

# Trabajo Fin de Grado

## Plan de Marketing Internacional para El Mortero Alegre

International Marketing Plan for El Mortero Alegre

Autor/es

Paula González Corredor

Director/es

María Dolores Delso Aranz

Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Curso académico 2023-2024

## **RESUMEN**

Este trabajo tiene como objetivo principal la elaboración de un Plan de Marketing Internacional para la empresa local del sector cárnico, El Mortero Alegre, la cual muestra un gran potencial para expandirse a nivel internacional. En primer lugar, se presenta una introducción al trabajo de campo, donde se establecen los objetivos del plan internacional y se justifica su necesidad. Se lleva a cabo un análisis exhaustivo de las oportunidades y amenazas tanto internas como externas que enfrenta la empresa en el mercado actual.

En segundo lugar, se fundamenta la elección del mercado exterior más atractivo para la empresa, determinado en este caso como Alemania. Se realiza un estudio detallado sobre el país objetivo, así como un análisis de los competidores presentes en dicho mercado. Se selecciona el método de entrada más adecuado para la empresa.

Además, se desarrolla una estrategia completa de Marketing Mix, incluyendo las medidas de control necesarias para su implementación efectiva, lo que permitirá a El Mortero Alegre aprovechar al máximo las oportunidades disponibles en el mercado internacional y establecer una presencia exitosa en Alemania.

## **ABSTRATC**

The main objective of this project is the elaboration of an International Marketing Plan for the local company of the meat sector, El Mortero Alegre, which shows a great potential to expand internationally. Firstly, an introduction to the fieldwork is presented, where the objectives of the international plan are established and its necessity is justified. An exhaustive analysis of the internal and external opportunities and threats facing the company in the current market is carried out.

Secondly, the choice of the most attractive foreign market for the company, determined in this case as Germany, is justified. A detailed study of the target country is carried out, as well as an analysis of the competitors present in this market. The most suitable entry method for the company is selected.

In addition, a complete Marketing Mix strategy is developed, including the necessary control measures for its effective implementation, which will allow El Mortero Alegre to make the most of the opportunities available in the international market and establish a successful presence in Germany.

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN   | 4  |
| 1.1 Presentación del trabajo                              | 4  |
| 1.2 Objetivos del plan de marketing internacional         | 5  |
| 1.3 Razones de internacionalización.                      | 5  |
| 2. ANÁLISIS INTERNO                                       | 6  |
| 2.1 Historia y evolución de la empresa                    | 6  |
| 2.2 Valores, misión, visión                               | 7  |
| 2.3 Cartera de productos                                  | 8  |
| 2.4 Perfil del cliente                                    | 11 |
| 2.5 Planes de comunicación                                | 12 |
| 2.6 Distribución  | 13 |
| 3. ANÁLISIS EXTERNO                                       | 14 |
| 3.1 Entorno específico                                    | 14 |
| 3.2 Cadena de valor                                       | 17 |
| 3.3 Entorno general                                       | 18 |
| 4. ANÁLISIS DAFO  | 20 |
| 5. SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES                  | 21 |
| 6. ANÁLISIS PESTEL DEL MERCADO OBJETIVO                   | 23 |
| 7. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES INTERNACIONALES           | 26 |
| 8. DETERMINACIÓN DEL MODO DE ENTRADA: ESTRATEGIA A SEGUIR | 28 |
| 9. DESARROLLO DEL MARKETING-MIX                           | 30 |
| 10. PREVISIÓN DE VENTAS: VAN Y TIR                        | 34 |
| 11. MEDIDAS DE CONTROL                                    | 35 |
| 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES                        | 36 |
| 13. BIBLIOGRAFÍA  | 38 |
| 14. ANEXOS  | 42 |

# Índice de tablas, imágenes y gráficos.

## Índice de tablas

[Tabla 1: Cartera de productos del Mortero Alegre- Productos cárnicos](#)

[Tabla 2: Cartera de productos del Mortero Alegre- Hamburguesas](#)

[Tabla 3. Cartera de productos del Mortero Alegre- Cachopos](#)

[Tabla 4: Cartera de productos del Mortero Alegre- Charcutería](#)

[Tabla 5: Cartera de productos del Mortero Alegre- Menús/ Catering](#)

[Tabla 6: Cartera de productos del Mortero Alegre- Conservas](#)

[Tabla 7: Países con mayor cifras de venta en el sector cárnico en Europa](#)

[Tabla 8: Análisis DAFO](#)

[Tabla 9: Análisis para la Selección del Mercado Objetivo](#)

[Tabla 10: Selección afinada](#)

[Tabla 11: Cálculo de precios de productos a internacionalizar](#)

[Tabla 12: Cálculo de los flujos de caja](#)

## Índice de imágenes

[Imagen 1: Cadena de valor para el Mortero Alegre](#)

## Índice de gráficos

[Gráfico 1: Valor de las ventas de las principales empresas del sector cárnico en España en 2022](#)

[Gráfico 2: Previsiones para España](#)

[Gráfico 3: Matriz Mckinsey.](#)

[Gráfico 4: Comparativa de la evolución del Salario Medio de Alemania vs España](#)

[Gráfico 5 :Productos cárnicos de cerdo preferidos en Alemania](#)

[Gráfico 6: Modelo Hofstede España vs Alemania](#)

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Presentación del trabajo

Iniciando con la sección correspondiente, se presentará un detallado Plan de Marketing Internacional para la empresa El Mortero Alegre.

Se trata de una empresa especializada en el sector cárnico, con una respetable trayectoria que abarca más de seis décadas en la industria.

En la actualidad, El Mortero Alegre opera a nivel nacional, consolidando su presencia en el mercado. La empresa tiene su sede en Zaragoza, donde administra dos establecimientos estratégicamente ubicados y bien posicionados en la ciudad.

La principal actividad de la empresa consiste en la comercialización de productos cárnicos en sus establecimientos. Además de esta actividad principal, la empresa se involucra en la prestación de servicios de catering y la venta de comida preparada.

Como parte de su oferta, también proporciona menús especiales durante los fines de semana y en ocasiones señaladas como Nochebuena y las Festividades del Pilar. Este enfoque diversificado permite a la empresa adaptarse a diversas demandas del mercado y ofrecer soluciones gastronómicas atractivas para diferentes ocasiones. (El Mortero Alegre, 2024)

La elección de internacionalizar esta empresa se fundamenta en la sólida reputación y tradición en la comercialización de carne de calidad en el mercado español. El Mortero Alegre ha sido reconocido por su compromiso, ganando la confianza de los clientes locales a lo largo de los años. La capacidad de adaptación, el uso de recursos avanzados y la sólida reputación de la empresa brinda una base sólida para la expansión internacional. El compromiso destacado con la sostenibilidad es esencial en mercados cada vez más conscientes del medio ambiente.

En función de la empresa en cuestión, el objetivo primordial de este proyecto radica en propiciar que El Mortero Alegre, dentro del ámbito empresarial, pueda contar con un Plan de Marketing Internacional con perspectivas de aplicación en un futuro cercano.

Para materializarlo, he trazado una serie de pasos estratégicos que nos guiarán en el desarrollo y ejecución efectiva de nuestro Plan de Marketing Internacional. En primer lugar, se formularán los objetivos clave a alcanzar. Luego, llevaré a cabo un análisis

exhaustivo tanto interno como externo de la empresa para más tarde desarrollar un análisis DAFO correspondiente. Una vez completados estos análisis, se seleccionará el mercado al que nos dirigiremos, realizando un análisis PESTEL del mismo, así como un estudio de los competidores existentes en él.

Con el mercado definido, procederé a elegir el método de entrada al país, acompañado de un análisis de marketing-mix que examine las distintas variables con las que la empresa se enfrentará. Este enfoque nos proporcionará información valiosa sobre cómo posicionarnos efectivamente en este nuevo mercado. En la fase final, llevaré a cabo una previsión de ventas para evaluar la rentabilidad del proyecto. Finalmente, estableceré medidas de control para supervisar y analizar toda la información disponible, permitiéndonos tomar decisiones a tiempo.

## 1.2 Objetivos del plan de marketing internacional

Los objetivos para perseguir por la empresa son principalmente los siguientes:

Como **objetivo general**, se busca la expansión de la presencia global de la marca, así como aumentar su cuota de mercado dentro de este mercado específico. La internacionalización representaría una oportunidad estratégica para incursionar en nuevos mercados y ampliar su base de clientes potenciales.

De este objetivo principal, se van a desprender **objetivos específicos**:

- Atracción de nueva clientela.
- Evaluar estratégicamente a los competidores principales para identificar oportunidades y desafíos, mejorando así la posición competitiva de la empresa en el mercado.
- Determinación del mercado internacional clave para la mejora de la distribución y visibilidad de sus productos.
- Evaluación y análisis de la línea de productos del Mortero Alegre más idónea para su introducción en otro país.

## 1.3 Razones de internacionalización.

La aspiración de ampliar el mercado del Mortero Alegre, actualmente limitado al ámbito nacional, presenta una oportunidad estratégica al considerar la

internacionalización. Al aventurarse en nuevos mercados, el negocio no solo alcanzaría a una audiencia más amplia, sino que también tendría la posibilidad de aumentar significativamente su base de clientes potenciales, lo que conlleva a una mejora de la rentabilidad.

La economía de España ha experimentado variaciones a lo largo de los años, especialmente con eventos significativos como la reciente crisis financiera y la pandemia global. En este escenario, la expansión a mercados internacionales se presenta como una estrategia para añadir una fuente adicional de ingresos, disminuyendo así la dependencia de las condiciones económicas locales.

De esta manera, no solo se beneficia de la estabilidad económica en otros países, sino que también reduce su vulnerabilidad ante las fluctuaciones del mercado nacional.

Otra de las razones de llevar una carnicería local española al ámbito internacional se fundamenta en su arraigada reputación y tradición en la comercialización de carne de alta calidad en el mercado español, ya que España es uno de los países con una tradición más rica en la elaboración y consumo de los más variados embutidos y jamones (ANICE, 2023). También es reconocida por su calidad a nivel internacional, especialmente en el sector de derivados cárnicos. En los últimos años, las exportaciones de carne y derivados han experimentado un crecimiento del 30%. (Carne y Salud, 2023)

La posición destacada de nuestra carne en el ámbito gastronómico global hace que la internacionalización de una empresa cárnica sea una estrategia atractiva y viable, es decir, la internacionalización permite capitalizar esta reputación global, especialmente en mercados donde la autenticidad y la calidad son altamente valoradas.

La internacionalización también ofrece la oportunidad de mejorar la imagen de marca. Al establecer una presencia internacional, el Mortero Alegre puede elevar su perfil y reputación a nivel global. Este aumento de prestigio no solo beneficia las relaciones con clientes, sino que también posiciona a la empresa.

## **2. ANÁLISIS INTERNO**

### **2.1 Historia y evolución de la empresa**

En 1960, nació "Ganados Alegre" de la visión y la ilusión de Bernabé y Jovita, cuyas raíces se extendían desde la provincia de Teruel hasta Zaragoza. En medio de tiempos difíciles, en 1978, después de dieciocho años de esfuerzo y dedicación, dieron vida a "Carnes Alegre", la primera carnicería familiar en Zaragoza. Este emprendimiento familiar se centró en la venta minorista de carne en la región de Aragón, con un enfoque distintivo en la calidad y la frescura del producto.

Los comienzos de la empresa fueron difíciles. Abrir la carnicería requirió mucho esfuerzo y dinero. Los fundadores trabajaron mucho para lograrlo. La tienda, dirigida por la socia fundadora y su hijo mayor, se hizo muy conocida en la comunidad por su atención y calidad. Con el tiempo, "Carnes Alegre" se consolidó en el mercado y abrió tres nuevas tiendas en diferentes áreas de Zaragoza. Este crecimiento trajo nuevos desafíos, como la necesidad de delegar la gestión del ganado para permitir que el fundador se enfocara en apoyar a su familia y enseñar a sus otros dos hijos el negocio.

Pasados los años, en 2003, los fundadores de la empresa decidieron traspasar la mitad de sus tiendas, que cesaron su actividad y fueron alquiladas. La otra mitad fue heredada por sus hijos, enfocando así los esfuerzos en la especialización empresarial y dando inicio a "El Mortero Alegre, S.L.". Este cambio marcó el inicio de una nueva etapa para la empresa, donde se adaptaron a los cambios del mercado y las demandas de la sociedad. Ante las nuevas demandas del mercado y la realidad de horarios cada vez más ocupados, "El Mortero Alegre" quiso adaptarse. La empresa amplió su gama de productos para incluir alimentos precocinados y comidas preparadas, explorando así un nicho de mercado previamente poco explorado. La innovación ha sido un pilar fundamental en el viaje de "El Mortero Alegre".

Hoy en día, "El Mortero Alegre" se divide en tres actividades diferenciadoras: el sector cárnico, el sector de charcutería y el sector de comidas preparadas.

## 2.2 Valores, misión, visión

- **Misión:** Su misión es proporcionar la mejor relación calidad-precio en todos sus productos y servicios, brindando satisfacción y valor a nuestros clientes. Se comprometen a operar con integridad, ofreciendo productos de calidad mientras mantienen un enfoque en la innovación y la mejora continua.
- **Visión:** Poder convertirse en líderes reconocidos dentro de su sector, siendo la opción preferida por los clientes en términos de calidad, precio y servicio.
- **Valores:** La empresa se guía por una serie de principios fundamentales que les definen. La integridad, lealtad, compromiso, honestidad, higiene, calidad, perseverancia, disciplina, formación permanente y responsabilidad. Todos estos valores son los pilares sobre los cuales construyen sus operaciones.

## 2.3 Cartera de productos y precios

La cartera de productos de la empresa se divide en varias categorías dentro de diferentes sectores. En el sector cárnico, se encuentran los productos cárnicos (Tabla 1), hamburguesas (Tabla 2) y cachopos (Tabla 3). En el sector de charcutería, se ofrecen productos de charcutería (Tabla 4). Asimismo, en el sector de comidas preparadas se incluyen los menús para catering (Tabla 5) y las conservas (Tabla 6).

También aparecen los precios aproximados de los artículos de la cartera de productos.

