



Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de Chocolates Lacasa

Chocolates Lacasa Strategic Analysis

Autor/es

Elena Gracia Loscertales

Director/es

Beatriz Domínguez Bronchal

Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Zaragoza

2023/2024

Autor: Elena Gracia Loscertales

Directora: Beatriz Domínguez Bronchal

Título del trabajo: Análisis estratégico de la empresa “Chocolates Lacasa”/ Strategic analysis of the Company: “Chocolates Lacasa”.

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas.

RESUMEN

En este trabajo Fin de Grado, se va a realizar un análisis estratégico sobre chocolates Lacasa, es una empresa zaragozana cuya actividad principal es la fabricación y comercialización de chocolates.

Para poder llevarlo a cabo se realiza un análisis del entorno general gracias a la herramienta PEST y un análisis del entorno específico con las cinco fuerzas competitivas de Porter. Posteriormente se estudia el análisis interno de la empresa con las herramientas del análisis VRIO y la cadena de valor para conocer que recursos y capacidades tienen más potencial para generar una ventaja competitiva.

Por último se analiza la estrategia competitiva y corporativa que sigue la empresa, se presentan las principales conclusiones del análisis y se ofrecen varias recomendaciones a la empresa para afrontar las futuras oportunidades y amenazas.

ABSTRACT

In this Final Degree Project, a strategic analysis will be carried out on Lacasa chocolates, a company from Zaragoza whose main activity is the manufacture and sale of chocolates. In order to carry it out, an analysis of the general environment is carried out using the PEST tool and an analysis of the specific environment with Porter's five competitive forces. Subsequently, the internal analysis of the company is studied with the tools of the VRIO analysis and the value chain to find out which resources and capabilities have the greatest potential to generate a competitive advantage. Finally, the competitive and corporate strategy followed by the company is analysed, the main conclusions of the analysis are presented and several recommendations are offered to the company to face future opportunities and threatsret.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. PRESENTACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA	4
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO	6
3.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	6
3.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	12
3.3 GRUPOS ESTRATÉGICOS	20
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO	21
4.1 CADENA DE VALOR	21
4.2 RECURSOS Y CAPACIDADES	25
5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	28
6. ESTRATEGIA COMPETITIVA	29
7. ESTRATEGIA CORPORATIVA	30
7.1 ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL	31
7.2 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO.....	32
7.3 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA.....	33
8. PERSPECTIVAS DE FUTURO Y CONCLUSIONES	35
9.BIBLIOGRAFÍA	36
10. ANEXOS	39

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Línea de tiempo de chocolates Lacasa	5
Ilustración 2:Evolución de los precios de la energía 2020-2023.....	9
Ilustración 3: Gasto anual de los hogares en cacao, chocolate y sucedáneos en España entre 2013 y 2022	11
Ilustración 4: Evolución del gasto de I+D en España.....	12
Ilustración 5: Ciclo de vida de la industria	13
Ilustración 6 :Índice de Herfindahl	14
Ilustración 7:Distribución porcentual del chocolate y cacao importado a España en 2022, por país de origen	18
Ilustración 8: Grupos estratégicos	21
Ilustración 9: Cadena de valor de Porter	22
Ilustración 10: Distribución por sexo y edad en plantilla.....	26
Ilustración 11:Análisis Dafo y Came.....	29
Ilustración 12: La cadena de valor de Chocolates Lacasa	32
Ilustración 13: Porcentaje de ingresos de las unidades de negocio	33
Ilustración 14:Alianzas estratégicas de Grupo Lacasa con otras marcas	34

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de fin de grado se ha elaborado un análisis estratégico de la empresa Chocolates Lacasa, que se dedica a la fabricación y comercialización de chocolates, bombones y turrones.

El principal motivo por el cual se ha elegido esta compañía es el impulso de como una empresa zaragozana ha conseguido abrirse camino dentro del sector y lograr ser una de las empresas con mayor posición en España, alcanzando en el año 2021 unas ventas de 90.762.189€¹.

El objetivo del trabajo es identificar qué recursos, capacidades y decisiones estratégicas hacen que esta empresa ocupe una posición tan sólida en el sector, prestando atención a las particularidades de esta empresa en el proceso de creación de valor. Tras el análisis estratégico, se pretenden ofrecer recomendaciones y propuestas de mejora a la empresa con el fin de seguir manteniendo una buena posición en la industria.

Se examinará la situación en la que se encuentra la compañía realizando un análisis estratégico del entorno general y específico de la empresa, e investigando el ámbito interno para así poder detectar los recursos con lo que cuenta la empresa y obtener una ventaja competitiva. También se determinará qué tipo de estrategias se están utilizando actualmente en la empresa

2. PRESENTACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

Analizando los comienzos de la empresa tal y como muestra la línea de tiempo en la Ilustración 1, Chocolates Lacasa empezó su actividad en el año 1852 cuando su fundador Antonio Lacasa Ipiens construyó un almacén en Jaca donde vendía tejidos, garbanzos y chocolates que él mismo fabricaba, fue a finales de siglo cuando sus hijos tomaron la decisión de ceñirse solo a la fabricación de chocolate.

A lo largo de los años la empresa fue creciendo y en la década de los 80 surgen los famosos Lacasitos, dando lugar al inicio de una nueva etapa para Chocolates Lacasa, Debido al gran éxito del producto, la compañía invirtió en la construcción de una planta

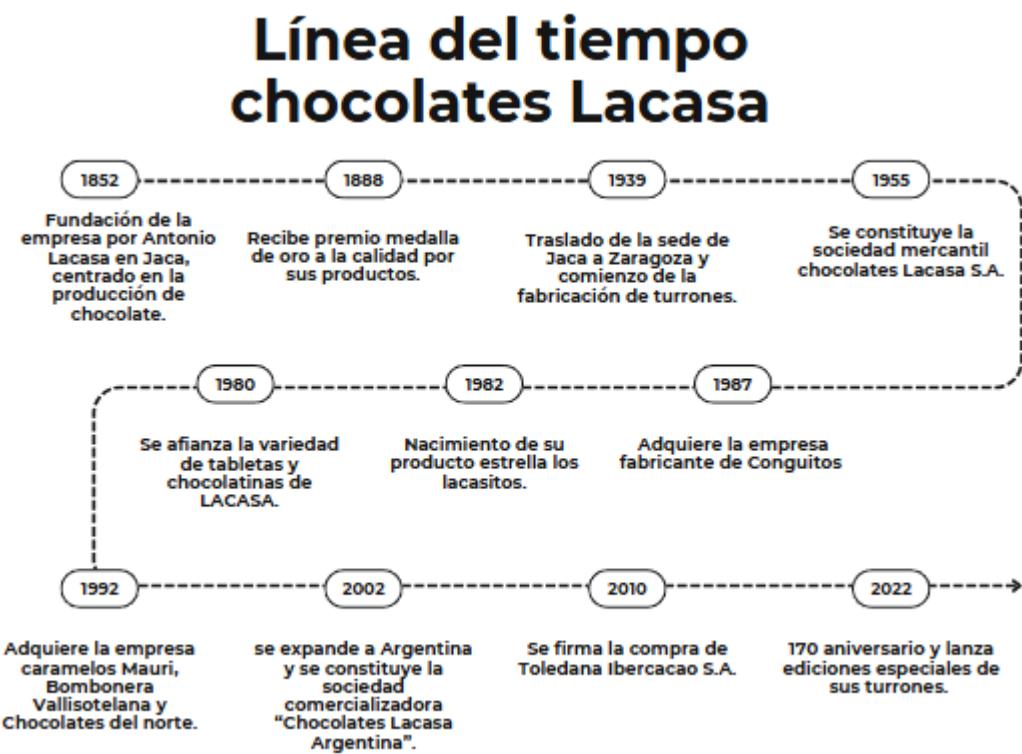
¹ El economista (2022).Disponible en: (<https://ranking-empresas.eleconomista.es/COMERCIAL-CHOCOLATES-LACASA.html>)

solo para los Lacasitos, es una gragea de chocolate y recubierta de leche, se producen en siete colores disponibles (blanco, marrón, rojo, azul, verde, amarillo y naranja).

En 1987, Chocolates Lacasa compró la empresa fabricante de Conguitos y ello marcó una etapa de éxito y de expansión. Tras esta adquisición, el diseño de este producto se va cambiando para adaptarlo a la actualidad, lo que demuestra la apuesta de esta empresa por la innovación y creación de nuevas variedades de sus productos más exitosos. Actualmente, existen diferentes variedades de conguitos, por ejemplo los recubiertos de chocolate negro o de chocolate blanco. (Ver Anexo I)

Actualmente su cartera de productos chocolateros es muy amplia, pero siguen destacando sus productos tradicionales, como los Lacasitos y Conguitos. Sus productos se pueden comprar en diferentes superficies que se encuentran ubicadas en distintos mercados geográficos. En concreto, Chocolates Lacasa opera en el mercado Europeo, Asiático, Africano y en América Latina.

Ilustración 1: Línea de tiempo de chocolates Lacasa



Fuente Elaboración Propia

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

Para conocer las amenazas (A), oportunidades (O), fortalezas (F) y debilidades (D) de una empresa, es necesario realizar un análisis estratégico. Las amenazas y oportunidades (A y O) se refieren a factores externos que pueden influir en la empresa, mientras que las fortalezas y debilidades (F y D) se refieren a aspectos internos de la organización.

3.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El entorno general de una empresa viene determinado por su ubicación geográfica. Chocolates Lacasa opera en diferentes mercados. De hecho, en el año 2023 un 26% ² de sus ventas proceden de exportaciones a otros países. En su gran mayoría, estas exportaciones se realizan a países de la UE, siendo los principales compradores: Portugal, Francia e Italia.

Se va analizar con más detenimiento el mercado español, debido a que es el país de origen y también el mercado que más ventas le proporciona a la empresa.

Cada año, Chocolates Lacasa publica un informe de sostenibilidad y de gobierno. Se han comparado la facturación y el número de empleados en los años 2022 y 2023 para observar su evolución en el mercado.

