



## Trabajo Fin de Grado

Estrategia de Integración Vertical como mejora del posicionamiento de la Empresa en el Mercado:  
Análisis del Mortero Alegre, S.L.

Autor/es

Sofía Alegre Orduña

Director/es

Carmen Luisa Galve Górriz

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza  
2020

**Estrategia de Integración Vertical como mejora del posicionamiento de la  
Empresa en el Mercado: Análisis del Mortero Alegre, S.L.**

*Vertical Integration Strategy to improve the situation of the Company in the Market:  
Analysis of Mortero Alegre S.L.*

**Autora:** Sofía Alegre Orduña

**Director:** Carmen Luisa Galve Górriz

**Titulación:** Programa Conjunto Derecho- Administración y Dirección de Empresas

**Resumen**

El presente Trabajo de Fin de Grado realiza un análisis detallado de las repercusiones positivas que conlleva la implementación de una estrategia de integración vertical a un caso real. El estudio de esta cuestión se lleva a cabo desde la perspectiva de una empresa familiar en el ámbito local de Zaragoza.

**Abstract**

The present Degree Final Dissertation shows a detailed analysis of the positive impact driven by the implementation of a vertical integration strategy in a real case. The study of this issue is carried out from the perspective of a family-owned company in the local area of Zaragoza.

## **INDICE**

<b>1. DESARROLLO DEL TRABAJO: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....</b>	<b>1</b>
<b>2. LA INTEGRACIÓN VERTICAL COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS .....</b>	<b>2</b>
i) Integración vertical hacia atrás .....	3
ii) Integración vertical hacia delante .....	3
iii) Integración vertical total .....	3
iv) Integración vertical parcial.....	4
2.1. RAZONES Y PRINCIPALES RIESGOS DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL .....	4
<b>3. INTEGRACIÓN VERTICAL COMO ESTRATEGIA APLICADA A UNA EMPRESA REAL: EL MORTERO ALEGRE, S.L. ....</b>	<b>7</b>
3.1. INTRODUCCIÓN.....	7
3.2. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL DEL CASO CONCRETO .....	7
3.3. ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA DESDE UNA PERSPECTIVA EXTERNA .....	13
3.3.1. <i>Origen y situación actual del sector cárnico</i> .....	13
3.3.2. <i>Análisis del Entorno General</i> .....	14
3.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: CINCO FUERZAS DE PORTER .....	18
a) Principales competidores de la empresa objeto de estudio.....	20
b) Nuevos competidores.....	22
c) Poder de Negociación de los Proveedores.....	23
d) Poder de Negociación de los Clientes .....	24
e) Productos sustitutivos .....	24
3.5. ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA DESDE UNA PERSPECTIVA INTERNA.....	25
3.5.1. <i>Ventaja competitiva</i> .....	25
3.5.2. <i>Cadena de valor</i> .....	26
3.6. VENTAJA COMPETITIVA: FACTORES DE COSTE Y DE BENEFICIO PERCIBIDO .....	33
A. Factores de coste.....	33
B. Factores de beneficio percibido .....	36
3.7. ORIGEN Y SOSTENIBILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA MORTERO ALEGRE .....	37
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>41</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>43</b>

## **1. Desarrollo del trabajo: Objetivos y Metodología**

Las empresas se enfrentan a la amenaza de constantes cambios en el entorno y sector al que dirigen sus actividades. En la actualidad, vivimos en un panorama empresarial cambiante y dinámico y es por ello, que elegir una estrategia empresarial correcta garantizará la supervivencia de la empresa y su continuidad en el futuro.

Mi propósito es entrar a conocer en profundidad las repercusiones de la implantación de la estrategia de integración vertical de una empresa familiar concreta, como forma de mejora de su posicionamiento empresarial, así como ofrecer respuesta a los interrogantes que han ido apareciendo a lo largo de los últimos años en el sector cárnico, dadas las nuevas tendencias en alimentación y la amenaza directa de los competidores a los que se enfrenta. El sector cárnico era considerado un oficio consolidado, sin embargo, con el paso de los años se ha visto un detrimento del mismo, con la necesidad de las empresas de buscar nuevas alternativas en las que enfocar la idea de negocio para seguir creciendo.

Las ventajas que ofrece la integración vertical permiten a las pequeñas empresas posicionarse en un segmento de mercado hasta ahora desconocido, implementando un proyecto único en el que focalizar sus recursos y capacidades, sin la amenaza de quedarse ancladas en el pasado.

El objetivo del trabajo de fin de grado es realizar un análisis de la estrategia de integración de la empresa, a través del cual se va a conocer el desarrollo que ha seguido la compañía, adaptándose a las fluctuaciones del mercado, con la finalidad de averiguar cómo El Mortero Alegre ha obtenido ventajas competitivas respecto de sus rivales, que le han permitido posicionarse en la cabeza del mercado.

## **2. La integración vertical como estrategia de crecimiento de las empresas**

Para Guerras y Navas (2007)<sup>1</sup> la integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o cliente.

La estrategia de integración vertical se debe diferenciar de la estrategia de diversificación en que, la empresa comienza a realizar nuevas actividades distintas de las que hacía con anterioridad y situadas en fases del producto o servicio diferentes.

Alcanzar un nivel adecuado de integración supone un reto constante para las empresas. A la hora de analizar el grado de integración vertical es preciso tener cuenta una serie de criterios como el autoabastecimiento, el volumen de actividades que asume la empresa en las distintas fases del proceso, en función del grado de propiedad y control sobre los activos que se utilicen en el mismo o el volumen de actividades de cada una de las etapas asumidas por la compañía.

La integración vertical implica una relación entre varias unidades empresariales, ya sea en lo referente a distintas actividades o entre actividades que conforman la cadena de valor. Dicha integración es el grado en que el valor añadido se refleja en la integración hacia delante o hacia atrás<sup>2</sup>. Aquella empresa que añade más valor al producto, estará más integrada que las demás.

Se pueden diferenciar cuatro tipos de integración vertical: integración vertical hacia atrás, integración vertical hacia delante, integración vertical por propiedad e integración vertical parcial.

### **i) Integración vertical hacia atrás**

La integración vertical hacia atrás, o también conocida como “*aguas arriba*” tiene lugar cuando la empresa incorpora actividades que se encuentran hacia arriba en la cadena productiva, es decir, actividades de manufactura de los suministros o materias primas dentro del proceso productivo, de forma que fabrican productos utilizando sus propias materias primas.

El grado de integración se refleja en la capacidad que tiene la empresa de obtener la propiedad sobre los factores que le permiten producir aquellos bienes que se consideran vitales para garantizar la actividad normal de la empresa, asumiendo funciones que, previamente, habían sido realizadas por proveedores para mantener e incluso mejorar su posición competitiva, con el objetivo último de minimizar los costos de adquisición de los recursos y aquellas operaciones que se consideran ineficientes.

### **ii) Integración vertical hacia delante**

Este tipo de integración vertical, también denominada “*aguas abajo*”, supone incluir dentro de la actividad normal de la empresa, aquellas actividades que se encuentran posicionadas en la parte superior de la cadena productiva, con el fin de mejorar y ser más eficientes económicamente, obteniendo un acceso más personalizado con el consumidor final. Destacamos como actividades aquellas relacionadas con la comercialización y distribución del bien en los establecimientos físicos de las compañías, como es el caso de la empresa objeto de estudio.

### **iii) Integración vertical total**

También se distingue la integración vertical total o integración vertical por propiedad. La misma puede definirse como la coordinación de todas las fases de una misma cadena productiva en una sola gestión empresarial. De esta forma se consigue una unificación de la producción, evitando incurrir en riesgos y problemas legales, al desenvolverse todo el proceso productivo bajo una misma empresa, con mayor o menor autonomía.

#### **iv) Integración vertical parcial**

El último tipo de integración vertical hace referencia a la coordinación por contrato o integración vertical parcial. La misma representa una integración sectorizada, bien hacia delante o hacia atrás, lo que supone que la empresa dependa de fuentes externas para el suministro de los productos o insumos, o para la entrega de un producto finalizado.

Dicha integración se formaliza a través de relaciones contractuales, como las alianzas estratégicas, como los joint ventures, consorcios u otros contratos con características propias.

### **2.1.Razones y principales riesgos de la Integración vertical**

#### Razones

Las principales ventajas por las que una empresa puede obtener resultados positivos a través de la integración vertical son por medio de una reducción en los costes o una mejora del posicionamiento estratégico empresarial.

En relación con la **reducción de costes**, una empresa puede obtener mayor rentabilidad con base en las siguientes causas:

- Economías de alcance: suponen un mayor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa, los cuales pueden ser compartidos, como las instalaciones productivas, sistemas de transporte, etc. Esto permitirá un reparto de costes fijos en relación con aquellos activos inutilizados que pueden prevalecerse, consiguiendo así, una mayor eficiencia de los mismos.
- Suprimir los procesos intermedios o reducir los niveles intermedios de existencias al integrar las actividades en su conjunto y simplificando las fases.
- Posibilidad de eliminar los costes de transacción derivados principalmente de la contratación de proveedores o clientes externos. Si se obtiene información directa sobre las necesidades o preferencias de los consumidores, no será necesario invertir en la obtención de una mayor cantidad de información, al conocer de primera mano los gustos y preferencias del consumidor final.

- Eliminación de la búsqueda y la negociación con empresas relacionadas con el suministro o distribución, al encargarse la propia empresa de llevar a cabo dichas tareas. Esto permite a la compañía asumir dicho margen, mejorando la rentabilidad económica de la misma.
- Mejora del control en lo referente a la utilización y explotación de la tecnología de la cual precisa la empresa para llevar a cabo el proceso productivo. Esto genera a su vez una mayor coordinación de las actividades de la compañía en cuanto a diseño, fabricación y comercialización final de los productos que oferta.

A su vez, las principales ventajas obtenidas a partir del **posicionamiento estratégico** de la empresa siguiendo a Guerras y Navas (2007) pueden derivarse de los siguientes factores:

- En aquellos casos donde el poder negociador de los proveedores o clientes impone unas condiciones difíciles de asumir por parte de la empresa o generan cierta incertidumbre, la integración vertical puede ser una solución óptima con el propósito de facilitar el acceso a dichos factores o dar una salida más rápida a sus productos.
- La integración vertical permite a su vez, garantizar la ventaja competitiva en diferenciación, mejorando la imagen de marca frente a sus potenciales consumidores.
- Permite un aumento del dominio empresarial dentro del mercado en la medida en que los mismos ostenten poder de control en los mercados de productos finales.
- Posibilidad de establecer o marcar precios en el mercado (“*squeeze de precios*”) fortaleciendo la posición de la empresa en el mercado respecto de sus principales competidores.