**Tabla 1:** *Cartera de productos del Mortero Alegre- Productos cárnicos*

| <b>Pollo</b>                        | <b>Ternera</b>                                | <b>Cerdo</b>                       |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|
| De corral 8,5€                      | Chuletón Black Angus 29€/ Vaca madurada 26,9€ | Chuleta 19,90€/kg                  |
| Monegros 7,5€                       | Buey Nebraska 18,99€/kg                       | Cinta de cerdo 21€/kg              |
| Entero 4,25€                        | Ternera Gallega 19,99€/kg                     | Solomillo 23,50€/kg                |
| Pechugas 8,5€                       | Solomillo de Ternera 34,99€/kg                | Cinta de lomo de cerdo 9,90€/kg    |
| Muslos 4,9€                         | Chuletón de ternera 21,90€/kg                 | Chuleta 8,50€/kg                   |
| Alas 6,5€                           | Entrecot 23,9€/kg                             | Cabezada de lomo de cerdo 8,50€/kg |
| Jamoncitos 6,5€/kg                  | Ternera pirinera 17,90€/kg                    | Magro de jamón de Teruel 8,50€/kg  |
| Muslos rellenos 4,5€/u              | Ternera Adobada 14,90€/kg                     | Costilla 8,50€/kg                  |
| Picada 8,25€/u                      | Rabo de ternera 14,90€/kg                     | Panceta 8,50€/kg                   |
| Filete de muslo del corral 9,25€/kg |   | Papada 6,50€/kg                    |
| Conejo 9,99€                        |   |                                    |
| Codornices 2,30€/u                  |   |                                    |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Coquelet 4,5€/u<br>Estofado 9,50€<br>Gallina para caldo 5,50€/kg<br>Huevos codorniz 1,40€/ud<br>Huevos XL casetas 3,10€/ud<br>Pincho moruno 9,50€/kg | Rotti 14,90€/kg<br>Costilla 8,90€/kg<br>Huesos 0,30€/kg<br>Picada de ternera 11,90€/kg | Lomo adobado 9,95€/kg<br>Chuleta Sajonia 14,90€/kg<br>Carrerilla con/sin hueso 8,50€/kg<br>Manitas 5,8€/kg<br>Picada 8,99€/kg<br>Pincho Moruno 9,50€/kg<br>Rotti 12,99€/kg |
|--|--|--|

|   |   |
|---|---|
| <b>Ternasco</b><br>Cuartos 17,50€/kg<br>Costillar 23,99€/kg<br>Pierna 18,90€/kg<br>Espalda 24,99€/kg<br>Costilla 28,99€/kg<br>Lechazo 22,99€/kg<br>Cabrito lechal 27€/kg<br>Bajos de ternasco 12,99€/kg<br>Cuello de ternasco 14,99€/kg<br>Jarretes de ternasco 19,99€/kg | <b>Elaborados Artesanos</b><br>Brochetas 11,99€/kg<br>Cervela al curry/ Bacon-queso/<br>jalapeños/pavo/picantes 14,50€/kg<br>Chistorra 9,99€/kg<br>Chorizo 9,25€/kg<br>Frankfurt 10,99€/kg<br>Longaniza 9,25€/kg<br>Morcilla de arroz 7,50€/kg<br>Salchichas frescas 9,75€/kg<br>Salchichas bratwurst 14,50€/kg |
|---|---|

**Tabla 2:** Cartera de productos del Mortero Alegre- Hamburguesas

|   |  |
|---|--|
| <b>Clásicas</b><br>Ternera 100% 2€/u<br>Cerdo 2€/u<br>Pollo 2€/u<br>Pavo 2€/u | <b>Autor</b><br>Mafiosa 3€/u<br>Monegros 3€/u<br>Cierzo 3€/u<br>De hortelana 3€/u<br>Mexicana 3€/u<br>Extremeña 3€/u<br>Nebraska 3€/u<br>Somontano 3€/u<br>Pireñaica 3€/u<br>Torico 3€/u |
|---|--|

**Tabla 3:** Cartera de productos del Mortero Alegre- Cachopos

|                                |                            |                 |                           |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------------|
| Asturiano<br>18,9€/kg          | Naranjo de Bulnes 18,9€/kg | Llanes 18,9€/kg | Canga de<br>Onís 18,9€/kg |
| Arenas de<br>cabrales 18,9€/kg | Gijón 18,9€/kg             | Oviedo 18,9€/kg | Villaviciosa<br>18,9€/kg  |

**Tabla 4:** *Cartera de productos del Mortero Alegre- Charcutería*

| <b>Jamones</b>                                | <b>Quesos</b>                       | <b>Curados</b>                     | <b>Cocidos</b>                      |
|---|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Ibérico Campo<br>25,99€/pieza                 | Cahill irlandês<br>cerveza 29,95€/u | Lomo ibérico<br>43,59€/kg          | Jamón ferrarini<br>18,99€/u         |
| Duroc Batallé El<br>Único 19,99€/pieza        | Crema de queso<br>4,25€/u           | Lomo duroc<br>23,99€/u             | Paleta ibérica<br>17,99€/u          |
| De Teruel<br>13,99€/pieza                     | Don picón de<br>cuenca 19,50€/u     | Salchichón cular<br>regio 23,95€/u | Jamón cocido<br>casero 13,99€/u     |
| Ibérico 49,95€/pieza                          | Gamoneu 29,50€/u                    | Salami 12,99€/u                    | Jamón cocido<br>13,50€/u            |
| De la casa Añejo<br>22,99€/pieza              | Garrotxa cabra<br>32,50€/u          | Chorizo de León<br>17,99€/u        | Pechuga de pavo<br>natural 14,99€/u |
| Jamon duroc contra<br>puntas 14,99<br>€/pieza | Gorgonzola<br>16,95€/u              | Chorizo magno<br>20,50€/u          | /Campofrío<br>11,99€/u              |
| Jamón duroc mazas<br>enteras 16.99<br>€/pieza | Masadam 12,95€/u                    | Chorizo de<br>pamplona 12,50€/u    | Pechuga trufada<br>12,50€/u         |
| Taquitos de<br>jamón 14€/pack                 | Morbier Francés<br>19,95€/u         | Longaniza de<br>pascua 19,50€/u    | Mortadela Kurtz<br>9,50€/u          |
|   | Parmigiano<br>reggiano 28,50€/u     | Longaniza de graus<br>14,75€/u     | Mortadela de ajo<br>8,50€/u         |
|   | Provolone italiano<br>12,50€/u      | Longaniza del<br>payés 19,99€/u    | Mortadela ibérica<br>7,99€/u        |
|   | Ronkari dop<br>29,75€/u             | Fuet 2,99€/u                       | Lunch de pavo<br>9,50€/u            |
|   | Roquefort 22,99€/u                  |                                    | Lunch gallego<br>8,50€/u            |
|   | Rulo de cabra<br>17,50€/u           |                                    | Fiambre de paleta<br>5,95€/u        |
|   | Señorio de<br>guadamur 17,95€/u     |                                    |                                     |
|   | Stilton inglés<br>28,99€/u          |                                    |                                     |
|   | Tete de moine<br>28,90€/u           |                                    |                                     |
|   | Queso comte<br>23,99€/u             |                                    |                                     |
|   | Queso fleur de<br>airles 37,50€/u   |                                    |                                     |
|   | Flor de aspe<br>21,95€/u            |                                    |                                     |
|   | Queso fresco<br>8,99€/u             |                                    |                                     |
|   | García Vaquero<br>15,99€/u          |                                    |                                     |
|   | Idiazabal del<br>caserío 23,99€/u   |                                    |                                     |
|   | Moliterno 48,50€/u                  |                                    |                                     |
|   | Zamorano del<br>vellón 22,90€/u     |                                    |                                     |

**Tabla 5:** *Cartera de productos del Mortero Alegre- Menús/ Catering*

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>Asados</b><br>Cabritillo asado entero<br>180€/ medio 95€<br>Lechazo asado entero<br>160€/ medio 85€<br>Ternasco asado 120€<br>Pierna de ternasco 28€<br>Paletilla de ternasco<br>26€<br>Cabeza de ternasco 7€<br>Codillo gigante asado<br>10€ | <b>Lunch Grupos</b><br>Lunch Huesca 7€<br>Lunch Teruel 9€<br>Lunch Zaragoza 6€<br>Bandeja canapes 45u<br>40€ o 60 u 50€<br>Bolitas de melón y<br>jamón 40€<br>Terrinas y semilunas<br>16 unid 60€ | <b>Paellas y Arroces</b><br>Paella Mixta 7,5€<br>Paella de marisco<br>9,5€<br>Fideua mixta 7,5€<br>Fideua de marisco<br>9,5€<br>Arroz negro 9,5€<br>Fideo rosso 9,5€<br>Arroz con<br>bogavante 14€<br>Arroz con boletus<br>14€<br>Caldereta de<br>marisco 9,5€<br>Caldereta de<br>ternasco 9,5€ | <b>Menús</b><br>Primer plato,<br>Segundo plato<br>y postre<br>(varían según<br>la semana) |
|--|---|---|---|

**Tabla 6:** Cartera de productos del Mortero Alegre- Conservas

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Bonito</b><br>Heisa Escabeche<br>8,452€/u<br>Nutria Escabeche<br>9,952€/u<br>Ondar 1700<br>19,992€/u | <b>Conservas<br/>variadas</b><br>Teruel lomo<br>29,50€/u<br>Setas variadas 2€/u<br>Teruel costilla<br>29,50€/u<br>Teruel longaniza<br>29,50€/u<br>Teruel surtido<br>29,50€/u<br>Gulas capricho<br>3,50€/u<br>Crema piquillo<br>1,50€/u<br>Piquillo extra<br>1,4€/u<br>Rosara piquillo<br>confitado 5,50€/u<br>Espárragos<br>3,75€/bote<br>Mermelada de<br>pétalos de violeta<br>4,50€/u<br>Piparra vasca 5€/u | <b>Legumbre</b><br>Lentejas pardina<br>1,65€/bote<br>Rosara garbanzo<br>3,30€/bote<br>Rosara alubia<br>blanca 3,50€/bote<br>Rosara alubia con<br>verdura 3,35€/bote<br>Rosara garbanzo<br>guisado 3,75€/bote<br>Rosara lenteja<br>3€/bote<br>Rosara pochas<br>guisadas 4,90€/bote | <b>Verduras</b><br>Borraja natural<br>Cardo natural<br>Conserva judia<br>verde<br>Conserva acelga<br>natural<br>Menestra de<br>verdura<br>Rosara alcachofa<br>natural<br>Rosara cardo<br>natural<br>Rosara guisante<br>fino<br>Rosara menestra<br>superior |
|---|---|---|--|

## 2.4 Perfil del cliente

En “El Mortero Alegre”, hemos identificado tres segmentos de clientes que frecuentan el establecimiento en busca de productos específicos. Estos segmentos incluyen a aquellos que prefieren la carne fresca y los productos de charcutería, aquellos que valoran la comodidad de la comida preparada y aquellos que buscan soluciones de catering para eventos especiales.

- Clientes Amantes de la Carne Fresca y Charcutería:

Este segmento está compuesto principalmente por adultos jóvenes y de mediana edad, que disfrutan de la experiencia de seleccionar carne fresca de alta calidad y productos de charcutería. Suelen ser personas de nacionalidad local, con una variedad de ocupaciones. Este grupo encuentra satisfacción en preparar sus propias comidas y disfrutan explorando una variedad de sabores. Para este segmento, la empresa se encarga de dar asesoramiento personalizado para ayudarles a elegir los cortes y productos que mejor se adapten a sus necesidades y preferencias.

- Clientes que Prefieren Comida Preparada:

Este segmento abarca personas de todas las edades, pero se encuentra especialmente entre los adultos jóvenes y de mediana edad que tienen agendas ocupadas y poco tiempo para cocinar en casa. Desde profesionales ocupados hasta padres y madres que equilibran el trabajo y la familia, este grupo encuentra en “El Mortero Alegre” opciones de comida preparada una solución conveniente para satisfacer sus necesidades culinarias diarias.

- Clientes que Requieren Servicios de Catering:

Este segmento está conformado principalmente por individuos de mediana edad y mayores que buscan soluciones gastronómicas personalizadas para ocasiones especiales. Son personas que pueden estar organizando celebraciones familiares, eventos corporativos o fiestas privadas con el objetivo de ofrecer a sus invitados una experiencia culinaria memorable y de alta calidad. Encontramos desde bodas y bautizos hasta conferencias y lanzamientos de productos.

El Mortero Alegre trabaja para poder diseñar menús personalizados para cada evento, garantizando una experiencia gastronómica inolvidable.

## 2.5 Planes de comunicación

La empresa El Mortero Alegre, como parte de su estrategia de comunicación, utiliza una variedad de herramientas con el fin de destacar su diferenciación en el mercado.

*Boca a Boca:* La recomendación directa de los clientes se convierte en uno de los principales impulsores de la promoción para la empresa. Al estar situados en barrios familiares de Zaragoza, sus locales atraen a una diversidad de clientes que comparten sus experiencias positivas, promoviendo de esta manera el negocio y mejorando su reputación.

*Redes sociales:* Aunque El Mortero Alegre ha tenido una presencia limitada en redes sociales en años anteriores, recientemente ha desarrollado un nuevo plan de comunicación centrado en estas plataformas. La empresa ahora publica regularmente en Instagram, TikTok y Facebook, compartiendo contenido que muestra el proceso de elaboración de sus platos preparados y anunciando las últimas novedades en su oferta.

*Promociones:* En la localidad de Zaragoza, donde se encuentra ubicada la empresa, se implementa el programa "Volveremos". Este programa permite a los ciudadanos obtener beneficios y descuentos en sus compras, lo cual sirve como incentivo para fomentar la repetición de compra. Gracias a la incorporación de la empresa en este programa, la empresa aumenta su visibilidad y fortalece su presencia en la comunidad local.

*Medios de comunicación:* La empresa se ha promocionado tanto en Aragón Radio como en Aragón Televisión, con el objetivo de alcanzar a un público más amplio.

*Patrocinio:* El Mortero Alegre establece colaboraciones con varios equipos de fútbol, donde el logo de la marca es visible tanto en las camisetas de entrenamiento como en las de juego.

*Colaboración:* En el ámbito de la colaboración, la empresa ha trabajado en conjunto con un reconocido chef, Daniel Yranzo para desarrollar el diseño de sus hamburguesas, lo que se refleja en la fachada de su establecimiento.

## 2.6 Distribución

Para finalizar la exploración del análisis interno de la empresa, ahora nos enfocaremos en detallar los canales de distribución que utiliza.

Su forma de distribución se basa en el uso de furgonetas por parte del personal para transportar la mercancía, lo que garantiza la entrega eficiente y segura de sus productos a sus clientes.

Para los servicios de catering realizan desplazamientos a diferentes localidades donde se celebran los eventos, con el equipo de trabajadores encargándose personalmente de llevar los productos al lugar indicado. Esto asegura que todo esté preparado y presentado de manera impecable para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

En cuanto a la comercialización de productos, la empresa solía vender tanto en sus dos tiendas físicas ubicadas en Zaragoza como a través de su página web. No obstante, actualmente la plataforma en línea se encuentra temporalmente inactiva debido a razones temporales o de mantenimiento. No obstante, la empresa está dedicando esfuerzos significativos para reactivar su presencia en línea y reanudar la oferta de sus productos de forma conveniente para su clientela. El proceso de distribución anteriormente implicaba el envío a través de servicios de mensajería o transporte, y se espera que esta práctica se mantenga una vez que la plataforma en línea sea restablecida.

### **3. ANÁLISIS EXTERNO**

#### **3.1 Entorno específico**

En este apartado vamos a explorar el entorno empresarial específico utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Este enfoque analiza clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales y la competencia actual para comprender nuestra posición en el mercado.

Se examinan estos componentes de manera interrelacionada, mostrando los factores que influyen en nuestra posición en la industria mediante un diagrama.