En el año 2022 obtiene unas ventas nacionales de 137.760.041€ y unas exportaciones de 39.479.558€, a continuación en el ejercicio del año 2023 la empresa logra superarse alcanzando una facturación total de 208.360.493€, obteniendo unas ventas nacionales de 153.733,506€ y unas exportaciones de 54.626.987€,

El número de empleados en la plantilla ha ido aumentando a lo largo de los años, tiene un número de empleados en el año 2022 de 750 y en el año 2023 de 789 trabajadores.

ANÁLISIS PEST

El entorno general hace referencia a los factores que afectan a las empresas que operan en un determinado mercado geográfico, independientemente de la actividad que realicen. Para analizar estratégicamente el mercado español, una herramienta útil es el PEST. Esta herramienta consiste en cuatro factores relacionados con el entorno macroeconómico de la empresa: el político (P), el económico (E), el sociocultural (S) y el tecnológico (T). Se

² Memoria(2023) Disponible en
(https://grupo.lacasa.es/content/pdf/memoria_responsabilidad_ES_2022_2023.pdf)

va a hacer uso de ella para detectar las principales oportunidades y amenazas a las que se enfrenta actualmente la empresa en esos cuatro factores

- Factores políticos

Son aquellos factores administrativos, legales y reguladores en los que la empresa opera, por ello se va a analizar diferentes aspectos relevantes que pueden afectar a Lacasa.

La compañía debe de cumplir las normas comunes de la Unión Europea específicas para los productos de cacao y de chocolate, que completan la legislación aplicable a los productos alimenticios.

Esta normas europeas determinan que en algunos productos de cacao y de chocolate se especifica el porcentaje mínimo de cacao así como la posibilidad de utilizar una cantidad de materias grasas vegetales, distinta a la manteca de cacao, sin que exceda del 5 % del producto acabado, para la empresa Lacasa el hecho de que se establezcan normas comunes a todas las empresas es una oportunidad ya que se garantiza que todas compañías compiten en igualdad de condiciones en el mercado.

También en España los productos chocolateros están sujetos a IVA, y estos impuestos afectan a los precios del consumidor y la demanda de productos chocolateros, el IVA del Chocolate en España es del 10% sin embargo algunos productos chocolateros que puedan considerarse gourmet podrían estar sujetados al IVA del 21%.³ El aumento del IVA a lo largo de los años ha hecho que afecte a Chocolates Lacasa, debido a que si el precio final para el consumidor aumenta debido al incremento del IVA, puede que sea posible que la demanda de sus productos decaiga lo que podría afectar a las ventas de la empresa y como consecuencia ser un factor negativo o de amenaza.

Por otra parte también supone una amenaza la desestabilización por los enfrentamientos bélicos que están sucediendo a nivel mundial, y que principalmente nos afectan a nivel europeo con la guerra de Ucrania, interfieren en las decisiones políticas de ayudas al empresario y también está presente el descontento que se está viviendo a nivel del transporte nacional e internacional.

³ Agencia tributaria (2024).Disponible en:[Tipos_IVA_2023.pdf \(agenciatributaria.gob.es\)](https://www.agenciatributaria.gob.es)

En definitiva, la regulación europea propone una competencia igualitaria en todos los países, sin embargo, también existen amenazas por la inestabilidad que suponen los conflictos bélicos, no solamente a nivel europeo sino también mundial, un entorno que supone clara amenaza.

- Factores económicos

Respecto a los factores económicos, a finales del 2021 los precios de la luz por MWh empiezan a despuntar respecto a los de otros meses, esto afectó negativamente a las empresas del sector, al contar con mucha maquinaria provocó una subida en los costes, la cual también se vio afectada también en el año 2022 y provocó una clara amenaza para las compañías.

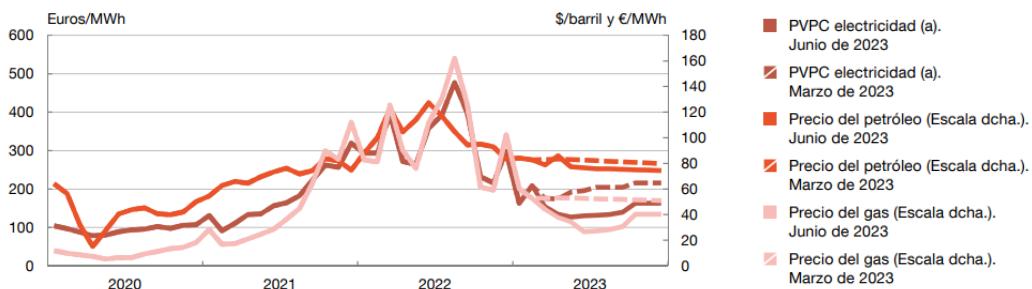
Sin embargo, en el año 2023, se ha observado una disminución en los precios de la energía, esta tendencia es una oportunidad para Chocolates Lacasa, ya que le permitirá acercarse a los costes de suministros que tenía en 2021, recuperando así sus márgenes de beneficio. (Ver ilustración 2).

Otro factor interesante a considerar es la evolución que pueda tener el PIB en España ya que es un factor muy importante y si se cumplen los pronósticos y hay una caída en el año 2025, puede afectar a la empresa ya que los consumidores es probable que tengan menos ingresos y prefieran gastar en productos de consumo más esenciales y no en chocolate, por lo que se vería reducida la demanda nacional del sector chocolatero y se podría definir como una amenaza.

Por otra parte, la volatilidad en los precios de las materias primas puede suponer una amenaza en el sector chocolatero debido a que la fluctuación de los precios del cacao y otros ingredientes puede afectar a la rentabilidad ya que el cacao es sensible a las condiciones climáticas alterando a las regiones productoras de cacao lo que puede llevar a tener una producción más costosa.

Ilustración 2: Evolución de los precios de la energía 2020-2023

1.a Evolución de los precios de la energía



Fuente: Mercado Ibérico del gas. Operador del mercado Ibérico – Polo Portugués y Reuters Año 2023

- Factores Sociales:

Las percepciones que tenemos la población pueden afectar al consumo del cacao, por ello la asociación española de dulce realizó una encuesta para analizar los hábitos de compra de los consumidores mayores de 18 años en la que participaron 476 encuestados, se determinó que el 87%⁴ de los encuestados reconocen que comen chocolate semanalmente, también se analizó qué tipo de productos son los preferidos por los consumidores, situándose con un 94,2% las tabletas de chocolate y siendo su sabor preferido el chocolate negro y el chocolate con leche.

La encuesta también pregunta al consumidor sobre el contenido de azúcar siendo indiferente en un 32%, sin embargo, el 45% elige el chocolate con azúcar.

Una de las conclusiones que se obtuvo es que las marcas preferidas para los consumidores son Nestlé, Milka o Lindt, siendo empresas competidoras de Chocolates Lacasa., por lo tanto se puede concluir que existe un alto porcentaje de españoles que consumen chocolate frecuentemente por lo que resultaría una oportunidad.

En cuanto a la ingesta promedio por persona de chocolates y cacaos cerró el año 2022 con una cantidad de 3,28 kilos, un 9,6 % inferior al periodo anterior. El chocolate disminuye en una proporción del 8,2 %, el equivalente a consumir 0,11 kilogramos menos por persona y año. El consumo de otros productos de chocolate y cacao también decrecen, y lo hacen a un mayor ritmo, ya que por persona se compra un 10,3 % menos, siendo su equivalencia por persona y año de consumir

⁴ Sweet press (2021). Disponible en: ([El consumo de chocolate en 2021, a examen - SWEET PRESS](#))

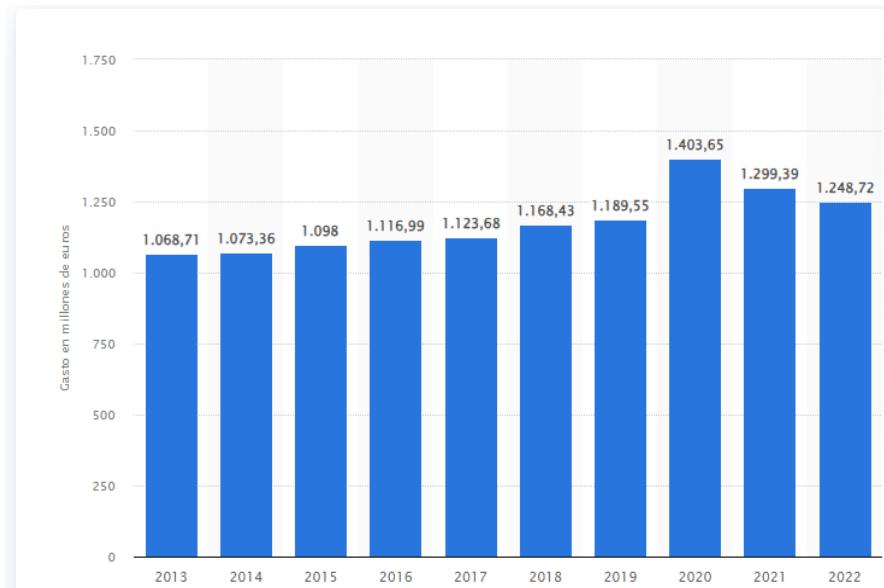
0,24 kilos menos. No obstante, esta categoría cuenta con la mayor proporción de consumo, siendo la ingesta promedio de 2,07 kilogramos por persona y año

La comunidad autónoma que tiene el consumo per cápita más alto por individuo es Galicia, con un consumo de 4,24 kilos por persona y año, equivalente a consumir un 29,1 % más de volumen, que sería una proporción aproximada de 0,96 kilogramos más por año y persona, que el promedio nacional. Superan el promedio del mercado individuos de CCAA como Aragón, País Vasco o Cantabria entre otras.

Vemos que Aragón supera el promedio, lo cual se puede calificar como una oportunidad.

