

## Trabajo Fin de Grado

### Análisis Estratégico de Fribin Fribin's Strategic Analysis

Autor/es

Pilar Marco Sánchez

Directora

Pilar Bernal Ansón

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza

Año 2022/2023

## INFORMACIÓN Y RESUMEN

**Autor del trabajo:** Pilar Marco Sánchez.

**Director del trabajo:** Pilar Bernal Ánson.

**Título del trabajo:** Análisis Estratégico de Fribin/Fribin's Strategic Analysis.

**Titulación vinculada:** Grado de Administración y Dirección de Empresas.

**Resumen:** El presente trabajo se centra en el análisis de la estrategia y factores externos e internos de la empresa Fribin, una empresa aragonesa de procesado y conservación de carne de más de 50 años de historia y con presencia nacional e internacional. Este análisis comienza con una presentación de la empresa, junto con un repaso de su historia hasta el momento actual. A continuación, se analiza la industria cárnica en la que opera, los productos que presenta y el mercado del que forma parte. Tras realizar un análisis del entorno general y específico, se realiza una evaluación de la situación interna de la compañía. Finalmente, con base en las conclusiones extraídas, se tratan de identificar las estrategias que Fribin efectúa para conseguir sus objetivos.

Esta investigación proporciona una revisión detallada y exhaustiva de la estrategia de Fribin, sentando las bases para futuras decisiones estratégicas y añadiendo conocimientos académicos y profesionales en los campos de la gestión de empresas y la estrategia corporativa.

**Abstract:** This study focuses on the analysis of the strategy and external and internal factors of the company Fribin, a meat processing and preservation company in Aragon with more than 50 years of history and a national and international presence. This analysis begins with a presentation of the company and a review of its history up to the present day. This is followed by an analysis of the meat industry in which it operates, the products it presents, and the market of which it is a part. After an analysis of the general and specific environment, an assessment is made of the company's internal situation. Finally, on the basis of the conclusions drawn, an attempt is made to identify the strategies that Fribin carries out in order to achieve its objectives.

This research provides a detailed and comprehensive review of Fribin's strategy, laying the foundations for future strategic decisions and adding academic and professional knowledge in the fields of business management and corporate strategy.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. OBJETIVO DEL TRABAJO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. ESTRUCTURA DEL TFG .....</b>	<b>5</b>
<b>2. HISTORIA, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. HISTORIA.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....</b>	<b>6</b>
<b>3. LA INDUSTRIA.....</b>	<b>7</b>
<b>4. EL MERCADO .....</b>	<b>9</b>
<b>5. EL PRODUCTO.....</b>	<b>12</b>
<b>5.1. TERNERA .....</b>	<b>12</b>
<b>5.2. CERDO .....</b>	<b>12</b>
<b>5.3. HALAL.....</b>	<b>13</b>
<b>5.4. EMBUTIDOS Y ELABORADOS .....</b>	<b>13</b>
<b>6. ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>14</b>
<b>6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....</b>	<b>14</b>
<b>6.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO .....</b>	<b>18</b>
<b>6.3. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA.....</b>	<b>25</b>
<b>7. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>26</b>
<b>7.1. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES .....</b>	<b>26</b>
<b>7.2. CADENA DE VALOR .....</b>	<b>29</b>
<b>7.3. ANALISIS VRIO.....</b>	<b>32</b>
<b>8. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO. ....</b>	<b>33</b>
<b>8.1. ANALISIS DAFO .....</b>	<b>33</b>
<b>8.2. ANÁLISIS CAME.....</b>	<b>36</b>
<b>9. ESTRATEGIA EMPRESARIAL .....</b>	<b>37</b>
<b>9.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....</b>	<b>37</b>
<b>9.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA.....</b>	<b>38</b>
<b>9.3. ESTRATEGIA SOCIAL .....</b>	<b>40</b>
<b>10. CONCLUSIONES.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERENCIAS:.....</b>	<b>43</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

Fribin es una empresa productora de carne de ternera y cerdo localizada en Binéfar, provincia de Huesca; especializada en un producto conveniente y hecho a medida. Ha evolucionado conforme sus clientes lo hacían, con el objetivo de satisfacer la necesidad básica del ser humano de alimentarse, fomentando una alimentación sana, natural y equilibrada. Esta compañía, que en su origen en 1966 fue fundada como un Grupo Sindical de colonización con el objetivo de dar servicio a los ganaderos de la zona, está caracterizada por ser una gran empresa que cuenta con más de 850 trabajadores, unos activos totales que superan los 100 millones de euros y un capital social de 4.969.519 de euros dividido en torno a 5 accionistas. Además, cuenta con unas instalaciones que abarcan en torno a los 43.000 metros cuadrados y con una producción anual de 43.500 toneladas de carne de ternera y 92.500 toneladas de carne de cerdo. La actividad de la empresa tiene un alcance tanto nacional como internacional, estando presente en más de 30 países, haciendo hincapié en Europa, África y Asia.

Las razones de estudio de la compañía son, entre otras, que, desde el año de su creación, Fribin ha mantenido un crecimiento constante y continuo siendo una referencia a nivel nacional y especialmente en el ámbito exportador, donde posee gran importancia; asimismo, se sitúa como la cuarta empresa de mayor tamaño de toda la provincia y la segunda dentro del sector de procesado y conservación de carne. Dentro de las tendencias actuales de alimentación, de reducción del consumo de carne y de auge en otras formas de suplir esos nutrientes como son el veganismo, es un hecho destacable que continúe desarrollándose, cumpliendo objetivos e innovando para tratar de llegar a más personas. Actualmente, se encuentra en una situación convulsa desde la implantación en el mismo municipio de Litera Meat, una de las compañías cárnicas de mayor envergadura en Europa.

### **1.2. OBJETIVO DEL TRABAJO**

Un análisis estratégico puede definirse como un proceso de estudio a nivel tanto interno como externo de una empresa, con el objetivo de llevar a cabo un plan de trabajo que ayude a un negocio a conocer los aspectos que se deben mejorar, así como aquellos puntos que funcionan y se deben potenciar. Este trabajo de fin de grado se enfoca en el desarrollo completo de un análisis estratégico de la empresa Fribin; compañía del sector

cárnico dedicada a la distribución de carne de calidad. Pretende brindar una visión completa y profunda de la situación de la empresa y proporcionar información valiosa para la toma de decisiones y el desarrollo futuro de la empresa.

### **1.3. ESTRUCTURA DEL TFG**

En este estudio se realizará una revisión exhaustiva de la situación actual de la empresa, incluyendo su historia, su posicionamiento en el mercado, su oferta de productos junto con su papel dentro de la industria en la que opera. Además, se analizarán los aspectos del entorno general, descomponiéndolos en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. También se realizará un análisis del entorno específico de proveedores, clientes, competidores y productos sustitutivos para comprender mejor el desempeño de la empresa y sus posibilidades de crecimiento. Con esta información, se realizará un estudio de las actuales estrategias que está siguiendo Fribin y a continuación se desarrollarán recomendaciones estratégicas para mejorar la competitividad en el mercado y para asegurar su crecimiento a largo plazo.

## **2. HISTORIA, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

### **2.1. HISTORIA**

En el año 1966 comienza la actividad empresarial de lo que conocemos ahora como Fribin, fundándose en su día el grupo sindical de colonización por un grupo de ganaderos y agricultores de la zona con el objetivo de dar servicio a los ganaderos de la zona y comercializar mejor sus productos. Dos años más tarde se inaugura el primer matadero con el que comienza la actividad actual. Entre los años 1982 y 1984 se produce la primera ampliación de las instalaciones con un segundo matadero y además una nueva zona de despiece y faenado de las canales.

Gracias a la entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986, Fribin fue la primera empresa española en obtener la homologación para exportar a toda Europa, comenzando así su andadura internacional, siendo pioneros en exportación. A finales de los años 90, debido a su filosofía de empresa de reinversión como mecanismo de crecimiento y especialización, se construyeron dos pantanos para el abastecimiento de agua y planta de depuración de estas, junto con la puesta en marcha un laboratorio homologado por el Gobierno de Aragón. Posteriormente, entre los años 2000 y 2002 se edificó una nueva zona para el despiece del vacuno y se amplió la capacidad frigorífica con cámaras de congelado inteligentes. Tratando de apostar por el bienestar animal se

instaló un sistema innovador de carrusel para el sacrificio de porcino y además se invirtió en sistemas de trazabilidad de sus productos. Una inversión de las más ambiciosas fue, en el año 2006, la sala de despiece de cerdo; para ello se visitaron las principales salas de despiece de Europa y se apostó por una tecnología de vanguardia.

En el año 2016 se celebró su 50 aniversario con un cambio de la imagen corporativa de la empresa, invirtiendo en nuevo diseño de vestuarios, salas de formación y las pasarelas de acceso a planta. También amplió el terreno en previsión a ampliaciones futuras. Dos años más tarde, en 2018, se inició su plan inversor más ambicioso que fue la renovación completa de la línea de sacrificio porcino y separación exhaustiva de las líneas de porcino y vacuno en el proceso productivo al completo. A continuación, en el año 2020 se continuó invirtiendo en la creación de nuevos comedores para los empleados de la empresa y en invertir en más de 5 hectáreas de superficie para dotar de los recursos necesarios para continuar con su crecimiento y expandir sus exportaciones a todo el mundo. Otro elemento que destacar es la apertura de una nueva tienda en Huesca con una imagen completamente renovada. Gracias a la inteligencia artificial se invirtió en un nuevo robot de corte de canales de vacuno que realiza un corte más preciso y con capacidad de irse adaptando de forma automática a los canales de mayor y menor tamaño y distinguir los distintos requerimientos de corte. Finalmente, en el año 2022 se centró en una inversión en el medio ambiente con la construcción de una planta fotovoltaica de 20 hectáreas para poder generar una energía limpia y con capacidad de abastecer casi el 50% de las necesidades energéticas de la empresa, junto con la renovación de gran parte de la fábrica de elaborados para obtener la certificación BRC-FRIBIN puesto que ya cuenta con el estándar internacional IFS- para exportar.

## **2.2.MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

La misión, visión y valores son las directrices estratégicas que guían el modo en el que una compañía trata de gestionar sus equipos y cómo busca su posicionamiento en el mercado para lograr sus objetivos empresariales (Andy López, 2022). En este aspecto, la misión se refiere a lo que la compañía desea lograr, en qué medios va a apoyarse para conseguirlo y para quiénes va dirigido ese esfuerzo. La visión explica cómo va a ser la empresa en el futuro y los cambios positivos que sucederán si la empresa cumple su misión. Y los valores son los principios de la empresa y cuentan cómo debe ser la conducta ideal de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos. A continuación, se van a detallar la misión, visión y valores de la empresa Fribin:

### Misión

Creamos riqueza y, por tanto, ayudamos a la sociedad, reinvertiendo en nuestro territorio, haciendo labor social y añadiendo o desarrollando nuevas capacidades que nos permitan estar a la vanguardia del mercado de la carne.

### Visión

Es nuestro objetivo de hacer las cosas bien y de seguir trabajando para mejorar cada día, puesto que nuestra actividad tiene un impacto social y medioambiental. Todo cuanto hacemos debe aportar un beneficio común, desde los ganaderos y los animales, pasando por nuestros empleados, nuestro entorno natural y social, hasta el producto final en casa de nuestras familias, fomentando una alimentación sana, diversa, equilibrada y sostenible.

### Valores

Los valores de la compañía son:

- Pasión
- Esfuerzo
- Trabajo
- Integridad
- Cercanía

## **3. LA INDUSTRIA**

A la hora de realizar un análisis estratégico, toma especial relevancia la identificación del ámbito objeto de análisis. Definir de forma correcta la industria es importante, ya que ayuda a recabar información para el análisis, que en el futuro puede ayudar en una elección de la estrategia competitiva para la compañía. La industria puede definirse como “el conjunto de empresas que, a partir de una tecnología determinada, tratan de atender a todos los grupos de clientes y cubrir todas las funciones posibles.” (Guerras y Navas, 2016). La empresa Fribin se encuentra situada dentro del sector cárnico, más concretamente en la producción de carne de cerdo y ternera. Esta empresa es, dentro de la industria, la mayor productora de carne de vacuno en España y una de las primeras en producción de carne de porcino y de productos elaborados.

