Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de LACASA S.A.
Strategic analysis of LACASA S.A.

Autor

Carlos Gros Navarro

Directora

Consuelo González

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza
2018/2019

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

Análisis estratégico de LACASA S.A.

Strategic analysis of LACASA S.A.

Autor / *Author*

Carlos Gros Navarro

Director / *Director*

Consuelo González

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Análisis Estratégico

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen: El objetivo de este trabajo es el estudio de las estrategias empresariales que utiliza El grupo Lacasa. Analizando la empresa tanto internamente como externamente y todas las estrategias seguidas durante estos años se comprueba que partiendo de una empresa familiar mediante unas buenas estrategias El grupo Lacasa ha conseguido ser una empresa de gran tamaño y en continuo crecimiento.

Abstract: *The objective of this work is the study of the business strategies used by the Lacasa group. Analysing the company both internally and externally and all the strategies followed during these years, It's found that starting from a family business through good strategies The Lacasa group has managed to be a large and continuously growing company.*

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

Palabras clave: mercado, análisis estratégico, análisis interno, análisis externo, entorno específico, entorno general, valor añadido, PEST, Porter, DAFO, CAME, estrategia.

Agradecimientos del autor: Agradecer tanto a la Universidad de Zaragoza como al claustro de profesores la formación recibida a lo largo de estos años. Agradecer también a mi tutora Consuelo González, por ayudarme a conseguir realizar este proyecto, ya que, gracias a sus consejos y correcciones, esfuerzo y dedicación ha sido posible llegar hasta aquí. Para terminar, agradecer a mis familiares y amigos todo el apoyo y el ánimo que me han dado durante esta gran etapa de mi vida. Muchas gracias.

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

Índice

INTRODUCCIÓN *6*

HISTORIA DE LA COMPAÑÍA *7*

EL PRODUCTO *8*

EL MERCADO *10*

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL *12*

ECONÓMICOS **13**

POLÍTICOS **14**

SOCIALES **15**

TECNOLÓGICOS **16**

ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO *17*

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER **17**

PODER NEGOCIADOR CON LOS CLIENTES 18

RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS 19

AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS ENTRANTES 20

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES 20

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS 21

COMPETENCIA Y RIVALIDAD **22**

INTEGRACION VERTICAL 22

INTEGRACION HORIZONTAL 22

EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA **24**

ANÁLISIS INTERNO *24*

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO *28*

ANÁLISIS DAFO **28**

DEBILIDADES 29

AMENAZAS 30

FORTALEZAS 30

OPORTUNIDADES 30

ANÁLISIS CAME **31**

MANTENER FORTALEZAS 32

CORREGIR DEBILIDADES 32

EXPLOTAR OPORTUNIDADES 33

AFRONTAR AMENAZAS 33

ESTRATEGIA COMPETITIVA *33*

PERSPECTIVAS DE FUTURO *37*

CONCLUSIONES *37*

BIBLIOGRAFÍA *38*

ANEXO *39*

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

Índice de Tablas

Tabla 1- Producción en la industria del dulce (Produlce) 10
Tabla 2- Ranking Mercados (Top 10) 10
Tabla 3- Producción de cacao en la industria del dulce (Produlce)..... 11
Tabla 4 - Producción de turrones y mazapanes de la industria del dulce (Produlce)..... 11
Tabla 5 - Producción de caramelos y chicles en el sector de dulce (Produlce)..... 12
Tabla 6 - Proyecciones macroeconómicas de la economía española (Banco de España e Instituto Nacional) 13
Tabla 7 - Cambios en los tipos de gravamen..... 14
Tabla 8 – Proyecciones macroeconómicas de la economía española (Banco de España e Instituto Nacional) 14
Tabla 9- Herfindahl 23
Tabla 10- Análisis DAFO..... 29
Tabla 11 - Análisis CAME 32

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 - Lacasitos..... 9
Ilustración 2 - Conguitos 9
Ilustración 3 - Uña, Mentolin, Mauri, Nice 9
Ilustración 4 - Fuerzas de Porter..... 18
Ilustración 5- Competidores -> Mondelez, Ferrero y Natra 19

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

INTRODUCCIÓN

Este Trabajo de Fin de Grado consiste en analizar las estrategias empresariales llevadas a cabo por la Corporación Chocolates Lacasa S.L. o como ellos se denominan "Grupo Lacasa".

Este estudio está motivado para conocer cómo una empresa familiar puede llegar a ser una gran empresa, debido a la buena toma de decisiones estratégicas llevadas a cabo a lo largo de varias décadas. Hoy en día con un gran volumen de facturación próximo a los 140 millones de euros (en 2016), es una empresa de envergadura, madura, conocida en todo el territorio español, presente en varios países europeos y en Sudamérica. Además, no es solo lo recorrido, sino lo que se intuye que pueden llegar a conseguir, apareciendo en más países europeos o incluso llegando al continente asiático, lo que la hacen una empresa digna de estudio, tanto en pasado como presente y a través de previsiones, de su posible futuro. Sus datos son reveladores, ya que en 160 años han pasado de ser una empresa familiar, una microempresa de 2 trabajadores, a tener actualmente más de 500 empleados y pasar del Pirineo aragonés a ser una empresa fijada en toda la península.

También cabe destacar el gran trabajo realizado en los últimos años, que a través de fuerte inversiones como la de 2016 de 6 millones de euros, ha conseguido tener un crecimiento anual en torno al 10% en dicho año, o unas expectativas de duplicar sus ventas para 2020 (200 millones) con respecto al año 2015 y todo ello mientras el mercado sólo crece un 1%.

Para ello se realizará un análisis que constará de cuatro partes, un Análisis Externo centrándose en estudiar la industria dentro de la Península Ibérica con un análisis de los entornos general y específico. La segunda parte se centrará en un Análisis Interno tratando de encontrar las posibles ventajas competitivas que tiene la empresa. En tercer lugar, se hablará de las distintas estrategias que utiliza actualmente la empresa. Y finalmente se tratará de dar una previsión de futuro contando con la información previamente analizada, así como dar un punto de vista de futuros pasos que podría dar la compañía.

Hoy en día, el Grupo Lacasa está plenamente consolidado como uno de los primeros productores nacionales no sólo de chocolates, sino también de dulces infantiles,

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

turrones, bombones y caramelos. Fruto de la política de expansión iniciada por el Grupo en la década de los noventa, los productos de Lacasa cuentan también con una fuerte presencia en los mercados internacionales, en especial en Portugal. Junto a sus tradicionales turrones, los Lacasitos, los Conguitos y Mentolin son tres de los productos más emblemáticos del Grupo Lacasa.

Lacasa cuenta actualmente con 4 fábricas repartidas por la geografía nacional (2 en Zaragoza, 1 en Toledo y otra en Oviedo), así como con una filial comercial en Lisboa (Portugal) y un centro productivo en Dijon (Francia). Su plantilla media supera las 500 personas, aunque en plena campaña esta cifra puede aumentar hasta 700.

HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

La historia[1] del Grupo Lacasa se inicia en la localidad oscense de Jaca, donde Antonio Lacasa fundó en 1852 un almacén en el que vendía tejidos, garbanzos y el chocolate que él mismo fabricaba. Su hijo, José, a finales de siglo decidió limitar la actividad de la empresa a la producción de chocolate y café. Fue entonces, cuando se realizó la denominación de Lacasa, como empresa que ya contaba con 15 empleados.

Durante la primera mitad del siglo XX, Lacasa se consolida como el fabricante de chocolate más importante de la región, cuando comienza su proceso de industrialización al comprar su primer tostador de café en Francia. Después de la Guerra Civil se trasladaron de Jaca a Zaragoza, punto estratégico para el comercio, lugar donde comienzan a aumentar la diversidad de producto introduciendo el turrón y los bombones hechos a mano.

En la segunda mitad de siglo Lacasa se comienza a comercializar por toda España, lo que supuso la apertura de una nueva fábrica en Zaragoza para abastecer estas nuevas necesidades.

En 1972 se constituyó la sociedad mercantil Lacasa S.A. con Doña Carmen Echevarría como presidenta. A finales de esta década, y nuevamente para asumir la fuerte demanda se construyó una nueva fábrica en Utebo, con las últimas mejoras tecnológicas para las distintas líneas de fabricación.

[1] Información encontrada en la web: https://grupo.lacasa.es/quienessomos.html

Con el lanzamiento de los Lacasitos y la compra de la empresa productora de Conguitos la empresa terminó de despegar llegando a crear la sociedad Chocolates Lacasa Portugal al comercializarse en toda la península. Dicho crecimiento se consolidó en los noventa con la adquisición de compañías del sector de chocolates y dulces como P. Mauri S.A., Bombonera Vallisoletana y Chocolates del Norte.

El 28 de noviembre del 2002 Lacasa celebró su 150 aniversario. Con este motivo tan especial, se programaron varios actos entre los cuales destaca la visita a fábrica de El Príncipe de Asturias tras descubrir una placa conmemorativa y firmar en el libro de honor.

Doña Carmen Echeverría Ceresuela. Presidenta del Grupo Lacasa, fallece en 2005 a los 91 años. El espíritu emprendedor de Carmen lideró la transformación del pequeño negocio familiar en un grupo industrial.

En la actualidad, esta firma aragonesa exporta sus productos a 52 países de los cinco continentes, entre los que destacan Portugal, Italia, Francia, Dinamarca, Noruega, México, Colombia, Uruguay, Cuba, UAE, Marruecos, Argelia, Egipto, Angola, China, Corea, Japón, etc. El Grupo Lacasa participa anualmente en ferias internacionales de gran prestigio como la ISM de Colonia (Alemania), Gulfood de Dubái (UAE), Sial Shanghái (China), PLMA de Ámsterdam (Holanda), Anuga en Alemania y Sial de Paris (Francia).

EL PRODUCTO

Grupo Lacasa ofrece una gran variedad de productos a través de sus marcas, son líderes en turrones de praliné y especialidades de chocolate. Su línea de productos es muy diversificada, siempre en torno a chocolates y dulces.

Como marca principal se encuentran los famosos Lacasitos, que ofrecen unas lentejas redondeadas de chocolate con leche, cubiertas con varias capas de azúcar, con una envoltura de diferentes colores dependiendo del país en el que se comercializa y el sello de la firma estampado en todos ellos. Surgieron en los años ochenta, revolucionando el mercado.

Se ofrece en distintos formatos, tubo, con cacahuete, bolsa, bote de 250g, envase familiar, granel, pack 4 tubos, chocolate negro etc.

Ilustración 1 - Lacasitos

En segundo lugar, se encuentran los Conguitos, una marca comprada en 1987 a la empresa zaragozana Conguitos S.L. que los producía con anterioridad. Hay variedades de este producto, pero principalmente son cacahuetes recubiertos de chocolate negro o blanco. Estas variedades son Conguitos Original, Conguitos cacahuete más cereal, Shocobolas, Galleta y Conguitos Color.

Ilustración 2 - Conguitos

En el tercer lugar se encuentran otras marcas de renombre dentro del grupo como la línea de bombonería Uña, los caramelos de menta Mentolin, los caramelos y golosinas Mauri y los caramelos Nice. La línea Uña son bombones tradicionales basados en recetas originales, comprada a la Bombonería Vallisoletana en 1991. Los caramelos Mentolin son unos caramelos elaborados con Menta Piperita, cual producción comenzó en 1933 en la empresa Mauri S.A. la cual adquirió Lacasa en 1992.

Ilustración 3 - Uña, Mentolin, Mauri, Nice

Además, dentro del Grupo la casa contamos con otras marcas como Bariloche, Bombón Sport, Cafés Lacasa, Chocala, Cortados, Divinos, Doblones, Folies, Guapis, La Maison, Mailis, Pecosos, Ricohuetes, Shocoeuros, Stratiatela y Turrón Diamante. (SABI, s.f.)

EL MERCADO

La industria en la que se sitúa Lacasa es la de la fabricación y comercialización de cacao, chocolate y confitería, que se engloba dentro del dulce. Este mercado del dulce está dividido en cinco grupos: caramelos y chicles, turrones y mazapanes, galletas, chocolates y pastelería. Se va a examinar la industria en su conjunto y en los mercados en los que vende el grupo.

	Tm. 2016	**Tm. 2017**	**Evolución**
Mercado Nacional	874.067	879.912	0,67%
Exportación	479.368	514.825	7,40%
Total	1.353.435	1.394.737	3,05%

	M.€ 2016	**M.€ 2017**	**Evolución**
Mercado Nacional	3.497 €	3.545 €	1,37%
Exportación	1.235 €	1.301 €	5,34%
Total	4.732 €	4.846 €	2,41%

Tabla 1- Producción en la industria del dulce (Produlce, 2019)

Según se aprecia en la tabla 1 la producción total de dulces en la industria medida en toneladas en 2017 generó un incremento del 3,05% en gran medida por el incremento de las toneladas exportadas (7,40%), que ya representan el 37% de lo producido.

Ranking mercados	**Tm.**
Portugal	98.773
Francia	82.960
Reino Unido	52.083
EE.UU.	42.844
Alemania	34.916
Italia	33.487
Bélgica	11.163
Países Bajos	10.895
Israel	8.329
Canadá	7.359
Resto U.E.	55.028
Resto Mundo	76.989

Tabla 2- Ranking Mercados (Top 10)

El Grupo Lacasa pretende que las exportaciones superen el 40% de la producción total en 2020 debido al fuerte auge en los principales mercados como Portugal (98.773 toneladas), Francia (82.960 toneladas) o Estados Unidos (42.844 toneladas).

	Tm. 2016	**Tm. 2017**	**Evolución**
Mercado Nacional	216.808	217.242	0,2%
Exportación	66.465	67.861	2,1%
Total	283.273	285.103	0,6%

	M.€ 2016	**M.€ 2017**	**Evolución**
Mercado Nacional	1.272 €	1.298 €	2,1%
Exportación	458 €	451 €	-1,6%
Total	1.730 €	1.749 €	1,1%

Tabla 3- Producción de cacao en la industria del dulce ((Produlce, 2019))

Como se puede apreciar en la tabla número 3 se centra esta vez en el mercado del cacao y chocolate, principal línea de negocio del grupo, en 2017 aumenta su producción en volumen un 0,6% hasta las 285.103 Tm y un 1,1% en valor, alcanzado los 1.749 M€.

Esta tendencia se debe sin duda al comportamiento del mercado nacional, que supone un 76% de la producción total y registra un crecimiento entre el año 2016 y 2017 del 0,2% en volumen y del 2,1% en valor, situándose en una producción para el mercado nacional de 217.242 Tm con un valor monetario de casi 1.300 M€. Por su parte, las exportaciones ganan volumen (+2,1%) y se sitúan en 67.861 Tm, mientras el valor cae un 1,6% hasta los 451 M€.

	Tm. 2016	**Tm. 2017**	**Evolución**
Mercado Nacional	27.975	28.087	0,4%
Exportación	5.903	6.081	3,0%
Total	33.878	34.168	0,9%

	M.€ 2016	**M.€ 2017**	**Evolución**
Mercado Nacional	246 €	254 €	3,1%
Exportación	60 €	65 €	8,4%
Total	360 €	319 €	4,1%

Tabla 4 - Producción de turrones y mazapanes de la industria del dulce (Produlce, 2019)

En cuanto a la producción de turrones y mazapanes como se puede apreciar en la tabla número 4, la mejora del entorno junto al esfuerzo innovador de los últimos años explica el crecimiento entre el año 2016 y 2017 del 0,9% en volumen y del 4,1% en valor. La producción total alcanza las 34.168 Tm por valor de 319 M€. El mercado nacional sigue

suponiendo la gran mayoría de las ventas, superando con 28.087 Tm (+0,4%) el 82% del volumen total producido y el 80% del valor de venta con 254 M€ (+3,1%).

No obstante, la contribución de las exportaciones al crecimiento continúa acentuándose y éstas ya superan el 20% del valor total de ventas de la categoría. Esta tendencia ascendente se explica por el continuo crecimiento del valor exportado (65 M€ en 2017, con un crecimiento del 8,4%) por encima del volumen (crecimiento del 3% hasta las 6.081 Tm) a lo largo de los últimos años.

	Tm. 2016	**Tm. 2017**	**Evolución**
Mercado Nacional	126.278	128.173	1,5%
Exportación	162.393	164.992	1,6%
Total	288.617	293.165	1,6%

	M.€ 2016	**M.€ 2017**	**Evolución**
Mercado Nacional	476 €	484 €	1,7%
Exportación	247 €	286 €	4,5%
Total	750 €	770 €	2,7%

Tabla 5 - Producción de caramelos y chicles en el sector de dulce ((Produlce, 2019)

Por último, según se puede ver en la tabla número 5, el mercado de los caramelos y chicles muestra un crecimiento, entre los años 2016 y 2017, en volumen de producción del 1,6% y de valor monetario de 2,7%. Al ser un mercado que la mayor parte de sus ventas las realiza por volumen en el exterior que el crecimiento en valor monetario (4,5%) sea superior al crecimiento de producción es indicador positivo de crecimiento en este segmento.

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El entorno general, incluye todos los factores externos, por lo que se debe determinar cuáles de ellos influyen sobre decisiones y resultados de la empresa. Estos factores además pueden ser determinantes de oportunidades, si afectan de forma positiva, o bien amenazas si lo hacen negativamente. Para realizar el análisis, organizamos la información en diferentes variables; Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicas. “Análisis PEST”.

Los mismos factores situados en empresas dentro de la misma industria, pueden ser diferentes, por ello hemos de analizar nuestra empresa con detenimiento. Además, conocer los factores del entorno general, es importante para el análisis posterior de

Porter, ya que afectan al entorno específico, concretamente en sus costes, demanda, así como su posición competitiva.

ECONÓMICOS

Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2018-2021)				
Tasas de variación anual sobre volumen y % del PIB				
		Proyección		
	2018	2019	2020	2021
PIB	2,5	2,2	1,9	1,7
Índice armonizado de precios de consumo (IAPC)	1,8	1,6	1,6	1,7
Consumo privado	2,4	2,0	1,7	1,4

Tabla 6 - Proyecciones macroeconómicas de la economía española (Banco de España e Instituto Nacional)

"Las proyecciones contemplan una prolongación, a lo largo del periodo 2018-2021, de la fase alcista del ciclo iniciada a finales de 2013. Los factores sobre los que se sustenta esta evolución proyectada son el mantenimiento de la política monetaria, el fortalecimiento de la situación patrimonial de las empresas y las familias." (Banco de España, s.f.)

Se espera que el crecimiento del PIB evolucione dentro de una desaceleración gradual como consecuencia, entre otros factores, del descenso progresivo de los efectos expansivos de las medidas de política monetaria adoptadas en los últimos años, que hará que las condiciones financieras empiezan a tornarse paulatinamente algo menos favorable.

Como resultado, se espera que, tras presentar un crecimiento del 2,5 % en 2018, el PIB modera su avance hasta el 2,2 % en 2019, el 1,9 % en 2020 y el 1,7 % en 2021. Los precios de consumo han mostrado una notable aceleración en el transcurso de 2018, impulsados por el componente energético.

