intangible de la empresa Frutos Secos El Rincón y haciendo referencia a un cariño y un sentimiento de afecto hacia la organización y las personas que la forman.

⁴⁴ <http://historico.aragondigital.es/noticia.asp?notid=161834> (08-05-2019)

⁴⁵ <http://www.expansion.com/aragon/2017/02/15/58a34de7e2704ef62d8b4665.html> (08-05-2019)

⁴⁶ https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/antonio-flamenco-no-vendere-nunca-rincon-dinero-no-es-todo_488794.html (08-05-2019)

Para finalizar con este aspecto y a modo de propuesta personal, me parecería interesante para la compañía a muy largo plazo, que en caso de que El Rincón se expandiera de forma notable en el mercado nacional, considerara la posibilidad de una salida internacional al país vecino (Portugal), ya que por cercanía y por escasas diferencias culturales podría obtener buenos resultados al igual que se han planteado otras empresas nacionales como Mercadona.

Por último para finalizar el proyecto de fin de grado, creo que he realizado un análisis completo y objetivo de la empresa Frutos Secos El Rincón, valorando el proceso de evolución seguido a lo largo de los años y creo que he aplicado correctamente las herramientas necesarias para dicho análisis. Además de ello, he proporcionado algunas soluciones o ideas a problemas o posibles problemas que tiene o tendrá la compañía en el futuro, que en definitiva es el propósito de un análisis estratégico: observar, analizar, identificar y proponer soluciones.

18. BIBLIOGRAFÍA

Monografías

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E (2016). La dirección estratégica de la empresa (5ªed.). Teoría y aplicaciones. España: Thomson-Civitas.

Sitio web

Frutos Secos El Rincón: <https://www.fselrincon.com/>

AINIA: <https://www.ainia.es/>

Sweet Press: <https://www.sweetpress.com/>

Aragón Digital: <http://historico.aragondigital.es/movil/seccion.asp?secid=8>

Frutos Secos El Edén: <http://www.frutossecoseleden.com/>

Belros: <https://www.belros.com/>

Heraldo de Aragón: <https://www.heraldo.es/>

Boletín Oficial del Estado (BOE): <https://www.boe.es/>

Entrevistas

Entrevista Antonio Flamenco. Frutos Secos El Rincón. "En Frutos Secos El Rincón estamos en crecimiento claro y tenemos un futuro fuera de Zaragoza".

<https://www.youtube.com/watch?v=FQo0Y2x7HNI> Base de datos

Base de datos

SABI

Artículos relevantes de periódico digital

“La mitad de los españoles mantiene una vida saludable” EFE Salud. 09-08-2012.

Manuel Bruque

Disponible en:

<https://www.efesalud.com/la-mitad-de-los-espanoles-mantiene-una-vida-saludable/>

"Además de trabajo, nuestra plantilla pone corazón e implicación" Aragon Digital.

24-04-2012 Asier Muñoz del Valle

Disponible en:

<https://www.efesalud.com/la-mitad-de-los-espanoles-mantiene-una-vida-saludable/>

“El sector de frutos secos y snacks sigue en positivo al encadenar siete años de crecimiento” Europa Press (EPEEconomía). 16-02-2017. Autor anónimo.

Disponible en:

<https://www.europapress.es/economia/noticia-sector-frutos-secos-snacks-sigue-positivo-encadenar-siete-anos-crecimiento-20170216111710.html>

(*)El resto de referencias se encuentran en los pies de página correspondientes a lo largo del documento.