## Riesgos

Dess, Lumpkin y Eisner<sup>3</sup> en su libro Administración Estratégica (2011) enumeran los inconvenientes o riesgos que presenta la integración vertical, los cuales han llevado a muchas empresas integradas a procesos de desintegración vertical<sup>4</sup>. Destacan:

- Aumento de los costes asociado con la necesidad de crear instalaciones nuevas, invertir en materias primas y canales de distribución.
- Pérdida de flexibilidad a la hora de responder a los cambios tecnológicos u otros que surjan en el mercado y en el entorno en el cual se mueve la empresa. En este sentido, resulta más fácil la adaptación a los cambios con sustitución de proveedores o clientes que con posibles modificaciones internas dentro de la empresa, las cuales pueden afectar a todo el proceso productivo de la misma, generando una gran inversión tanto económica, como de conocimientos, al realizar una innovación tecnológica.
- Al encontrarse todas las actividades de la empresa integradas, el volumen de activos involucrados en las diferentes etapas es mayor que si se tratase de una empresa especializada la cual tiene una sola actividad en una de esas etapas. En consecuencia, se elevan las barreras de salida de la industria.
- Al no ostentar la empresa un contacto directo con clientes o proveedores externos, se encuentra en desventaja competitiva para introducir innovaciones respecto de sus rivales, dada la amplitud de actividades de la empresa que precisan de especial atención y por la falta de incentivos que supone la competencia del mercado.
- Se incurren en una mayor cantidad de costes administrativos, al tener que administrar un conjunto de actividades de forma global y más complejo. Ello supone una alta complejidad organizativa, la cual requerirá sistemas de planificación, organización y control más innovadores y, por ende, con necesidad de una gran inversión.
- Se encuentran diferencias en la escala óptima de las distintas fases productivas de la empresa, dado que si se realiza una comparativa entre la cantidad de productos que va a demandar de una fase anterior y el volumen total de producción que es necesario alcanzar para ser eficiente en dicha etapa, supone una limitación.

### **3. Integración Vertical como estrategia aplicada a una empresa real: El Mortero Alegre, S.L.**

#### **3.1. Introducción**

En el siguiente epígrafe del trabajo se va a proceder a realizar un análisis de la estrategia de integración vertical llevada a cabo por la empresa familiar aragonesa El Mortero Alegre S.A. El análisis de esta compañía viene motivado por pertenecer a la familia fundadora de la misma, además de contar con numerosa información y conocimiento interno sobre la empresa que permitirá elaborar un Trabajo de Fin de Grado con minuciosidad. Actualmente se sitúa como una de las empresas pioneras en Aragón siendo todo un referente en el sector cárnico. A su vez, el gran prestigio que tiene la compañía en Zaragoza ha sido un factor determinante para su elección.

La opción de optar por una estrategia de integración vertical hacia delante con el paso del tiempo ha permitido a la empresa mejorar su posición en el mercado. La finalidad es averiguar cómo El Mortero Alegre ha logrado ventajas competitivas respecto de sus rivales dentro del sector, que le han permitido situarse como una de las entidades a la cabeza del mercado.

#### **3.2. Historia y evolución de la integración vertical del caso concreto**

“GANADOS ALEGRE” nació en 1960 con la ilusión de dos grandes emprendedores, Bernabé y Jovita, procedentes de la provincia Teruel y padres de los actuales socios de la empresa familiar, los cuales deciden acudir a Zaragoza en busca de nuevas oportunidades.

A pesar de los tiempos difíciles que corrían en esos momentos, llegado el año 1978, dieciocho años después, con mucho esfuerzo y trabajo se fundó “CARNES ALEGRE”, la primera carnicería familiar inaugurada en Zaragoza. El desarrollo del negocio se enfocó en el sector cárnico, dedicándose a la venta al por menor de carnes en Aragón.

Se trataba de una empresa familiar cuyo socio fundador era ganadero de profesión, el cual creó una idea de negocio basada en la filosofía de producir la materia prima que posteriormente era transformada en productos terminados y finalmente vendida en el mercado, desarrollando así un modelo de integración vertical hacia atrás, formando un ciclo cerrado de producción y comercialización al mismo tiempo. Por tanto, crean su propio canal de distribución, obteniendo la propiedad de los factores que le permiten producir aquellos bienes que se consideran vitales para el desarrollo de la actividad empresarial.

Los primeros años desde la apertura del negocio fueron todo un reto para la familia, dado que eran tiempos complicados, en los que la venta al mercado era difícil y las familias con recursos económicos eran mínimas. La apertura de la tienda conllevó unos años de duro trabajo en la ganadería y en el establecimiento, ya que era preciso pagar las 70 letras que habían firmado los socios fundadores para llevar a cabo la obra de la carnicería y la maquinaria necesaria para ejercer la actividad. Dentro de la tienda trabajaban la socia fundadora y su hijo mayor, el cual se formó en el oficio cuando tenía doce años, acudiendo a otras carnicerías como aprendiz y forjando poco a poco su carrera profesional.

Una vez que el negocio ya está consolidado deciden ampliar su empresa extendiéndose en el mercado con la apertura de tres establecimientos más situados en distintos barrios de Zaragoza. La carga de trabajo aumenta considerablemente y ello provoca que su socio fundador tenga que delegar el ganado en manos de un pastor para poder ayudar a la familia, además de enseñar el oficio a sus otros dos hijos. Llegado el año 2003 deciden traspasar el cincuenta por ciento de sus establecimientos para focalizar sus esfuerzos en la especialización empresarial. En ese momento nació lo que hoy es “El Mortero Alegre, S.L”. Los constantes cambios en el sector potencian que la empresa tenga que tomar otros caminos para reorientar la idea de negocio y focalizar sus recursos y capacidades en las nuevas demandas de la sociedad y del mercado.

Desde sus orígenes hasta el año 2003, la empresa se dedicaba en plenitud a la venta al por menor de carne fresca de todo tipo, tanto vacuno, como ovino, pollo o porcino, y a la venta de embutidos caseros, curados y charcutería.

En este año es cuando decide dar un giro a su negocio, orientando su decisión hacia una estrategia de integración vertical hacia delante, siendo la compañía su propia minorista dentro del canal de distribución.

La incorporación de la mujer al mundo laboral y la escasez del tiempo son los factores clave que fundamentan dicha innovación en la empresa. La sociedad se encuentra ante una limitación cada vez más común: el tiempo. La complejidad de los horarios de trabajo, la dificultad de conciliación de la vida profesional con la personal, el auge de actividades de ocio y disfrute suponen un nuevo pensamiento acerca del bienestar y la necesidad de demandar otros servicios por parte de la ciudadanía, entre otros.

Ante este pensamiento, el negocio familiar emprende una trayectoria dedicada a los productos alimentarios más elaborados, en paralelo a sus servicios tradicionales. El cliente demanda otro tipo de productos, fáciles de cocinar, sin la necesidad de perder numerosas horas en la cocina. Se comienza dando facilidades al consumidor, abarcando un segmento del mercado, hasta ese momento desconocido y poco masificado, con la especialización en productos precocinados como salchichas, hamburguesas, carnes con diversidad de especias, ... de esta forma consiguen alcanzar un mayor segmento de mercado dando un valor añadido al producto en origen. La estrategia de integración vertical hacia delante llevada a cabo por la entidad le permite dirigir su negocio hacia un público objetivo diferente, ampliando la variedad de clientes al incorporar novedades dentro de su idea de negocio tradicional y diversificar su área de actividades.

Para lograr dicha diversificación durante todos estos años, el Mortero Alegre ha optado por la innovación, siendo un factor relevante en su negocio para adquirir un posicionamiento en el sector. Decide dar un paso más, incluyendo una nueva área en su negocio: el sector de comidas preparadas. Hasta ahora, todos los productos que comercializaba eran productos frescos y precocinados; sin embargo, la innovación le permite alcanzar otro segmento de mercado que puede equipararse a un “océano azul”<sup>5</sup>, creando un espacio de mercado no disputado, haciendo la competencia irrelevante, creando y capturando nueva demanda y alineando el sistema completo de actividades de la empresa en la búsqueda de diferenciación y bajo costo.

Se comercializan productos terminados realizados de modo tradicional, siendo “comida casera al estilo de la Abuela” cuyo factor determinante es la calidad del producto y cuyo origen procede de la materia prima empleada en el proceso productivo de la empresa. Por tanto, en la empresa encontramos tres actividades diferenciadoras: sector cárnico, sector de charcutería y sector de comidas preparadas.

### Sector cárnico

Para competir contra la competencia deciden especializarse en diversos productos:

- Lanzar dos líneas de hamburguesas: la Clásica, es la de siempre y las Hamburguesas de Autor diseñadas por el cocinero Daniel Yranzo. Con esta iniciativa de elaboración de hamburguesas al estilo casero tradicional y con carne de calidad y natural 100%, se alcanza una ventaja competitiva respecto de otras carnicerías que no ofrecen una variedad tan amplia de este tipo de producto.
- Oferta de embutidos caseros como las salchichas elaboradas con carnes seleccionadas y especias naturales, manteniendo el equilibrio justo entre carne y grasa respetando todo su sabor.
- Diferentes marinados con sabores muy actuales: mostaza y miel, barbacoa y toques de cocina asiática.
- Elaboración de productos precocinados especiales de la Casa como flautas, croquetas de gran variedad de sabores, vieras, mimosos, delicias de jamón, etc.

### Sector de charcutería

- Se ofertan tres tipos de lunch: lunch Zaragoza, lunch Teruel y lunch Huesca. Los mismos están compuestos por tablas de embutidos, curados y quesos, además de complementarse con comida preparada típica de cada una de las ciudades aragonesas. Por medio de esta estrategia se amplia la cartera de clientes, dado que son Catering dirigidos a grandes grupos para la celebración de cualquier evento familiar, reuniones de amigos o empresas.

Es una vía dirigida a la diferenciación como empresa, ofreciendo una amplia gama de productos de calidad y empleando una estrategia de marketing en cuanto al nombre de los mismos, los cuales atraen a los aragoneses.

- La línea de jamones dentro de una charcutería es vital para garantizar la diferenciación. La empresa oferta diferentes tipos de jamón (Duroc, Ibérico, de Bellota, ...) partiendo de una base de alta calidad y tomando como referente el Jamón D.O. de Teruel procedente de Jamones Casa Conejos S.A.U (Cedrillas, Teruel), un secadero natural tradicional desde los años 1920.

#### Sector de comidas preparadas

La gran novedad de la empresa fue la implantación de comidas preparadas dentro del establecimiento, lo cual supuso una inversión inicial considerable. Sin embargo, a día de hoy es considerada la empresa aragonesa pionera en el sector de carnicería, charcutería y comidas preparadas de la capital aragonesa.

La innovación viene motivada por las necesidades que demandan los clientes en la sociedad. La comodidad y la calidad son los factores clave de esta idea de negocio. Se ofertan comidas preparadas en distintos formatos:

- Menú del día, el cual incluye un primero, un segundo y un postre.
- Plato del día, cada día un plato único casero. Se cocinan platos más especiales y elaborados cada día de la semana (garbanzos con su sacramento, carrilleras, alubias con codorniz escabechada, etc.).
- Fideuá y arroces mixto, de marisco, con bogavante o arroz negro para cualquier domingo en familia o día especial.
- Calderetas y guisos dirigidos a grupos múltiples para comidas populares de fiestas patronales, reuniones de amigos, etc.
- Menús prediseñados para días especiales. Menús selectos y exquisitos, con una cocina de diseño mimada y cuidada para eventos especiales como Navidad, Nochevieja y Fiestas del Pilar.