En cuanto a la inflación, se prevé que la continuación de la fase de expansión, con tasas de crecimiento del producto real superiores a las del producto potencial, generará un aumento gradual de la brecha de producción positiva, concluyendo en un incremento de la inflación subyacente, medida a través del Índice Armonizado de Precios de Consumo (IAPC).

La desaceleración prevista en el PIB junto con en el repunte previsto de la inflación medida en el gráfico a través de la (IAPC) generarán por su lado una leve caída en el

consumo de las familias, es decir, al generar menos riqueza se consume menos. Por lo que, en nuestra industria, que es alimentaria y por ende de consumo diaria, se estima que se vea afectada negativamente. En concreto, las industrias alimentarias que no son de productos de necesidad son las primeras en verse afectadas con la caída del consumo como la que estamos analizando.

POLÍTICOS

En los factores políticos se destacan dos datos muy relativos en los 15 últimos años, el incremento del IVA y los cambios en el paro en España.

Evolución de los tipos de IVA				
Año	Superreducido	Reducido	General	Incrementado
1986 (Inicio)	0%	6%	12%	33%
1992-1	0%	6%	SUBE AL 13%	33%
1992-2	0%	6%	SUBE AL 15%	BAJA AL 28%
1993	Incorporado 3%	6%	15%	Eliminado
1995	Sube al 4%	Sube al 7%	Sube al 16%	-
2010	4%	SUBE AL 8%	SUBE AL 18%	-
2012	4%	SUBE AL 10%	SUBE AL 21%	-

Tabla 7 - Cambios en los tipos de gravamen

En el primer caso es muy relevante que desde 2007 el IVA[2] general subiera de 16% al 21% actual. Cómo se observa en la tabla 7 en 2010 el Gobierno aprobó una subida del 16% al 18% que, a posterior en 2012, con el cambio de Gobierno se volvió a incrementar hasta el 21%. Este aumento del IVA en el caso de LACASA influye en el IVA reducido, al ser productos azucarados, que pasaron de tener un 6% en 1993 a un 10% actualmente con su consiguiente encarecimiento del producto final sin incrementar el valor generado por el mismo.

Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2018-2021)				
Tasas de variación anual sobre volumen y % del PIB				
		Proyección		
	2018	2019	2020	2021
Tasa de paro	14,6	14,1	12,9	12,2
Consumo privado	2,4	2,0	1,7	1,4

Tabla 8 – Proyecciones macroeconómicas de la economía española (Banco de España e Instituto Nacional)

[2] Información encontrada en Wikipedia, web situada en Bibliografía.

Otro de los factores políticos a tratar es la tasa de paro y como está afecta en mayor o menor medida al consumo de las familias.

Como se ve en la tabla 7 la previsión del Banco de España es que el paro en los próximos años disminuya paulatinamente, principalmente por la creación de empleo de baja calidad con contratos temporales y remuneraciones ajustadas. Si bien la previsión de la tasa de paro hace pensar que es un dato favorable para el consumo, el hecho de que provenga de este tipo de empleo, junto con otros indicadores mencionados en el apartado de factores económicos (PIB e IAPC), hacen prever una disminución del consumo privado o consumo de las familias. Por consecuencia se pude esperar un descenso en los próximos tres años de los productos de esta industria al no ser productos de primera necesidad, ya que a priori son los que pueden soportar en mayor medida los descensos de consumo. En cambio, los productos de segunda necesidad o incluso de lujo como son los dulces y chocolates pueden verse reducidos según esta previsión del Banco de España[3].

SOCIALES

El mayor factor social que afecta a la industria del chocolate y/o azúcar es el cambio en el tipo de alimentos consumidos en nuestra sociedad en los últimos años, lo cual ha hecho aumentar el sector considerablemente. El fácil acceso a las materias primas, el abaratamiento del producto final hace que desde mediados de siglo XX el consumo de dulces sea accesible a toda la población, el cual desde entonces ha crecido exponencialmente.

Mirando 15 años atrás, desde la crisis los productos de nutrición más económicos han crecido en ventas ya que hay una relación directa entre escasez de recursos económicos con mala nutrición y obesidad.

“La crisis provoca un aumento de la pobreza, y ésta entraña más riesgo de obesidad. Mala alimentación y obesidad se asocian a la pobreza, pues la dieta de muchas personas pobres puede superar las necesidades de energía, pero carece de los nutrientes necesarios, al basarse en alimentos de bajo coste con pocos nutrientes y alto contenido en grasas” (Antenas, 2013)

[3] Información encontrada en el Banco de España, web situada en Bibliografía. (Wikipedia, 2019)

Entre estos productos destacan los dulces y chocolates, productos muy calóricos, accesibles a todo el mundo ya sea por precio como por disponibilidad y de bajo valor nutritivo. Esto se ve observado por varias causas, en España ha habido un cambio de tendencia en el lugar de compra, antes de la crisis solo un 34% de las personas valoraban bien el lugar de compra con precios bajos, en 2012 era ya el 62% de la población la que se regía por esta característica. Por otro lado, el volumen de gasto en alimentación también ha variado, desde la crisis el consumo de carne de vacuno o pescado fresco (alimentos más caros en la cesta de la compra) se han reducido continuadamente.

Esto nos lleva a los cambios nutricionales obtenidos por la sociedad española en los últimos 10 años. Dietas poco saludables y cómo se ha dicho antes, alimentos de bajo valor nutricional han pasado a ser normalizados en el consumo diario de las familias españolas. "En España ha aumentado el consumo de dulces envasados (galletas, chocolates/cacao y sucedáneos, bollería y pastelería), con un incremento del 3,8% entre 2012 y 2013" (Antenas, 2013)

Estos datos nos hacen comprobar que, pese a la crisis y las malas previsiones de consumo analizadas anteriormente, en los últimos años el consumo de dulces y chocolates ha seguido creciendo y seguirá haciéndolo debido a un cambio en las cestas de consumo de las familias españolas.

TECNOLÓGICOS

En cuanto a los factores tecnológicos, se pueden nombrar varias apariciones de innovaciones técnicas en el mercado, tanto de procesos como de productos que permitirán a las compañías ser más eficientes, diferenciadas y competitivas.

"La tecnología tiene influencia positiva en casi cualquier industria conocida. Su relación con el negocio del chocolate abarca sus sistemas de producción, pasando por la comercialización y llegando a las estrategias digitales para la captación de nuevos públicos y consumidores" (Solutions, 2018)

Tal y como indica el párrafo anterior extraído del portal de Telefónica Business, la tecnología tiene influencia positiva para casi todas las industrias existentes y el chocolate no iba a ser menos.

En los últimos años se han utilizado diferentes técnicas para generar negocio a través de introducir la tecnología del siglo XXI a los procesos de fabricación. Un ejemplo de ello son los empresarios Richard y François Chasseur creadores de la start up Miam Factory (2016), en la cual crean piezas de chocolate por encargo a través de una maquina 3D. "Ofrecen una gran gama de productos personalizados entre los más populares los logotipos de empresa en chocolate, esculturas y miniaturas para boda y celebraciones." (Solutions, 2018)

Esta maquina 3D es una innovación de un hardware traída a este sector, que podrá ayudar a las empresas del sector a fabricar piezas de chocolate exclusivas para sus clientes, diseñar con mayor rapidez los nuevos productos que quieran sacar al mercado y en muchos casos ayudarles a ser más eficientes a la hora de gastar menos materias primas para hacer el mismo producto, ayudándoles tanto en capacidad de diferenciación como en ahorro de costes.

ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Está formado por un conjunto de factores que, de forma directa, afectan a la empresa en función del sector en el que actúan. Como anteriormente se ha citado, dichos factores, se analizan a través de "El análisis de las 5 fuerzas de Porter".

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a analizar el nivel de competencia dentro de una determinada industria para poder desarrollar una estrategia de negocios. El principal objetivo de la industria es intentar buscar oportunidades e identificar las amenazas para las empresas ya establecida en esa industria, lo que determinará sus capacidades para obtener beneficios.

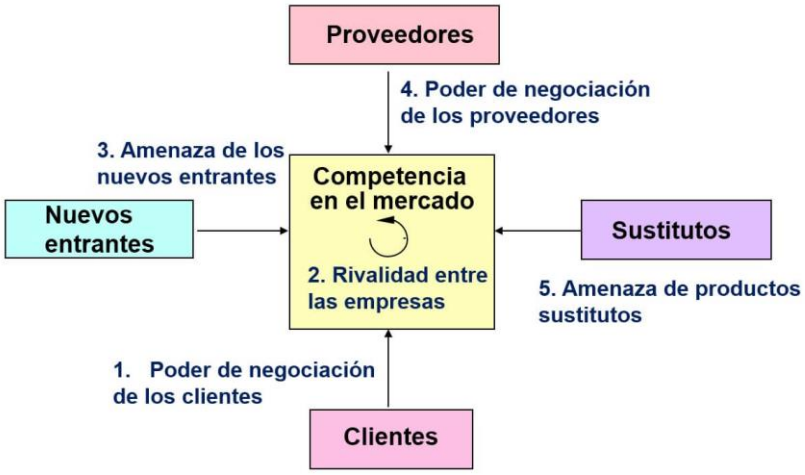


Ilustración 4 - Fuerzas de Porter

PODER NEGOCIADOR CON LOS CLIENTES

"Si los clientes son poderosos se hacen con una mayor porción del valor creado mediante la presión de los precios a la baja, demandando una mayor calidad o servicio y, generalmente, enfrentando a los participantes de la industria unos con otros. El resultado es la limitación del potencial de la rentabilidad de la industria." (Porter, 1982)

Los clientes para la empresa Lacasa son los consumidores finales del producto pues la demanda va a depender principalmente de ellos. Cómo se ha visto en el apartado del mercado, la industria está en auge por lo que experimenta crecimiento tanto en ventas nacionales como en exportaciones. Estos datos muestran que, pese a tener tanta competitividad dentro de la industria hay una gran demanda de producto por la mayoría de los consumidores, consumiendo 24,34 kg/persona/año en el mercado nacional.

En el grupo Lacasa hay una diversificación muy alta debido a que, del principal producto, que es el chocolate, se pueden hacer una gran variedad de productos como son los bombones, turrones, Lacasitos, etc. La competencia en este caso es muy alta debido a su gran diversificación, por lo que se hace a los clientes finales, en este caso los consumidores, dueños de la demanda. Este poder hace que las empresas peleen por maximizar la calidad de los productos y ser de esta forma los elegidos por los compradores.

Por otro lado, se puede apreciar que los canales de distribución tienen poder para negociar los precios. Por canales de distribución se entienden los hipermercados, supermercados, tiendas de proximidad y dulces, maquinas vending o hasta en quioscos. Estos canales de distribución tienen poder negociador con el proveedor por precio debido al hecho de haber una gran variedad de marcas donde elegir por su gran diversificación los costes de cambio para ellos son muy bajos.

En conclusión, el poder negociador de los clientes es muy alto puesto que hay una gran diversificación de productos y marcas, por lo que Lacasa tiene que ofrecer un producto de mucha calidad a un precio razonable. Por ello se esfuerza en tener una cartera diversificada de productos y los más importantes, bien diferenciados.

RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

"La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar múltiples formas incluyendo descuentos en el precio, introducción de nuevos productos, campañas de promoción y publicidad o mejoras del servicio. Una rivalidad elevada limita la rentabilidad de la industria." (Porter, 1982)

Algunos de los competidores más directos de El grupo Lacasa son Mondelez España Commercial S.L. el cual tiene algunas de las maras que más competencia le puede hacer como son Oreo, Milka, Chips Ahoy o Toblerone entre otras marcas; Ferrero Iberica S.A. donde podemos encontrar marcas como Kínder y Nutella o lo propios bombones Ferrero; y para finalizar Natra Chocolate International S.L. donde se dedican a hacer todo tipo de dulces con el chocolate más selecto.

Ilustración 5- Competidores -> Mondelez, Ferrero y Natra

La industria del dulce es una industria madura con empresas que llevan más de un siglo ofreciendo productos de calidad, con una gran cantidad de competidoras con un tamaño equilibrado. Es un sector que tiene un crecimiento moderado y lento, pese a crecer por las exportaciones, debido a su madurez. Las empresas más grandes y experimentadas

tienen mayor capacidad de innovación y de inversión para llevar su producto a otros mercados, pero aun así el crecimiento es lento debido a que en todos estos países existe esta industria y está consolidada.

Además, es un mercado con alta competencia en precios debido a ser productos perecederos y de fácil sustitución, con una gran variedad de productos en el mercado.

Todo ello indica que existe una gran rivalidad la cual, en un mercado tan competitivo hacen que la rentabilidad de la industria sea limitada.

AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS ENTRANTES

"La entrada de nuevas empresas en la industria implica una nueva capacidad y el deseo de ganar cuota de mercado que infunde presión a los precios, a los costes y a la ratio de inversión necesaria para competir. En consecuencia, la amenaza de entrada condiciona el beneficio potencial de una industria." (Porter, 1982)

El sector del dulce presenta barreras a la entrada. Este sector se encuentra con que la industria es madura con economías de escala, ya que las empresas consolidadas llegan a su punto óptimo de producción y pueden producir más a menor coste. Los productos son diversificados, porque el mercado ofrece una gran diversidad de dulces. Hay un requerimiento de capital inicial, puesto que montar una fábrica productora de chocolates o caramelos requiere de una fuerte inversión por el inmovilizado que se necesita. Además de contar con ventajas para las empresas establecidas, independientemente del tamaño, debido a la experiencia en la industria acumulada desde hace años.

Estas barreras junto con la rentabilidad limitada, como se ha mencionado anteriormente, hacen que sea una industria poco apetecible para nuevas empresas.

Si se diera el caso de una nueva entrada, las empresas establecidas podrían reaccionar con una reducción de precios, ya que sus costes de producción por las economías de escala son bajos. De esta forma dificultarían los canales de distribución a la nueva empresa, ya que, pueden negociar exclusividad de distribución y por lo tanto la nueva empresa debería hacerse cargo de la distribución, lo que supone un gasto excesivo.

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

"Cuando los proveedores son poderosos se llevan una porción mayor del valor creado, a través de mecanismos como la fijación de precios más altos, la limitación de la calidad

del producto que ofrecen o el traslado de los aumentos en los costes a los participantes de la industria." (Porter, 1982)

Los proveedores del azúcar y cacao son los principales proveedores en la industria del chocolate. Los costes de cambio entre proveedores son reducidos debido a la alta oferta de estas dos materias primas. Además, son dos productos estandarizados y no tienen amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores.

Por lo tanto, se concluye que no existe poder negociador de los proveedores ya que se buscará a los proveedores que ofrezcan mejor precio a mayor calidad y mejores condiciones de cobro. Por lo que en este aspecto resulta ser un sector atractivo ya que se apropia de mayor valor creado y la mayor parte del beneficio generado.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

"Un producto sustituto presenta las mismas o parecidas funciones que el producto suministrado por la industria, pero de una manera distinta. Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria puede verse menoscabada." (Porter, 1982)

La industria del dulce está tan diversificada que los productos sustitutivos se encuentran en su mayoría dentro de la misma industria como por ejemplo los Huesitos, el Kinder Bueno o el Kit Kat entre otros. La adicción generada por el dulce hace que difícilmente salgas de los productos que se ofertan en el mercado. Aunque también existen diferentes productos sustitutivos fuera de la industria del dulce cómo los snacks salados, frutos secos, las bebidas edulcoradas y sobre todo en estos años con la tendencia a la vida saludable y la "realfood". En los últimos años se ha comenzado a ofrecer comidas poco calóricas pero que puedan saciar la necesidad de comer dulce como barritas edulcoradas, sustitutivos de comida con alta hiperpalatividad que evitan caer en la tentación de comer dulce o salado de forma desequilibrada.

El mercado del dulce como hemos comprobado anteriormente va en aumento por lo que los productos sustitutivos de fuera del mercado tienen menos fuerza que los de dentro del mercado del dulce. Esto no quiere decir que en unos años con la moda de la "realfood" el mercado del dulce caiga. De momento, la "realfood" es más inaccesible puesto que los costes de cambio para el consumidor con relación a dicho producto son mayores debido a que son productos que necesitan materias primas más caras.

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

COMPETENCIA Y RIVALIDAD

INTEGRACION VERTICAL

La configuración vertical de una industria hace referencia a si la empresa realiza las diferentes actividades requeridas para la obtención de materias primas de sus productos o por otro la comercialización y/o distribución de sus productos finales, es decir, integración vertical hacia atrás e integración vertical hacia adelante.

En este caso la integración vertical hacía atrás sería la de fabricar las materias primas que posteriormente se utilizan en el Grupo para producir los diferentes dulces y chocolates que comercializa. Lacasa compra todas las materias primas a diversos proveedores, tanto azucares como cacaos, por lo que carece de integración vertical hacia atrás.

Por otro lado, la integración vertical hacia delante hace referencia a que el grupo aparte de producir se encargase también de distribuir y comercializar sus productos. Cómo hemos visto anteriormente de ello se encargan las diferentes tiendas y cadenas de supermercados que venden sus productos en sus centros. No obstante, recientemente e imitando a su competencia Chocolates Valor que sí dio un paso adelante en este aspecto y creó varias tiendas donde vender sus propios productos, Lacasa[4] abrió en abril de 2019 su primera tienda de productos, situada cerca de la vieja fábrica de caramelos Mauri. En ella se pueden comprar sus diferentes productos, hacer una degustación e incluso la realización de talleres creativos impartidos por los mejores chocolateros del mundo. Esto hace dar un paso hacia adelante al Grupo y crear integración vertical hacia adelante dándoles un ahorro en costes, creación de marca y visibilidad y por ende creación de valor.

INTEGRACION HORIZONTAL

La industria del dulce es una de las industrias más grandes del mercado general, dentro de la cual hay muchas empresas que se dedican a producir, otras a distribuir, otras a comercializar y otras como la del Grupo Lacasa que realizan todas esas actividades económicas.

[4] La noticia a la que hace referencia se encuentra en la web: https://nosolodulce.com/chocolates-lacasa-abre-nueva-tienda-en-barcelona/

Para realizar un análisis de la competencia y rivalidad de la industria se ha buscado en el servidor SABI las empresas que se dedican a estas actividades mediante una búsqueda booleana, filtrando por los CNAE 4636 y 1082, referentes a la comercialización de azúcar, chocolate y confitería y a la fabricación de azúcar, chocolate y confitería respectivamente.

El resultado ha sido de 647 empresas, de las que sólo 577 se han obtenido información de su cifra de ventas en 2017 (expresada en miles de euros). Una vez obtenida la información se ha calculado el índice de Herfindahl y el tamaño de la industria (N).

