



**Universidad**  
Zaragoza

**TRABAJO FIN DE GRADO**

# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MARTÍN MARTÍN**

**Autor**

**Alejandro Jiménez Trobat**

**Directora**

**Cristina Bernad Morcate**

**Facultad de Economía y Empresa**

**Año 2016**

---

## **INFORMACIÓN**

**Autor:** *Alejandro Jiménez Trobat*

**Directora:** *Cristina Bernad Morcate*

**Título del trabajo:** *Análisis estratégico de Martín Martín*

**Titulación:** *Grado en Administración y Dirección de Empresas*

---

## **RESUMEN**

Las empresas aragonesas están cada vez, más presentes en el ámbito tanto internacional como nacional, debido a sus estrategias bien diseñadas han conseguido hacerse un hueco y muchas de ellas triunfar.

El análisis que se va realizar a continuación trata de una de esas empresas que ha triunfado y esta empresa no es otra que Martín Martín. Empresa de larga trayectoria en la comunidad de Aragón destinada a la venta al por menor de encurtidos y snacks.

Los objetivos que me he marcado para el siguiente análisis son desarrollar lo acontecido en la empresa a lo largo de los años, la adaptación de sus estrategias a las necesidades de los clientes, y sobre todo analizar cuáles han sido esos recursos y capacidades que le han hecho crear un valor añadido a sus productos y con ello obtener una ventaja competitiva sostenible y con ello ocupar un lugar privilegiado en la industria a la que pertenece.

## **ABSTRACT**

Aragonese companies are increasingly , more present in both international and national levels , due to its well-designed strategies have gotten gain a foothold and many of them succeed.

The analysis I am going to performed next is one such company that has succeeded and

this company is none other than Martin Martín. Martín Martín is a company with long experience in the community of Aragon destined to retail pickles and snacks.

The goals I have set for the following analysis are developing what happened in the company over the years, adapting their strategies to the needs of customers, and especially analyze what have been those resources and capabilities that have you fact create added value to their products and thereby gain a sustainable competitive advantage and thus occupy a privileged place in the industry to which it belongs .

## ÍNDICE

1. Introducción.....	6
2. Historia, Presente, Misión y Visión.....	7
2.1 Historia.....	7
2.2 Misión y Visión .....	8
2.3 Presente.....	9
3. Análisis del entorno general.....	10
3.1 Entorno Político.....	10
3.2 Entorno Económico.....	11
3.3 Entorno Demográfico-Social.....	13
3.4 Entorno Tecnológico.....	14
4. Análisis del entorno Especifico.....	15
4.1 Industria.....	15
4.2 Modelo de Abell.....	16
5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter y Grupos Estratégicos.....	17
5.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	17
5.1.1 Rivalidad entre competidores existentes.....	19
5.1.2 Amenaza de nuevos competidores.....	23
5.1.3 Amenaza de productos sustitutivos .....	24
5.1.4 Capacidad de negociación con proveedores.....	26
5.1.5 Capacidad de negociación con clientes.....	26
5.2 Grupos estratégicos.....	27

5.2.1 Índice Herfindahl.....	29
6. Análisis Interno.....	30
6.1 Teoría de Recursos y capacidades.....	30
6.2 Responsabilidad Social Corporativa.....	34
6.3 Cadena de Valor.....	37
7. Análisis DAFO.....	42
8. Estrategia y ventaja competitiva.....	44
9. Conclusiones.....	51
10. Bibliografía.....	53

## 1. INTRODUCCIÓN

Tras el desarrollo de las diferentes asignaturas correspondientes al Grado en Administración y Dirección de empresas hemos analizado diferentes industrias desde distintos puntos de vista económicos, así como los cambios sufridos a lo largo del tiempo.

El sector en el que se encuentra la empresa que voy a analizar es el comercio al por mayor y al por menor de productos, y dentro de él, a un comercio de comestibles. Como veremos a lo largo del estudio este posee una alta competencia y un mercado muy amplio, por ello Martín Martín ha de adaptar y llevar a cabo una correcta estrategia para poder ser una de las empresas punteras en el sector. Ayudándose de su Ventaja competitiva sostenible y su continua creación de valor.

En este trabajo se va analizar desde un punto de vista estratégico la evolución que ha llevado a cabo Martín Martín a lo largo de su historia así como la adaptación de su estrategia a las nuevas necesidades de los clientes actuales, para hacerse un hueco entre las empresas más importantes en su sector en la comunidad de Aragón.

La motivación de este trabajo viene dada por una conciencia de que las empresas aragonesas tienen una gran presencia en nuestro país así como un futuro muy brillante a medio y largo plazo por la buena manera de hacer de las mismas. Yo como aragonés me siento orgulloso de todas ellas y por ello he decidido realizar este trabajo con Martín Martín, una de las más importantes en nuestra comunidad autónoma.

Con todo ello los objetivos de este trabajo serán en primer lugar, desarrollar lo sucedido en la empresa a lo largo del tiempo y como se ha adaptado a las nuevas necesidades de los clientes potenciales, así como desde un punto de vista estratégico

analizar la actual situación de Martín Martín con respecto al resto de empresas del sector y analizar tanto su ventaja competitiva como los puntos débiles que posee frente a sus principales competidores.

En la primera parte de este análisis se mostrara la evolución sufrida a lo largo de la historia de Martín Martín y a que se han debido esa evolución.

En una segunda parte de analizará el mercado en el que se sitúa la empresa, sus principales competidores y finalmente el análisis de la ventaja competitiva de Martín Martín, previo de un análisis interno de la empresa para conocer sus puntos fuertes y débiles.

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

### **2.1 HISTORIA**

“ Martín Martín ” es una empresa perteneciente al sector de la aceituna y los encurtidos, surgida en el año 1983 por Benjamín Martín.

En sus inicios se localizó en la calle Tarazona de Zaragoza en la cual se encargaban de la distribución al consumidor final de su producto.

En el año 1985, Benjamín Martín decide dar un cambio en su negocio y es cuando comienza a fabricar sus propias aceitunas.

Mas tarde, en el año 1990 esta cadena aragonesa realiza una ampliación de su actividad dando apertura a un segundo local situado en la Calle la Vía de Zaragoza.

En el año 1992,decide abrir una tienda situada en el centro comercial Pryca y solo un año después decide ampliar su actividad no solo centrándose en el ámbito local si no fuera de Zaragoza y es en Huesca donde ubica su cuarto local.

En el año 1995 decide realizar su primer traslado como franquicia situándola en las

instalaciones de la Carretera de Castellón.

Solo un año después (1996) se desarrolla los productos con la marca propia de "Martín Martín"-

En 2005 con 50 locales a lo largo de Arango entra por primera vez en el capital social una Caja de ahorros local (CAI).

Con esta entrada de la CAI en el capital social se realiza una actualización del concepto de tienda y una nueva imagen corporativa introduciendo comida preparada y productos de cuarta gama.

Es en 2010 cuando se produce la adquisición de Martín Martín por sociedad de distribución y alimentación. Esto conlleva una actualización de tiendas e imagen corporativa evolucionando hacia el concepto de conveniencia.

Un año después (2011) Se realiza la apertura de la tienda número 70 de esta cadena ya muy asentada en su sector.

El cambio significativo más reciente de esta empresa llega en el año (2015) en el que Martín Martín ya no solo se centra en venta al público sino que dan una vuelta más al tipo de negocio y ofrecen un servicio de cafetería y una zona de restauración.

## **2.2 VISION MISION Y OBJETIVOS**

Martín Martín describe que su misión es "cubrir de una forma cercana, económica y saludable las necesidades gastronómicas para el ocio de toda la familia en diferentes momentos del día."

En cuanto a su misión Martín Martín explica que es "llegar a ser una empresa líder en el segmento minorista de la alimentación del ocio que atienda las necesidades que la sociedad actual demanda con la capacidad de servicio de la distribución moderna y con la amabilidad y cercana, propia del pequeño comercio tradicional."

Tal y como veremos posteriormente el recurso interno en especial el capital humano es uno de los más importantes para esta empresa, por ello pone mucho énfasis en él en su misión.



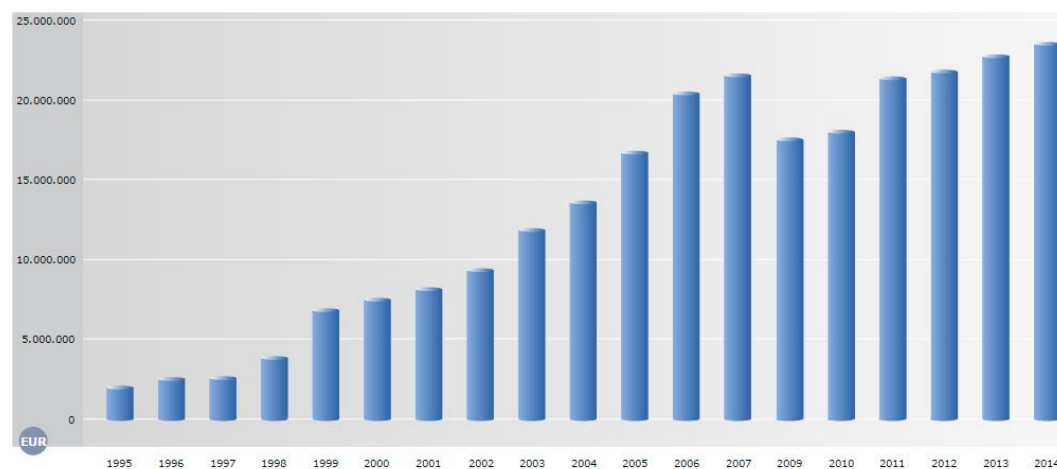
## 2.3 PRESENTE DE MARTÍN MARTÍN

La compañía define su objetivo como la intención de convertirse en un referente popular para toda la familia en el momento de satisfacer sus necesidades gastronómicas durante sus ratos de ocio a lo largo de todo el día.

Actualmente la red de tiendas cuenta con 77 establecimientos (58 propios y 19 bajo el sistema de franquicia), estando presente en distintas comunidades autónomas como es el caso de Aragón, Cataluña, Madrid, País Vasco, Castilla y León, Castilla La Mancha.

En cuanto a su plantilla de empleados Martín Martín consta con más de 400 trabajadores de los que el 95% son mujeres. A recalcar que la facturación del ejercicio 2013 ha superado los 22 millones de euros.