Este sector en los últimos años se encuentra caracterizado por un constante crecimiento, posicionándose como líder del sector alimentario y de bebidas, contando con 31.727 millones de euros de volumen de negocio, lo que es equiparable a un 2,55% del conjunto del PIB Español. Esta industria está formada por 2.800 empresas de diferentes

tamaños y tienen su ubicación en zonas rurales. La mayor parte de la producción es porcina, representando el 85% y la restante se compone de carne de ave, vacuno o productos elaborados.

La industria a la que pertenece una empresa puede definirse atendiendo a diferentes criterios. En primer lugar, vamos a utilizar el criterio administrativo del CNAE-2009, que consiste en una clasificación estadística por medio de la agrupación dentro de categorías de empresas que realizan actividades comunes, y facilitando así la comparabilidad de la información entre empresas (Instituto Nacional de Estadística, 2022). Su código en el CNAE es:

1011 - Procesado y conservación de carne.

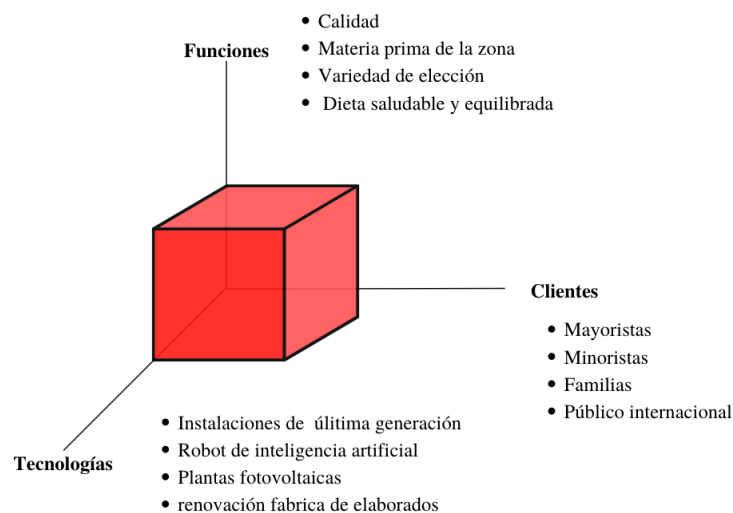
Otro criterio utilizado para definir la industria es el esquema de tridimensional de Abell, que permite realizar una segmentación del mercado de referencia en macro y micro segmentos. Este modelo facilita realizar una segmentación del mercado de referencia en macro y micro-segmentos; se utiliza para conocer el mercado que la empresa opera y para aproximarse a las áreas disponibles en las que la empresa aún no está activa (Montserrat Peñarroya, 2020).

- **Funciones del cliente que satisfacen:** Fribin cumple el papel satisfacer la necesidad de alimentación, proveyendo una amplia variedad de opciones para la alimentación. Ya que la carne es fuente de proteínas, hierro y vitaminas que son fundamentales para llevar una dieta saludable y equilibrada. Además, esta empresa ofrece una gran variedad de productos para que los clientes puedan elegir los que mejor se adapten a preferencias y necesidades. Gracias a su ubicación puede acceder rápidamente a materia prima, ya que se encuentra en una de las mejores zonas de producción de ganado de Europa.
- **Grupo de clientes, segmento del mercado atendido:** La compañía pretende satisfacer a los consumidores de carne tanto de carne fresca como de productos cárnicos procesados, consumidores de carnes de alta calidad incluso ha incluido a las personas musulmanas con las carnes halales. También debemos incluir a otras empresas porque no vende solo al consumidor final, sino también a otras compañías, y a consumidores internacionales, pues como se ha mencionado previamente, gran parte de su volumen de ingresos procede de sus exportaciones a más de 30 países. Sin embargo, no se centra en un grupo en específico, ya que



existen alternativas tanto para niños, adultos y personas mayores. Fribin no utiliza una estrategia de segmentación de mercado dirigido hacia un perfil determinado de cliente, porque sus productos están dirigidos para todos los ciudadanos de forma global.

- **Tecnología empleada:** Actualmente, la empresa está renovando sus instalaciones para que sean última generación; además de su inversión en un nuevo robot dotado con inteligencia artificial de corte de canales de vacuno y de una construcción de plantas fotovoltaicas para satisfacerse de energía limpia y una renovación de parte de la fábrica de elaborados. Fribin está altamente mecanizada y es una empresa que se apoya ampliamente en la tecnología para producir y distribuir sus productos.



*Gráfico 1: Esquema tridimensional de Abell (Fuente: Elaboración propia a partir de datos FRIBIN)*

#### 4. EL MERCADO

La elección de un mercado es de especial relevancia para que una empresa prospere, ya que lanzar un producto al mercado no es sinónimo de alcanzar éxito. Es vital que la compañía localice un objetivo de segmentación desde que comienza el negocio con el objetivo del crecimiento de esta. Para tratar de garantizar el éxito en la elección del mercado, hay que usar técnicas y herramientas que permitan obtener datos y estadísticas para analizarlos, dando lugar al estudio de mercado.

La industria cárnica cuenta con una red industrial de cerca de 3.000 compañías, abarcando tanto pequeñas y medianas hasta grandes empresas. La carne de cerdo es la más importante de esta, llegando a superar los 4 millones de toneladas anuales. Además,

la producción vacuna se está recuperando de forma constante desde el año 2014. En 2021 se contaba en este sector con una facturación de 31.727 millones de euros, lo que representa el 28,5% del total del sector alimentario español. Si lo comparamos con toda la industria española, la facturación de esta industria representa el 2,55% del PIB total español, al 17,22% del PIB de la rama industrial y al 4,66% de la facturación total de la industria española. En Aragón es uno de los principales motores económicos, generando entre el 6-7% del Producto Interior Bruto (PIB) y del empleo total de la comunidad y es gran parte de todo el sector agroalimentario, que supone más del 10% del PIB y del 12% del empleo, siendo uno de los pilares de la economía de la Aragón.

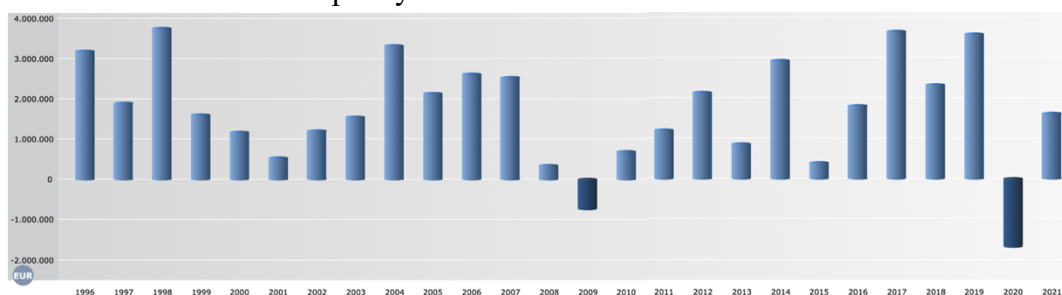
Valorando el crecimiento del mercado según los datos de NielsenIQ presentados en el Congreso AECOC de Productos Cárnicos y Elaborados, el sector de los productos cárnicos consolidó en 2021 gran parte del crecimiento logrado durante la pandemia, cerrando el año con un incremento del 6,6% respecto a los datos de 2019 -justo antes del inicio de la crisis sanitaria-. Según los datos de la firma de investigación, los precios de la carne subirían un 1,8% en 2021, una cantidad significativamente menor que el incremento del 3,1% registrado por el IPC general el año pasado. Ignacio Biedma, analista de NielsenIQ, ha destacado que el consumo de carne en los hogares es mayor que antes del brote. "La crisis sanitaria alteró la tendencia decreciente del consumo de productos cárnicos en las familias, por lo que es posible que en los próximos meses parte de este consumo vuelva a sectores como la restauración".

Esta sección se debe a que el 68% de la facturación de Fribin corresponden a exportaciones a países tanto de la UE como de fuera. Esta compañía de carácter familiar produce, anualmente, 43.500 toneladas de carne de ternera, 92.500 toneladas de carne de cerdo poseen 850 empleados y sus instalaciones abarcan unos, 52.000 metros cuadrados aproximadamente. Por lo que dentro de su sector es una empresa de gran peso y renombre.

Fribin durante su crecimiento como empresa desarrolló un amplio proceso de internacionalización que ha facilitado la extensión de su actividad a todo el mundo, destacando Europa, Asia, Oceanía, África y Sur América, situándose en 2020 como la 426ª empresa más exportadora de España, la 2ª de Huesca, y la 12ª del sector de procesado y conservación de carne a nivel nacional. La compañía distribuye sus ventas en torno a un 32% de ventas nacionales y un 68% de exportaciones. En Europa tiene presencia países como son Portugal, Francia, Andorra, Inglaterra, Austria, Suiza, Bélgica, Países Bajos, Alemania, Dinamarca, Rumania, Bulgaria, Macedonia, Grecia, Hungría, Croacia,

Montenegro, Eslovenia, República Checa, Polonia, Lituania y Suecia, abarcando casi la totalidad del continente. Fuera de nuestras fronteras europeas exporta a gran número de países en Sur América a Uruguay y Venezuela; en África a Túnez, Argelia, Guinea ecuatorial y Sudáfrica; Finalmente Asia y Oceanía, donde tiene gran presencia en Japón, Corea del Sur, Filipinas, China, Malasia, Indonesia, Vietnam, U.A.E, Israel, Australia y Nueva Zelanda.

A pesar de su gran expansión fuera de nuestro país, tienen expectativas de seguir creciendo en el mercado exterior en torno a un 5% anual, especialmente quiere avanzar su andadura en el entorno europeo y en Asia; destacando también su potencial crecimiento en países musulmanes, como he mencionado previamente con su línea “halal”. Aunque tampoco podemos olvidarnos del mercado interior, ya que gracias a la ubicación privilegiada y la flota de vehículos que posee, la compañía puede satisfacer toda la demanda interna de forma rápida y sencilla.



*Gráfico 2: Resultado del ejercicio de la empresa (fuente: Base de datos SABI)*

Observando detenidamente el gráfico de los resultados del ejercicio de la empresa, se puede afirmar que no se ha producido una tendencia lineal a lo largo de los años, sino que ha sido bastante variable. El primero, en entre los años 1999 a 2001 se produce una reducción del resultado de explotación acompañado de datos negativos en los resultados de actividades extraordinarias. Posteriormente, en el año 2009 se produce un resultado negativo de 730.981 euros, la causa evidente es la grave crisis que sufrió el país y que afectó gravemente a todos los sectores, sin embargo, pudo reponerse rápidamente dado que forma parte del sector alimentario y son productos de primera necesidad. En los años siguientes se producen drásticas subidas y bajadas que desestabilizan a la empresa hasta que en 2017 comienza una fase de mayor tranquilidad, hasta que, en 2020, la crisis derivada de la pandemia del COVID-19 generó el peor resultado de explotación de los últimos años -1.677.450 euros, situación de la que se está recuperando.

## **5. EL PRODUCTO**

Fribin cuenta con cuatro divisiones de productos claramente diferenciados, siendo estos los siguientes: ternera, cerdo, productos elaborados y productos halal. Estas distintas áreas están fundamentadas en el compromiso con los proveedores, el bienestar animal, la sostenibilidad medioambiental y la calidad y excelencia en su actividad diaria.

### **5.1. TERNERA**

La división de Ternera genera aproximadamente 500 toneladas de carne cada semana, que es posteriormente distribuida a los clientes, atendiendo a las necesidades de corte y presentación; Tanto si es para exportación como para venta local, se produce con una alta calidad y siempre se adaptan a los requisitos locales que diferencian cada territorio. La marca de ternera Fribin tiene un amplio reconocimiento en mercados como Hong Kong o Japón. Además, cuenta con el apoyo en certificaciones internacionales que hacen aumentar las exportaciones año tras año. La sensibilidad por el bienestar del animal a lo largo de todo su ciclo de vida, iniciándolo en la selección, alimentación con cereales nobles, transporte mínimo y trato humano durante el sacrificio para garantizar una calidad excepcional.

### **5.2. CERDO**

La sección de Cerdo procesa unas 1.500 toneladas de carne de cerdo semanalmente que es distribuida desde pequeños fabricantes locales a grandes importadores asiáticos, exportando la mayor parte fuera de las fronteras españolas. La empresa cuenta con una amplia gama de productos de la mejor calidad y como en la ternera se adapta a los requisitos locales que los diferencian en cada territorio. Destacando su presencia en el mercado filipino junto con los ya mencionados previamente en la división anterior.