Por medio de la especialización consiguen dar mayor valor a los productos que comercializan, ostentando una ventaja competitiva respecto de sus rivales más directos, segmentando el mercado y obteniendo ventajas considerables de rentabilidad a causa de las estrategias de integración.

El último avance en la empresa tiene lugar con la apertura de un nuevo establecimiento. La idea de abrir un nuevo negocio surge sobre la base de crear un franquiciado de la firma; sin embargo, no se ha llevado a cabo, dado que al tratarse de una empresa familiar en la cual trabajan dos socios (hermanos) y diversos empleados no pertenecientes a la rama familiar surgían problemas en cuanto a la delegación de responsabilidades y del nombre y reputación de la empresa. A pesar de ello, el crecimiento como empresa se ha visto reflejado en los resultados positivos obtenidos desde su apertura. El funcionamiento del nuevo negocio familiar se sustenta sobre el original. La materia prima que se comercializa en la tienda principal es utilizada en el nuevo establecimiento de la misma forma, de manera que se amplía el ciclo productivo de la empresa, aprovechando las economías de alcance al compartir recursos e instalaciones productivas en las diversas actividades que realizan. Nuevamente, la estrategia de integración vertical hacia delante supone una ventaja para el negocio.

La **misión y visión** del Mortero Alegre es ofrecer la mejor calidad/ precio de sus productos y servicios a sus clientes. Entre sus **principios** destacan la integridad, lealtad, compromiso, honestidad, higiene, calidad, perseverancia, disciplina, formación permanente y responsabilidad.

Desde el Mortero Alegre se apuesta por productos de la Región, fomentando así el comercio con los ganaderos y agricultores de la tierra para deleitar a sus clientes con los sabores tradicionales de toda la vida. Para ello, su ética se basa principalmente en la selección de carnes nutritivas y saludables procedentes de animales criados en un entorno natural y con mimo. A su vez, buscan ganaderos comprometidos con la sostenibilidad, el bienestar animal y el medioambiente que les rodea, agradeciendo su dedicación y entrega por la calidad y sabores conservadores. Uno de los principales valores que ofrecen es la concienciación medioambiental, dada la importancia de la sostenibilidad del planeta en nuestros días.

En relación a sus **valores**, ofrece un servicio al cliente de calidad, compromiso con la cultura de la empresa y los miembros que la componen y una actuación ética y transparente en todo momento. Al tratarse de una empresa familiar, la cultura empresarial está muy arraigada a su familia y al origen de sus ascendientes.

Sus valores éticos y sus principios son el pilar de lo que hoy en día es la empresa. Sus doce trabajadores, todos ellos profesionales cualificados en las distintas áreas aportan a diario sus conocimientos garantizando así un perfecto funcionamiento del negocio. La unión del equipo formando parte de la cultura empresarial y una buena organización de la misma es lo que está garantizando el éxito y la continuidad de la entidad.

Lo que más caracteriza a la empresa es su pasión por el trabajo bien hecho, su particular elaboración de los productos de la tierra de Aragón, su creatividad y su puesta a disposición. Ha tenido claro en todo momento el modelo de su estrategia y su dirección de desarrollo: la integración vertical. Es una empresa abierta, con ganas de seguir creciendo, sumar años de especialidad y, sobretodo, con un trato de atención hacia sus clientes excelente, ya que su principal objetivo es satisfacer la demanda de los mismos con la máxima profesionalidad. Estas características pueden percibirse con lo que ellos mismos transmiten en su página web: “*¡Y hacer de nuestro trabajo, no solo un medio, sino una forma de vida!*”

### **3.1. Análisis de la ventaja competitiva desde una perspectiva externa**

#### **3.1.1. Origen y situación actual del sector cárnico**

Actualmente, la industria cárnica es considerada el cuarto sector industrial de España, seguida de la industria automovilística, la industria del petróleo y combustibles y la producción y distribución de energía eléctrica. Las principales actividades que engloba el sector son los mataderos, salas de despiece, almacenes frigoríficos e industrias de elaborados, contando con un tejido industrial constituido por 3.000 empresas alrededor de toda la geografía española.

El sector cárnico en España se caracteriza por su elevada atomización al estar formado por pequeñas y medianas empresas, la mayoría con carácter de empresa familiar. Sin embargo, el desarrollo y la evolución del sector cárnico ha permitido la consolidación de grandes grupos empresariales como el Pozo Alimentación S.A en Murcia o Argal Alimentación S.A en Zaragoza.

El conjunto de todas estas empresas posiciona a la industria cárnica en primer lugar de toda la industria española de alimentos y bebidas, ostentando un 22,3% de todo el sector alimentario español y representando una cifra de negocio de 26.207 millones de euros, suponiendo un 2,2% del PIB total de España, en referencia a precios de mercado, el 13,6% del PIB de la rama industrial y el 4,1% de facturación total de toda la industria española<sup>6</sup>.

Dentro del sector, el número de trabajadores es elevado, representando el 24,3% de toda la ocupación total de la industria alimentaria española. Un dato a destacar es el relativo a la exportación de carne en el pasado año, ascendiendo a más de 2,3 millones de toneladas, superando los 6.000 millones de euros vendidos en mercados de todo el mundo, siendo de los pocos sectores que pueden presentar cifras de tal calibre, cuestión que permite a su vez paliar el tradicional déficit comercial de un país como España.

### **3.1.2. Análisis del Entorno General**

A pesar del buen posicionamiento del sector cárnico, en la actualidad el número de profesionales dedicados al mismo se ha visto afectados, debido al auge de los grandes supermercados y grandes superficies en los centros de las ciudades, así como el propio oficio, el cual ha perdido protagonismo con el paso de los años. En el momento de la fundación de la sociedad Carnes Alegre, en Zaragoza había aproximadamente 1.400 profesionales de la carne, sin embargo, en la actualidad a penas han subsistido 300.

Las nuevas tendencias en alimentación han ocasionado un descenso en el consumo de los pequeños comercios, incrementando así el de las grandes superficies. Como puede observarse en el siguiente gráfico, los principales canales de ventas de elaborados cárnicos en España son los supermercados y autoservicios, especialistas y profesionales de la carne, hipermercados, tiendas de alimentación y otros comercios.

En el año 2018, el consumo de la carne y elaborados en hogares domésticos cayó en un 2,4% en volumen. Según datos proporcionados por el Ministerio, el consumo de carnes frescas disminuye en volumen en un 3,3%, siendo el comportamiento más positivo para las carnes transformadas, que en el período de 2018 progresaron tanto en volumen como en valor, siendo de 1,3% y 1,5% respectivamente.

Tabla 1.1. Principales canales de venta de elaborados cárnicos en España (en %)

PRINCIPALES CANALES DE VENTA DE ELABORADOS CÁRNICOS EN ESPAÑA (en porcentajes)	
SUPERMERCADOS+AUTOSERVICIOS	46,80%
PROFESIONALES Y ESPECIALISTAS DE LA CARNE	19%
HIPERMERCADOS	14,60%
TIENDAS DE ALIMENTACIÓN	1,70%
OTROS	5,20%

Fuente: AICE (*Asociación de Industrias de la Carne en España*), 2018

Si analizamos estos datos, podemos darnos cuenta del descenso sufrido a lo largo de los últimos años en el sector cárnico en España, debido a los grandes altibajos a causa de las crisis económicas que han azotado al sector. Crisis como la de las vacas locas, las dioxinas de la carne de pollo, la peste porcina africana, perjuicios sobre la carne roja, la gripe aviar y la actual crisis provocada en Andalucía por el brote de listeriosis. Dichas crisis han dado pie a cambiar el tipo de alimentación de las familias y su orientación, de forma que cada vez es más creciente el número de población vegetariana o vegana.

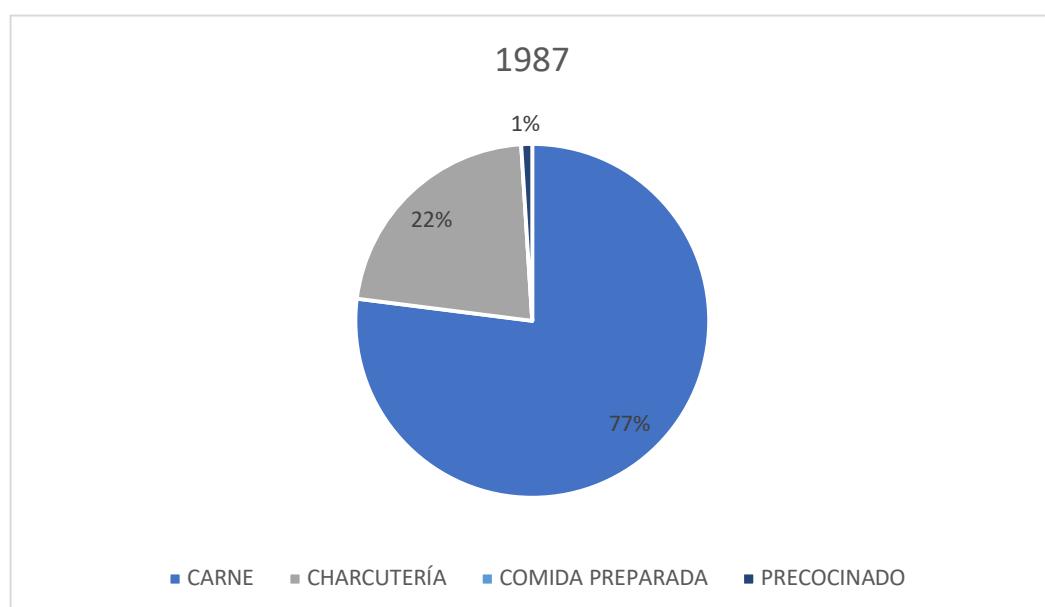
De acuerdo con el informe titulado *The Green Revolution*<sup>7</sup>, realizado por la consultora Lantern ha conseguido analizar el porcentaje de población que apuesta por dar vía libre a los productos de origen animal.