GRAFICO 1. Evolución de los ingresos de explotación de Martín Martín 1995-2014



Fuente: Base de datos Sabi

Como podemos observar la empresa Martín Martín desde el año (1995) ha sufrido una evolución positiva de sus ingresos de explotación prácticamente año a año con excepción de los duros años de crisis como fueron 2009 y 2010.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

A continuación se analizará el entorno general de la empresa, según (Guerras y Navas 2007) este se conoce como el medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. El objetivo de este análisis será identificar los factores que afectan a la actividad de la empresa desde una perspectiva económica y social general.

El objetivo de este análisis PEST es conocer también desde un prisma general la situación actual del país y la coyuntura actual de cara al futuro de la empresa. Los factores generales que se tratan en este análisis afectan a todas las empresas por igual y son muy relevantes a la hora de tomar decisiones empresariales las cuales van a dictar el futuro de la misma.

#### 3.1 DIMENSIÓN POLÍTICA

Los factores políticos son todos aquellos cambios políticos o legislativos que afectan a las empresas de un mismo entorno.(Legislación , políticas de medio ambiente, políticas impositivas...)

Actualmente España se encuentra en un momento complejo y convulso en lo que a la situación política se refiere, con una necesidad de un cambio profundo. Se denota un distanciamiento abismal entre políticos y ciudadanos. Así como entre los mismos partidos políticos los cuales no consiguen una coalición para conseguir hacer gobierno. Esto hace que la imagen de este país frente al exterior sea de una clara inestabilidad, la cual repercute en los mercados.

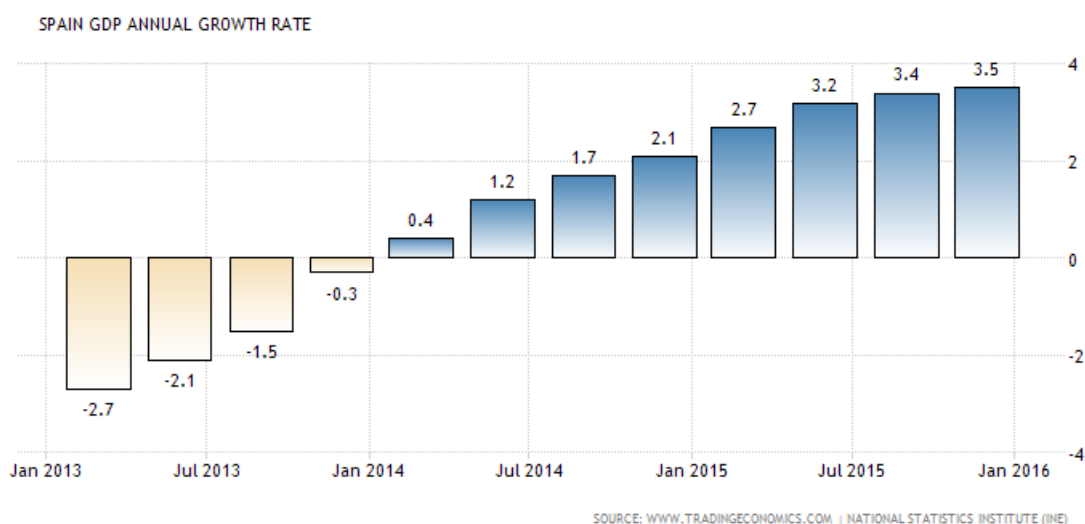
### 3.2 DIMENSIÓN ECONÓMICA

Esta afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos los cuales analizaremos a continuación.

Comenzamos con la evolución sufrida por el PIB en los últimos años desde 2013 hasta la actualidad, esta **evolución positiva** que está sucediendo en el PIB español es debida entre otras causas a la fuerza con la que crece la inversión unida a una generación de empleo y por consiguiente un aumento del consumo. El aumento de las exportaciones debido a la ganancia de competitividad frente a otros países competidores también hace que esta evolución sea positiva. Todo ello hace que el PIB crezca de la manera más acelerada de la última década.

Por ello a priori es una buena señal para la empresa Martín Martín en lo referente al crecimiento de la economía española.

GRAFICO 2: Crecimiento Anual del PIB español 2013-2016



Fuente: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com)

A continuación analizaremos otra variable macro importante como es la tasa de desempleo actual y su evolución a lo largo de los últimos años.

Como podemos comprobar en el siguiente grafico se observa una clara mejoría en los últimos

años en lo que a desempleo se refiere, se ha pasado de una tasa del 26.94% en el año 2013 a una tasa del 20.9% en Enero de 2016. Pese a esta clara mejoría la tasa sigue siendo alarmante ya que esta es claramente superior al resto de países de la UE, aunque se espera que con la mejoría de la economía en los años venideros esta mejore y se coloque en una tasa más aceptable

GRÁFICO3 : Evolución de la tasa de desempleo español 2013-2016

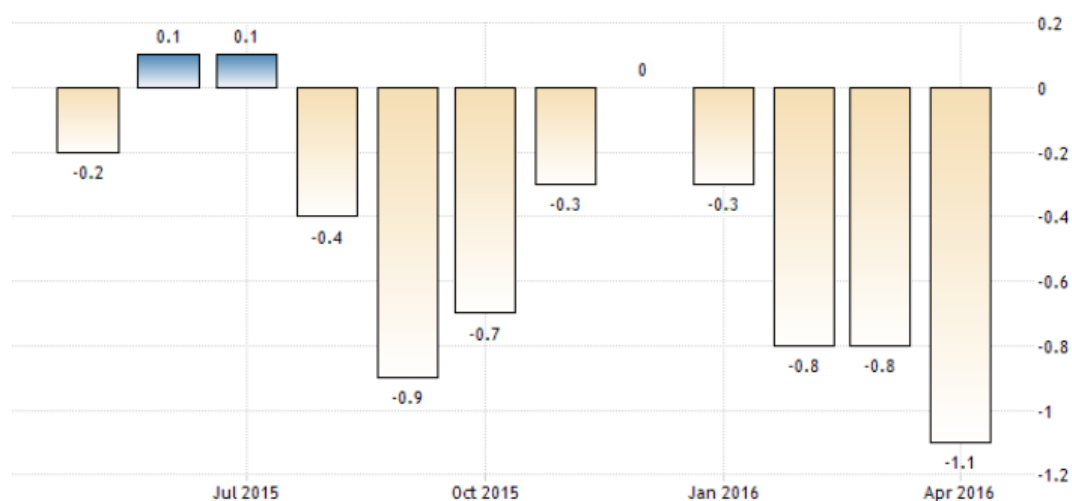


Fuente: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com)

En la figura 3 analizaremos lo referente a la tasa de inflación de España en los últimos años.

Como podemos observar España se encuentra en un proceso de recuperación económica. Esta sufriendo unos periodos de inflación negativa llegando su máxima en el mes de abril de 2016 con un - 1.1 %. Esta inflación negativa es preocupante ya que en el caso de convertirse en deflación, las empresas ven reducidos sus márgenes y esto puede repercutir en un medio, largo plazo en las cuentas de resultados, así como también repercusiones a su vez en la tasa de paro y la reducción del consumo.

GRÁFICO 4: Evolución de la tasa de inflación española 2015-2016



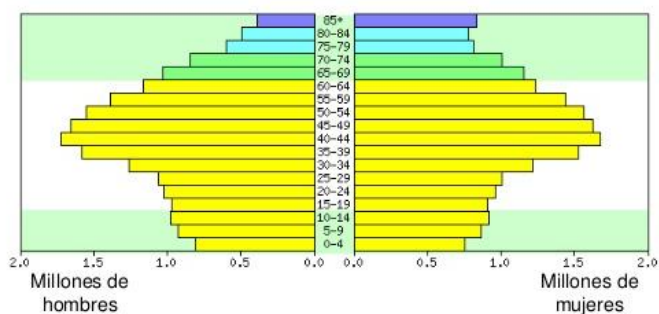
Fuente: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com)

### 3.3 DIMENSIÓN SOCIAL-DEMOGRÁFICA

La pirámide poblacional de España muestra una clara tendencia al envejecimiento de la población ya que la esperanza de vida es muy alta alrededor de los 85 años mientras que cada vez la tasa de natalidad se va reduciendo, esto como he comentado provoca un envejecimiento de la población que en unos años puede ser un factor muy a tener en cuenta ya que será perjudicial para el país económicamente a nivel macro con un aumento de gastos en subsidios, pensiones etc.

Gráfico5: Pirámide poblacional española 2016

#### Pirámide de la población española 2016



Fuente: [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

### 3.4 DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

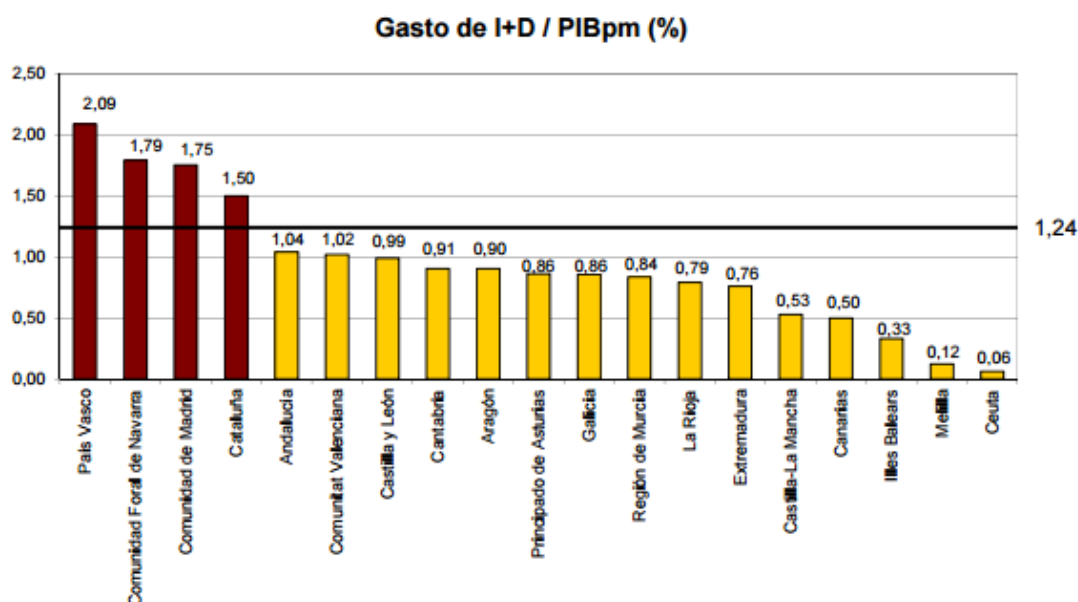
Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa.