Cuentan con una larga experiencia y flexibilidad para adaptarse a los requisitos del consumidor y unos elevados estándares de calidad. El territorio en el que se sitúan también nos aporta una gran ventaja competitiva, ya que al ser una de las zonas ganaderas más importantes de España. Así, ofrecen una carne homogénea, de gran calidad y con un transporte mínimo. Su adaptabilidad y el control de los animales y producto final, les permite también procesar otras variedades de cerdo, como Duroc o Ibérico.

### **5.3.HALAL**

El área de ternera halal está certificada para realizar el sacrificio en cumplimiento con la normativa recogida en el Corán para ofrecer carne de primera calidad de acuerdo con los requerimientos del pueblo musulmán. Estos sellos se reconocen y garantizan tanto para armonía como excelencia en seguridad alimentaria de acuerdo con la Garantía Halal de la Junta Islámica. Desde la obtención de estos certificados han comenzado a exportar a países del norte de África, países de la Península Arábiga y otros países asiáticos.

### **5.4.EMBUTIDOS Y ELABORADOS**

Fribin, desde su fundación en 1962, destaca por contar con una gama de embutidos y elaborados con un marcado carácter de calidad y tradición. La compañía cuenta con una fabricación artesanal, a partir de los cortes y magros seleccionados en la sala de despiece y con base en recetas tradicionales transmitidas y perfeccionadas a lo largo de los años, les permite ofrecer un amplio surtido de productos:

- Elaborados frescos bajo la enseña Fribin, que incluyen: longaniza, chorizo, chistorra y salchichas.
- Embutidos curados bajo la enseña Montearagón para España y Fribin Atelier a nivel internacional. Esta gama cuenta con un producto estrella, la Longaniza de Pagés, y complementada con Fuet, Longaniza Imperial, Chorizo Sarta y Vela, Cabecera de Lomo, Salchichón, Longaniza tradicional de Aragón y Panceta Curada.
- Elaborados y embutidos precocinados también bajo la enseña Montearagón, entre los que destaca el Jamón Cocido (sin conservantes, lactosa o gluten) y también con Bacon ahumado, Jamón para Sándwich, Fiambre de lomo y Oreja y Manos de cerdo precocidas.
- Jamón y Paleta de cerdo raza Duroc. Poseen un amplio surtido, caracterizado por el tipo de corte y los meses de curación, que van desde los 9 meses para la Paleta a los 18 meses de bodega del Jamón Duroc Reserva.

Además, destaca la preocupación por garantizar un producto libre de alérgenos que permite ofrecer todos nuestros embutidos y elaborados libres de gluten.

## **6. ANÁLISIS EXTERNO**

### **6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL**

“El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad.” (Guerras y Navas, 2015). La herramienta que se va a emplear para analizarlo es el análisis PEST (Johnson y Scholes, 1993), que sirve para descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. Su nombre es el acrónimo de los factores van a ser estudiados: Político-legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos. Dichos factores son no controlables y, por tanto, la estrategia empresarial debe adaptarse a estos.

#### Dimensión Político-Legal

Dentro de esta dimensión se pueden encontrar las distintas leyes que regulan la actividad y las políticas económicas del gobierno que son claves para el desarrollo de la empresa. Se refiere a toda la legislación que debe cumplir una compañía, en este caso Fribin, como la prevención de riesgos laborales, las normas de competencia, de protección de medio ambiente o de publicidad, entre otras. También resultan clave los impuestos y seguridad social que las empresas deben pagar.

Las compañías del sector cárnico se encuentran sujetas a regulaciones sanitarias y de seguridad alimentaria. Esto abarca desde el control de la calidad y seguridad de la carne, el manejo adecuado de los desechos hasta la eliminación de los residuos de manera segura y ambientalmente responsable. Cualquier violación de estas regulaciones estatales puede resultar en sanciones o multas. Entre ellas destacan el Real Decreto 474/2014, de 13 de junio, por el que se aprueba la norma de calidad de derivados cárnicos, el Real Decreto 361/2009, de 20 de marzo, por el que se regula la información sobre la cadena alimentaria que debe acompañar a los animales destinados a sacrificio, El Reglamento (UE) 2015/1375, por el que se establecen normas específicas para los controles de la presencia de triquinas en la carne, el Artículo 10 del Real Decreto 1086/2020, de 9 de diciembre, por el que se regulan y flexibilizan determinadas condiciones de aplicación de las disposiciones de la Unión Europea en materia de higiene de la producción y comercialización de los productos alimenticios y se regulan actividades excluidas de su ámbito de aplicación, establece también requisitos del mercado sanitario específico en el caso de canales de corderos, cabritos y lechones, permitiendo que el sello tenga unas

dimensiones más pequeñas de las establecidas en la normativa comunitaria, en concreto, 4,5 cm de anchura y 3 cm de altura, con letras de 0,6 cm y números de 0,8 cm de altura. Asimismo, las empresas del sector cárnico pueden verse afectadas por las políticas de importación y exportación de los gobiernos. Estas políticas pueden afectar al coste y la disponibilidad de la carne en el mercado local, y pueden influir en las oportunidades de comercio internacional de la empresa. En cuanto a exportaciones, el Real Decreto 265/2008, de 22 de febrero, por el que se establece la lista marco de establecimientos registrados para la exportación de carne y productos cárnicos.

Otro factor relevante es la fiscalidad medioambiental en la producción de alimentos, a lo que, sumando el impuesto de envases de plástico no reutilizables incrementa de forma notable el coste de producción; esta normativa está recogida en el actual Proyecto de Ley de Residuos y Suelos Contaminados y en el Proyecto de Real Decreto de Envases y Residuos de Envases. Impuesto a los envases de plástico no reutilizables, que grava la fabricación o importación de estos. El tipo impositivo es 0,45 euros/kilogramo y únicamente es aplicado al plástico virgen, por tanto, no aplica al plástico reciclado que se incorporen en los envases, aunque deberá de certificarse, entro en vigor el 1 de enero de 2023. Las normativas de bienestar animal afectan la forma de crianza, transporte y sacrificio de los animales utilizados en la producción de carne; todo ello está recogido en el Código de Protección y Bienestar Animal. Por su parte, Fribin lleva a cabo constantes mejoras en técnicas, tecnología e investigación para la actualización de certificaciones e implantación de buenas prácticas, además de la realización de auditorías en las explotaciones (alimentación, cobijo, salud, bioseguridad).

### Dimensión económica

“Este apartado hace referencia a la naturaleza y la dirección del sistema económico que presenta y el ámbito en el que se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos” (Guerras & Navas Lopez, 2015). Hay que destacar las tasas de cambio, el PIB, tasas de interés, inflación, niveles de importación y exportación.

La industria cárnica ha sufrido un incremento de precios en carne y productos derivados debido a la escalada de costes de producción, especialmente por la subida del precio de la alimentación animal, energía e inflación, desde el inicio de la guerra en Ucrania, por lo que se ha tenido que buscar e importar otros mercados de origen de estos

productos como son Argentina y el Brasil. Además, la huelga de transportes de mercancías por carretera que se ha producido en un sector donde los tiempos son un factor vital ha recrudecido la situación ya crítica de por sí. El 87,3% de los empresarios del sector cárnico asegura que sus costes han crecido en el primer semestre de 2022. Además, la tasa de ahorro en el último trimestre de 2022 se sitúa en 14,5% lo que supone un descenso de 3,2% respecto a su predecesor y de 9,6% comparándolo al mismo trimestre del año anterior por lo que el consumo se ha visto claramente afectado. Estas cifras junto con los demás hechos mencionados generan una situación crítica en el desarrollo de la actividad empresarial.

En cuanto al PIB, un aspecto para destacar es que la industria cárnica en 2021 acabó líder dentro del sector de alimentación y bebidas español, que representa el 2,55% del PIB total, el 17,22% del PIB dentro de la rama industrial y el 4,66% de la facturación total de toda la industria española. Dentro del sector aproximadamente trabajan 111.000 personas en España. Además, en 2021, en un contexto nacional e internacional complejo marcado por el covid-19, la industria cárnica continuó su expansión en exportación de los últimos años, logrando de nuevo un récord anual, con 3,24 millones de toneladas de carnes y despojos y 212.443 toneladas de productos elaborados (siendo un 6,2% superior al ejercicio anterior), que fueron vendidas en mercados de todo el mundo por 9.107 millones de euros, aproximadamente un 5% más que el año anterior. Esto representa una balanza comercial positiva de 712%, un dato que pone de manifiesto la importancia de este sector para la economía y el progreso global de España.

### Dimensión sociocultural

Estos factores vienen condicionados por los políticos y económicos, pues a causa de los acontecimientos de los últimos años se han provocado cambios en muchos hábitos sociales y culturales relacionados con el consumo de carne. Para analizar esta dimensión también hay que tener en cuenta el índice de población española que influye en la demanda afectando directa o indirectamente al sector. En 2022 la población española ha ascendido, en un 0,38%, pasando de 47.423.893 a 47.615.034 habitantes. Continuando con una proyección positiva, debida en parte a perdida de esta en la pandemia. Si nos centramos en las religiones, es importante citar que hay muchas de ellas en las cuales existen algunos tipos restricciones a la hora de consumir algunos tipos de carnes. Con la globalización y la gran exportación de la compañía, se encuentran condicionados al consumo de tanto extranjeros residentes en el país como en los propios países de



exportación. Pese a los intentos de la empresa en ampliar el consumo de carnes, con la introducción de la división Halal, sigue habiendo personas que por su religión y creencias se ven impedidos a consumir carne porcina y sus derivados.

Otro componente que afecta al consumo de productos cárnicos es, el aumento de la población que sigue dietas basadas en el vegetarianismo o veganismo se sitúa en un 13% y confirmó un crecimiento del 34% en 2021, por lo que no se encuentra dentro de el mismo los alimentos cárnicos. Los motivos que incitan estas dietas son principalmente de salud, ecológicos o de ética. Además, es probable que dicho porcentaje vaya creciendo, aunque a un ritmo lento, progresivo. Más del 50% se localizan en las grandes ciudades, donde Fribin posee gran campo de actuación, Asimismo, durante el último año en torno al 43% de los españoles han decidido cambiar sus pasadas dietas dejando de consumir carne por frutas y verduras, impulsados, es su mayoría por motivos de salud y de peso. No obstante, no tiene una gran repercusión en la organización, ya que, si se adapta el porcentaje al mercado al que está dirigido, se queda bastante reducida la cuantía debido al gran tamaño que posee el mismo. Pese a ese porcentaje, un 80% de la población consume en sus dietas productos cárnicos y España cuenta con uno de los promedios más altos en consumo de carne, datos que resultan beneficiosos dentro de estos factores. Además, las peligrosas y nocivas consecuencias para la salud de una ingesta excesiva de carne roja, que se agravan en el caso de los embutidos, han llevado a disminuir el consumo de este tipo de carne. Asimismo, hay que valorar la reducción del consumo cárnico por una sensibilización medioambiental ya que, la FAO señala que el 14,5% de emisiones globales se originan por la ganadería, siendo España el tercer país de la Unión Europea con más emisiones originadas por este sector. Sin embargo, Fribin en abril de 2022 instauró una política de calidad, seguridad alimentaria, medio ambiente y prevención de riesgos laborales en la que se compromete minimizar su huella ambiental y ahorrar en recursos.

### Dimensión tecnológica

“El marco científico y tecnológico que caracterice la situación de un sistema es el contenido de la dimensión tecnológica” (Guerras y Navas, 2015). Engloba las condiciones que afectan al desarrollo y avance tecnológico existente, relacionadas con las infraestructuras, las actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) o las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Durante el brote de COVID-19, surgieron avances en seguridad cárnica destacando, el uso de sólidos sistemas de control de la producción, el fomento de la colaboración intersectorial y la promoción de la seguridad alimentaria desde el campo hasta el cliente final. El uso de la innovación tecnológica en el sector cárnico ha influido notablemente en la mejora de la seguridad alimentaria, que está experimentando una revolución tecnológica acelerada, hasta el punto de que ya se está asentando el concepto de seguridad alimentaria 4.0. La compañía sujeta a análisis ha invertido, entre otras cosas, en IOT y POWER BI. La división de IoT dentro de *Integra* junto con la empresa crearon un equipo para la toma de decisiones que aporten mayor sostenibilidad, basadas en los datos recogidos que ofrecen una información valiosa de la que previamente carecía la Fribin. Se alcanzó el objetivo deseado en forma de conocimiento, datos y acciones. Una vez los datos se habían generado, extraído y unificado, se seleccionó a Power BI como la herramienta más adecuada para utilizar los conocimientos generados en los procesos industriales de Fribin y la experiencia de análisis de datos de Integra. Los departamentos de mantenimiento, calidad, producción, ingeniería o logística formaron parte de la solución, añadiendo valor y compartiéndole los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo, transformando el panel de control de datos, en la parte activa de la generación de análisis y conocimientos.