El gasto de los hogares en España en productos alimentarios de chocolate cacao y sucedáneos entre los años 2013 y 2022 registró una tendencia positiva, como muestra la siguiente ilustración 3, se puede observar como el gasto anual de cacao de las familias españolas ha ido en aumento, por lo que el mercado cuenta con un gran abanico de oportunidades, e incluso podemos observar que el mercado nacional de chocolates y cacao en España ha demostrado una notable resistencia y ha continuado ofreciendo oportunidades de negocio a pesar de los desafíos que han podido surgir como en el año 2020 con la crisis del Covid-19, sin embargo resultó tener un impacto favorable ya que uno de los sectores que no se ha visto mermada su demanda en tiempos de coronavirus ha sido la confitería. De hecho, España lideró el crecimiento del chocolate en Europa durante el confinamiento, según un estudio de Iri, por lo que el mercado cuenta con un gran abanico de oportunidades.

Ilustración 3: Gasto anual de los hogares en cacao, chocolate y sucedáneos en España entre 2013 y 2022



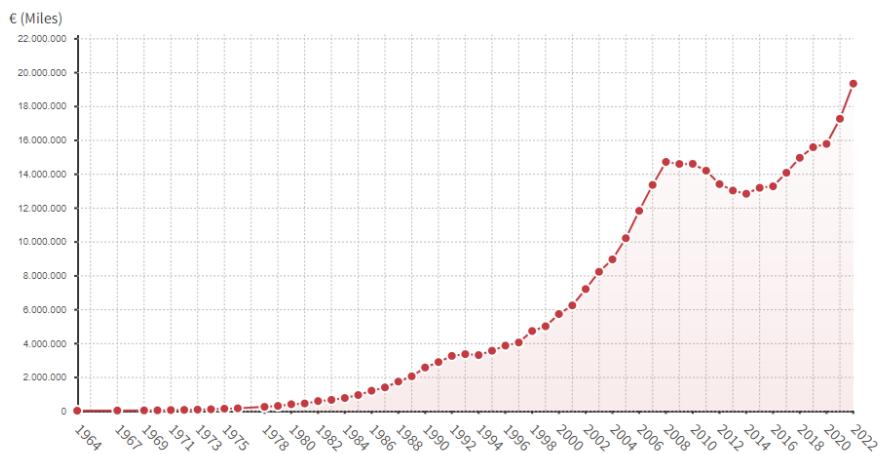
Fuente: Statista

- Factores tecnológicos:

Los factores tecnológicos afectan al sector chocolatero como las mejoras de procesos de producción y la innovación en maquinaria, esta última juega un papel fundamental y permite la automatización de muchas etapas del proceso de producción del chocolate facilitando nuevas técnicas de producción para crear productos más innovadores y más saludables como podría ser el chocolate sin azúcar, desempeña un papel muy importante siendo una oportunidad en el sector del chocolate porque garantiza la eficiencia de la producción y la calidad del producto, además promociona el ahorro energético y fomenta el uso racional de los procesos productivos y de las distintas formas de energía.

Como observamos en la ilustración 4 la poca inversión en investigación y desarrollo supone una amenaza para las empresas ya que tienen que ser las propias empresas las que tienen que realizar grandes inversiones en I+D de manera privada, ya que España no destaca por invertir mucha cantidad pero sí que podemos observar que a partir de la crisis de 2008 sí que ha habido un aumento.

Ilustración 4: Evolución del gasto de I+D en España



Fuente: epData

3.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Está formado por un conjunto de factores vinculados a la industria que afectan directamente a la actividad de la empresa. El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter nos ayuda a conocer el nivel de atractivo de una industria. Gracias a este análisis, podremos saber cuáles son las principales amenazas de la industria y así comprender la magnitud de los beneficios medios de las empresas que la componen.

LA INDUSTRIA

Es crucial delimitar la industria en la que opera nuestra empresa, ya que esto nos permitirá identificar a nuestros competidores.

La actividad que desarrolla la compañía pertenece, según la clasificación del CNAE y aplicando el criterio administrativo, al código 4636 “Comercio al por mayor de azúcar, chocolate y confitería”.

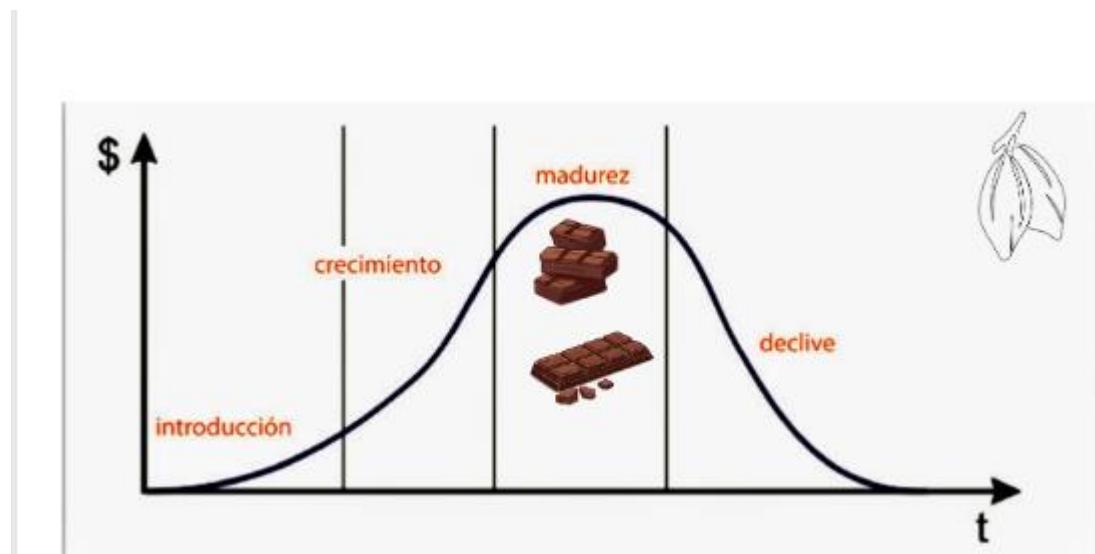
Es importante determinar el análisis del ciclo de vida de la industria y los cambios en el sector tendrán una importancia estratégica y pueden afectar a la estructura del mismo. Por ello, si están relacionados con el grado de madurez del mismo, es importante comprender cada una de las etapas por las que puede pasar, desde la fase inicial, la fase de crecimiento, la fase de madurez y la fase de declive.

En este caso de estudio podemos confirmar que nos encontramos ante un sector o industria consolidada, ya ha superado otras fases o etapas previas, como es la del crecimiento. Actualmente se encuentra en una etapa de madurez, ya que el mercado ha

alcanzado su punto máximo en crecimiento y demanda, la competencia es bastante elevada y las empresas buscan poder diferenciarse del resto de los competidores en el mercado, por lo que los precios podrían tender a disminuir debido a la competencia, (Ver ilustración 5).

En esta etapa el principal objetivo de las empresas, es utilizar estrategias de innovación en los procesos de producción y también introducir una variedad de nuevos productos y sabores para así poder satisfacer los gustos de los consumidores, o bien utilizar una estrategia de expansión en nuevos mercados, para así poder alcanzar una cuota de mercado superior a sus competidores.

Ilustración 5 Ciclo de vida de la industria



Fuente Elaboración propia

ANÁLISIS PORTER

A la hora de realizar un análisis del entorno específico de Chocolates Lacasa, se va utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter, sirve para evaluar la competitividad dentro de la industria y comprender las dinámicas que influyen en la rentabilidad y la posición de la empresa.

Las cinco fuerzas a estudiar son: la rivalidad de los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de entrada de nuevos competidores y amenaza de productos sustitutivos.

- Competencia/Rivalidad

En el mercado de productos chocolateros existen grandes empresas que ofrecen a los consumidores productos de confitería y chocolates. Por lo que el mercado es altamente competitivo, las estrategias más utilizadas entre las empresas son la expansión geográfica tanto a nivel regional como nacional y el lanzamiento de nuevos productos.

Vamos a realizar un estudio de la estructura de la industria y su grado de concentración y para ello se ha realizado un análisis para determinar la competencia y rivalidad de la industria, en las que se ha seleccionado veinte empresas más importantes del sector a través del buscador SABI filtrando por el CNAE 4636 "Comercio al por mayor de azúcar, chocolate y confitería", obteniendo los ingresos de explotación de cada una de ellas, tal y como se puede observar en el siguiente gráfico se ha obtenido un índice de Herfindahl del 0,1925< a 0,20 lo que representa a una industria de competencia perfecta, es decir la industria del chocolate está formada por muchas empresas de tamaño similar y al tener poca concentración la rivalidad es alta, esto es debido a la gran cantidad de competidores en esta industria. Chocolates Lacasa se encuentra con un grado de concentración del 1,48% y la empresa más competitiva Nestle España con un 38.87%. (Ver ilustración 6)

Ilustración 6: Índice de Herfindahl

NOMBRE DE LA EMPRESA	Ingresos de explotación en miles de euros	CR	CR^2
Nestle S.A	2.396.848	38,87%	0,1510844
Mondelez España	577.870	9,37%	0,0087821
Natra S.A	202.365	3,28%	0,0010770
Ferrero ibérica	295.629	4,79%	0,0022984
Chocolates Lacasa	91.058	1,48%	0,0002181
Chocolates Valor	127.742	2,07%	0,0004291
Sanchis Mira	106.793	1,73%	0,0002999
Lindt & Sprungli	101.547	1,65%	0,0002712
Mars multisales	179.790	2,92%	0,0008501
VICKY FOODS PRODUCTS SLU	377.724	6,13%	0,0037522
ACOR & TEREOS IBERIA SA	199.721	3,24%	0,0010490
IDILIA FOODS SLU	178976	2,90%	0,0008424
POSTRES Y DULCES REINA SL	112.086	1,82%	0,0003304
INDCRE SA	129.167	2,09%	0,0004388
COPERSUCAR EUROPE	122.308	1,98%	0,0003934
CHOCOLATES DEL NORTE SA	24.723	0,40%	0,0000161
EUROPRALINE SL	26.340	0,43%	0,0000182
CHOCOLATES SIMON COLL SA	20.146	0,33%	0,0000107
TURRONES PICO SA	17.203	0,28%	0,0000078
Resto de empresas	878.350	14,24%	0,0202896
TOTAL	6166386,265	100,00%	0,192459
		N	5,196

Fuente Elaboración propia

El principal competidor para la compañía es Nestlé, una empresa multinacional Suiza que cuenta con operaciones en todo el mundo y presente en más de 180 países, teniendo una cartera muy diversificada de productos desde lácteos, chocolates, café o alimentos para mascotas.