#### **Rivalidad entre competidores existentes: ALTA**

Es importante resaltar la intensa competencia que prevalece en el sector cárnico, donde solo en lo que respecta a las carnicerías, España cuenta actualmente con un impresionante total de aproximadamente 24.200 establecimientos dedicados a la venta de carne, productos cárnicos, charcutería, pollería y casquería. Esta cifra posiciona a

España como el país europeo con mayor número de establecimientos especializados en carne (Depares, 2020) y el tercero en cuanto a ventas por este canal en toda la Unión Europea (Tabla 7). (Eurocarne, 2020)

**Tabla 7:** Países con mayor cifra de venta en el sector cárnico en Europa

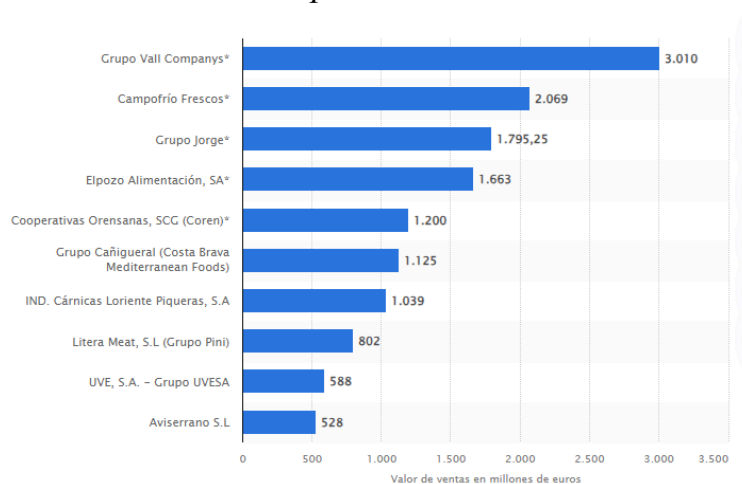
| País    | Cifras de venta en el sector cárnico (Millones de euros) |
|---------|--|
| Francia | 6.180  |
| Italia  | 5.200  |
| España  | 4.300  |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Interempresas (Eurocarne, 2020)

Dentro de este sector, es fundamental mencionar a los supermercados y grandes superficies, donde destacan tres empresas principales: Mercadona con un 25% de cuota, Carrefour con un 9% y Lidl ocupa el tercer lugar con un 6%. (El País, 2023)

En el ámbito de empresas especializadas en el sector cárnico, emergen como destacadas referencias Grupo Valls, Campofrío y Grupo Jorge, reconocidas por su amplia trayectoria y presencia consolidada en el mercado (Gráfico 1). (Orús, 2024)

**Gráfico 1:** Valor de las ventas de las principales empresas del sector cárnico en España en 2022



Fuente: Statista (Orús, 2024)

En el ámbito de la comida preparada, El Mortero Alegre compite con empresas como Pikar Comida casera para llevar, Aquí como en casa y La Cocina de la Abuela, todas

ofreciendo una variedad de platos listos para consumir. Cada una emplea estrategias diferentes para destacar, creando un entorno competitivo para El Mortero Alegre.

A nivel global, marcas como la Paella de Cocinados Concha, El Asador de Carmen y La Muralilla se centran en la comida preparada de forma estandarizada, ofreciendo porciones pequeñas a precios accesibles, envasadas y listas para consumir.

#### **Poder de negociación de los proveedores: BAJO**

Nuestra empresa interactúa principalmente con proveedores del sector alimenticio, adquiriendo principalmente productos de naturaleza indiferenciada. Esta situación nos brinda diversas oportunidades en cuanto a la selección de proveedores y productos. En el mercado de la carnicería, la presencia de numerosos proveedores ofrece una amplia gama de opciones en las áreas específicas de especialización de nuestra empresa. Sin embargo, esta competencia intensa resulta en un poder de negociación relativamente bajo por parte de los proveedores.

#### **Poder de negociación de los clientes: VARÍA**

En "El Mortero Alegre", el poder negociador varía según el grupo de clientes al que se dirigen. Cada segmento de sus clientes presenta niveles de exigencia distintos, lo que influye en su capacidad para influir en las decisiones comerciales. A continuación, analizaremos cómo este poder varía en cada segmento:

Para el segmento de clientes de la carne fresca y la charcutería, su poder de negociación es mediano. Si bien valoran la calidad y frescura de nuestros productos, también tienen múltiples opciones disponibles en el mercado local. Dada la abundancia de carnicerías en España, con cerca de 25000 establecimientos en 2020, (Luque, 2020), estos clientes pueden cambiar fácilmente de empresa si no están satisfechos. Además, son sensibles a los precios y buscan ofertas competitivas, lo que influye puede llegar a afectar en las estrategias de fijación de precios de la empresa.

Por otro lado, para el segmento de clientes que prefieren la comodidad de la comida preparada, su poder de negociación tiende a ser bajo. Su capacidad para influir directamente en los precios de nuestros productos es limitada. Sin embargo, en un mercado con numerosas alternativas, es crucial para mantener la calidad y variedad de los productos preparados, así como ofrecer promociones y descuentos para fomentar la lealtad del cliente.

Por último, para el segmento de clientes que optan por servicios de catering, el poder negociador de estos es más cambiante, ya que depende del tipo de servicio que desean y del tamaño del evento. Si bien para eventos más grandes, los clientes pueden ejercer presión para influir en el precio final, debido a la inversión significativa que representa para ellos. En cambio, para eventos más pequeños, es posible que el poder negociador sea más limitado, ya que el alcance y la complejidad del servicio suelen ser menores.

#### **Amenaza de productos sustitutos: BAJA A MEDIA**

En la industria alimentaria, la competencia es intensa debido a la falta de características distintivas en la mayoría de los productos, lo que lleva a una lucha por captar la atención del consumidor. Aunque hay un interés creciente en alternativas vegetarianas y veganas, la preferencia arraigada por la carne fresca en la dieta española reduce la amenaza de productos sustitutos para nuestra empresa, El Mortero Alegre, que se diferencia ofreciendo productos de calidad elaborados con materias primas naturales y cocinados de manera tradicional.

Esta singularidad dificulta la comparación con otras ofertas en el mercado, lo que implica un proceso más complejo para los consumidores al evaluar sus opciones. Además, la experiencia y trayectoria consolidadas en el sector contribuyen a una baja cantidad de competidores directos, fortaleciendo su posición en el mercado.

#### **Amenaza de nuevos competidores: BAJA A MEDIA**

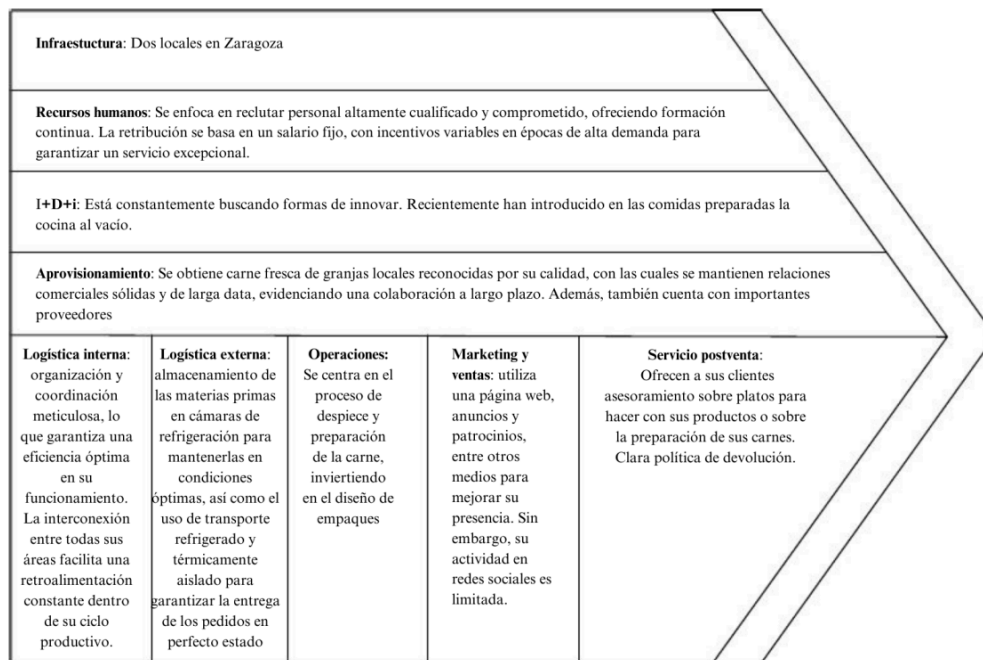
La entrada de nuevos competidores en la industria de las carnicerías en España puede encontrarse con diversas barreras que dificultan su ingreso. La economía de escala juega un papel importante, ya que las grandes compañías pueden reducir costos unitarios y obtener ventajas competitivas en precios. Además, la significativa inversión inicial requerida para adquirir equipos especializados y obtener los permisos legales necesarios representa otro obstáculo. Estos permisos incluyen la licencia de actividad específica para carnicerías, que se emite tras cumplir con los requisitos establecidos por las autoridades competentes. (Projectum, 2023)

Cumplir con las estrictas regulaciones de seguridad alimentaria, etiquetado, control de calidad y normativas sanitarias también representa una barrera significativa para los nuevos competidores en el sector (Camara, 2023). Además, la diferenciación es crucial en un mercado altamente competitivo, donde ofrecer productos únicos o servicios personalizados es fundamental para destacar entre la competencia.

### 3.2 Cadena de valor

La cadena de valor se centra en las actividades de una empresa para crear valor para sus clientes, lo que impulsa a conocer mejor su ventaja competitiva y rentabilidad. Este enfoque destaca al analizar y desglosar las actividades que generan valor, relacionándolas con los clientes y vinculándolas a través de investigación y estrategias de desarrollo. (Infinitia, 2021)

**Imagen 1:** Cadena de valor para el Mortero Alegre



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa

### 3.3 Entorno general

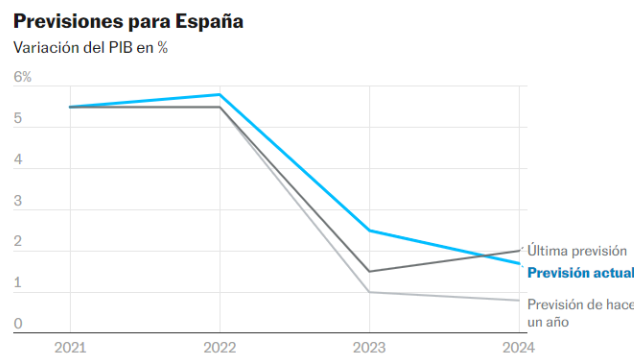
Para analizar el entorno general vamos a utilizar el análisis PESTEL, el cual es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio: aspectos económicos, políticos, ecológicos, tecnológicos y socioculturales. (Licari, 2023)

#### 3.3.1 Factores económicos

La situación económica es crucial para el desempeño de las carnicerías en España, y en la actualidad, se observa una tendencia de recuperación después de la crisis desencadenada por la pandemia de Covid-19. Además, la economía española mostró un crecimiento del 2,1% en 2023 y se espera un crecimiento del 1,6% en 2024, ligeramente menor que las estimaciones anteriores (Gráfico 2). (Sánchez, 2023)

Sin embargo, se prevé que en 2024 la economía española se enfriará, principalmente debido a la disminución del impulso en la demanda interna y las exportaciones. Este enfriamiento también se refleja en la inflación, proyectada ahora en un 3,3%, un punto porcentual por debajo de las expectativas previas. (Sánchez, 2023). La reducción en la tasa de inflación puede impactar positivamente en el poder adquisitivo de los consumidores, potencialmente aumentando la demanda de bienes y servicios ofrecidos por las empresas.

### Gráfico 2: Previsiones para España



Fuente: Nota de prensa (Sánchez, 2023)

En cuanto al gasto, en 2022 se observó un aumento del gasto alimentario en España del 2,7% respecto al año anterior, impulsado por la recuperación del consumo fuera del hogar. Este aumento del gasto alimentario tuvo un impacto significativo en el sector cárnico, que representa el 19,0% del gasto total en alimentación de los hogares españoles. (Mercasa, 2024)

#### 3.3.2 Factores políticos- legales

Las carnicerías están fuertemente reguladas en términos políticos, sujetas a normativas que van desde la seguridad alimentaria hasta el etiquetado. Cambios en políticas gubernamentales, especialmente en impuestos y regulaciones alimentarias, afectan directamente los costos operativos y la gestión de productos. Por ejemplo, se aplica un 10% de IVA a productos destinados a transformación, y los comercios deben tributar trimestralmente a través del sistema de Estimación Objetiva del IRPF.

Es crucial contratar seguros de comercio o responsabilidad civil para cubrir daños y proteger contra contratiempos. (Infoautonomos, 2023). El etiquetado de productos cárnicos está estrictamente regulado por el Reglamento 1169/2011, requiriendo pruebas y validación para cumplir con los requisitos legales de comercialización (Aesan, 2023)

### **3.3.3 Factores sociales**

Los aspectos socioculturales que influyen en las empresas del sector cárnico son variados e incluyen desde las preferencias culinarias hasta las tendencias de consumo. En España, la rica cultura gastronómica, con platos emblemáticos como la paella, el jamón ibérico y las tapas de carne, tiene un impacto significativo en las preferencias culinarias de la población, lo que repercute en la demanda y oferta de productos cárnicos en el mercado. Además, la cultura del tapeo también presenta oportunidades para el desarrollo de productos adaptados a este estilo de consumo, como embutidos y productos listos para consumir. Las festividades como Navidad y Semana Santa también generan un aumento significativo en la demanda de carne, especialmente de cordero y cerdo. Diciembre destaca como el mes con mayor consumo de carne debido a las celebraciones navideñas, representando aproximadamente un 20% más de consumo que el promedio mensual del año (Martín, 2022)

### **3.3.4 Factores tecnológicos**

En la industria cárnica, la mejora continua de procesos y productos es fundamental para satisfacer la demanda de productos de alta calidad. En España, el sector alimentario destaca por su avanzada tecnología, representando el 2,55% del PIB del país (Jareño, 2023). La innovación tecnológica se enfoca en optimizar la calidad, seguridad y valor nutricional de los productos cárnicos, abordando retos como la cantidad de grasa y el perfil lipídico de la carne. Estas tecnologías no solo conservan la calidad y estabilidad de los alimentos, sino que también pueden prolongar su vida útil, facilitando su disponibilidad nacional e internacional (Carne y Salud, 2023). Para empresas como "El Mortero Alegre", optimizar cada etapa de la cadena productiva es crucial, y la tecnología desempeña un papel clave.

### **3.3.5 Factores ambientales**

En España, el sector ecológico certificado abarca el 10,8% de la superficie agraria útil, superando la media europea. Se sitúa entre los diez principales mercados ecológicos a nivel mundial (Depares, 2020)

En cuanto al sector cárnico, se está impulsando la reducción del impacto ambiental mediante la transición hacia una economía circular y el reciclaje de envases. El plástico, que constituye aproximadamente el 70% de los envases en la industria cárnica, ha sido objeto de reciclaje en los últimos años, permitiendo un ahorro de 48.952 toneladas de

CO<sub>2</sub> (Plataforma Tierra, 2022). A pesar de ser el cuarto emisor de gases de efecto invernadero en España, el sector ganadero español contribuye solo con el 7,6% del total de emisiones del país, lo que representa el 0,6% de las emisiones de la Unión Europea, mostrando avances significativos en sostenibilidad ambiental (Vicente, 2019).