Nombre	Ingresos de explotación (mil EUR)	CR	CR^2
MONDELEZ ESPAÑA COMMERCIAL SL.	569.624	22,527%	0,050746607
FERRERO IBERICA SA	260.176	10,289%	0,010586828
NATRA CHOCOLATE INTERNATIONAL SL	174.924	6,918%	0,004785521
GREFUSA SL	97.063	3,839%	0,00147347
COMERCIAL CHOCOLATES LACASA SA	77.281	3,056%	0,000934056
SUDZUCKER IBERICA SL	64.213	2,539%	0,000644874
CANTALOU SA	44.786	1,771%	0,000313701
ALMENDRAS FRANCISCO MORALES SA	41.373	1,636%	0,000267704
JOSE LLOPART SA	37.875	1,498%	0,000224356
CEREALTO BRIVIESCA SL.	37.060	1,466%	0,000214803
RUMARDI IMPORTACIONES SL	27.420	1,084%	0,000117589
CRISTALCO IBERICA DE DISTRIBUCION Y TRADING SL	26.856	1,062%	0,0001128
INDUSTRIAS MARJO SL	26.835	1,061%	0,000112621
STI FOODS & LOGISTIC ESPAÑA SL	26.268	1,039%	0,000107914
CHIC-KLES GUM SL.	25.549	1,010%	0,000102085
DILLEPASA SL	19.431	0,768%	5,90487E-05
ISAXCO CONSULTING SL.	17.658	0,698%	4,8766E-05
THE CANDY & TOY FACTORY SL	16.344	0,646%	4,17779E-05
SAEXMA SL	15.535	0,614%	3,77464E-05
RESTO EMPRESAS SECTOR (557)	879.257	0,062%	3,90E-07
∑ CIFRA DE VENTAS	2.528.627	100,000%	0,071223186
		N=	**14,0403717**

Tabla 9- Herfindahl

Para realizar Herfindahl se ha hecho un sesgo con las 20 empresas más grandes y el resto se ha introducido como el resto de las empresas del sector.

El resultado obtenido es el de un índice de 0,07 < 0.2, lo que representa una industria con competencia perfecta y una intensidad en la competencia de precios intensa.

Esta tipología de industria se denomina competencia asimétrica, debido a que una de las empresas analizadas es más grande del 20% de la cuota total del mercado analizada y el resto son pequeñas.

EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA

Cómo se ha analizado en el punto anterior, la industria se encuentra en competencia asimétrica, con una rivalidad intensa, que sumando la existencia de barreras a la entrada se puede concluir que es una industria madura, con un mercado saturado y con una demanda de remplazamiento.

La etapa de madurez es una etapa en la que se estanca la tasa de crecimiento de las ventas, no obstante, es una industria en continuo desarrollo por la innovación de sus empresas más grandes y capaz de generar mayor demanda año a año (3,05% en 2017)[5]. Al existir barreras a la entrada la concentración de la industria es mayor.

Para tener éxito en esta etapa, las empresas deberán mejorar la calidad o las características del producto, adoptar estrategias de nicho, fidelizar clientes, buscar nuevos canales de distribución como la venta por internet o tratar de aumentar el uso o consumo de su producto mediante la innovación.

ANÁLISIS INTERNO

En esta sección se trata de identificar los principales recursos y capacidades que posee la empresa, tanto de carácter tangible como intangible. Para conocer las bases del éxito de una empresa de estas características es imprescindible realizar un análisis interno de la misma. A lo largo de este apartado se va a observar algunas de las características que han ayudado a la empresa a posicionarse.

Michael Porter establece que existen tres maneras principales de posicionarse en el mercado por encima de los competidores: por los precios más bajos, por diferenciación y por enfoque. Esto se define como Ventaja Competitiva (VC).

En primer lugar, se puede hablar de ventaja competitiva en diferenciación de producto puesto que Lacasa es una empresa que se diferencia principalmente por sus chocolates y turrones. Pese a ser una empresa diversificada, por su amplia gama de productos, saben

[5] Este dato figura en el apartado de Mercado en la Tabla 1

centrarse en el chocolate y en los turrones, para diferenciarlos de sus competidores, innovando e invirtiendo en I+D.

En 2013 el grupo Lacasa lanzó una campaña para posicionarse como la empresa más innovadora y poner sus chocolates en primera línea de mercado apostando por la calidad a un precio competitivo. “Han renovado la línea de chocolate en la más amplia extensión de la palabra renovación: desde las fórmulas, el diseño y el packaging, hasta el número de referencias, “nos hemos concentrado en cuatro sabores clave -chocolate negro 70% y con naranja y dos rellenos: café y trufa-, una línea de productos que ha crecido un 86% en el último año.” José Antonio Iniesta, Director de Marketing del Grupo Lacasa” (Sweetpress, 2013)

Otro producto destacado que generó ventaja competitiva en la misma campaña fue el chocolate a la taza ya que fueron pioneros al desarrollar el primer chocolate a la taza sin gluten. En el año que salió la afección a miles de consumidores por el gluten, muchas empresas innovaron sus productos buscando un nicho de mercado para ofrecer a este grupo una alternativa de sus productos. “Lacasa está haciendo un seguimiento exhaustivo de sus lanzamientos, tanto en el análisis de las consultoras como estudios de consumidor, y “salimos con una preferencia del 80% sobre el líder de chocolate a la taza” José Antonio Iniesta, Director de Marketing del Grupo Lacasa”. (Sweetpress, 2013)

En 2017, en la nueva campaña, aprovechando nuevamente las tendencias del mercado de alimentación, en concreto la aversión al aceite de palma (el nuevo enemigo contra la salud) sacaron dos nuevos productos Lacasitos Gold y Conguitos miniShocobolas. “Apuntan desde Chocolates Lacasa que recuerdan que estos productos no tienen gluten ni aceite de palma.” (InfoHoreca, 2017)

Concluyendo con las ventajas competitivas referentes al lanzamiento de productos, al ser un sector de alimentación, fácil de imitar, no son ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, pero que sí generan crecimiento para la empresa al ser los primeros en lanzarlos al mercado.

Otro de los recursos que se puede conferir como una ventaja dentro de este mercado, podría ser el valor de marca. Esto se debe a que, como se ha comentado anteriormente, nos encontramos ante una empresa que lleva más de 150 años dedicándose a dicha

actividad, dónde se ha convertido en una de las marcas más reconocidas a nivel nacional e incluso fuera de las fronteras españolas. Esto es siempre un punto muy positivo, ya que tener cierta reputación va a favorecer y apoyar el crecimiento y desarrollo de la empresa. A la hora de sacar nuevos productos al mercado resulta mucho más sencillo cuando tienes poder o influencia en los consumidores, que al ver un producto de LACASA rápidamente lo van a asociar con una gran calidad y le van a dar una oportunidad desde su lanzamiento. Esto favorece el crecimiento y desarrollo como se ha dicho, puesto que la empresa va a trabajar con cierta seguridad de que sus productos van a tener una buena recibida, aunque no calen de lleno en el mercado. A este fenómeno relacionado a la reputación de la marca lo que se puede asociar a la fidelidad de los clientes, que también van a ser quienes apoyen a la empresa en los momentos más delicados o la prefieran frente a la competencia.

Dentro del análisis interno de la empresa se va a tratar también la cadena de valor, donde se identifica aquellas actividades que resulten más significativas a nivel operativo.

En primer lugar, hay que recordar que la cadena de valor permite hacer un esquema detallado acerca del desarrollo de las actividades de la empresa. Dentro de esta cadena, se dividen las actividades en dos grupos: actividades primarias (fabricación y venta del producto) y actividades de apoyo (apoyo a las actividades primarias).

Las actividades primarias son aquellas que agregan valor de forma directa al producto, y destacamos las siguientes:

1. Logística interna: la organización siempre es un aspecto muy importante dentro de las empresas, el Grupo Lacasa cuenta con 4 fábricas en España, 1 en Francia y filiales en Portugal y Marruecos donde fabrica y almacena sus productos estratégicamente.
2. Producción: la metodología de trabajo y de fabricación también va a influir en la calidad final de los artículos. Cada una de las plantas de fabricación tiene diseñadas unas estructuras concretas para cada producto que fabrican. Con la

nueva adquisición de la planta de Francia se espera elevar la producción un 20% y duplicar el nivel de sus exportaciones, según expectativas del 2018.[6]

3. Logística externa: esta actividad va desde que el producto ha sido preparado para su salida de la empresa hasta la llegada al cliente final. Para ello la empresa cuenta con una gran red de distribución, una red que ha ido construyendo y aumentando con el paso de los años. Desde las plantas de Utebo, las primeras de gran tamaño del Grupo, hasta la última adquisición, la fábrica de SAS, están situadas estratégicamente para ser centros de distribución, tanto para los clientes locales como para los del viejo continente.

4. Marketing y ventas: Lacasa busca que los espectadores o público objetivo de su publicidad quede marcado por dichos anuncios, como se mencionó anteriormente, en el lanzamiento de 2013 hizo una campaña sin gluten, lanzando el primer chocolate a la taza sin gluten "salimos con una preferencia del 80% sobre el líder en taza de chocolate" (Sweetpress, 2013) o en la de 2017, más reciente, donde hizo una campaña contra el aceite de palma. También confía mucho en el boca a boca, una de las formas de publicidad más eficaces.

5. Servicio postventa: un buen servicio postventa siempre es un punto importante en toda empresa con grandes aspiraciones, ya que conseguir solucionar los problemas de los clientes siempre te va a dar una buena imagen y mucha confianza. "El Cliente contará con un servicio postventa a través de la dirección tienda.online@lacasa.es o por medio del teléfono 976.46.21.11." [7]

Y las actividades de apoyo, que no agregan valor al producto directamente, refuerzan la capacidad de las actividades primarias para que agreguen valor. Y se puede destacar:

1. Infraestructuras: como ya se ha comentado anteriormente Lacasa posee tanto varias plantas de producción como comerciales a lo largo del territorio nacional y en alguno de los países vecinos, que conectados con la tecnología SAP se sustentan e informan unos a otros de sus capacidades productivas en JustInTime.

[6] Información encontrada en: https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/lacasa-duplicara-produccion-comprar-planta-francia_1262971.html

[7] Información encontrada en: https://www.tienda.lacasa.es/content/9-condiciones-generales-de-contratacion

Esto hace reducir costes de gestión, pues se sabe la capacidad productiva de cada planta en cada momento.

2. Recursos humanos: los recursos humanos es un tema del que se ha hablado al comienzo de este apartado y uno de los más significativos para la empresa. En continuo crecimiento, incremento su plantilla fija en 40 empleados el año pasado, y además debido a la oscilación de su producción se puede incrementar en 400 trabajadores temporales más para soportar los puntos máximos de demanda.

3. Desarrollo de tecnologías: para conseguir mantenerse en la cabeza de empresas del sector es muy importante estar también a la última en cuanto a tecnología se refiere, por ejemplo, el Grupo Lacasa[8] fue la primera empresa española del sector que consiguió el certificado ISO 9002, concedido por el organismo Lloyd's Register Quality Assurance Ltd.

4. Aprovisionamiento: el abastecimiento de las materias primas necesarias para la fabricación de todos los productos es muy importante, pueden ayudar a reducir costes o incluso ser más respetuosos con el medio ambiente. En este caso la empresa cuenta en sus plantas con diseños[9] de almacenaje que hacen reducir el espacio de envases y embalajes optimizando la distribución de los pallets y así conseguir optimizar los sistemas de transporte y reducir las emisiones de CO2 asociadas.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

ANÁLISIS DAFO

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y reduciendo las amenazas (Johnson, y Scholes, 2001; Ventura, 2008).

[8] Información encontrada en la noticia web: http://historico.aragondigital.es/noticia.asp?notid=7297
[9] Información encontrada en la noticia web: https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2015/05/06/lacasa-chocolates-dulces-respetuosos-con-medio-ambiente-358889-300.html

Amenazas y oportunidades son factores externos a la empresa mientras que fortalezas y debilidades son factores internos, relacionados con los recursos y capacidades propias de la organización. Estas características internas son las fuentes más importantes de beneficios, ya que cuando se producen rápidos cambios en el entorno, los recursos y capacidades resultan más seguros para la estrategia.

A continuación, se muestra la Matriz DAFO de Grupo Lacasa, que representa esos factores internos y externos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Calidad y prestigio de productos	Estacionalidad de producto
Potencia de marca	Falta de introducción en mercados extranjeros
Procesos de fabricación	Alta dependencia del mercado nacional
Alto grado de innovación	Tamaño limitado de la empresa
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Incremento demanda de chocolate	Alta rivalidad
Posibilidad de introducción en nuevos mercados	Bajos ingresos en la población española
Posibilidad de aumentar exportaciones	Cambio negativo del IVA
Estudios a favor del chocolate	Encarecimiento del cacao

Tabla 10- Análisis DAFO

DEBILIDADES

- Estacionalidad de sus productos: El chocolate es un producto que se ve afectado por periodos de calor, en donde las ventas se reducen notablemente.
- Falta de integración en el extranjero: Actualmente, Lacasa se está expandiendo por Europa, pero es un mercado complicado y muy trabajado. Hace años se intentó introducir en Argentina, lo cual fue un error puesto que en dicho país había inestabilidad política y resulto negativo para la empresa puesto que tuvo pérdidas por ello.
- Alta dependencia del mercado nacional: Las ventas en España suponen el 90% de los ingresos de Lacasa, lo que puede ser negativo si surgiera algún problema en económico o de algún tipo en España, por depender en gran parte de sus ventas aquí.
- Tamaño de la empresa limitada: Grupo Lacasa es una empresa familiar con una plantilla pequeña en comparación con los gigantes contra los que compite como Mondelez o Ferrero.

AMENAZAS

- Alta rivalidad del sector: Los principales competidores de la industria chocolatera española son: Grupo Lacasa, Ferrero Ibérica, Natra, Mondelez entre otros. El alto número de empresas provoca que el beneficio del sector sea bajo ya que se reparte entre muchas empresas.
- Bajos ingresos de la población española: Implica que los productos que no son de primera necesidad vean afectado su consumo.
- Cambio negativo del IVA: Tomando como referencia nuestro país vecino Portugal, podríamos tener un aumento en tipo impositivo del IVA hasta el 23%, ya que en estos momentos no hay un gobierno claro. A la compañía le afectaría el tipo impositivo reducido que también se vería incrementado.
- Encarecimiento de la materia prima: El cambio climático y la sobreexplotación está generando una menor producción, lo que ha incrementado los precios del cacao hasta un 60% en los últimos cuatro años (Bloomberg, 2016). La consecuencia de esta situación supone un aumento de precio, que podría ser demasiado elevado para una gran parte de los consumidores.

FORTALEZAS

- Calidad y prestigio de sus productos: Tanto por el cuidado con el que elaboran sus productos como por la selección de las mejores materias primas, ya que utilizan tres de los mejores cacaos que se cultivan en el mundo.
- Potencia de marca: Actualmente, Grupo Lacasa está considerada como una de las mejores marcas de chocolates, sobre todo por las grajeas, lo que representa una garantía para los clientes y un importante valor añadido para la empresa.
- Gran diversidad de productos: Cuenta con tres unidades estratégicas de negocio: cacao y chocolate, la de turrones y mazapanes y la de caramelos y chicles.
- Alto grado de innovación: A través de su fuerte inversión en I+D, busca diferenciarse de sus competidores. Innovando en sabores y texturas ha logrado sacar nuevos productos al mercado como las nuevas bolsas de grajeas de chocolate negro con frutas.

OPORTUNIDADES

- Incremento demanda de chocolate: Consumo creciente a nivel internacional, con un crecimiento en 2015 del 9,5% respecto al año anterior.

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

- Posibilidad de introducción en mercados nuevos: Puede extender su red de productos a través de distribuidores a otros mercados como el norte de Europa, o Asia, ante el creciente aumento de la demanda de chocolate.
- Posibilidad de aumentar exportación: España está siendo desde 2015 el país con la inflación más baja de la Zona Euro, lo que provoca una mayor competitividad de los productos españoles. Esto ha generado que España registre un récord de exportaciones en 2015.
- Estudios a favor del chocolate: Recientes investigaciones avalan los beneficios del consumo habitual de chocolate negro (más del 75% de cacao puro) para la salud cardiovascular y del cerebro. Estos estudios están generando en nuestra sociedad un cambio de cultura, asociando el chocolate como un alimento sano que se puede incluir en la dieta diaria.

ANÁLISIS CAME

El principal objetivo de un análisis CAME es ayudar a una organización a corregir y mantener sus factores estratégicos críticos, después de una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: manteniendo las fortalezas, corrigiendo las debilidades, explotando las oportunidades, y afrontando las amenazas.

Corregir las debilidades detectadas en el DAFO. Aquí se desarrollarán las estrategias de reorientación.

Afrontar las posibles amenazas. Aquí se desarrollarán estrategias de supervivencia.

Mantener las fortalezas. Aquí se desarrollarán planes de acción para asentar aquello que ya se realiza adecuadamente que hay que mantener. Son estrategias defensivas.

Explotar las oportunidades. Una vez que se han detectado las oportunidades en el DAFO, se diseñan planes de acción para convertirlas en grandes fortalezas en el futuro. Son estrategias ofensivas.

A continuación, se muestra la Matriz CAME de Grupo Lacasa, que representa esos factores internos y externos.

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

MANTENER FORTALEZAS	CORREGIR DEBILIDADES
Calidad y prestigio de productos	Desarrollar productos menos estacionales
Potencia de marca	Buscar mercados con poca estacionalidad
Diversidad de producto	Tratar de incrementar las exportaciones
Alto grado de innovación	Aumentar el tamaño de la empresa
EXPLOTAR OPORTUNIDADES	**AFRONTAR AMENAZAS**
Aumentar ventas en relación a la demanda	Intentar generar más diferenciación
Asia como mercado emergente	Prevenir subidas de precios de MP
Incrementar las exportaciones	
Marketing con productos saludables	

Tabla 11- Análisis CAME

MANTENER FORTALEZAS

- Calidad y prestigio de productos: seguir apostando por las mejores materias primas para ofrecer constantemente la mayor calidad.
- Potencia de marca: conservar el éxito de las grageas y trasladarlo a otros productos haciendo ofertas para resaltar que provienen de Lacasa.
- Diversidad de producto: conseguir que las demás líneas de negocio sean tan populares como las grajeas.
- Alto grado de innovación: para aumentar la diversidad de productos, ahorrar en costes de producción y ofrecer mejoras en los productos actuales es necesario seguir con una fuerte inversión en I+D.

CORREGIR DEBILIDADES

- Desarrollar productos menos estacionales: apostar en mayor grado por los productos menos estacionales como caramelos y chicles, además de por los productos de cacao no estacionales como el cacao en polvo.
- Buscar mercados con poca estacionalidad: los mercados en el norte de Europa tienen menos estacionalidad al tener temperaturas más frías durante todo el año.
- Tratar de incrementar las exportaciones: El continente asiático es un mercado por explotar que tiene un gran potencial de demanda tanto de chocolates cómo de turrones y mazapanes.

- Aumentar el tamaño de la empresa: mediante nuevos productos, como por ejemplo productos dietéticos o similares que también usan cacao desgrasado para mejorar su sabor y se venden durante todas las estaciones.