Nestlé cuenta con gran reconocimiento de marca, por lo que una de sus estrategias principales de mercado es promover y distribuir sus productos en diversos mercados, adaptándose a las necesidades de cada país. Nestlé invierte bastante en investigación y desarrollo y está comprometida con la mejora continua y el desarrollo de nuevos productos.

En términos de tamaño y alcance global Nestlé es una empresa más grande y con mayor facturación que Chocolates Lacasa, aunque también tenga como objetivo su expansión geográfica y esté presente en Latinoamérica y Europa.

Otra empresa líder es Mondelez España, es otro competidor al que le tiene que hacer frente Chocolates Lacasa es una empresa multinacional estadounidense que opera también en España, es reconocida por ser la propietaria de marcas muy reconocidas como Oreo, Milka y cuenta con una amplia gama de productos como galletas, chocolates y chicles. La estrategia de crecimiento que sigue Mondelez es sobre todo la expansión geográfica busca la presencia en otros mercados y también explotar mercados emergentes.

También invierte en innovación y desarrollo mejorando sus productos existentes y adaptándose a las tendencias de cada mercado en el que opera.

Otro grande rival es Natra S.A, es una empresa española con sede en Barcelona, especializada en la producción de chocolate y cacao, cuenta con una gran variedad de productos que incluye chocolate a granel, chocolate en polvo y otros productos relacionados con el chocolate.

La estrategia de crecimiento que sigue Natra es diversificar su cartera de productos para así poder atender a diferentes segmentos de Mercado y poder adaptarse a los cambios en los gustos en los consumidores, destaca por la creación de productos con ingredientes naturales u orgánicos y se compromete con la reducción del impacto ambiental obteniendo materias primas de fuentes sostenibles.

Ferrero Ibérica S.A., empresa nacida en 1946 como una pequeña pastelería en Alba, Italia, Ferrero está hoy presente en más de 50 países con 37 plantas de producción repartidas por los cinco continentes. Nuestros productos se comercializan en más de 170 países de todo el mundo. Sus marcas emblemáticas son Nutella, Ferrero Rocher, Kinder Bueno o Kinder Joy han conseguido un crecimiento de las ventas netas, impulsado por Estados

Unidos e Italia, y acompañado de la consolidación de las cuotas de mercado en la mayoría de regiones.

Idilia Foods inició su andadura en 1945 en Barcelona en un pequeño obrador del barrio de Gracia. Allí empezó a construirse una historia de éxito y a elaborarse ColaCao, con una receta secreta que hoy conoce muchas familias en el mundo. Con el paso del tiempo, se ha convertido en un referente en los desayunos hasta el punto de que cada segundo se toman más 50 vasos de leche con ColaCao en España.

Al comparar las diferentes empresas competidoras que afectan a Chocolates Lacasa, podemos tener en cuenta algunos aspectos como que la empresa Nestle y Mondelez son compañías multinacionales y aunque Lacasa tenga presencia en muchos países puede tener una presencia más limitada que Nestle y Mondelez.

Los competidores al tener mayor facturación podrán invertir más en publicidad o realizar técnicas de Marketing más globales que Chocolates Lacasa. La empresa puede pretender tener estrategias de Marketing más locales y puede estar más centrado en la artesanía y en la calidad de sus productos.

Sin embargo, con el siguiente competidor Natra sí que tiene un enfoque más similar siendo dos empresas españolas, las dos compañías buscan seguir creciendo y cada vez darse a conocer y tener más presencia en otros países.

Como podemos observar (Ver Anexo II), existen muchas empresas dedicadas a la producción de chocolate, sin embargo, el mercado está principalmente ocupado por grandes empresas que comercializan los productos a nivel nacional e internacional, aunque también hay empresas más pequeñas que su actividad se centra en operar a nivel nacional, debido a todo lo comentado anteriormente se puede afirmar que existe una rivalidad alta en el mercado.

- Poder de negociación de los proveedores

Como preámbulo en este apartado podemos decir que uno de los mayores exportadores de Cacao a España es Alemania con casi un 24%. La segunda y tercera posición fue para Italia con un 18,68% y Francia con un 18,56%. (Ver Ilustración 7).

Respecto a Chocolates Lacasa tienen diferentes proveedores dependiendo del ingrediente o producto.

Como ya se mencionado anteriormente, el producto clave en la empresa son los Lacasitos, las materias primas para su elaboración son manteca de cacao, cacao en polvo, leche en polvo, azúcar, edulcorantes y aromas.

- Manteca de cacao los proveedores son el Grupo Olam, el Grupo Nederland y el Grupo ADM.
- Cacao en polvo los proveedores son el Grupo Olam, el Grupo Nederland y la empresa Indcresa.
- Leche en polvo los proveedores son Central Lechera Asturiana, la empresa belga wBelgomilck, la danesa Arla Foods y la también danesa Friesland Campina.
- Azúcar los proveedores son Nueva Comercial Azucarera, la portuguesa Rar Portugal, la alemana Sudzucker y la española Acor & Tereos Iberia.
- Edulcorantes los proveedores son Syral Iberia, la compañía estadounidense Carguill y la francesa Roquette.

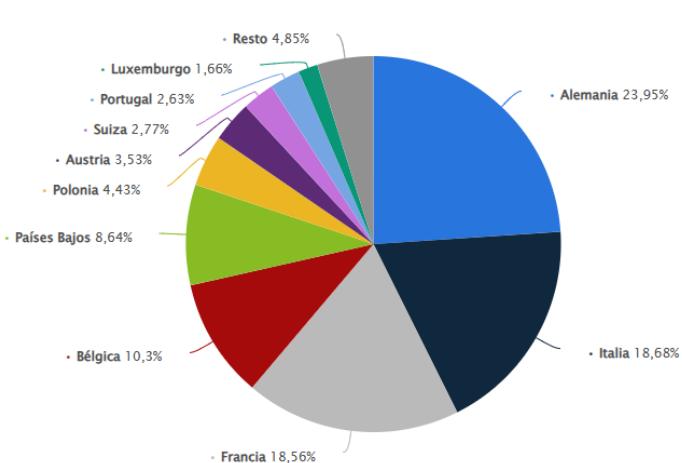
Respecto al packaging de los lacasitos y otros productos de Chocolates Lacasa, la empresa Zaragozana que les provee es Milán Inagraf que se dedica a la fabricación del envase de turrones, lacasitos y casi en la totalidad de sus productos.

Los costes de cambio entre los proveedores son bajos debido a que hay una oferta bastante amplia de las materias primas que se han mencionado anteriormente, por lo que la empresa habrá seleccionado a los mejores proveedores que le garanticen una buena calidad de sus productos, sin embargo si decide cambiar de proveedor tendrá que enfrentarse a algunos gastos relacionados con el proceso de búsqueda de un nuevo suministrador y también existe el riesgo que las nuevas materias primas no se ajusten a la calidad requerida. Por lo tanto, debido a la gran cantidad de proveedores que hay existen

más posibilidades a la hora elegir proveedores, reduciendo de esta manera el poder negociador que pueden ejercer estos sobre las empresas

A continuación podemos observar por países de origen los tantos por ciento de chocolate y cacao importado en España en el año 2022.

Ilustración 7 Distribución porcentual del chocolate y cacao importado a España en 2022, por país de origen



Fuente Statista año 2023

- Poder de negociación de los clientes

Se va a analizar los clientes de Chocolates Lacasa y el poder de negociación frente a ésta, los clientes para la empresa son los consumidores finales del producto, como hemos visto anteriormente es una industria con muchos competidores, por lo que los consumidores no son fieles a una empresa, por ello las empresas buscan destacar innovando en sus productos para poder atraer a los consumidores.

Existen costes de cambio ya que los consumidores invierten tiempo en encontrar una nueva marca que satisfaga sus necesidades y existe el riesgo de no disfrutar tanto del nuevo sabor. Estos costes pueden influir en la disposición de los consumidores para probar nuevas marcas de chocolate y pueden afectar a la lealtad de Chocolates Lacasa,

Por otra parte, tal y como se comenta posteriormente, hay una amenaza de productos sustitutivos en dicha industria, la amplia gama de productos sustitutivos en el mercado aumenta el poder de negociación de los clientes, ya que tienen múltiples alternativas si no están satisfechos con un producto específico de chocolate.

Por lo que se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es alto ya que hay muchos productos que están diversificados, por lo que Chocolates Lacasa tiene que ofrecer una calidad muy buena en sus productos, lo que implica que la empresa debe ofrecer productos de alta calidad para mantener la lealtad de sus clientes y competir con otras marcas.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las empresas chocolateras pueden beneficiarse de las economías de escala ya que se reducen sus costes de producción al aumentar su producción, por lo que mientras la compañía está produciendo más cacao sus costes promedio disminuyen y sería más competitiva en el mercado, por lo tanto, las empresas nuevas en el sector se verían perjudicadas en términos de costes y precios.

Como ya se ha nombrado anteriormente en este sector se presentan barreras regulatorias ya que están sujetas a unas normas de etiquetado y seguridad alimentaria y cumplir con estas regulaciones puede ser bastante costoso para empresas nuevas en el sector.

En resumen, las barreras a la entrada en el mercado del chocolate son bastante altas, ya que existen numerosas marcas establecidas compitiendo por la cuota de mercado y hace que sea difícil para las empresas nuevas competir con el éxito de las empresas ya establecidas.

Por ello se puede concluir que Chocolates Lacasa cuenta con una baja amenaza de nuevos competidores, ya que existen factores como los nombrados anteriormente que lo dificultan.

- Productos sustitutivos

Un producto sustitutivo, es aquel bien que es utilizado en lugar de otro para poder satisfacer una necesidad similar, por lo que, en el sector chocolatero existen alternativas sustitutivas al chocolate como pueden ser caramelos, helados o productos de confitería con sabores similares al chocolate como puede ser vainilla o caramelo.