La tecnología se manifiesta en nuevos productos, máquinas, herramientas etc. Algunos de los beneficios que pueden ser causa de la tecnología son: una mayor eficiencia, mayor productividad, más libertad para los trabajadores y mayor variedad de producto.

El siguiente gráfico obtenido del instituto nacional de estadística nos muestra el gasto en I+D en porcentaje del PIB de las comunidades Autónomas.

Como se puede observar Aragón, principal área de acción de la empresa Martín Martín se encuentra en la posición 9 sobre 19 CCAA

GRÁFICO 6: Gasto en I+d por porcentaje del PIB



Fuente: Instituto nacional de estadística

## 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Es importante conocer el entorno específico de una empresa ya que este es el conjunto de factores que afectan a la empresa de la forma más directa en función de la industria en la que se encuentre. Este epígrafe es muy importante para la misma ya que nos va a proporcionar información de sus competidores y cómo actúan estos para poder basar la estrategia en consecuencia.

Antes de comenzar con el análisis de sus competidores se ha de delimitar la industria en la que se encuentra la empresa para posteriormente realizar el estudio de una manera más minuciosa. Este Epígrafe contará tanto como la delimitación de la industria así como una serie de análisis de competencia como el índice Herfindhal, grupos estratégicos y Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Tras esta serie de análisis, una vez que se conozca el tipo de mercado en el que se encuentra y como operan sus competidores se procederá al análisis de los recursos que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva sostenible respecto al resto.

### 4.1 INDUSTRIA

Siguiendo el criterio administrativo CNAE-2009, Martín Martín pertenece a la Sección G. Comercio al por mayor y al por menor excepto de vehículos y de motor y motocicletas; División 47; Grupo 47.2; y en cuanto a las diferentes Clases:

·47.24: Comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimientos especializados

·47.25: Comercio al por menor de bebidas en

establecimientos especializados

·47.29: Otro comercio al por menor de productos

alimenticios en establecimientos especializados

## 4.2 MODELO DE ABELL

A continuación, se va a proceder a realizar el modelo de Abell de la empresa Martín Martín.

El modelo de Abell se utiliza para definir el negocio de una compañía, este debe ser el punto de partida del planeamiento estratégico de una empresa. Las tres dimensiones de este modelo son: grupo de clientes, funciones atendidas y tecnologías utilizadas.

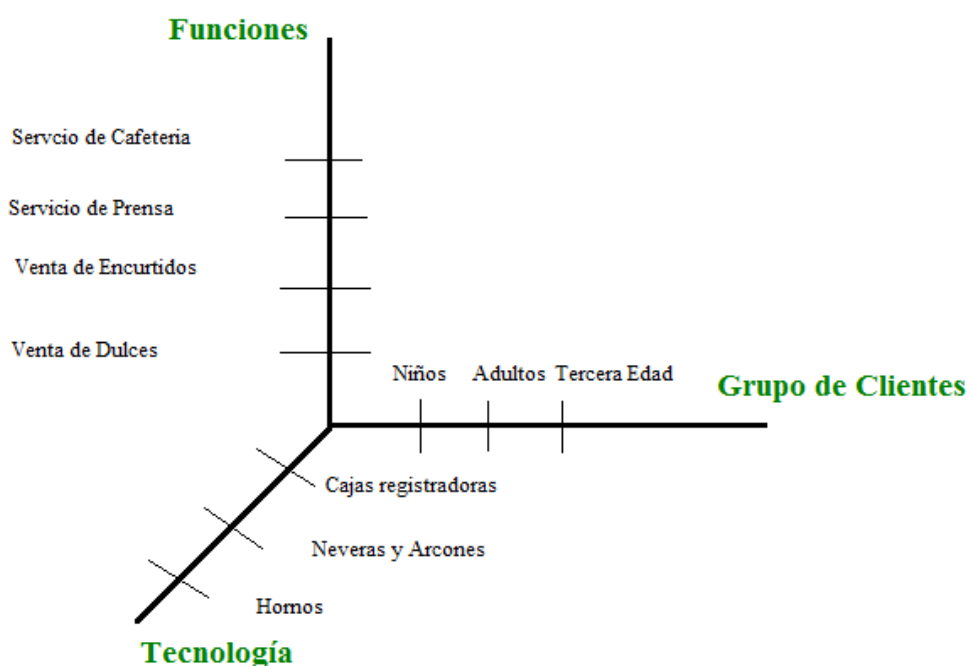
Respecto a los clientes podríamos enumerar a cualquiera de nosotros ya que, no tiene un segmento determinado de edad. Pero cabría destacar que sí que sus diferentes productos están orientados hacia un segmento u otro.

En lo referente a la tecnología utilizada, decir que no es una empresa que posea mucha tecnología, en este apartado añadir tanto las cajas registradoras, neveras y hornos con los cuales se realizan todos los productos de panadería y repostería.

Por último hablar de las funciones que cumple esta empresa, las cuales son todas destinadas para la satisfacción de las necesidades de sus clientes tanto con la venta de dulces, repostería, panadería y encurtidos .así como también cubrir otras necesidades como la venta de prensa o la última actualización en algunas tiendas las cuales cubre también las necesidades que puede cubrir cualquiera cafetería.



GRÁFICO 7: Modelo de Abell



Fuente: Elaboración propia

## 5. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER Y GRUPOS ESTRATÉGICOS

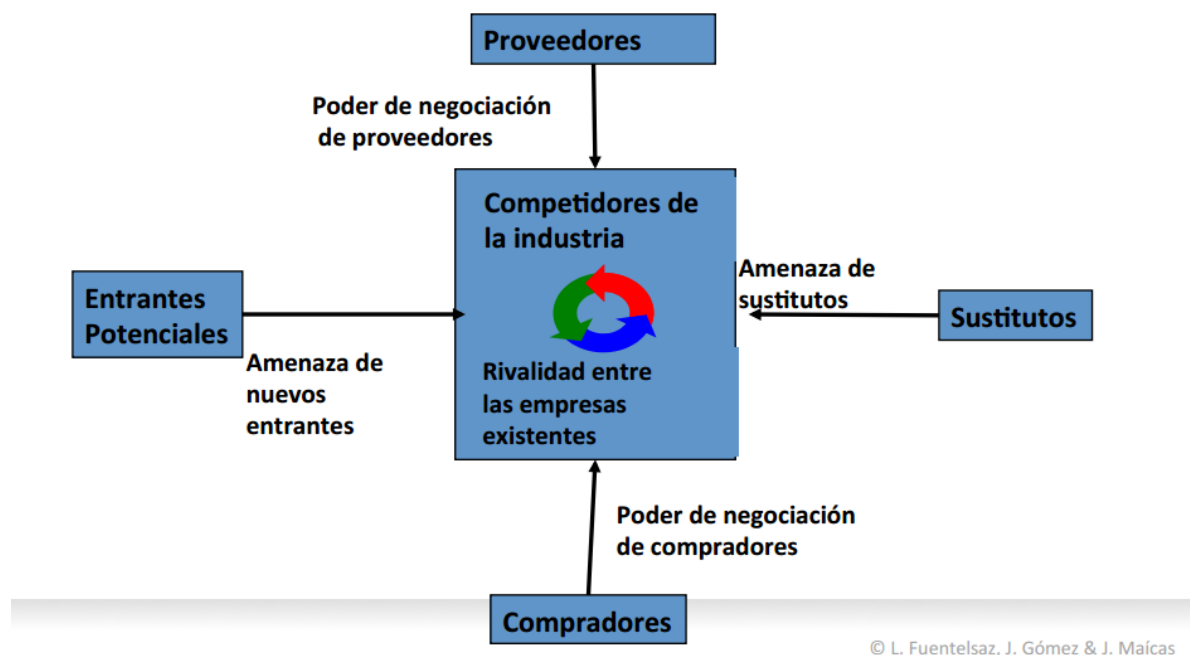
### 5.1 ANÁLISIS PORTER

A continuación, se analizarán las 5 fuerzas competitivas del modelo de Porter (1982), este modelo de las cinco fuerzas es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria determinada, y gracias a ello poder realizar a posteriori una estrategia de negocio. Este análisis determina la intensidad de competencia y rivalidad en la industria y con ello reporta información acerca de las oportunidades de inversión y rentabilidad en la misma. Esta herramienta nos permitirá analizar una industria en términos de rentabilidad según su grado de competencia. El atractivo de una empresa dependerá de la acción de estas cinco

fuerzas que Porter explica en su modelo. Las 5 fuerzas son: Rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos y por el último el poder negociador de los compradores y proveedores.

Este análisis nos va a proporcionar información suficiente acerca de la industria en la que opera Martín Martín. Además, estas 5 fuerzas que se van a analizar van a permitir a la empresa maximizar los recursos y ayudar a tomar las decisiones adecuadas para superar a la competencia.

GRÁFICO 8: 5 fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Michael Porter(1982)

### 5.1.1 Rivalidad entre competidores existentes

#### *Competencia y Rivalidad*

En primer lugar, el análisis consiste en observar quienes son las empresas que están en la industria. Para ello se ha elaborado un estudio de los competidores de Martín Martín en la comunidad autónoma de Aragón.

Para ello se desglosarán los diferentes competidores más importantes y se destacaran cuáles son las diferencias fundamentales entre estos y la empresa. El desglose se realizará de mayor a menor similitud entre los mismos y Martín Martín.

#### Frutos Secos El Rincón

En cuanto al tamaño de los locales se puede observar que los de Martín Martín son más espaciosos y grandes facilitando la compra del cliente y la sensación de amplitud.

Respecto a la gama de productos: En este apartado podemos ver una leve diferencia entre la gama de productos ofertados por Martín Martín y Frutos secos El Rincón, ya que este último posee más variedad en lo que a frutos secos y snacks se refiere.

Por resaltar otra diferencia entre la empresa analizada en este trabajo y Frutos secos el Rincón es que Martín Martín vende también en sus establecimientos encurtidos y conservas las cuales Frutos secos "el Rincón" no oferta.

En cuanto al Precio podríamos ver una estrecha diferencia entre estos, en lo que a repostería se refiere "Martín Martín" dispone de una amplia gama de ofertas superior a la de Frutos Secos el Rincón, pero sus precios diarios son similares.