EXPLOTAR OPORTUNIDADES

- Aumentar ventas en relación a la demanda: la demanda del chocolate sigue creciendo, hay que tratar de no perder cuota de mercado y seguir creciendo en relación a esa demanda.
- Asia como mercado emergente: es un mercado emergente, que está creciendo notablemente, generando un incremento en las exportaciones durante todo el año debido a su baja estacionalidad.
- Intentar ampliar las exportaciones: crear campañas de medios en los países en los que ya se exporta para crear imagen de marca y que se venda más en dichos países.
- Marketing con productos saludables: utilizar la creciente popularidad del cacao puro como alimento saludable debido a su alto contenido en grasas saludables, bajo en azucares y propulsor de hormonas buenas para el organismo como la serotonina.

AFRONTAR AMENAZAS

- Intentar generar más diferenciación: debido a que es un sector muy explotado, hay que tratar de diferenciarse en calidad todavía más para tratar de ganarles cuota de mercado a los competidores.
- Prevenir subidas de precios de MP: aprovisionar suficientes materias primas en temporadas de caída de precios para adelantarse a las fuertes subidas, como ha sucedido con el cacao en los últimos años.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

En este apartado se va a analizar la estrategia competitiva que realiza el Grupo Lacasa, concretamente, qué estrategia sigue con su línea de productos. Por lo que se va a analizar qué estrategia utiliza para crear ventajas competitivas respecto al resto de competidores.

Primero, hay que destacar que una estrategia a nivel de negocio o competitiva identifica cuales son las acciones que adopta la empresa con el fin de lograr ventajas competitivas en un determinado negocio.

La estrategia competitiva que adopta Lacasa con sus productos principales es una estrategia de diferenciación, además de buscar eficiencia tecnológica y ahorro en costes para maximizar beneficios.

El grupo, al ser una empresa diversificada en productos, vende chocolates y dulces cómo se ha comentado anteriormente, trata de estar presente en varios mercados dentro del sector, pero en varios de ellos, sus principales, trata de ser diferenciada en calidad y marca. Las estrategias de diferenciación se caracterizan por dirigirse a un grupo de consumidores amplio, pero buscando que el cliente perciba exclusividad en su producto. Al final, el objetivo de la empresa con esta estrategia es conseguir crear el máximo valor económico posible, ya que cuanto mayor sea este, mayor será el beneficio total que percibe el consumidor y, por tanto, mayor precio podrá establecer y obtener el máximo margen de beneficios posible.

Lacasa, mediante su estrategia, pretende lograr mayor cuota de mercado, en un sector maduro, con empresas que tienen mayor capacidad para lograrlo. Es decir, con ello pretende conseguir una demanda los más inelástica posible, ya que de esta manera sus clientes serán menos sensibles al precio.

A continuación, se van a comentar los pilares en los que se sustenta la estrategia de diferenciación.

En primer lugar, se diferencia mediante el éxito producido por Lacasitos y Conguitos. Por un lado, el diseño innovador del producto hace que las grajeas de chocolate sean únicas, así como las bolas de chocolate con cacahuete dentro. Por otro lado, las campañas de marketing, los diferentes formatos en los que se venden ambos productos y la atemporalidad de ellos, hacen que sean consumidos por todo tipo de clientes y en la gran mayoría de superficies.

La exclusividad existe realmente cuando un producto ofrece al consumidor algo que los productos de la competencia no pueden proporcionarle. En esta línea, Lacasa no solo consiguió hacer únicos los Lacasitos, sino que, decidió desarrollar diferentes tamaños de tubos en los que venderlos o colores en función de las campañas de marketing.

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

En segundo lugar, Lacasa consigue la diferenciación mediante la relación con sus clientes finales, los consumidores. Primero, lo consigue mediante una fuerte estrategia de marketing de consumo, cómo se ha mencionado anteriormente. Entre las estrategias de marketing que realiza, podríamos destacar sus campañas publicitarias o su estrategia de marketing de experiencias. En todo caso, la publicidad que realiza es persuasiva, ya que pretende incrementar su diferenciación y lograr una demanda más inelástica. Por otro lado, consigue diferenciarse mediante su reputación. Esta última, es fruto de mucho tiempo realizando esfuerzos en estrategias de marketing social, en la realización de responsabilidad social corporativa, en estrategias de innovación y desarrollo, y en general, en todo aquello que precisamente ha convertido la imagen de marca de Lacasitos y Conguitos en un recurso VRIO.

Por último, hay que añadir los continuos esfuerzos en innovación realizados por el grupo, campaña tras campaña tratan de lanzar los productos más innovadores y ganar cuota de mercado mediante cada lanzamiento cómo sucedió en 2013[10] con la campaña del chocolate a la taza sin gluten o en 2017 con la campaña en la que sacó todos sus productos sin aceite de palma. Estos esfuerzos suponen ser pioneros en un mercado muy competitivo, lo cual le genera un espacio de tiempo en el cual están diferenciados de sus competidores hasta que estos imitan la tendencia del mercado.

Una vez analizada la estrategia competitiva de Lacasa, hay que tratar de responder por qué decidió escoger esta estrategia, y como consigue maximizar su beneficio.

El segmento de mercado hacia el que se dirige el chocolate es amplio, y se caracteriza por demandar un producto de mayor calidad, que le distinga del resto, aunque por ello deba pagar un precio mayor.

Además, se implantó en 2018[11] políticas internas de austeridad, para recortar gastos. Estas políticas fueron principalmente enfocadas a recortar gastos de estructura y buscar la eficiencia en los procesos productivos.

Lacasa maximiza su beneficio mediante la ocupación de un mercado diferenciado, ya que los precios de la competencia son similares, lo realiza con productos principales, con los que pretende crecer en volumen rentable, es decir, crecer en ventas que den

[10] Información aportada en el apartado de Análisis Interno.
[11] Datos aportados por el CEO de la empresa. (ANEXO)

mayor rentabilidad al ser productos que generan menos costes de producción y por ende dejen mayor margen por unidad vendida al utilizar economías de alcance.

En cuanto a los riesgos o debilidades de la estrategia de diferenciación perseguida se puede destacar un riesgo, podría llegar un momento en el que el beneficio percibido por el consumidor se redujera, de forma que la diferencia con sus competidores fuera tan excesiva que fuera imposible para los consumidores mantener su lealtad a la marca o al producto. Esto puede suceder por el decline del mercado, por una crisis económica que haga del precio el principal motivo de compra del producto o porque la competencia sepa diferenciar mejor el Lacasa sus productos.

Para terminar, retomando los tipos de estrategias competitivas y los costes de fabricación, cabe mencionar que, aunque Lacasa no sigue una estrategia de liderazgo en costes, en su tecnología de costes, se aprovecha de la existencia de economías de alcance. Fabrica con el mismo cacao todos los tipos de productos de chocolates que oferta, de tal manera que el coste promedio de cada producto es más reducido.

Por tanto, y como conclusión, podemos afirmar que el éxito del grupo está encabezado por Lacasitos y Conguitos principalmente en el mercado del chocolate, y el éxito del resto de marcas en general. Lo cual es fruto de una estrategia competitiva de diferenciación marcada, cuyos pilares para la obtención de resultados son la calidad, la innovación y la exclusividad, mezclados con la eficiencia tecnológica para producir mejor y más económico dando una maximización de beneficios.

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

PERSPECTIVAS DE FUTURO

Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa con un crecimiento del 40% [12]en cifra de negocio, la creación de 40[13] puestos de trabajo en 2018 y con la inversión de la compra de la fábrica de SAS e inversiones en activos por 22MM€[14]. Además con la apertura de tiendas físicas y la intención de incrementar la presencia de las marcas en el continente europeo se previsualiza que el plan de acción de la empresa en este y el próximo año serán: Potenciar las áreas generadoras de negocio: Marketing, Comercial y Exportación.

- Contratación de profesionales para sus filiales.
- Combinación de Marketing con Trade Marketing mediante los nuevos puntos de venta.
- Continuar con las políticas de austeridad y contención de gasto.

CONCLUSIONES

Tras la realización del TFG, se observa que la industria del chocolate y el dulce es una industria compleja, en la que hay muchos competidores, algunos de ellos de enorme tamaño. Es un sector maduro, en el que se requiere inversión constante en I+D para estar innovando continuamente ya que ser diferenciador es fundamental para tener cabida en el mercado.

La empresa partió de una empresa familiar hace 160 años y desde la década de los 70 no ha dejado de expandirse a lo largo de la península y países vecinos. Lo cual demuestra que desde entontes las estrategias de expansión han sido acertadas, menos la intrusión en Argentina, haciendo crecer en diversidad de productos comprando Conguitos por ejemplo o adquiriendo fábricas en el exterior como la de SAS el año pasado.

Podemos concluir que Lacasa se puede tomar como modelo de empresa familiar que puede llegar a ser una empresa de gran tamaño si es capaz de invertir acertadamente en su expansión, si sabe innovar e invertir en tecnologías de eficiencia para ir en la vanguardia del mercado y si sabe explotar sus productos estrella.

[12] Datos aportados por el CEO de la empresa. (ANEXO)
[13] Datos aportados por el CEO de la empresa. (ANEXO)
[14] Datos aportados por el CEO de la empresa. (ANEXO)

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Antenas, J. (2013). *Sciencedirect*. Obtenido de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911114001010

Banco de España. (s.f.). Obtenido de https://www.bde.es/f/webbde/SES/AnalisisEconomico/AnalisisEconomico/ProyeccionesMacroeconomicas/ficheros/be1901-it-Rec1.pdf

InfoHoreca. (14 de Noviembre de 2017). Obtenido de https://www.infohoreca.com/noticias/20171114/chocolates-lacasa-vendiberica#.XYEPQigzbIV

No Solo Dulce. (12 de mayo de 2019). *Nosolodulce*. Obtenido de https://nosolodulce.com/chocolates-lacasa-abre-nueva-tienda-en-barcelona/

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva, Pirámde*.

Produlce. (15 de enero de 2019). *www.produlce.es*. Obtenido de www.produlce.com

SABI. (s.f.). *SABI LACASA S.A.* Obtenido de https://sabi.bvdinfo.com/version2018102/Report.serv?_CID=65&context=3NSLFEPBH4AXKSM&SeqNr=1

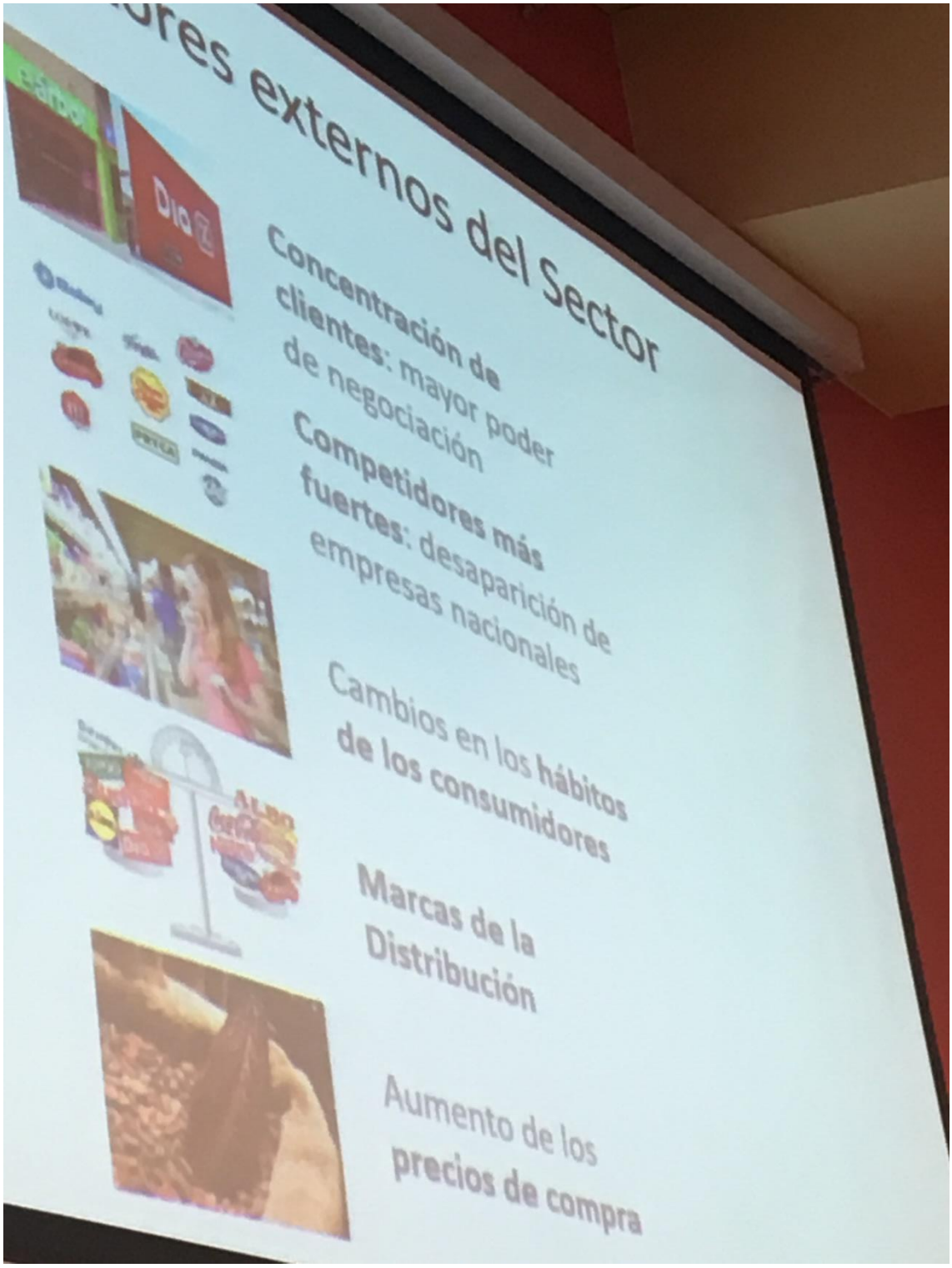
Solutions, T. B. (17 de 09 de 2018). *Telefonica Business Solutions*. Obtenido de https://telefonicabusinesssolutionsca.blog/la-tecnologia-presente-en-el-chocolate/

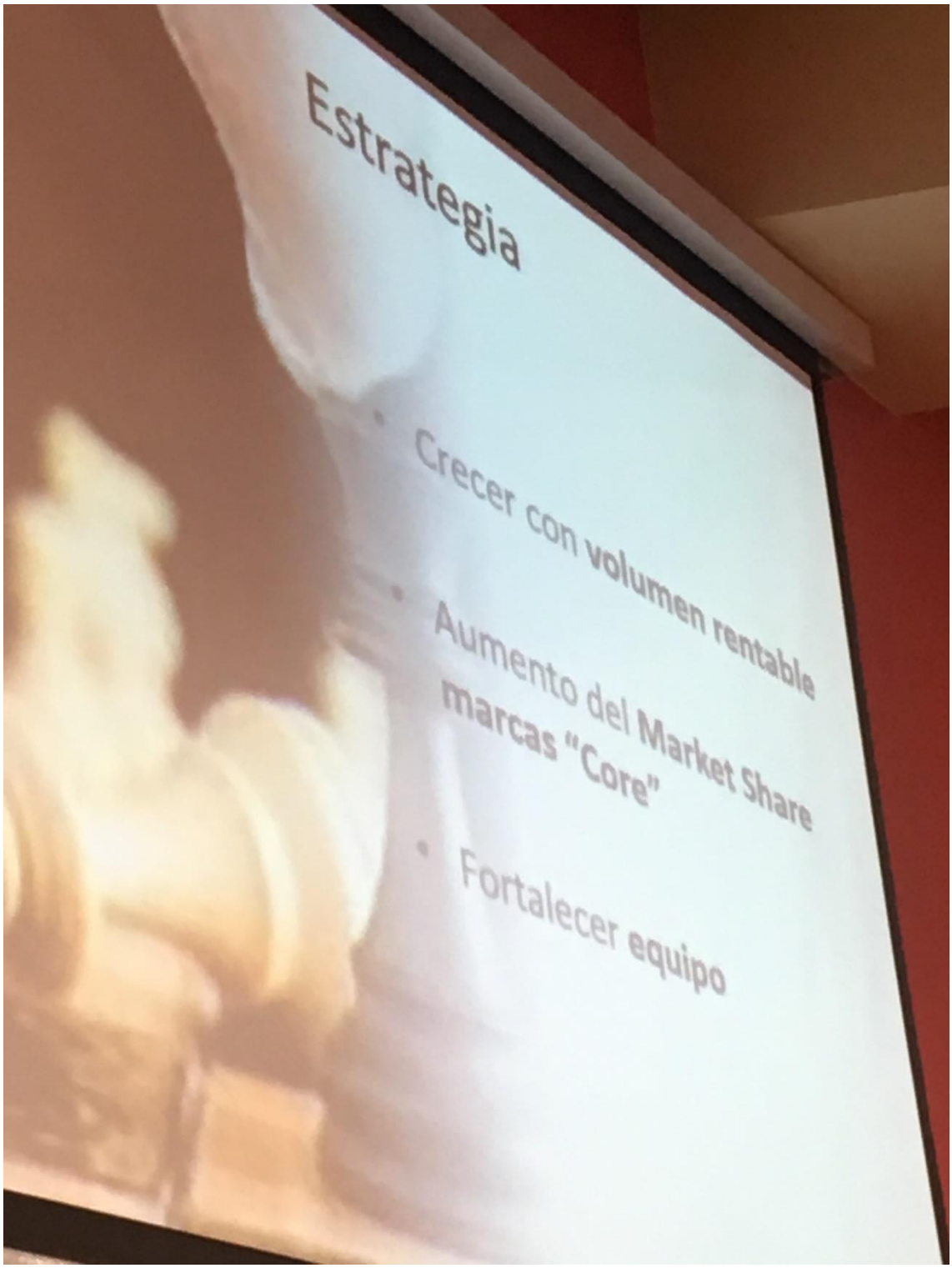
Sweetpress. (2 de Septiembre de 2013). Obtenido de https://www.sweetpress.com/en/lacasa-productos-premium-marca-cercana/

Wikipedia. (7 de mayo de 2019). *www.wikipedia.org*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Impuesto_sobre_el_Valor_A%C3%B1adido_(Espa%C3%B1a)