Dimensión Política-legal	Dimensión económica	Dimensión sociocultural	Dimensión tecnológica
<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulaciones sanitarias y de seguridad alimentaria</li> <li>Políticas de importación y exportación</li> <li>Fiscalidad medioambiental</li> <li>Normativas de bienestar animal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento coste de producción y distribución</li> <li>PIB alto y líder del sector de alimentación y bebidas</li> <li>Crecimiento en exportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la población</li> <li>Prohibición de consumo de carne en religiones</li> <li>Crecimiento de vegetarianismo y veganismo</li> <li>Sensibilización medioambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementos tecnológicos en seguridad alimentaria</li> <li>Mejora en recopilación, síntesis y análisis de datos</li> </ul>

Tabla 1. Análisis PEST de FRIBIN (Fuente: Elaboración propia)

### 6.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico o competitivo puede definirse como la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige (Guerras y Navas, 2015). Para realizar este análisis, se va a utilizar el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas (Porter, 1982), la herramienta se usa para evaluar y diagnosticar la rentabilidad del sector en el que se encuentra Fribin junto con las diferentes barreras que existen en el mismo.

### **6.2.1 Competidores en el mercado-Rivalidad entre empresas actuales**

La fuerza se compone del conjunto de empresas que conforman el mercado de procesado y conservación de carne, por lo que compiten directamente con Fribin. Cuando se incrementa el grado de rivalidad entre competidores, se reduce el atractivo del sector. Fribin se encuentra en una industria en la existen otras compañías que ofrecen productos para satisfacer unas necesidades similares. La industria cárnica en España cuenta con numerosas empresas de tamaño similar que se reparten el mercado, por lo que existe gran grado de rivalidad. La empresa para analizar destaca como una de las más importantes, siendo la novena de mayor relevancia nacional. Las otras cinco que vamos a analizar a continuación son sus competidores directos.

- Frigoríficos Costa Brava SL: se trata de la empresa con mayor facturación, alcanzando los 630.531.729 euros y situándose como la líder del sector. La compañía, cuya sede se encuentra en Gerona, cuenta con una amplia gama de productos que va desde tanto vacuno, cerdo, cordero, productos elaborados a croquetas, hamburguesas, embutidos de pavo, por lo que pueden satisfacer ampliamente la necesidad de alimentación y abarcar gran parte del sector. La empresa tiene una larga trayectoria de innovación, de capacidad de reacción y versatilidad, actualmente está participando en un proyecto que pretende automatizar y optimizar el proceso de corte de la carne o derivados cárnicos, semi-congelada y congelada, con un nuevo diseño de sierra cinta automática o con implementación de un disco de micro-corte, para intentar evitar accidentes laborales y mayor seguridad del operario, y aumentando así la calidad del producto, y mejorando la productividad e higiene del proceso.
- Litera Meat SL: comenzó su actividad en julio de 2019. El proyecto, supuso una inversión de 130 millones de euros y fue declarado de interés autonómico por el Gobierno de Aragón. Desde que Litera Meat iniciara su puesta en funcionamiento, el ritmo de actividad en planta ha ido aumentando, con importantes acuerdos comerciales y afianzando la actividad en un territorio donde la agroindustria es un sector estratégico. La creación de un equipo comprometido con pasión por el sector porcino ha sido la clave para seguir creciendo. Es destacable esta empresa ya que, se situó en la misma localidad que Fribin, en Binéfar, por lo que a la competencia sectorial se le une la de materia prima, mano de obra y distribución, entre otras, por lo que se podría considerar su máxima competidora.

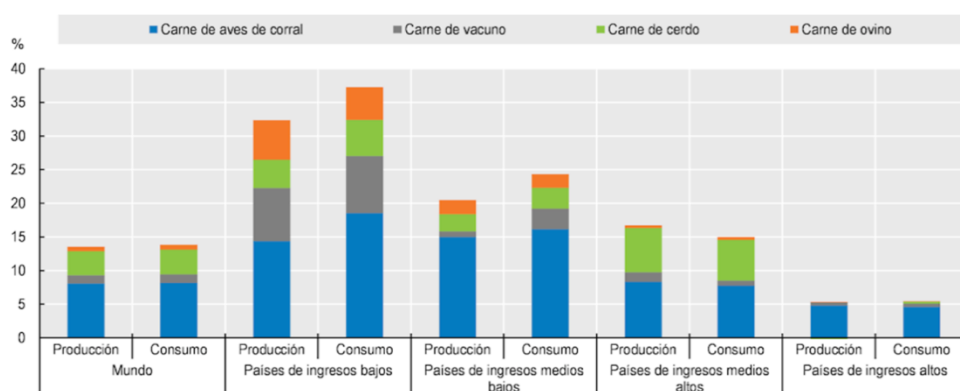
- Cárnicas cinco Villas SA: de los mataderos y salas de despiece de porcino del Grupo Vall Companys es el mayor y más moderno. A nivel operativo, la planta cuenta con los últimos avances tecnológicos en la cadena de despiece, para asegurar una alta calidad, higiene y eficiencia en todos los procesos. El resultado de todos estos avances son una línea de producción automatizada, con maquinaria puntera, y con una gran capacidad para el despiece. Cuenta con un equipo de 750 profesionales y una producción semanal de aproximadamente 750 toneladas de porcino a la semana.
- Carniques de juia SA: forma parte del grupo de industrias pioneras del sector que implantaron un sistema de aseguramiento de la calidad basado en la normativa ISO. Cuenta con 610 personas empleadas, una superficie de 230.000 m<sup>2</sup> y una producción de 7000 cerdos al día. Se trata de la 4ª empresa de mayor relevancia en el sector, con una facturación de 398.981.771 euros.
- Costa Food Meat SL: Conocida como la antigua Cárnicas Toni Josep fue fundada en 1978 y conforma una parte del holding cárnico Costa Food Group, uno de los mayores referentes nacionales y europeos dentro del sector agroalimentario. Está integrado por un complejo industrial de 27.000 metros cuadrados, donde se producen 170 millones de kilos de carne de cerdo al año que se comercializan en más de 56 países. Genera 200 millones kg de carne de cerdo al año, con más de 700 trabajadores, el 86% de su producción se dirige a los mercados internacionales más exigentes en más de 56 países.

Entrando a valorar la rivalidad de las empresas del sector, un factor clave son las barreras la salida. Es considerado por gran mayoría de medianas y grandes empresas la existencia de fuertes barreras de salida, generadas por una elevada especialización de activos, que limita su utilización para otras actividades productivas, y la implantación de una cultura empresarial orientada a las actividades tradicionales. Cómo se ha visto, los competidores de la empresa Fribin son similares a su tamaño y numerosos en el mercado, como consecuencia a estos dos factores, se genera una rivalidad muy alta.

### **6.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El peligro de entrada es la perspectiva de que nuevos competidores entren en el mercado, aumentando la competencia, perjudicando la cuota de mercado de las empresas actuales y disminuyendo su rentabilidad. La amenaza de entrada en un sector viene determinada por las barreras de entrada existentes y, a través de ellas, las empresas

existentes adquieren una ventaja sobre los competidores potenciales, dificultando o imposibilitando la entrada en el mercado. El sector es muy atractivo, lo que implica un riesgo de entrada de nuevos competidores; se espera que vaya a aumentar el consumo mundial de carne en torno a un 14% para 2030, debido principalmente al aumento de los ingresos y a la expansión de la población. Además, la disponibilidad de proteínas procedentes de la carne de vacuno, porcino, aves de corral y ovino aumente un 5,9%, 13,1%, 17,8% y 15,7%, respectivamente. Por otra parte, los cambios en los gustos de los consumidores, el envejecimiento y el lento crecimiento de la población en los países de renta alta provocarán una estabilización del consumo de carne per cápita y una tendencia hacia el consumo de cortes de carne de mayor valor.



*Gráfico 3: Crecimiento de la producción y el consumo de carne sobre la base de las proteínas, 2021 a 2030 (Fuente: OCDE/FAO (2021))*

Además, los potenciales competidores deberán superar una serie de barreras de entrada destaca, los gastos iniciales necesarios para establecer una industria cárnica pueden ser considerables, entre ellos la adquisición de terrenos, estructuras y equipos, así como la contratación de personal y la compra de materias primas. Otro obstáculo será la estricta supervisión por parte del gobierno, ya que por lo general las empresas cárnicas necesitan permisos y licencias para operar y deben cumplir estrictas normas sanitarias y medioambientales. Las empresas del sector cárnico suelen beneficiarse de economías de escala, lo que significa que pueden producir a un coste reducido gracias a la fabricación en masa. Esto puede dificultar la entrada en el mercado de nuevos rivales que compitan con precios más baratos. Algunas marcas de la industria cárnica son muy conocidas y cuentan con una clientela importante y devota; Asimismo, Los nuevos competidores pueden tener dificultades para establecer una marca y ganarse la confianza de los clientes. Finalmente, la cadena de suministro de la industria cárnica es altamente compleja, por lo

que puede resultar difícil de manejar para los nuevos operadores. En conclusión, la amenaza de entrada de nuevos competidores es intermedia.

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

El poder negociador se entiende como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. Cuanto mayor es la capacidad de negociación entre cliente y empresa, el atractivo de la industria disminuye (Guerras y Navas, 2015). Para determinar la influencia de los clientes en la empresa es necesario definir también lo que es un cliente, Oxford Languages determina que es “una persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente.”

Actualmente, existe un gran número de empresas compitiendo en el sector, sin embargo, las más importantes abarcan gran parte de los consumidores, ya que están les ofrecen productos más específicos y valorados por los clientes, los compradores están restringidos a estas empresas por lo que se reduce la capacidad negociadora de los mismos. Por otra parte, el aumento en la concienciación acerca del consumo saludable y la sensibilización medioambiental; así como, los movimientos vegetarianos y veganos están repercutiendo en la influencia que tienen los consumidores, pudiendo presionar a los proveedores para que aumenten la calidad o reduzcan los precios, aumentando el poder negociador de los clientes. La diferenciación del producto genera que la empresa pueda aumentar sus precios, ya que estará ofertando en estos productos únicos y de alta calidad; Sin embargo, en las empresas cárnicas no existe una amplia especialización, sino que la disparidad se reduce en la mayoría de las ocasiones al precio lo que incrementa el poder negociador del cliente. Además, el incremento de productos sustitutivos como son el tofu, hongos, hamburguesas vegetales o sustitutivos de proteína reducen la capacidad de actuación de la empresa sobre los clientes.

Por otro lado, hay que distinguir entre intermediarios y consumidores finales. Como ya se ha dicho, la empresa anuncia sus productos a través de tiendas locales y de grandes distribuidores. Al existir una fuerte concentración de empresas de distribución y tantos fabricantes, son los grandes distribuidores, como Mercadona, los que fijan los precios y las condiciones de venta de los artículos. En consecuencia, a todo lo que se ha visto se puede concluir que el poder negociador de los clientes es medio.

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

Este poder está relacionado con la capacidad de los proveedores para imponer sus condiciones a la empresa. El número de vendedores y clientes en el sector es uno de los elementos que influyen en él, ya que pocos vendedores y numerosos compradores en el sector aumentan el potencial de exigir al proveedor. Otro aspecto son los precios de los distintos proveedores, así como la calidad, puesto que es posible que el proveedor cueste más, pero la calidad sea mayor.

Se puede pensar que el poder negociador de los proveedores es reducido dado que Fribin cuenta con una amplia red de proveedores y alternativas entre las que decantarse, sin embargo, aproximadamente 5 son los que abarcan la mayoría de los suministros, El resto son de menor tamaño y tienen una menor cuota. Se traduce en que tiene una cierta dependencia de proveedores específicos que tienen un mayor poder negociador para establecer condiciones de precios y de suministros. Entre los proveedores más destacados se encuentra CINCAPORC S.A.U, MAZANA PIENSOS COMPUESTOS S.L, PIENSOS COSTA S.A, BOPIN GRUP S.L. CARNES BINEFAR S.A o EXPLOTACIONES DEL BAJO ARAGÓN S.L.

