



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PASTAS ALIMENTICIAS
ROMERO S,A.
STRATEGIC ANALYSIS OF NUTRITIOUS PASTAS
ROMERO S,A

Autor/es

Andrea Cortés Egea

Directoras

María Asunción Royo Pérez
Cristina Bernad Morate

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza
2018



RESUMEN EJECUTIVO

Autor: Cortés, Egea, Andrea

Directora: Royo Pérez, María Asunción y Bernad Morcate, Cristina.

Título del TFG: Análisis estratégico de Pastas Alimenticias Romero, S.A.

Titulación vinculada: Grado de Administración y Dirección de Empresas.

Resumen:

En este proyecto se presenta un análisis de la estrategia de la empresa Pastas Alimenticias Romero, con años de tradición, dedicada a la fabricación y comercialización de pastas alimenticias, siendo un referente nacional en su sector. El objetivo de este trabajo consiste en analizar y averiguar cuáles son las estrategias y ventajas competitivas en diferenciación e innovación, logrando mantener su posición en la industria española y desarrollarse en mercados internacionales. Este proyecto realiza un análisis interno y externo de la compañía así como un estudio del grupo empresarial al que pertenece, centrándose en su recurso principal de la empresa: la reputación, el prestigio y la imagen de marca.

Palabras claves: Estrategia, ventaja competitiva, diferenciación, reputación, prestigio.

Abstract:

In this project I'm presenting an analysis of the strategy of the company Pastas Alimenticias Romero, that has many years of tradition and Works on the production and selling of alimentary pasta, becoming a national model in its sector. The objective of this work leads to analyse and figure out the strategies and competitive advantages in differentiation and innovation, maintaining its position in the Spanish industry, and developing in the international market. This project makes an internal and external analysis of the company, as well as a study of the group to which the company belongs, focusing on the main company resource: its reputation, prestige and brand image.

Keywords: Strategy, sustainable competitive advantages, differentiation, reputation, prestige.



ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	5
2	PASTAS ALIMENTICIAS ROMERO S,A.	7
2.1	HISTORIA.....	7
2.2	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	10
2.3	CARTERA DE PRODUCTOS.....	11
2.4	PROCESO PRODUCTIVO.....	13
3	LA INDUSTRIA.....	15
3.1	MERCADO.....	17
3.2	GRUPOS ESTRATÉGICOS	22
3.3	PRINCIPALES EMPRESAS QUE FORMAN LA INDUSTRIA	24
3.4	CUOTAS DE MERCADO Y GRADO DE CONCENTRACIÓN.....	25
4	EL ENTORNO DE LA EMPRESA.....	28
4.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PESTEL	28
4.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER..	32
5	ANÁLISIS INTERNO	36
5.1	CADENA DE VALOR.....	36
5.2	TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	40
5.2.1	Recursos	40
5.2.2	Capacidades.....	42
5.3	ANÁLISIS VRIO.....	43
5.4	ANÁLISIS DAFO	46
6	ESTRATEGIA COMPETITIVA	46
6.1	INTERNACIONALIZACIÓN	46
6.2	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	49
7	CONCLUSIONES	51
8	BIBLIOGRAFÍA.....	54
9	ANEXOS.....	59



ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICA I: Evolución de Pastas Romero	10
GRÁFICA II: Estrategias de proceso	13
GRÁFICA III: Proceso Productivo de Pastas Romero.....	15
GRÁFICA IV: Esquema tridimensional de Abell	16
GRÁFICA V: Evolución del consumo y del gasto en pastas, 2013-2017.....	18
GRÁFICA VI: Evolución del consumo y del gasto en pastas, 2013-2017	18
GRÁFICA VII: Desviaciones en el consumo de pastas en los hogares con respecto a la media nacional (%).....	20
GRÁFICA VIII: Cuota de mercado en la comercialización de pastas por formatos para hogares (%), 2017	21
GRÁFICA IX: Grupos Estratégicos	24
GRÁFICA X: Cuotas de mercado en 2016	26
GRÁFICA XI: Crecimiento mundial	30
GRÁFICA XII: Cinco Fuerzas de Porter	32
GRÁFICO XIII: Cadena de Valor	39
GRÁFICA XIV: Recursos de Pastas Romero	41

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA I: Consumo y gasto en pastas de los hogares, 2017	17
TABLA II: Ranking de empresas españolas en 2016.....	26
TABLA III: Matriz VRIO	44
TABLA IV: Estrategia de expansión.....	46



1 INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se va a proceder a realizar un análisis estratégico de la empresa familiar aragonesa Pastas Alimenticias Romero S.A. El análisis de esta compañía viene motivado debido a la gran importancia que tiene esta empresa en nuestra región.

El principal motivo por el que he llevado a cabo el estudio de esta empresa es porque está ubicada en nuestra comunidad autónoma, unida al consumo habitual de estos productos. Pese a que hay otras grandes empresas competidoras como Pastas Gallo o Barilla.

En segundo lugar, esta empresa es un claro ejemplo de tradición, competitividad y fiabilidad en el tiempo, además su gran desarrollo y evolución hace que sea el prototipo de empresa a la que puede resultar atractiva la estrategia que se va a presentar en este proyecto. Gracias a este análisis se pueden llegar a descubrir infinidad de aspectos sobre una empresa familiar que ha ido creciendo y que en la actualidad fabrica gran diversidad de productos alimenticios, adecuados para todo tipo de personas.

Pastas Alimenticias Romero S.A, empresa familiar con cerca de 90 años de existencia situada en la localidad de Daroca (Zaragoza), la cual se dedica a la producción de pastas y a la venta de las mismas. Actualmente es uno de los líderes del sector de la fabricación de pasta alimenticia en España, situándose en la cuarta compañía que más ventas tiene del sector. Cuenta con una factoría muy automatizada, versátil y muy innovadora, con unas instalaciones modernas donde se combina tradición y experiencia con la tecnología más avanzada existente en el sector.

La empresa cuenta con un total de 79 empleados teniendo una cifra de negocios de más de 30 millones de euros, lo que la sitúa como una de las empresas punteras en Aragón, siendo todo un referente en el sector. La compañía sigue avanzando dirigiéndose sobre todo a las necesidades de todo tipo de clientes, de países muy distintos y con actividades comerciales y necesidades muy variadas, garantizándoles unos productos de buena calidad y precio.



Es una empresa aragonesa de calidad y tradición pero a pesar de ser uno de los líderes nacionales en la comercialización de pasta, es una empresa “menos conocida” en comparación con otros competidores como Pastas Gallo o Barilla. Ante esta situación, Pastas Romero apuesta claramente por su público local es decir, el aragonés. Parte de su éxito empresarial se basa en su localización. Al tratarse de una empresa familiar ubicada en Daroca, donde se encuentran también sus proveedores principales, apuesta por la localización dinamizadora de la zona con el objetivo de que la “Marca Aragón” venda.

El reconocimiento por ser marca aragonesa les hace estar ilusionados, en poco más de un año han estado presentes con su marca en la cadena de distribución, por lo que la demanda de los productos se está consolidando a buen ritmo.

Por ello la empresa fue galardonada con el premio Alimentos de Aragón en la modalidad de industria agroalimentaria, por el Departamento de Agricultura y Alimentación del Gobierno de Aragón. Cabe destacar que el trigo duro que utiliza para la elaboración de sus pastas es de producción nacional. También la elaboración tiene lugar ahí, por lo que su producto es 100% Marca Aragón, lo cual lo diferencia del resto de sus competidores y da a conocerse a nivel nacional y mundial.

El análisis estratégico es fundamental en una empresa para poder reconocer aspectos claves para el crecimiento, desarrollo y mantenimiento de la empresa, porque nos servirá para identificar en que mercado desea competir y definir una estrategia de acuerdo a la misión, visión y objetivos de la empresa.

El principal objetivo de este trabajo fin de grado es el estudio de cómo la empresa obtiene ventajas competitivas y de la estrategia que adopta, que le permite así diferenciarse de la competencia. De la misma forma se va a tratar de identificar y valorar cuales han sido los factores y recursos que han influido para lograr esa ventaja competitiva en este sector. Además se realizará un profundo análisis del entorno externo e interno de la compañía y de los principales factores que han llevado a esta empresa a la posición que actualmente ocupa. Entre los objetivos de este trabajo están el reconocer la importancia de un plan estratégico que ayuda a que las empresas logren sus propios objetivos, seleccionar y tomar decisiones para poder llevarlos a cabo. Hay que

mencionar que no hay un plan de acción estándar para todas las empresas, sino que cada empresa ha de adaptar una estrategia o varias de acuerdo a sus posibilidades, capacidades y recursos considerando además sus valores y cultura para llevar a cabo los planes de acción hacia el logro de esos objetivos mediante la implantación de las estrategias seleccionadas.

El trabajo se ha dividido en cuatro apartados. En primer lugar se hará una descripción de la empresa, incluyendo un análisis de la historia junto con su misión, visión y valores, así como los distintos productos que la empresa ofrece y el proceso productivo de los mismos.

En el segundo apartado se analiza el entorno general y específico de la empresa. El tercero corresponde a un análisis interno donde se analiza la cadena de valor, la teoría de los recursos y capacidades, un análisis VRIO y un análisis DAFO. Como cuarta parte, se analiza la estrategia que lleva a cabo Pastas Romero basada en la diferenciación. Para finalizar, se recogen las conclusiones que se han obtenido tras el estudio realizado.

2 PASTAS ALIMENTICIAS ROMERO S, A.

2.1 HISTORIA

Comienza su andadura en **1926**, de la mano de D. Manuel Romero Marques que funda la empresa bajo el nombre: “Pastas para sopa”. Consistía en un taller, en el cual mediante sistemas de producción artesanales se obtenía una producción diaria.

Ilustración I: Taller



Fuente: Pastas Romero ¹

¹ www.pastasromero.com



Debido al aumento de la demanda de pastas alimenticias, que se produjo en **1930**, el fundador Manuel Romero considera oportuno construir una nueva fábrica en la que introduce nuevas tecnologías.

En el año **1943** compra la primera línea de producción semiautomática. Durante esta época, Manuel Romero no escatima ni medios ni recursos económicos, considera fundamental para el éxito de la empresa, la incorporación al proceso productivo de nuevas tecnologías.

En el año **1950**, sus hijos Manuel y José se hicieron cargo del negocio; por lo que se produjo un traspaso en el poder, que paso a estar en manos de la segunda generación.

En el año **1969**, debido al desarrollo del sector en España y observando la actuación estratégica de las principales empresas de pastas alimenticias en Italia, la familia Romero se plantea la necesidad de la construcción de una nueva planta productiva más moderna.

Entre las posibilidades que se daban, estaba el traslado de la empresa a un polígono industrial de Zaragoza con mejores comunicaciones, infraestructuras y más cercano a los consumidores. Aunque esto suponía una serie de ventajas económicas y comerciales, finalmente mantuvo la planta de producción en Daroca ya que por estos tiempos la marca estaba identificada con ese pueblo y la mayoría de sus habitantes y de la comarca, tenían su puesto de trabajo allí. En **1970** la capacidad productiva de la factoría era de 25.000 Kilogramos diarios. En esta etapa vuelven a producirse cambios tecnológicos, y por tanto modificaciones en la empresa por parte de los hermanos Romero sin dejar de tener en cuenta la opinión de su padre, el fundador.

Así, se lleva a cabo la sustitución de las líneas de producción con secado, que estaban en proceso estático, y pasan a estar en proceso continuo.

Se produce una revolución en el negocio de la pasta tradicional debido a la aparición de las líneas de producción con secado a altas temperaturas y el aumento de la capacidad para fabricar estas propias líneas, a parte de la automatización de todos los procesos productivos. A todo esto le añadimos el continuo aumento de la competencia en el

sector de la pasta alimenticia por lo que Manuel Romero se ve obligado a adaptarse a los nuevos tiempos actualizarse.

De este modo la empresa realiza nuevas inversiones, instalando una de las primeras líneas continuas de pasta larga que hubo en España y afrontando el futuro de una forma rápida y decidida, considerando en todo momento la innovación tecnológica como un elemento clave en el éxito empresarial.

En **1980**, la industria, se convierte en sociedad anónima, pasándose a denominar Pastas Alimenticias Romero S.A. Se integra en la empresa la tercera generación de la mano de Francisco Javier Romero Iñigo, nieto del fundador. Por esta época la entidad tiene una plantilla de 40 trabajadores y su capacidad de fabricación es de 80.000 kilos diarios. A pesar de que Manuel Romero dejó la dirección de la empresa en manos de sus hijos, durante todos estos años y hasta el momento de su muerte en 1989 siempre estuvo vinculado a la compañía.

Ilustración II: Factoría Pastas Romero



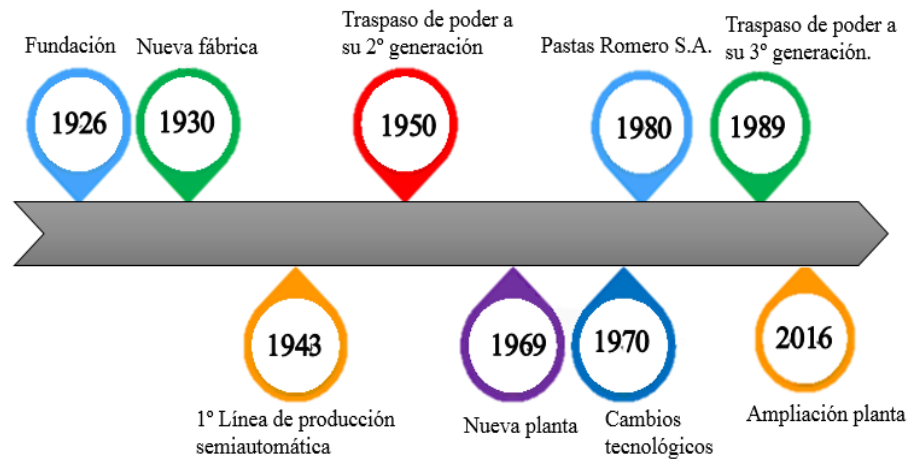
Esta compañía abrió nueva etapa en 2016. Durante el primer trimestre, se iniciaron las obras de su segunda fábrica en Daroca, con la ampliación de una nueva planta.