También, algunas de las alternativas al chocolate pueden ser productos más saludables como snacks saludables como las barritas de cereales, frutas o de frutos secos.

Existe un producto que por sus propiedades y ventajas saludables puede ser una gran amenaza, hablo de la “Algarroba” como sustituto del cacao, tiene un color y sabor muy similar, aunque sin el amargo sabor del cacao, la harina de algarroba se puede añadir a

las leches o bebidas vegetales para tomar como bebida caliente, usarla para preparar tabletas de "chocolate" o también para elaborar distintas recetas de repostería, algunas de sus propiedades son: no contiene grasa por lo que es perfecta para personas que necesitan dietas bajas en grasa, no contiene cafeína y es ideal para los niños, es buena fuente de calcio y de fibra, es más sostenible puesto que el árbol del algarrobo se cultiva en la cuenca mediterránea y no necesita mucha agua.

En definitiva, estos productos sustitutivos presentan una amenaza alta en el sector chocolatero, debido a la amplia gama de opciones disponibles para los consumidores se pueden satisfacer de manera similar las mismas necesidades y deseos que el chocolate.

3.3 GRUPOS ESTRATÉGICOS

Anteriormente se ha analizado el entorno general y el específico, ahora es necesario investigar si existen grupos estratégicos en el sector. Los Grupos estratégicos son empresas que utilizan estrategias similares dentro de una industria y para estudiarlos es imprescindible tener en cuenta la dimensión estratégica, aquí se tienen en cuenta diversas variables como el tamaño de la compañía, su situación geográfica, su facturación, su gama de productos, etc.

En la industria chocolatera, los grupos estratégicos también pueden definirse según varios criterios como la diversidad de productos y servicios, los segmentos de mercado a los que se dirigen, los canales de distribución o el posicionamiento de los precios.

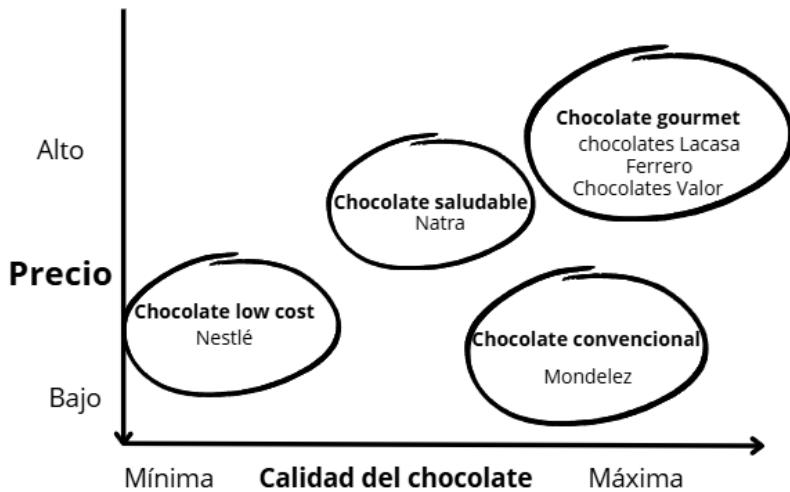
En este caso vamos a realizar grupos estratégicos dependiendo de las gamas de chocolate, como el Chocolate gourmet y de alta gama que se caracteriza por su buena calidad o tener una elaboración artesanal, estos chocolates suelen tener un sabor y una textura refinada.

Chocolate saludable este grupo se basa en la producción de chocolate con ingredientes naturales, sus consumidores es un público concienciado con la salud y su bienestar.

Chocolate low cost, es una variedad de chocolate que se comercializa a precios más bajos en comparación con otros productos.

Chocolate convencional, este grupo realiza desde el cultivo del cacao hasta la producción del chocolate para una posterior venta al consumidor final.

Ilustración 8: Grupos estratégicos



Fuente Elaboración propia

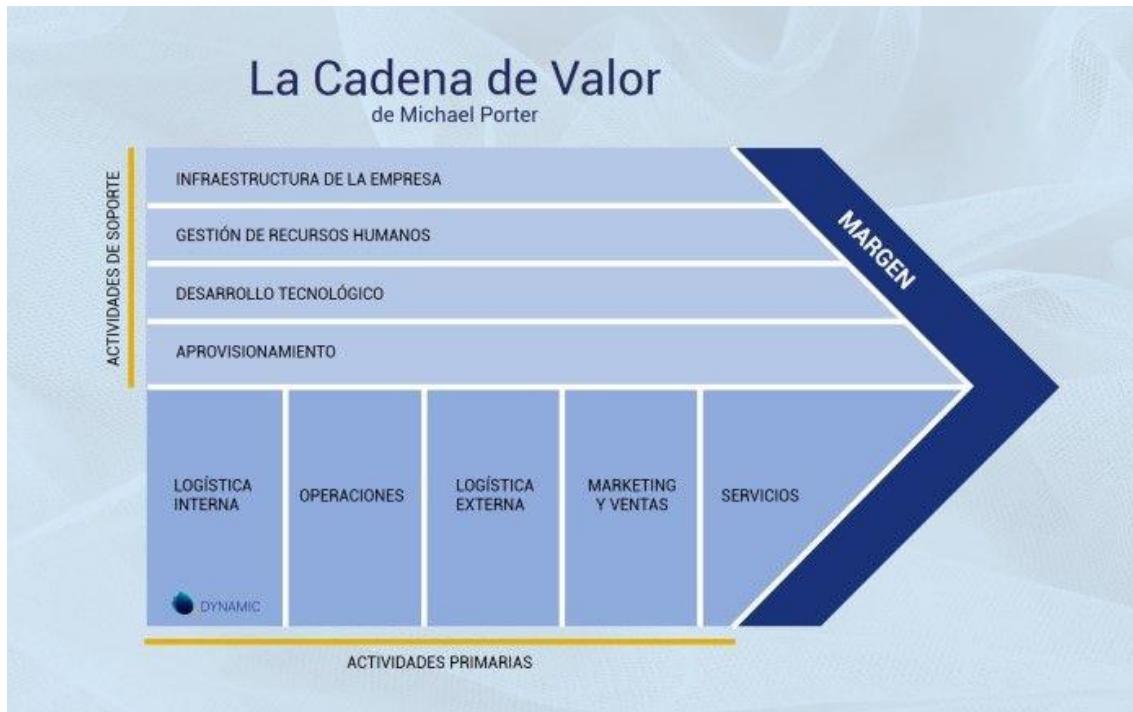
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

Una vez estudiado el entorno general y específico donde opera Chocolates Lacasa, se va a realizar el análisis interno de la empresa investigando las diferentes actividades que integran la cadena de valor de la empresa, y se analizará los principales recursos y capacidades que posee, por último se llevará a cabo un análisis VRIO.

4.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta desarrollada por Michael Porter, con la finalidad de comprender el comportamiento de sus costes, así como las posibles fuentes de diferenciación y describe las actividades que la empresa realiza, dividiéndolas en dos categorías: actividades primarias y actividades de apoyo.

Ilustración 9: Cadena de valor de Porter



Fuente: Dynamigc

Actividades primarias

En la cadena de valor, las actividades primarias son aquellas que están directamente vinculadas con un determinado proceso de la empresa, por ejemplo: distribución, venta, fabricación o postventa. Porter estableció las siguientes: Logística interna y producción, Logística externa, Marketing y Servicio Postventa, todas ellas están relacionadas con lo esencial de lo fundamental, que el producto se elabore y llegue a su destino satisfaciendo al cliente y por consiguiente creando más valor.

Logística interna y Producción: La empresa cuenta con cuatro fábricas repartidas por la geografía nacional (dos en Zaragoza, una en Toledo y otra en Oviedo), así como con dos filiales comerciales en Lisboa (Portugal) y Buenos Aires (Argentina).

En el proceso de producción de sus productos estos pasan por diferentes procesos, a la empresa le proveen los ingredientes necesarios como el cacao, leche, azúcar u otros que se pesan y mezclan según el producto que se quiera elaborar sometiéndose a un proceso de refinado para desarrollar la textura, más tarde pasa por un proceso de templado en el que el chocolate se enfriá y se calienta para poder obtener una textura correcta, una vez

que ya está el chocolate templado, se vierte en moldes para obtener la tableta o el producto deseado.

Logística externa: La coordinación de actividades con distribuidores resulta ser esencial a la hora de distribuir sus productos para garantizar que la cadena de suministro sea segura, desde que se fabrican los productos hasta que llegan a los puntos de venta minoristas o mayoristas. En cuanto al comercio minorista o retail los productos de Chocolates Lacasa están presentes en prácticamente el 100 % de los puntos de venta para ello se colabora activamente con todos los distribuidores y llegando aproximadamente a 20.000 puntos de venta entre hipermercados y supermercados. El Grupo Lacasa también se adapta a las nuevas tendencias del consumidor y está presentes en la venta online, y en las principales empresas de entrega a domicilio⁵.

Marketing: Actualmente la empresa utiliza publicidad a través de televisión y radio destacando sus ingredientes de alta calidad, mostrando al público la amplia gama de productos, desde los chocolates clásicos hasta productos más innovadores, especialmente estos anuncios se muestran en los medios en épocas navideñas u ocasiones más especiales como San Valentín. (Ver Anexo III)

Utiliza también las redes sociales para publicar contenido creativo y atractivo llegando a diferentes tipos de público, también el hecho de que influencers publiquen y promocionen productos de la empresa maximizan la imagen y popularidad de la marca.

Servicio postventa:

La empresa establece políticas de garantía para resolver cualquier tipo de problema relacionado con la calidad o el estado del producto y cuenta con un servicio de atención al cliente para resolver cualquier duda acerca del producto.

También realiza encuestas a consumidores para poder saber su satisfacción y recopilar sugerencias de los clientes y así mejorar la experiencia de compra de sus productos.

Al tener en cuenta estos aspectos la empresa puede fortalecer y mejorar su confianza en la marca por parte de los clientes y obtener una mayor fidelidad a sus productos.