Además, gracias a su localización estratégica, en una de las mejores zonas de Europa de producción de ganado, permite que el poder negociador continúe siendo bajo. La amplia disponibilidad de proveedores provoca que, aunque no estén trabajando actualmente con la empresa, pueden generar competitividad para negociar precios y condiciones más favorables y que así los proveedores existentes no generen un abuso de su poder. Por lo que se puede llegar a la conclusión de que el poder negociador de los proveedores es bajo.

El mercado cárnico, por su parte, no cuenta con una amplia diferenciación de productos, lo que también se traduce, en que los proveedores no están vendiendo ningún producto único para la fabricación de estos en cuanto a materia prima; sí que podría existir cierta diferenciación en máquinas específicas de la producción dentro de la cadena porque son productos específicos que cuentan con una amplia mecanización u un gran grado tecnológico. La compañía es cliente importante para todos sus principales proveedores lo que genera un poder negociador equilibrado, pues ambas empresas son importantes recíprocamente.

### **6.2.5 Amenaza de productos sustitutivos**

La disponibilidad en el mercado de artículos que desplazan la función desempeñada por otros productos se denomina amenaza de productos sustitutivos. En la cultura actual, la ingesta de proteínas animales está cambiando, sobre todo en relación con la carne. El consumo de pescado ha crecido un 20% en comparación con el de carne desde 1987, pero el de huevos ha disminuido más de un 25%. Los sustitutos de la carne son una alternativa a los productos cárnicos típicos y se elaboran a partir de diversas fuentes orgánicas, como plantas, algas, setas y proteínas de origen animal, incluidos huevos y productos lácteos. El tofu, el seitán, la proteína vegetal texturizada, las hamburguesas vegetarianas y las salchichas son algunos ejemplos comunes.

Los sustitutos de la carne están ganando popularidad, y se prevé que la industria mundial aumente en más de mil millones entre 2020 y 2028. El aumento de enfermedades relacionadas con la obesidad, como las cardiovasculares, la diabetes y el colesterol alto, ha elevado la demanda de estos productos. Según la OCDE, naciones como Estados Unidos, Inglaterra y México tienen un alto índice de obesidad, y se prevé que en 2030 el 47% de los estadounidenses, el 35% de los ingleses y el 9% de los mexicanos serán obesos.

Los individuos de las zonas de altos ingresos son más propensos a padecer cáncer, diabetes, colesterol alto y otros problemas de salud como consecuencia de los malos hábitos alimentarios y el sedentarismo. En este contexto, las alternativas a la carne pueden ser una opción saludable y sostenible para quienes se preocupan por su salud y por el medio ambiente.

### **Grado de concentración**

Cabe mencionar el alto grado de concentración que están alcanzando los mataderos. Aunque se mantenga un número muy elevado de empresas en todo el sector, el 60% de la producción se realiza en 36 compañías y el 25% de los sacrificios corresponde a los 10 mayores, además es incluso más elevada en porcino. Existe una alta concentración tanto en oferta como la demanda, sobre todo en porcino y avicultura, donde hay pocos operadores importantes en ambos lados, sin embargo, hay un anillo de pequeñas empresas con poca incidencia. El intercambio entre la fase agrícola y el sacrificio debe entenderse como un flujo interno dentro del grupo empresarial en segmentos de la cadena de



producción, donde los procesos de verticalización afectan a todos los agentes – muy importante en avicultura, menor en porcino, y aún poco desarrollado en vacuno y ovino.

EMPRESA	FACTURACIÓN	CUOTA DE MERCADO	CRn	S^2
Litera Meat	722.774.567,00 €	11,70%	11,70%	0,01367999
Frigoríficos Costa Brava SA	631.278.530,00 €	10,22%	21,91%	0,01043572
Cárnicas Cinco Villas SA	530.090.082,00 €	8,58%	30,49%	0,00735833
Costa Food Meat SL	372.015.333,00 €	6,02%	36,51%	0,00362411
Carniques de Juia SA	367.968.352,00 €	5,95%	42,46%	0,00354569
Fiselva SA	360.468.599,00 €	5,83%	48,30%	0,00340263
Patel SA	337.970.110,00 €	5,47%	53,77%	0,00299114
Procavi SL	297.197.669,00 €	4,81%	58,58%	0,00231298
Fribin SAT	284.924.553,00 €	4,61%	63,19%	0,00212589
Carniques Celra SL	280.958.406,00 €	4,55%	67,73%	0,00206711
Cárnica Batlle SA	273.760.328,00 €	4,43%	72,16%	0,00196255
Cárnicas Frivall SL	268.138.569,00 €	4,34%	76,50%	0,00188278
Fabrica de matadero y despiece SA	264.693.179,00 €	4,28%	80,79%	0,0018347
Grup Baucells alimentació SL	213.656.249,00 €	3,46%	84,24%	0,00119539
Embutidos rodriguez SL	187.805.673,00 €	3,04%	87,28%	0,00092363
Industrias frigoríficas del Louro SA	179.397.338,00 €	2,90%	90,19%	0,00084278
Matadero Frigorífico Avinyo SA	160.870.736,00 €	2,60%	92,79%	0,0006777
La Comarca Meats SLU	157.393.361,00 €	2,55%	95,34%	0,00064871
Alejandro Miguel SL	146.438.936,00 €	2,37%	97,71%	0,00056156
Mafriges SA	141.792.850,00 €	2,29%	100,00%	0,00052649
<b>TOTAL</b>	<b>6.179.593.420,00 €</b>			
<b>HERFINDAHL</b>				<b>0,06259988</b>
<b>Nº EQUIVALENTE DE EMPRESAS</b>				<b>15,9744704</b>

*TABLA 2: Concentración de mercado en sector cárnico (Fuente: Elaboración propia)*

En este caso se puede observar que el índice de Herfindahl de la industria cárnica da como resultado 0,06259988. Como dicha cifra se encuentra próxima a 0 se puede afirmar que es un mercado competitivo. Como ya se ha comentado previamente, existen numerosas empresas de tamaños similares que compiten en el mercado, esto unido al índice de Herfindal indica que en concreto el sector de procesado y conservación de carnes en España es un mercado competitivo.

Finalmente, se puede calcular el número de empresas equivalente, que dirá cuántas empresas debería tener el mercado para que cada una tuviese la misma cuota. El número de empresas equivalente se obtiene de la división de uno entre el índice de Herfindahl.

$$N = 1/H \rightarrow N = 1/0,06259988 = 15,9744704$$

El número de empresas equivalente para el índice de Herfindahl del sector cárnico proporciona un resultado de 15,9744704. Esta cifra no se corresponde al mercado, ya que dicha industria hay un gran número de empresas, de las que destacan unas pocas que se reparten el total de las cuotas.

### 6.3. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

El tiempo que una industria lleva en el mercado se conoce analizando sus ventas a lo largo del proceso. En función de cómo repercutan la demanda y la rentabilidad en la

empresa a lo largo del tiempo, una industria puede encontrarse en una fase emergente, de crecimiento, de madurez o de decrecimiento (Cerem Global Business School, 2018).

Valorando los productos ofertados por la empresa Fribin y tomando en cuenta el resto de las compañías del mercado cárnico, se puede afirmar que la industria se encuentra en un periodo de madurez. Los productos que se ofertan están ampliamente difundidos y las ventas de la compañía se mantienen estables sin grandes picos de aumento ni de reducción de estas. Si bien es cierto que se está apostando por la innovación tanto en métodos de fabricación como en tipos de productos que se están sacando al mercado. Sin embargo, muchas empresas siguen una estrategia consistente en defender su posición actual en el mercado, al tiempo que intentan aumentar los beneficios, disminuyendo los gastos para evitar sufrir pérdidas por la caída de las ventas. El sector cárnico alcanza un máximo y luego se estanca. La demanda de carne se estabiliza y la expansión del sector se ralentiza. Para mantener la rentabilidad, las empresas consolidan su posición en el mercado e intentan mejorar la eficiencia y recortar gastos y los márgenes de beneficio se reducen a medida que aumenta la competencia.

## **7. ANÁLISIS INTERNO**

“Este análisis se refiere al descubrimiento de los puntos fuertes y débiles de la empresa, de modo que pueda ser evaluado su potencial para desarrollar la estrategia que haya de ser finalmente elegida.” (Guerras y Navas, 2015). Es de notable importancia, ya que permite examinar las herramientas estratégicas necesarias y, por lo tanto, obtener una situación de mayor ventaja sobre empresas del sector.

### **7.1. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

El objetivo del análisis de recursos y capacidades es determinar la capacidad de una empresa para obtener una ventaja competitiva, evaluando los recursos y talentos que posee o a los que puede acceder. Para ello, lo primero es considerar los recursos y capacidades que posee Fribin con el fin de comprender su situación estratégica actual para posteriormente obtener conclusiones. En el caso de Fribin, sus recursos son:

#### **7.1.1. Recursos tangibles**

##### Recursos físicos

Fribin tiene en el municipio de Binéfar unas instalaciones que abarcan en torno a los 43.000 metros cuadrados. Cuenta con cuatro cadenas de producción claramente

estructuradas en las que no se cruzan ninguna de ellas para no contaminar los alimentos. La planta tiene aproximadamente cuatro niveles, en las que se desarrolla tanto la recepción de los animales, el cuidado durante la noche en la que residen, en la zona de matanza, el posterior despiece, separación de la piel, junto con la desinfección, zona de veterinarios en las que se comprueba que el animal está correctamente y que dichas partes se pueden vender. Además, la localidad también cuenta con la sede de oficinas y con una tienda oficial en la que venden sus productos junto con otras especialidades de la zona. Cuenta con unos recursos físicos muy valiosos, de mucha cuantía económica.

### Recursos financieros

En el conjunto del año 2021, la empresa alcanza una cifra de ingresos de explotación de 285.463.418 euros, lo que supone un incremento de 3,65% respecto al año anterior. En cuanto al beneficio neto, represento un aumento de 197%, pues, en año 2021 muestra un resultado de 1.633.206 euros y el previo era de -1.677.450 euros lo que representa un cambio muy favorable para la empresa.

	2021	2020	2019
ROA	1,83	-2,27	4,14
ROE	4,49	-5,81	10,53
Endeudamiento	0,6181	0,6069	0,6065
Liquidez	0,95	0,97	1,34
Solvencia	1,21	1,31	1,63

*TABLA 3: Ratios económicos y financieros (Fuente: Elaboración propia)*

Examinando la rentabilidad sobre activos se puede observar que está gravemente influida por la crisis sanitaria que se vivió en el año 2020, pues paso de tener cifras aceptables a verse de manera clara comprometida, igualmente vemos que se encuentra recuperándose. Lo mismo sucede con la rentabilidad financiera, pues en la etapa previa al COVID-19 se encontraba en una cifra bastante alta, en 2020 descendió amplia y posteriormente comenzó su ascenso nuevamente. Entrando a valorar la ratio de endeudamiento, los tres años se encuentran en un valor en torno a 0,6 lo que conlleva que está en el límite de los valores óptimos y si ascienden más las deudas, tendrá un exceso de estas, lo que se traduce en una pérdida de autonomía y descapitalización de la sociedad. En cuanto al ratio de liquidez, todos los valores se encuentran en cifras inferiores a 1,5 lo que puede conllevar la posibilidad de suspender pagos. La solvencia en 2019 se encontraba en torno a valores óptimos y debido a la situación pandémica en la que todos los resultados han sido excepcionales, ha reducido sus cifras situándose por debajo de 1,5 números que han de corregirse igual que en otros campos. Gracias a estos datos se puede concluir a que la empresa tiene gran capacidad para administrar sus recursos, y en caso

de que se produzcan momentos críticos, sabe reaccionar para adaptarse y revertir los malos resultados.

### **7.1.2. Recursos intangibles**

#### Recursos humanos

La empresa tiene actualmente en plantilla 850 empleados con titulaciones y conocimientos específicos para las actividades que desempeñan. Estos han ido aumentando progresivamente con la compañía.