Hablando del mercado, este es muy similar pero podríamos hablar de una diferencia

que no tiene que ver con el segmento de personas a la que se destina sino en cuanto a la localización de sus establecimientos, así como Frutos Secos el Rincón opta mayoritariamente por zonas céntricas de la ciudad, Martín Martín prefiere localizarse en los barrios de esta. Con ello Martín Martín busca de alguna forma fidelizar a sus clientes y optar también a una clientela de paso.

### Panishop y Overpani

Tanto estos dos competidores como el resto de los que se analizaran a continuación cabe decir que ya no son tan similares en cuanto a los productos ofertados pero sí que se encuentran en una misma industria, por lo tanto se han de analizar.

En cuanto al tamaño y oferta de productos de los establecimientos también son locales más pequeños que los de Martín Martín y la oferta, es mucho más reducida la de estos competidores.

Respecto al precio se aprecia una pequeña diferencia ya que tanto Panishop como Overpani ofertan sus productos a un precio levemente superior al de Martín Martín.

Tanto el mercado como el segmento al que se dedican estas empresas es similar pero resaltar que Martín Martín destina su oferta de productos a un abanico más amplio de clientes.

### Supermercados y tiendas 24 h

En cuanto al tamaño es evidente que los establecimientos de los supermercados y tiendas 24 h es mayor que Martín Martín. Por contra precio de los supermercados es inferior al de Martín Martín pero no el de las tiendas 24 h ya que estas al tener ese amplio horario se aprovechan para subir los precios.

## Papelerías

Actualmente las papelerías han aumentado su gama de productos y por ello pasan a ser competencia de empresas como Martín Martín, ya que entre su oferta de producto existen gominolas, snacks, frutos secos e incluso bebidas y servicio de panadería en alguna de ellas. Evidentemente Martín Martín cuenta con un surtido mucho mayor de estos alimentos que le permite tener una ventaja frente a las papelerías.

En cuanto al tamaño de los establecimientos suelen ser mucho más pequeños que Martín Martín.

Una vez realizado un trabajo de campo comprobando los precios de estas, y comparándolos con Martín Martín queda demostrado que los precios son superiores en determinados productos. Para ello se ha tenido en cuenta el precio de una Coca-Cola y una barra de pan en varias papelerías y se ha comparado con el precio de Martín Martín.

El precio medio de las papelerías estudiadas con servicio de panadería es el siguiente:

-Precio medio barra de pan: 0.85

-Precio medio Coca-Cola: 1€

Mientras que el precio de los establecimientos de Martín Martín es el siguiente:

-Precio barra de pan:0.65

-Precio de Coca-Cola:0.85

En lo respectivo al mercado, las papelerías se centran en un mercado muy similar en lo referente a los productos que oferta en común con Martín Martín.

Anteriormente se han analizado los principales competidores que forman esta industria. La rivalidad en esta industria depende de unos factores como son: Las barreras de salida, los costes de cambio y la diferenciación de productos.

Respecto a las barreras de salida se definen como los factores que impiden o dificultan el abandono de una industria, incluso en el caso de resultados pobres o negativos. Su existencia fuerza a las empresas a seguir compitiendo para sobrevivir (Guerras y navas 2012)

Algunas barreras de salida pueden ser activos especializados con dificultad para la reutilización fuera de la industria, costes fijos de salida como indemnizaciones por despido y otras como las barreras emocionales y las restricciones gubernamentales. En lo referente a esta industria las barreras de salida son bajas ya que en primer lugar no se cuenta con activos especializados de difícil liquidación ya que el negocio pastelero es bastante amplio y se podrían vender estos activos una vez liquidada la empresa.

En segundo lugar en lo que respecta a las barreras emocionales al ser Martín Martín una franquicia y no como en sus principios una empresa familiar, esas barreras desaparecen y en caso de que el negocio no obtenga los resultados esperados se optara por cerrar.

Cabe reseñar que Martín Martín goza de una posición dominante en esta industria en la comunidad de Aragón ya que la única franquicia con cifras de negocio similares sería Frutos Secos El Rincón ,gracias a ello Martín Martín puede aprovecharse de su alta producción para disminuir los costes lo que se conoce como Economías de escala y de esta manera en una posible y real guerra de precios Martín Martín siempre tendrá la capacidad para ofrecer un precio por debajo del que ofrecen sus competidores, así

como promociones especiales, campañas publicitarias etc..

La diferenciación de productos también es un factor a tener en cuenta en lo que respecta a la rivalidad entre competidores, a medida que en una industria se dé una mayor diferenciación de productos, la intensidad de la competencia se reduce, ya que los clientes fidelizan con los productos diferenciados (Guerras y Navas 2012). En esta industria el producto no está diferenciado por lo tanto esta goza de una gran rivalidad en lo que al producto se refiere ya que es muy fácil de imitar.

Como conclusión se ha observado que el competidor más similar y por tanto más directo de Martín Martín sería Frutos Secos, tanto como por tamaño, catálogo de productos y modelo de negocio. Debido a ello están en continua "guerra" tanto de promociones como de productos ofertados al público directo.

Por otro lado se podría señalar otro grupo de competidores que serían menos directos como el caso de Overpani y Panishop los cuales tienen un modelo de negocio prácticamente idéntico entre ellos, así como un catálogo de productos muy similar. Por ello Martín Martín no se centra tanto en competir contra ellos sino como se ha mencionado antes, su "lucha" es frente a Frutos Secos el Rincón.

Por último cabe mencionar a los competidores menos influyentes para Martín Martín como son, los pequeños kioskos y tiendas 24h los cuales distan mucho tanto en modelo de negocio, como en catálogo de producto, y cada vez más Martín Martín y Frutos secos el Rincón se están adueñando de esa cuota de mercado que hace unos años poseían estos pequeños negocios, ya que estos, no pueden competir ni en variedad de productos ofertados ni en precios.

Con todo esto podemos afirmar que existe una alta rivalidad en este mercado, debido también al tipo de producto que se oferta el cual es un producto perecedero y por ello habrá una propensión a la competencia en precios en esta industria.

### 5.1.2 Amenaza de nuevos competidores

Los competidores potenciales son aquellas nuevas empresas interesadas en entrar en la industria. Podemos afirmar que cuanto más atractiva sea esta industria para los competidores potenciales más número de estos habrá. Una industria es atractiva cuando los competidores potenciales pueden entrar a competir en una situación similar a la de los existentes, es decir, con una rentabilidad similar. Los factores a tener en cuenta a la hora de la entrada de competidores nuevos son las barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores establecidos ante un nuevo ingreso.

Las barrera de entrada se pueden definir como aquellos factores que dificultan la entrada de nuevas empresas a la industria, normalmente mediante la disminución de las expectativas de rentabilidad de los posibles nuevos competidores.(Guerras y Navas 2012).

Las **principales barreras a la entrada** son las economías de escala que en el caso de nuestra industria pueden ser altas ya que grandes empresas como Martín Martín y frutos secos el rincón poseen gran parte del mercado debido a ello ,sumado a sus **bajos costes** el uso de tecnologías más avanzadas y su posicionamiento estratégico de localización.

Cabe resaltar pese a ello que los **costes de entrada** a la industria panadera no son muy altos, ya que no es necesario una gran inversión para llevar a cabo un negocio de este tipo, por ello aunque la cuota de mercado de Martín Martín sea muy superior a la de las pequeñas Panaderías o kioscos estos tienen también un nicho de mercado que pueden atender.

### 5.1.3 Productos Sustitutivos



Los productos sustitutivos son aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria (Guerras y Navas). Cabe resaltar que no solo los productos de la misma industria son los sustitutivos ya que productos de otras industrias pueden satisfacer también necesidades del cliente potencial. Por ello el atractivo de una industria también dependerá de la cantidad de productos sustitutivos que posea. La industria en la que se encuentra Martín Martín es una industria con gran cantidad de productos sustitutivos por ello es a priori una empresa poco atractiva para explotar.

Estos productos sustitutivos tenderán a tener más importancia o menos dependiendo de una serie de factores como son:

-Los **precios** de los productos sustitutivos en relación con los de la industria: En este aspecto Martín Martín goza de una posición ligeramente dominante y ofrece unos precios muy bajos respecto a los diferentes productos sustitutivos que se encuentran en el mercado, pero también comentar que esta diferencia es muy pequeña debido a la poca diferenciación del producto ofertado.

-Los **costes de cambio** a los productos alternativos: Los costes de cambio que un cliente tiene que soportar son prácticamente nulos, debido a la escasa diferenciación del producto la diferencia entre adquirir un producto en Martín Martín o en otro establecimiento puede ser baja.

Martín Martín para contrarrestar esta poca diferenciación existente en el mercado a optado por ofrecer diferentes productos a los que venía acostumbrando ya no solo se centra en encurtidos y productos panaderos y pasteleros sino también comida preparada e incluso en los últimos años posee una sección de prensa y revistas. Con esto trata de satisfacer las necesidades de los clientes que optan por Martín Martín y también de aumentar las ventas en sus establecimientos.

#### 5.1.4 Poder negociador de los proveedores

El poder negociado tanto de proveedores como de clientes se define como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria.(Guerras y Navas)

El **poder negociador de los proveedores** de Martín Martín es relativamente **bajo** ya que Martín Martín es una empresa con gran facturación que consume gran cantidad de productos y por ello su poder frente a los proveedores principales es muy alto.

A continuación una frase sacada textualmente de su página web.

*“En Martín Martín realizamos el proceso completo de gestión de nuestro surtido, en estrecha colaboración con nuestros proveedores, desarrollando soluciones a las necesidades que nos transmiten nuestros clientes.”*

Por ello pese a su alto poder frente a sus proveedores Martín Martín guarda una estrecha relación con los mismos, que a su vez proporciona un buen trato con ellos lo cual es indispensable para el buen funcionamiento de la empresa.