#### 4. ANÁLISIS DAFO

Para acabar de analizar nuestra empresa, vamos a utilizar el método DAFO (Tabla 8), con el cual exploramos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para obtener una visión completa de nuestra posición competitiva y perspectivas futuras. (Ver Anexo 1 para información más detallada)

**Tabla 8:** *Análisis DAFO*

| DEBILIDADES  | AMENAZAS   |
|--|--|
| Dependencia de proveedores locales<br>Dependencia estacional<br>Poca visibilidad en redes sociales<br>Competencia de grandes superficies             | Mercado altamente competitivo<br>Cambios en los hábitos de consumo                           |
| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES  |
| Tradición familiar<br>Atención personalizada<br>Calidad de los productos ofertados<br>Amplio abanico de productos<br>Elaboración propia de productos | Existencia de eventos locales<br>Avance de la tecnología para proporcionar mejores servicios |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por “El Mortero Alegre”

#### 5. SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

Después de haber realizado un análisis exhaustivo de la empresa, el siguiente paso en nuestro plan de internacionalización es determinar el país al que nos dirigiremos. Para ello, llevaré a cabo una selección preliminar.

En primer lugar, he considerado como primer criterio, he limitado la selección a los países miembros de la Unión Europea, aprovechando sus ventajas como la proximidad geográfica. Posteriormente, he tomado en cuenta el consumo de carne en los países de la UE como un criterio importante debido a su impacto en el mercado y la demanda de productos cárnicos (EOM, 2017) dejando atrás a los países en los que el consumo anual por habitante sea menor a 77 kg. Este enfoque permitirá identificar los mercados más

prometedores para la exportación de productos cárnicos, dirigiendo los esfuerzos hacia países con alto potencial económico y demanda de carne. Como siguiente criterio, he elegido los países que son mayores importadores de carne, lo cual nos ayudará a saber donde la demanda de carne es mayor, dejando atrás aquellos países que no tengan un valor importado mayor de 1.000.000€ dejando atrás la mitad de los países anteriormente seleccionados (Trace Map, 2024). Como siguiente criterio, he optado por restringir la selección a los países restantes con el PIB per cápita más alto, dejando atrás aquellos que tengan un PIB per cápita menor a 40.000. (Datosmacro, 2023). Finalmente, como último criterio, he decidido quedarme con los dos países que tengan mayor producción de carne bovina (Subdirección General de Producciones Ganaderas y Cinegéticas., 2022) puesto que esto garantiza el acceso a un mercado establecido y regulado, lo que facilita la comercialización de los productos del Mortero Alegre.

**Tabla 9: Análisis para la Selección del Mercado Objetivo**

| País       | Consumo carne anual por habitante (Kg) |
|------------|--|
| Portugal   | 94,68                                  |
| Polonia    | 88,45                                  |
| Austria    | 86,56                                  |
| Hungria    | 83,93                                  |
| Lituania   | 83,71                                  |
| Chequia    | 83,7                                   |
| Italia     | 81,69                                  |
| Luxemburgo | 81,67                                  |
| Croacia    | 79,8                                   |
| Dinamarca  | 79,32                                  |
| Francia    | 79                                     |
| Alemania   | 78,75                                  |
| Finlandia  | 78,12                                  |
| Irlanda    | 77,96                                  |
| Malta      | 77,88                                  |
| Chipre     | 76,75                                  |

| País      | Importaciones de Carne y despojos comestibles (€) |
|-----------|---|
| Alemania  | 7.725.488   |
| Francia   | 6.550.548   |
| Italia    | 6.366.639   |
| Polonia   | 2.230.469   |
| Portugal  | 1.641.183   |
| Austria   | 1.321.943   |
| Dinamarca | 1.084.043   |
| Irlanda   | 736.136   |

| País      | PIB per capita (€) |
|-----------|--------------------|
| Dinamarca | 62.840 €           |
| Austria   | 52.250 €           |
| Alemania  | 48.770 €           |
| Francia   | 40.800 €           |
| Italia    | 35.350 €           |

| País     | Producción de carne de vacuno anual (en toneladas) |
|----------|--|
| Francia  | 1.361  |
| Alemania | 987  |
| Austria  | 210,12   |

Tras la aplicación de los criterios predefinidos y la selección de Francia y Holanda como mercados potenciales, pasamos a realizar una selección afinada con el objetivo de determinar la opción más rentable.

**Tabla 10: Selección afinada<sup>1</sup>**

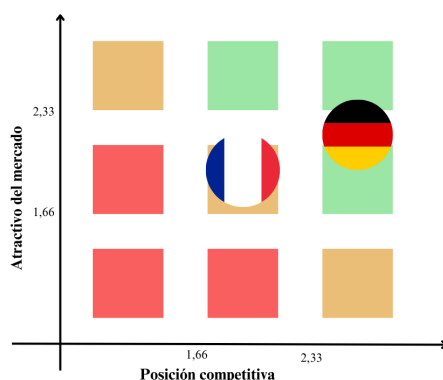
| Datos evaluación                    | Pond     | Alemania |             | Francia |             |
|-------------------------------------|----------|----------|-------------|---------|-------------|
|                                     |          | Punt     | Total       | Punt    | Total       |
| <b>Atractivo mercado</b>            |          |          | <b>2,31</b> |         | <b>1,77</b> |
| Tamaño mercado                      | 0,2      | 2        | 0,4         | 1       | 0,2         |
| Indice de Libertad Economica        | 0,18     | 2        | 0,36        | 2       | 0,36        |
| Indice de Fragilidad                | 0,13     | 2        | 0,26        | 2       | 0,26        |
| Ranking facilidad de hacer negocios | 0,13     | 3        | 0,39        | 2       | 0,26        |
| Potencial de crecimiento            | 0,15     | 3        | 0,45        | 2       | 0,3         |
| Nivel desarrollo economico          | 0,15     | 2        | 0,3         | 2       | 0,3         |
| Tasa de desempleo                   | 0,03     | 2        | 0,06        | 1       | 0,03        |
| Nivel de ingresos                   | 0,03     | 3        | 0,09        | 2       | 0,06        |
| <b>Forma competitiva</b>            |          |          | <b>2,4</b>  |         | <b>1,9</b>  |
| Indice Desarrollo humano            | 0,3      | 2        | 0,6         | 2       | 0,6         |
| Ranking Competitividad              | 0,3      | 3        | 0,9         | 2       | 0,6         |
| Balanza comercial                   | 0,1      | 2        | 0,2         | 1       | 0,1         |
| Indice de Calidad Vida              | 0,2      | 2        | 0,4         | 2       | 0,4         |
| Ranking Innovacion                  | 0,1      | 3        | 0,3         | 2       | 0,2         |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>1</b> |          | <b>4,71</b> |         | <b>3,67</b> |

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Datosmacro (Ver Anexo II al XIII)

Finalmente, una vez realizada la selección afinada, concluimos que el mejor país para poder realizar la expansión es: Alemania

A continuación, mostramos la matriz de posicionamiento McKinsey con los países que hemos seleccionado anteriormente, donde claramente se ve que Alemania está por encima de Francia

**Gráfico 3: Matriz Mckinsey.**



<sup>1</sup> Se ha utilizado una escala de ponderación del 0 al 1 según la importancia del criterio, con una escala del 1 al 3 para la evaluación, donde el valor 1 representa la valoración más baja y el valor 3 representa la más alta. Ver anexos para ver el análisis de la información presentada.

## 6. ANÁLISIS PESTEL DEL MERCADO OBJETIVO

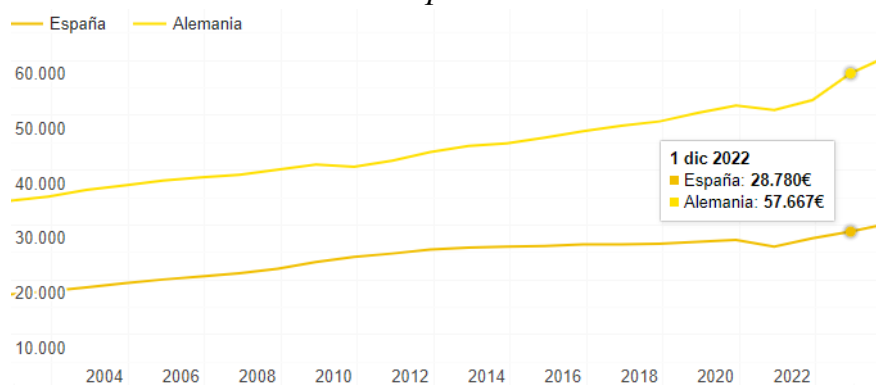
Para poder entender y conocer el mercado al que vamos a internacionalizarnos, vamos a realizar un Análisis Pestel de Alemania.

### 6.1 Factores económicos

Alemania se destaca con una de las economías más grandes globalmente, impulsada por su espíritu innovador y su enfoque notable en las exportaciones. Con un robusto sector de pequeñas y medianas empresas, el país se posiciona como uno de los principales actores en el comercio internacional. (La actualidad de Alemania, 2023). Su deuda pública en 2023 fue de 2.622.669 millones de euros, con una deuda equivalente al 63,6% del PIB. La deuda per cápita asciende a 31.089 euros por habitante. (Datosmacro, 2024)

Con un alto grado de apertura es el tercer importador del mundo – tras EEUU y China– y absorbe el 8% del comercio mundial. El mercado alemán es muy competitivo y segmentado, en él prima la calidad y la garantía de servicio. Alemania marca tendencias en estándares y normativas. (ICEX, 2022)

**Gráfico 4:** *Comparativa de la evolución de Salario Medio de Alemania vs España*



Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/alemania/espana>

### 6.2 Factores político-legales

La República Federal de Alemania es un Estado federal y está organizado como una democracia parlamentaria. La Ley Fundamental establece que el poder del Estado surge del pueblo. El pueblo transfiere ese poder al Parlamento (La actualidad de Alemania, 2023). En un momento reciente, el Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales, Hubertus Heil, ha presentado una nueva legislación destinada a mejorar las condiciones laborales

en la industria cárnica, en línea con la Ley de Control de Seguridad y Salud Ocupacional (Vicente, 2020). Esta normativa nacional establece medidas específicas para garantizar el control de las empresas y el alojamiento de los empleados en varios sectores industriales. Entre las disposiciones destacadas se incluyen tasas de control obligatorias y uniformes, así como la verificación efectiva del cumplimiento de las regulaciones de salario mínimo. Pretenden poner fin a las irresponsabilidades que hay por parte de la industria cárnica (TopGan, 2020). Además, a partir del 1 de febrero de 2024, en Alemania es obligatorio que los puntos de venta etiqueten el origen de la carne fresca, refrigerada o congelada de porcino, ovino, caprino y aves de corral que no esté envasada. Esta medida se suma a las regulaciones existentes y refuerza el compromiso del gobierno alemán con la transparencia en la cadena de suministro de alimentos, lo que impacta directamente en la industria cárnica y en las prácticas comerciales de las carnicerías en el país (3tres3, 2024).

### **6.3 Factores sociales**

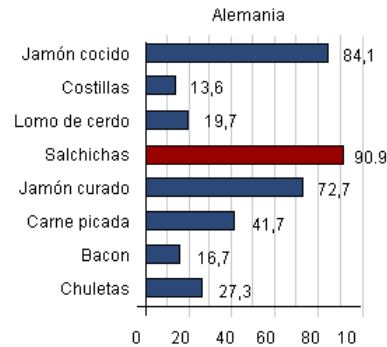
La diversa composición demográfica de Alemania, con más de 10,6 millones de personas que poseen pasaportes extranjeros y más de 22 millones que tienen raíces extranjeras, refleja una realidad social marcada por la migración. Esta situación demográfica influye en aspectos sociales clave, como la integración de inmigrantes, la diversidad cultural y las políticas de inclusión, impactando en la cohesión social y en la dinámica de la sociedad alemana (Make it in Germany, 2023).

Esta diversidad cultural también se refleja en los hábitos alimentarios, donde conviven tradiciones de consumo arraigadas y una creciente variedad de opciones culinarias. Además, Alemania es conocida por su tradición de consumo de productos cárnicos, especialmente de carne de cerdo. Según datos de 2022, el consumo per cápita de carne de cerdo alcanza los 29 kg, seguido por la carne de ave con 12,7 kg y la carne de vacuno con 8,7 kg. Sin embargo, es importante destacar que el consumo de carne ovina y caprina es reducido, con apenas 0,6 kg per cápita, lo que refleja variedad de preferencias alimentarias dentro de la población alemana. (ICEX, 2023)

En Alemania, los productos más consumidos en la categoría de carne de porcino (Gráfico 4) incluyen una variedad de embutidos cocidos (Brühwurst), embutidos secos, jamones y salchichas (ICEX, 2018). Este patrón de consumo refleja una preferencia arraigada por los embutidos y productos cárnicos curados en la dieta alemana.

Específicamente, las salchichas ocupan un lugar destacado como el producto más demandado, seguido del jamón cocido (3tres2, 2019).

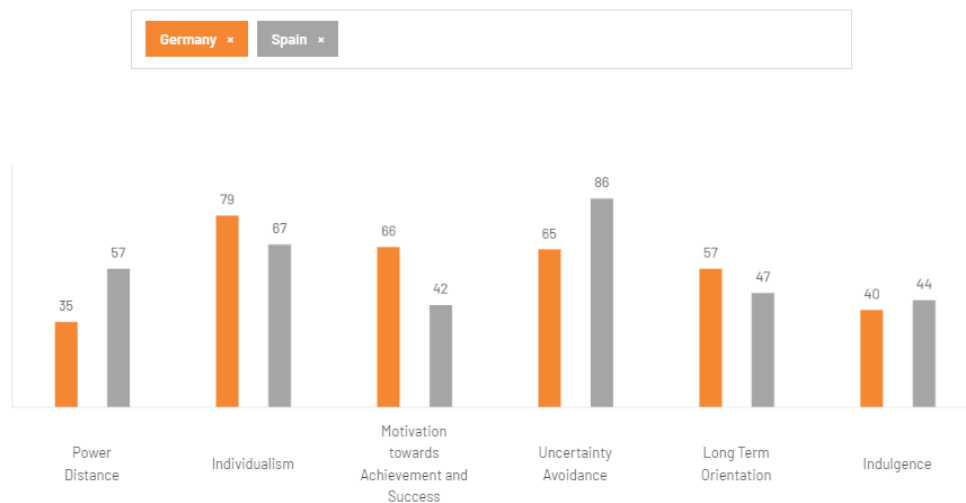
**Gráfico 5:** *Productos cárnicos de cerdo preferidos en Alemania*



Fuente: 3TRES3

Alemania también se puede analizar según el modelo de Hofstede, donde una de las diferencias culturales más destacadas entre España y Alemania es la distancia de poder. Se valora más la igualdad y la distribución equitativa del poder en las organizaciones y la sociedad.

**Gráfico 6:** *Modelo Hofstede España vs Alemania*



Fuente: <https://www.hofstede-insights.com/>

#### 6.4 Factores tecnológicos

Alemania se destaca como el principal fabricante y exportador mundial de maquinaria de procesamiento de carne, siendo responsable de casi un tercio de todas las máquinas comercializadas internacionalmente en este sector (infloPCL, 2019)

Además, Alemania es distinguida por su sólido compromiso con la inversión en investigación y desarrollo (I+D), reflejado en el hecho de que destinó aproximadamente

un 3,13 % de su Producto Interno Bruto (PIB) a actividades de I+D en 2020, y se proyecta que esta cifra aumentará al 3,5 % para 2025. Esta inversión significativa respalda su liderazgo en tecnologías futuras, entre ellas el Big Data y la Inteligencia Artificial (IA), áreas en las que Alemania se encuentra a la vanguardia (La actualidad de Alemania, 2023).