Fribin, desde sus inicios, ha centrado sus esfuerzos en construir un equipo humano excepcional, uno de sus principios es fomentar el crecimiento de estos, dotándolos de medios adecuados y protecciones necesarias para la realización de su trabajo, esto se ha visto reflejado en su política de calidad, seguridad alimentaria, medio ambiente y prevención de riesgos laborales publicada el 1 de abril del pasado año.

Cuentan con una buena gestión de RRHH porque les ofrecen crecimiento en la empresa y la oportunidad de desarrollarse profesional y personalmente gracias a sus planes de formación continua, planes de integración y la creación de una Escuela de Formación Técnica de la Carne. Además, cuentan con servicio médico propio y una constante vigilancia de su seguridad laboral.

#### Recursos tecnológicos

Entrando a valorar los recursos tecnológicos, se trata de una empresa con conocimiento específico del sector, pues lleva involucrado en él más de 50 años. Si algo le ha caracterizado es su continuo cambio hacia las tecnologías más innovadoras para mejorar y optimizar la producción, y hacerla más sostenible.

Toda la parte de producción y distribución se nutre de un sistema altamente mecanizado que facilita y aumenta la productividad. Entre las principales innovaciones tecnológicas destacan actualmente el empleo de un robot de inteligencia artificial, para el cortado de canales de vacuno y su apuesta hacia una empresa más sostenible con la construcción de 20 hectáreas de planta fotovoltaica con capacidad de proveer la mitad de las necesidades energéticas de la Fribin a través de energía limpia.

#### Reputación

La empresa es una de las mejor valoradas del país y cuenta con numerosos reconocimientos a lo largo de su historia. Lo primero a destacar es que posee numerosas

certificaciones de calidad en el proceso como son ISO 900, que permite la mejora de los sistemas de calidad y de los procesos de su organización, mejorando el rendimiento y la gestión de los mismos; ISO 14001 que ayuda a aplicar estrategias y medidas que reduzcan el impacto medioambiental de su actividad diaria; IFS Food es una norma de seguridad alimentaria reconocida por la Global Food Safety Initiative (GFSI) que certifica la fabricación de alimentos de forma segura a lo largo de todo el proceso; BRC El certificado BRC (British Retail Consortium) certifica que sus elaborados frescos, curados y jamones se fabrican de acuerdo con los requerimientos legales marcados por este estándar de seguridad, calidad y trazabilidad alimentaria.

Como reconocimientos a la empresa, en el presente año ha recibido dos importantes galardones; en febrero la empresa Deyde DataCentric una de las más importantes en cuanto a suministro de datos, elaboro un mapa de las empresas mejor valoradas de España, posicionando a Fribin por encima de dos de sus principales competidoras como son Costa Food y Litera Meat. El segundo galardón es el Premio Empresa Huesca 2023 gracias a su trayectoria, pero también a sus planes de futuro y apuesta por la sostenibilidad.

### **7.1.3. Capacidades**

Las capacidades permiten el correcto desarrollo de una actividad a partir de combinar y coordinar los recursos disponibles (Guerras y Navas, 2016). Las capacidades se desarrollan mediante la utilización y la combinación de diversos recursos y permiten a la empresa desarrollar suficientemente su actividad gracias a los conocimientos técnicos, es decir, a las diversas capacidades organizativas que contribuyen a llevar a cabo una actividad de manera óptima en comparación con sus rivales. Las capacidades suelen estar vinculadas a los conocimientos organizativos y tecnológicos de la empresa.

Fribin cuenta con una experiencia de más de cincuenta años, en la cual ha demostrado saber perfeccionar su proceso de producción y adaptar su cartera de productos a las nuevas exigencias del mercado. Cabe destacar la gran combinación llevada a cabo por la empresa, en la cual mezcla los mayores avances tecnológicos con el apoyo de las personas que apuestan en dicho proceso de innovación.

## **7.2. CADENA DE VALOR**

El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar qué actividades contribuyen en mayor medida a la generación del valor total, es decir, cuáles son fuente de la ventaja

competitiva de la empresa (Guerras y Navas, 2015). La cadena de valor es un instrumento muy utilizado en el análisis interno de la empresa. Fribin debe tener en cuenta el coste de estas operaciones a la hora de llevarlas a cabo, ya que, si puede situar los gastos globales por debajo del valor de mercado del producto final, obtendrá un beneficio que se corresponderá con el valor creado por la empresa.

Estas actividades, según Porter (Porter, 2010), pueden caracterizarse del siguiente modo:

### **7.2.1. Actividades primarias**

Engloba las actividades implicadas en el proceso de producción, además de su venta y asistencia postventa al cliente.

- **Logística interna:** Esta sección incluye las principales actividades de entrega y almacenamiento de materiales de Fribin, así como su incorporación al proceso de fabricación. La compañía posee un sistema muy estructurado para la llegada de la materia prima, es un sistema muy pautado con sus proveedores, se recibe por la tarde para que se puedan realizar los análisis pertinentes y entran al proceso productivo a la mañana siguiente.
- **Operaciones o producción:** Las operaciones se involucran en la transformación de materias primas en productos. Actualmente, la empresa lleva a cabo casi la totalidad de su proceso productivo en su fábrica de Binéfar, situada en la Partida Chubera. La producción de bovino y cerdo pasa por una serie de procesos equiparables que se resumen en Mantenimiento en corrales, atronamiento y sangría, desuello, Preparación (extracción de las tripas, separación del material inadecuado o no comestible bajo la inspección de un veterinario, división de la canal y limpieza), Colgado o enfriamiento a temperaturas del almacén antes de la entrega y Deshuesado y cortes antes de proceder a una nueva verificación de la temperatura y acondicionamiento antes del envío a un mercado, a un gran minorista o a un consumidor.
- **Logística externa:** Esta actividad se basa en el almacenaje y distribución del producto final, ya sea al consumidor final o a otros distribuidores. En Fribin abarca la gestión de los canales de distribución, como camiones frigoríficos. También se encarga de la gestión de la temperatura y la humedad durante el envío y el

almacenamiento de los productos, así como de su trazabilidad desde la compañía hasta su destino final.

- **Marketing y ventas:** Engloba todas las actividades relacionadas con la consecución de la venta del producto. Actualmente, la empresa está incrementando su presencia en redes sociales gracias a una mejor gestión de estas, llegando a publicar un post diario. Además, se ha realizado una modificación del logo debido a una modernización progresiva y desarrollo atractivo de packagings, lanzamientos de producto, apoyo a la venta internacional y gestión del retail propio Punto Carne.
- **Servicio postventa:** Se involucra las diferentes actividades coordinadas con el mantenimiento del producto una vez vendido. Se trata de un área crítica para los clientes, ya que puede contribuir a aumentar su fidelidad a la empresa. Fribin posee un servicio de atención al cliente en su página web, donde puedes ponerte en contacto con ellos mediante correo electrónico o vía teléfono.

#### **7.2.2. Actividades de soporte**

Participan indirectamente en el proceso de fabricación, garantizando que todo el transcurso funcione correctamente.

- **Aprovisionamiento:** Engloba la obtención amplia de recursos, como maquinaria, materias primas o edificios, entre otros. La empresa no cría a los animales que posteriormente forman parte del proceso productivo y es una empresa altamente mecanizada, por lo que el mantenimiento de stock en materia prima y una maquinaria actualizada es esencial para Fribin.
- **Desarrollo de la tecnología:** La empresa para su crecimiento está apostando por un desarrollo tecnológico, que facilita y aumenta la cantidad producida. Está realizando inversiones inteligentes, de la que destaca un robot que por medio de la inteligencia artificial analiza la anatomía del animal y corta a la carne de vacuno de forma rápida y precisa.
- **Administración de recursos humanos:** Fribin emplea numerosos procedimientos de reclutamiento, selección, formación e incentivación de empleados para retener a los mejores. Una gestión eficaz de los recursos humanos permitirá a la organización maximizar el valor de todas sus actividades.

- Infraestructura de la empresa: La infraestructura se refiere a una amplia variedad de tareas como la contabilidad, las finanzas, la organización y el control. Estas actividades administrativas se realizan dentro de la empresa, y por profesionales de larga trayectoria, lo que supone un buen soporte para el desarrollo de las demás funciones.

### **7.3.ANALISIS VRIO**

Tras haber mencionado los recursos de Fribin, por medio del análisis VRIO estudiaremos si alguno de estos es valioso (V), raro (R), inimitable (I) y organizado (O). “Todo recurso que cumpla con las tres primeras condiciones, siempre y cuando la empresa esté organizada de manera correcta para explotarlo, generará ventaja competitiva sostenible.” (Dialnet, 2010).

#### Experiencia

Fribin cuenta con más de 50 años de experiencia lo que podría suponer un recurso valioso para la empresa. Sin embargo, existen actualmente empresas más longevas en el mercado cárnico como Noel Alimentaria que fue fundada en 1936 o Campofrío que inició su actividad en 1952, por lo que la experiencia no sería un recurso escaso lo que conlleva que tampoco sea un recurso VRIO, se encuentra en igualdad competitiva.

#### Imagen de marca

La compañía posee una fuerte reputación en Aragón con especial hincapié en la provincia de Huesca dados los numerosos reconocimientos que ha recibido, por lo que podría valorarse como un recurso valioso. Fribin es conocido como una de las principales empresas del territorio oscense, considerado típico de la zona, además participa en la mayoría de los eventos que ocurren en su localidad, lo que le ayuda a ganar reputación en su apoyo y visibilidad a la provincia. Como se ha mencionado previamente es valorada como la mejor empresa de Huesca, por lo que su reputación podría considerarse un recurso VRIO, debido a que no hay otra empresa de Huesca que tenga la misma influencia.

#### Infraestructura y maquinaria

La planta de fabricación junto con la maquinaria de la compañía es similar a la que usan el resto de las empresas en su proceso productivo, aunque si destacamos el robot que ha diseñado con inteligencia artificial para el cortado de la carne, es un recurso valioso y raro ya que actualmente solo lo tiene la empresa; sin embargo, es imitable ya



que se está implantando en otras compañías actualmente. Por lo que no sería un recurso VRIO, sino que se trataría de una ventaja competitiva temporal.

### Calidad de los productos

Fribin cuenta con una amplia variedad de productos con los que busca su consolidación y expansión en nuevos mercados, y la mejora continua con el objetivo de retener y superar las expectativas de los clientes. Trata de mantener la calidad y apostar por la innovación a través de nuevos productos en cartera Y poseyendo ofertas para todo tipo de público. Sin embargo, las empresas competidoras son poseedoras de carteras de productos muy amplias y valoradas positivamente por los consumidores por lo que no podría considerarse un recurso escaso, y por tanto VRIO para la empresa.

## **8. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

### **8.1. ANALISIS DAFO**

Consiste en analizar el contexto competitivo de la empresa desde dos vertientes o entornos: externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades). Este análisis es muy útil actualmente ya que tiene en cuenta la flexibilidad y el dinamismo del entorno externo que afecta directamente a la empresa (Sisamón-Gil, 2012; Speth, 2016).

#### **8.1.1. Debilidades**

Una debilidad es una cualidad defectuosa que posee la empresa, es decir, de la que carece o cuyo rendimiento es insuficiente, lo que la sitúa en desventaja competitiva.

- Dependencia de los proveedores: La empresa depende de sus proveedores de materias primas, lo que podría exponerla a riesgos en caso de problemas en la cadena de suministro o ajustes de precios.
- Fribin depende en gran medida de las exportaciones, ya que las ventas en el extranjero representan alrededor del 68% de sus ingresos totales. Esto puede exponer a la empresa a riesgos asociados a la volatilidad económica y política mundial, así como a posibles restricciones comerciales y variaciones de los tipos de cambio.
- La diversificación de productos es limitada: Aunque Fribin ha modificado su línea de productos para atraer a diversos sectores del mercado, la principal concentración de la empresa sigue siendo la producción y transformación de carne de vacuno y porcino. Debido a la escasa variedad de productos de la empresa,

puede estar más expuesta a cambios en los gustos de los clientes o a la introducción de rivales con artículos más creativos.

#### 8.1.2. Fortalezas

Conforman el conjunto de recursos internos, posiciones de poder y cualquier tipo de ventaja competitiva propia de su negocio.