Fuente: Pastas Romero²

² www.pastasromero.com

En el siguiente gráfico, se representa un cronograma de la empresa destacando aquellos hechos más significativos desde su creación hasta nuestros días.

GRÁFICA I: Evolución de Pastas Romero



Fuente: Elaboración propia. Datos Pastas Romero

2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La **misión** de una empresa es el propósito o razón de ser de una organización, (Heizer y Render, 2009). Así pues, la misión de esta empresa es *“poder ofrecer a sus consumidores productos totalmente naturales y de primera calidad, elaborados con cariño y dedicación, capaces de convencer a mayores y pequeños, así como a los verdaderos amantes de la pasta”*.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, (2001) la **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y de la aparición de nuevas condiciones del mercado. De este modo, Pastas Romero establece su visión como *“empresa líder en el sector, líder de calidad y servicios, satisfaciendo las expectativas y necesidades de los clientes, a través de la innovación, la diferenciación y la excelencia, respetando el entorno y asumiendo la responsabilidad social y ambiental”*

Los **valores** de una empresa son cualidades, principios o creencias que una empresa posee y que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de sus miembros. Estos valores suelen ser entre 5 y 7 conceptos que rigen la cultura de la empresa.

Para Salvador García y Simon L.Dolan (1997), los valores son cánones o principios de actuación que deben de seguir todos los integrantes de la organización, los cuáles han de regir las conductas y procedimientos a seguir en el trabajo y las relaciones entre las personas, con el fin de conseguir los resultados que se proponen. Deben ser claros y compartidos para que sean identificados por todos los integrantes y haya un criterio común de actuación.

Dicho esto, los valores de Pastas Romero serían los siguientes:

- Orientación al cliente: Guían una clara vocación de dar el mejor servicio a los clientes, transmitiendo fiabilidad, confianza y entrega.
- Excelencia: Apuestan por consolidar la nueva posición lograda, abrir nuevos mercados de exportación y seguir potenciando las marcas propias y las especialidades, sin perder la vocación de calidad que viene desarrollando la compañía desde 1.926.
- Ética: Tienen convicción de que se comportan de manera honorable en todo momento para mantener el liderazgo.
- Cohesión: Fomentan el espíritu de trabajo en equipo, por encima de las aspiraciones particulares.



2.3 CARTERA DE PRODUCTOS

La materia prima con la que se elaboran los productos es sémola de trigo duro 100%, requisito necesario para poder denominar a un producto de “Calidad Superior” según la reglamentación técnico-sanitaria española. Este ingrediente es el más adecuado para



poder obtener una pasta de alta calidad por las cualidades que tiene, principalmente en la cocción “al dente” y en la textura una vez cocinada.

El resto de ingredientes que se utilizan para la fabricación de especialidades, como son las espinacas, huevo en polvo deshidratado, tinta de calamar y tomate, son productos naturales y de primera calidad. No se utiliza ningún tipo de aditivo ni de colorante. Debido al proceso de fabricación a altas temperaturas y al bajo contenido en agua de la pasta seca el consumo de los productos es de hasta tres años desde la fecha de envasado.

La empresa, que se centra en el sector de la hostelería y especialidades, fabrica cuatro marcas propias (Romero, Mi Pasta, Da Rocca y En Forma), y recientemente ha realizado dos nuevos lanzamientos: la pasta ecológica y la pasta al huevo cardiosaludable en forma. La evolución de Pastas Romero trata de adaptarse a los cambios en las necesidades de los consumidores.

Se puede observar que presenta una amplia cartera de productos destinados a las distintas necesidades de los clientes. Su especialidad son las pastas secas, de diferentes tamaños: pasta larga, pasta corta, pasta en nido, pasta integral, dispone en total de seis modernas líneas de producción (de pasta larga, pasta corta y especialidades)

Encontramos en primer lugar la pasta tradicional, hecha con sémola de trigo duro y a partir de ahí distintas variedades de pastas como: la pasta con vegetales, con espinacas, al huevo, seca rellena, integral, al bronce, con espinacas, Premium y por último pasta ecológica; que actualmente en el mercado solo podemos encontrar dos variedades de pasta siendo plumas nº4 y Spaghetti. También comercializa harina y pan rallado.

La línea de pasta tiene mayor profundidad que las demás, dentro de cada variable podemos encontrar diferentes tipos con distintas formas, como por ejemplo plumas, spagettis, tallarines, letras, farfalle, margaritas etc...

Su fuerte vocación por la innovación continua, permite a Romero proponer y desarrollar una amplia gama de productos de cualquier tipo de pasta seca, “a la medida” de las necesidades de sus clientes. La empresa ofrece una amplia gama de productos, los cuales aparecen tal cual en su catálogo. **(Ver Anexo I: Cartera de productos)**

2.4 PROCESO PRODUCTIVO

En este apartado se va a realizar el tipo de estrategia del proceso productivo que utiliza la empresa. Una **estrategia del proceso** (o de transformación) es el enfoque adoptado por una organización para transformar los recursos en bienes y servicios. *El objetivo de una estrategia del proceso es encontrar la forma de producir bienes y servicios que cumplan con los requerimientos del cliente y las especificaciones del producto en cuanto a costos y otras restricciones de la administración.* El proceso seleccionado tendrá un efecto a largo plazo sobre la eficiencia y flexibilidad de la producción, así como sobre el costo y la calidad de los bienes producidos. (Heizer y Render, 2009)

Existen cuatro tipos de estrategias del proceso:

GRÁFICA II: Estrategias de proceso



Fuente: Elaboración propia. A Partir de Heizer y Render (2009)

Antes del análisis de qué tipo de estrategia del proceso utiliza la empresa, vamos a enunciar las características de los cuatro tipos.

- **Enfoque en el proceso:** se caracteriza por la instalación de producción organizada alrededor de procesos para facilitar la producción de bajo volumen y alta variedad. Cada proceso está diseñado para desempeñar una amplia variedad de actividades y manejar cambios frecuentes.



- **Enfoque repetitivo:** consiste en el proceso de producción orientado al producto y que une módulos. Los módulos son partes o componentes de un producto preparadas previamente, a menudo en un proceso continuo.
- **Enfoque en el producto:** destaca como las instalaciones organizadas alrededor de los productos. También se conoce como “procesos continuos” porque tiene corridas de producción grandes y continuas. Por ello, una instalación con enfoque en el producto implica altos volúmenes y poca variedad. La naturaleza especializada de la instalación requiere alto costes fijos, pero bajos costes variables que facilitan la alta utilización de la instalación.
- **Enfoque en la personalización masiva:** se caracteriza por una producción rápida y de bajo coste que atiende los cambios constantes en los deseos personales del cliente. Sin embargo, la personalización en masa no sólo se refiere a la variedad, sino también a la elaboración de forma económica de lo que el cliente quiere y cuando quiere.

La factoría de Pastas Romero cuenta actualmente con unas instalaciones modernas y versátiles, que ocupan una superficie de 40.000 metros cuadrados, 15.000 de ellos construidos, donde se combina tradición y experiencia con la tecnología más avanzada existente en el sector. La compañía cuenta con una capacidad de producción de 300.000 kilos diarios, así como con una moderna área de recepción de materia prima de gran capacidad, completamente informatizada y que permite disponer de una trazabilidad completa en todo momento. Sus seis líneas de producción (tres de pasta corta, dos de pasta larga y una de especialidades) están totalmente automatizadas e incorporan las últimas tecnologías. Los sistemas de envasado son también automáticos, permitiendo todo ello la comercialización de sus más de 70 variedades de pasta, en una amplia gama de presentaciones y formatos.

Por las características de la factoría, podemos observar como Pastas Romero ha apostado por el *enfoque en el proceso* ya que hasta llegar al proceso productivo, se pasa

por distintas fases o procesos. Para poder realizar dicho producto, nos basamos en un proceso productivo que es el siguiente:

GRÁFICA III: Proceso Productivo de Pastas Romero



Fuente: Elaboración propia. Datos Pastas Romero

3 LA INDUSTRIA

El concepto de industria, se puede definir como un conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines. (Bueno, E. y Morcillo, P., 1994)

Pastas Romero se encuentra dentro del sector de pastas alimenticias, concretamente en la fabricación de productos de panadería y pastas alimenticias.

Para definir la industria, he utilizado un criterio administrativo, en el cual se clasifican las características de los productos que se comercializan. Este criterio es el CNAE (2009) ³, nuestra industria se encuentra en la sección C: “Industria Manufacturera”. Dentro de esta sección se localiza en el punto 10 (Industria de la alimentación) y concretamente en el sub-apartado 1073 “Fabricación de pastas alimenticias, cuscús y productos similares” ⁴

³ Masa Madre: fermento compuesto de harina y agua que no contiene ningún tipo de levadura añadida.

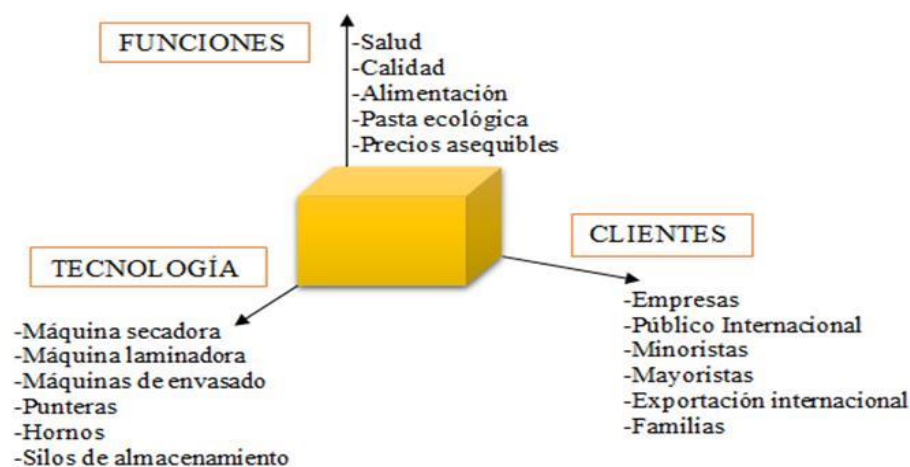
⁴ <http://www.pastasromero.com/conocenos/compromiso-y-calidad/>

Nos encontramos en un sector alimenticio, donde se compite por la calidad del producto y por encontrarse en todos y cada uno de los establecimientos de ventas de nuestro país, así como hacerse camino más allá de nuestras fronteras.

Otro criterio para definir la industria es según el esquema de Abell (1980), un esquema tridimensional en el que explica a qué necesidades se debe satisfacer, a que grupos de clientes se dirigen los productos y la tecnología empleada por la empresa.

- ↪ **Funciones del cliente que satisfacen:** Pastas Romero en su gran variedad de pastas satisface la necesidad de una alimentación sana y equilibrada centrándose en satisfacer las necesidades de calidad y a un precio asequible.
- ↪ **Grupo de clientes, segmento de mercado atendido:** En esta empresa se comercializan productos para todas las edades y realiza una estrategia en relación con los clientes que se basa en satisfacer las necesidades, anticipando soluciones innovadoras y eficientes que aporten valor y garanticen el desarrollo sostenible.
- ↪ **Tecnología empleada:** Dispone de un gran número de maquinaria, para hacer los distintos tipos de productos se necesita una máquina para pasta corta, otra para pasta larga y una envasadora. También cuenta con vehículos como por ejemplo carretillas eléctricas o distintas transpaletas con rodillos y ruedas para transportar los distintos productos dentro de la empresa.

GRÁFICA IV: Esquema tridimensional de Abell



3.1 MERCADO

Originalmente un mercado era un lugar físico donde se reunían compradores y vendedores. En la actualidad los economistas lo describen como un grupo de compradores y vendedores que realizan una transacción por diferentes medios, de un determinado producto o clase de productos. (Kotler, 2003).

Se define el mercado como los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio. Destacando tres elementos muy importantes, la presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer, la presencia de un producto que pueda satisfacer esas necesidades y la presencia de personas que ponen los productos a disposición de los individuos. (Laura Fisher y Jorge Espejo, 2011)

Durante el año 2017, los hogares españoles consumieron 186,3 millones de kilos de pastas y gastaron 351,4 millones de euros de este producto. En términos per cápita, se llegó a 4,1 kilos de consumo y 7,7 euros de gasto. Destaca, de manera especial, la demanda de pastas secas (3,8 kilos y 5,7 euros per cápita); además, la mayoría de los consumidores se decantan por pastas envasadas (4,0 kilos y 7,3 euros por persona).

TABLA I: Consumo y gasto en pastas de los hogares, 2017

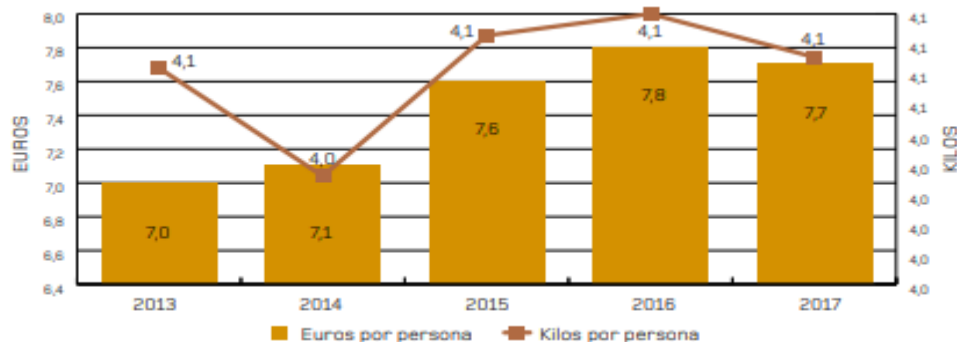
	GASTO		GASTO	
	TOTAL (Millones kilos)	PER CAPITA (Kilos)	TOTAL (Millones euros)	PER CAPITA (Euros)
TOTAL PASTAS	186,3	4,1	351,4	7,7
PASTAS ALIMENTICIAS	183,3	4,0	334,7	7,3
PASTA SECA	172,0	3,8	258,0	5,7
PASTA FRESCA	11,2	0,2	76,7	1,7
PASTAS GRANEL	1,1	0,0	2,5	0,1
PASTAS ENVASADAS	182,1	4,0	332,2	7,3
PASTAS PARA RELLENAR	3,1	0,1	16,7	0,4

Fuente: Datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación ⁵

⁵http://www.mercasa.es/files/multimedios/1534000748_Consumo_y_gasto_en_pastas_alimenticias.pdf

Durante los últimos cinco años, el consumo de pastas ha sido bastante estable (en torno a los 4 kilos por persona), y el gasto ha experimentado un incremento de 0,7 euros per cápita (pasando de 7,0 euros a 7,7 euros). En el periodo 2013-2017, el consumo más elevado se produce en los ejercicios 2016 y 2017 (4,1 kilos por persona), mientras que el mayor gasto se registró en el año 2016 (7,8 euros por consumidor).