⁵ https://grupo.lacasa.es/content/pdf/memoria_responsabilidad_ES_2022_2023.pdf

Actividades de apoyo.

Las actividades de apoyo en la cadena de suministro son fundamentales para garantizar que las operaciones se lleven de manera eficiente, las principales actividades de apoyo son infraestructuras, recursos humanos, desarrollo de tecnologías y aprovisionamiento.

Infraestructuras: La gestión directiva examina todas las estrategias que se deciden en la empresa para poder obtener un crecimiento a largo plazo, también conlleva supervisar los diferentes departamentos para obtener una gestión eficiente.

El departamento financiero se encarga de elaborar presupuestos de tesorería, evaluar los costes de la empresa y otros aspectos relevantes o el departamento de contabilidad que implica la elaboración de las cuentas anuales por lo que estos informes proporcionan una visión más clara de esta actualmente la compañía.

Por ello todas estas áreas apoyan a toda la cadena de valor para garantizar una buena toma de decisiones en la empresa.

Recursos humanos: La gestión de los recursos humanos es fundamental para que la empresa cumpla con sus objetivos, por lo que realizar un correcto reclutamiento del personal resulta necesario para poder identificar y seleccionar al mejor candidato para el puesto de trabajo.

Respecto a las políticas salariales de la empresa, la retribución que reciben los trabajadores de Lacasa cuenta con una retribución variable y una retribución fija que incluye salario teórico, rendimientos en especie y prima de seguro.

También la empresa informa periódicamente a los empleados de las diferentes pautas de salud y seguridad que ayudan a mejorar los hábitos personales y condiciones laborales, respecto a la ley de prevención de riesgos laborales.

Chocolates Lacasa invierte en el desarrollo profesional de sus empleados mediante programas de formación, con el objetivo de mejorar el rendimiento de sus profesionales y poder desempeñar responsabilidades futuras en otros puestos de la organización.

Desarrollo de tecnologías: Su objetivo es lograr la satisfacción de los clientes por ello la compañía trabaja en conseguir mejorar la calidad e innovar, cuenta con un sistema de gestión de calidad y seguridad alimentaria basado en las normativas ISO 9001, controlando sus materias primas para así poder garantizar la seguridad alimentaria.

Aprovisionamiento: Respecto al proceso de compra de las materias primas que emplea la empresa, el ingrediente fundamental es el cacao que proviene de África.

Se controla a los proveedores según los protocolos de homologación, donde se exige una serie de requerimientos para garantizar la seguridad alimentaria.

La empresa lleva a cabo un registro periódico de sus inventarios para verificar la cantidad de materias primas que hay en el almacén, teniendo en cuenta las fechas de caducidad de las materias primas para poder tener una planificación rigurosa en el proceso de producción.

4.2 RECURSOS Y CAPACIDADES

En este punto se analizan los principales recursos y capacidades que posee la empresa, divididos en recursos *tangibles* (físicos y financieros), *intangibles* (tecnología, reputación y cultura), y *humanos* (habilidades).

En primer lugar respecto a los recursos *tangibles físicos*, Chocolates Lacasa tiene fábricas de producción de chocolate con sus respectivos equipos como maquinaria, envasadores o moldes, también cuenta espacios de almacenamiento de sus materias primas como cacao, azúcar leche y otros ingredientes necesarios para la elaboración del chocolate.

También cabe destacar todos los equipos informáticos utilizados en los laboratorios para poder realizar pruebas y análisis sobre la calidad de los productos, y así poder garantizar el cumplimiento de los estándares y normativas.

En cuanto a los recursos *tangibles financieros*, en el Balance de situación del año 2022, cuenta con un capital de 601.000 € y unos fondos propios de 8.594.358 €.⁶

Respecto a los *recursos intangibles*, es importante destacar la reputación y la cultura organizativa de la empresa, ya que ha ido teniendo reconocimientos y premios como en el año 1998, premio “sección Mérito Alimentario” entregado por la ministra de Agricultura, Pesca y Alimentación y en el año 2002 que fue su 150 aniversario destacó la visita del Príncipe de Asturias Don Felipe de Borbón.

En cuanto a la tecnología, como recurso intangible, cuenta con una experiencia de más de 170 años en el sector por lo que apuesta por la mejora continua y la innovación tecnológica, para así crear productos únicos y alcanzar la excelencia en la gestión.

⁶ Información recopilada en el balance de chocolates Lacasa del año 2022 del software SABI

Un recurso muy destacado es el capital humano (ver ilustración 11) en el ejercicio 2020-2021 contaba con una plantilla media de 722 personas, compuesta en un 49% por mujeres (355) y en un 51 % por hombres (367).

Ilustración 10 Distribución por sexo y edad en plantilla

Distribución por sexo	Mujeres	Hombres	Total
Indefinido	237	321	558
Fijo discontinuo	68	17	85
Eventuales	50	29	79
Total	355	367	722
Número de despidos	4	5	9

Distribución por edad	<25	26-40	>40
Indefinido	9	173	377
Fijo discontinuo	3	27	56
Eventuales	13	40	24
Total	25	240	457
Número de despidos	0	1	8

Fuente: Informe de sostenibilidad año 2022

Tras haber analizado los recursos con los que cuenta la empresa, se va a realizar un análisis VRIO (desarrollado en 1991 por Barney JB), que nos permitirá conocer y evaluar las capacidades de la empresa para determinar si proporciona una ventaja competitiva sostenible, por ello se van analizar los cuatro atributos necesarios: *valioso, escaso, difícil de imitar y organizado para capturar valor*.

En primer lugar, uno de los factores a analizar es la imagen de marca ya que la empresa cuenta con potentes marcas como Lacasitos, Conguitos, Mentolin, o Bombón, la compañía está muy involucrada en fidelizar a sus clientes por lo que se puede considerar un recurso valioso. Asimismo es escaso y difícil de imitar ya que lleva trabajando en el sector más de 170 años por lo que cuenta con una gran reputación tanto en el territorio nacional como internacional, por lo que a otras empresas lograr esta reputación les resultaría complicado, a lo largo de los años ha demostrado que cuenta con una estructura organizativa adecuada para explotar este recurso.

Por consiguiente, la compañía está en constante innovación, por lo que está lanzando nuevos productos al mercado, entre los que destacan los Lacasitos Chilli, son unas grajeas de chocolate con leche recubiertas con azúcar coloreado de sabor picante el producto está siendo viral en redes sociales, los usuarios comentan "Así en principio, no pica nada",

pero al cabo de un rato sí que empieza a picar la garganta, por lo que a los consumidores les proporciona una percepción positiva debiéndose a su sabor único, se puede afirmar que es la innovación un recurso valioso, se puede considerar que también es escaso y difícil de imitar, analizando el mercado de los grageados, podemos afirmar que en este tipo de productos los procesos de elaboración se realizan con equipos modernos y que además se cuenta con mano de obra cualificada, así estas características no existen en la mayoría de las empresas competidoras.

Otro recurso valioso son sus modernas instalaciones o logística, posee más de 93.000 m² repartidos en cinco instalaciones (dos en Utebo, otras tres en Asturias, Toledo y Marruecos respectivamente) capaces de responder a una capacidad productiva de 114.000 toneladas/año, con una media de 789 colaboradores, aseguran la eficiencia y calidad del servicio en todos los segmentos en los que está presente, por lo que se puede concluir que es un recurso valioso. Asimismo también es difícil de imitar y escaso ya que la empresa ha registrado ciertos aspectos de su marca como sus procesos de fabricación, para así proteger su propiedad intelectual y diferenciar sus productos frente a competidores.

Así se concluye que Chocolates Lacasa posee unos recursos valiosos, escasos, difíciles de imitar y que cuenta con una estructura organizativa adecuada, por lo que tiene una ventaja competitiva sostenible gracias a su constante innovación y al buen ambiente laboral que hay en la empresa.

Factor	Valioso	Difícil de imitar	Escaso	Estructura organizativa
Imagen de marca	✓	✓	✓	✓
Innovación	✓	✓	✓	✓
Logística	✓	✓	✓	✓

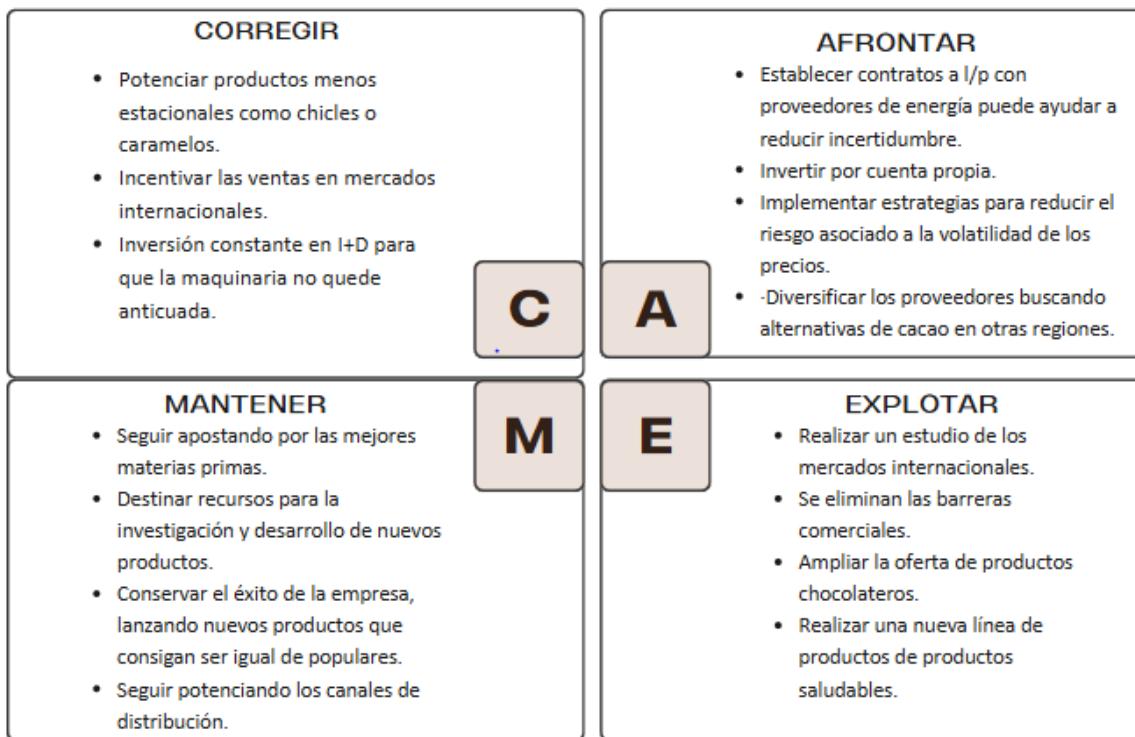
5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación, se van a detectar y analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene la empresa Chocolates Lacasa, para ello se realiza un análisis DAFO, esta herramienta nos permitirá poder conocer la situación actual y obtener una visión global de cómo se encuentra la empresa y así poder prever su situación en el futuro.