- Amplia cartera de productos: Fribin ofrece una variada selección de productos cárnicos, lo que le permite satisfacer las necesidades y deseos de un amplio espectro de clientes.
- Innovación y desarrollo: La empresa centra gran parte de su crecimiento en la inversión en innovación y desarrollo para adelantarse a las tendencias del mercado, ofrecer productos de alta calidad y aumentar la productividad.
- Experiencia y trayectoria: Fribin cuenta con más de 50 años de experiencia y trayectoria en el mercado, lo que le confiere un nombre sólido y credibilidad en la zona.

#### 8.1.3. Oportunidades

En el análisis de la empresa Fribin se han descubierto varias posibilidades que la empresa puede aprovechar para impulsar su expansión y consolidación en el mercado. Entre estas posibilidades se encuentran:

- Aumento de la demanda de productos cárnicos: Actualmente se está produciendo un incremento en el consumo de alimentos cárnicos. Fribin puede aprovechar esta oportunidad para hacer crecer su negocio y mejorar su cuota de mercado.
- Preferencia de los consumidores por los productos cárnicos de alta calidad: Los consumidores son cada vez más sensibles a la calidad de los productos cárnicos que consumen. La compañía Fribin es una empresa de mucha importancia a la calidad de los productos. Sin embargo, podría aprovechar esta tendencia y lanzar productos de calidad premium al mercado para llegar a nuevos nichos y aumentar su cuota de mercado.
- Expansión en el extranjero: Fribin puede aprovechar las oportunidades de crecimiento en los mercados que no tiene tanta presencia como África o Sudamérica. Esto puede ayudar a la organización a diversificar sus ingresos y disminuir su dependencia del mercado nacional.

- Creciente conciencia medioambiental: A medida que aumenta la conciencia medioambiental, muchos clientes buscan productos de carne de vacuno producidos de forma responsable. La empresa puede aprovechar esta tendencia para reforzar sus prácticas de fabricación y establecerse como pionera en la producción sostenible de carne.
- Innovación tecnológica: La tecnología puede utilizarse para aumentar la eficiencia de las operaciones de producción de una empresa, así como para producir nuevos bienes y servicios que satisfagan las demandas de sus clientes. La compañía puede aumentar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa utilizando la innovación tecnológica.

#### 8.1.4. Amenazas

Engloba todos los factores externos que pueden llegar a impedir la ejecución de la estrategia de una empresa o poner en peligro la viabilidad del negocio.

- Rivalidad y competencia: Existe una fuerte rivalidad y varios competidores en el sector cárnico, lo que podría perjudicar la cuota de mercado y los ingresos de la empresa.
- Restricciones gubernamentales: Las normas gubernamentales pueden cambiar y tener un impacto perjudicial en el sector cárnico, afectando a los resultados financieros de Fribin.
- Cambio en la demanda del consumidor: La demanda de los consumidores puede variar como consecuencia de cambios en las preferencias de los consumidores por los productos cárnicos o por dietas alternativas.
- Volatilidad económica: los cambios en la economía nacional o mundial pueden repercutir en la estabilidad financiera de Fribin, así como en su capacidad para mantener los precios y los márgenes de beneficio.
- Subidas de precios de las materias primas utilizadas en la fabricación de productos cárnicos: Las subidas de precios de las materias primas utilizadas en la fabricación de productos cárnicos podrían influir en los costes de producción de la compañía y disminuir su rentabilidad.
- Dependencia del sector cárnico: Dado que Fribin opera en un mercado altamente competitivo y en constante cambio, su dependencia del mismo puede limitar su capacidad para diversificarse y desarrollarse en otras áreas.

- Dependencia de la demanda exterior: Dado que la empresa se centra en mercados fuera de España principalmente, está sujeta a los cambios de la demanda externa y de las economías de un gran número de naciones.

## **8.2.ANÁLISIS CAME**

A partir del análisis DAFO de la empresa Fribin se pueden determinar las siguientes estrategias de la CAME para corregir debilidades, gestionar amenazas, desarrollar fortalezas y aprovechar oportunidades:

### **8.2.1. Corregir debilidades:**

- Diversificación de productos: La empresa puede concentrarse en producir nuevos artículos fuera del negocio cárnico para ampliar su cartera y minimizar su dependencia del sector cárnico.
- Diversificación de fuentes: Fribin debería estudiar las posibilidades de tener más fuentes de materias primas para disminuir su dependencia, de poseer pocos proveedores y los riesgos asociados.
- Creación de nuevos mercados: la compañía debería tratar de diversificar su mercado investigando la posibilidad de entrar en nuevas industrias no relacionadas con la cárnica.

### **8.2.2. Hacer frente a las amenazas:**

- Innovación constante: Fribin debe dar prioridad a la innovación y al desarrollo de nuevos productos para mantenerse un paso por delante de la competencia.
- Seguimiento constante del mercado: desde la empresa deben estar atento a los cambios en la demanda y las tendencias del mercado para ajustarse a tiempo y preservar su posición competitiva.
- Acuerdos estratégicos: Fribin podría buscar acuerdos con empresas complementarias para reforzar su posición en el mercado y competir.

### **8.2.3. Mejorar las fortalezas:**

- Diferenciación: Esta empresa debería trabajar para distinguir su oferta de productos, resaltando la calidad de estos y produciendo artículos distintos y diferenciados de la competencia.
- Aprovechar su experiencia y trayectoria: La empresa debe aprovechar su experiencia y trayectoria en el mercado para construir su imagen de marca y aumentar su credibilidad en el mercado.

- Seguir invirtiendo en innovación: Fribin debe seguir invirtiendo en I+D para mantenerse al día de las tendencias del mercado y mejorar la calidad de sus productos.

#### 8.2.4. Aprovechar las oportunidades:

- Expansión geográfica: la compañía puede buscar oportunidades de desarrollo geográfico, aprovechando el potencial de crecimiento en regiones en las que no tiene una presencia fuerte y diversificando sus ingresos como podría ser el caso de África o América, donde no tiene una presencia tan fuerte.
- Desarrollo de productos premium: Una oportunidad a destacar puede ser el aprovechamiento de las preferencias de los clientes por productos cárnicos de la más alta calidad, introduciendo en el mercado artículos de calidad superior para llegar a nuevos nichos y aumentar su cuota de mercado.
- Producción sostenible: Fribin puede aprovechar la mayor conciencia medioambiental de los clientes para posicionarse como pionera en la producción sostenible de carne y mejorar su valor de mercado.

## 9. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia empresarial es definida como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.” (Andrews, 1977).

### 9.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Se entiende como estrategia competitiva “aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.” (Conclusiones Informe Sectorial Anual, 1999). Las diferentes estrategias competitivas que puede seguir una empresa son: la segmentación o enfoque, el liderazgo en costes y la diferenciación. (Porter, 1985).

La empresa Fribin utiliza actualmente una estrategia competitiva que se basa en la diferenciación, consiste en hacer que una empresa que ofrece un producto en el mercado y que tiene rivales compitiendo en el sector, sea capaz de destacar de forma significativa. Si bien es cierto que ofrece productos comparables a los de sus competidores, cuenta con ciertos elementos que le otorgan al cliente un valor diferencial. Dichos factores,

especialmente la calidad de los componentes, la imagen de marca y su relación cercana con los clientes, hace que sus productos se perciban como diferentes y únicos dentro de la industria cárnica.

La estrategia de diferenciación puede observarse en las numerosas medidas que adopta la empresa Fribin para posicionarse en el mercado.

1. Ofrecer una gama diversa de artículos de alta calidad, como carnes frescas, congeladas y procesadas, así como novedades periódicas en torno a las épocas del año y preferencias de los clientes.
2. Emplear tecnología punta y procedimientos de fabricación estructurados para garantizar la calidad y seguridad de sus mercancías.
3. Desarrollar conexiones profundas con los consumidores, conociendo sus necesidades y ofreciendo soluciones a medida.
4. Contar con un equipo bien formado y dedicado a ofrecer un servicio excepcional al cliente.
5. Utilizar prácticas de fabricación y distribución sostenibles para minimizar el efecto medioambiental.
6. Realizar esfuerzos de marketing que hagan hincapié en la calidad y seguridad de sus productos, la diversidad y comodidad de su oferta y su compromiso medioambiental.

Todos estos factores provocan que la empresa Fribin, que no presenta los productos con los precios más baratos del sector, mantenga una gran cuota de mercado, dado que el valor generado con su estrategia de diferenciación aporta un valor añadido a los productos mayor que el incremento en los precios que sufren sus alimentos, por lo que, la diferenciación es bien percibida por los clientes actuales y potenciales.

## **9.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La estrategia corporativa definida por Porter engloba “la selección de un conjunto de actividades distintas a las que otras empresas han seleccionado para ofrecer un valor único”. Cuando la compañía se establece en un negocio y se asienta en él, con el paso del tiempo tiene que decidir cómo va a desarrollarse. El concepto de desarrollo, señalado por Guerras y Navas (2016), es más amplio que el de crecimiento, pues implica también variaciones cualitativas de la empresa, como por ejemplo en su campo de actividad.

### **9.2.1. Ámbito vertical**

Este tipo de planificación engloba al conjunto de actividades relacionadas con el ciclo productivo que realiza la empresa. Aquí se encuentra la estrategia de integración vertical, que consiste en la participación por parte de la empresa en diversas actividades relacionadas con el ciclo completo de producción del producto con el que comercializa para así evitar acudir a proveedores o clientes externos (Guerras y Navas, 2016).

La empresa Fribin cuenta con un nivel intermedio de integración vertical, dado que muchas de las actividades del proceso productivo y administrativo se realizan dentro de la empresa, pero existen otras áreas que son llevadas a cabo por proveedores. La empresa cuenta con procesos posteriores de distribución y venta, ya que tienen dos establecimientos de venta físicos propios, en Binéfar y Huesca, junto con una flota de camiones propia para la distribución de los pedidos en área nacional e internacional. Poseer un gran nivel de integración vertical permite a la compañía mejorar su posición estratégica y rentabilidad, porque puede aprovechar las distintas sinergias entre los recursos y eliminar costes de transacción.

### **9.2.2. Ámbito horizontal**

Este ámbito se desarrolla cuando una empresa ofrece una variedad y heterogeneidad de productos. La matriz de Ansoff (1957) identifica cuatro vías de crecimiento diferentes para una empresa, basadas en los mercados y bienes en los que operaría. Las estrategias son el desarrollo de productos (mercados tradicionales y nuevos bienes), penetración en el mercado (mercados y productos tradicionales), desarrollo de mercado y diversificación (nuevos mercados y productos);

Desarrollo de mercados, con el uso de esta estrategia, Fribin trata de introducir sus productos actuales en nuevos mercados, ya sea en nuevos segmentos de mercado o en nuevas áreas geográficas. La empresa cuenta con más de la mitad de sus ventas en territorio exterior, posee actualmente una gran expansión en continente europeo y asiático, donde está centrando sus esfuerzos en una amplia penetración de dichos mercados. Además, el desarrollo geográfico de Fribin le ayuda a diversificar su riesgo y a reducir su dependencia de un único mercado, lo que le permite competir más eficazmente con otras empresas de su sector. Dicha expansión se ha venido acrecentando en estos últimos años, incrementando un 20% sus ventas al exterior. En determinados países como podrían ser China o Japón, donde actualmente está comenzando su expansión, se utiliza más concretamente una estrategia de diversificación de mercado, es

decir, ingresar a nuevos mercados con la generación de nuevos productos. Las piezas cárnicas son adaptadas, vendiendo otras que en el mercado nacional no tienen salida, cómo pueden ser los huesos, tuétano, entre otros. En países con religión islámica también se utiliza esta estrategia porque se ha desarrollado toda una sección de producción en torno al método de sacrificio Halal para la venta y consumo de estos.

### **9.3. ESTRATEGIA SOCIAL**

Se puede definir la estrategia social como “Una ideología personal o grupal de la ética se tiene hacia la sociedad. Dicho de otra manera, la Responsabilidad Social es la obligación de responder ante la sociedad en lo general y ante algunos grupos en lo específico.” (EstrategiaSocial, 2019).

La empresa ubicada en territorio oscense siempre ha mostrado gran interés y preocupación en su entorno, centrando sus esfuerzos en contribuir con la sociedad, el bienestar animal y el medio ambiente. Por ello, en actualmente se encuentra realizando reformas para un mayor desarrollo sostenible de toda la producción a través de paneles solares, reutilización de la energía que producen, apuesta por el reciclaje, reducción de residuos y la colaboración con sus proveedores para lograr optimizar envases y hacerlos sostenibles.