En los últimos años se ha potenciado mucho, tanto desde el Gobierno, como desde la misma Industria el concepto de INDUSTRIE 4.0, relacionado con la aplicación de las tecnologías digitales y del Internet de las cosas a los procesos productivos y logísticos, de las que se promete un gran aumento de la productividad (Merkel, 2022)

Alemania también ha adoptado activamente tecnologías de Big Data para mejorar su eficiencia y productividad en diversos sectores. Desde el año 2006, el país ha implementado la Estrategia de Alta Tecnología (High-Tech Strategie), una iniciativa que tiene como objetivo principal convertir las ideas innovadoras en productos y servicios tangibles de manera eficiente (ICEX, 2023)

### **6.5 Factores ambientales**

Alemania se compromete a lograr la neutralidad climática para 2045, liderando la lucha contra la crisis ambiental. Esto implica una transición energética exitosa, priorizando las energías renovables sobre los combustibles fósiles. Además, desde 2022, el gobierno ha intensificado medidas, incluyendo la eliminación progresiva de la energía nuclear y de las centrales carboeléctricas, así como la reducción de la importación de energía fósil. También se han promulgado leyes para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 65% para 2030 y en un 88% para 2040, con el objetivo final de alcanzar la neutralidad de emisiones para 2045 (La actualidad de Alemania, 2023). Además la agricultura ecológica en Alemania creció un 5,3%, alcanzando 1,7 millones de hectáreas, un 10,2% de la superficie total. Hubo un aumento del 3,8% en el número de explotaciones ecológicas, llegando a 35.413 (Gobierno de España, 2021).

## **7. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES INTERNACIONALES**

Para una empresa como El Mortero Alegre, expandirse a nuevos mercados como Alemania implica entender a fondo la competencia internacional. Es esencial conocer a sus principales competidores antes de ingresar a este mercado.

En primer lugar, debemos mencionar la **competencia que se desarrolla en línea**, donde diversas empresas se destacan en la venta de carne en este ámbito. Entre las más relevantes, encontramos:

- GreenOx: Establecida en 2016, GreenOx sobresale en el mercado alemán gracias a su compromiso con la producción de carne de alta calidad. Se trata de una empresa cárnica que opera principalmente en línea. Su catálogo abarca una variedad de productos lácteos, especias y una amplia selección de carne y embutidos. Por el momento, los envíos se limitan al territorio alemán, incluyendo sus islas, sin envíos disponibles fuera de Alemania.

El enfoque de GreenOx se centra en la crianza de animales en amplias pasturas adaptadas a cada especie, lo que asegura la excelencia en cada corte. Trabajando estrechamente con los agricultores, la empresa ofrece productos cárnicos frescos procesados directamente en las instalaciones de las granjas. (GreenOx, n.d.)

- Adler Schwarzwald GmbH & Co. KG: Desde 1920, esta empresa se ha destacado por su proceso sistemático y estandarizado, respaldado por laboratorios y expertos independientes, con el fin de cumplir con los rigurosos requisitos de certificación. Con cinco locales en Alemania y una plataforma de venta en línea, la empresa se abastece de proveedores tradicionales tanto de Alemania como de países vecinos de la Unión Europea, asegurando así la calidad y autenticidad de la materia prima. Su catálogo abarca una amplia gama de productos cárnicos, pero su especialidad indiscutible es el jamón, el cual se presenta en diversas variantes, incluyendo sazonado, de selva negra, alemán y de campo. (adlerschwarzwald, n.d.)

- Buffel Bill: Es una empresa alemana que se especializa en la venta en línea de una amplia variedad de productos. Con un servicio disponible las 24 horas del día, ofrece una selección que incluye carne de res, búfalo, quesos, aceites, especias, cuchillos y accesorios para parrillas. La empresa ofrece un programa de recompensas en su sitio web: al registrarse, los clientes acumulan puntos que luego pueden canjear por descuentos en compras futuras. Durante el proceso de pedido, los clientes tienen la flexibilidad de elegir el día de entrega que más les convenga. Aunque Buffel Bill actualmente no cuenta con tiendas físicas para la venta directa, brinda la opción de recoger los pedidos en sus instalaciones. Para hacer uso de este servicio, simplemente se debe seleccionar la opción de

"Recogida" e indicar la fecha exacta de recogida en el campo de comentarios al realizar el pedido.

De igual manera, también es importante considerar los **supermercados y cadenas grandes**, destacando en el caso de Alemania:

- Aldi: Reconocido como uno de los supermercados más populares, cuenta con más de 2.000 tiendas en Alemania. Es especialmente conocido por ser una de las tiendas de descuento más populares y fue fundado en la ciudad alemana de Essen. (Marketing4food, 2021)
- Edeka: El Grupo Edeka es la corporación de supermercados más grande de Alemania, controlando aproximadamente el 26% del mercado. Fundada en 1898, esta cadena opera más de 4.100 tiendas bajo la marca Edeka en todo el país, que van desde pequeñas tiendas hasta hipermercados. (Marketing4food, 2021)

Por último, no podemos pasar por alto las **carnicerías locales** presentes en cada ciudad de Alemania y sus **famosos mercadillos**. Uno de los más destacados es el Viktualienmarkt. Con alrededor de 100 puestos, ofrece una amplia variedad de productos que van desde frutas y verduras, hasta pescado, carne, pan, especias y delicatessen (Civitatis, n.d.)

## **8. DETERMINACIÓN DEL MODO DE ENTRADA: ESTRATEGIA A SEGUIR**

En el caso del Mortero Alegre, la elección del modo de entrada al mercado internacional es crucial y está determinada por una serie de factores clave. Estos incluyen la inversión disponible, nuestro compromiso con el mercado y el nivel de control que deseamos mantener.

La determinación del método de entrada también se ve influenciada por una serie de factores adicionales de importancia crítica. Estos factores incluyen el tamaño de la empresa, su experiencia internacional, las diferencias culturales con el país objetivo y el tipo de productos que se desean internacionalizar, entre otros aspectos relevantes.

Al considerar estos elementos, he descartado alternativas para ingresar al mercado y he seleccionado la opción más adecuada.

La primera opción que he descartado para la empresa "El Mortero Alegre" es la producción en mercados exteriores. Esta alternativa no resulta factible debido a la importancia de la procedencia de la carne, que constituye un elemento fundamental y distintivo de nuestra empresa. Por lo tanto, es imperativo que la producción se realice en España, utilizando exclusivamente productos españoles.

La venta directa también se descartó debido a que para una empresa tan pequeña como "El Mortero Alegre", conllevaría costos iniciales significativos para establecer una presencia en el mercado alemán. Esto podría sobrepasar los recursos financieros disponibles para la empresa. Además, la exportación directa implicaría lidiar con regulaciones y procedimientos administrativos complejos, lo cual podría resultar difícil de gestionar para una empresa sin experiencia previa en comercio internacional.

Entonces, la opción que parece más coherente es la **exportación indirecta**, que consiste en aprovechar los servicios de intermediarios para introducir los productos de "El Mortero Alegre" en el mercado alemán. Esta estrategia implica que la empresa tenga menos control sobre la comercialización, lo cual, dada la falta de experiencia internacional de "El Mortero Alegre", podría ser beneficioso. Para llevar a cabo esta estrategia, sería necesario contar con distribuidores confiables. Es por ello que se podría utilizar como intermediario a **Metro Ag**, mayorista de alimentos líder a nivel internacional, que opera en más de 30 países, donde utilizan el enfoque multicanal.

Metro AG es una empresa multinacional alemana que se dedica a la venta al por mayor y a los servicios de alimentación. Su sede principal está en Düsseldorf, Alemania. La empresa tiene una fuerte presencia internacional, operando en Europa y Asia, y se enfoca en proporcionar productos y servicios a clientes mayoristas, incluyendo minoristas independientes, hoteles, restaurantes y servicios de catering. Fue fundada en 1964 en Alemania.

A lo largo de las décadas, la empresa ha expandido su presencia internacionalmente y ha desarrollado un modelo de negocio que se centra en la venta al por mayor a través de almacenes tipo cash-and-carry. Estos almacenes permiten a los clientes mayoristas comprar productos en grandes cantidades a precios competitivos. Además de su modelo tradicional de cash-and-carry, Metro AG utiliza un enfoque multicanal en su modelo de negocio donde opera también como minorista en el segmento de hipermercados del mercado minorista alemán de comestibles.

La colaboración que Metro AG ofrecería a "El Mortero Alegre" sería: acceso a una extensa red de clientes y puntos de venta en Alemania. Además, como Metro Ag utiliza un enfoque multicanal en su modelo de negocio, la distribución de los productos de "El Mortero Alegre" podría realizarse a través de diversos canales, incluyendo tiendas físicas, plataformas online y servicios de entrega a domicilio.

Además de proporcionar acceso al mercado alemán, trabajar con un distribuidor establecido como Metro Ag también ofrece otros beneficios. Su experiencia en el mercado local y su conocimiento de los hábitos de consumo pueden ayudar a "El Mortero Alegre" a adaptar sus estrategias de marketing y ventas para satisfacer las necesidades específicas de los consumidores alemanes.

## **9. DESARROLLO DEL MARKETING-MIX**

Después de haber establecido los objetivos y delineado cómo ejecutar el plan de internacionalización, procedemos a examinar las diversas estrategias necesarias para asegurar el éxito de esta iniciativa. Estas estrategias se encuentran detalladas dentro de las cuatro variables del marketing mix.

### **- Producto:**

Para la internacionalización de "El Mortero Alegre", se han seleccionado:

- la longaniza de Graus
- el chorizo magno
- el jamón ibérico duroc batallé el unico: mazas enteras y contra-puntas enteras

La elección de estos productos se basa en varios factores clave.

En primer lugar, el análisis del consumo de carne en Alemania revela que el consumo per cápita de carne de cerdo alcanza los 29 kg, siendo una de las preferencias principales entre los consumidores alemanes, como se detalla en el Capítulo X del Análisis PESTEL de Alemania.

La Longaniza de Graus es un icono tradicional de la región de Aragón en España, conocida por su sabor distintivo y su elaboración artesanal transmitida a lo largo de generaciones. Por otro lado, Alemania es famosa por su consumo de embutidos, especialmente las salchichas, tal y como vimos en el Análisis Pestel, teniendo un consumo per cápita de 2.4 kg, evidenciando la relevancia de los productos cárnicos

curados en la gastronomía alemana (Statista, 2023). Este producto se vende en sartas de aproximadamente 300 gramos.

Como se ha mencionado, Alemania es conocida por su consumo significativo de embutidos y productos de charcutería, lo que indica una afinidad cultural y preferencia por productos cárnicos curados. Este consumo señala una demanda potencial para productos similares al chorizo español. El Mortero Alegre comercializa este producto en sartas de 300 gramos.

Además, el consumo de jamón ibérico también es significativo en Alemania. Según un estudio realizado por la Asociación Interprofesional del Cerdo Ibérico (ASICI), el 66% de los europeos, incluidos los alemanes, consumen jamón ibérico en mayor o menor medida (EC Brands, 2023).

Por otra parte, Alemania se destaca como un mercado sólido para el jamón ibérico, ocupando el primer lugar en términos de compra de este producto. La demanda se concentra principalmente en productos destinados al servicio al corte (SuJamón, 2019).

Para este producto, además del jamón entero, se han seleccionado dos opciones adicionales para el jamón duroc. Esto permite a los clientes comprar cantidades más pequeñas sin la necesidad de adquirir el jamón completo. Las variedades elegidas son el jamón duroc mazas enteras, disponible en piezas de aproximadamente 2,5-3 kg, y el jamón duroc contra-puntas enteras, que se ofrece en piezas de alrededor de 1,5 kg.

Todos los productos que se han seleccionado son envasados al vacío para garantizar su frescura y calidad.

El éxito de esta primera fase de internacionalización, proyectado en un margen de 6-12 meses, será clave para evaluar la posibilidad de añadir más productos al portafolio de exportación de la empresa

#### - **Distribución:**

Con respecto a la distribución de nuestro producto, hemos decidido implementar una estrategia de exportación indirecta a través de un canal de estructura larga, como se ha explicado anteriormente. Por lo tanto, la venta se llevará a cabo desde el fabricante, en este caso, el Mortero Alegre, hacia el mayorista.

Para este fin, considero apropiado utilizar servicios logísticos como FedEx para enviar los productos desde nuestra carnicería en España hasta el almacén o centro de

distribución de Metro Ag en Alemania. FedEx, una compañía de logística que ofrece una amplia cobertura internacional y diversos tipos de servicios, lo que permite a El Mortero Alegre elegir según la velocidad de entrega que prefiera (FedEx, 2023). Con FedEx, podemos garantizar un seguimiento preciso y una entrega segura y puntual de nuestros productos.

**- Precio:**

Para establecer los precios de los productos del Mortero Alegre que se exportarán a Alemania hay que tener en cuenta diferentes factores que nos ayudarán a poder ajustar un precio.

En primer lugar, exportar a Alemania implica costos adicionales como transporte, y seguros, que no están presentes en las ventas domésticas en España. Estos costos adicionales pueden hacer necesario aumentar los precios para mantener los márgenes de beneficio.

**Tabla 11: Cálculo de precios de productos a internacionalizar**

| Concepto                            | Longaniza de Graus(€) | Jamón Duroc Batallé El Único (€) | Jamón Duroc mazas enteras (€) | Jamón Duroc contra-puntas enteras(€) | Chorizo Magno(€) |
|-------------------------------------|-----------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|------------------|
| Costo inicial del producto          | 14.75                 | 37.50                            | 16.99                         | 14.99                                | 20.50            |
| Costo de transporte <sup>2</sup>    | 1.00                  | 2                                | 1.00                          | 1.00                                 | 1.00             |
| <b>C inicial + Transporte</b>       | 15.75                 | 39.5                             | 17.99                         | 15.99                                | 21.50            |
| Subtotal (con Margen Beneficio 20%) | 18.9                  | 47.4                             | 21.58                         | 19.1                                 | 25.8             |
| IVA (7%)                            | 1.32                  | 3.31                             | 1.51                          | 1.33                                 | 1.8              |
| Total antes de mayorista            | 20.22                 | 50.71                            | 23.09                         | 20.43                                | 27.6             |

<sup>2</sup> El coste de transporte se calcula en función del peso del producto. A medida que aumenta el peso, también lo hace el precio del transporte

|                                      |       |       |      |      |       |
|--------------------------------------|-------|-------|------|------|-------|
| Costo por mayorista<br>MetroAg (15%) | 3.03  | 7.6   | 3.46 | 3.06 | 4.14  |
| <b>Precio final de venta</b>         | 23.25 | 58.31 | 26.5 | 23.5 | 31.74 |

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa

Una vez calculados los precios finales, de modo que tengan un precio más exacto; los precios serán los siguientes:

Longaniza de Graus:23.5€, Jamón El Duroc 58.5€, Jamón Mazas:26.5€, Jamón Contra-Puntas 23.5 € y el Chorizo Magno 31.75€

**- Comunicación:**

En cuanto a la coordinación de las acciones de comunicación con Metro AG, se establecería una colaboración estratégica en la cual ambas partes compartirían información y coordinarían esfuerzos. Las acciones de comunicación planteadas se llevarían a cabo con el conocimiento y la aprobación del mayorista, pero bajo el control directo de "El Mortero Alegre". Esto significa que la empresa mantendría la responsabilidad y la gestión de todas las actividades de comunicación, incluyendo la planificación, ejecución y evaluación de resultados. Por otra parte, Metro AG desempeñaría un papel de apoyo al proporcionar información sobre el mercado y los clientes.