#### 5.1.5 Poder negociador de los clientes

El poder negociador de los clientes frente a Martín Martín es muy **bajo prácticamente nulo**, debido a la gran cantidad de clientes existentes en el mercado, es decir una empresa tendrá más o menos poder negociador con sus clientes dependiendo del grado de concentración del sector. Pero como se ha mostrado

anteriormente Martín Martín hace referencia a ellos en su página web de esta forma:

*“Nuestros establecimientos ofrecen soluciones para la comida del ocio de toda la familia, desde el desayuno hasta la cena, celebraciones o reuniones de amigos; un surtido que ha ido evolucionando desde los aperitivos hacia la alimentación de convivencia”*

Con ello muestran un alto compromiso con el cliente lo que al mismo le transmite una sensación de cercanía y haga de los establecimientos de Martín Martín pese a ser una gran empresa, un tipo de negocio “Familiar”

## **5.2 GRUPOS ESTRATÉGICOS**

Los grupos estratégicos son un conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas.(Porter 1982)

En la mayoría de las industrias es posible identificar áreas competitivas más reducidas en las que la dinámica de la competencia se estructura de forma particular. Este proceso que completa el análisis general de la industria consiste en identificar segmentos, mediante lo que se denomina segmentación de la industria.(Guerras y Navas 2012)

Para una segmentación eficiente es necesario centrarse en las variables de la demanda relacionadas con el producto como (calidad, precio, tamaño físico, presentación etc) y características de los clientes como ( áreas geográficas, canales de distribución, estilo de vida del cliente, tipo de población ,etc.)

En este apartado se analizara el comportamiento de las dimensiones estratégicas (tamaño y precio) de los diferentes competidores que operan en la industria de Martín

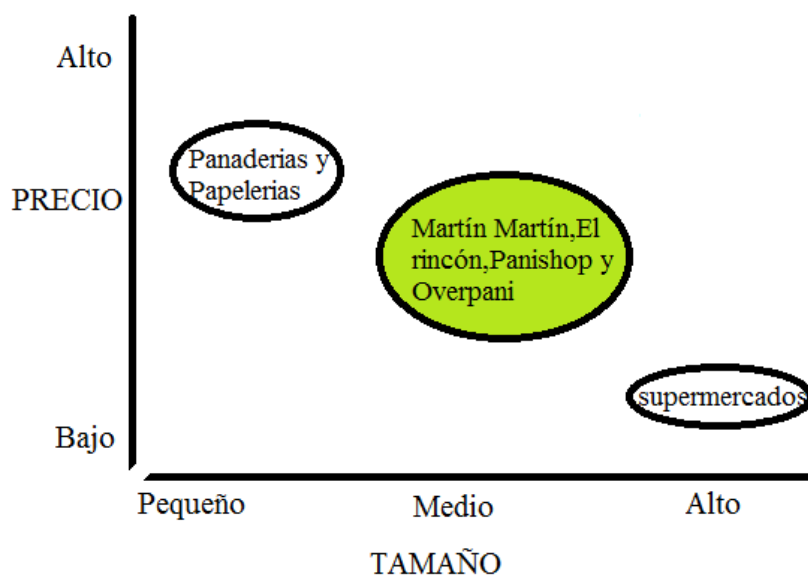
Martín ya que no todas las empresas que compiten en la misma industria tienen la misma importancia. Se apoyará de un gráfico de dos dimensiones para la facilidad en la comprensión.

Los grupos estratégicos representarán los grupos de empresas dentro de la industria que adoptan un comportamiento similar a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas.

Los competidores a analizar son los mencionados anteriormente como competidores principales:

- Frutos secos "El Rincón"
- Panishop y Overpani
- Supermercados y tiendas 24h
- Panaderías convencionales
- Papelerías o kioskos

GRÁFICO 9: Gráfico de los grupos estratégicos del sector



Fuente: elaboración propia

### 5.2.1 Índice Herfindahl

A continuación se analizará el índice Herfindahl de los grupos estratégicos. Este nos muestra el nivel de concentración existente en la industria. Tomando como referencia el 100% en un caso de monopolio.

Este índice se utiliza por las autoridades de la competencia para determinar el nivel de competencia existente en un mercado.

Utilizando el número de establecimientos que poseen cada una de estas empresas en la ciudad de Zaragoza, se va a analizar el índice herfindahl de la industria.

Este análisis se ha realizado teniendo en cuenta los competidores más directos ya que además de no disponer datos del resto de competidores, los considero menos importantes ya que las estrategias de Martín Martín no dependerán de estos.

TABLA 1: Cuadro Índice Herfindahl de concentración del sector

<i>Empresas</i>	<i>Nº de Tiendas(Zaragoza)</i>	<i>Cuota de Mercado</i>	<i>Índice Herfindahl</i>
<i>Frutos Secos "El Rincón"</i>	<i>58</i>	<i>41.73%</i>	<i>0.174</i>
<i>Martín Martín</i>	<i>44</i>	<i>31.65%</i>	<i>0.100</i>
<i>Panishop</i>	<i>24</i>	<i>17.27%</i>	<i>0.029</i>
<i>Overpani</i>	<i>13</i>	<i>9.35%</i>	<i>0.008</i>
<i>TOTAL</i>	<i>139</i>	<i>100%</i>	<i>0.3128</i>

Fuente: Elaboración Propia

Una vez analizado el índice Herfindahl podemos concluir que nos encontramos frente a un mercado con alta competencia y que está concentrado.

Se han tenido en cuenta el número de establecimientos que poseen cada uno de estas empresas en la ciudad de Zaragoza, con ello, se han obtenido las diferentes cuotas de mercado de cada una de ellas las cuales, nos muestran que Frutos Secos "El Rincón" es la empresa que posee mayor cuota de mercado en la ciudad de Zaragoza frente a Martín Martín que se encuentra en segunda posición no muy lejos del primero con una cuota de mercado del 31.65%.

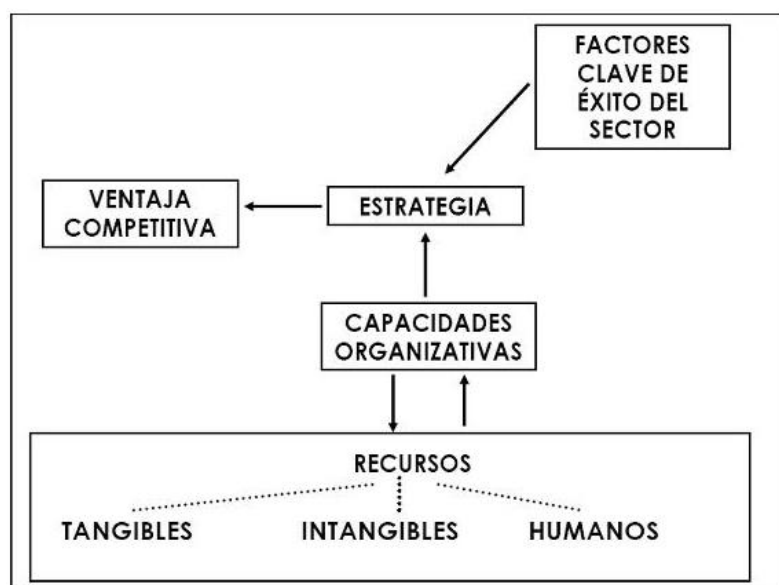
## 6. ANÁLISIS INTERNO

### 6.1 TEORIA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

A continuación, se va a llevar a cabo un análisis de la teoría de recursos, la teoría de recursos está compuesta por tres tipos de recursos diferentes los cuales son indispensables para el buen funcionamiento de la empresa como son los tangibles, intangibles y humanos.

El motivo de realizar este análisis es para conocer aquellos recursos que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva sostenible con respecto al resto de los competidores. Por ello es tan importante este análisis de cara a saber que es lo que diferencia una empresa sobre el resto.

GRÁFICO 10: Esquema de un Analisis de la ventaja competitiva



Fuente: <https://wikiestrategicaluca.wikispaces.com/Tema+6>

### Recursos tangibles

Estos son los más fáciles de distinguir y evaluar ya que estarán plasmados en los estados contables los cuales identifican y valoran los recursos financieros y los activos físicos.

En Martín Martín podríamos destacar como sus principales recursos tangibles tanto sus tiendas, su maquinaria y demás activos tangibles tales como mobiliario y demás. Centrándonos en las tiendas, Martín Martín cuenta con 80 establecimientos en las provincias de (Aragon,Cataluña,Madrid,Navarra,Pais Vasco,Castilla y Leon y Castilla La Mancha), no todas ellas se encuentran bajo dominio propio ya que como se ha comentado anteriormente Martín Martín al igual que muchas otras cadenas se convirtió en una franquicia. Por lo tanto de los 80 establecimientos mencionados 61 son propios y los otros 19 restantes son de franquiciados. Cabe destacar que los **establecimientos de Martín Martín son superiores a los del resto de sus competidores más directos** ya que están entre los 40 y los 100m2 de superficie de explotación.

Cada tienda de Martín Martín está diseñada de una forma específica para el lugar en el que se encuentra adaptándose así a las necesidades de unos consumidores cada vez más exigentes. Como ellos mismos cuelgan en su página web:

*“Cada tienda es única y diferente y responde al perfil de los habitantes de ese barrio; y eso lo hacen posible los equipos al frente de cada una de ellas que con su trato cercano ofrecen a cada cliente la cara más amable de Martín Martín.”*

### Recursos Intangibles

Los recursos intangibles suelen ser más difícil de detectar que los tangibles. Ya que estos en muchas ocasiones son difíciles de contabilizar.

En los sectores como en el que se encuentra Martín Martín donde la calidad de los productos o servicios no se puede percibir de una manera sencilla, la reputación de marca es un aspecto a tener muy en cuenta a la hora del éxito de la empresa.

Por el sector en el que se encuentra Martín Martín, para ser una de las empresas líder tiene que destacar en recursos intangibles ofreciendo valores añadidos con respecto al resto de competidores, por ello podemos diferenciar un gran número de recursos intangibles en la empresa como son:

Su amplio horario de apertura, de lunes a domingo.

Gran variedad de promociones y ofertas.

Diversa oferta de productos preparados.

Trato cercano y personal de los trabajadores con sus clientes.

Limpieza en establecimientos

Todo ello unido a un especial cuidado por la calidad de sus productos y un trato de amabilidad por parte de sus trabajadores hacen a Martín Martín obtener una reputación de marca reconocida con respecto a sus más directos competidores del sector. Esta reputación de marca viene precedida de una estrategia clara que ha ido desarrollando Martín Martín a lo largo de su historia. Aunando recursos tangibles, intangibles y humanos se ha obtenido esta reputación en la comunidad de Aragón.

Así mismo, la empresa trata de conservar entre sus franquiciados y empleados los valores y creencias de la compañía. Entre ellos se encuentran, principalmente:

ofrecer un trato cercano y personal a sus clientes, así como actualizar y aumentar su abanico de promociones y ofertas.

Se da una gran importancia a la reputación de la empresa, para lo cual Martín Martín se preocupa de ofertar productos preparados de calidad.