Entrando a valorar el bienestar animal utilizan la amplia experiencia y relación que tienen con los proveedores en una búsqueda constante por la excelencia, además llevan a cabo mejoras técnicas y tecnológicas e investigación para la actualización de certificaciones e implantación de buenas prácticas y realizan auditorías en las explotaciones para detectar las posibles mejoras en el bienestar animal.

En su implicación con la sociedad forman parte de programas de empleo, colaboración con universidades en proyectos de investigación, realización de prácticas de trabajo para tratar de captar el talento joven, también tienen planes de integración social, discapacidad e igualdad con la colaboración de distintas entidades y organizaciones sociales.

## **10. CONCLUSIONES**

Durante la realización del presente Trabajo de fin de grado, mediante el análisis tanto del ámbito más general como lo más específico del mercado cárnico y concretamente de Fribin, se han podido alcanzar los diferentes objetivos indicados al comienzo de este.



El hecho de que Fribin sea una empresa de más de 50 años de vida en la que ha ido creciendo exponencialmente en la industria cárnica y haya podido situarse en lo más alto de dicho mercado es un hito que desatacar. Además, es una compañía con gran renombre y valorada a nivel nacional que le ha permitido obtener reconocimientos como el *Premio Empresa Huesca 2023*, tener un rango de venta superior a los, 30 millones de euros y contar con más de 850 empleados.

En cuanto a sus productos, la empresa se ha ido diversificando y ampliando sus divisiones, continuando con su objetivo de satisfacer a todo el mercado por medio de productos que se adaptan a las distintas situaciones económicas de las personas. Esto le ha permitido situarse en el noveno puesto en cuota de mercado español en la actividad de procesado y conservación de carne, con la mirada puesta en el futuro de continuar su crecimiento en lo que respecta a las inversiones tecnológicas, por medio de la inteligencia artificial o adaptando la empresa con medidas sostenibles.

Comenzando a valorar el análisis estratégico, puede observarse que, en el apartado externo, Fribin trata de aprovechar los factores generales positivos como son los avances tecnológicos como motor para el crecimiento empresarial, la globalización que le permite exportar la mayor parte de su producción o una buena imagen de marca que otorga confianza y fideliza a los clientes. Adentrándose en el apartado interno,

Se ha podido identificar el mercado en el que opera Fribin, dicho funcionamiento, junto con la evolución de la industria cárnica, en el que se han analizado a los principales competidores, la evolución en el consumo de carne en nuestro país y que, factores afectan en el mismo. Ha podido combinar sus recursos físicos y tecnológicos, Junto con un reconocimiento para lograr una ventaja competitiva que le permite optimizar actividades de la cadena de valor. De este modo, la compañía consiguió una ventaja combinando su relación con los proveedores la gestión de los recursos para ofrecer a los clientes un producto de la más alta calidad que se ajusta a todos los públicos.

Respecto a las estrategias, Fribin ha sabido encontrar una gran combinación entre su estrategia competitiva y corporativa, pudiendo explotar las fuentes de ventaja competitiva que posee y uniéndose a una estrategia de expansión y diversificación de mercado en las que sus mayores incidencias son en Europa y Asia, aunque también destacan otras zonas, pues exporta a más de 30 países. Además, como se menciona en su estrategia social, es

una empresa muy concienciada con su entorno y con el impacto que tiene, tratando de formar y ayudar a empleados, fundaciones y abogando por el bienestar animal.

Mirando al futuro, la empresa tiene claro el camino que debe tomar. Debido a la situación actual en el mercado cárnico, en el que por regulaciones se está complicando tanto la producción como la venta de los productos, tratan de diferenciarse buscando ser una empresa que respeta el medio ambiente y con la ayuda de la tecnología facilitar la producción. Además, trata de adaptar los gustos actuales a sus productos lanzando productos distintivos que pueden sorprender al cliente.

## REFERENCIAS:

*Informe Promocional*. (s. f.). EINFORMA. Información de empresas | Informes de empresas | Datos de empresas y registros empresas.

[https://app.einforma.com/servlet/app/NUEVO\\_REGISTRADO/1/prod/INF\\_BASICA\\_REGISTRADOS/ID\\_PROMOCION/431/nif/B4qmGvfePNS2NrxssP230g/NUEVO\\_REGISTRADO/1/id\\_sess/00133734866000191247320000062408](https://app.einforma.com/servlet/app/NUEVO_REGISTRADO/1/prod/INF_BASICA_REGISTRADOS/ID_PROMOCION/431/nif/B4qmGvfePNS2NrxssP230g/NUEVO_REGISTRADO/1/id_sess/00133734866000191247320000062408)

*La dimensión actual del sector cárnico español*. (s. f.).

[https://www.euroganaderia.eu/carne/reportajes/la-dimension-actual-del-sector-carnico-espanol\\_2276\\_6\\_3442\\_0\\_1\\_in.html](https://www.euroganaderia.eu/carne/reportajes/la-dimension-actual-del-sector-carnico-espanol_2276_6_3442_0_1_in.html)

*Exportaciones de Fribin s. a. t. n. 1269 r. l.* | CESCE. (s. f.). Directorio Ranking

Empresas Exportadoras - Ranking de las empresas españolas con exportaciones. <https://exportadores.cesce.es/exportaciones-fribin-satn-1269-rl>

Naval, R. C. (2022, 23 noviembre). *Fribin se abre al mercado chino*. cadena SER.

<https://cadenaser.com/aragon/2022/11/23/fribin-se-abre-al-mercado-chino-ser-aragon-oriental/>

C. (2019, 29 julio). *Todo lo que debes saber sobre la industria cárnica en España*.

Pilarica. <https://www.pilarica.es/lo-debes-saber-la-industria-carnica-espana/>

*Fribin*. (s. f.). <https://www.calial.es/empresa-fribin-9>

Bluemediastudio. (2022, 9 noviembre). *El sector cárnico en Aragón*. heraldo.es.

<https://www.heraldo.es/branded/el-sector-carnico-en-aragon/>

García, C. (2019, julio 23). *Fribin aumenta un 20% sus exportaciones en tres años y busca nuevos mercados en Asia*. Heraldo de Aragón.

<https://www.heraldo.es/noticias/economia/2019/07/23/fribin-aumenta-un-20-sus-exportaciones-en-tres-anos-y-busca-nuevos-mercados-en-asia-1326640.html>

*Exportaciones de Fribin s. a. t. n. 1269 r. l.* (s/f). Directorio Ranking Empresas

Exportadoras - Ranking de las empresas españolas con exportaciones.

Recuperado el 27 de febrero de 2023, de

<https://exportadores.cesce.es/exportaciones-fribin-satn-1269-rl>

Europea, E. (2019, marzo 25). *¿Qué es un análisis estratégico?* Escuela Europea de

Empresa. <https://escuelaeuropeadeempresa.eu/que-es-un-analisis-estrategico/>

- Xtrategics. (s/f). *Distribuidores de elaborados*. Distribuidores de elaborados | Proveedores de embutidos. Recuperado el 8 de marzo de 2023, de <https://www.fribin.com/es/divisiones/elaborados/>
- Aesan - Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. (s/f). Gob.es. Recuperado el 9 de marzo de 2023, de [https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/seguridad\\_alimentaria/subdetalle/carne\\_productos\\_carnicos.htm](https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/subdetalle/carne_productos_carnicos.htm)
- Aral, R. (2022, febrero 14). *Los impuestos medioambientales alertan al sector cárnico*. Revista ARAL. <https://www.revistaaral.com/texto-diario/mostrar/3442182/impuestos-medioambientales-alertan-sector-carnico>
- BOE.es - Código de Protección y Bienestar Animal. (s/f). Boe.es. Recuperado el 9 de marzo de 2023, de [https://www.boe.es/biblioteca\\_juridica/codigos/codigo.php?id=204&modo=2&nota=0&tab=2](https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=204&modo=2&nota=0&tab=2)
- ACN. (2022, marzo 15). *La industria cárnica prevé subir precios por la escalada de los costes y descarta desabastecimiento de materias primas*. Diarimes.com; Diari Mes. [https://www.diarimes.com/es/noticias/actualidad/2022/03/15/la\\_industria\\_carnica\\_preve\\_subir\\_precios\\_por\\_escalada\\_los\\_costes\\_descarta\\_desabastecimiento\\_materias\\_primas\\_119502\\_1095.html](https://www.diarimes.com/es/noticias/actualidad/2022/03/15/la_industria_carnica_preve_subir_precios_por_escalada_los_costes_descarta_desabastecimiento_materias_primas_119502_1095.html)
- Radiografía de la industria cárnica en 2021*. (s/f). Interempresas. Recuperado el 10 de marzo de 2023, de <https://www.interempresas.net/Industria-Carnica/Articulos/383518-Radiografia-de-la-industria-carnica-en-2021.html>
- Navas, D. (2020, noviembre 16). *La diferenciación como fuente de valor*. Cárnica - CdeComunicacion.es. <https://carnica.cdecomunicacion.es/opinion/davidnavas/2020/11/16/la-diferenciacion-como-fuente-de-valor/>
- <https://costafoodmeat.com/es/inicio>. (s/f). Costafoodmeat.com. Recuperado el 13 de marzo de 2023, de <https://costafoodmeat.com/es/inicio>

[ :es]Litera Meat[:en]Litera Meat[:fr]Litera Meat[:zh]Litera Meat[:ko]Litera Meat[:ja]Litera Meat[:tl]Litera Meat[:]. (2019, octubre 14). Litera Meat S.L.U. [https://www.literameat.eu/litera\\_meat/](https://www.literameat.eu/litera_meat/)

Neorg. (2020, julio 2). *Conócenos*. Costa Brava Mediterranean Foods; Costa Brava Mediterranean Foods, SLU. <https://www.costabravafoods.com/costa-brava-mediterranean-foods/>

Càrniques Juià, s.a. – *Pàgina web de CJUIA*. (s/f). Cjuia.com. Recuperado el 13 de marzo de 2023, de <https://www.cjuia.com/>

Projeccionspdc. (s/f). *Cárnicas Cinco Villas*. Patel.es. Recuperado el 13 de marzo de 2023, de <https://www.patel.es/es/cinco-villas.html>

Ministerio de agricultura, P. y. A. (2023). *Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español*. Chrome

*Carne*. (s/f). Oecd-ilibrary.org. Recuperado el 14 de marzo de 2023, de <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/6c9145fc-es/index.html?itemId=/content/component/6c9145fc-es>

Navas López, J.E. & Guerras Martín, L.A. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. (2ªed). Civitas.

Navas López, J.E. & Guerras Martín L.A. (2002). *La Dirección estratégica de la empresa*. Teoría y aplicaciones. (3ª ed). Civitas.

Prádanos, N. (2023, marzo 20). *Fribin, líder del sector cárnico y orgulloso de ser del Alto Aragón*. Diario del AltoAragón. <https://www.diariodelaltoaragon.es/noticias/huesca/2023/03/20/frabin-lider-del-sector-carnico-y-orgulloso-de-ser-del-alto-aragon-1639116-daa.html>

Argudo, J. M. (s/f). 8.1. *El entorno general y el entorno específico*. ECONOSUBLIME. Recuperado el 18 de abril de 2023, de <http://www.econosublime.com/2018/12/entorno-general-entorno-especifico.html>

EpData. (2022). *Evolución de la tasa de ahorro de los hogares - Así ha evolucionado trimestre a trimestre la tasa de ahorro de los hogares* [Data set]. EpData - La actualidad informativa en datos estadísticos de Europa Press.Bibliografía

Cerem Global Business School. (s/f). ▷ Ciclo de vida de un producto - Sus 4 etapas.

Cerem.pe. Recuperado el 23 de mayo de 2023, de

<https://www.cerem.pe/blog/que-es-el-ciclo-de-vida-de-un-producto>

Informes Metodológicos Estandarizados. (s/f). Ine.es. Recuperado el 23 de mayo de

2023, de <https://www.ine.es/dynt3/metadatos/es/RespuestaPrint.html?oper=24>

López, A. (2022, mayo 6). Qué son la misión, visión y valores de una empresa. Blog de

Ecommerce y Marketing Digital. <https://www.tiendanube.com/blog/mision-de-una-empresa/>

Leon, V. (s/f). Concepto Teórico. Oocities.org. Recuperado el 24 de mayo de 2023, de

<http://www.oocities.org/es/acertijopilot/locales/p1.t2plana.htm>