Después de establecer esta colaboración estratégica, nos vamos a enfocar en describir las acciones de comunicación necesarias para llegar a más clientes potenciales en Alemania. Es vital implementar estrategias efectivas que transmitan información sobre los productos, despierten interés y creen conciencia de marca.

Dado que el idioma principal en Alemania es el alemán, todas las actividades de comunicación deben adaptarse a este idioma para ser efectivas.

Considerando que "El Mortero Alegre" cuenta con una base de seguidores limitada en las redes sociales, las acciones en estas plataformas pueden no ser tan efectivas como se esperaría. Por lo que lo primero, debería de mejorar su presencia en las redes sociales, en plataformas como Facebook e Instagram las cuales son las más usadas en Alemania (SimilarWeb, 2024). El Mortero Alegre aprovechará estas plataformas para compartir

contenido relevante, como videos y fotos que muestren el proceso de elaboración de sus productos y cómo se exportan a Alemania. Este contenido visual ayudará a aumentar el compromiso de los seguidores y a construir una comunidad en línea. Una vez que haya conseguido un nivel considerable de seguidores, podría replantearse hacer un sorteo.

Otras acciones de comunicación efectivas en Alemania son:

#### Publicidad en revistas locales:

Sería beneficioso anunciar la presencia de la empresa y sus productos en revistas gourmet o locales en Alemania, lo que puede contribuir significativamente a aumentar la visibilidad entre el público objetivo en el país. Se diseñarían anuncios impresos o digitales que resalten los productos de la empresa y su propuesta de valor única, además de informar sobre su introducción en el mercado alemán.

Una opción ideal sería "Der Feinschmecker", una respetada revista gourmet alemana especializada en gastronomía y estilo de vida relacionado con la comida. Incluir a "El Mortero Alegre" en las páginas de "Der Feinschmecker" sería una excelente estrategia debido al prestigio y la autoridad que la revista tiene en el ámbito gastronómico alemán (feinschmecker, 2023).

Además, otra alternativa a considerar sería "Der Spiegel", una de las revistas más influyentes y ampliamente leídas en Alemania. Con una cobertura nacional e internacional, "Der Spiegel" aborda una variedad de temas, lo que la convierte en un canal efectivo para llegar a una audiencia diversa en el país (spiegel, 2023).

#### Participación en ferias o eventos gastronómicos:

Asistir a ferias comerciales es fundamental para una empresa pequeña como El Mortero Alegre, ya que permite mostrar los productos y conectarse con clientes y distribuidores locales, aumentando así la credibilidad de la marca. La feria Süffa, líder en innovaciones y nuevas ideas para negocios de carnicería, se enfoca en empresas pequeñas y medianas (Feriasalimentarias, 2023). Ofrece una plataforma accesible para conectar con otros profesionales del sector y posibles clientes locales interesados en productos artesanales y locales, lo que podría beneficiar a la empresa.

Email marketing dirigido: El Mortero Alegre puede aprovechar el email marketing para enviar newsletters o promociones exclusivas a una base de datos de clientes potenciales en Alemania. Esta estrategia puede ser efectiva para mantener el contacto con los

clientes y fomentar su lealtad hacia la marca. Además, en el primer correo, se podría hablar sobre la reciente incorporación de la empresa en Alemania, brindando información relevante sobre ella. Al mismo tiempo, se les proporcionaría un código de descuento para su primera compra, incentivando así su participación y aumentando la probabilidad de conversión.

## 10. PREVISIÓN DE VENTAS: VAN Y TIR

En ese apartado, lo que vamos a analizar es la rentabilidad de la internacionalización que realizaremos con ayuda del **VAN** y el **TIR**

Para ello, primeramente calcularemos los flujos de caja del Mortero Alegre con información que nos han proporcionado desde la empresa.

**Tabla 12:** *Cálculo de los flujos de caja*

|  | <b>Año 0</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>INGRESOS<sup>3</sup> €</b>          |              | 162090      | 178299      | 199653,07   |
| <b>GASTOS TOTALES</b>                  |              | - 77000     | -76000      | -86000      |
| -publicidad <sup>4</sup>               |              | -20000      | -15000      | -15000      |
| - I+D <sup>5</sup>                     |              | -1000       | -1000       | -1000       |
| -Log Interna (Transporte) <sup>6</sup> |              | -36000      | -40000      | -50000      |
| -Otros gastos                          |              | -20000      | -20000      | -20000      |
| <b>FLUJOS NETOS</b>                    |              | 85090       | 102299      | 113653.07   |
| <b>Interés de descuento</b>            | 10%          | 1.1         | 1.21        | 1.33        |
| <b>FLUJO DE CAJA</b>                   | -            | 84153.01.   | 101061,04   | 112141,21   |
| <b>Inversión inicial</b>               | 150.000      |             |             |             |

<sup>3</sup> Ingresos: Se ha hecho el cálculo con una estimación de venta en cada producto. Anexo XIV

<sup>4</sup> Publicidad: Destinado a salir en revistas, email-marketing, mejora de redes sociales

<sup>5</sup> I+D: Mejora de conserva del producto, investigar nuevo packaging o mejora en transporte

<sup>6</sup> Como hay más productos vendidos, el precio del transporte sube

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa

El flujo de caja total es  $84153,01+10161,04+112141,21= 297355,26$

$$\text{VAN} = \text{Flujo de caja totales} - \text{Inversión inicial} = 297355,26 - 150000 = 147355,26$$
$$\text{VAN} = 147355,26$$

Con el resultado que nos ha dado con el VAN, podemos decir que el proyecto sería rentable, ya que genera más ingresos de lo que se ha invertido.

Ahora pasamos a calcular el **TIR**, para el cual deberemos de seguir la siguiente formula:

$$0 = -\text{Inversión inicial} + \frac{\text{Flujo de efectivo del año 1}}{(1+\text{TIR})} + \frac{\text{Flujo de efectivo del año 2}}{(1+\text{TIR})^2} + \frac{\text{Flujo de efectivo del año 3}}{(1+\text{TIR})^3}$$

$$0 = -150,000 + \frac{84,153.01}{(1+\text{TIR})} + \frac{101,061.04}{(1+\text{TIR})^2} + \frac{112,141.21}{(1+\text{TIR})^3}$$

Despejando el **TIR**, nos daría un porcentaje para la inversión proporcionada de aproximadamente el **14.08%**.

Esto significa que si reinviertes los flujos de efectivo futuros al 14.08% de rendimiento, el valor presente neto de la inversión será cero, lo que indica que es una tasa de rendimiento aceptable para esta inversión. Es más, la inversión es más rentable de lo que se esperaba inicialmente, ya que supera la tasa de descuento del 10%.

## **11. MEDIDAS DE CONTROL**

En esta sección, detallaré las medidas destinadas a llevar un control efectivo del desempeño de nuestras estrategias y garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente.

El objetivo general para "El Mortero Alegre" era expandir su cuota de mercado en Alemania. Para garantizar el cumplimiento de este objetivo, se implementarán medidas de control para las ventas. Se designará a un miembro experimentado de la alta dirección para liderar este proceso y establecer un plan detallado de seguimiento. Este plan permitirá evaluar el progreso de los indicadores de rendimiento y compararlos con los objetivos establecidos. Se realizarán análisis periódicos de las ventas, considerando la demanda del mercado, el rendimiento de los productos y la satisfacción del cliente. Además, se organizarán reuniones periódicas para fortalecer la comunicación y la colaboración entre los empresarios en Alemania y España. Estas reuniones servirán para

revisar la planificación estratégica, analizar los resultados financieros, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias y objetivos según sea necesario.

Además de estas medidas, vamos considerar otras acciones de control, una para cada elemento del marketing mix.

Para garantizar el éxito de los **productos** en el mercado alemán, se supervisarán ventas por segmentos para adaptar estrategias de marketing. Se compararán ventas reales con el potencial del mercado para identificar oportunidades de crecimiento y áreas de mejora en ventas y marketing. Se seguirán los defectos de los productos para mejorar el proceso de producción y garantizar estándares de calidad mediante inspecciones regulares.

Para garantizar una estrategia de **precios** efectiva en el mercado alemán, es fundamental monitorear constantemente los precios de la competencia y saber cómo los precios afectan el volumen de ventas y la rentabilidad para ajustar los de la empresa en consecuencia. También se deberá revisar la relación entre nuestros márgenes de precios y los gastos en actividades de marketing.

Para gestionar la **comunicación**, se supervisarán ferias y redes sociales, ajustando estrategias según el retorno de inversión. Se medirá el impacto de la publicidad en revistas mediante métricas como respuesta del público, tráfico web y ventas, adaptando las inversiones para maximizar el alcance.

Por último, para la **distribución**, es vital supervisar las ventas y el desempeño del mayorista en Alemania, mediante análisis de ventas, rotación de inventario y cumplimiento de pedidos. También se recogerán comentarios de clientes alemanes sobre disponibilidad, accesibilidad de productos y experiencia de compra para mejorar la distribución y satisfacer las necesidades del mercado.

## **12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El proceso de internacionalización de 'El Mortero Alegre' hacia el mercado alemán ha sido guiado por un exhaustivo análisis que ha proporcionado una comprensión detallada de las oportunidades, desafíos y estrategias clave necesarias para el éxito en esta empresa. A modo de cierre del trabajo, es importante resaltar varios aspectos cruciales que surgieron de este análisis.

En primer lugar, al estudiar el mercado alemán, se reveló una alta demanda de productos cárnicos, especialmente aquellos con derivados del cerdo. Este hallazgo refuerza la relevancia de la oferta de 'El Mortero Alegre', especializada en la producción de embutidos y productos cárnicos curados, basados en recetas tradicionales españolas. La preferencia del mercado alemán por productos auténticos y de alta calidad proporciona a la empresa una ventaja competitiva inicial en su proceso de entrada.

Por otra parte, la evaluación de la competencia en el mercado alemán reveló la presencia de varios competidores locales y regionales que ofrecen productos similares. Sin embargo, se identificó una brecha en el mercado para productos cárnicos españoles auténticos, lo que representa una oportunidad para 'El Mortero Alegre' para diferenciarse y posicionarse como una opción única y deseable para los consumidores alemanes.

Basándonos en el análisis de mercado, se desarrollaron estrategias de marketing y posicionamiento específicas para resaltar los atributos únicos de los productos de 'El Mortero Alegre', como su autenticidad, calidad artesanal y la herencia culinaria española. Estas estrategias se centran en la creación de una conexión emocional con los consumidores alemanes, resaltando la tradición y la excelencia detrás de cada producto.

Además, la identificación de Metro Ag como un socio distribuidor confiable ofrece a 'El Mortero Alegre' una ruta de entrada al mercado alemán que aprovecha la infraestructura logística y la red de clientes establecida de Metro Ag. Esta asociación estratégica facilitará el acceso a una amplia gama de puntos de venta en Alemania, lo que aumentará la visibilidad y accesibilidad de los productos de la empresa en el mercado local. Asimismo, el uso de servicios logísticos como FedEx garantizará una entrega eficiente y oportuna de los productos, lo que contribuirá a la satisfacción del cliente y a la construcción de una reputación positiva en el mercado.

En términos de fijación de precios, se ha reconocido la necesidad de adaptarse a las condiciones económicas y competitivas del mercado alemán. Es importante tener en cuenta que, en general, los precios en Alemania tienden a ser más elevados. Sin embargo, esto se debe en parte a que los alemanes tienen salarios más altos en comparación con España, y están dispuestos a gastar más en un producto de calidad. Si bien la calidad y autenticidad de los productos de 'El Mortero Alegre' justifican una prima de precio, es esencial mantener una estrategia de precios competitiva que no

comprometa la rentabilidad. Por lo tanto, se ha buscado un equilibrio entre la maximización de los márgenes de beneficio y la accesibilidad de los productos para los consumidores alemanes, lo que implica una cuidadosa consideración de los costos asociados con la exportación y distribución.

En cuanto a las recomendaciones para el futuro, es crucial que 'El Mortero Alegre' se mantenga flexible y receptivo a las necesidades y preferencias del mercado alemán. Esto podría implicar ajustes en la estrategia de marketing, productos o los precios según la retroalimentación que se obtenga con las medidas de control. Además, a medida que la empresa consolide su presencia en Alemania y adquiera experiencia en el mercado internacional, podría considerar la ampliación de productos o la exploración de nuevos mercados dentro de la Unión Europea.

Además, se recomienda que 'El Mortero Alegre' priorice la inversión en publicidad y promoción al iniciar su proceso de internacionalización en el mercado alemán. Esto ayudará a aumentar la conciencia de marca y a generar interés entre los consumidores locales desde el principio. También se sugiere que 'El Mortero Alegre' continúe innovando en sus productos y servicios para diferenciarse en el mercado alemán y destacar entre la competencia.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

Adlerschwarzwald. (n.d.). *Products*. Adler Schwarzwald. Retrieved May 16, 2024, from <https://www.adlerschwarzwald.de/en-gb/products/>

Aesan. (2023, Julio 31). *Aesan*. Aesan - Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. Retrieved April 25, 2024, from [https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/seguridad\\_alimentaria/subdetalle/normal\\_general\\_etiquetado.htm](https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/subdetalle/normal_general_etiquetado.htm)

ANICE. (2023). *El sector cárnico español*. ANICE. Retrieved March 24, 2024, from [https://www.anice.es/industrias/el-sector/el-sector-carnico-espanol\\_171\\_1\\_ap.html](https://www.anice.es/industrias/el-sector/el-sector-carnico-espanol_171_1_ap.html)

Banco Mundial. (2021). *Indice de Facilidad para hacer negocios*. Wikipedia. Retrieved May 16, 2024, from <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ>

BOE. (2023, December 13). *A-2022-21681 Real Decreto 1021/2022, de 13 de diciembre, por el que se regulan determinados requisitos en materia de higiene de la producción y comercialización de los productos alimenticios en establecimientos de comercio al por menor*. BOE.es. Retrieved April 24, 2024, from <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-21681>

Camara. (2023, Noviembre 7). *Carnicerías, "Autorización sanitaria para carnicerías" - Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Santa Cruz de Tenerife*. Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife. Retrieved March 24, 2024, from <https://www.camaratenerife.com/servicios/emprendimiento/creacion-empresas/asesorate/tramites-para-crear-empresa/tramites-especificos/1329-creacion-emp>

[resas/tramites-especificos-autorizaciones/20743-carnicerias-gautorizacion-sanitaria-para-carniceriasq](https://resas/tramites-especificos-autorizaciones/20743-carnicerias-gautorizacion-sanitaria-para-carniceriasq)

Carne y Salud. (2023). *La carne española en el mundo* Plataforma de información. Carne y Salud. Retrieved March 24, 2024, from <https://carneysalud.com/la-carne-espanola-en-el-mundo/>