La consultora realizó la investigación a través de encuestas telefónicas, un total de 2.000, las cuales permitieron concluir que un 7,7% de la población española se define como veggie, siendo un 0,2% veganos, un 1,3% vegetarianos y un 6,3% se autodenominan flexitarianos. De los incentivos y motivaciones para optar por este estilo de vida, la gran mayoría se declaró animalista, siendo un 60%, el 21% alegaba razones relacionadas con la ecología y la sostenibilidad y, el 17% restante fundamentaba la motivación en la preocupación por la salud. En este sentido, vemos como una parte considerable de la población española ha dejado de consumir carne, perjudicando así a los profesionales que se dedican a dicha actividad al obtener una menor demanda, aunque en porcentajes, sigue siendo más

alto el consumo por parte del resto de la población que por aquellos que apuestan por un cambio en la alimentación. Estas tendencias abren puertas a aquellos negocios que se inician en el mercado y que apuestan por un nicho poco experimentado y con un gran potencial de cara al futuro de la nutrición. A su vez, otros datos proporcionados por empresas dedicadas a la alimentación como **Deliveroo**, alegan que, en el último año, el número de pedidos de comida vegana ha crecido un 161%. No existe un censo específico para personas veganas, resultando complejo conocer datos exactos sobre el aumento de la tendencia en los últimos años, pero información sobre la comentada con anterioridad nos permite ver que, diferencias en los gustos y preferencias de los consumidores españoles han cambiado la industria tradicional de la alimentación por nuevos estilos de vida.

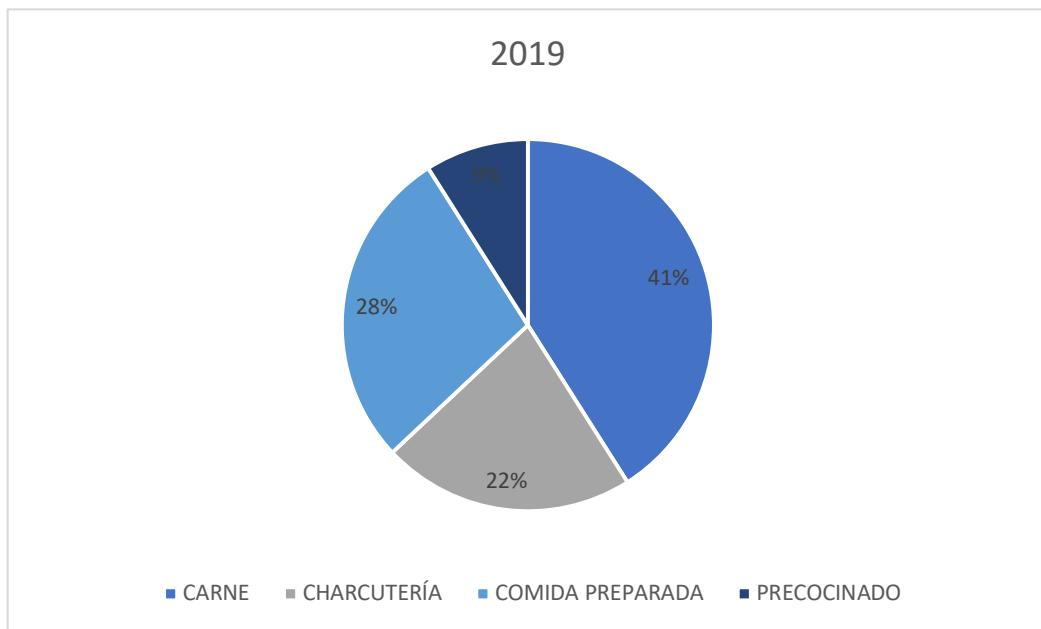
Todo ello supone un riesgo para la supervivencia de negocios dedicados exclusivamente al sector cárnico. Por ello, el modelo de estrategia de integración vertical llevada a cabo por El Mortero Alegre le ha permitido enfocarse en nuevas posibilidades que ofrece el mercado como es el caso del sector de comidas preparadas. En este sentido, si observamos los siguientes gráficos podemos comprobar en términos porcentuales el descenso de ocupación del sector cárnico desde su fundación hasta la actualidad, a causa de la inclusión de la estrategia de integración de la implantación del área de comidas preparadas.

Gráfico 1.1. Ocupación del sector cárnico en 1978



*Fuente: Elaboración propia*

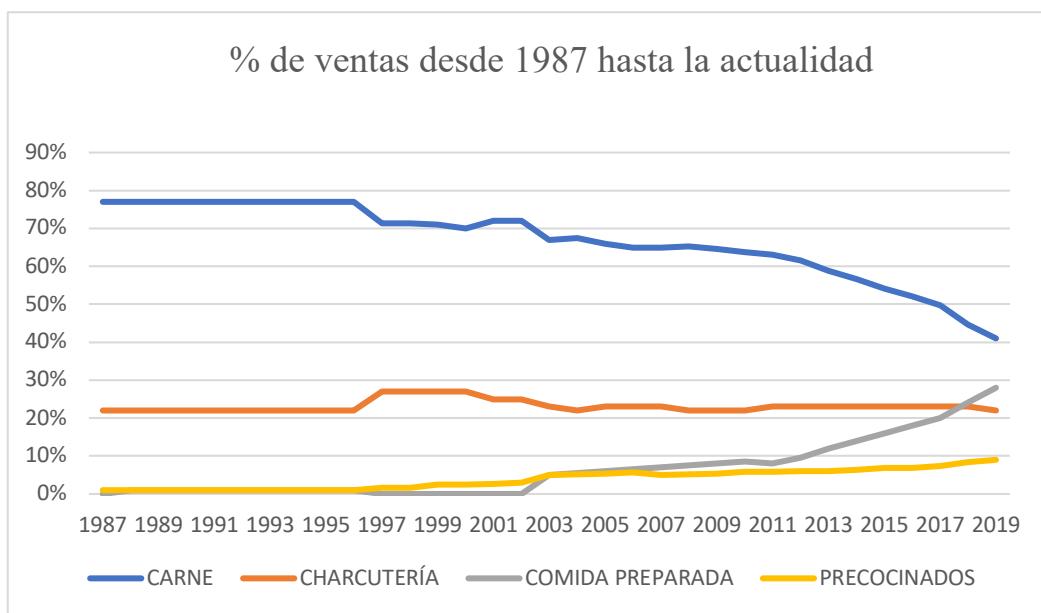
Gráfico 1.2. Ocupación del sector cárnico en 2019



*Fuente: Elaboración propia*

En el mismo sentido, se puede observar el aumento de consumo del sector de comida preparada desde su implantación hasta la actualidad, al igual que los productos precocinados. Estos datos reflejan una vez más, el descenso en porcentaje de ventas de productos frescos como la carne y el incremento en otras áreas alimentarias distintas.

Gráfico 1.3. Porcentaje de ventas desde 1987 hasta la actualidad



*Fuente: Elaboración propia*

Vistos los gráficos, podemos concluir la repercusión positiva de la implantación de la estrategia de integración vertical para las empresas, dado que les permite adquirir un mayor control sobre la cadena de valor. Al encontrarse todas las actividades interrelacionadas en el mismo proceso productivo, se eliminan fases intermedias y se garantiza un uso eficiente de los recursos al ser compartidos por todas las áreas en su conjunto. Asimismo, la evolución y crecientes cambios en la empresa permiten un mayor control sobre el producto final y su utilización, así como una mayor incisión en la coordinación de las actividades que realiza.

Sin embargo, no se puede olvidar que también conlleva una serie de desventajas como el incremento de asunción de riesgos o una alta inversión en instalaciones, maquinaria y materias primas con su consecuente pérdida de flexibilidades a la hora de responder a los cambios que surjan en el entorno empresarial al que dirige su actividad.

### **3.2. Análisis del Entorno específico: Cinco Fuerzas de Porter**

Con relación al entorno específico del sector de mercado que forma parte El Mortero Alegre, el estudio se va a abordar por medio del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, modelo estratégico que permite dar una visión específica del marco competitivo de la industria en la que opera la entidad.

En el año 1979, Michael Porter, profesor en *Harvard Business School*, publicó su libro “Estrategia competitiva”<sup>8</sup>. El autor es considerado el padre de la estrategia corporativa, siendo uno de los economistas más valorados y conocidos a nivel mundial, cuyos libros han pasado a ser un marco de referencia a partir del cual muchas empresas llevan a cabo un análisis y evaluación de los cinco factores que bajo su perspectiva son cruciales para el conocimiento de las industrias.

*Gráfico 1.4. Cinco Fuerzas de Porter*



*Fuente: Elaboración propia con base en el esquema de Michael Porter (1979)*

La forma de competir en el mercado es determinante para la rentabilidad de la empresa. Es necesario conocer con precisión las características específicas del sector concreto en el cual la empresa va a llevar a cabo su actividad, concluyendo si resulta atractivo o no para trabajar en él. Por medio del modelo planteado, se van a detectar aquellos factores que nos darán respuesta a esta pregunta.

### **Rivalidad en la Industria**

En la industria cárnica, como se ha visto con anterioridad, cada vez es más reducido el número de profesionales que se dedican con exclusividad a la venta de productos cárnicos. Ante la preocupación de supervivencia de la empresa y su continuidad en el futuro, se innova hacia otro concepto totalmente nuevo: elaboración de comidas preparadas. En el año 2003, a penas existían empresas dedicadas a dicha actividad y las pocas que había, llevaban a cabo un proyecto totalmente diferenciado al caso que nos ocupa.

El Mortero Alegre se diferencia del resto de sus competidores en que produce materias primas que posteriormente, son elaboradas y transformadas en productos finales, listas para consumir por medio de su propio canal de distribución y comercialización, de forma que resulta complejo por parte de sus rivales de enfrentarse a tal especialización y diversificación.

La estrategia de integración vertical hacia delante llevada a cabo por la compañía le ha permitido adquirir una posición en el mercado destacable. La segmentación del negocio y su dedicación posicionan a la empresa a la cabeza del mercado, siendo líder en el sector, al ser la única empresa aragonesa con un modelo de negocio de estas características.

La empresa busca dejar a un lado la competencia de sus rivales y ampliar el mercado por medio de la innovación hacia una nueva idea de negocio todavía inexistente, desarrollando un proceso productivo específico y complejo difícil de imitar por la competencia, lo que conlleva la creación de un “océano azul” suponiendo altas barreras de entrada hacia sus rivales más directos.

#### **a) Principales competidores de la empresa objeto de estudio**

Partimos de la base de que El Mortero Alegre es una empresa pionera en Aragón con un modelo de negocio muy especializado. La división de sus áreas profesionales y la coordinación de todas ellas al mismo tiempo permiten alcanzar una unificación del negocio compleja difícil de imitar. El Mortero Alegre ha alcanzado un nicho de mercado no disputado por el momento.

Si bien es cierto que encontramos competidores directos en cada una de las secciones de la empresa, aunque no de forma global. Concretamente, se van a destacar aquellos rivales que pueden suponer una amenaza para la misma.

En el sector cárnico y charcutería, los supermercados y grandes superficies han destruido parte de los pequeños comercios familiares o empresas de pequeño y mediano tamaño que antiguamente obtenían un alto porcentaje de la cuota de mercado actual. Esto se debe a los cambios sociales y tecnológicos que ha experimentado la economía española en los últimos años.

Concretamente, la cuota de mercado de supermercados en España tiene un líder: Mercadona, ostentando el 23%, seguido de hipermercados como Carrefour, Día, Eroski, etc. Las cinco mayores cadenas de supermercados e hipermercados de España suman una cuota de mercado cercana al 50%. La venta de productos elaborados y productos frescos en las grandes cadenas es una auténtica amenaza para empresas especializadas del sector.