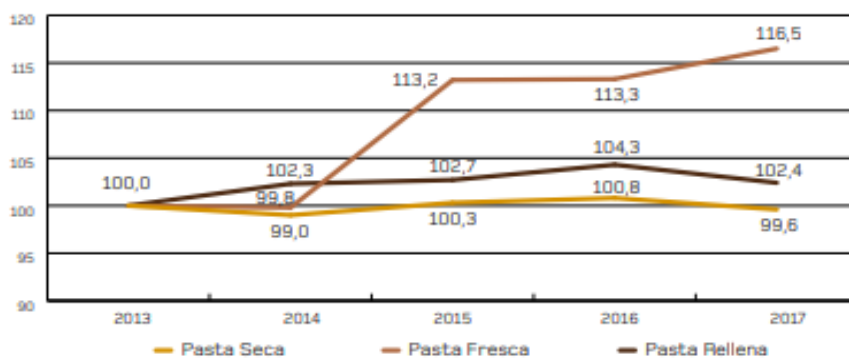
GRÁFICA V: Evolución del consumo y del gasto en pastas, 2013-2017



Fuente: MERCASA (2017): Alimentación en España 2017 ⁶

Analizando la evolución en el conjunto de la familia de pastas, el consumo per cápita durante el periodo 2013- 2017 ha sido bastante estable tanto para las pastas secas como para la pasta rellena con valores muy similares en estos cinco años.

GRÁFICA VI: Evolución del consumo y del gasto en pastas, 2013-2017



Fuente: MERCASA (2017): Alimentación en España 2017. ⁷

⁶http://www.mercasa.es/files/multimedios/1534000748_Consumo_y_gasto_en_pastas_alimenticias.pdf

⁷http://www.mercasa.es/files/multimedios/1534000748_Consumo_y_gasto_en_pastas_alimenticias.pdf

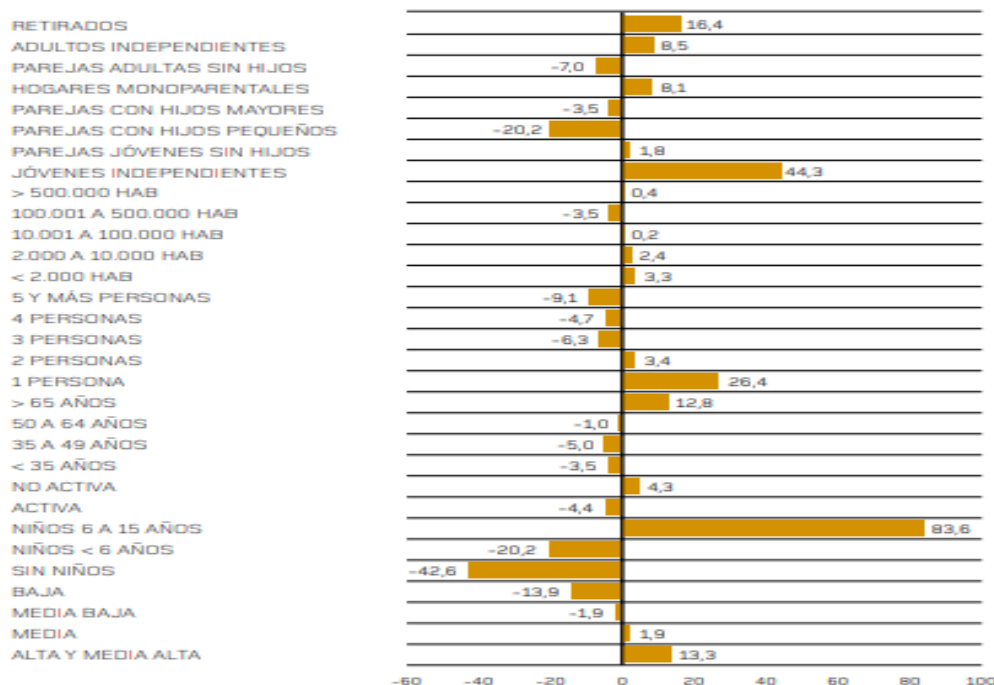


Sin embargo, las pastas frescas han experimentado un ascenso significativo logrando un índice 116 en el año 2017 (el valor 100 sería el consumo asociado al año 2013).

Atendiendo a distintas variables socioeconómicas, el consumo per cápita de pastas durante el año 2017 presenta diferentes particularidades que permiten establecer varios perfiles de consumo:

- Los hogares de clase alta y media alta cuentan con el consumo más elevado (13%), mientras que los hogares de clase baja tienen el consumo más reducido (-13,9%).
- Los hogares sin niños consumen menos cantidad de pastas (-42,6%), mientras que los consumos más elevados se registran en los hogares con niños menores de seis años (83,6%). - Si la persona encargada de hacer la compra no trabaja, el consumo de pastas es superior (4,3%).
- En los hogares donde compra una persona con más de 65 años, el consumo de pastas es más elevado (12,8%), mientras que la demanda más reducida se asocia a los hogares donde la compra la realiza una persona entre 35 años y 49 años (-5,0%).
- Los hogares formados por una persona muestran los consumos más elevados de pastas (26,4%), mientras que los índices más reducidos tienen lugar en los núcleos familiares formados por tres miembros (-6,3%).
- Los consumidores que residen en pequeños municipios (menos de 2.000 habitantes) cuentan con mayor consumo per cápita de pastas (3,3%), mientras que los menores consumos tienen lugar en los núcleos de población con censos de 100.001 a 500.000 habitantes (-3,5%).
- Por tipología de hogares, se observan desviaciones positivas con respecto al consumo medio en el caso de jóvenes y adultos independientes (44,3% y 8,5%, respectivamente), retirados (16,5%), hogares monoparentales (8,1%) y parejas jóvenes sin hijos (1,8%), mientras que las parejas con hijos, independientemente de la edad de los mismos (-20,2% si son mayores y -3,5% con hijos menores), presentan los consumos más bajos.

GRÁFICA VII: Desviaciones en el consumo de pastas en los hogares con respecto a la media nacional (%)*



*Media nacional = 4,1 kilos por persona

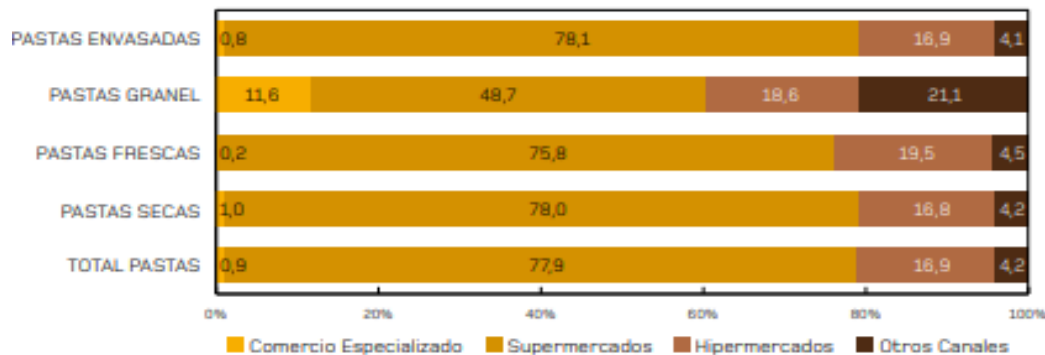
Fuente: MERCASA (2017): Alimentación en España 2017 ⁸

Por último, en cuanto al lugar de compra en 2017 los hogares recurrieron mayoritariamente para realizar sus adquisiciones de pastas a los supermercados (77,9% de cuota de mercado). El hipermercado alcanza en este producto una cuota del 16,9% y los establecimientos especializados llegan al 0,9%. Las otras formas comerciales concentran el 4,2% restante.

Los supermercados, como formato más representativo en la comercialización de esta familia de productos, cuentan con una horquilla que oscila entre el 78,1% en pastas envasadas y el 48,7% en pastas a granel.

⁸http://www.mercasa.es/files/multimedios/1534000748_Consumo_y_gasto_en_pastas_alimenticias.pdf

GRÁFICA VIII Cuota de mercado en la comercialización de pastas por formatos para hogares (%), 2017



Fuente: MERCASA (2017): Alimentación en España 2017 ⁹

Durante la crisis, uno de los sectores que menos se ha visto afectado es el de la alimentación y, en concreto, el de la alimentación primaria, en el que se encuentra la pasta, que es un producto muy económico", indica Francisco Romero ¹². No obstante, durante la crisis, esta sociedad, además de incrementar la producción de pasta clásica, creó nuevos productos. Entre ellos, una nueva línea de pasta fabricada de forma tradicional o la "instant" ¹⁰. Ante todo, Romero destaca, que lo que más les ha ayudado en el período de crisis es "mantener una estabilidad financiera óptima".

En los últimos años, Pastas Romero ha creado ocho puestos de trabajo y piensa aumentar la contratación, debido a la construcción de una segunda planta de la sociedad que empezará a funcionar a finales de 2017 o principios de 2018.

Esta compañía ha aumentado sus ventas casi un 5% de media anual. Dedicar el 20% de su producción a la exportación. "En el período de crisis lo que intentamos fue consolidar más y abrir nuevos mercados de exportación en países como China y la India", señala el director general de Pastas Romero, Francisco Javier Romero ¹¹.

⁹ http://www.mercasa.es/files/multimedios/1534000748_Consumo_y_gasto_en_pastas_alimenticias.pdf

¹⁰ Instant: Fideos instantáneos en 3 segundos.

¹¹ <http://www.aragondigital.es/movil/noticia.asp?notid=147869&secid=6>



Desde la dirección de Pastas Romero, además, los mercados, sobre todo, europeos, incluido España, deberían valorar qué empresas hacen bien las cosas, en materia de seguridad alimentaria, medio ambiente, seguridad laboral, responsabilidad social, etc.

3.2 GRUPOS ESTRATÉGICOS

El concepto de grupo estratégico, utilizado en 1972 por Hunt y posteriormente desarrollado por Michael Porter; se entiende como un conjunto de empresas de un sector industrial que siguen una estrategia igual o parecida. (Kotler, P. y Keller, K.L., 2012)

Los grupos estratégicos poseen tres características importantes; cada grupo está formado por empresas que siguen estrategias similares, basadas en dimensiones o recursos, según el caso, las empresas de un grupo se asemejan más entre sí que las que pertenecen a grupos distintos, es decir, homogeneidad interna y heterogeneidad externa, las empresas de un grupo es probable que respondan de forma similar a las oportunidades y amenazas del entorno. (Ruiz, 1998)

El análisis de grupos estratégicos es un intento de agrupar la oferta, es decir, las empresas de acuerdo a sus estrategias, de la misma manera que la segmentación de mercados es un intento de agrupar a los consumidores de acuerdo a sus características desde el punto de vista de la oferta. Ambas vertientes serían dos caras de una misma realidad: el mercado. (Flavián, C. y Polo, Y., 1997)

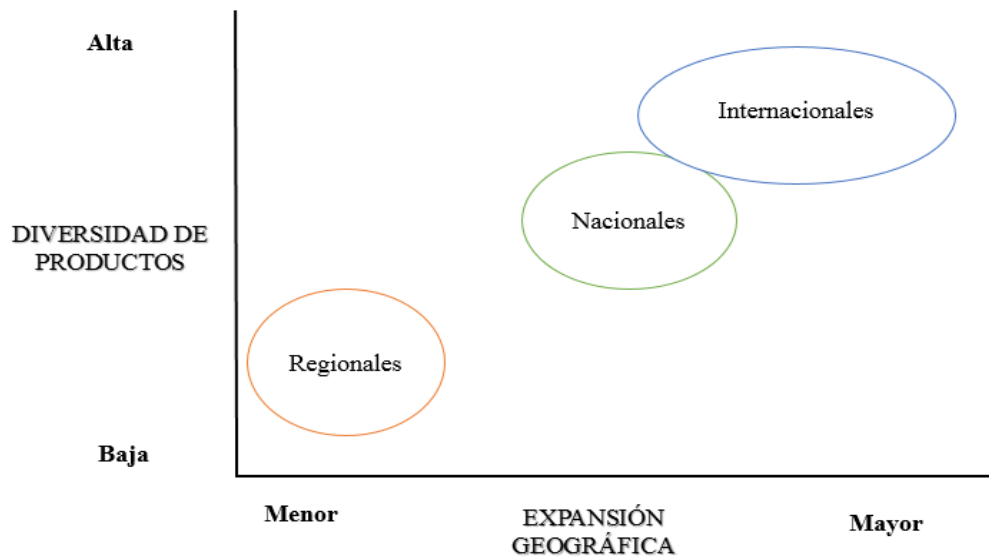
Dividimos a los mercados en función del tipo de empresas, tanto a nivel regional, nacional e internacional.