Carne y salud. (2023). *Nuevas tecnologías e innovación en el sector cárnico*. Carne y Salud. Retrieved March 24, 2024, from <https://carneysalud.com/nuevas-tecnologias-e-innovacion-en-el-sector-carnico/>

Civitatis. (n.d.). *Viktualienmarkt - El mercado más famoso de Múnich*. Múnich. Retrieved May 16, 2024, from <https://www.disfrutamunich.com/viktualienmarkt>

COTEC. (2023). *Tablero europeo de innovación - Cotec*. Fundación Cotec. Retrieved May 16, 2024, from <https://cotec.es/informes/tablero-europeo-de-innovacion/>

Datosmacro. (2023). *PIB - Producto Interior Bruto 2023*. Datosmacro.com. Retrieved April 9, 2024, from <https://datosmacro.expansion.com/pib>

Datosmacro. (2023). *UE - Unión Europea 2024*. Datosmacro.com. Retrieved April 26, 2024, from <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-europea>

Datosmacro. (2024). *Alemania: Economía y demografía 2024*. Datosmacro.com. Retrieved May 16, 2024, from <https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania>

Datosmacro. (2024). *PIB de Alemania - Producto Interior Bruto 2024*. Datosmacro.com. Retrieved May 16, 2024, from <https://datosmacro.expansion.com/pib/alemania>

Depares, B. (2020, Octubre 28). *España, a la cabeza en establecimientos de carnicería y charcutería*. Cárnica. Retrieved March 24, 2024, from <https://carnica.cdecomunicacion.es/noticias/41071/espana-a-la-cabeza-en-establecimientos-de-carniceria-y-charcuteria>

Depares, B. (2023, Marzo 22). *Ecovalía: Informe anual de la producción y consumo ecológico en España 2023*. Cárnica. Retrieved March 24, 2024, from <https://carnica.cdecomunicacion.es/actualidad-sectorial/128427/los-espanoles-gastan-de-media-60-euros-al-ano-en-productos-ecologicos-de-los-cuales-el-27-corresponde-a-carne-ecologica>

EC Brands. (2023, Octubre 18). *Francia y Alemania, entre los países que más consumen jamón ibérico fuera de España*. Alimento. Retrieved May 16, 2024, from [https://www.alimento.elconfidencial.com/consumo/2023-10-18/consumo-jamon-iberico-europa-iberic-box-bra\\_3751381/](https://www.alimento.elconfidencial.com/consumo/2023-10-18/consumo-jamon-iberico-europa-iberic-box-bra_3751381/)

El Mortero Alegre. (2024). El Mortero Alegre. Carnicerías en Zaragoza. Comida casera para llevar. Retrieved March 24, 2024, from <https://www.elmorteroalegre.es/>

El País. (2023, Junio 16). *Vídeo | ¿Quién es quién en los supermercados en España?* EL PAÍS. Retrieved March 24, 2024, from <https://elpais.com/videos/2023-06-16/video-quien-es-quien-en-los-supermercados-en-espana.html>

EOM. (2017, November 9). *¿Cuánta carne se consume en los países de la Unión Europea?* YouTube: Home. Retrieved April 26, 2024, from <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/cuanta-carne-se-consume-paises-union-europea>

Eurocarne. (2020, Octubre 28). *España es el país europeo que cuenta con más carnicerías y charcuterías y más personas trabajando en ellas*. Eurocarne. Retrieved April 9, 2024, from <https://eurocarne.com/noticias/codigo/48065/kw/Espa%C3%B1a+es+el+pa%C3%ADs+europeo+que+cuenta+con+m%C3%A1s+carnicer%C3%ADas+y+charcuter%C3%ADas+y+m%C3%A1s+personas+trabajando+en+ellas>

FedEx. (2023). *Envíos internacionales sencillos*. FedEx. Retrieved May 16, 2024, from <https://www.fedex.com/es-es/shipping/international.html#>.

feinschmecker. (n.d.). Feinschmecker – das führende Gourmet-Magazin. Retrieved May 16, 2024, from <https://www.feinschmecker.de>

Feriasalimentarias. (2023). Wikipedia. Retrieved May 16, 2024, from [https://www.feriasalimentarias.com/main/oblea.asp?id\\_feria=455](https://www.feriasalimentarias.com/main/oblea.asp?id_feria=455)

*Funcas mantiene en el 1,5% la previsión de crecimiento de España para 2024*. (2024, Enero 18). EL PAÍS. Retrieved March 24, 2024, from <https://elpais.com/economia/2024-01-18/funcas-mantiene-en-el-15-la-prevision-de-crecimiento-de-espana-para-2024.html>

Gobierno de España. (2021, Marzo 2). Wikipedia. Retrieved May 16, 2024, from [https://www.mapa.gob.es/images/ca/bne46602alemaniaagp-proeco-etiq-ferymel\\_r\\_tcm34-559472.pdf](https://www.mapa.gob.es/images/ca/bne46602alemaniaagp-proeco-etiq-ferymel_r_tcm34-559472.pdf)

GreenOx. (n.d.). GreenOx - Weidefleisch aus Deutschland. Retrieved May 16, 2024, from <https://greenox.de/>

Hofstede. (2017, November 9). *HERRAMIENTA DE COMPARACIÓN DE PAÍSES*. YouTube: Home. Retrieved April 26, 2024, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=germany%2Cspain>

ICEX. (2018, Octubre 2). *El mercado de los transformados cárnicos en Alemania*. Cárnica. Retrieved May 16, 2024, from [https://carnica.cdecomunicacion.es/images/descargas/pdf/Alemania\\_El\\_mercado\\_de\\_los\\_Transformados\\_Carnicos\\_Informe\\_del\\_ICEX.pdf](https://carnica.cdecomunicacion.es/images/descargas/pdf/Alemania_El_mercado_de_los_Transformados_Carnicos_Informe_del_ICEX.pdf)

ICEX. (2022, Diciembre). *Informes de Secretaría: Guía de País*. ICEX. Retrieved May 16, 2024, from <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/017/documentos/2023/01/anexos/Gu%C3%ADa-Pa%C3%ADs%202022.pdf>

ICEX. (2023). *El mercado del Big Data y la inteligencia artificial en Alemania*.

Wikipedia, the free encyclopedia. Retrieved May 16, 2024, from

[https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/017/documentos/2023/08/otros-documentos/OD\\_Big%20Data%20e%20IA%20en%20Alemania%202023\\_RE\\_V.pdf](https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/017/documentos/2023/08/otros-documentos/OD_Big%20Data%20e%20IA%20en%20Alemania%202023_RE_V.pdf)

ICEX. (2023, Agosto 28). *El mercado de la carne fresca y congelada en*

*Alemania*. ICEX. Retrieved May 16, 2024, from

[https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/043/documentos/2023/08/anejos/RE\\_El%20mercado%20de%20la%20carne%20fresca%20y%20congelada%20en%20Alemania\\_2023.pdf](https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/043/documentos/2023/08/anejos/RE_El%20mercado%20de%20la%20carne%20fresca%20y%20congelada%20en%20Alemania_2023.pdf)

Infinitia. (2021, Diciembre 29). *Análisis de la cadena de valor de Porter*.

INFINITIA Industrial Consulting. Retrieved March 24, 2024, from

<https://www.infinitiaresearch.com/noticias/analisis-cadena-valor-porter/>

infoPCL. (2019, Mayo 9). *Alemania lidera los fabricantes de máquinas para la industria cárnica*. infoPLC. Retrieved May 16, 2024, from

<https://www.infoplac.net/actualidad-industrial/item/106529-alemania-fabricantes-maquinas-industria-carnica>

Infoautonomos. (2023, Diciembre 29). *Así es el Régimen de Módulos para autónomos*. Infoautonomos. Retrieved March 24, 2024, from

<https://www.infoautonomos.com/fiscalidad/regimen-de-estimacion-objetiva-del-ir-pf-modulos/>

Interempresas. (2018, February 20). *Criterios para definir la calidad de la carne*.

Interempresas. Retrieved April 24, 2024, from

<https://www.interempresas.net/Industria-Carnica/Articulos/207193-Criterios-para-definir-la-calidad-de-la-carne.html>

Jareño, N. (2023, Febrero 15). *Tecnología para una industria cárnica más eficiente*. Interempresas. Retrieved March 24, 2024, from

<https://www.interempresas.net/Industria-Carnica/Articulos/462310-Tecnologia-p-ara-una-industria-carnica-mas-eficiente.html>

La actualidad de Alemania. (2023). *Economía innovadora | La actualidad de Alemania*. Tatsachen über Deutschland. Retrieved May 16, 2024, from

<https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/alemania-de-un-vistazo/economia-innovadora>

La actualidad de Alemania. (2023). *Pionera en política climática | La actualidad de Alemania*. Tatsachen über Deutschland. Retrieved May 16, 2024, from

<https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/alemania-de-un-vistazo/pionera-en-politica-climatica>

Licari, S. (2023, Noviembre 27). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*. Blog de HubSpot. Retrieved March 24, 2024, from

<https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>

Luque, I. (2020, October 29). *El sector de la carnicería y charcutería en España*. rumiNews. Retrieved April 25, 2024, from

<https://rumiantes.com/el-sector-de-la-carniceria-y-charcuteria-en-espana/>

Make it in Germany. (2023). *Sociedad alemana*. Make it in Germany. Retrieved May 16, 2024, from

<https://www.make-it-in-germany.com/es/vivir-en-alemania/conocer-alemania/sociedad-alemana>

Maria Alonso. (2022, Noviembre 18). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas [2022] • Asana*. Asana. Retrieved March 24, 2024, from

<https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>

Marín, J. L. (2022, Enero 5). *¿Cuánta carne se consume en los países de la Unión Europea? - Mapas de El Orden Mundial - EOM*. El Orden Mundial.

Retrieved April 9, 2024, from

<https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/cuanta-carne-se-consume-paises-union-europea/>

Marketing4food. (2021, Abril 2). *LOS 10 MEJORES SUPERMERCADOS ALEMANES*. Marketing4Food. Retrieved May 16, 2024, from <https://marketing4food.com/marketing4food/los-10-mejores-supermercados-alemanes/>

Martín, V. J. (2022, Diciembre 19). *La Navidad trae cambios en los hábitos de consumo*. Carnimad. Retrieved March 24, 2024, from <https://carnimad.es/la-navidad-trae-cambios-en-los-habitos-de-consumo/>

Mercasa. (2024, Enero 24). *Alimentación en España 2023 – Consumo alimentario – Mercasa*. Mercasa. Retrieved March 24, 2024, from <https://www.mercasa.es/alimentacion-en-espana-2023-consumo-alimentario/>

Merkel, A. (2022, Diciembre). *Informes de Secretaría: Informe Económico y Comercial*. ICEX. Retrieved May 16, 2024, from [https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/017/documentos/2023/01/anexos/IEC\\_2%C2%BA%20semestre%202022.pdf](https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/017/documentos/2023/01/anexos/IEC_2%C2%BA%20semestre%202022.pdf)

MetroAg. (2023, Marzo 31). *Brands*. METRO AG. Retrieved May 16, 2024, from <https://www.metroag.de/en/about-us/brands>

NUMBEO. (2024). *Índice de Calidad de Vida por País 2024*. Wikipedia. Retrieved May 16, 2024, from <https://es.numbeo.com/calidad-de-vida/clasificaciones-por-pa%C3%ADs?region=150&title=2024>

Orús, A. (2024, Febrero 6). *Sector cárnico: ranking de empresas en España en 2022*. Statista. Retrieved March 24, 2024, from <https://es.statista.com/estadisticas/556900/principales-empresas-del-sector-carnico-en-espana-segun-facturacion/>

Orús, A. (2024, Febrero 6). *Sector cárnico: ranking de empresas en España en 2022*. Statista. Retrieved March 25, 2024, from <https://es.statista.com/estadisticas/556900/principales-empresas-del-sector-carnico-en-espana-segun-facturacion/>

Plataforma Tierra. (2022, Diciembre 1). *Reutilización de residuos en la industria cárnica*. Plataforma Tierra. Retrieved March 24, 2024, from

<https://www.plataformatierra.es/innovacion/reutilizacion-de-residuos-en-la-industria-carnica>

Projectum. (2023). *Licencia de Actividad de Carnicería*. Projectum. Retrieved March 24, 2024, from

<https://projectum.es/proyectos-actividades/licencia-carniceria>

Sánchez, G. (2023, Diciembre 3). *Los expertos anticipan una desaceleración de la economía en 2024 por la caída de la demanda y de las exportaciones*.

PwC España. Retrieved March 24, 2024, from

<https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2023/expertos-anticipan-desaceleracion-economica-2024.html>

Sánchez, G. (2023, Diciembre 3). *Los expertos anticipan una desaceleración de la economía en 2024 por la caída de la demanda y de las exportaciones*.

PwC España. Retrieved March 24, 2024, from

<https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2023/expertos-anticipan-desaceleracion-economica-2024.html>

SimilarWeb. (2024, Mayo 1). *Clasificación de los principales sitios web de Redes sociales en Alemania en abril 2024*. Similarweb. Retrieved May 16, 2024, from

<https://www.similarweb.com/es/top-websites/germany/computers-electronics-and-technology/social-networks-and-online-communities/>

spiegel. (n.d.). DER SPIEGEL | Online-Nachrichten. Retrieved May 16, 2024, from <https://www.spiegel.de/>

Statista. (2023, Diciembre 21). *Meat consumption in Germany - statistics & facts*. Statista. Retrieved May 16, 2024, from

<https://www.statista.com/topics/8648/meat-consumption-in-germany/#topicOverview>

Subdirección General de Producciones Ganaderas y Cinegéticas. (2022). *datos 2022\_Indicadores anuales vacuno de carne.xlsx*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Retrieved May 16, 2024, from [https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/estadisticas/datos2022\\_indicadoresanualesvacunodecarne\\_pub2\\_tcm30-381390.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/estadisticas/datos2022_indicadoresanualesvacunodecarne_pub2_tcm30-381390.pdf)

SuJamón. (2019, Mayo 1). *Ranking de países donde se consume más jamón serrano*. SuJamón. Retrieved May 16, 2024, from <https://sujamon.com/ranking-paises-consumo-jamon/>

TheGlobalEconomy. (2023). *Libertad económica, índice general en la Unión Europea* | *TheGlobalEconomy.com*. La economía global, la economía mundial | TheGlobalEconomy.com. Retrieved May 16, 2024, from [https://es.theglobaleconomy.com/rankings/economic\\_freedom/European-union/](https://es.theglobaleconomy.com/rankings/economic_freedom/European-union/)

3tres2. (2019). *Carne de porcino: ¿qué productos prefieren los europeos?* 3TRES3. Retrieved May 16, 2024, from [https://www.3tres3.com/articulos/carne-de-porcino-%C2%BFque-productos-prefieren-los-europeos\\_30209/](https://www.3tres3.com/articulos/carne-de-porcino-%C2%BFque-productos-prefieren-los-europeos_30209/)

3tres3. (2019, Noviembre 12). *Principales exportadores europeos de carne de cerdo - Noticias - 3tres3, la página del Cerdo*. 3TRES3. Retrieved April 26, 2024, from [https://www.3tres3.com/ultima-hora/principales-exportadores-europeos-de-carne-de-cerdo\\_40089/](https://www.3tres3.com/ultima-hora/principales-exportadores-europeos-de-carne-de-cerdo_40089/)

3tres3. (2024, Febrero 7). *Alemania: entra en vigor el etiquetado de origen para la carne*. 3TRES3. Retrieved May 16, 2024, from [https://www.3tres3.com/ultima-hora/alemania-entra-en-vigor-el-etiquetado-de-origen-para-la-carne\\_50277/](https://www.3tres3.com/ultima-hora/alemania-entra-en-vigor-el-etiquetado-de-origen-para-la-carne_50277/)

TopGan. (2020, Septiembre). *Alemania y el control de su industria cárnica*. Top Gan. Retrieved May 16, 2024, from

<https://agoratopgan.com/2020/08/alemania-y-el-control-de-su-industria-carnica>

Trace Map. (2024). *Lista de los exportadores para el producto seleccionado*.