Por otro lado, en el sector de comidas preparadas los principales competidores a los que se enfrenta la empresa son exclusivamente diez empresas. Los productos que más se demandan socialmente se limitan a pollos asados, pastas, ensaladas y algún alimento más. Este hecho permite a la empresa aprovechar la oportunidad que el mercado le brinda dentro de este segmento y, siempre basándose en la calidad de la materia prima y la relación calidad-cantidad-precio del producto.

Dentro de las firmas comerciales que destacan en el mercado encontramos a NOSTRUM, la Paella de la Abuela, COMECOME, CHEFCHEF, Cociñados concha, El Asador de Carmen y la Muralilla. Todas ellas son empresas dedicadas a la comida preparada con miras globales, pero de modo estandarizado. Sus principales enfoques de negocio se basan en la elaboración de comida preparada, con raciones de comida pequeñas a un precio muy bajo, por medio de la utilización de ingredientes con gran cantidad de conservantes, al vacío y empaquetada. Un ejemplo importante a destacar ha sido la innovación de Mercadona en dicho sector, aunque a pesar de ello, no ha tenido, por el momento, un resultado desorbitado. En Aragón, únicamente hay cinco Mercadona que venden comida lista para llevar, encontrándose uno de ellos ubicado en Zaragoza, concretamente en la avenida Ranillas. Es preciso considerarlo un potencial competidor, aunque hasta ahora, no ha dado el resultado esperado.

A su vez, uno de sus competidores más directo es La Cocina de José Fernández. Es una empresa que ofrece una amplia carta de comidas preparadas dirigidas a Catering para eventos especiales como bodas, comuniones o reuniones de amigos o empresas, y dispone de espacios físicos propios para la realización de dichos eventos y transporte. La diferencia fundamental radica en la materia prima utilizada, dado que la misma no procede del propio negocio, ni se elabora en el mismo. Por tanto, no cuenta con un ciclo de producción encadenado, siendo una idea de negocio opuesta al caso que nos atañe.

Además, ambas empresas no compiten en precios, dado que La Cocina de José Fernández tiene precios muy superiores y, se podría considerar que se trata de una ventaja competitiva en diferenciación, aunque resulta complejo de analizar puesto que cuentan con atributos muy diferenciados entre una y otra empresa, siendo conceptos totalmente antagónicos, aunque el fin último sea el mismo: elaboración de comida preparada.

A continuación, se muestra una tabla en la que se puede observar las principales diferencias entre las entidades en cuanto a servicio y productos ofertados.

Tabla 1.2. Comparativa de empresas del Sector

EL MORTERO ALEGRE S.L.	LA COCINA DE JOSÉ FERNANDEZ
Nivel de precios más bajo respecto de su rival.	Nivel de precios más alto respecto de su rival.
Hamburguesas de autor y productos precocinados creados en la empresa.	No cuenta con producción propia.
Comida tradicional casera.	Comida gourmet.
Catering para un máximo de 400 personas (bautizos, reuniones de amigos y empresas, fiestas patronales).	Servicios de Catering para gran cantidad de consumidores (bodas, comuniones, grandes eventos comerciales).
Zaragoza y alrededores.	Huesca y alrededores.
Dos establecimientos.	Un establecimiento.
Sin envío a domicilio.	Con envíos a domicilio.

*Fuente: Elaboración propia*

Como conclusión, se puede decir que El Mortero Alegre supone un obstáculo para el resto de competidores que desean entrar a formar parte del mercado en cuestión, dada la diferenciación en el desarrollo del proceso productivo y el uso de técnicas concretas la elaboración y producción que le hacen ser único en el mercado.

### b) Nuevos competidores

El atractivo del sector y la cantidad de barreras de entrada y de salida que presente el mismo serán los factores<sup>9</sup> determinantes para que empresas de nueva creación decidan penetrarse en el mismo. Nos encontramos en un nicho de mercado nuevo, donde el único

competidor en Aragón es la empresa objeto de estudio, suponiendo una fuerte barrera de entrada para empresas de nueva creación o competidores más directos.

La primera cuestión a la que tendrían que enfrentarse las empresas entrantes potenciales sería una fuerte inversión económica en términos de instalaciones y maquinaria. La división del negocio potencia el uso de artificios comunes, al encontrarse toda la cadena productiva interrelacionada y conectada entre sí, pero también, no comunes, al ser necesaria maquinaria específica en cada una de las secciones.

A su vez, es preciso contar con un equipo de profesionales en cada área, los cuales deben tener un amplio conocimiento técnico sobre el sector, así como sobre las técnicas de elaboración, producción y comercialización de los productos que ofrecen. La formación que reciben en la empresa de forma continua, así como cursos impartidos por grandes profesionales del sector cárnico o de cocina, también supone una gran inversión de tiempo y de dinero.

Asimismo, la cultura empresarial y la armonía del equipo crean un ambiente de trabajo óptimo que potencia las relaciones interpersonales y, en consecuencia, la coordinación de sus tareas y del proceso productivo en sí mismo.

Los años de experiencia en el sector y el posicionamiento en el mismo se reflejan en la creación de una imagen de marca, fidelización de clientes, establecimiento de canales de distribución propios y reducción de los costes, ventajas que son posibles por la economía de la experiencia.

Por tanto, los potenciales rivales se encuentran ante fuertes barreras de entrada en el mercado, dados los altos niveles de especialización del proceso productivo, así como la profesionalidad precisa para la llevanza de un negocio que se considera complejo.

### **c) Poder de Negociación de los Proveedores**

En el caso estudiado, los proveedores principales a los que se debe acudir son los proveedores del sector alimenticio y en su gran mayoría los productos son indiferenciados, existiendo un amplio abanico de oportunidades para la empresa.

Se opera en un segmento del mercado en el cual el número de proveedores es alto, de forma que existe gran variedad de oferentes en las tres áreas de especialización de la empresa, por lo tanto, el poder de negociador de los proveedores será relativamente bajo.

**d) Poder de Negociación de los Clientes**

La estrategia de integración elegida por la empresa en su conjunto la posiciona en un mercado en el que a penas existe competencia, de forma que al no existir empresas del sector que ofrezcan el mismo producto o servicio, los clientes no pueden disponer de muchas opciones y el poder de negociación de los mismos es relativamente bajo.

**e) Productos sustitutivos**

El sector alimentario se caracteriza por su gran amenaza de productos altamente sustitutivos, dado que, en su gran mayoría, los alimentos no gozan de diferencias que atraigan al consumidor. Sin embargo, El Mortero Alegre basa su estrategia en la diferenciación, al ofrecer una serie de productos de calidad, al estar elaborados por materia prima 100% natural y cocinados al estilo tradicional.

En este sentido, es difícil encontrar otros competidores que elaboren productos en la misma línea y con materias primas de alta calidad, ofreciendo a su vez una relación calidad-precio razonable.

Los rivales se enfrentan a un negocio consolidado, con una larga trayectoria y experiencia en el sector, siendo auténticos profesionales en cada una de las áreas en las que desempeñan su actividad. Por tanto, se puede alegar que la cantidad de rivales y empresas competitivas es relativamente baja, hecho que se refleja en un aumento de la rentabilidad y maximización de sus beneficios al ser la única empresa aragonesa en desarrollar este tipo de proyecto.

### **3.3. Análisis de la ventaja competitiva desde una perspectiva interna**

#### **3.3.1. Ventaja competitiva**

Existe ventaja competitiva cuando una empresa es capaz de generar mayor valor que sus rivales más directos. El Mortero Alegre tendrá ventaja competitiva si es capaz de mantener dicho valor creado, a pesar de los esfuerzos de sus competidores inmediatos. De forma más visual:

$$\text{VC El Mortero Alegre} > \text{VC Competencia}$$

A su vez, el valor creado de una empresa se mide como el sumatorio del excedente del consumidor y el excedente del productor o, dicho de otra manera, como la diferencia existente entre el beneficio percibido por unidad de producto (valor que otorga el consumidor a una unidad de producto consumido o servicio) y el coste en el que incurre el productor a la hora de desarrollar y lanzar un producto al mercado.

$$\text{VC} = (\text{Bp-P}) + (\text{P-C})$$

Siendo:

- (Bp-P): excedente del consumidor
- (P-C): excedente del productor

El beneficio percibido dependerá de la utilidad y del grado de saciedad. Ambos conceptos dependerán del número de unidades consumidas, de forma que el cliente consumirá siempre y cuando lo que reciba sea mayor que lo que paga por ello. Por tanto, el excedente del consumidor tendrá que ser positivo y en el punto de venta que más satisfacción aporte al mismo.

A su vez, haciendo referencia al excedente del productor, hay que tener presente que el verdadero valor económico vendría determinado por el coste de oportunidad. La variable precio es importante, dado que determina cómo se distribuye el excedente entre el prestatario y el consumidor, siendo una variable estratégica que dependerá de las características estructurales del mercado.

Por último, todas las actividades que realice la empresa influirán de forma directa en el beneficio percibido y en el coste, es decir, lo que sacrifica el productor para la distribución del producto en el mercado.

La empresa tendrá mayor valor creado si realiza las actividades de la cadena de valor mejor que sus rivales y ello dependerá en gran medida de los recursos y capacidades que ostente la misma. Con base en la Teoría de los recursos y capacidades promulgada por su precursor Penrose (1959)<sup>10</sup>, quien consideraba que “*la empresa es una colección de recursos y un depósito de conocimientos y, en la medida en que una empresa posea recursos, tendrá competencias individuales y, mediante estos es capaz de proporcionar diversos servicios*”. Destacar que dicha teoría ostenta un gran valor para la organización estratégica, donde las compañías pueden evaluar sus recursos y capacidades, conociendo aquellos atributos o factores susceptibles de convertirse en competencias distintivas y por medio de los cuales alcanzan ventajas competitivas.

En el caso que nos ocupa, enfatizar como recursos más importantes de la empresa que hacen posible que la cadena de valor vertical de la misma aporte mayor valor que los rivales son los recursos intangibles (tecnología de los procesos productivos), así como los recursos físicos y culturales, considerándose los más valiosos, dado que se trata de una empresa familiar con una larga trayectoria laboral y cuyos valores familiares están muy implementados en la compañía, garantizando la unión y armonía del equipo y, en consecuencia, la obtención de resultados positivos al generarse un buen ambiente en el trabajo.

En cuanto a las capacidades de la empresa, resaltar la cultura empresarial, la calidad en la prestación de los servicios, la promoción de su negocio por medio de publicidad en redes sociales y medios de comunicación, así como su experiencia y especialización en el sector cárnico y sector de comidas preparadas.

### **3.3.2. Cadena de valor**

Dentro del análisis de la ventaja competitiva desde una perspectiva interna de la empresa, es necesario llevar a cabo un estudio de la cadena de valor del Mortero Alegre.