- ≈ **Empresas de pasta a Nivel Regional:** encontraríamos la marca Pastas Romero (menor diversidad de productos, únicamente fabrica pasta (integral, clásica, premium...), harina y pan rallado, reparte sus productos a nivel regional, su delegación se encuentra en una pequeña localidad de Zaragoza. Dentro de este grupo estratégico incluiríamos también empresas como Innova Obrador S.L, ubicada en San Mateo de Gállego y Pastas Almud S.A, en Mequinzenza.

- ≈ **Empresas de pasta Nacionales:** Es el caso de Pastas Gallo. Así como el grupo anterior tenía más de una marca, pastas Gallo únicamente trabaja una propia marca, aunque ofrece gran diversidad de productos (pasta clásicas, pasta integral, pasta al huevo, ensaladas, pan rallado, harina.... reparte sus productos a nivel nacional, por todos los puntos de la geografía española, y solo tiene una única delegación en España en una de las ciudades más grandes, Barcelona. Además de Pastas Gallo, encontraríamos Grupo Siro formado por cuatro marcas; La Familia, Dora, Ardilla y Veg's. Otra empresa a nivel nacional es Oromas S.A entre las más importantes.
- ≈ **Empresas de pastas Internacionales:** destacando Barilla. Empresa con sede en Parma (Italia) ostenta el liderazgo mundial en el mercado de la pasta con una presencia mayoritaria en el mercado Italiano y del 25% en Estados Unidos. Otra de las marcas a nivel Internacional sería Pasta Berruto, situada en Carmagnola (Italia) ¹². Dentro del grupo Berruto, hay cuatro grandes marcas (Pastas arrighi, Italtasta, Pasta Ho.re.ca y Pastas 1881 by Stefano Berruto). Mediante estas 4 marcas, ofrece gran diversidad de productos (Pasta clásica, pastas integrales, pastas al huevo, pasta sin gluten, salsas, lasañas...), La empresa trabaja, a través de su propia marca y las marcas de sus clientes, principalmente en el extranjero (90 % de la producción), exportando a todos los países de Europa, Oriente Medio, Asia, África y América. En el mercado italiano, la empresa trabaja a través de la gran distribución, tanto con sus propias marcas como la de sus clientes, colaborando con las mayores cadenas nacionales.

¹² <https://www.europages.es/PASTA-BERRUTO-SPA/SEAC001078363-001.html>

GRÁFICA IX: Grupos Estratégicos



Fuente: Elaboración propia

3.3 PRINCIPALES EMPRESAS QUE FORMAN LA INDUSTRIA

Como se observa en el estudio de la industria y concretaremos en el análisis del mercado, estamos ante una industria bien definida en la que existen empresas que compiten a nivel mundial en el mismo sector.

A continuación se presentan tres empresas con alta presencia a nivel internacional especializadas en pastas alimenticias, con las que Pastas Romero debe competir en varios mercados. La competencia directa de dicha empresa son todas aquellas cadenas de negocio dedicadas a la elaboración y venta de los mismos productos. Los competidores que se analizan ofrecen productos similares y una relación calidad-precio semejante.

❖ **PASTAS GALLO:** Es el mayor competidor de Pastas Romero. Los productos de Gallo son apreciados por consumidores de los cinco continentes. Es una marca referente en pastas en lugares tan dispares como China o América Latina.



La División Internacional del Grupo Gallo desarrolla una activa labor de apertura de mercados y trabajo con nuestros socios comerciales que se concreta en la exportación de los productos de Gallo a más de 40 países.

❖ **GRUPO SIRO:** Es un grupo industrial español cuya actividad es la industria alimentaria. Grupo siro intenta diferenciarse del resto de competidores, buscan innovar, no quieren producir lo mismo que otros fabricantes. Desarrollan productos más saludables, sabrosos y al mejor precio posible, presenta una cartera de productos más amplia que la de pastas romero, ya que se dedican también a la fabricación de galletas

❖ **OROMAS:** es parte importante de un potente grupo empresarial: el grupo harinero villafranquina. Con una gran tradición y prestigio en el mundo agroalimentario, este grupo es líder destacado en el sector de la molinería y en el mercado español de harinas y sémolas de trigo. Esta empresa es tradición y experiencia, pero también es solvencia, innovación, calidad y competitividad, se dedican con pasión a la elaboración de pastas alimenticias y al envasado de harinas y sémolas de trigo.

❖ **BARILLA:** Otro competidor, aunque no tan directo, es hoy uno de los principales grupos de alimentos italianos: líder mundial en el mercado de la pasta, líder europeo continental en salsas para pasta, líder italiano en productos de panadería y líder en panes crujientes.

3.4 CUOTAS DE MERCADO Y GRADO DE CONCENTRACIÓN

Para profundizar más en el conocimiento de la industria nacional de la producción de pastas alimenticias, se han elaborado una serie de tablas y gráficos que nos sirven para explicar cómo es el mercado en nuestros días.

A continuación nos centraremos en la distribución del mercado y el grado de concentración en él, con los datos obtenidos a partir del Ranking de Empresas del sector Fabricación de pastas alimenticias, cuscús y productos similares.

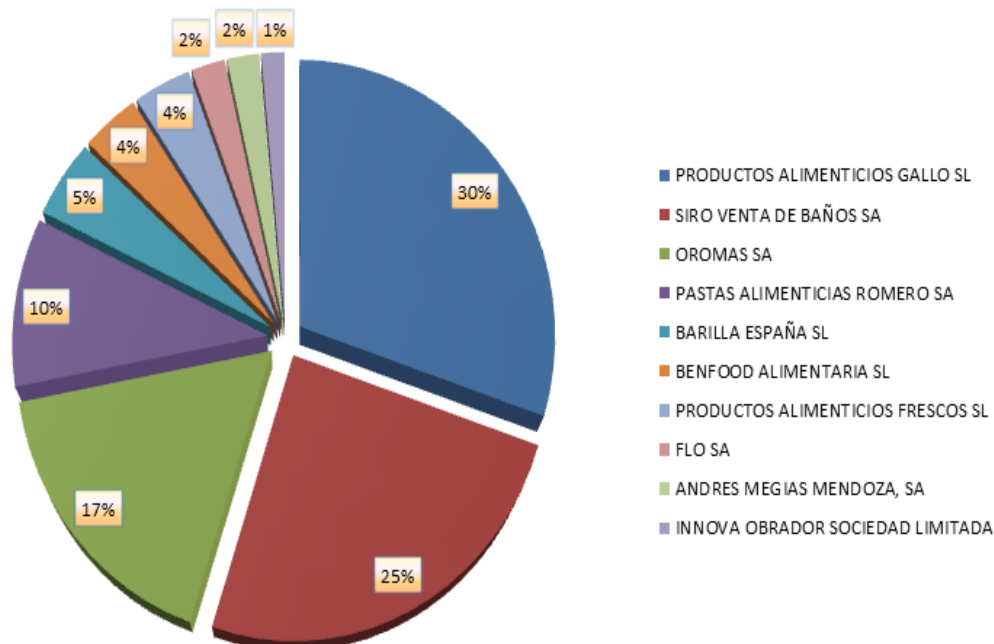
TABLA II: Ranking de empresas españolas en 2016

1	0 ➔	PRODUCTOS ALIMENTICIOS GALLO SL	105.749.883
2	0 ➔	SIRO VENTA DE BAÑOS SA	86.764.000
3	0 ➔	OROMAS SA	59.562.599
4	0 ➔	PASTAS ALIMENTICIAS ROMERO SA	34.745.988
5	0 ➔	BARILLA ESPAÑA SL	16.434.474
6	(ND)	BENFOOD ALIMENTARIA SOCIEDAD LIMITADA	13.170.113
7	1 ↓	PRODUCTOS ALIMENTICIOS FRESCOS SL	13.090.047
8	0 ➔	FLO SA	7.757.000
9	2 ↓	ANDRES MEGIAS MENDOZA, SA	7.377.303
10	(ND)	INNOVA OBRADOR SOCIEDAD LIMITADA	5.303.628

Fuente: Datos El Economista- Ranking de empresas

En la siguiente gráfica se muestran las cuotas de mercado que posee el mercado nacional de pasta durante el año 2016, en la que operaron 47 empresas.

GRÁFICA V: Cuotas de mercado en 2016



Fuente: Elaboración propia. Datos: El Economista



Con los resultados del gráfico anterior se puede comprobar que existen diferencias de tamaño, entre las 10 empresas, observando tres grupos específicos:

-El primero formado por dos empresas, Productos Alimenticios Gallo, la cual posee la mayor cuota de mercado con un 30% y seguida de Siro Venta de Baños con una cuota del 25%.

-En segundo lugar se encuentra Oromas que representa el 17% de cuota y el cuarto lugar lo ocupa Pastas Alimenticias Romero, S.A. con un 10%.

-El resto de empresas, presentan cuotas de mercado relativamente bajas, desde Barilla con un 5% hasta llegar a la última posición con Innova Obrador del 1%.

El análisis del grado de concentración del sector es clave para conocer el comportamiento y el estado del sector donde se va a operar, para ello se ha optado por realizar el cálculo del índice de concentración del sector a través del **índice de Herfindahl (Ver Anexo II: Índice de Herfindahl)**

Dicha tasa se calcula sumando los cuadrados de las cuotas de mercado de las empresas de un determinado sector o mercado.

Tras realizar dicho índice, nos sale un resultado de 0,1952, es un índice bajo debido a que a partir de la quinta empresa las aportaciones al Herfindahl son muy poco relevantes. La rivalidad es alta y las diferencias de tamaño son grandes.

Para poder determinar razonablemente el grado de concentración es importante también conocer el **número equivalente de empresas**, es decir, el número de empresas de igual tamaño que darían lugar a una industria de grado de concentración. El resultado del número equivalente de empresas es de 5,05 y su interpretación es que en este mercado de 47 empresas, todas ellas se comportan como si existieran 5 del mismo tamaño.

Estamos ante una industria en la que operan muchas empresas y entre ellas hay grandes diferencias de tamaño, por lo que podemos clasificarla como industria dominada.



La tipología de estructura industrial es de competencia asimétrica, ya que la empresa más grande del mercado, tiene una cuota del 30%, siendo esta Productos Alimenticios Gallo.

4 EL ENTORNO DE LA EMPRESA

El concepto de entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa, que ésta no puede controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial. (Mintzberg, 1984)

El análisis del entorno sirve para identificar los principales aspectos estructurales de una industria que condicionan el comportamiento de las empresas y determinan su rentabilidad.

Se dividen en entorno general, que son aquellos factores exógenos que afectan por igual a todas las empresas que desarrollan su actividad en un momento y/o lugar determinado, que permiten identificar las amenazas y oportunidades que afectan directamente a la empresa. Y entorno específico que afectan principalmente a una determinada empresa, como puede ser los competidores que hay, los proveedores etc... (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007)

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PESTEL

El análisis del entorno es un estudio de los factores del entorno en el que operan las empresas; de cómo afectan a la organización y gestión de una empresa. Es decir, es el análisis del entorno general de una industria, en el cuál las empresas no pueden influir. Su importancia reside en que los cambios pueden suponer una reorientación de la propia estrategia de la empresa. (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007).

En este análisis se estudian los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que están relacionados entre sí, aunque a cada empresa e industria les afectan de manera diferente. Además hay otros dos factores que están relacionados con estos términos y en la actualidad tiene gran relevancia para las empresas y la sociedad, ecológico y legal. (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007)

➤ **Factores políticos-legales:** en este factor incluye el impacto de todo cambio político o legislativo que puede afectar a las empresas (políticas de comercio exterior, gubernamentales, previsiones de legislaciones futuras,...) (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007).

Respecto a los factores políticos en España, nos encontramos en un momento en que se destacan muchos escándalos de corrupción, convirtiéndose en uno de los problemas de mayor preocupación para los españoles.

También hay que tener en cuenta los cambios políticos que recientemente han sucedido en todo el mundo, como la salida de Reino Unido de la Unión Europea y que las pasadas elecciones de EEUU las ganó Trump ya que puede tener grandes repercusiones en las negociaciones con estos países.

➤ **Factores Económicos:** afecta a como las organizaciones consiguen su beneficio y como han de organizarse para ello. Los factores que influyen son factores macroeconómicos (Tipo de interés, el precio del cambio de moneda, la apreciación o depreciación de una moneda...) o microeconómicos (la forma en la que está organizada el adquisitivo de los clientes (Kotler, P. y Keller, K.L., 2012).

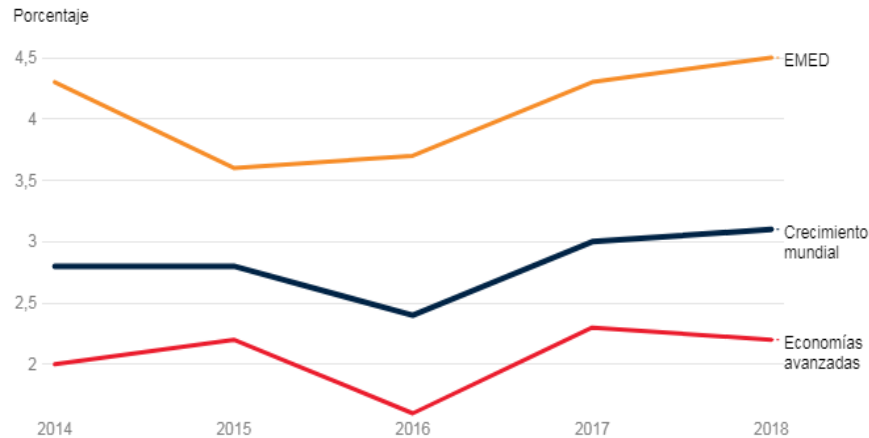
A medida que se atenúan los factores adversos que afectan a los países exportadores de productos básicos, se prevé un repunte del crecimiento de las economías emergentes y en desarrollo.

Un aspecto que causa gran inquietud es el ritmo más moderado de crecimiento potencial de las economías de mercados emergentes y en desarrollo (EMED) ,¹³ que según las previsiones continuará disminuyendo en la próxima década.