En su página web se puede comprobar que:



*“ Dos son los pilares en los que se basa la fórmula Martín Martín:*

*-La amabilidad y el compromiso de servicio al cliente*

*-Una selección cuidada de productos con calidad y precio asequible para todos los públicos.”*

### Recursos Humanos

Los recursos humanos son aquellos que ofrecen las personas a las empresas como: conocimiento, destrezas y habilidades para la toma de decisiones.

En lo referente a estos, Martín Martín se preocupa por formar a sus empleados para que estos adquieran y se eduquen siguiendo la filosofía de la empresa.

*“Nuestros servicios incluyen la selección del local, montaje de la tienda llave en mano, selección del personal, formación inicial y el apoyo desde el primer día en la gestión comercial.”*

Con el análisis de todos estos recursos se puede llegar a la conclusión de que Martín Martín podría tener una Ventaja competitiva sostenible respecto al resto de sus competidores más importantes .

Los factores más diferenciales que ofrece Martín Martín son tanto las **promociones específicas dependiendo de donde esté ubicado el establecimiento**, así como la actualización de estas con gran frecuencia para asegurarse abarcar a una amplia gama de clientes con diferentes gustos y necesidades.

Al ubicar sus establecimientos en barrios específicos se crea una **familiaridad con los clientes** a las que no acostumbran las grandes empresas, de este modo permite que los clientes vean a Martín Martín como una tienda típica “de barrio de toda la vida” que les ofrece una confianza especial.

Otra ventaja a tener en cuenta con respecto al resto de sus consumidores es en la **oferta de diversos productos**, destacan sus encurtidos ya que sus competidores no los ofrecen y además estos son de gran calidad. Por ello esto le permite **ampliar su gama de productos con respecto al resto** y de esta manera **abarcar un nicho de mercado "desatendido"** por parte de sus rivales. Con todo ello podemos afirmar que Martín Martín posee como principales recursos VRIO la **imagen de marca y su reputación** conseguida a lo largo de los años que le hace destacar respecto al resto de sus competidores. Así como su **trato especialmente cercano, y el compromiso hacia sus clientes**.

Todos estos mencionados hacen a Martín Martín **poseer una ventaja competitiva sostenible**.

## **6.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

La **responsabilidad social corporativa (RSC)** es un término que, aplicandolo al ámbito empresarial, trata de una responsabilidad de carácter ético, que se entiende como la **gestión de una manera responsable de las organizaciones**. Por ello engloba todas aquellas responsabilidades que cada empresa asume ante sus stakeholders y por supuesto con la sociedad. La RSC puede ser asumida por diferentes frentes como pueden ser la ley, la propia función que desarrolla la empresa o por que la sociedad decide de una manera voluntaria optar por llevarla a cabo.

En resumidas cuentas la Responsabilidad social corporativa consiste en una mejora continua de la organización añadiendo valor a la sociedad. Hoy en día esta está presente en la mayoría de las organizaciones ya que cada vez las empresas están más concienciadas tanto en el impacto que sus acciones tienen en la sociedad como en el medio ambiente. Así como también la ley que favorece este tipo de prácticas para un buen funcionamiento global de las organizaciones.

Entre otras acciones de responsabilidad social corporativa podemos encontrar la formación otorgada a los empleados, el respeto de los derechos humanos y contribuir a minimizar algunos aspectos que preocupen a la sociedad.

En la actualidad, Martín Martín tiene concebida la RSC como modelo principal de negocio ya que desde su creación tiene un compromiso real con la sociedad, que cada vez aumenta mas con las diversas acciones que realiza.

En el terreno deportivo Martín Martín es patrocinador de varios clubes a nivel tanto amateur como profesional. Como ellos mismos destacan en su página web:

“ La plena identificación con los valores que propugna el deporte, como el esfuerzo, la superación y el trabajo en equipo, ha hecho que en desde nuestros inicios nos hayamos mantenido estrechamente ligados a todo tipo de actividades deportivas, patrocinando económicamente clubs deportivos de todo tipo, como las divisiones de futbol del Stadium Casablanca, y más recientemente a los clubs deportivos Stadium Miralbueno el Olivar y Stadium Venecia. También en el terreno profesional, hemos tenido presencia en los más importantes clubs de la élite del deporte Aragonés, como el CAI baloncesto Zaragoza, CAI Balonmano Aragón y CAI voleibol Teruel.”

Así como también diversas actividades deportivas como carreras populares, eventos de tenis, paddle, gimnasia rítmica etc.

Con todo ello vemos que Martín Martín es una empresa que se preocupa por el deporte y la salud y que además se identifica con los mismos valores que estos transmiten como son el esfuerzo, la dedicación y la superación.

En lo referente al plano **social** Martín Martín realiza varias acciones de RSC. La primera que realizó desde sus principios fue el compromiso con la mujer en lo que a integración en el mundo laboral se refiere.

En su página web citan que uno de sus mayores logros ha sido el fomento del desarrollo

del empleo y de la integración de la mujer en el mercado laboral. Además aseguran que existen planes para conciliar la vida laboral y familiar, es decir que se adaptan a las necesidades de sus trabajadoras.

También resaltar que ofrecen una formación continua a sus empleados, sobre todo en lo que a la gestión de tiendas y nuevas tecnologías que facilitan la integración de muchas de las empleadas en el mundo laboral.

Martín Martín no solo se centra en las mujeres y el deporte sino que también están presentes en el ámbito escolar, en el cual colaboran con multitud de colegios para conseguir un desarrollo a lo largo de todo el año en las actividades de ocio para los niños.

Colaboran con la Fundación Integración y Empleo (FIE)

Esta fundación realiza una labor educativa y de inserción social de jóvenes con exclusión social. Está trata de reinsertarlos en la sociedad y para ello desarrollan diversas actividades de colaboración mutua como el desarrollo y fabricación de los envases con una de sus empresas como es (ARAPACK).

Colaboración con entidades sociales

Para ayudar a los más desfavorecidos ,Martín Martín a diario entrega parte de su producción panadera y repostería a los comedores sociales para que estos tengan a diario un aporte benéfico.

En el plano **Medioambiental** Martín Martín tiene un compromiso claro con el medioambiente por ello, cada año cumplen con su compromiso económico a través de Ecoembes, contribuyendo con el reciclaje de sus envases y embalajes.

Cabe destacar que en los últimos años Martín Martín ha optado por unos envases

oxodegradables por lo que esto hace que se contamine menos.

También añadir que se han involucrado en un ambicioso plan de sustitución de las tradicionales bolsas de plástico por unas de papel menos contaminantes , con ello pretenden adaptarse a futuras normativas europeas con respecto a al prohibición de envases y embalajes elaborados con materiales contaminantes.

Por ultimo en lo que respecta a sus **clientes y consumidores** Martín Martín fomenta los hábitos saludables, por ello uno de sus principales objetivos es el fomentar a las nuevas generaciones el consumo de alimentos saludables basados en la gastronomía nacional mediterránea, para ello realizan degustaciones, consejos de cocinado, recetas y también métodos para la preparación de los mismos.

Con todo ello podemos concluir que Martín Martín tiene una política desarrollada en lo que a RSC se refiere. Podríamos afirmar que la RSC es uno de los principales pilares de su modelo de negocio. Lo que hace que tenga un gran impacto en la sociedad aragonesa y que la misma le reconozca como una de las empresas que más comprometidas están con la sociedad actualmente, en lo que a Aragón se refiere.

### **6.3 CADENA DE VALOR**

La cadena de valor constituye uno de los instrumentos más ricos desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa y su propuesta de difusión se debe a Porter. El concepto Cadena de Valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio.

Cada una de las actividades incorpora una parte del valor asociado al producto final elaborado por la empresa y por lo tanto también una parte del coste de ese producto.

El valor generado de la empresa viene dado por la diferencia o margen generado entre

lo que el cliente está dispuesto a pagar y el coste de las distintas actividades del producto final.

La cadena de valor tiene que estar considerada como una parte de un sistema de valor más amplio que incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes.

Como objetivo principal de la empresa a la hora de analizar la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa. Estas fuentes pueden pertenecer tanto a las actividades básicas de la empresa como a las interrelaciones entre actividades propias de la empresa o que estén dentro del sistema de valor.(Guerras y Navas 2012)

Podemos diferenciar entre actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que forman parte directamente del proceso productivo básico ,así como su transferencia y atención postventa del cliente y podemos diferenciar:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística Externa
- Marketing y ventas
- Servicio post venta

En lo referente a las actividades de apoyo las cuales son las que no forman parte del proceso productivo de manera directa, pero suponen un soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa, podemos diferenciar:

- Aprovisionamiento
- Desarrollo de tecnología
- Administración de recursos humanos
- Infraestructura de la empresa

GRÁFICO 11: Grafico de una cadena de valor



Fuente: [www.Webyempresas.com](http://www.Webyempresas.com)

### Actividades Primarias

**Logística Interna:** El grueso de los productos que maneja "Martín Martín" son productos perecederos por lo cual no puede permitirse un almacenamiento muy prolongado de los mismos en los establecimientos.

Por otra parte como ya hemos analizado anteriormente "Martín Martín" no solo se dedica a la venta al por menor de productos alimenticios sino que también se encarga de la producción y distribución de los mismo por lo que necesitará de aprovisionamientos de la materia prima así como control de inventarios de sus productos terminados.

**Fabricación u operaciones:** Este proceso consiste en transformar las materias primas en productos terminados por ello para esta transformación podríamos dividir en dos partes el lugar donde "Martín Martín" obtiene sus productos, una sería directamente de sus proveedores principales y la otra es la propia empresa la que se encarga de fabricar sus propios productos.

**Logística Externa:** Cómo ya hemos analizado anteriormente en lo que se refiere al almacenamiento y distribución de los productos a los consumidores “ Martín Martín “se encarga de todo su proceso productivo y por ello es la misma la que almacena y distribuye directamente a sus diferentes establecimientos.

**Marketing y Ventas:**“ Martín Martín “ trata de dar a conocer sus productos por diferentes medios entre ellos podemos resaltar las redes sociales y los propios anuncios en carteles publicitarios a la entrada de sus establecimientos pero además de eso también es patrocinador de la sección de fútbol del Club Stadium Venecia de Zaragoza.

**Servicios:** Los productos y el tipo de negocio de esta empresa hace extraño un servicio postventa como en otros tipos de negocio pero si que cuenta con un sistema de quejas y sugerencias en los propios establecimientos.