También se realiza un análisis CAME, que nos servirá para poder ayudar a la empresa a mantener las fortalezas, corregir las debilidades, explotar las oportunidades, y afrontar las amenazas ya analizadas con la matriz DAFO.

Ilustración 11Análisis Dafo y Came





Fuente: Elaboración propia

Como conclusión y una vez definido el análisis estratégico, se plantea un plan de acción compuesto por las iniciativas innovadoras a poner en marcha bajo cada uno de los ejes estratégicos y líneas de actuación que componen el marco estratégico. La ejecución en el tiempo del plan de acción una vez analizado con la matriz DAFO que se ha estudiado anteriormente e implementando también el análisis CAME hará posible superar los retos y avanzar hacia un nuevo modelo que tenga en cuenta las directrices estratégicas previamente definidas permitiendo hacer un seguimiento de las acciones y evaluando su contribución al cumplimiento de los objetivos para que Chocolates Lacasa siga siendo una empresa puntera en el mercado.

6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva se define como el conjunto de acciones que una empresa adopta para obtener ventaja frente a sus competidores creando más valor que sus rivales y así poder posicionarse favorablemente en el mercado obteniendo mejores resultados.

Porter clasifica las estrategias en función de la principal vía utilizada por la empresa para crear valor (costes o diferenciación) y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa.

La estrategia de diferenciación consiste en vender productos o servicios únicos que se diferencian de sus competidores en algún aspecto que resulta atractivo e importante para los clientes, tratando de contener los costes. Para llevarla a cabo, es esencial invertir en investigación y desarrollo; marketing y publicidad y en construir una marca sólida y reconocida. Por su parte la *estrategia de liderazgo en costes* busca ofrecer un precio más bajo que la competencia manteniendo unas prestaciones o nivel de calidad que se asemeje a los ofrecidos por los competidores.

En el caso de Chocolates Lacasa, la empresa sigue una estrategia de diferenciación con el fin de poder obtener ventaja competitiva. En primer lugar se diferencia de sus competidores debido a que ofrece a los consumidores sus productos estrella, los Lacasitos y los Conguitos, por ello pretende que sus productos sean percibidos como únicos en el sector.

En segundo lugar cabe destacar la constante innovación de la empresa en las últimas campañas, lanzando al mercado nuevos productos como las nuevas barritas saludables a base de fruta y frutos secos, en la que se están adaptando a los nuevos gustos y necesidades ya que gran parte de consumidores preferirán consumir chocolates sin aceite de palma y sin colorantes.

En tercer lugar la empresa apuesta por nuevas técnicas de marketing digital como el E-commerce y la digitalización lanzando una aplicación llamada “Fiesta Lacasitos” en la que se puede adquirir packs para cumpleaños, fiestas, regalos personalizados llegando el envío al domicilio del cliente.

Cabe añadir que aunque la empresa siga una estrategia de diferenciación, no deja de lado su preocupación por incurrir en unos menores costes. De forma que pueda ofrecer unos productos de calidad a un precio asequible a sus consumidores.

7. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa determina las acciones de la empresa para así poder conseguir ventaja competitiva en sus diferentes unidades de negocio y en los diferentes mercados geográficos en los que opera.

Primeramente se va analizar el grado de integración vertical a lo largo de la cadena de valor y así determinar en qué actividades debe de competir la empresa, en segundo lugar se investigará la diversificación de productos para estipular qué abanico de productos y

servicio debe ofrecer Chocolates Lacasa, y por último su alcance geográfico para decidir en qué mercados geográficos debe de competir.

7.1 ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL

La integración vertical de una industria hace referencia a si la empresa realiza las diferentes actividades relacionadas con la cadena de valor de la industria por ella misma o si recurre a agentes externos para que lo haga. Se entiende que la empresa internaliza una actividad cuando la realiza por ella misma y que la externaliza cuando es otra empresa la que realiza esa actividad de la cadena de valor de la industria. Cuantas más actividades tenga internalizadas la empresa, mayor será su nivel de integración vertical. Por lo general, las empresas van cambiando su nivel de integración vertical con el paso del tiempo. Se entiende que una empresa hace un movimiento de integración hacia adelante cuando comienza a realizar por ella misma las actividades que anteriormente estaban realizando sus distribuidores o minoristas, y que lleva a cabo un movimiento de integración vertical hacia atrás cuando la empresa controla las actividades que ocurren antes de su propia producción en la cadena de suministro.

La empresa ha implementado estrategias de integración vertical hacia delante para poder optimizar su proceso de producción y mejorar la calidad de sus producto, la compañía cuenta actualmente con cinco fábricas, dos en Zaragoza, una en Toledo, una en Oviedo, otra en Tánger (Marruecos) así como con tres filiales comerciales en Lisboa (Portugal), Dijon (Francia), y Buenos Aires (Argentina).

La empresa tuvo que enfrentarse a una desinversión en la fábrica de Dijón (Francia) durante la pandemia en 2020 supo reubicarse consolidando su capacidad industrial y aunque se haya desinvertido en el centro de trabajo se ha conseguido gestionar y concentrar en España lo que anteriormente se hacía en los dos países logrando afrontar con éxito este desafío, se invirtieron ocho millones de euros en la renovación del parque de maquinaria y en mejoras tecnológicas. La oferta de la compañía necesariamente tiene que adaptarse a la tendencia del mercado sin olvidar la normativa y la evaluación a la que hay que dar una respuesta tecnológica.

La actividad que tiene externalizada es la de aprovisionamiento, ya que sus materias primas como el cacao que son suministradas por proveedores totalmente independientes a la empresa. Sin embargo, la fabricación, el diseño de sus productos y el servicio de atención al cliente, son actividades que Chocolates Lacasa no tiene externalizado.

Cabe destacar que otros elementos de la cadena de valor a tener en cuenta es como la empresa gestiona el marketing y su servicio post venta, la compañía tiene su propio equipo de marketing, responsable de desarrollar estrategias, gestionar campañas publicitarias y analizar el mercado, pero sí que ha llevado a cabo varias campañas de publicidad con otras agencias también tiene un equipo dedicado dentro de la empresa que maneje todas las consultas y problemas postventa.

Ilustración 12: La cadena de valor de Chocolates Lacasa



Fuente: Elaboración propia

7.2 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO

La estrategia de diversificación de productos es utilizada para poder aumentar las posibilidades de crecimiento en la empresa y reducir los riesgos de dependencia a uno o unos pocos productos.

Rumelt en 1974 desarrolló una estrategia de diversificación de productos atendiendo al porcentaje de ingresos del negocio principal y la relación entre las diferentes unidades de negocio.

El negocio más importante de Chocolates Lacasa chocolates y confitería presenta un 58% ⁷de sus ingresos es decir no genera más del 70%, y sus snacks, caramelos presentan un 42% de los ingresos, en el ejercicio 2018-2019.

⁷Chocolates Lacasa (2020) Disponible en (https://grupo.lacasa.es/content/pdf/memoria_responsabilidad_ES_2019_2020.pdf)

Las unidades de negocio de chicles y chocolates comparten ciertos recursos y competencias nucleares, esta empresa se encontraría en la categoría de diversificación relacionada, ya que los directivos solo entran en nuevas unidades de negocio cuando están seguros de aprovechar los recursos de la empresa y hay vínculos entre todos los negocios de la compañía, con lo que se encuadra dentro de la diversificación relacionada limitada.

Ilustración 13: Porcentaje de ingresos de las unidades de negocio



Fuente: Informe de responsabilidad de Chocolates Lacasa

ACTIVIDADES



7.3 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA

Chocolates Lacasa ha llevado a cabo una estrategia de expansión geográfica para ampliar su mercado, la compañía ha logrado introducirse en diferentes mercados como el europeo, el latino americano, el africano y el asiático.

La actividad exportadora presenta un papel muy importante estando presente en países muy diversos como China, Emiratos Árabes, Qatar, Rusia, Chile, Colombia, México, Guatemala, Italia o Francia. En el ejercicio 2021 se produjeron exportaciones a 62 países de todos los continentes por un importe de 29,7 M€. En el ejercicio 2022 se ha exportado a 75 países, un crecimiento del 51% hasta 44,8 M€.

La empresa también ha realizado varias alianzas estratégicas por lo que les ayuda a acceder a nuevos mercados e incorporar nuevas tecnologías, facilitando y reforzando su posición competitiva para alcanzar nuevas vías de negocio.

Chocolates Lacasa y la marca Danet, propiedad de Danone, tienen una alianza estratégica para lanzar al mercado un nuevo producto a través del lanzamiento de “Danet Mix con Mini Lacasitos”, se trata de una propuesta que combina las natillas con las grageas de chocolate. Chocolates Lacasa busca impulsar su crecimiento utilizando la estrategia de “cobranding”, técnica que consiste en que las dos marcas colaboran para ofrecer un producto único.

Chocolates Lacasa y la Menorquina han desarrollado otra alianza estratégica trabajando conjuntamente en la fórmula de un nuevo helado de turrón de praliné de chocolate con almendras, disponible solo en periodos navideños, con esta alianza Chocolates Lacasa entra en la categoría de helados, para así aportar valor en el sector del turrón.