El crecimiento mundial se aceleró notablemente en 2017, respaldado por una recuperación generalizada tanto de las economías avanzadas como de las economías de mercados emergentes y en desarrollo, y se espera que aumente en 2018.

¹³ EMED: Economías de mercados emergentes y en desarrollo.

GRÁFICA XI: Crecimiento mundial



Fuente: Banco Mundial¹⁴

Factores Socio-Culturales: recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad como las condiciones culturales ecológicas, religiosas, educativas étnicas del sistema social en su conjunto. Habrá que conocer los valores o creencias de los distintos mercados a los que se dirijan para producir y vender el producto deseado. (Guerras y Navas, 2007).

Dichos factores se preocupan por explicar cuáles son los aspectos sociales e institucionales que inciden en la propensión hacia la actividad emprendedora. Dentro de estos factores podemos encontrar determinados fenómenos como la marginalidad social, la religión, la familia, el entorno empresarial, la cultura, etc. (Santos, 1998).

Según Amit (1993), si la función empresarial ha florecido, debe haber una congruencia entre la construcción ideológica-cultural y el comportamiento económico.

En el caso que ocupa, pastas alimenticias tiene un fuerte respaldo en la sociedad. Es un producto que gusta a un amplio espectro de la población y que además es muy económico.

¹⁴<https://blogs.worldbank.org/voices/es/en-10-graficos-las-razones-del-fuerte-crecimiento-mundial-previsto-para-2018>



Factores Tecnológicos: es una cuestión que cobra gran importancia desde hace aproximadamente medio siglo. Por tanto, se configura como uno de los pilares básicos en los que las empresas deben basar su competitividad. Dentro de este factor están incluidos los costos y disponibilidades de los factores productivos utilizados en las empresas así como los nuevos productos o servicios que podrían sustituir los productos o servicios actuales ofrecidos (Ackoff, 1972).

Todo avance científico, desarrollo de I+D e inversión son fundamentales en una industria en constante movimiento. Los departamentos buscan los mayores avances, además se buscan nuevas formas de gestión eficiente y maximizar el respeto al medio ambiente y causarle el menor impacto al mismo con la actividad industrial.

Usar maquinas punteras en los procesos de esterilización, envasado, empaquetado o mezclado de la materia prima es parte fundamental de la fabricación y una de las inversiones más importantes a las que tiene que hacer frente la empresa. Además, la utilización de equipos informáticos y software especializado hoy en día es fundamental, consiguiendo así la automatización de procesos y un control perfecto de los mismos.

Factores Ecológicos: este factor, que empezó a tener relevancia en las últimas décadas, se ha hecho importante debido a la concienciación de la existencia de la escasez de materias primas, la contaminación de las empresas y para convertir la empresa en una organización ética y sostenible. (Kotler, P. y Keller, K.L., 2012)

La materia prima con la que se elaboran los productos es sémola de trigo duro 100% requisito necesario para poder denominar a un producto de “Calidad Superior” según la reglamentación técnico-sanitaria española.

Pastas Alimenticias Romero se encuentra ubicada en una zona privilegiada donde se cultiva trigo duro de alta calidad el cual se transforma en sémola también en la propia región. En un área geográfica muy próxima a Daroca se concentran la mayoría de las más importantes semolerías independientes de España, de las cuales dos de ellas están participadas por Romero. El resto de ingredientes que se utilizan para fabricar especialidades (huevo pasteurizado, espinaca y tomate principalmente) son productos totalmente naturales y de primera calidad. No se utiliza ningún tipo de aditivo, colorante

o agente artificial. Debido al proceso de fabricación a altas temperaturas y al bajo contenido en agua de la pasta seca el consumo preferente de los productos es de hasta tres años desde la fecha de envasado.

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER

La comprensión de las fuerzas competitivas revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella en el largo plazo, con el objetivo de que la empresa consiga un posicionamiento estratégico eficaz. La estructura de un sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva.

Un alto grado de rivalidad supondrá la limitación de la rentabilidad del sector, dependiendo dicha rivalidad de la intensidad con la que las empresas compiten así como de la base sobre la cual compiten (Porter, 2008)

Las 5 fuerzas de Porter juegan uno de los papeles más importantes, nos hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinan la rentabilidad que se pueden tener en el mercado a largo plazo, así como también pueden maximizar los recursos y superar a la competencia.

GRÁFICA XII: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia. A partir de Porter, M. (1979).



↻ **Rivalidad de la industria:** Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad de un sector y dependiendo de la intensidad con la que compiten las empresas y la base sobre la que compiten, el grado de rivalidad disminuirá las utilidades de un sector. (Porter, 2008)

Hay gran rivalidad en este sector, ya que son muchas las empresas /marcas que compiten en este sector. Actualmente, hay marcas blancas o grandes marcas, pero que para muchos consumidores no hay diferencia y solo terminan fijándose en el precio del producto. Además, la gran competencia que hay entre las marcas en este sector, ha hecho que se reduzca el precio medio de la pasta.

Algunos de los puntos que se pueden tener en cuenta en este sector:

- **Crecimiento**, el cual está muy limitado. Es muy difícil distinguirse de otras empresas, ya que todas o casi todas las que actúan actualmente en el mercado producen los mismos tipos de pasta (integral, clásica, al huevo.....).

- **Barrera de salida**, en este sector son muy relevantes. Es fácil que si uno se sale del sector, es posible que otra empresa del mismo sector adquiera sus activos y así pueda posicionarse mejor en el mercado.

-**Diversidad entre los competidores:** Aunque exista un líder claro, las empresas están comprometidas en el sector, su único negocio es la fabricación de pastas alimenticias y su objetivo final es intentar ganar la máxima cuota de mercado posible.

-**Diferenciación del producto:** no es una característica determinante, ya que muchos consumidores no consiguen ver la diferencia entre unas marcas y otras.

-**Rivalidad de la marca:** Hay empresas líderes, como hemos comentado anteriormente y las demás tratan de incrementar su posición en el mercado.

↻ **Poder negociador de los clientes:** Según nos detalla Blázquez, Dorta y Verona (2006), la fortaleza de los compradores de un sector o mercado será responsable de la bajada de precios, manteniendo, o incluso incrementando, la calidad del producto o



servicio por adquirir, obligando a los competidores a competir entre sí, lo cual puede incidir de forma negativa en la rentabilidad de dichas empresas.

Una posición estratégica interesante para combatir estas circunstancias sería encaminarse hacia la búsqueda selectiva de clientes más favorables, abriéndose a mercados nuevos, o concentrándose en el mercado o segmento de origen y creciendo a través de la adopción de estrategias de diversificación de productos.

Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios. (Porter, 2008). Cuanto mayor sea el número de compradores, menos atractivo es el sector.

Los compradores de pasta son numerosos, pero hay acuerdos comerciales con las principales cadenas de supermercados, que por lo tanto hace que la balanza se incline a favor del comprador.

El poder negociador de los clientes, tendrá que ver con el volumen de compra que estos realicen, por lo que si los grandes compradores suelen ser los supermercados este punto también es favorable para el comprador. Además, cabe destacar en este punto que la diferenciación del producto es muy reducida, ya que es difícil diferenciar el producto de un proveedor u otro, y que el precio se inclina hacia el comprador ya que es un producto de bajo coste.

🔪 Poder negociador de los proveedores: Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. (Porter, 2008)

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración.

La fortaleza de los proveedores puede marcar el ritmo de los beneficios de los competidores, por lo que una buena posición clara de la empresa puede evitar dicha

situación sería la integración hacia atrás y la expansión hacia nuevos mercados tanto geográficos como de nuevos productos. (Blánquez, Dorta y Verona, 2006)

Hay un buen poder de negociación. Aunque buena parte también dependerá del volumen de compra. Hay pocas harineras en Aragón con lo cual se elegirá aquella con un precio más competitivo.

↗ Entrantes potenciales: La posibilidad de que nuevas empresas con productos similares a los propios entren en el mercado ejerce presión sobre precios, costes y la tasa de inversión necesaria para competir, ya que puede suponer una disminución de la cuota de mercado de las empresas ya existentes, y en definitiva, la limitación de la rentabilidad potencial de un sector. Para evitarlo, son utilizadas diferentes barreras de entrada a la industria así como represalias por parte de las establecidas (Porter, 2008).

En dicho mercado operan tres grandes competidores además de las marcas blancas, y es poco probable la entrada de nuevos actores. El mercado nacional se lo reparten principalmente entre: Gallo, Siro y Romero quedando un porcentaje muy reducido a otros grupos. Es un sector que requiere un alto capital para poder entrar, por lo que puede ser un factor determinante para la entrada de nuevos rivales en el mercado.

↗ Sustitutos: estos productos cumplen la misma función o similar que los ofertados en la industria. Colocan un techo a los precios debido a que los productos sustitutivos limitan la potencial de rentabilidad de una empresa. (Porter, 2008)

La pasta puede aportar muchos nutrientes al ser humano, es un producto muy consumido y no tiene sustitutos como tal. Se podría hablar por ejemplo de la Quinoa, que es un pseudo cereal, técnicamente es la semilla de una hierba, aunque es considerado un grano. Es un alimento que posee los 8 aminoácidos esenciales para el ser humano, por lo que es un alimento completo y de fácil digestión.

Por otro lado podríamos mencionar los fideos de Tofu, que no son realizados por las empresas clásicas de pasta, como puede ser Pastas Romero, y podrían ser un sustituto de la pasta aportando gran cantidad de nutrientes.



5 ANÁLISIS INTERNO

En este apartado se analiza la necesidad de realizar un estudio de la empresa y sus características con el fin de relacionarlas con la rentabilidad, de acuerdo con la aproximación tradicional del análisis interno. Según Chandler (1962) el análisis interno lo define como determinación de los objetivos a largo plazo para la empresa. Así como la adaptación de las acciones más adecuadas y asignación de recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos. (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007)

5.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un instrumento dentro del análisis interno de Porter, que hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas necesarias para llevar a cabo la venta de un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte de valor asociado al producto final y representa también una parte del coste total del producto. Se divide en actividades primarias y de apoyo. (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007)

La cadena de valor de una empresa debe ser contemplada como una parte de un sistema de valor más amplio que incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes fundamentalmente. El objetivo del análisis de la cadena de valor está en identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación de valor total obtenido. Estas fuentes pueden estar tanto dentro de cada una de las actividades básicas como en las interrelaciones entre las actividades.

Engloba varias actividades que según su vinculación directa o indirecta con el proceso productivo. Estos dos grupos son:

Actividades primarias: Actividades primarias: están constituidas por las funciones que forman el ciclo productivo.

1) Logística interna: El proceso en la elaboración de pastas alimenticias se inicia con la recepción y almacenamiento de materia prima, esta operación consiste en el pesado y



almacenamiento temporal de cada una de las materias primas necesarias para el proceso de elaboración de las pastas alimenticias. Es necesario realizar un análisis de la misma para asegurar la calidad de la materia prima adquirida, así como hacer un control de inventarios.

2) Fabricación u Operaciones: actividades necesarias para convertir las materias primas en producto final, es decir la transformación física de los productos. (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007)

La empresa se encarga del proceso productivo de los productos. Es una de las actividades más importantes para la empresa, ya que es aquí cuando aplican la diferenciación y adaptación de los productos a las exigencias de los clientes. Pastas Romero se diferencia por la calidad de sus productos, pudiendo aprovecharse de las economías de escala y de experiencia, lo cual le otorga una ventaja competitiva.

3) Logística externa: actividades implicadas en el almacenamiento y distribución del producto al consumidor. (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007)

Cuenta con un servicio de transporte externo con varios distribuidores. Por un lado para los lugares más cercanos a la fábrica, el encargado de los productos es Transportes Melendo, y por otro para el resto de la península se encargan Carreras y DHL.

Esta compañía vende sus productos de forma exclusiva al por mayor, es decir a las grandes superficies, pero también cuenta con un pequeño porcentaje de venta a minoristas (pequeños comercios) y a particulares.

4) Marketing y ventas: aquellas actividades que proporcionan los medios necesarios para que el consumidor pueda comprar el producto, así como las que tratan de inducir la compra. (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007)

Pastas romero se da a conocer principalmente en revistas de alimentación, en actos publicitarios como la “Muestra Gastronómica de la pasta y el dulce” en ferias y en salones internacionales de la alimentación.



Se preocupa también de satisfacer a sus clientes y ofrece una gran variedad de ayudas y servicios como la página web, un recetario online y facilidad para contactar con ellos vía email o telefónica. Actualmente se ha visto modernizado publicitándose en nuevas redes sociales como Facebook y Twitter donde dan a conocer su historia y toda su cartera de productos, de este modo le permite ampliar su red de clientes e informar así de la actividad empresarial en un mundo tan activo como es Internet.

5) Servicio post-venta: son las actividades a realizar o mantener valor al producto. (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007)

La empresa proporciona servicios post-venta como son la atención telefónica al cliente, o atención online, en el que si se tiene algún problema con sus productos te solucionen inmediatamente el problema.

Actividades de apoyo: no forman parte del proceso productivo pero sirven de soporte del proceso productivo. (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007)

1) Abastecimiento: también conocido como aprovisionamiento, está relacionado con el proceso de compra de los factores productivos. (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007)

Pastas romero tiene acuerdos con sus proveedores para la compra de la materia prima, compra de maquinaria necesaria para el proceso de producción del producto, e inversiones en innovación en sistemas de dicha producción.

2) Desarrollo tecnológico: Actividades relacionadas con la mejora de producto y los procesos productivos, como la investigación, diseño.... (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007)

Esta actividad es importante puesto que ayuda a la mejora de sus productos, la inversión en I+D para diferentes productos celíacos es importante ya que durante los últimos años ha realizado investigaciones en relación a este tipo de productos.

El desarrollo tecnológico es útil para ofrecer correctamente los productos que los consumidores desean, de la manera más eficiente.