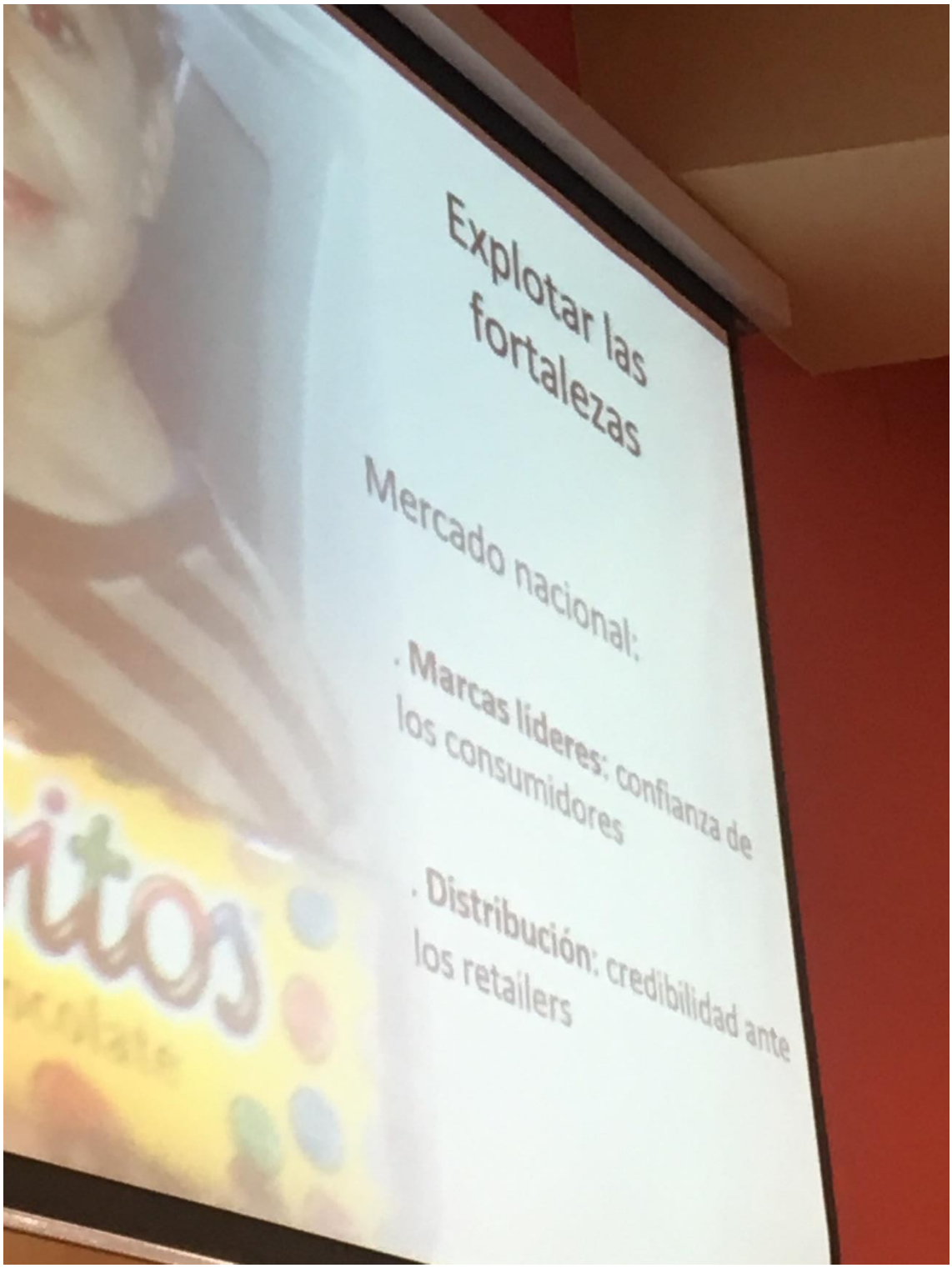
ANEXO

En el anexo se incluyen las fotos de las diapositivas proyectadas por el CEO de la empresa en una exposición realizada en la Facultad de Economía el pasado 19 de diciembre de 2018.

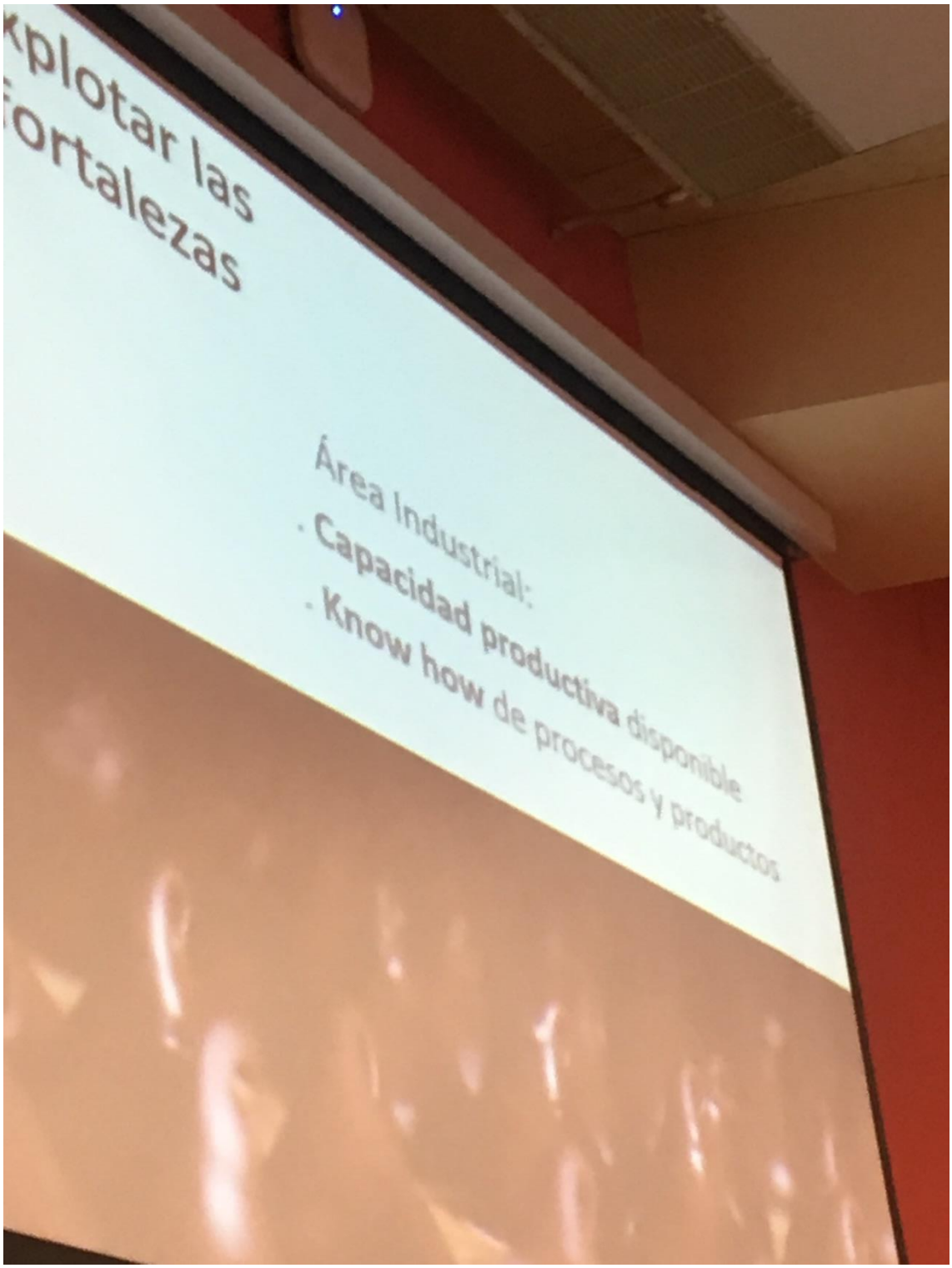




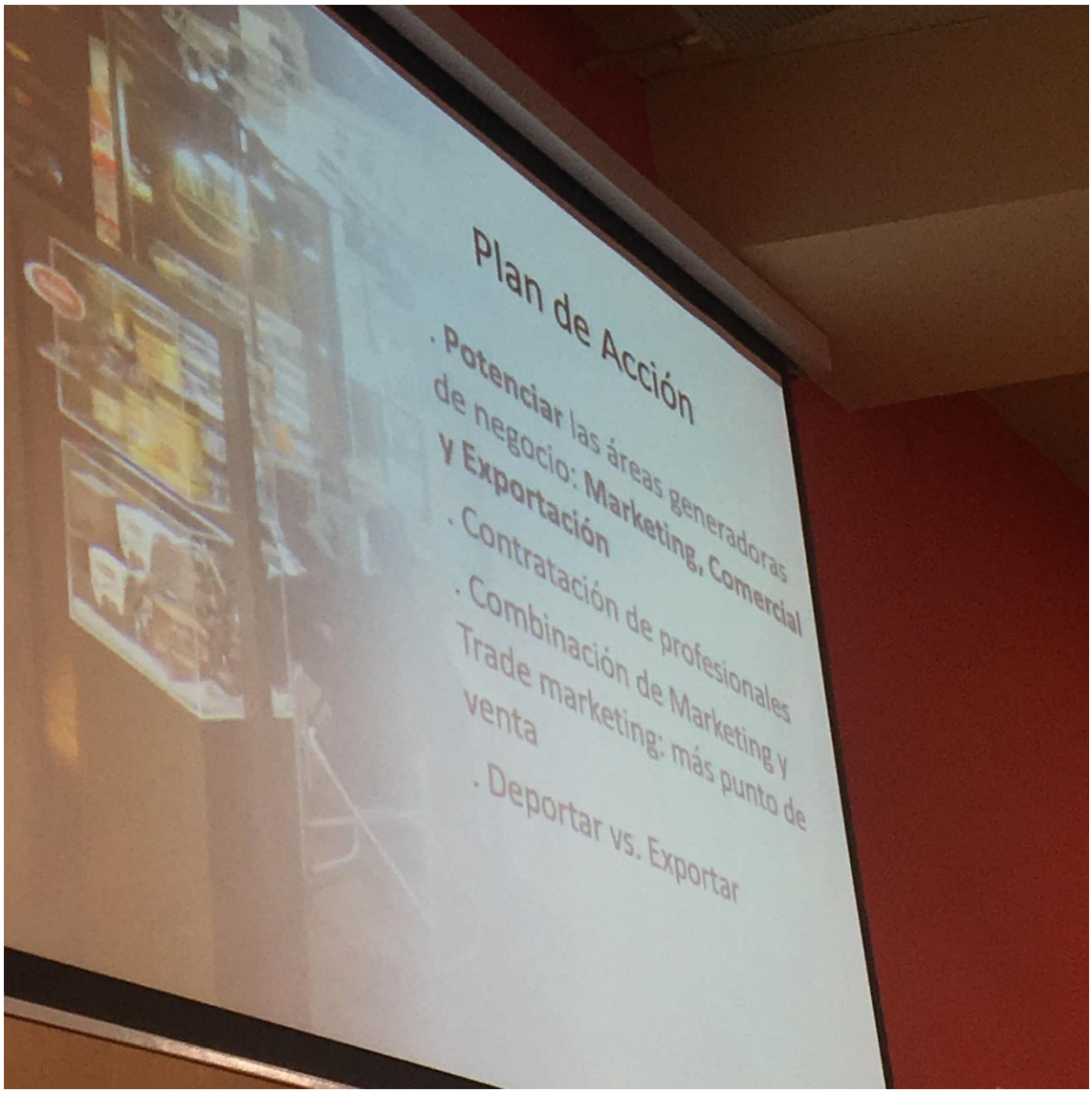
Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es



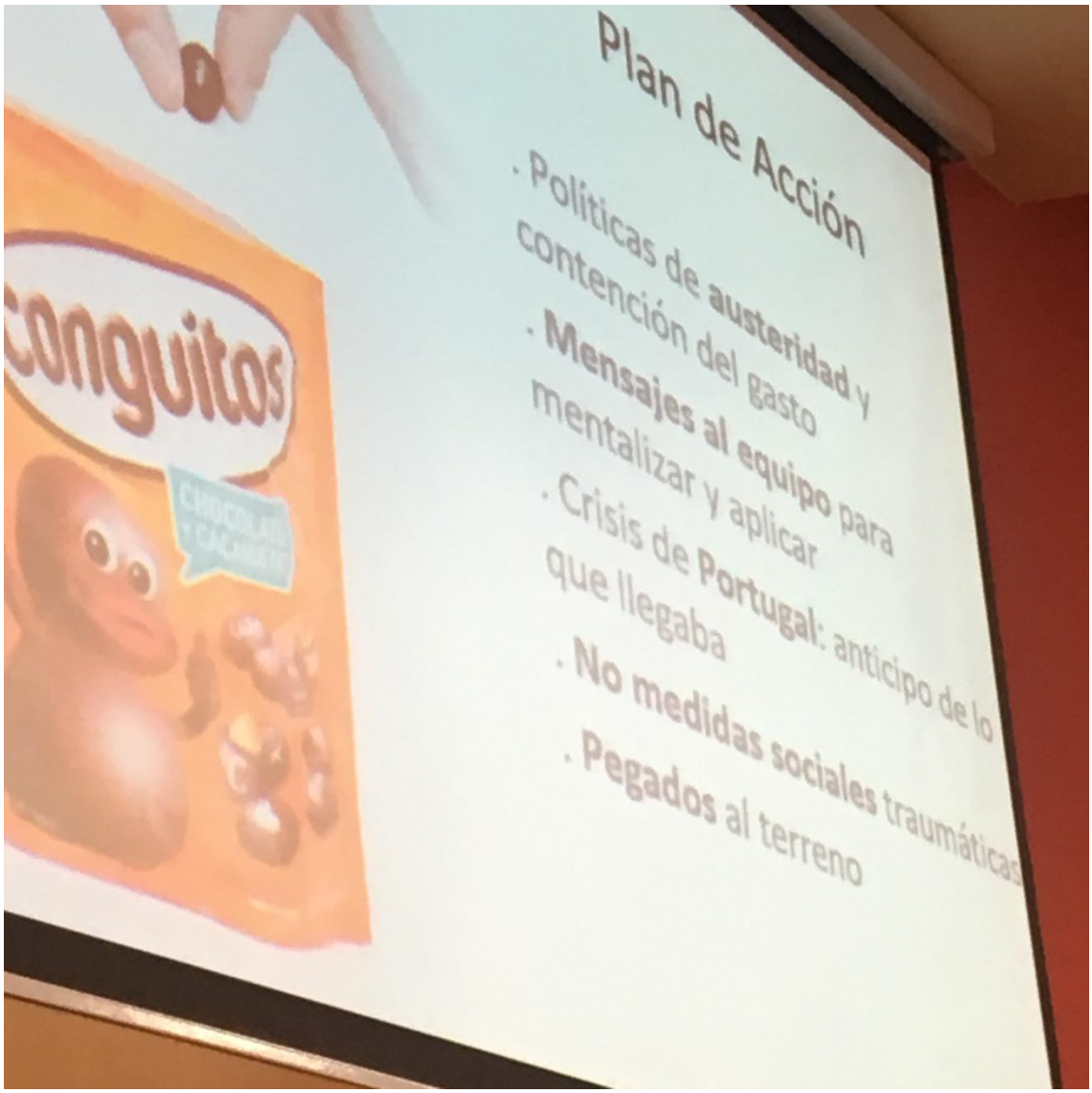
Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es



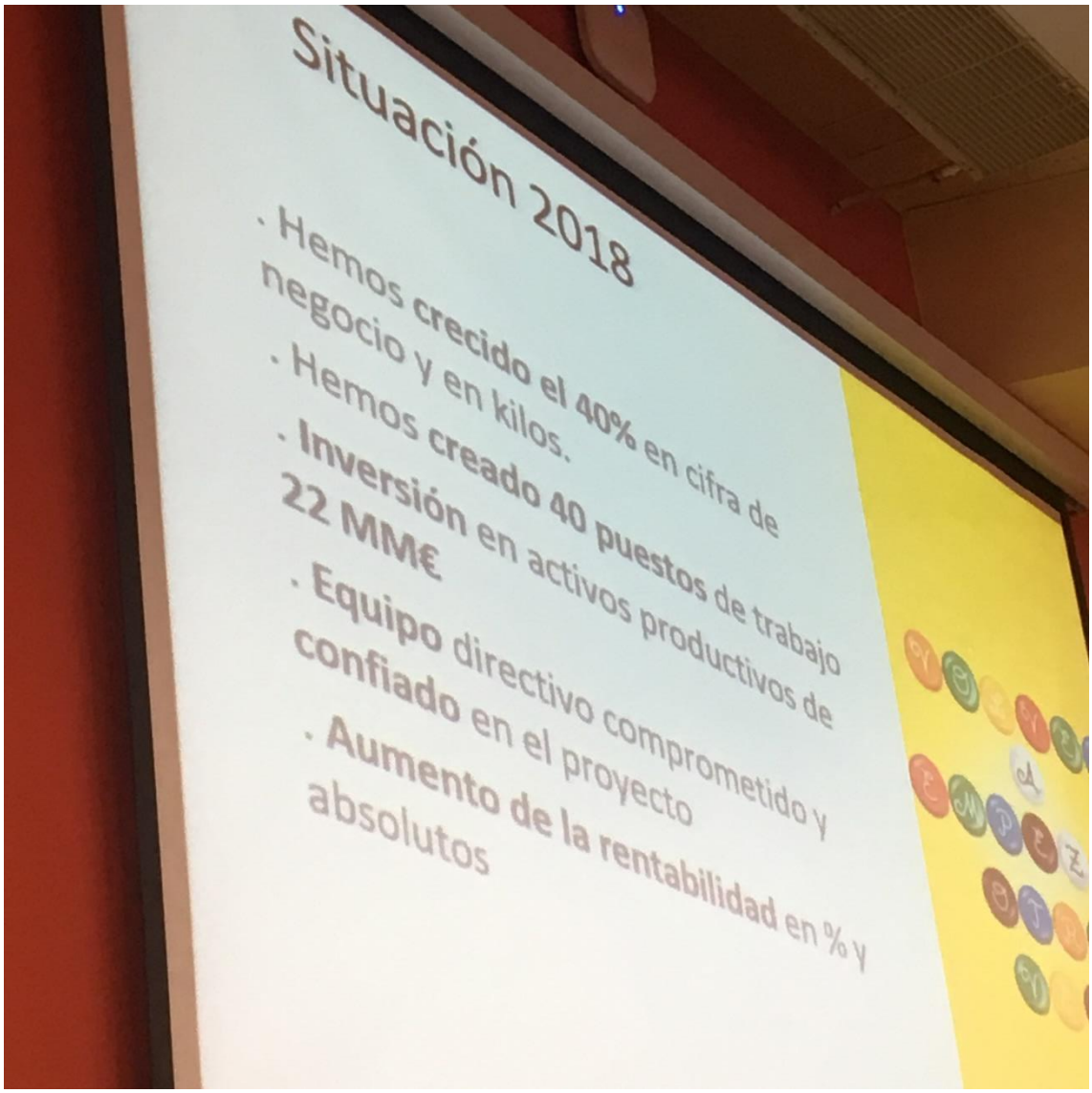
Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es