En primer lugar, se va a proceder a realizar un análisis ex ante por medio del estudio de la Cadena de Valor introducida por Michael Porter<sup>11</sup>. Cabe reiterar que nos hallamos ante una empresa del sector servicios, de forma que es necesario adaptar el concepto y estructura de la cadena de valor propuesta por dicho autor.

Una empresa alcanza la ventaja competitiva frente a otra cuando tiene la capacidad de aumentar el margen, ya sea mediante la estrategia de diferenciación o estrategia de liderazgo en costes. Por medio de la cadena de valor de Porter, podemos descubrir la cadena vertical de la empresa y una valoración de la misma y, por otro lado, analizar la empresa como un conjunto de actividades en lo que respecta a su organización empresarial.

En primer lugar, se van a desarrollar las actividades primarias:

- **Logística interna y producción:** la cadena productiva de una empresa como El Mortero Alegre requiere de una organización y coordinación de tareas que le permita alcanzar la máxima eficiencia en su trabajo. El hecho de que todas sus áreas se encuentren conectadas entre sí supone una retroalimentación de su propio círculo productivo, dado que aquellos productos con menor demanda en algún sector o que ostenten precios más bajos, al ser transformados en productos terminados listos para consumir adquieren un valor añadido, dando una mayor versatilidad a las secciones que componen el negocio y ofreciendo a sus clientes aquello que demanden.
- **Logística externa:** tal y como se viene argumentando, un almacenamiento de las materias primas en condiciones ideales requiere de unas temperaturas para una adecuada conservación. Por ello, se utilizan dentro del establecimiento cámaras de refrigeración que mantienen los productos en condiciones óptimas. En el caso de servicios de Catering, precisan de la utilización de un transporte refrigerado y térmicamente aislado para que el pedido sea entregado en perfecto estado.
- **Mercadotecnia y ventas:** se considera que esta es una de las actividades cruciales dentro de la empresa y ello se debe a que la actividad de marketing y promoción es un elemento fundamental para adquirir un posicionamiento en diferenciación como es el caso del Mortero Alegre.

La estrategia de publicidad seguida por la empresa es muy amplia, dado que utilizan distintos medios para promocionar sus productos y alcanzar a un mayor número de consumidores.

El *boca a boca* de sus clientes supondría uno de los principales mecanismos para promocionar su actividad. Al encontrarse sus establecimientos en barrios familiares de Zaragoza le permite tener gran diversidad de clientes que se comunican entre ellos promocionando la empresa y contribuyendo a mejorar la imagen del negocio y su prestigio.

Por otro lado, los medios de comunicación son su mejor aliado, ya que se promociona tanto en la Aragón Radio y Aragón Televisión, con el fin de alcanzar un público mayor. Además de realizar reseñas en Aragón Radio, todos los jueves uno de sus socios acude a Onda cero para dialogar acerca de las novedades semanales que ofrece la empresa en cuanto productos e iniciativas de la misma.

Muy importante destacar el personal de contacto. El mismo hace referencia a la persona que interviene de forma directa en la prestación del servicio y que interactúa con el cliente. El personal del Mortero Alegre goza de una elevada cualificación y experiencia en el sector cárnico y de comidas preparadas, siendo una de las actividades que mayor valor genera para la empresa. A su vez, la satisfacción del cliente a la hora de recibir un servicio de calidad se ve reflejada en el incremento de la demanda a lo largo de los últimos años, ya que de la persona de contacto dependerá que tenga lugar la prestación del servicio o no.

- **Prestación del servicio:** la empresa se encuentra en el sector servicios, de forma que en la prestación del mismo se incluye tanto la elaboración y producción, así como su comercialización y venta. Ejecutar un servicio en condiciones excelentes requiere de habilidades sociales y destrezas lingüísticas que potencien la amabilidad y cercanía con el cliente, siendo una de las actividades que mayor valor genera para la empresa.

A su vez, al encontrarse en el sector alimentario es preciso tener en cuentas cuestiones como la higiene, una conservación intacta de los productos, así como unas temperaturas adecuadas para garantizar un cuidado impecable. Al ofrecer diversas categorías de productos, cada una de ellas requiere un cuidado especial, de forma que es preciso conocer detenidamente la conservación de cada alimento.

Al hilo de la anterior actividad, es necesario hacer hincapié en el soporte físico de la empresa, es decir, el soporte tecnológico y físico con que cuenta el Mortero Alegre, el cual impregna no solamente el trabajo de su personal, sino también la prestación de servicio al cliente. En relación con el soporte tecnológico, cuenta con maquinarias y sistemas informáticos de última generación, que aumentan la productividad del proceso y la eficiencia, mejorando en última instancia la notoriedad de la marca comercial.

En cuanto a las actividades que no son controlables por la empresa se refiere principalmente a sus propios clientes. El cliente interactúa con la persona de contacto y, a través de la prestación, a pesar de no ser controlable por la empresa, puede ayudar a la prestación del mismo y a la repercusión del boca a boca de futuros clientes. Cuanto mayor sea el grado de satisfacción del cliente, menor incertidumbre existirá de cara a la demanda de mercado.

En segundo lugar, se van a desarrollar las actividades de apoyo:

- **Abastecimiento:** esta actividad hace referencia al conjunto de relaciones que unen al Mortero Alegre con alguno de sus proveedores más importantes. Se encontrarían aquí incluidos los abastecimientos de materias primas necesarias para cada sección, tanto productos cárnicos o de charcutería, como alimentos para la elaboración de comidas preparadas. Destacar como suministradores más importantes a Jamones Casa Conejos S.A.U., Profesionales de la Carne o El Pozo Alimentación.

A su vez, también distinguimos aquellos elementos que hacen referencia a los seguros de salud, prevención de riesgos laborales, electricidad, agua o sistemas informáticos para el buen funcionamiento del negocio.

- **Recursos Humanos:** dicha actividad supone una repercusión muy grande en el resto de las actividades primarias y en el funcionamiento regular de la empresa, por lo que una dispersión de las mismas puede tener consecuencias sobre políticas inconsistentes que terminan por aumentar el coste de la actividad agregada.

La política de Recursos Humanos del Mortero Alegre puede resumirse en tres escenarios:

- Reclutamiento y contratación: la diversificación del negocio exige seleccionar personal altamente cualificado en cada una de las especialidades. Requieren de trabajadores comprometidos con la cultura empresarial que garanticen la continuidad del negocio en el futuro.  
Asimismo, es preciso que ostenten habilidades de comunicación y comerciales para un excelente trato con los clientes y técnica e higiene en el desempeño de sus tareas.
- Formación: El Mortero Alegre apuesta por la formación continua de los trabajadores y su adaptación a los cambios sociales y tecnológicos. Su objetivo es proyectar su negocio familiar hacia las nuevas tecnologías, siendo capaces de afrontar las nuevas tendencias del mercado, nuevas maquinarias e innovaciones que vayan surgiendo dentro del sector. Ejemplo de ello son los cursos de cocina al vacío impartidos por profesionales como Tony Botella, cocinero que ha proyectado su carrera profesional hacia su Escuela de Cocina al Vacío, en la cual forma a grandes profesionales y realiza asesorías diversas. La asistencia con periodicidad a numerosas ferias y convenciones gastronómicas y cárnica, como MEAT Attraction<sup>12</sup> y Salón de Gourmets<sup>13</sup>, celebradas en las grandes ciudades de Madrid o Barcelona, les garantiza un aprendizaje amplio sobre las novedades en el sector alimentario, ampliando sus conocimientos al estar en contacto directo con grandes profesionales de la carne de sesenta países distintos, siento eventos comerciales especializados de los sectores que nos atañan.
- Retribución: la política de retribución del Mortero Alegre se basa en un salario fijo a cada uno de sus trabajadores en función del puesto que ocupen y de las horas trabajadas. En cada una de las secciones hay un encargado principal, el cual coordina las tareas del resto de empleados, de forma que se consigue un control de la actividad constante. A su vez, en aquellas épocas del año en las que la carga de trabajo aumenta, se incrementa la retribución variable, siendo un incentivo para el personal y garantizando una prestación del servicio extraordinaria.

- **Infraestructura:** en la actualidad la empresa cuenta con dos establecimientos situados en dos ubicaciones diferentes en Zaragoza. Centrándonos en la estructura e infraestructura de cada una de ellas podemos señalar que el negocio de origen se encuentra segmentado distinguiendo tres zonas individuales para cada actividad, además de tener vestuarios y zona común de descanso con una cafetera y bebidas varias que redundan en un mejor desempeño del servicio y una mayor satisfacción de sus trabajadores al proporcionarles un entorno de trabajo agradable y concienciado con sus necesidades. En relación con el nuevo establecimiento, ostenta únicamente el servicio de comidas preparadas, de forma que las materias primas proceden en su gran mayoría del negocio principal, las cuales a diario son entregadas a primera hora de la mañana para realizar con normalidad la jornada laboral. Dentro de la tienda hay una cocina, en la que se preparan los productos terminados listos para consumir y una zona de venta.

A su vez, cuentan con el apoyo de un departamento de administración que se encarga de la gestión administrativa. El mismo está dirigido por personal de confianza que trabaja en la contabilidad, gestión laboral (nominas y facturación) y gestión administrativa de la empresa. Cabe destacar un dato importante y es, que se trata de una empresa familiar, de forma que las decisiones se toman de forma conjunta entre los socios de la misma y para que el negocio funcione correctamente se da prioridad a la sociedad por encima de la familia, en caso de posible conflicto.

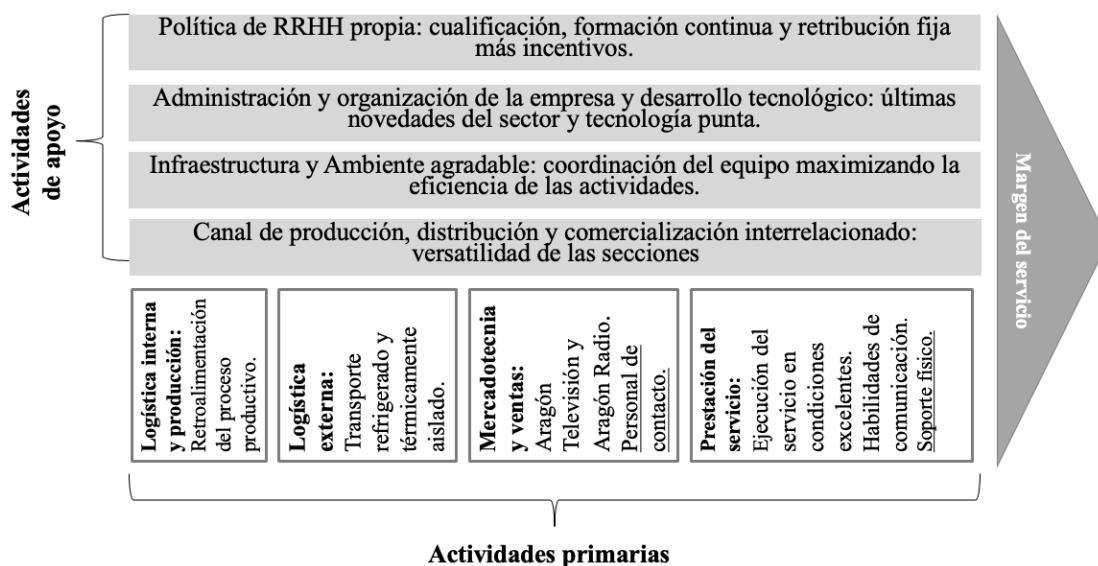
- **Administración y organización de la empresa y desarrollo tecnológico:** todas las áreas de la empresa trabajan de forma conjunta, de manera que el funcionamiento de la misma es a nivel horizontal con la generación de sinergias y comunicación fluida entre las distintas secciones. En aquellas tareas que precisan una mayor complejidad siempre se encuentra uno de los socios con el fin de dirigir y supervisar cualquier problema que se preste, al igual que los jefes de cada una de las secciones.