#### *Actividades de apoyo*

**Infraestructura:** En lo referente a la dirección de la empresa es la “Sociedad de distribución y alimentación” la cual como se ha mencionado anteriormente es la empresa que adquirió “ Martín Martín “en 2010 es la que se encarga.

Tras ello se encuentra los proveedores, departamentos como RRHH, marketing y logística por último el resto de elementos para la fabricación de los productos que fabrica y distribuye la empresa.

**Gestión de Recursos Humanos:** Se observa que en todos los establecimientos la política de “ Martín Martín “ es que la mayor parte de los empleados de su plantilla son mujeres, es decir que promueven el trabajo femenino.

No conforme con eso también trata de ajustar los horarios a la convivencia de estas



empleadas.

En lo referente a la formación de los trabajadores posee un espacio destinado en exclusiva a esta tarea.

Para finalizar en lo referente a los salarios son un sueldo fijo para todos los empleados.

**Desarrollo tecnológico:** En lo referente a este apartado cabe destacar los continuos estudios de la demanda de los consumidores que realiza "Martín Martín" debido al tipo de negocio del que se trata.

Pese a ser un negocio de venta al por menor de alimentación la empresa se ha adaptado a los nuevos tiempos y está presente en las diferentes redes sociales ya que actualmente es imprescindible como Facebook y twitter. En estas redes sociales "Martín Martín" no solo se dedica a informar de sus ofertas sino también informa de los diferentes eventos que realiza.

Se puede observar también como hoy en día en los establecimientos podemos contar tanto con recargas de móviles y tarjetas bus así como de prensa por ello se demuestra que "Martín Martín" aparte de adaptarse a la demanda de los consumidores también se encarga de realizar un desarrollo tecnológico para adaptar su oferta a lo que demandan sus clientes potenciales.

**Abastecimiento:** En este apartado podríamos reunir todos aquellos materiales que "Martín Martín" utiliza diariamente para llevar a cabo su actividad, así como bolsas de papel para sus productos de repostería, bolsas de plástico, TPV`s, tickets etc..

De entre todas las actividades que realiza Martín Martín los que permiten a Martín Martín obtener una ventaja competitiva sostenible son, la gestión de recursos humanos, marketing y ventas y los servicios.

La parte de los servicios está ligada a la gestión de recursos humanos ya que, gracias a una muy buena gestión de estos se consigue que los empleados ofrezcan unos servicios de categoría.

La parte de Marketing y ventas es también un pilar muy importante para esta empresa ya que, es la forma en que llegan al público objetivo y también les hace crear valor más valor que los rivales y con ello una ventaja competitiva sostenible.

## 7. ANÁLISIS DAFO

Según se muestra en el manual de fundamentos de la dirección estratégica de la empresa de Jose Emilio Navas Lopez y Luis Angel Geurras Martín (2007) la Matriz DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico tanto interno como externo.

En as diferentes áreas correspondientes a la matriz DAFO se representan, los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las debilidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno. Mediante esta matriz se consigue resumir los análisis interno y externo, proporcionando así una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa para diseñar si estrategia.

A continuación se presenta el análisis DAFO de la empresa

### Debilidades

Los productos ofertados por la empresa Martín Martín son fáciles de imitar, todos sus competidores poseen productos similares.

### Amenazas

La dificultad del mercado ya que se trata de un mercado con una gran competencia ya que como antes hemos comentado en las debilidades son

productos muy similares y con precios por consiguiente también similares por lo tanto debe diferenciarse de alguna manera para contrarrestar estas amenazas.

En España la mayoría de los productos comprados por los consumidores son en supermercados o hipermercados y por ello estos son una gran amenaza para Martín Martín ya que estos supermercados e hipermercados pueden abaratar sus productos por encima de Martín Martín.

El mundo actual en el que tan de moda esta la vida sana, estar en forma y comer bajo en grasas. Decir aquí que Martín Martín intenta salvar esta amenaza participando en numerosos actos deportivos incluso la organización y promoción de carreras populares.

### Fortalezas

Las principales fortalezas de las cuales posee es el trato de amabilidad y atención hacia sus clientes ya que comparándolo con otros competidores como puede ser "Frutos Secos El Rincon" es mucho más amable y cercano.

Otra de sus fortalezas es su amplio horario de apertura en comparación con alguno de sus rivales como los supermercados Martín Martín abre los 365 días del año y además tiene un amplio horario en el cual puede satisfacer las necesidades puntuales de sus clientes potenciales.

Sus numerosas promociones por encima de sus competidores.

Estar presente no solo en la comunidad de Aragón, de esta manera personas que venga de otras comunidades como puede ser Cataluña reconozcan el establecimiento y prefieran adquirir productos en él en detrimento de otros.

La acción social que realizan en todos los casos en los que a la mujer respecta y

todos los actos deportivos organizados o patrocinados por la empresa.

### Oportunidades

Entre sus oportunidades podríamos destacar la oportunidad de expandir el negocio a mas CCAA ya que es un tipo de negocio que podría funcionar al igual que en la comunidad de Aragón donde fue fundado en el resto de CCAA.

GRÁFICO 12 : Cuadro resumen del Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Producto poco diferenciado</li> <li>-Precio similar a sus rivales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gran competencia</li> <li>-El gran poder de los grandes establecimientos</li> <li>-Visión de vida sana (baja en grasas)</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio al cliente (amabilidad, atención..)</li> <li>-Amplio Horario de apertura</li> <li>-Amplio catálogo de promociones diarias</li> <li>-Diversificación de riesgos al no estar presente únicamente en una comunidad autónoma</li> <li>-Acción social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expansión del negocio por todo el territorio Nacional</li> <li>-Expansión Internacional</li> <li>-Amplia Gama de productos y servicios</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 8. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

Se entiende como ventaja competitiva como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir. Por lo tanto la empresa Martín Martín obtendrá la ventaja competitiva en el caso de que tenga una posición relativamente superior con respecto a sus principales competidores.

Estos tres requisitos son los necesarios para considerar a una característica como ventaja competitiva: (Guerras y Navas 2012)

- Necesita estar relacionada con un factor clave del éxito en el mercado
- Debe ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia.
- Necesita ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia aunque, a largo plazo, ninguna es inatacable.

Como ventajas competitivas básicas podemos destacar tanto el liderazgo en costes como la diferenciación de producto. Pero como antes se ha comentado en esta industria la diferenciación del producto es prácticamente escasa debido a las características propias de el mismo, por ello lo principal en esta industria para buscar una ventaja competitiva sería un liderazgo en costes y es así como Martín Martín trata de conseguir su ventaja competitiva.

Se dice que una empresa tendrá ventaja competitiva en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Mediante ella, la empresa trata de tener unos costes lo más reducidos posible, lo que la situará en ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes (porter 1987)

Martín Martín comenzó como una pequeña empresa familiar la cual ofertaba sus propios productos elaborados de manera artesanal y siempre productos naturales.

Con el paso de los años a la vez que crecía como empresa crecía su gama de productos. Como filosofía principal de la empresa se destaca su cercanía y calidad a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes.

Desde sus orígenes la preocupación principal de Martín Martín ha sido ofrecer un valor añadido a sus productos, es decir ,a diferencia de los diferentes competidores de su misma industria , Martín Martín trata de ofrecer ese servicio adicional de trato cercano y de calidad a sus clientes. Esto se puede corroborar debido a la diferencia existente entre los diferentes establecimientos de Martín Martín, los cuales están específicamente adecuados a las necesidades crecientes de los clientes según el barrio o zona en la que se encuentren.

Con la intención de proporcionar aquello que demandan sus clientes Martín Martín ha optado por una integración vertical de manera que actualmente la mayoría de los productos que oferta son de elaboración propia. Además aquellos productos los cuales no son elaborados propiamente por Martín Martín son productos también de calidad, elegidos a conciencia para no perder su imagen y reputación de marca. Para ello la empresa trata de mantener una relación estrecha con sus proveedores.

Con el paso de los años, la industria se ha ido haciendo más y más competitiva, tanto en calidad como en lo que a precios se refiere.

Por ello Martín Martín no solo ha ido evolucionado en su gama de productos sino también reduciendo sus costes, aprovechándose de las economías de escala para ofertar unos productos con la misma calidad pero a un precio que demanda el mercado.

Con todo ello podemos definir la estrategia de Martín Martín como una estrategia conjunta de **Precio-Calidad**. No solo se centra en una diferenciación con respecto a sus principales competidores sino que también por las necesidades crecientes del mercado se ha de ofrecer un precio cada vez mas competitivo para poder seguir en él como referente.

Martín Martín se aprovecha de su poder en la industria para presionar a sus proveedores y esto le permite obtener un precio a favor y captar margen perteneciente al margen del proveedor. Es por esto que Martín Martín puede aprovecharse de obtener este margen del proveedor y de esta manera tiene dos opciones:

a) Obtener un mayor beneficio ofreciendo el mismo precio que los consumidores

b) Ofrecer un precio menor al de sus competidores y con ello eliminar la competencia sin dejar de obtener beneficios.

En lo referente a estas dos tipos de estrategia, Martín Martín ofrece un precio por debajo de sus competidores manteniendo una buena calidad, y con ello se adueñó de gran parte del mercado de los mismos.

Debido a la cuota de mercado que posee y al gran tamaño de su empresa le proporciona unos recursos por encima de sus competidores, los cuales puede aprovechar a la hora de invertir en capital tanto humano como físico y tecnológico para desarrollar así su estrategia buscando la ventaja competitiva en costes, pudiendo así ofertar un precio menor que por ejemplo las pequeñas panaderías las cuales se les hace imposible poder vender sin obtener pérdidas a un precio similar al de Martín Martín.

Para mantener esta ventaja competitiva Martín Martín tiene que estar al tanto de los posibles cambios ocasionados en el mercado, esta industria se acercaría a una llamada competencia perfecta si no fuese por la igualdad de precios y por ello al acercarse tanto a este tiempo de mercado es difícil obtener una ventaja competitiva frente al resto.

Por ello Martín Martín tiene una gran capacidad de respuesta para así aprovecharse y anticiparse a las necesidades del mercado.

Debido al poco dinamismo de la industria, el mantenimiento de la ventaja competitiva es mucho más sencillo que en otras industrias ya que no existen cambios continuos y muy rápidos en el mercado.