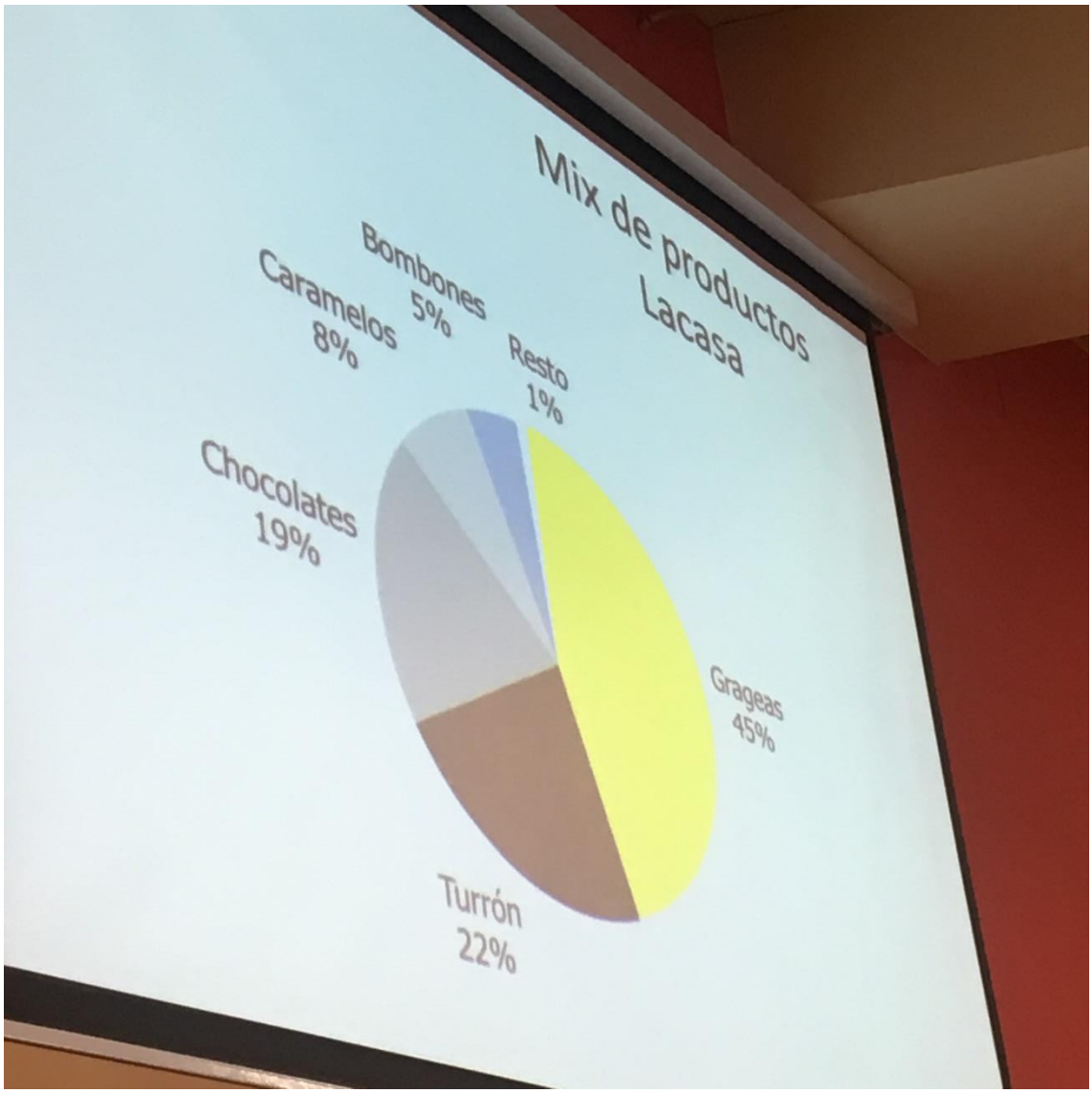
Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

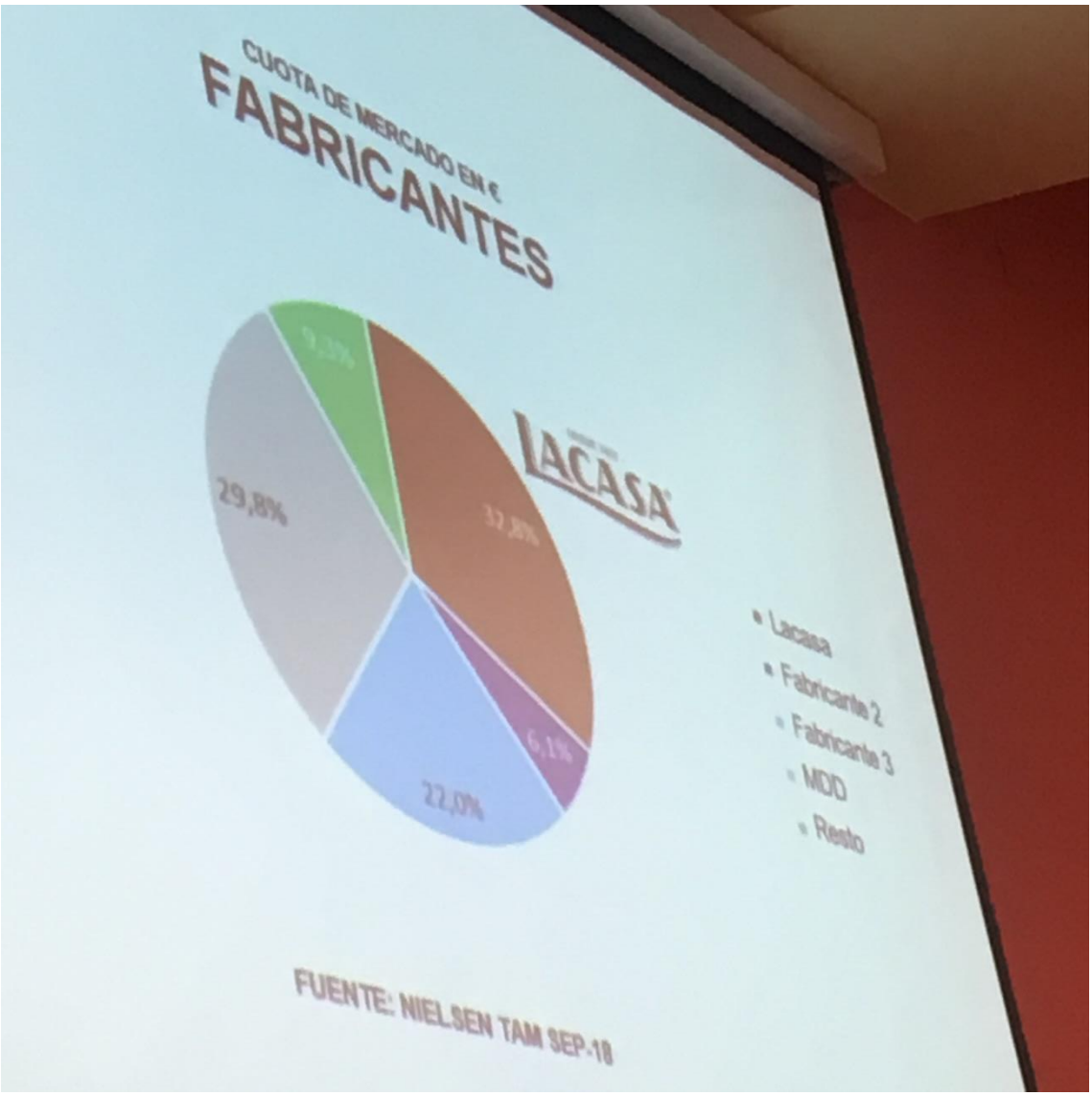


Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

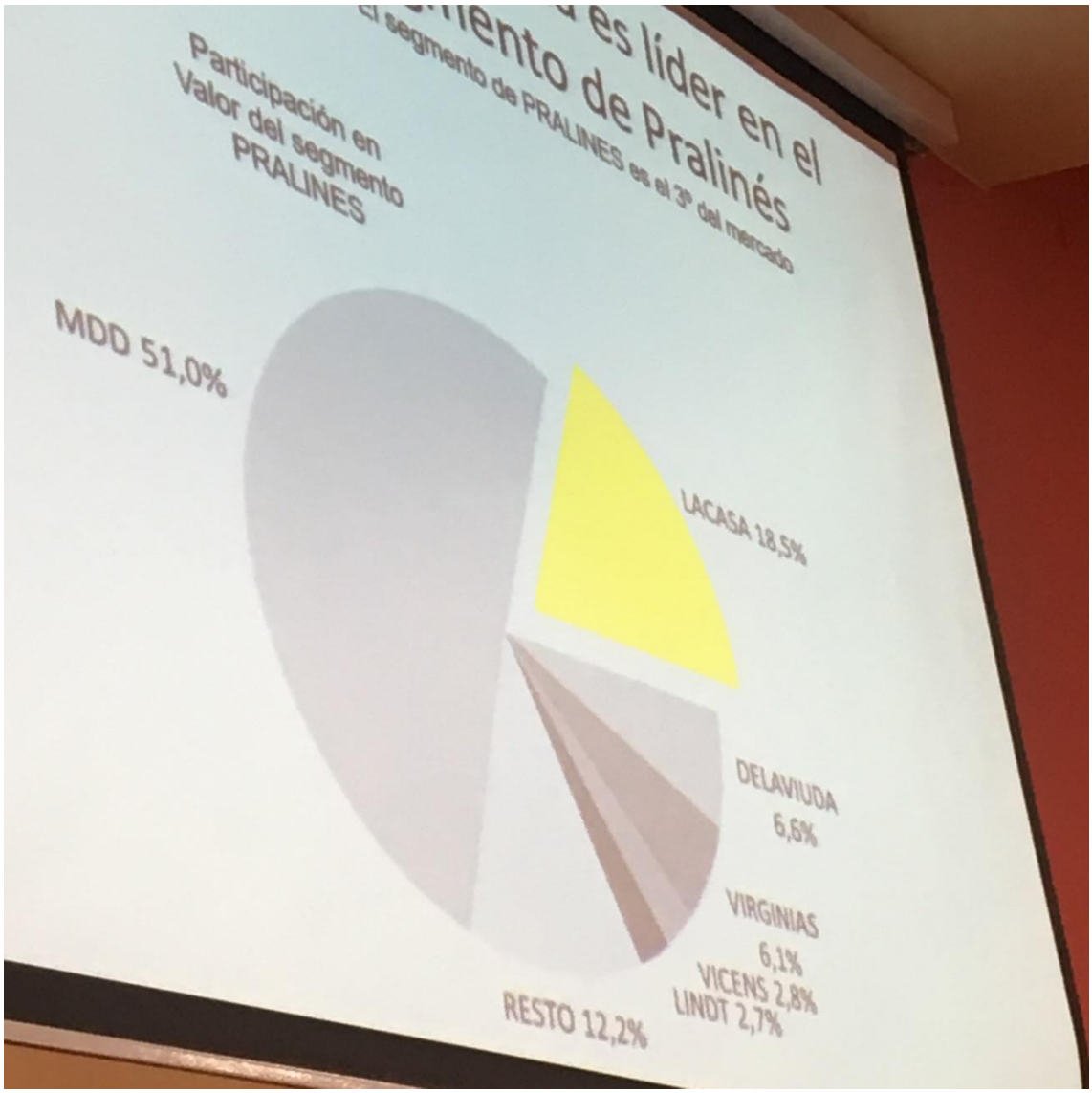


Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

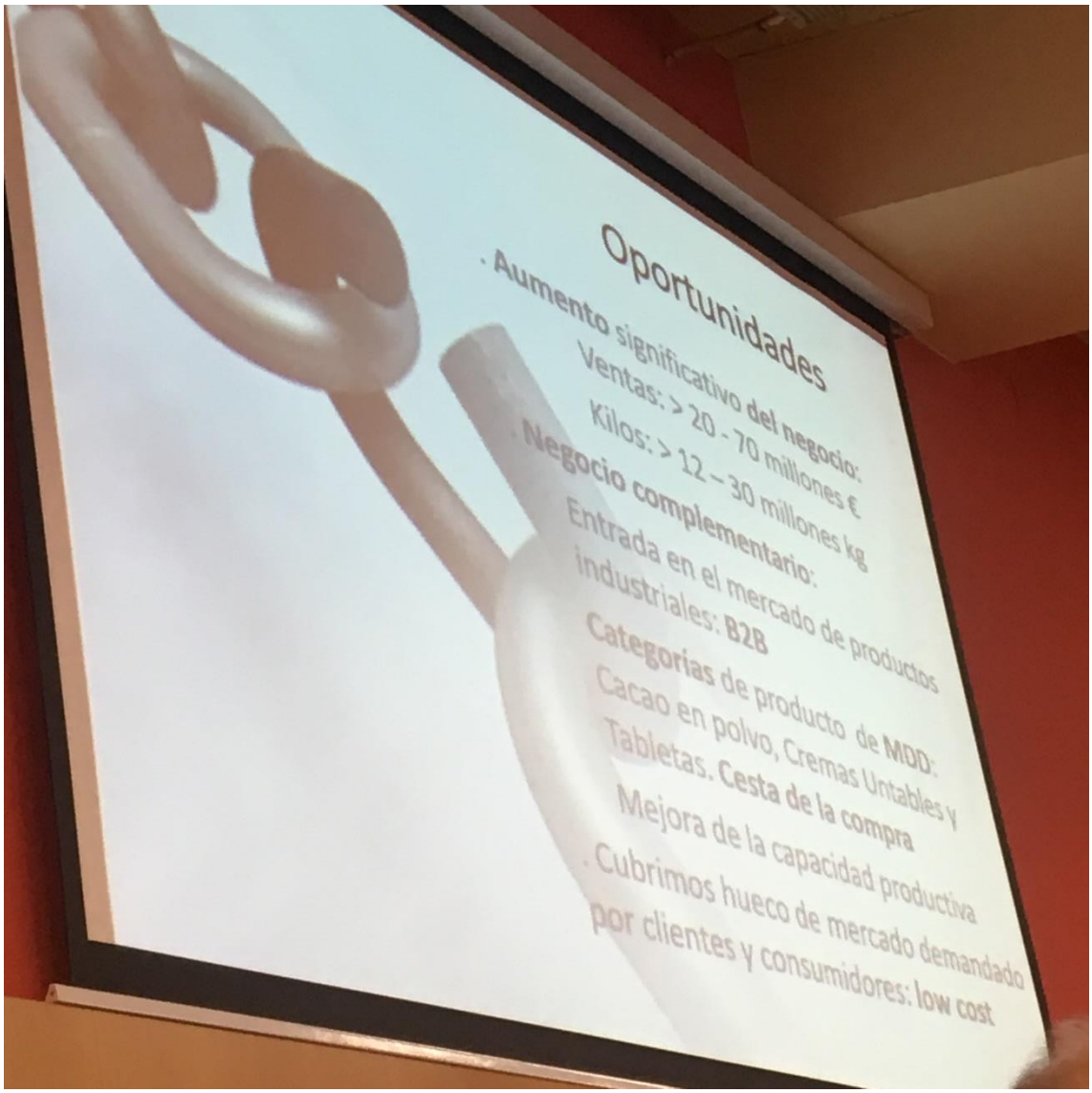

Mix de productos
Lacasa
Bombones
5%
Caramelos
8%
Resto
1%
Chocolates
19%
Grageas
45%
Turrón
22%



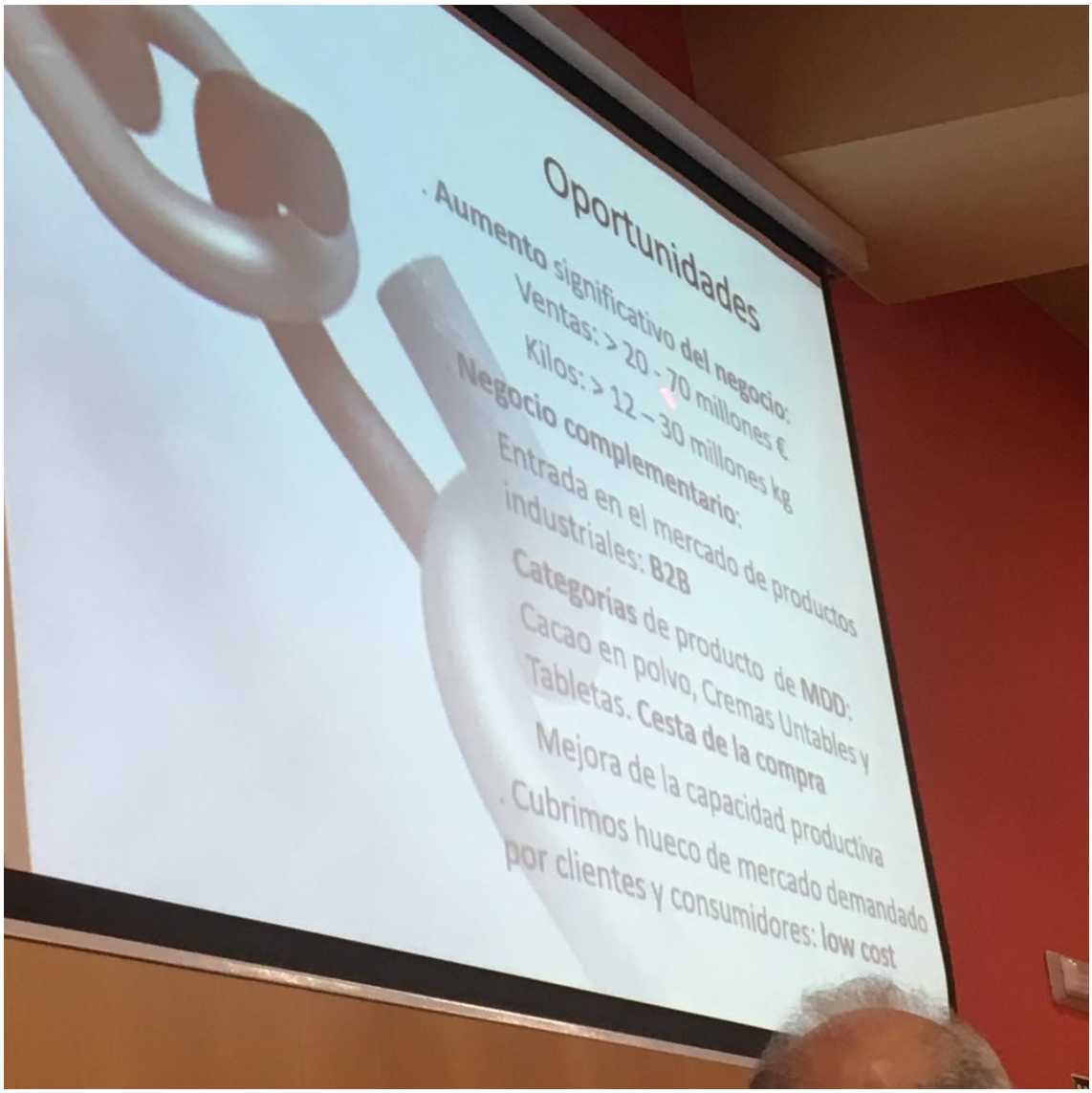
Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