Cada una de las actividades de valor precisa de una tecnología concreta, bien este ésta aplicada al *Know-how*, procedimientos concretos o en el equipo de procesos.

Por ello resulta complejo definir esta actividad de apoyo, ya que el abanico de tecnologías que utiliza la empresa es muy amplio; sin embargo, nos centramos en analizar aquellas actividades que tienen una vinculación directa con la mejora del producto y proceso productivo.

En este sentido, dada la creciente demanda en el sector de comidas preparadas se decidió innovar hacia una tecnología puntera en cocina. La nueva técnica empleada por la empresa es la cocina de vacío, por medio de abatidores de temperatura para garantizar una perfecta conservación de los productos y unas condiciones higiénico sanitarias y organolépticas excelentes. La herramienta pertinente para desarrollar esta técnica es un horno profesional de cocina que garantiza un acabado perfecto de los alimentos.

Ilustración 1.1. Cadena de valor del Mortero Alegre



Fuente: Elaboración propia

La estrategia de integración vertical llevada a cabo por el Mortero Alegre otorga un mayor valor añadido a sus productos, al coordinar su proceso productivo y dar mayor versatilidad a sus secciones, manteniendo la calidad de sus productos terminados en cada una de las fases de la cadena.

### **3.4. Ventaja Competitiva: Factores de Coste y de Beneficio Percibido**

#### **A. Factores de coste**

Es preciso identificar y evaluar los diferentes factores de coste relevantes de la empresa, es decir, aquellos factores que explican el diferencial en costes entre la empresa y el resto de los rivales. Los principales factores de coste los podemos agrupar en cinco categorías:

##### Factores de coste relacionados con el tamaño

La diversificación de la empresa supone una utilización eficiente de los recursos y capacidades de la misma. Al encontrarse todo el proceso productivo interconectado, se reducen los costes fijos, ya que, si se compran más unidades de materias primas, menor será el coste fijo por unidad. Ello supone un mayor aprovechamiento de las economías de escala, al compartir las instalaciones productivas y la materia prima necesaria para la producción. No olvidar, que la estrategia de integración vertical también supone una desventaja y es que, ante cualquier cambio tecnológico que surja en el mercado y en el entorno en el que se mueve la empresa, resultará más fácil adaptarse a los mismos con sustitución de proveedores o clientes que con posibles modificaciones internas dentro de su proceso.

Los costes fijos en los que incurre la empresa son principalmente materias primas y mercaderías, gastos a proveedores y gastos de personal. A pesar de ser una empresa de tamaño mediano, cuenta con doce empleados, con su consecuente nómina y seguridad social. De forma visual, se presenta una tabla con los principales gastos correspondientes al ejercicio 2018.

Tabla 1.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del ejercicio 2018 del Mortero Alegre S.L.

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EJERCICIO 2018</b>	
Materiales	709.933
Gastos de personal	276.564
Dotaciones para amortización del inmovilizado	20.893
Gastos financieros	275
<b>TOTAL DE COSTES</b>	<b>1.007.665</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Como el gasto incurrido en materias primas es elevado, al comprar a gran escala les proporcionan descuentos y rappels por compras a proveedores, de forma que, finalmente, el coste se ve reducido. En cuanto a la estructura financiera, la empresa se encuentra financiada en su totalidad por recursos propios y en relación con su capacidad financiera, destacar que en 2018 su ratio de solvencia es de un 70%, frente al 56,66% de endeudamiento, de forma que la entidad podrá hacer frente a sus obligaciones sin demora.

#### Factores de coste relacionados con el alcance

En relación a las economías de alcance, la segmentación del establecimiento da lugar a ahorros en costes al producir dos o más productos en una misma línea y ser utilizados en todas las secciones. El ciclo cerrado de producción que lleva a cabo la empresa es el siguiente: la sección de cocina se autoabastece de las materias primas que le proporciona la sección de carnicería, dando salida al excedente de producción que se genera en la misma, así como a subproductos que por estacionalidad tienen una demanda más baja en ciertos meses del año. Dichas materias primas son transformadas en productos cocinados, adquiriendo un mayor valor añadido.

En determinados períodos del año hay productos que tienen una menor demanda que en otras épocas, como pueden ser productos relacionados con los guisos o asados, los cuales durante la época estival a penas se demandan. La estrategia que lleva a cabo la empresa consiste en el almacenamiento de dichos productos, con el objetivo de no perder beneficios al tener que reducir sus precios para poder venderlos con más facilidad. En el momento en el que dichos productos tienen una demanda mayor, son transformados en la sección de cocina, adquiriendo un valor añadido, lanzándose a la venta a un precio superior.

En este sentido, la estrategia de integración vertical permite a la empresa la posibilidad de marcar precios distintos a los de la competencia siendo, por tanto, muy competitivos en precios ante sus rivales y dando salida a productos concretos con base a la demanda que se genera por estacionalidad.

### Factores de coste relacionados con la experiencia

Cuanto mayor sea la productividad de la empresa, mayor eficiencia en el uso de los recursos y capacidades, con el consecuente ahorro en costes. Ello es fruto de los avances y progresos tecnológicos. Contar con una herramienta en cocina como son los hornos profesionales de los que venimos hablando durante el estudio del caso, permite reducir los tiempos de cocinado, así como aumentar un acabado perfecto de los alimentos, aumentando así la eficiencia.

Descubrimiento de nuevas técnicas o procesos, así como un conocimiento dedicado en los mismos, garantiza un proceso productivo eficaz. Los cuarenta y dos años de experiencia en el sector y la repetición continuada de tareas también supone un ahorro en costes y un aumento de la productividad, a causa de un aprendizaje consolidado.

### Factores de coste relacionados con la organización de las transacciones de la empresa

Dichos factores se encuentran relacionados con el grado de integración vertical del Mortero Alegre. Entre las distintas fases del proceso productivo se realizan transacciones, las cuales pueden llevarse a cabo dentro o fuera de la empresa.

Dichos costes de transacción dependerán del grado de incertidumbre del mercado, de la especificidad de los activos necesaria para llevar a cabo las actividades empresariales, así como la frecuencia de las transacciones. Los costes de transacción aumentarán conforme aumente la incertidumbre y la especificidad de los activos, de manera que, si los costes son muy elevados, menos interesante resultará recurrir al mercado, incentivando a la empresa a realizar por sí misma aquellas actividades que generan altos costes como una forma de disminuirlo, llegando a la estrategia de integración vertical.

Por medio de la estrategia llevada a cabo por la empresa se alcanza una reducción de los costes transacción y de gestión, haciendo que sean mínimos para garantizar la máxima eficiencia. En el caso del Mortero Alegre, la clave de su diseño organizativo, así como las especialidades del negocio en sus distintas secciones y su coordinación, al agrupar las actividades y poner un responsable al frente, logran aumentar dicho grado de especificidad, reducir los costes y disminuir la

incertidumbre en el mercado, obteniendo la máxima eficiencia colectiva por medio del esfuerzo individual. La inversión en activos específicos por parte de la empresa, así como el alto grado de incertidumbre, le conduce a la integración vertical al reducir el potencial para un comportamiento oportunista, sin necesidad de recurrir al mercado, a causa de gestionar de forma interna sus transacciones.

## B. Factores de beneficio percibido

En cuanto a los factores de beneficio percibido, destacar que la notoriedad de la marca, la calidad en el servicio prestado y la experiencia y especialización en el sector son los atributos más valorados por el consumidor a la hora de decidir acudir a un establecimiento como el Mortero Alegre.

- **Reputación de la empresa:** Los consumidores del sector alimentario tienen muy en consideración a la hora de elegir una marca comercial, el renombre de la misma y su incisión en el mercado, así como la transparencia de la empresa. Cuanta más información tengan acerca del negocio concreto, ya sea por redes sociales, publicidad o el boca a boca, más cómodos y confiados se sentirán a la hora de consumir, siendo imprescindible en productos tan delicados como es el caso de la comida.
- **Calidad del servicio:** la celeridad con la que se da respuesta a las necesidades del cliente, así como los resultados obtenidos como consecuencia de una prestación del servicio adecuada son atributos que el cliente tiene en buena consideración. Cuanto mejor sea prestado el servicio, mayor satisfacción recibirán los consumidores, de forma que valorarán positivamente la calidad ofrecida y estarán dispuestos a pagar un precio mayor por el trato recibido.
- **Experiencia y especialización en el sector:** la especialización del negocio, así como la capacidad de adaptación a los gustos y preferencias de los clientes, de acuerdo a sus necesidades específicas y a las de su negocio, es un factor muy valorado por los consumidores. Asimismo, la veteranía y experiencia del sector aporta confianza en los clientes en sus decisiones de compra.

### **3.5. Origen y Sostenibilidad de la Ventaja Competitiva de la Empresa Mortero Alegre**

#### Origen de la Ventaja Competitiva

En el año 2003 el Mortero Alegre decide dar un paso más allá en su negocio. La mirada hacia el futuro, indagando en aquellas necesidades que demandan los consumidores y que no están por el momento cubiertas es lo que le permite crear un nuevo concepto de comercio.

Apostar por una tecnología concreta que le garantice cumplir con su objetivo es lo que le permite el desarrollo de esa idea. Invertir para desarrollar las capacidades con las que sea capaz de fabricar, comercializar y llevar el producto al mercado. De ahí nace el negocio compartido de alimentación en productos cárnicos y su posterior transformación en productos terminados en la sección de cocina.

El ser pioneros en dicho proyecto posiciona al Mortero Alegre a la cabeza del mercado, gozando de una ventaja competitiva en la actualidad, por invertir en sus esfuerzos en el pasado al descubrir las nuevas oportunidades que brindaba el entorno, transformando completamente su empresa familiar y llevando a cabo una innovación incremental.

El hecho de ser profesionales de la carne durante veinticinco años les proporciona un conocimiento amplio del sector y de las futuras posibilidades. Salir de la rutina resulta complejo al implementar tareas distintas de las habituales, pero todavía resulta más complicado iniciarse en un segmento de mercado totalmente nuevo y desconocido por el momento. Para solventar dicho problema y ejecutar las nuevas ideas, se involucran en la búsqueda de profesionales dedicados a la cocina.