Otra alianza a destacar, es con la marca Central Lechera Asturiana por la que han decidido crear dos batidos con los sabores tradicionales de los Lacasitos y los Conguitos, este lanzamiento nace con el deseo de satisfacer la demanda de los consumidores más pequeños o jóvenes. Están elaborados con ingredientes naturales y realizados con el chocolate de la marca, se comercializan en pack de tres bricks o en botella de un litro.

Para Chocolates Lacasa ha sido clave realizar estas alianzas estratégicas para aprovechar las fortalezas de cada una de ellas y llegar a un mercado más amplio ya que Central Lechera Asturiana, Danone y la Menorquina son marcas fuertes en el sector lácteo y al combinarlo con el chocolate, consigue establecerse en diferentes segmentos, que no hubiera sido posible sin la colaboración de las marcas.

Ilustración 14Alianzas estratégicas de Grupo Lacasa con otras marcas



Fuente: Memoria de Grupo Lacasa año 2022-2023

8. PERSPECTIVAS DE FUTURO Y CONCLUSIONES

Chocolates Lacasa, ha logrado tras 170 años conseguir una gran trayectoria de éxito e innovación que le han hecho ser referente de los chocolates, dulces y turrones en España, sin olvidarnos de su gran capacidad para expandirse en el resto de mercados y su gran volumen de producción en sus fábricas españolas y filiales comerciales en Portugal, Francia y Argentina.

Desde sus inicios la empresa ha definido sus valores, y ha tenido claro cuáles eran sus objetivos buscando siempre la fidelidad del cliente mediante unos productos atractivos, por ello considero que ha conseguido ser una de las empresas más importantes en el sector obteniendo una facturación bastante positiva a lo largo de los años.

Este éxito empresarial se debe a su capacidad de diferenciación respecto a otros competidores gracias al desarrollo de sus nuevos productos y a sus productos estrella los Lacasitos y los Conguitos, la empresa deberá de seguir afrontando grandes inversiones en I+D para poder seguir diferenciando sus productos de lo demás competidores de la industria.

Por este motivo, la empresa debe mantener una alerta constante del entorno para que de manera más ágil entender las demandas de la sociedad. La sostenibilidad, junto con otras tendencias, componen el conjunto de líneas a considerar en el presente y futuro de los desarrollos a llevar a cabo.

No hay que olvidar que Chocolates Lacasa al ser empresa exportadora es dependiente de las inestabilidades políticas y sociales que existen en el mundo, recordar que en estos momentos hay cierta tensión diplomática entre Argentina y España lo que causa cierta preocupación en los intereses de su filial en Buenos Aires (Argentina)

Para concluir, es necesario destacar la importancia que tiene la dirección estratégica en el desarrollo de la empresa tanto a nivel externo como interno, y así poder obtener una visión más cercana de cómo se encuentra actualmente la empresa, también tener conocimiento acerca de la industria en la que está operando que posiblemente al encontrarse en una etapa de madurez el proceso de expansión a algunos países puede ser un poco más lento, no obstante la empresa cuenta con cualidades aptas como su gran capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos para poder seguir difundiéndose en nuevos países.

9.BIBLIOGRAFÍA

- Ahembo.* (julio de 2024). Obtenido de Central Lechera Asturiana sigue innovando y convierte los tradicionales Lacasitos y Conguitos en batidos:
<https://www.ahembo.com/central-lechera-asturiana-sigue-innovando-y-convierte-los-tradicionales-lacasitos-y-conguitos-en-batidos/>
- Aragón, G. (2024). Obtenido de <https://www.aragon.es/>
- diariodelcampo.* (22 de agosto de 2024). Obtenido de El grupo aragonés Lacasa lanza junto a Danone el Danet Mix con Mini Lacasitos: <https://diariodelcampo.com/el-grupo-aragones-lacasa-lanza-junto-a-danone-el-danet-mix-con-mini-lacasitos/>
- distribucionactualidad.* (julio de 2024). Obtenido de La Menorquina, Grupo Lacasa y Dia se unen en el nuevo helado de Conguitos:
<https://www.distribucionactualidad.com/la-menorquina-grupo-lacasa-unen-nuevo-helado-conguitos/>
- dynamycgc.* (junio de 2024). Obtenido de La cadena de valor de Porter:
<https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/>
- ecologiaverde.* (6 de abril de 2020). *Algarroba: propiedades, beneficios y contraindicaciones.* Recuperado el abril de 2024, de
<https://www.ecologiaverde.com/alarroba-propiedades-beneficios-y-contraindicaciones-2657.html>
- economista, E. (diciembre de 2021). *Ranking de empresas.* Recuperado el marzo de 2024, de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/comercial-chocolates-lacasa.html>
- epData. (28 de noviembre de 2023). *El gasto en I+D en España, en datos y gráficos.* Obtenido de <https://www.epdata.es/datos/gasto-investigacion-innovacion-datos-graficos/224>
- extradigital. (7 de junio de 2022). *Macarena Lacasa se pone al frente del Marketing de Chocolates Lacasa.* Recuperado el mayo de 2024, de
<https://www.extradigital.es/macarena-lacasa-se-pone-al-frente-del-marketing-de-chocolates-lacasa-ragon/>
- Foodretail. (8 de febrero de 2021). *España lideró el crecimiento del chocolate en Europa durante el confinamiento.* Recuperado el mayo de 2024, de
https://www.foodretail.es/food/consumo-chocolate-confinamiento-espana-iri_0_1518448154.html
- grupoLacasa.* (s.f.). Recuperado el mayo de 2024, de INFORME DE SOSTENIBILIDAD Y DE GOBIERNO CORPORATIVO GRUPO LACASA 2022-2023:
https://grupo.lacasa.es/content/pdf/memoria_responsabilidad_ES_2022_2023.pdf

- grupoLacasa. (s.f.). *estado de información no financiera y diversidad 2020-2021.* Recuperado el marzo de 2024, de https://grupo.lacasa.es/content/pdf/memoria_responsabilidad_ES_2020_2021.pdf
- Lacasa. (Diciembre de 2023). *Informe de sostenibilidad.* Obtenido de https://grupo.lacasa.es/content/pdf/memoria_responsabilidad_ES_2022_2023.pdf
- Lacasa, C. (2024). Obtenido de <https://www.lacasa.es/>
- Milgas. (s.f.). *Evolución del precio de la energía.* Recuperado el mayo de 2024, de <https://www.mibgas.es/>
- Mondelez. (2024). Obtenido de <https://www.mondelezinternational.com/>
- Natra. (2024). Obtenido de <https://natra.com/es/>
- Nestlé. (2024). Obtenido de <https://empresa.nestle.es/es>
- OCU. (8 de junio de 2022). *Chocolate: mitos y verdades.* Recuperado el mayo de 2024, de <https://www.ocu.org/alimentacion/dulces/informe/chocolate-beneficios-mito>
- OCU. (Noviembre de 2023). *Las mejores tabletas de chocolate negro.* Obtenido de <https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2023/chocolatenegro271123>
- Statista. (diciembre de 2019). *Alimentación en España.* Recuperado el mayo de 2024, de Marcas líderes en navidad: <https://es.statista.com/grafico/16323/ventas-de-las-empresas-lideres-de-dulces-navidenos-espana/>
- Statista. (noviembre de 2023). *Empresas del sector de derivados del cacao en España.* Recuperado el mayo de 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/557749/principales-empresas-de-derivados-del-cacao-en-espana/>
- Statista. (diciembre de 2023). *Volumen de chocolates y derivados del cacao consumido por los hogares españoles entre 2008 y 2022.* Recuperado el mayo de 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/1227469/consumo-anual-de-chocolates-y-cacao-en-los-hogares-espanoles/>
- Statista. (mayo de 2024). Obtenido de Gasto anual de los hogares en cacao, chocolate y sucedáneos en España entre 2013 y 2022: <https://es.statista.com/estadisticas/495974/gasto-de-los-hogares-en-cacao-y-chocolate-en-espana/>
- Statista. (mayo de 2024). Obtenido de Distribución porcentual del chocolate y cacao importado a España en 2022, por país de origen: <https://es.statista.com/estadisticas/830756/paises-exportadores-de-chocolate-y-cacao-a-espana/>

Statista. (26 de febrero de 2024). *Distribución porcentual del chocolate y cacao importado a España en 2022, por país de origen*. Recuperado el abril de 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/830756/paises-exportadores-de-chocolate-y-cacao-a-espana/>

Sweetpress. (4 de octubre de 2021). *Análisis del comportamiento de compra y de consumo de chocolate en España en 2021*. Recuperado el abril de 2024, de <https://www.sweetpress.com/noticias/analisis-del-comportamiento-de-compra-y-de-consumo-de-chocolate-en-espana-en-2021>

tributaria, A. (2024). *Tipo impositivo*. Obtenido de <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/iva.html>

10. ANEXO

I: PRODUCTOS ESTRELLA CHOCOLATES LACASA



Fuente: Chocolates Lacasa

II: COMPARATIVA DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES

	Chocolates Lacasa	Nestlé España	Mondelez España	Natra
Público objetivo	Diverso: Niños, jóvenes, adultos y ancianos.	Diverso: Niños, jóvenes, adultos y ancianos.	Diverso: Niños, jóvenes, adultos y ancianos.	Diverso: Niños, jóvenes, adultos y ancianos.
Precio medio tableta chocolate negro	2,45€	1,65€	2,70€	3,10€
Variedad de productos	Tabletas de chocolate, bombones y caramelos.	Productos chocolateros, bebidas, lácteos, alimentos para bebés y productos para mascotas.	Tabletas de chocolate, barritas de chocolate, caramelos y galletas.	Tabletas de chocolate gourmet y bombones personalizados.
Diferenciación de marca	Enfoque en la calidad y procesos de producción cuidadosos.	Enfoque en la calidad de sus productos y compromiso con la innovación.	Enfoque en la creatividad de nuevos productos y cuenta con marcas mundialmente conocidas.	Enfoque de ingredientes naturales y se centra en ofrecer productos gourmet.

Fuente: Elaboración propia

III: PRODUCTOS NAVIDEÑOS CHOCOLATES LACASA



Fuente: Grupo Lacasa