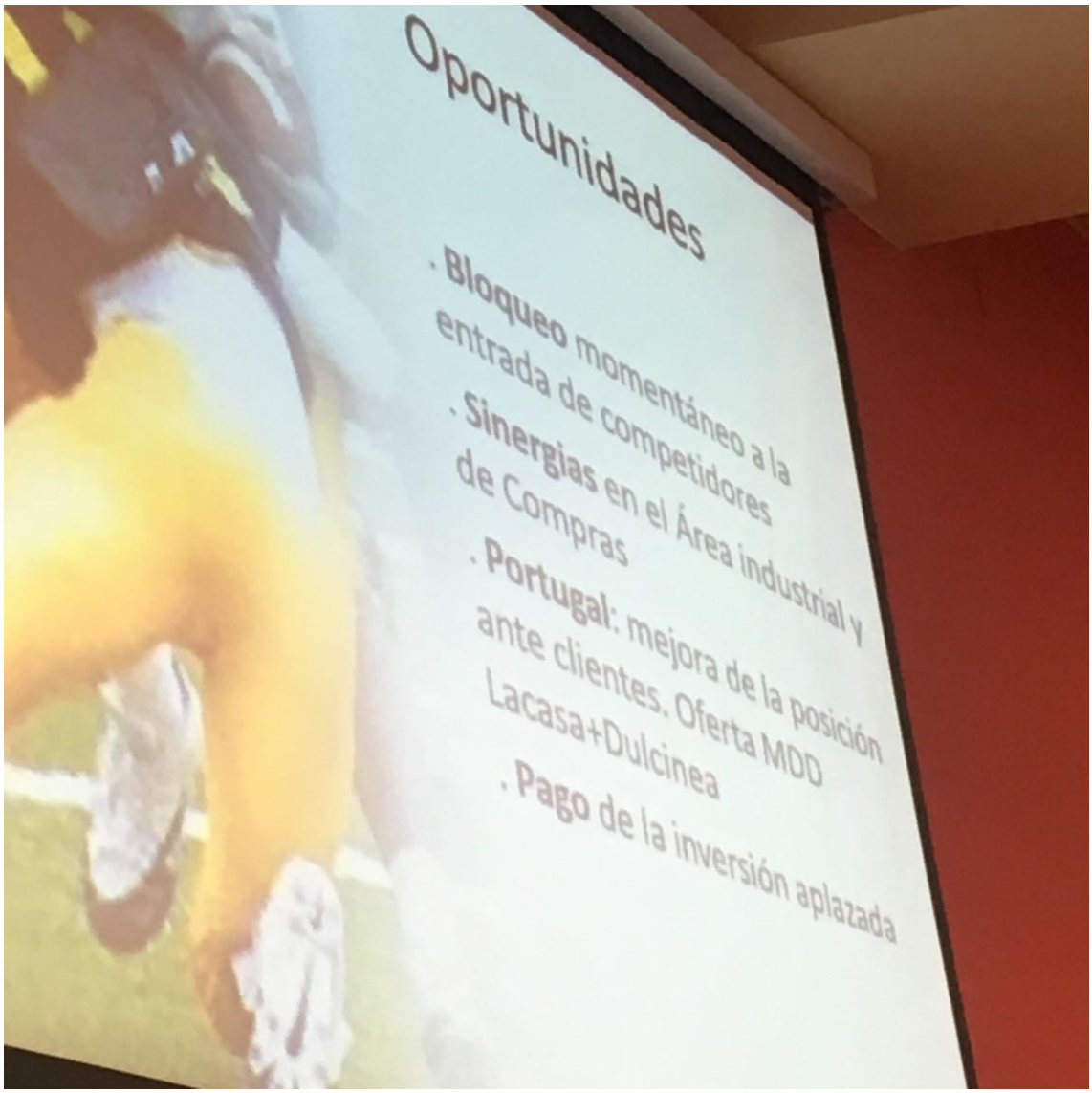


Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

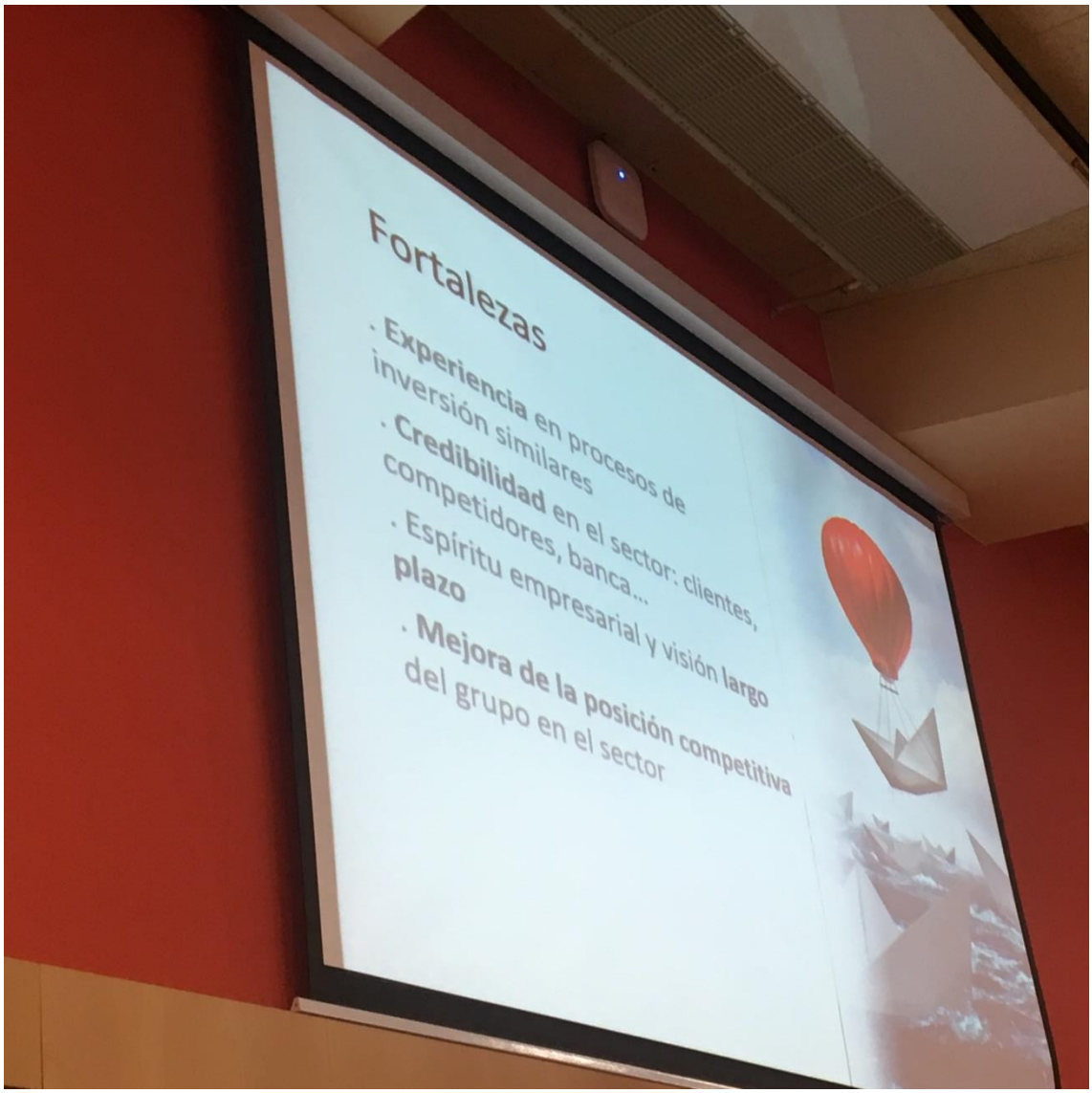


Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

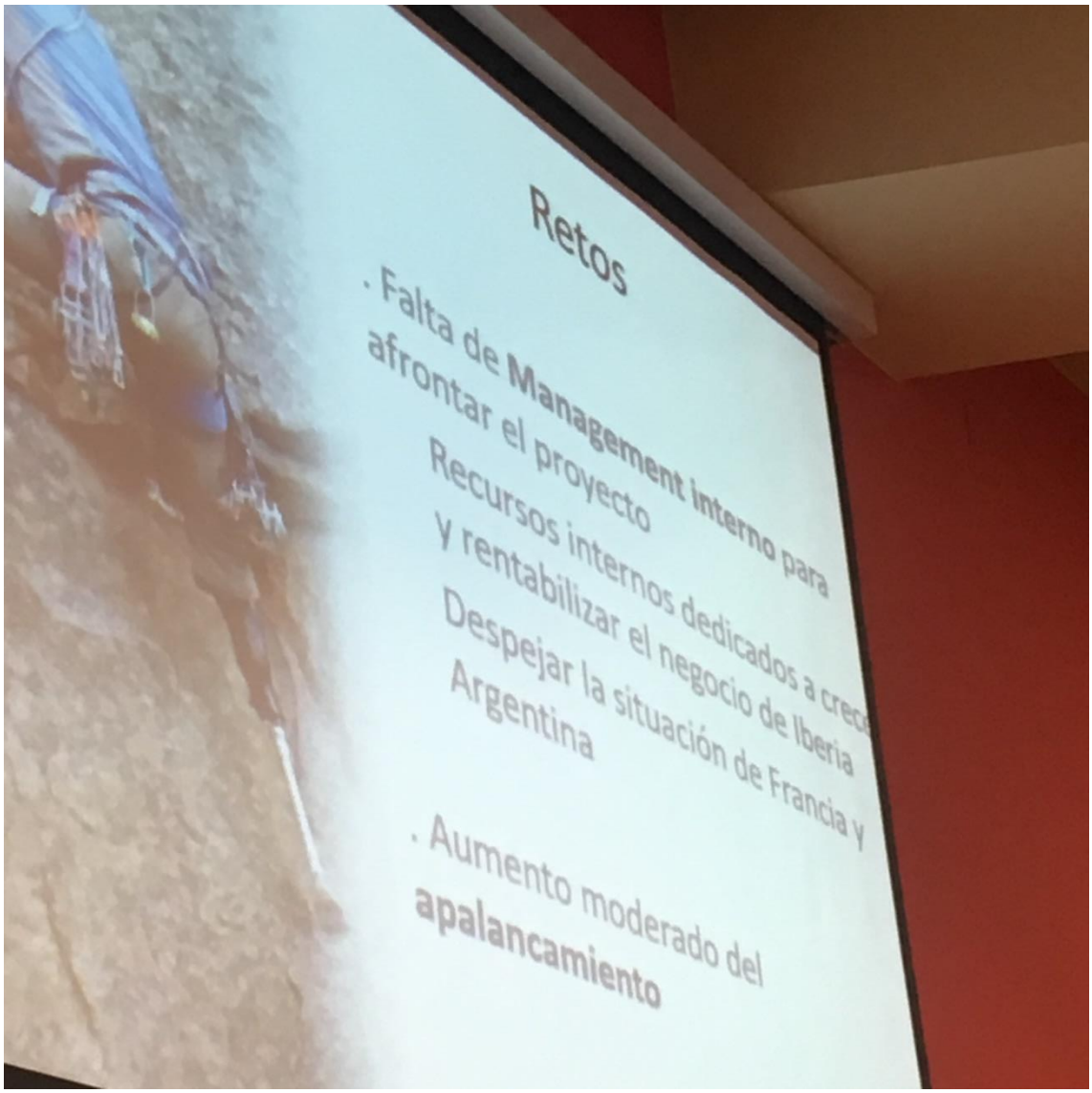

Oportunidades
· Aumento significativo del negocio:
Ventas: > 20 - 70 millones €
Kilos: > 12 – 30 millones kg
· Negocio complementario:
Entrada en el mercado de productos
industriales: B2B
Categorías de producto de MDD:
Cacao en polvo, Cremas Untables y
Tabletas. Cesta de la compra
Mejora de la capacidad productiva
· Cubrimos hueco de mercado demandado
por clientes y consumidores: low cost



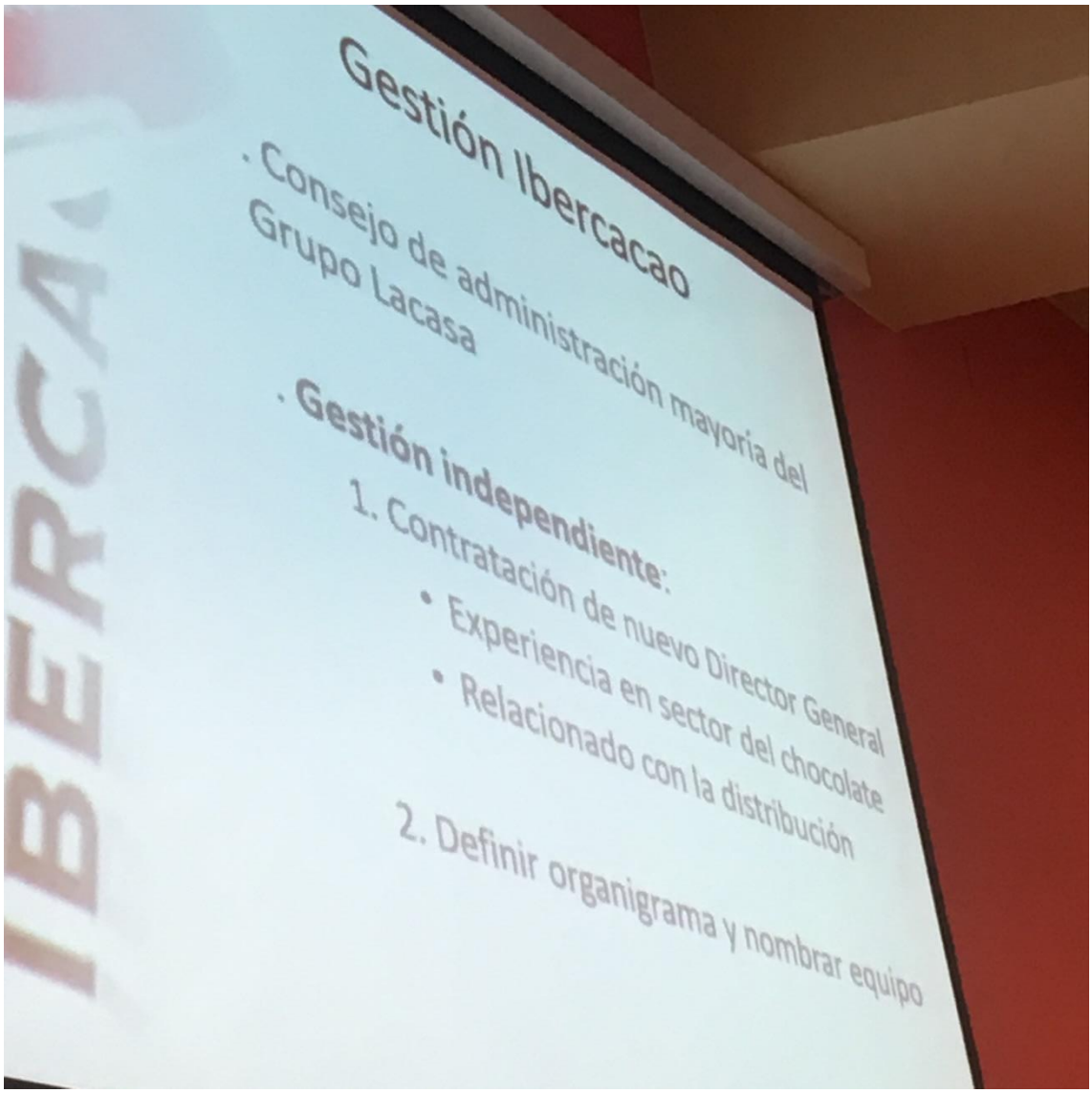
Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es



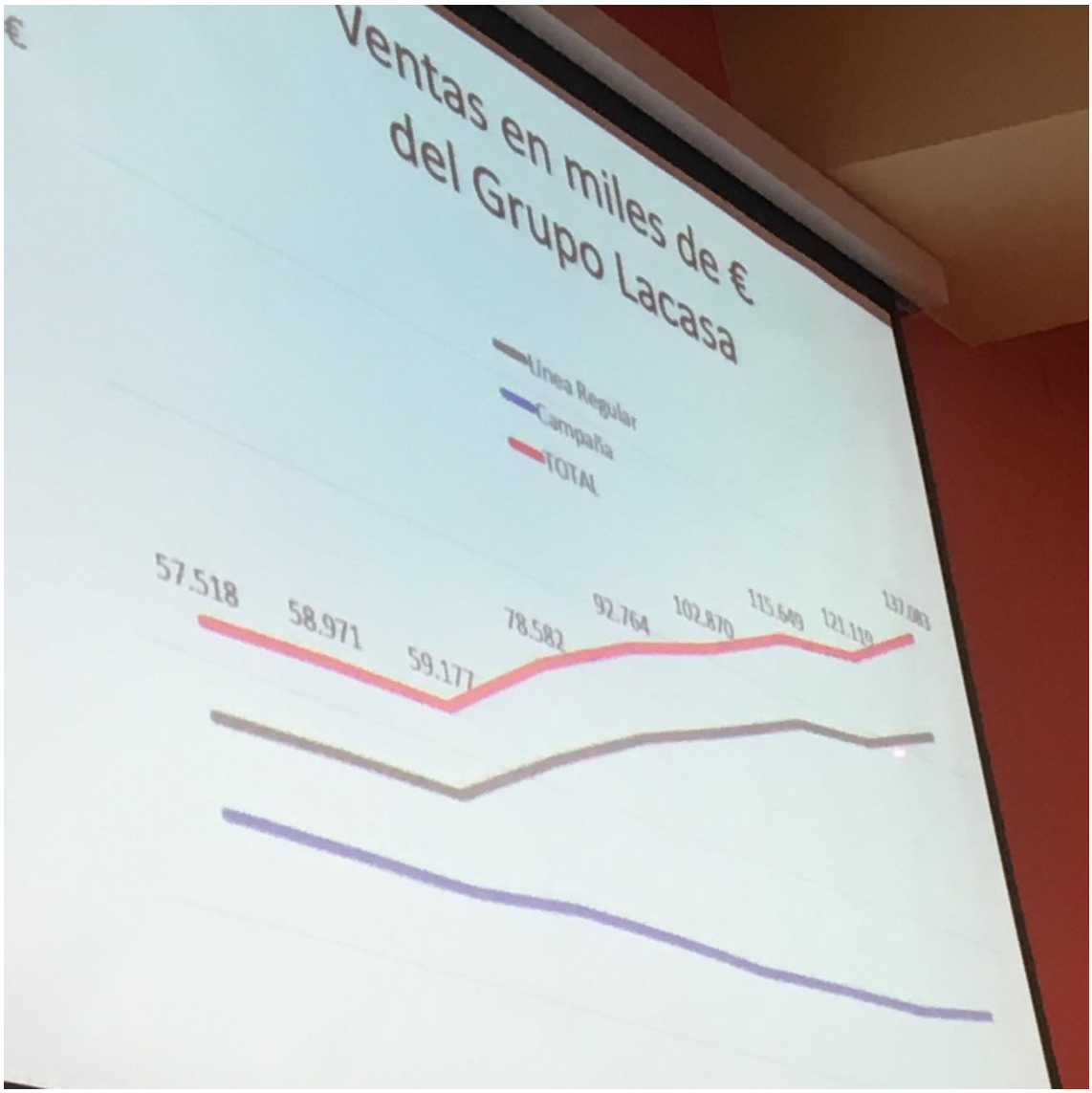
Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