Trace Map. Retrieved May 16, 2024, from

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c42%7c%7c%7c02%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c3%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c42%7c%7c%7c02%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c3%7c1%7c1%7c1)

Vicente, J. C. (2019, Diciembre 2). *El sector cárnico defiende el medio ambiente*. Cárnica. Retrieved March 24, 2024, from

<https://carnica.cdecomunicacion.es/noticias/35369/anice-la-industria-carnica-es-panola-es-una-referencia-en-la-defensa-del-medio-ambiente>

Vicente, J. C. (2020, Agosto 30). *Alemania endurece las leyes y el control sobre su industria cárnica*. Cárnica. Retrieved May 16, 2024, from

<https://carnica.cdecomunicacion.es/noticias/39899/alemania-endurece-las-leyes-y-el-control-sobre-su-industria-carnica>

## 14. ANEXOS

### *Anexo 1: Análisis Dafo*

Con respecto a las **debilidades** de la empresa "Mortero Alegre", tenemos en primer lugar una notoria dependencia de sus proveedores locales. Esta peculiaridad expone a la carnicería a potenciales contratiempos, dado que cualquier interferencia o eventualidad con dichos proveedores podría impactar adversamente en el suministro de productos, repercutiendo directamente en la disponibilidad de mercancías para la clientela.

Asimismo, hay que destacar que también se encuentra parcialmente condicionada por las estaciones del año. Durante las festividades del Pilar, la entidad experimenta un incremento significativo en sus ventas, atribuible a la implementación de menús especiales diseñados para la ocasión. Similar fenómeno se observa durante la temporada navideña, momento en el cual la oferta de menús con platos preparados goza de gran demanda.

En virtud del análisis interno llevado a cabo, se ha evidenciado que la empresa carece de una presencia notoriamente activa en las redes sociales ya que no son muy activos. Esta omisión estratégica no solo representa una oportunidad desaprovechada para la expansión y consolidación de su alcance, sino que también limita significativamente la capacidad de la entidad de conectar con un público más extenso.

Por último, la empresa compite con superficies muy grandes, tales como cadenas de supermercados, las cuales a menudo ofrecen secciones de carnicería, por lo que sería competencia directa.

En lo que respecta a las **fortalezas** de la empresa, cabe resaltar su arraigada tradición familiar. El Mortero Alegre cuenta con una historia familiar extensa, lo cual constituye un distintivo invaluable que contribuye a fomentar la confianza en la marca. Esta continuidad de los familiares en la empresa a lo largo del tiempo no solo añade mayor identidad a la empresa, sino que también ayuda a poder consolidar mayores lazos afectivos con la clientela.

Esta arraigada tradición familiar conduce a la identificación de otra de sus fortalezas destacadas: la atención personalizada. La composición mayoritaria del personal por

miembros de la familia Alegre proporciona un servicio de asesoramiento experto y altamente personalizado. Esta particularidad se fundamenta en el conocimiento directo que poseen sobre los productos que comercializan. La atención personalizada, respaldada por un entendimiento profundo de la oferta de productos, permite al equipo ofrecer recomendaciones y orientaciones precisas a los clientes, consolidando así una experiencia de compra única y adaptada a las necesidades específicas de cada individuo. Este enfoque singular no solo contribuye a la fidelización de la clientela, sino que también agrega un valor distintivo al servicio ofrecido por El Mortero Alegre, situándose en una posición ventajosa en el competitivo panorama minorista.

El Mortero Alegre ofrece carne de alta calidad, convirtiéndose en una de sus mayores fortalezas, donde sus productos provienen de proveedores locales con un enfoque en prácticas más sostenibles. Esto puede suponer una ventaja hoy en día, donde cada vez más los consumidores optan por elecciones conscientes y sostenibles en sus hábitos de consumo, donde se valora la procedencia a la vez que la calidad de los alimentos.

Además, la empresa se destaca por su capacidad de elaborar internamente una variedad de productos, como hamburguesas, cachopos y chorizo, lo que garantiza un control total sobre la calidad de los mismos. Este control directo en el proceso de producción permite asegurar altos estándares de frescura y calidad en sus productos lo que fortalece su posición en el mercado. Además, esta práctica de elaboración propia les diferencia de la competencia, proporcionando una autenticidad y singularidad que son valoradas por sus clientes y ayudan a destacar en el mercado.

Como **oportunidades** una estrategia adicional que podría incrementar su visibilidad sería la existencia de una feria o evento local donde el Mortero Alegre pueda participar y exhibir los productos que ofrece la empresa. Esta participación en eventos externos proporciona una plataforma para atraer a nuevos clientes y aumentar el conocimiento de la marca en un contexto más amplio.

El avance tecnológico también representa una oportunidad estratégica para la empresa, ya que le permitirá ofrecer mejores servicios gracias a la implementación de tecnologías innovadoras, entre los que destacan sistemas de seguimiento de la cadena de suministro, soluciones de almacenamiento y distribución eficientes. Al adoptar estas tecnologías, la empresa puede optimizar sus procesos internos y fortalecer su posición en el mercado.

En cuanto a las **amenazas**, se observa que El Mortero Alegre enfrenta un entorno altamente competitivo en términos de precios, donde las cadenas de supermercados pueden ofrecer precios más bajos debido a sus economías de escala. La carnicería debe comunicar claramente el valor añadido de sus productos para contrarrestar esta amenaza.

Además, otra amenaza para la empresa sería un cambio en los hábitos de consumo. En la actualidad, hay una creciente preocupación por la salud, el bienestar y el cuidado personal, lo que podría conducir a una preferencia por alternativas vegetarianas u otras dietas específicas en detrimento de los productos cárnicos. Este cambio en las preferencias del consumidor podría afectar la demanda de los productos ofrecidos por la empresa, por lo que es importante que esté atenta a estas tendencias y adapte su oferta en consecuencia para aminorar esta amenaza.

**Anexo II:** *Índice de libertad económica*

| Pais     | Índice de libertad económica |
|----------|------------------------------|
| Alemania | 74                           |
| Francia  | 64                           |

Fuente: [https://es.theglobaleconomy.com/rankings/economic\\_freedom/European-union/](https://es.theglobaleconomy.com/rankings/economic_freedom/European-union/)

**Anexo III:** *Nivel de ingresos*

| Pais     | Nivel ingresos                               |
|----------|--|
| Alemania | 48.750 € al año, es decir 3.750 euros al mes |
| Francia  | 41.540 € al año, es decir 3.462 euros al mes |

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/pib/alemania#:~:text=El%20valor%20absolut o%20del%20PIB,que%20fue%20de%2046.260%20%E2%82%AC%20>.

**Anexo IV:** *Índice de desarrollo humano*

| Pais     | Índice de desarrollo humano |
|----------|-----------------------------|
| Alemania | 0,945                       |
| Francia  | 0,898                       |

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/idh/alemania?anio=2018>

**Anexo V:** *Índice de Innovación*

| Pais     | Índice de Innovación |
|----------|----------------------|
| Alemania | 117,8                |
| Francia  | 105,3                |

Fuente: <https://cotec.es/informes/tablero-europeo-de-innovacion/>

**Anexo VI:** *Facilidad para hacer negocios:*

| Pais     | Facilidad para hacer negocios (cuánto más bajo más facilidad) |
|----------|---|
| Alemania | 22  |
| Francia  | 33  |

Fuente: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ>

**Anexo VII:** *Tasa de desempleo*

| Pais     | Tasa de desempleo |
|----------|-------------------|
| Alemania | 3,2%              |
| Francia  | 7,4%              |

Fuente; <https://datosmacro.expansion.com/paro>

**Anexo VIII** *Tamaño de mercado*

| Pais     | Tamaño de mercado |
|----------|-------------------|
| Alemania | 84.358.845        |
| Francia  | 68.172.977        |

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/alemania/francia>

**Anexo IX: Potencial de crecimiento; Nivel desarrollo económico**

| Evolución: PIB Per Capita Alemania |                |                           | Evolución: PIB Per Capita Francia |                |                           |
|------------------------------------|----------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------|---------------------------|
| Fecha                              | PIB Per Capita | Var. anual PIB Per Capita | Fecha                             | PIB Per Capita | Var. anual PIB Per Capita |
| 2022                               | 46.260 €       | 6,4%                      | 2023                              | 40.800 €       | 5,8%                      |
| 2021                               | 43.480 €       | 6,2%                      | 2022                              | 38.550 €       | 5,2%                      |
| 2020                               | 40.930 €       | -1,4%                     | 2021                              | 36.660 €       | 7,6%                      |
| 2019                               | 41.510 €       | 2,3%                      | 2020                              | 34.080 €       | -5,3%                     |
| 2018                               | 40.590 €       | 2,7%                      | 2019                              | 35.980 €       | 2,7%                      |
| 2017                               | 39.530 €       | 3,8%                      | 2018                              | 35.040 €       | 2,4%                      |
| 2016                               | 38.070 €       | 2,8%                      | 2017                              | 34.230 €       | 2,4%                      |
|                                    |                |                           | 2016                              | 33.430 €       | 1,2%                      |

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/alemania/francia>

**Anexo X: Ranking de competitividad entre Alemania y Francia**

|                                 |      |    |     |      |                                 |
|---------------------------------|------|----|-----|------|---------------------------------|
| Ranking de Competitividad [ + ] | 2019 | 7° | 15° | 2019 | Ranking de Competitividad [ + ] |
|---------------------------------|------|----|-----|------|---------------------------------|

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/alemania/francia>

**Anexo XI: Balanza comercial entre Alemania y Francia**

|                               |      |       |        |      |                               |
|-------------------------------|------|-------|--------|------|-------------------------------|
| Balanza comercial % PIB [ + ] | 2023 | 5,43% | -4,53% | 2023 | Balanza comercial % PIB [ + ] |
|-------------------------------|------|-------|--------|------|-------------------------------|

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/alemania/francia>

**Anexo XII: Índice de fragilidad de Alemania y Francia**

|                            |      |      |      |      |                            |
|----------------------------|------|------|------|------|----------------------------|
| Índice de Fragilidad [ + ] | 2018 | 25,8 | 32,2 | 2018 | Índice de Fragilidad [ + ] |
|----------------------------|------|------|------|------|----------------------------|

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/alemania/francia>

**Anexo XIII: Índice de calidad de vida**

| Pais | Indice Calidad Vida |
|------|---------------------|
|------|---------------------|

|          |        |
|----------|--------|
| Alemania | 176,46 |
| Francia  | 152,03 |

Fuente:

<https://es.numbeo.com/calidad-de-vida/clasificaciones-por-pa%C3%ADs?region=150&title=2024>

#### **Anexo XIV: Previsión de ventas**

Se ha realizado una estimación de la facturación de la empresa mediante el cálculo de las ventas mensuales de sus productos, basándonos en su desempeño habitual en el mercado español. A partir de estos cálculos, se han proyectado las ventas anuales de cada producto en Alemania.

En España, la empresa vende aproximadamente 750 unidades de longanizas al mes, 100 unidades de jamones duroc, y entre jamón mazas y contra-puntas se comercializan alrededor de 200 kg, lo que equivale a unas 100 unidades en total, distribuidas equitativamente entre mazas y contra-puntas. Asimismo, se venden entre 500 y 600 unidades de chorizo al mes. ( Información proporcionada por la empresa)

Para Alemania, hemos supuesto que el rendimiento es aproximadamente el 30% de lo que se obtiene en España. Por lo tanto:

- **Longaniza de Graus:** 225 unidades mensuales; lo que daría a 2700 anuales
- **Jamón el Duroc:** 30 unidades mensuales; lo que daría a 360 anuales
- **Jamón el Duroc mazas:** 15 unidades mensuales; lo que daría a 180 anuales
- **Jamón el Duroc contra-puntas:** 15 unidades mensuales; lo que daría a 180 anuales
- **Chorizo Magno:** 180 unidades mensuales; lo que daría a 2160 anuales

Supongamos que las ventas aumentan en un 10% y un 12% de un año a otro, manteniendo el mismo precio para los productos

| <b>Longaniza de Graus</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Unidades vendidas         | 2700        | 2970        | 3326        |
| Incremento (%)            | -           | 10          | 12          |
| Precio ( €)               | 23,5        | 23,5        | 23,5        |

|                       |              |              |                |
|-----------------------|--------------|--------------|----------------|
| <b>Ingresos ( € )</b> | <b>63450</b> | <b>69795</b> | <b>78170,4</b> |
|-----------------------|--------------|--------------|----------------|

| <b>Jamón el Duroc</b> | <b>2025</b>  | <b>2026</b>  | <b>2027</b>     |
|-----------------------|--------------|--------------|-----------------|
| Unidades vendidas     | 360          | 396          | 443             |
| Incremento (%)        |              | 10           | 12              |
| Precio ( € )          | 58,5         | 58,5         | 58,5            |
| <b>Ingresos ( € )</b> | <b>21060</b> | <b>23166</b> | <b>25945,92</b> |

| <b>Jamón el Duroc Mazas</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b>   |
|-----------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Unidades vendidas           | 180         | 198         | 221           |
| Incremento (%)              | -           | 10          | 12            |
| Precio ( € )                | 26,5        | 26,5        | 26,5          |
| <b>Ingresos ( € )</b>       | <b>4770</b> | <b>5247</b> | <b>5856,5</b> |

| <b>Jamón el Duroc Contra-Puntas</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b>   |
|-------------------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Unidades vendidas                   | 180         | 198         | 221           |
| Incremento (%)                      | -           | 10          | 12            |
| Precio ( € )                        | 23,5        | 23,5        | 23,5          |
| <b>Ingresos ( € )</b>               | <b>4230</b> | <b>4653</b> | <b>5193,5</b> |

| <b>Chorizo Magno</b>  | <b>2025</b>  | <b>2026</b>  | <b>2027</b>     |
|-----------------------|--------------|--------------|-----------------|
| Unidades vendidas     | 2160         | 2376         | 2661            |
| Incremento (%)        |              | 10           | 12              |
| Precio ( € )          | 31,75        | 31,75        | 31,75           |
| <b>Ingresos ( € )</b> | <b>68580</b> | <b>75438</b> | <b>84486,75</b> |

|                                 |               |               |                  |
|---------------------------------|---------------|---------------|------------------|
| <b>Ingresos<br/>totales( €)</b> | <b>162090</b> | <b>178299</b> | <b>199653,07</b> |
|---------------------------------|---------------|---------------|------------------|