Se pone en marcha una dinámica que acrecienta la distancia entre el punto inicial de partida y el punto de mejor posicionamiento de la empresa, incrementando la diferencia entre la empresa que llegó antes al mercado y el resto. Ello crea un mercado no disputado hasta el momento en Aragón, ostentando una clara ventaja competitiva en diferenciación y costes.

Su posicionamiento en el sector es gracias a la elección de la estrategia de integración vertical, la cual es fruto de una constante innovación. El valor añadido de las materias primas a causa de su transformación en productos terminados garantiza una clara diferenciación respecto de la competencia, al encontrarse el proceso productivo interrelacionado y ofrecer productos de alta calidad y con ingredientes 100% saludables y nutritivos. A su vez, la utilización de maquinarias e instalaciones de última generación en el proceso productivo otorga un mayor beneficio percibido para el consumidor, al recibir una relación calidad-precio-cantidad en la prestación del servicio difícil de encontrar en otros establecimientos.

En su origen para poder alcanzar la ventaja competitiva que ostenta hoy en día, el negocio tuvo que reconfigurar su cadena de valor ante las nuevas demandas y cambios tecnológicos del mercado, diseñando un grado de integración vertical que le ha permitido en el futuro ser eficiente, al reducir sus costes y encontrarse en una mejor posición en el mercado que el resto de las empresas del sector.

Al ser un referente en Zaragoza en cuanto a su modelo de negocio, su reputación va en aumento, atrayendo a un mayor número de consumidores. Si el cliente queda satisfecho con el producto que compra se logra cierta lealtad y confianza, siendo relevante sobre todo en productos experimentales, con la necesidad de ser probados para conocer su calidad, como es el caso que nos ocupa.

La reputación va ligada con la incertidumbre para alcanzar esa ventaja competitiva, de forma que, si aparece en el mercado un producto innovador con cierto grado de incertidumbre, la empresa debe aprovechar la experiencia de su establecimiento para llevarla a cabo, a sabiendas de que es positivo y de calidad.

Para que el Mortero Alegre goce de un período de tranquilidad, en el cual obtengan beneficios de forma regular, deben evitar llegar a períodos de stock, donde existan recursos nuevos que sustituyan a los recursos que originaron la ventaja competitiva. Sin embargo, no es conveniente mantenerse en dicho período, dado que puede dar lugar a un proceso de destrucción creativa, donde los competidores alcancen a la empresa y la misma pierda ventaja competitiva.

Por ello, es preciso innovar, seguir creciendo como entidad y adelantarse a las posibles fluctuaciones que vayan surgiendo en el mercado actual. Si la empresa está alerta a los cambios para llevar a cabo actividades de innovación y descubrir las nuevas oportunidades que brinda el mercado, mantendrá dicha ventaja competitiva y podrá alcanzar nuevas ventajas que eviten quedarse atrás en su sector. Innovaciones incrementales permitirán una sostenibilidad de la ventaja en el futuro.

### Sostenibilidad

Tomando como punto de partida la Teoría de la Empresa basada en los Recursos, el Mortero Alegre se encuentra en un mercado en el cual es líder, ostentando una ventaja competitiva, por el hecho de utilizar ciertos recursos y capacidades que se consideran superiores al del resto de sus competidores.

Sin embargo, estas dos condiciones se consideran necesarias, pero no suficientes para mantener la ventaja competitiva, siendo fundamental analizar la sostenibilidad de la misma a través de los mecanismos aislados, es decir, a través del análisis de las barreras a la imitación.

En relación con aquellas fuerzas que impiden que otros puedan llegar al punto de la empresa mejor posicionada para aprovecharse de su ventaja competitiva destacan principalmente las barreras tangibles relacionadas con la cadena productiva y la infraestructura de la empresa. Si pensamos en términos económicos, supone una gran inversión inicial involucrarse en un proyecto con características similares a las que ofrece el Mortero Alegre, dadas las instalaciones y maquinaria que se precisa para ejercer la actividad, así como la planificación, organización y control interno, además de un equipo altamente cualificado en cada una de las áreas, suponiendo una gran cantidad de costes administrativos, al tener que administrar un conjunto de actividades de forma global, siendo más complejo que si se hiciese de forma individual.

Por otro lado, en cuanto a las ventajas de ser el primero, destacar que cuenta con dos establecimientos físicos y una orientación de su negocio exclusiva en Aragón, de manera que la reputación e imagen de la firma comercial está muy consolidada. Por tanto, en este caso se da la ventaja de ser el primero, lo que contribuye al mantenimiento de la ventaja competitiva.

Es preciso destacar que los mecanismos aislados que permiten la ventaja competitiva son transitorios. Ello implica que es necesario sostener la ventaja competitiva en el largo plazo y, para ello, el resto de empresas lo que deben hacer es ser capaces de desarrollar nuevas fuentes de ventajas competitivas. La empresa objeto de estudio deberá evitar cualquier amenaza que suponga desplazarla del sector, de forma que deberá destruir su ventaja competitiva actual para construir una nueva, anticipándose nuevamente a sus rivales para garantizar la sostenibilidad de su ventaja competitiva y posicionamiento en el sector.

#### **4. Conclusiones**

Tras realizar un análisis de la estrategia de integración vertical del Mortero Alegre, conociendo el crecimiento de la empresa y su situación actual en el mercado, se han analizado aquellos factores que afectan a la entidad, desde los aspectos más generales y específicos del entorno al que dirige su actividad, hasta aquellos elementos internos más particulares de la compañía. Con todo ello, se ha conseguido dar respuesta a las cuestiones que eran objeto de estudio, concretamente a las ventajas en posicionamiento y diferenciación alcanzadas por la empresa a consecuencia de la integración vertical hacia delante, consiguiendo finalmente el objetivo del análisis realizado.

Numerosas cuestiones que se desprendían del análisis como el tipo de sector en el que el Mortero Alegre actúa, han sido fundamentales para ver el posicionamiento de la empresa en el mercado y concluir que ostenta una ventaja competitiva en diferenciación por la ventaja de ser pionera en un mercado inexistente. Con ello, se han conocido los principales competidores del sector, así como las amenazas futuras de los entrantes potenciales y el grado de integración vertical que posee la empresa respecto de sus rivales.

Como se ha podido observar a lo largo del informe, el sector cárnico se ha visto afectado por numerosas crisis que han azotado al mismo, golpeando notablemente al mercado y a pequeños comercios que dirigen su actividad hacia dicha profesión. Actualmente, se está recuperando, aunque cabe esperar que en un futuro desaparecerá, dadas las nuevas tendencias de demanda social en alimentación.

Conocida la situación del sector, se ha abordado un estudio sobre el entorno general de la compañía por medio del Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, a partir del cual se ha conocido y desglosado tanto el entorno general como el específico. Tras dicho análisis, concluir las fuertes barreras de entrada que presenta la empresa respecto de potenciales rivales que quieren formar parte del sector al que dirige su actividad.

La Cadena de Valor de la empresa y la Teoría de Recursos y Capacidades han sido los medios para realizar un análisis interno de la compañía, permitiendo conocer con claridad aquellos atributos que ostenta la empresa y son difícilmente imitables por la competencia, así como los factores de coste y de beneficio percibido que sitúan a la empresa a la cabeza del sector.

Alegar que la estrategia que ha llevado a cabo el Mortero Alegre en sus años de experiencia en el sector cárnico y sector de comidas preparadas es clara, siguiendo una estrategia de integración vertical hacia delante por medio de la cual ha consolidado la imagen de su marca comercial y ha conseguido un posicionamiento en el sector difícilmente alcanzable. La capacidad profesional de la empresa familiar, así como su dilatada experiencia en el sector es lo que le ha llevado a alcanzar el éxito empresarial.

Para concluir, la trascendencia de este análisis consiste en conocer de forma minuciosa la estrategia empresarial de una empresa familiar de la provincia de Zaragoza, El Mortero Alegre, S.L. Las conclusiones planteadas con las que se da por finalizado el informe siguen una coherencia con el objetivo planteado al inicio del trabajo, el cual estaba basado en conocer cómo la estrategia de integración vertical aplicada a pequeñas empresas, permite su crecimiento y consolidación en el mercado, alcanzando el éxito a base de focalizar todos sus esfuerzos en su proyecto familiar.

## 5. Bibliografía

1. GUERRAS MARTÍN, L.A. Y NAVAS LÓPEZ, J.E. (2015): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thomson-Reuters Civitas, 5º Edición.
2. VICTORIA MARÍA ADRIANA (2005): *Integración vertical para la cadena de valor en los agronegocios*, páginas 82-86.
3. DESS G., LUMPKIN, G., Y EISNER (2011): *Administración estratégica*. Mc Graw Hill, Quinta Edición.
4. SOPENA CANOSA, M. y MORENO GENÉ, J. (2017): *¿La integración vertical mejora la rentabilidad económica de las empresas agroalimentarias?* Cátedra de Empresa Familiar Universidad de Lérida.
5. W. CHAN KIM Y RENÉE MAUBORGNE (2015): “*La Estrategia del Océano Azul*”. Profit Editorial, Barcelona.
6. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIAS DE LA CARNE DE ESPAÑA (ANICE) “El sector cárnico español”. España. Madrid, 2018.
7. LANTERN INNOVATIO CONSULTANCY (2019): *The Green Revolution 2019*.
8. PORTER, MICHAEL E (1979): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Editorial Pirámide
9. PORTER, MICHAEL E. (2011): The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, páginas 23-41
10. WERNERFELT, B. (1984): “A resource-based view of the firm”. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No.2, páginas 171-180.
11. MICHAEL E. PORTER (1985): “*Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*”. Ediciones Pirámide, Madrid.
12. MEAT ATTRACTION. Feria Internacional del Sector Cárnico. Barcelona, 2019.
13. SALÓN DE GOURMETS. Feria Internacional de Alimentación y Bebidas de Calidad. Madrid, 2019.
14. RUMELT (1991): “Towards a strategic theory of the firm”. Robert Lamb Journal, *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, páginas 131-145.

15. GRAU Y REIG (2015). “Vertical integration and profitability of the agrifood industry in an economic crisis context”. Spanish Journal of Agricultural Research, 13 (4), 0107.
16. MINTZBERG, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Harvard Business Review.
17. GRANT, R.M (1996): Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Thomson Civitas. Quinta edición, 2006.
18. GALLO, MIGUEL A. (1998): “Ética en la Empresa Familiar”. Editorial PRAXIS,
19. S.A. NAVAS, J., & GUERRAS, L. (2002). La Dirección Estratégica de la Empresa. 3º Edición. Civitas: Madrid.
20. DESS, GREGORY G. Y LUMPKIN, G.T. (2003). “Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas”. Ed. McGrawHill. Madrid.
21. AMAT, J. (2004). “La sucesión en la Empresa Familiar”. Editorial Deusto. Price Waterhouse Coopers (PwC).
22. EL MORTERO ALEGRE. Página web (consulta enero 2020).