3) Gestión de recursos humanos: es el soporte fundamental para todas las actividades primarias. (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007)

El departamento de recursos humanos tiene gran relevancia. Así, este departamento tiene que fomentar el éxito de la empresa apoyando y animando a los empleados. Pastas Romero apuesta por la formación continua, la adaptación de los trabajadores a las nuevas tecnologías y una mejora continua de los procesos. **(Ver Anexo IV: Organigrama de la empresa)**

4) Infraestructura: son las actividades administrativas de la empresa que sirven como soporte para el conjunto de la empresa. (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007)

Pastas Romero posee una organización matricial donde el Director General nombra a un comité de crisis y a uno de calidad y gestión ambiental. Cada departamento es el encargado de realizar cada una de sus tareas, formado por el de administración, responsable de fábrica; el cual es el encargado de la recepción de materia prima, de la producción y de su almacén, el de logística, compras, ventas exportación, ventas nacional, responsable técnico encargado del mantenimiento y por último el responsable de calidad y gestión medioambiental el que realiza las gestiones de laboratorio.

GRÁFICO XIII: Cadena de Valor



Fuente: Porter 2010

Tras realizar el análisis de la cadena de valor, podemos observar que las actividades más importantes en la que destaca la empresa dentro de las actividades de apoyo son las siguientes:



-Desarrollo tecnológico: Pastas Romero es pionero en cuanto al desarrollo tecnológico, puesto que siempre está a la última utilizando en cada momento las últimas tecnologías que existen en el mercado. Considera en todo momento la innovación tecnológica como un elemento clave en el éxito empresarial

-Gestión de recursos humanos: Esta empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos integrado en la organización que, ha tenido una labor importante en el desarrollo de la compañía. Se encargan de coordinar a las personas dentro de la organización, para que se consigan las metas establecidas.

En cuanto a las actividades primarias, destacamos las operaciones como la más importante, ya que es el momento clave donde la empresa genera diferenciación y adaptación de los productos.

5.2 TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

El objetivo del análisis interno de la empresa según Penrose (1959) y Wernerfelt (1984), consiste en el estudio del papel que tienen los recursos y capacidades en el análisis estratégico. (Grant, 2006)

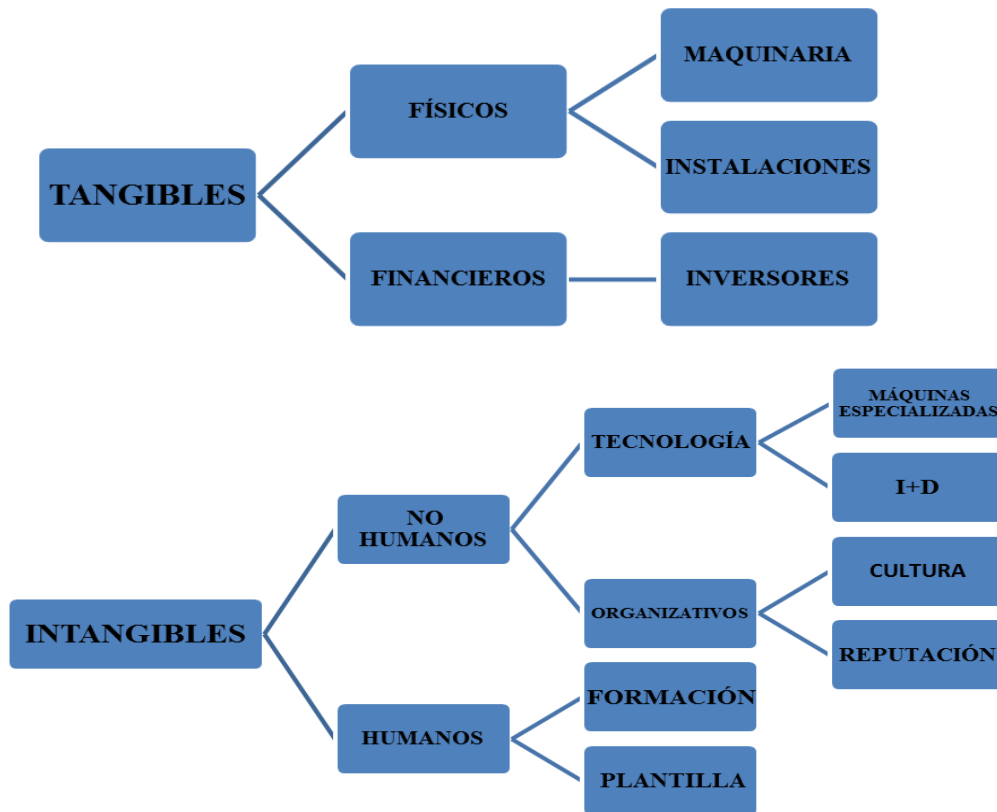
Para Wernerfelt (1984) la Teoría de los Recursos y Capacidades se basa en la eficiencia que adquiere una empresa mediante el aprendizaje colectivo y singular de la organización en función de los recursos y capacidades distintivas que controla, y a través de las cuales adquiere ventajas competitivas.

5.2.1 Recursos

Los recursos de una empresa son todos aquellos activos que están a disposición de la organización. Se distinguirían tres principales tipos. El primero son los tangibles que son los recursos fáciles de detectar y evaluar a partir de estados contables; este a su vez se divide en físicos y financieros. Los segundos son los intangibles que son los recursos que presentan dificultad para cuantificarse, pero representan un gran valor dentro de la empresa (en muchas ocasiones pueden permanecer invisibles) y se dividen en la tecnología, la reputación y la cultura. Por último, son los recursos humanos que engloban todas aquellas personas que aportan su servicio a través de la utilización de

sus conocimientos, habilidades y destrezas, su valoración es complicada en gran medida debido a la relevancia del trabajo en equipo. (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007)

GRÁFICA XIV: Recursos de Pastas Romero



Fuente: Elaboración propia

Los recursos que dan ventaja competitiva a Pastas Romero se indican en el gráfico XIV, entre los que hay que destacar la tecnología. Es necesaria maquinaria especializada para la producción, control de calidad e investigar en nuevos controles y productos. Esta empresa dispone de las últimas novedades para la fabricación de pasta, en la que cabe destacar la máquina de pasta larga, pasta corta y pasta laminada. Las claves de Pastas Romero son la renovación y la modernización constante de las instalaciones y de los procesos productivos.



Pastas Romero cuenta con unas instalaciones localizadas en Daroca, con 11.000 metros cuadrados de superficie construida para el desarrollo de su actividad. Otro punto a destacar es la cultura de la empresa, la idea comercial de pastas romero “calidad al mejor precio” es tan clara como sus valores, basados en el respeto fundamental por la persona e incluye una firme creencia en su capacidad. Otros valores compartidos son “Trabajo en equipo”, “compromiso compartido”, “actitud emprendedora”, y “mejoras continuas y constantes”. Estos valores representan el espíritu de esta empresa.

La reputación de una empresa es uno de los puntos que determina su éxito o fracaso. Pastas Romero da mucha importancia a la tradición, en primer lugar en el logo aparece: “desde 1926”, resaltando que es una empresa asentada en el mercado y con mucha experiencia de producción. La empresa pretende dar confianza y fiabilidad a sus consumidores creando un vínculo “familiar”; por eso debido a la gran tradición de la empresa y su familiaridad posee una imagen de marca fiel.

El departamento de recursos humanos es una parte fundamental del negocio. Fijan los requisitos de contratación, implementan la formación y apoyan el desarrollo y el crecimiento de toda la organización. Todo ello para garantizar que las personas con las que cuentan son las adecuadas, con las habilidades requeridas en los puestos idóneos

5.2.2 Capacidades

Las capacidades se definen como aquellas actividades que la empresa hace mejor que los competidores y son difíciles de imitar y dependen de los recursos de la empresa. (Ventura, 2008)

Las capacidades de pastas romero son una combinación de sus recursos. Los recursos no son productivos por ellos mismos. Esta empresa no sería una compañía de éxito sin todas las personas, recursos y equipos técnicos que la componen.

Con la combinación de los recursos y capacidades, se consigue una gran cuota del mercado. Además de una cuota de mercado alta, posee una gran experiencia laboral y de alto grado de conocimiento tras largos años en el sector.

5.3 ANÁLISIS VRIO

Tras analizar los recursos y capacidades de la empresa hay que destacar aquellos que consiguen una ventaja competitiva para la empresa y hacen que la organización sea única y se diferencie del resto de competidores.

La cantidad y calidad de los recursos y las capacidades de la empresa determinarán su potencial para competir con éxito en cada uno de los negocios en los que actúa. Sin embargo, es importante precisar que no todos los recursos y capacidades de la empresa son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles, sino solo aquellos que poseen una serie de atributos o características (Barney y Clark, 2007).

Un método práctico y sencillo es observar si cumplen los cuatro requisitos VRIO¹⁵, A continuación se van a analizar los recursos y las capacidades de Pastas romero para ver cuáles de ellos son más importantes, es decir, le confieren una ventaja competitiva sostenible.

ILUSTRACIÓN III: Análisis Vrio



Fuente: Jay B. Barney 2007

¹⁵ VRIO: Valioso, Raro, Inimitable y Organización

TABLA III: Matriz VRIO

Recursos y capacidades	Valioso	Escaso	Inimitable	Organización adecuada	Implicaciones competitivas
Sistema logístico	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Gestión de los RR.HH.	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Diseños exclusivos en pasta a precios razonables	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva a sostenible
Tecnología	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva a sostenible
Capacidad de reacción ante cambios	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Atención al cliente	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Concepto de marca (reputación)	Sí	No	-	-	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Sistema logístico:** es valioso, ya que pastas romero posee una amplia red de distribución internacional para asegurar que la logística sea eficaz y sus productos lleguen de forma adecuada a sus tiendas. Sin embargo, no es escaso, debido a que todas las empresas competidoras poseen un sistema logístico eficaz. Por ello, pastas romero presenta una paridad competitiva en relación al sistema logístico.



- ✓ **Gestión de los recursos humanos:** este aspecto es valioso porque su manera de gestionar estos recursos dota a la empresa de una mayor fuerza debido a la motivación que consiguen proyectar en sus empleados. Por otro lado, no es escaso, ya que la mayoría de competidores poseen una política similar. Esto indica que se encuentra en paridad competitiva.
- ✓ **Diseños exclusivos de pasta a precios razonables:** la dualidad entre el precio asequible de sus artículos y los diseños atractivos de pasta le confieren uno de sus mayores valores. Es escaso, ya que hay productos que no lo poseen sus competidores. Este aspecto es difícil de imitar por su coste. Con todo ello, podemos afirmar que le confieren a pastas romero una ventaja competitiva sostenible.
- ✓ **Tecnología:** proporciona una ventaja competitiva sostenible, ya que ha llevado a cabo ideas innovadoras que ningún competidor utiliza. Este recurso es valioso, escaso, inimitable y cuentan con una organización adecuada para ello.
- ✓ **Capacidad de reacción frente a los cambios de la demanda:** Pastas Romero se encuentra en paridad competitiva, debido a que es valioso porque es importante adaptarse a los cambios del mercado y en especial en este sector. Sin embargo, no es escaso, ya que sus mayores competidores también consiguen adaptarse a los cambios de la demanda.
- ✓ **Capacidad de apoyo y atención al cliente:** en este aspecto, también se encuentra en paridad competitiva debido a que es valioso porque es necesario que el cliente reciba un buen trato. Pero, por otro lado, no es escaso ya que la mayoría de las empresas realizan esta actividad de forma similar.
- ✓ **Concepto de marca (reputación):** el prestigio y el reconocimiento es importante para la continuidad de una empresa, por lo que la reputación es un recurso valioso. No lo consideramos escaso porque la mayoría de empresas de su entorno tienen también una buena imagen de marca (en mayor o menor medida). Por ello, se encuentra en paridad competitiva en relación a este aspecto.



5.4 ANÁLISIS DAFO

Tras analizar los recursos y capacidades de la empresa hay que destacar aquellos que consiguen una ventaja competitiva para la empresa y hacen que la organización sea única y se diferencie del resto de competidores.

Tal y como indican Heizer y Render (2009), la matriz o análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta, las principales conclusiones se derivan del mismo. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (**Ver Anexo III: Análisis DAFO**)

6 ESTRATEGIA COMPETITIVA

6.1 INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización de empresas es un proceso para la creación de empresas al otro lado de las fronteras nacionales. Es todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional; (Root 1994, Welch y Loustarinen 1988 y Rialp 1999)

La estrategia de internacionalización es una estrategia de crecimiento, de expansión de las actividades de la empresa. En general se distinguen dos estrategias básicas de crecimiento: estrategia de diversificación, refiriéndose al desarrollo de nuevas actividades que no tienen ninguna relación con las que ha realizado la empresa, y de expansión las que englobaría las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

TABLA IV: Estrategia de expansión

Producto Mercado	Actual	Nuevo
Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Ansof 1976

En este apartado se tratará la internacionalización como un proceso dinámico, se considera que la empresa lleva a cabo su internacionalización a través de un proceso en el cual se acumula conocimiento de los mercados exteriores. En el mercado nacional, Pastas Romero fue creciendo lentamente hasta llegar a una posición privilegiada.

La internacionalización busca nuevos mercados con productos actuales, por ello, la estrategia de crecimiento por desarrollo de mercados es la más adecuada para esta empresa, una estrategia que expande a otras partes del mundo los productos.

La globalización está acelerando la internacionalización de las empresas españolas. En muchos casos, la supervivencia de las empresas pasa por afrontar la salida al exterior. La internacionalización ofrece posibilidades de crecimiento, sin embargo, también provoca que las empresas se enfrenten a nuevos retos.

Respecto a las estrategias de entrada en mercados exteriores, Pastas Romero constituye las siguientes:

-Exportación

En cuanto a los mercados, compite a nivel internacional por lo que intenta entrar en nuevos mercados potenciales y mantenerse en ellos el mayor tiempo posible. La expansión a nuevos mercados, aunque es arriesgada, le permite obtener una mayor rentabilidad, y al estar presente en el mercado mundial consigue aumentar su reputación.