Como todas las ventajas competitivas, esta, tiene una serie de riesgos según Porter(1987; Ventura,2008)

- Atención constante a los costes
- utilización excesiva del efecto experiencia
- Aparición de productos sustituvos
- imitación por parte de los competidores
- inflación de costes
- segmentos

Con todo lo analizado anteriormente se puede afirmar que Martín Martín sigue esta estrategia conjunta. Esta afirmación se puede contrastar a su vez, atendiendo a los diferentes aspectos:

- El buen posicionamiento actual

Esta situación actual en la que se encuentra Martín Martín como una de las líderes en su sector, es gracias a su creciente interés por satisfacer las necesidades del mercado y evolucionar al vez que él lo hace. Esto se puede contrastar dado que tanto la oferta de productos como los establecimientos ha ido evolucionado y cambiado con el paso de los años para adaptarse mejor a lo que el mercado demanda.

Gracias a ello, Martín Martín consigue anticiparse y estar a la altura de lo que el cliente quiere.

Martín Martín resalta en su página web: "El desarrollo comercial y la adaptación a los nuevos tiempos nos impulsa a acometer constantemente



reformas para evolucionar hacia soluciones que la sociedad actual demanda ”

- En sus inicios Martín Martín centraba su actividad principal en la oferta de encurtidos, con el paso del tiempo empezó a desarrollar sus propios productos bajo la marca Martín Martín controlando así todo el proceso productivo.
- Actualmente Martín Martín ha añadido productos nuevos a su catalogo debido a las necesidades de los clientes, estos productos nuevos serian tanto la comida preparada ,la prensa y el café estos dos últimos añadidos recientemente, para dar al consumidor una experiencia completa de compra en los establecimientos.
- Martín Martín trata así con su estrategia de colocarse en un paso intermedio entre el pequeño comercio tradicional, y la distribución moderna más preparada y con más servicios.
- Martín Martín posee una relación estrecha con sus proveedores de tal manera que no solo se base su relación en algo contractual sino, que estén en continua comunicación para así se beneficien ambas partes de esa interacción.

Como señala en su propia página web:

“En Martín Martín realizamos el proceso completo de gestión de nuestro surtido, en estrecha colaboración con nuestros proveedores, desarrollando soluciones al as necesidades que nos trasmiten nuestros clientes ”

Señalar también el modelo de franquicia que instauro Martín Martín en su empresa.

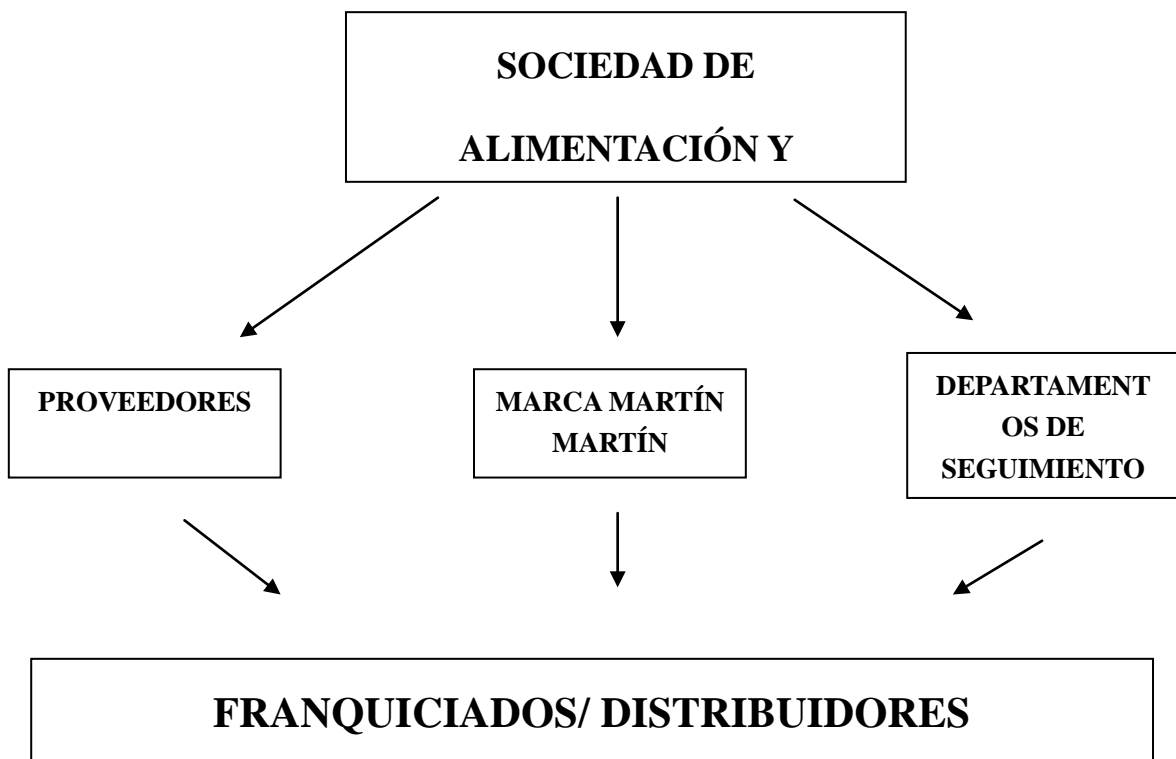
Todo esto analizado anteriormente se suma a una clara competencia en precios con sus principales competidores.

Martín Martín goza de una buena posición en lo que a precios se refiere dado su tamaño y las posibilidades de ahorro en costes que su tamaño respecto al resto le permite.

Por ello le hace ser una de las empresas líderes del sector.

GRÁFICO 13: Estructura organizativa Martínb Martín

- Estructura organizativa:



Fuente: Elaboración propia

La estructura organizativa de la empresa parte de la Sociedad de Administración y Distribución que adquirió a la compañía en el año 2010, y que es el pilar básico sobre el cual se rige la organización.

El segundo bloque de la empresa se compone de tres organismos; los proveedores, la marca Martín Martín y los departamentos de seguimiento de los mercados.

En primer lugar, los proveedores se encargan de suministrar los productos de los que prescinde para desarrollar su actividad. Además, éstos asesoran a la empresa acerca de las novedades del mercado.

En segundo lugar, la marca Martín Martín engloba la fabricación de los productos que elabora la propia compañía. Aquí se incluye la producción de los característicos encurtidos de Martín Martín.

Por último, los departamentos de seguimiento de los mercados contienen una red de profesionales de marketing, expansión, recursos humanos, formación y logística, los cuales hacen posible que Martín Martín se encuentre actualizado con el mercado.

Finalmente el último eslabón de la organización lo componen los franquiciados, que se encargan de distribuir los productos de Martín Martín siendo fieles a la filosofía de la empresa.

## 9. CONCLUSIONES

Martín Martín es una empresa centrada en el sector de los encurtidos y los aperitivos snack. Como se ha constatado a lo largo del estudio se ha demostrado que este sector, es un sector con una alta rivalidad, por ello exige mucho a las empresas para poder hacerse un hueco importante en el mismo.

Martín Martín a lo largo de los años ha ido cambiando su catálogo de productos adaptándose así a las necesidades de los clientes, pero siempre se ha mantenido la conciencia con la sociedad. Una apuesta por la calidad en sus productos unida a su labor social ha convertido a esta empresa en una de las más importantes en Aragón.

Tras realizar una serie de análisis se constata que Martín Martín se encuentra en una industria que tiene una gran cantidad de productos sustitutivos y unido a su tipo de producto ofertado, en la que la diferenciación es tan difícil, hacen de esta una industria muy complicada. Pese a esta gran rivalidad, Martín Martín ha sabido como desenvolverse desde el comienzo de su historia como empresa, gracias a la calidad de sus productos y sobre todo al alto compromiso con los clientes ,han logrado posicionarse en los primeros puestos de este sector, de hecho es una de las empresas más punteras de Aragón y con más presencia en la comunidad autónoma.

Esta buena posición en el sector es gracias por supuesto a sus recursos que le aportan una ventaja competitiva sostenible como la imagen de marca y reputación conseguida a lo largo de los años.

Martín Martín posee una estrategia muy adecuada al tipo de mercado en el que se encuentra, se trata de una estrategia conjunta de diferenciación y precios bajos. Martín Martín ha conseguido diferenciarse de sus competidores más cercanos con productos de alta calidad y precios bajos, justo aquello que demanda la sociedad actual.

La motivación de este trabajo como se ha detallado anteriormente vino dada por una conciencia de que las empresas aragonesas tienen un gran potencial, y cada vez están más presentes en el mercado nacional e incluso en el internacional. A lo largo de este estudio he podido corroborar esa opinión al respecto, viendo como esta empresa se ha ido ganando desde sus principios en 1995 un hueco como empresa líder del sector en Aragón. El conjunto de estrategias desarrolladas por esta empresa no solo tienen un fin meramente lucrativo sino que junto a ellas hay detrás una gran labor social como se ha mencionado con anterioridad, Por ello he llegado a la conclusión de una labor social en una entidad con ánimo de lucro es muy importante para que la empresa funcione correctamente y todo ello repercuta, posteriormente en los resultados obtenidos.

Por ello afirmo que se ha conseguido cumplir los objetivos marcados al inicio del trabajo tales como, desarrollar lo sucedido en la empresa lo largo de los años y sobre todo analizar aquellos recursos que han hecho a la empresa obtener una ventaja competitiva sostenible.

## 10. BIBLIOGRAFIA

### Páginas Web

- Listado completo de códigos Cnae [<http://www.cnae.com.es/> ]
- Página oficial empresa Martín Martín [<http://www.martinmartin.es/>]
- Página oficial Frutos Secos el Rincon [<http://www.fselrincon.com/>]
- Página oficial Panishop [<http://panishop.com/>]
- Páagina oficial Overpani [<http://www.overpani.es/>]
- Indicadores Económicos [<http://www.tradingeconomics.com/>]
- Instituto Nacional de estadística [<http://www.ine.es/>]
- Base de datos Sabi [<https://sabi.bvdinfo.com>]

## Libros

- GUERRAS , L.A y NAVAS y NAVAS J.E.(2007), *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*, Civitas Thomson Reuters.
- GRANT, R.M (2006): "Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones". Civitas Ediciones. Madrid
- GUERRAS , L.A y NAVAS y NAVAS J.E.(2012) *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa (tratados y manuales de la empresa)*. Civitas Thomson Reuters.
- PORTER, M. (1982) *Ser competitivo*, DEUSTO S.A ediciones