La internacionalización le ha permitido crear nuevos mercados que impulsan el propio crecimiento de la compañía. Participa en algunas de las ferias de alimentación más importantes del mundo.

"Nuestro crecimiento en 2017 llegará por la exportación y por los nuevos productos en España". Es la tercera generación al frente de este negocio que conserva valores. Así, apunta que sus previsiones son optimistas para 2017, basadas en la exportación y la innovación en el mercado nacional, señaló el director general de Pastas Romero, Francisco Javier Romero, en una entrevista a Aragón Digital.

Empezaron en los países de nuestro entorno, Marruecos, Portugal, Francia... Después aumentaron al norte de Europa y ahora están en Guinea Ecuatorial, que es muy importante para ellos; República Dominicana, Cuba, esporádicas y dependiendo del momento y la situación del país, o China, donde han empezado aunque es muy difícil, cada vez a más; en la India, también está creciendo.

El segundo mayor fabricante de pasta de España ha anunciado que elevará un 33% su fabricación gracias a la modernización de una de sus seis líneas productivas, según nos detalla el periódico de Aragón. Este incremento responde principalmente a la ampliación de las exportaciones de la compañía, que ya representan el 30% de sus ventas, además de permitir mejorar el rendimiento de su planta productiva. Entre los nuevos mercados donde ha introducido sus pastas figura China, Centroamérica, Finlandia o Venezuela. En total, está presente en más de una treintena de países

- Acuerdos de colaboración

En cuanto a los acuerdos de colaboración, a lo largo de la historia la compañía aragonesa Pastas Alimenticias Romero, S.A., ha llegado a un acuerdo con Carrefour para comercializar hasta dieciséis variedades de su amplia gama de productos de la marca Romero.

El acuerdo viene a potenciar el crecimiento de esta compañía, que el pasado año ocupó el segundo puesto por volumen de fabricación del país. Y de este modo, también consigue por primera vez estar presente en los 240 puntos de ventas que Carrefour



posee por todo el país, modificando así su estrategia única de fabricación, mantenida durante tres generaciones

La empresa, con un carácter de innovación constante, lanza al mercado “Pasta Simpsons” este producto tras el acuerdo alcanzado con *20th Century Fox*. Se ha trabajado especialmente en el diseño y en el tamaño de las figuras de los personajes de la famosa serie que nació en el año 1989, para que fueran lo más parecidos posibles a los dibujos animados.

El nuevo producto “Pasta Simpsons” ya ha empezado a distribuirse a nivel nacional en los supermercados e hipermercados de Carrefour, Alcampo y Consum, en un formato de 500 grs, muy cómodo para el consumo diario.

6.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

La ventaja competitiva desde la perspectiva de la estrategia de diferenciación de Porter, es intentar ofrecer productos o servicios únicos o distintos a los competidores para obtener una valoración mayor por parte de los consumidores. El objetivo es conseguir una mayor cuota de mercado que los competidores, ofreciendo productos o servicios mejores por el mismo precio. (Johnson, G. y Scholes, K., 2001) Es por ello que, Pastas Romero, para destacar en el mercado, debe diferenciar su producto al de la competencia, el cual lo hará apoyándose en dos pilares fundamentales, la calidad y la innovación.

Esta empresa sigue una estrategia de diferenciación para competir con sus rivales. Los productos con los que compete cumplen la misma función, por lo que necesitan diferenciarse para adaptarse mejor a las necesidades y requerimientos del cliente final.

Tal y como nos cuentan en su video corporativo: “Pastas Romero trabaja con la imaginación y las ideas. Son ellas las que le permiten crecer y mejorar”. Por eso cuidan sus departamentos de calidad, responsabilidad medioambiental e I+D. Esta compañía ha presentado sus principales novedades de especialidades de pasta. Destaca particularmente la buena acogida que ha tenido el nuevo catálogo de pasta seca rellena,



así como el lanzamiento de una línea de pasta tradicional, de gran tamaño y elaborada con moldes de bronce que rinde homenaje a la técnica de la pasta artesanal.

La empresa posee proyectos en I+D, recogiendo las necesidades de distintos segmentos del mercado con la presentación de una colección de pasta sin gluten; (productos para celíacos) mientras por otro lado sigue creciendo en la demanda de su producto ecológico.

“Es algo importante y que venimos haciendo desde hace tiempo. Raro es el año que no sacamos productos nuevos, que unas veces funcionan y otras no tanto. Pero esto es así, el mercado es soberano y elige si un producto va adelante o no. Afortunadamente, en los últimos años hemos tenido suerte y lo que hemos lanzado está teniendo éxito. Pero seguimos innovando y quién sabe si en el futuro sacaremos productos novedosos, con sabores diferentes a los que estamos acostumbrados en el sector de pasta, que no me atrevo a decir porque están en fase de proyecto” detalla el director general de la compañía.

Pastas Romero considera importante la innovación y por ello destina una considerable cantidad de sus activos a este aspecto. Con ello consigue generar más valor a sus productos y así mantener su puesto frente a la competencia, para qué así no se quede atrás.

Esta compañía ha presentado sus principales novedades de especialidades de pasta. Destaca particularmente la buena acogida que ha tenido el nuevo catálogo de pasta seca rellena, así como el lanzamiento de una línea de pasta tradicional, de gran tamaño y elaborada con moldes de bronce que rinde homenaje a la técnica de la pasta artesanal.

La empresa lanza continuamente productos novedosos para la empresa, de esta forma consigue ampliar su cartera de productos crea en primer lugar lanzó al mercado la pasta ecológica con marca propia, más tarde también lanzó al mercado en 2015 un nuevo producto llamado “Kung food”, sabrosos fideos orientales de pollo, vegetales o con sabor mediterráneo, presentados en un envase fácil de llevar, y listos en tan solo tres minutos. Desarrollo un novedoso “Nacksnack” de macarrones fritos crujientes,



fabricados con las mejores materias primas: macarrones de trigo duro, aceite de oliva y sal.

Y por último la novedosa pasta “Los simpsons”, pasta infantil, la compañía espera que este lanzamiento se convierta en uno de los líderes de ventas en la categoría de pasta infantil. La innovación que realiza no sólo tiene lugar en sus productos, también en sus envases. La iniciativa Pasta-Activepack ha contado con la colaboración de las empresas Plásticos del Segura, que ha abordado el escalado industrial de la solución de envase activo, lo que le ha permitido innovar en nuevas soluciones de envase de alto valor añadido, y Pastas Alimenticias Romero, que ha validado el nuevo envase activo con productos propios y ha evaluado la alta calidad y seguridad del envase desarrollado.

Además de esto, posee proyectos en I+D, recogiendo las necesidades de distintos segmentos del mercado con la presentación de una colección de pasta sin gluten; (productos para celíacos) mientras por otro lado sigue creciendo en la demanda de su producto ecológico.

En definitiva esta empresa consigue su ventaja competitiva gracias a su departamento de innovación asociado con el conocimiento de las necesidades del cliente en cada uno de los mercados en los que está presente. Esto le permite a la empresa estar a la cabecera del sector, proporcionando a sus clientes las últimas novedades.

7 CONCLUSIONES

La finalidad de este proyecto era estudiar, identificar, analizar y valorar la estrategia y ventaja competitiva de la empresa Pastas Romero con el objetivo de averiguar qué estrategia lleva a cabo, mediante la evolución de la empresa y la situación en la que se encuentra. A raíz de esto, se han analizado todos los aspectos que afectan a la compañía, desde los factores más generales y específicos del entorno donde actúa, hasta los elementos internos más particulares de la compañía.

De los objetivos marcados en la introducción y mediante los cuales se ha desarrollado este análisis estratégico, podemos observar como se ha conseguido lograr hacer un análisis estratégico de dicha empresa a nivel nacional y mundial, analizando tanto su



entorno interno como externo llegando a unas ciertas conclusiones gracias a la matriz DAFO, que nos muestra como la empresa está bien situada en el mercado frente a los competidores.

La empresa consigue diferenciarse de la competencia a través de una serie de elementos que hemos podido ver a lo largo del trabajo, que hacen que la empresa genere más valor y prestigio, son factores clave para la obtención de ventajas competitivas frente a sus competidores. Podemos destacar que la empresa cuenta con proveedores de la misma provincia que les suministran tanto harinas como envases y embalajes.

Cuentan con un proveedor en Daroca que les permite poder mejorar la calidad, la selección de trigo duro y también un aporte económico, porque les evita los gastos de transporte. También produce una gran variedad de productos adaptándose al mercado y ofreciendo un valor añadido, la empresa basa su éxito empresarial en la “Marca Aragón” además de estar presente en más de una treintena de países. Además la empresa apuesta por el I+D+i lo que le permite lanzar nuevos productos que le hacen diferenciarse de la competencia.

En cuanto a la calidad, la empresa presenta un slogan: “Ingredientes de siempre, sabor auténtico”. Con esto se plasma su actitud frente a la innovación basada en la calidad, Por ello la materia prima con la que se elaboran los productos es sémola de trigo duro de alta calidad. Este requisito es necesario para poder denominar a un producto de “Calidad Superior”. Pastas Alimenticias Romero fue la primera empresa del sector en España en obtener la certificación de calidad ISO 9001:2000 (última versión ISO 9001:2008) y la certificación en la norma medioambiental ISO 14001:2004. En la actualidad, cuenta además con las certificaciones en seguridad alimentaria ISO 22000:2005 y la IFS (International Food Standard) en su nivel avanzado. Estas certificaciones han sido realizadas por AENOR y distinguen a la compañía dentro de su sector en materia de control de calidad, medioambiente y seguridad alimentaria.

El Departamento de Calidad, centralizado en el moderno laboratorio de la propia fábrica y con personal técnico cualificado coordina y verifica el cumplimiento de las normas y avanza en la implantación de nuevos controles para la mejora continua. Desde 1994 está



certificada oficialmente por el C.A.A.E¹⁶ para la fabricación de pasta ecológica. El número de registro de AENOR¹⁷ es ER-0129/2/00.

Como hemos visto anteriormente en el Análisis VRIO, la empresa posee una fuente de ventaja competitiva por sus diseños exclusivos de pasta frente a aquellas empresas que no lo hacen, esto le confiere a la empresa mayor valor. Destacando también la tecnología porque ha llevado a cabo ideas innovadoras frente a sus competidores.

La cadena de valor de Porter es uno de los instrumentos más importantes usados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa. Porter divide las actividades básicas según su vinculación directa o indirecta con el proceso productivo en dos grupos: actividades primarias y actividades de apoyo, hemos podido observar que las más importantes para la empresa son el desarrollo tecnológico, la gestión de recursos humanos y las operaciones.

Como conclusión general se puede deducir que Pastas Romero es una empresa muy antigua y familiar, y que por ello le da tanta importancia a la confianza y a la estrecha relación entre empresas y clientes.

En principio se puede concluir que donde mayor comercialización tiene sus productos es en Aragón, su lugar de origen, pero se ha podido comprobar que poco a poco se ha ido extendiendo de tal forma que ha traspasado fronteras llegando así al mercado internacional. Ha conseguido mantenerse con buenas cifras en el mercado y continuar con toda una tradición durante tantos años sin apenas problemas económicos.

La clave del éxito ha sido su ventaja competitiva en diferenciación que ha hecho posible que la compañía pueda desarrollar la estrategia que lleva a cabo. Esto ha sido posible gracias a su reputación, cultura y tecnología.

¹⁶C.A.A.E: Comité Aragonés de Agricultura Ecológica

¹⁷AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación



Con la internalización, la empresa ha conseguido una gran importancia empresarial y una mejor imagen y prestigio de la compañía. En mi opinión es uno de los factores más importantes y relevantes para esta empresa, como ya he mencionado a lo largo del trabajo, ya que exporta sus productos a una treintena de países, y que en un futuro este debería suponer para la empresa su mayor volumen de negocio. Pastas Romero es un ejemplo de empresa familiar y asentada en el mercado, trabajando día a día sin olvidar sus valores, y teniendo en cuenta en todo momento la fidelidad hacia sus clientes.

8 BIBLIOGRAFÍA

Artículos

ABELL, D. F. (1980). “Defining the Business”, Prentice Hall, Englewood.

AMIT, R.; GLOSTEN, L. y MULLER, E. (1993). Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 5, 815-834, Basil Blackwell Ltd

BARNEY, J. B. Y CLARK, D. N. (2007). “Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage”, *Oxford University Press*.

BLÁZQUEZ SANTANA, FÉLIX; DORTA VELÁZQUEZ, JOSÉ ANDRÉS; VERONA MARTEL, MARÍA CONCEPCIÓN. (2006) Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 16, núm. 28, julio-diciembre, 43-56

BUENO, E. Y MORCILLO, P. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*. Madrid: McGraw-Hill.

CASARES, J.; ARANDA, E.; MARTÍN, V.J.; CASARES, J. (2013): *Distribución Comercial*, 4ª edición, Thomson Reuters, Madrid.

FISHER LAURA Y ESPEJO JORGE. (2011). *Mercadotecnia* (4ª ed.). MC Graw Hill.

FLAVIÁN, C. Y POLO, Y. (1997). Identificación de patrones de comportamiento estratégico en la gran distribución española. *Información Comercial Española (Revista de Economía)* (763), 99-119.

GARCÍA, S.;& DOLAN, S. (1997) *La dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Mc Graw Hill <https://www.crecenegocios.com/los-valores-de-una-empresa/>



GRANT, R. (2006). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Thompson Civitas. Harvard Business Review (América Latina).

GUERRAS MARTÍN, L. A. y NAVAS LÓPEZ, J. E. y (2007). “Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa”, Thompson Civitas.

HEIZER Y RENDER, 2009 “Principios de administración de operaciones” Pearson, 7 edición.

JOHNSON, G. Y SCHOLLES, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prantice Hall.

KOTLER, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de Marketing. de la A a la Z*. (D. C. Bilbao, Trad.) Madrid: Pearson Prentice Hall

KOTLER, P. Y KELLER, K.L. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed.). Madrid: Pearson Educación.

MAPAMA (2018): Informe del Consumo de Alimentación en España 2017, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

MERCASA (2016): 1966-2016 Cincuenta años de Mercasa. Mirando al futuro, un paso por delante, Mercasa. Disponible en http://mercasa50aniversario.es/50/wp-content/uploads/2016/04/50_anos_de_alimentacion_en_espanna.pdf Consultado el 04/07/2018

MERCASA (2017): Alimentación en España 2017. Producción, Industria, Distribución y Consumo, Mercasa, Madrid. Disponible en <http://xn--alimentacionenespaa-d4b.es/ae/sectores> Consultado el 23/08/2018

MARTIN, V.J. (2014): “Veinticinco años de alimentación en España. De dónde venimos y hacia dónde vamos en los hábitos de consumo de alimentos y bebidas”

MINTZBERG, H. (1984). *La Estructuración de la Organizaciones*. Editorial Ariel.

PORTER, M. (1979). "Cómo las fuerzas competitivas estrategia de la forma". Harvard Business Review.

PORTER, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

PORTER, M. E. (2010) *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. Editorial: Píramide

RIALP, A. (1999). Los Enfoques Micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española (ICE)*, nº 781, pp. 117-128.



ROOT, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books, Massachusetts.

ROMERO PASTAS. Recuperado de: <http://www.pastasromero.com>

RUIZ, F. M. (1998). *Relación rentabilidad-riesgo en el contexto de los grupos estratégicos*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 1(7), 33-44.

RUSSELL L. ACKOFF. (1972). *Un concepto de planificación de empresas*. LimusaWiley, México.

SANTOS CUMPLIDO, F. J. (1998). *La Teoría de la Función Empresarial: Una aproximación cualitativa al empresario sevillano*. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.

THOMPSON ARTHUR Y STRICKLAND (2001) A. J. III, Mc Graw Hill, 2001 “*Administración Estratégica Conceptos y Casos*”

VENTURA, J. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid: Paraninfo.

VERONA MARTEL, MARÍA CONCEPCIÓN. (2006) Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 16, núm. 28, julio-diciembre, 43-56

WELCH, L.S. Y R. LUOSTARINEN. (1988). Internationalization: evolution of a concept, *Journal of General Management* 14(2), 34-55

WERNERFELT, B. (1984). *Strategic Management Journal*, Vol.5 No 2.

Apuntes

Dirección de la Producción. (2016-2017). 3º Grado de Administración y Dirección de Empresas. *Estrategia de Operaciones en un entorno global (Tema2)*. Universidad de Zaragoza (FECCEM).

Estratégica, D. (2016-2017). 3º del Grado de Administración y Dirección de Empresas. *Formulación de la estrategia* (tema 6). Universidad de Zaragoza (FECCEM).

Estratégica, D. (2016-2017). 3º del Grado de Administración y Dirección de Empresas. *Análisis interno de la empresa* (tema 5). Universidad de Zaragoza (FECCEM).

Estratégica, D. (2016-2017). 3º del Grado de Administración y Dirección de Empresas. *Organización y Evolución de la Industria* (tema 4). Universidad de Zaragoza (FECCEM).

Webgrafía



<https://techpress.es/pasta-activepack-proyecto-ensado-seguro-de-pasta/>
<http://www.itene.com/sala-de-prensa/notas-de-prensa/i/9624/60/pasta-activepack-envase-activo-para-proteger-y-conservar-las-pastas-alimenticias>
<http://economipedia.com/definiciones/concentracion-de-mercado.html>
<https://www.youtube.com/watch?v=BUYQroGURSw>
<https://guiaempresas.universia.es/PASTAS-ALIMENTICIAS-ROMERO.html>
<https://www.crecenegocios.com/los-valores-de-una-empresa/>
http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/pastas-romero-invertiracinco-millones-euros_65410.html
<https://www.cnae.com.es/actividades.php?grupo=C>
<https://blogs.worldbank.org/voices/es/en-10-graficos-las-razones-del-fuerte-crecimiento-mundial-previsto-para-2018>
http://www.mercasa.es/files/multimedios/1534000748_Consumo_y_gasto_en_pastas_alimenticias.pdf
http://www.mercasa.es/files/multimedios/1470593606_Cincuenta_anos_de_alimentacion_en_Espana.pdf
http://webfacil.tinet.cat/usuaris/cortuhon/SHEET_ROMERO_20150827173233.pdf
<https://guiaempresas.universia.es/PASTAS-ALIMENTICIAS-ROMERO.html>
<http://www.aragondigital.es/noticia.asp?notid=151495>
<http://www.itene.com/proyectos-de-difusion-abierta/i/9504/56/pasta-activepack>
<http://ferransalacasasampere.blogspot.com/2016/12/pastas-alimenticias-romero-daroca.html>
<http://www.escuelahosteleria.org/portal/recetas/materiales/FWD2hCNIo.pdf>
http://www.notasdeprensa.io/es_ES/notas-de-prensa/romero-se-convierte-en-el-segundo-fabricante-de-pastas-alimenticias/29303/
<http://ferransala.com/pastas-alimenticias-las-marcas-de-fabricante-compiten-en-precio/>
http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/pastas-romero-invertira-6-millones-ampliar-fabrica-daroca_1077361.html
<http://ranking-empresas.economista.es/PASTAS-ALIMENTICIAS-ROMERO.html>



[http://www.mercasaediciones.es/alimentacion_2016/pdfs/Alimentacion en Espana web_2016_150px.pdf](http://www.mercasaediciones.es/alimentacion_2016/pdfs/Alimentacion_en_Espana_web_2016_150px.pdf)

<https://www.barilla.com/es-es>

<https://www.gruposiro.com/>

http://www.mercasa.es/files/multimedios/1308849035_DYC_1997_36_103_109.pdf

[https://tecnosa.es/info_downloads/Alimentacion en Espana 2017.pdf](https://tecnosa.es/info_downloads/Alimentacion_en_Espana_2017.pdf)

http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/pastas-romero-entra-accionariado-harinas-lozano_84890.html

<http://www.cnae.com.es/actividades.php?grupo=C>

https://www.einforma.com/servlet/app/prod/DATOS_DE/EMPRESA/PASTAS-ALIMENTICIAS-ROMERO-SA-C_QTUwMDU0Njc1_de-ZARAGOZA.html

<http://www.myconsulting.es/evento-saborea-pastas-romero>

<https://www.heraldo.es/noticias/economia/2018/04/10/pastas-romero-recompensa-nueve-decadas-marcando-diferencia-1234290-309.html>

<http://www.revistaaral.com/es/notices/2007/11/carrefour-premia-a-pastas-romero-como-mejor-pyme-agroalimentaria-de-aragon-64429.php#.W50Ktc4zbIU>

<https://miss-ecourbanita.blogspot.com/2014/10/pastas-romero.html>

<http://ferransalacasasampere.blogspot.com/2014/09/pasta-romero-de-daroca-segundo-en.html>

<https://www.pastasgallo.es/nuestro-compromiso>

<https://www.gruposiro.com/>

<https://www.barilla.com/es-es>

<http://www.oromas.com/grupo-HV.html>

<http://alimentaria-bcn.orgamice.com/2016/ficha/empresa/tutti-pasta,-s.a./0001033554>

<http://pastasromero.com>

Redes sociales [Facebook](#), [Twitter](#) y [Youtube](#)



9 ANEXOS

ANEXO I. CARTERA DE PRODUCTOS

ROMERO	250 g	500 g	1 Kg	3 Kg	5 Kg
SPAGHETTI / Spaghetti	•	•	•		•
TALLARÍN / Long noodles	•	•			•
SÉMOLA DE TRIGO DURO / Durum wheat semolina	•	•			•
MARAVILLA / Wonder	•	•	•		•
LLUVIA / Rain	•	•			•
ESTRELLA / Star	•	•			•
PEPITAS / Seeds	•	•			•
LETRAS / Alphabet	•	•			•
CONCHITAS / Little shells	•	•			•
PISTÓN Nº 1 Y 2 / Ditalina nº 1 & 2	•	•			•
TIBURÓN Nº 0 Y 1 / Snails nº 0 & 1	•	•			•
GALETS / Snails		•		•	
FIDEUÁ / Pipes	•	•			•
FIDEO CABELLO / Vermicellini	•	•	•		•
FIDEO ENTREFINO / Vermicellini nº 2	•	•	•		•
FIDEO GRUESO / Vermicellini nº 3	•	•	•		•
MACARRÓN PLUMA Nº 2 Y 5 / Macaroni nº 2 & 5	•	•			•
MACARRÓN Nº 3 / Macaroni nº 3	•	•	•		•
MACARRÓN RAYADO / Grooved macaroni	•	•			•
ESPIRALES / Twists	•	•			•
<i>ESPECIALIDADES / SPECIALITIES</i>					
SPAGHETTI 3 SABORES / Tricolour spaghetti	•				•
MACARRÓN RAYADO 3 SABORES / Tricolour macaroni	•	•			•
ESPIRAL 3 SABORES / Tricolour twists	•	•			•
MARGARITAS 3 SABORES / Three flavour margharite		•			•
SPAGHETTI AL HUEVO / Egg spaghetti	•				•
MACARRONES AL HUEVO / Egg macaroni	•				•
ESPIRALES AL HUEVO / Egg twists	•				•
FARFALLE / Bow - tie		•			•
NIDOS TAGLIATELLE ESPINACAS / Tagliatelle with spinach		•		•	
NIDOS TAGLIATELLE AL HUEVO / Egg tagliatelle		•		•	
CANELÓN / Caneloni 1000 unidades					
LASAGNA / Lasagna 500 unidades					
PAN RALLADO / Grated bread	•	•			
PAN RALLADO CON AJO Y PEREJIL / Grated bread with garlic	•				



MI PASTA

MI PASTA	250 g	500 g	1 Kg	3 Kg	5 Kg
SPAGHETTI / Spaghetti	•	•	•		•
MACARRÓN PLUMA Nº 3 / Macaroni nº 3	•	•	•		•
FIDEO CABELLO / Vermicellini	•	•	•		•
FIDEO ENTREFINO / Vermicellini nº 1	•	•	•		•
FIDEO GRUESO / Vermicellini nº 3	•	•			•
MARAVILLA / Wonder	•	•			•
TIBURÓN / Snails	•	•			•
TALLARÍN / Long Noodles	•	•			•
ESTRELLA / Star	•	•			•
FIDEUÀ / Pipes	•	•			•
ESPIRALES / Twists	•	•			•



DA ROCCA	250 g	500 g	1 Kg	3 Kg	5 Kg
SPAGHETTI / Spaghetti	•	•	•		
MACARRÓN / Macaroni		•	•		
FIDEO CABELLO / Vermicellini		•	•		
ESPIRAL / Twists		•	•		
ESPIRAL 3 SABORES / Tricolour twists		•			
FIDEO ENTREFINO / Vermicellini nº 2			•		
FIDEUÀ / Pipes		•			
TIBURÓN / Snails		•			
MARAVILLA / Wonder		•			

En Forma

EN FORMA	250 g	500 g	1 Kg	3 Kg	5 Kg
MACARRONES / Macaroni		•			
PENNE RIGATE / Penne Rigate		•			
ESPIRALES / Twist		•			
FUSILLINI / Fusillini		•			
CINTAS EN NIDO / Pasta in nest		•			
TAGLIATELLE / Tagliatelle		•			
SPAGHETTI / Spaghetti		•			

Fuente: Pastas Romero



ANEXO II: ÍNDICE DE HERFINDAHL

EMPRESAS DE PASTAS ALIMENTICIAS	Facturación (€)	Cuota de mercado	CRn	Cuota^2
PRODUCTOS ALIMENTICIOS GALLO SL	105.749.883	30,22%	30,22%	0,09131
SIRO VENTA DE BAÑOS SA	86.764.000	24,79%	55,01%	0,06147
OROMAS SA	59.562.599	17,02%	72,03%	0,02897
PASTAS ALIMENTICIAS ROMERO SA	34.745.988	9,93%	81,96%	0,00986
BARILLA ESPAÑA SL	16.434.474	4,70%	86,66%	0,00221
BENFOOD ALIMENTARIA SL	13.170.113	3,76%	90,42%	0,00142
PRODUCTOS ALIMENTICIOS FRESCOS SL	13.090.047	3,74%	94,16%	0,00140
FLO SA	7.757.000	2,22%	96,38%	0,00049
ANDRES MEGIAS MENDOZA, SA	7.377.303	2,11%	98,48%	0,00044
INNOVA OBRADOR SOCIEDAD LIMITADA	5.303.628	1,52%	100,00%	0,00023
TOTAL	349.955.035,00	100,00%	H	0,19779
			N	5,05575

Fuente: Elaboración propia

ANEXO III: ANÁLISIS DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minoría de ventas • Elevada inversión para nuevas maquinarias • Dificultad para adaptarse a nuevos cambios tecnológicos (en los que las maquinas han de renovarse para adecuarse a las necesidades del proceso productivo) • Altos costes para la creación del producto • Elevados costes en publicidad 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de nuevos competidores • Pocos proveedores • Grandes competidores que manejan gran parte del mercado • Empresas de pastas con mayor fuerza de ventas • Compra de otros productos alternativos por parte del consumidor.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de productos (pasta de trigo duro, con vegetales, al huevo, integral, ecológica, pan rallado... • Personal cualificado • Poseer transporte propio para el reparto del producto y para la compra del mismo. • Gran inversión en I+D en productos para celíacos • Alto control de calidad • Acuerdos con Carrefour para comercializar 16 variedades de su gama de productos • Fabricación del producto en una instalación adecuada • Un buen precio del producto • La calidad del mismo • Una buena presentación (envoltorio etc...) 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la empresa gracias a nuevos cambios • Realizar un producto comestible, de fácil venta y gran consumo • Gran número de clientes • Aumento de la población celiaca • Existencia de barreras a la entrada • Cuentan con una media plantilla, siendo un total de 79 empleados

Fuente: Elaboración propia