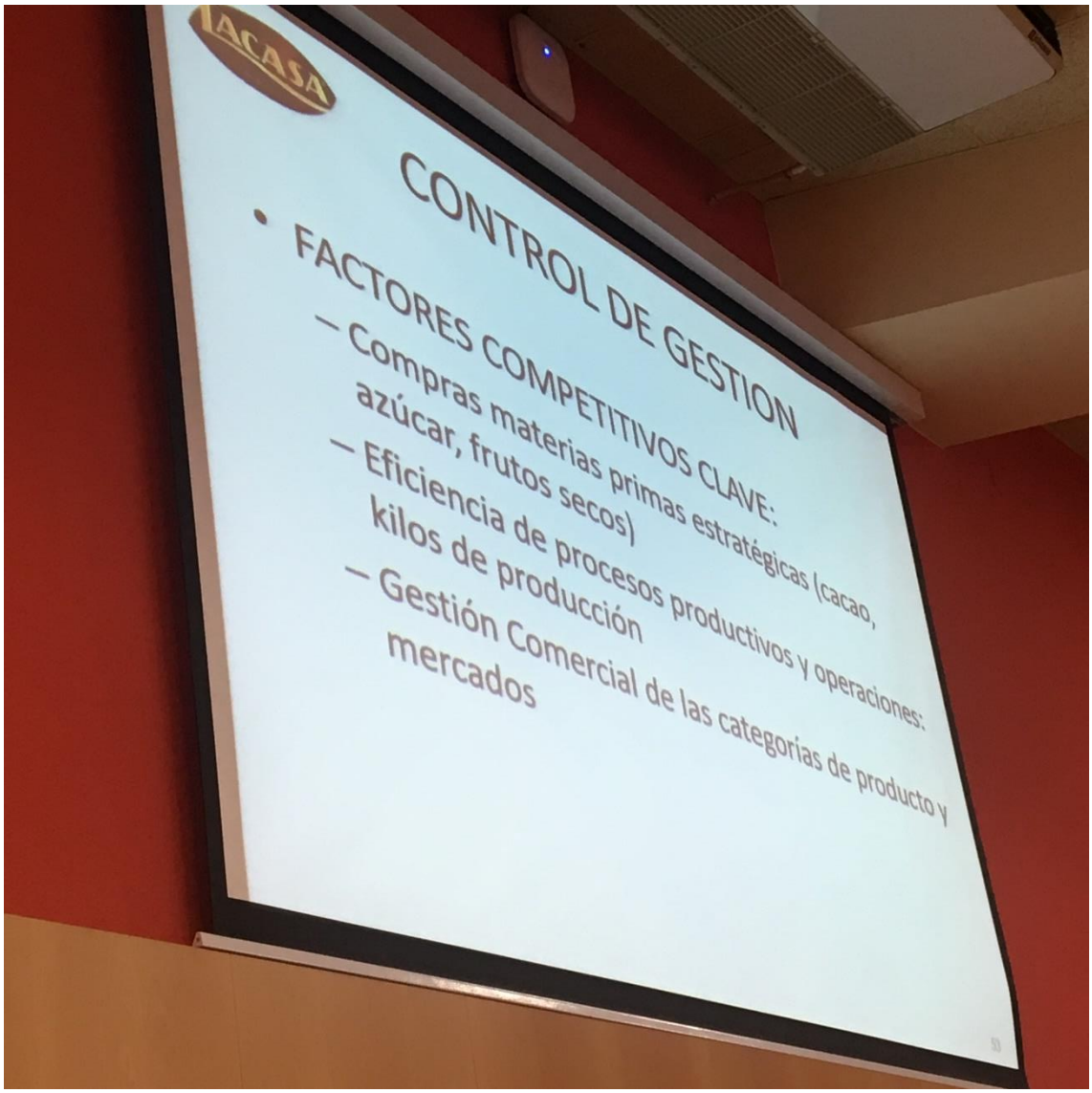


Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

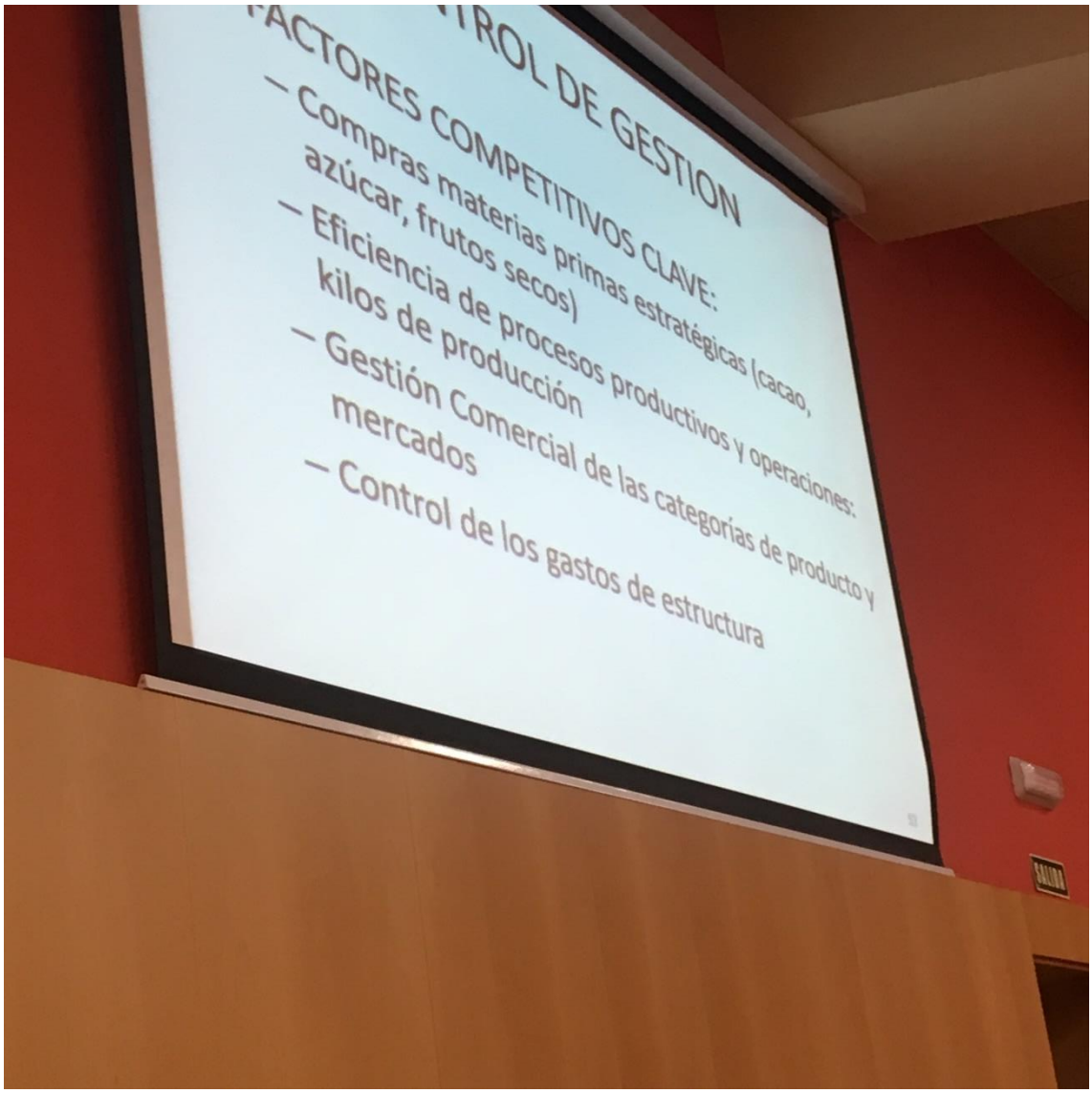


Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es

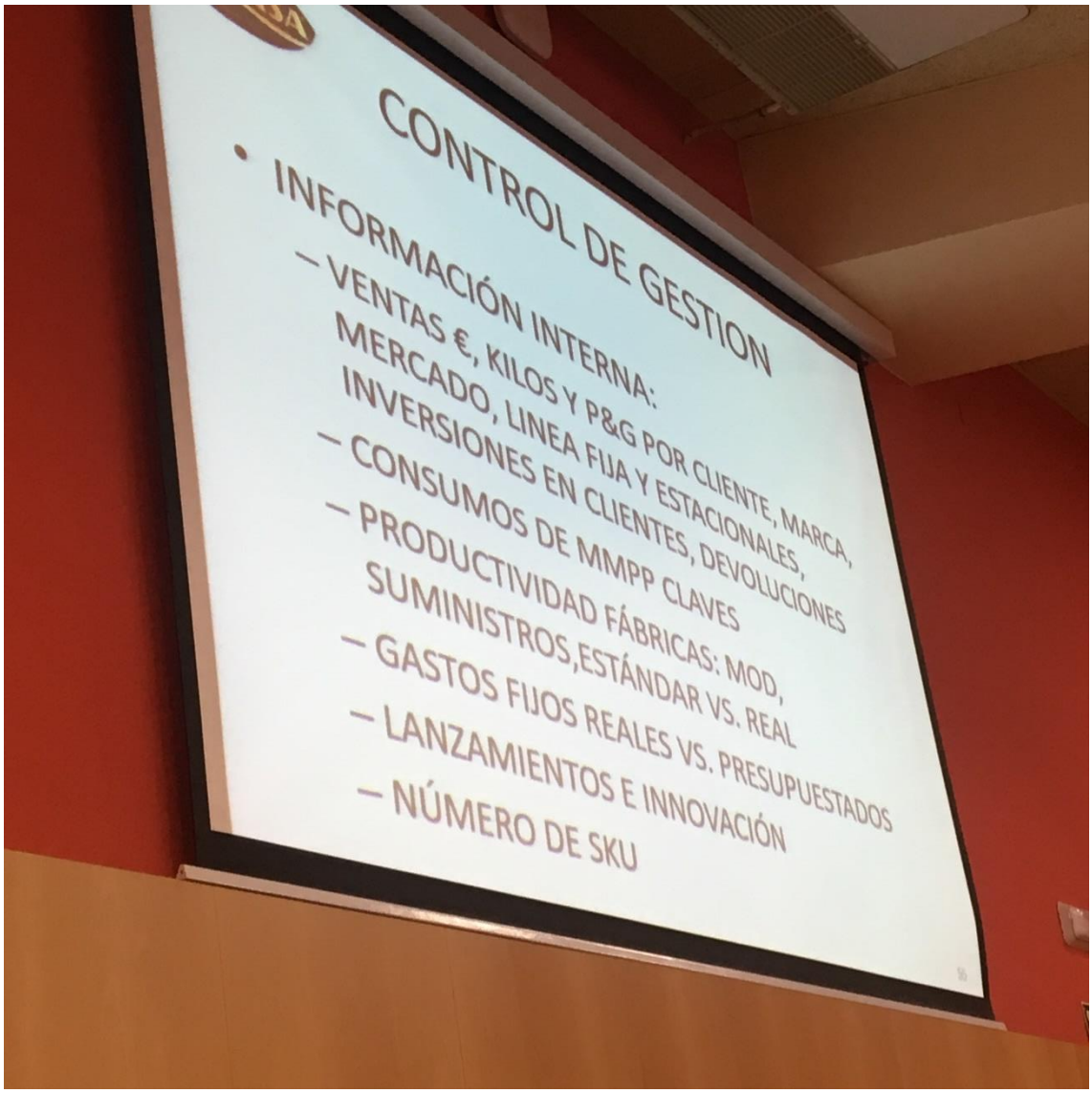

€
Ventas en miles de €
del Grupo Lacasa
Línea Regular
Campaña
TOTAL
57.518
58.971
59.177
78.582
92.764
102.870
115.649
121.110
137.083



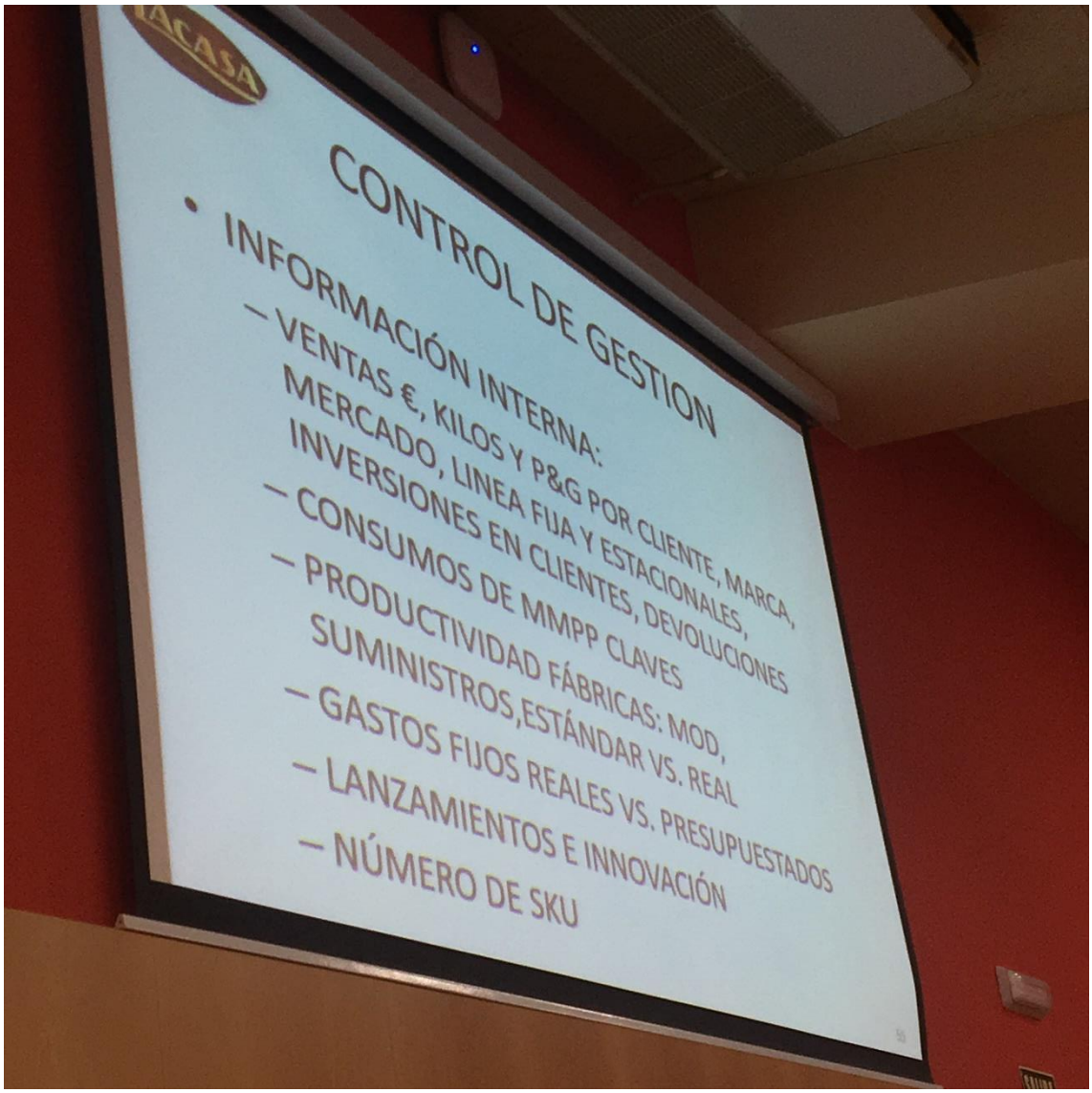
Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es



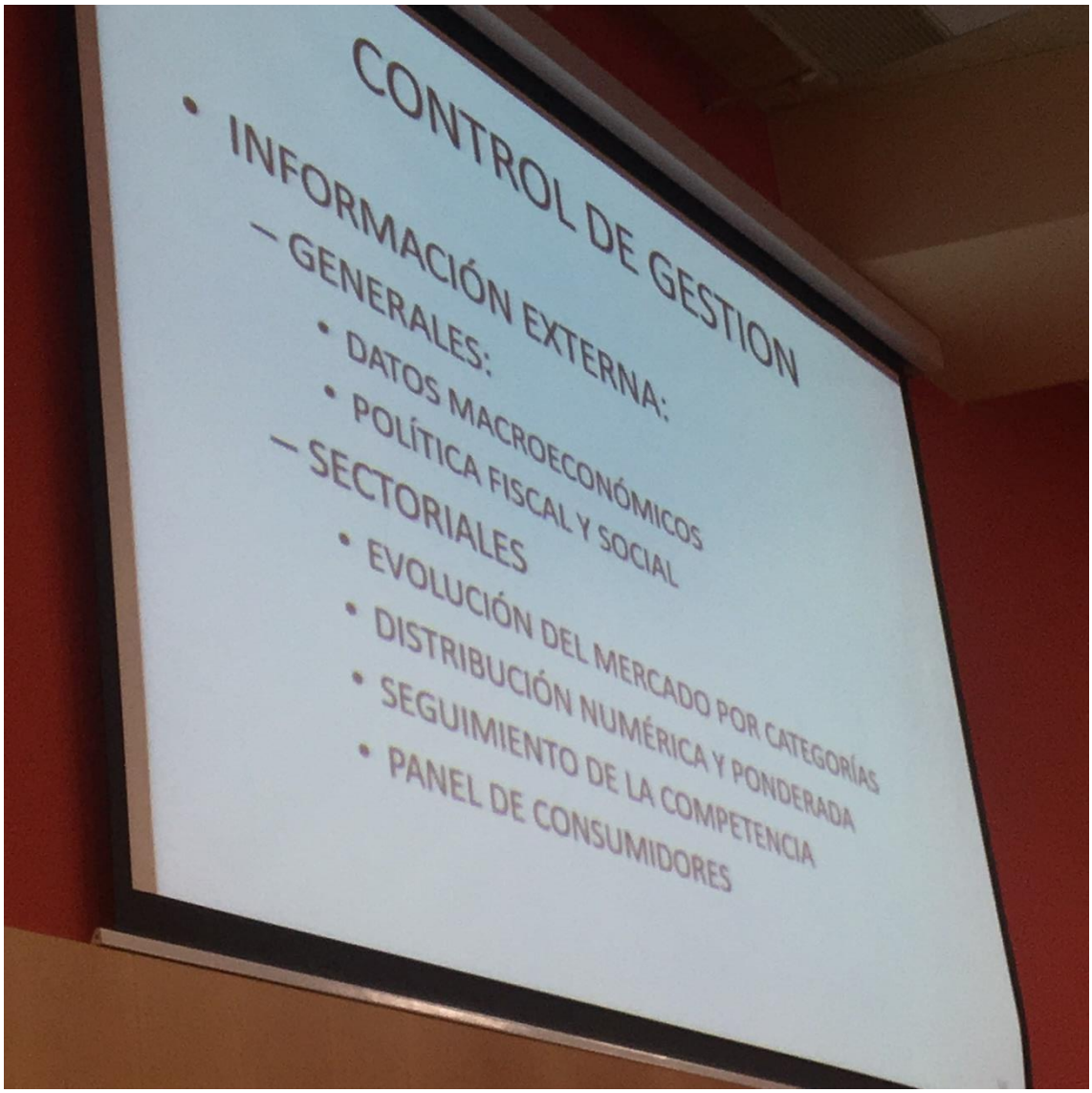
Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es



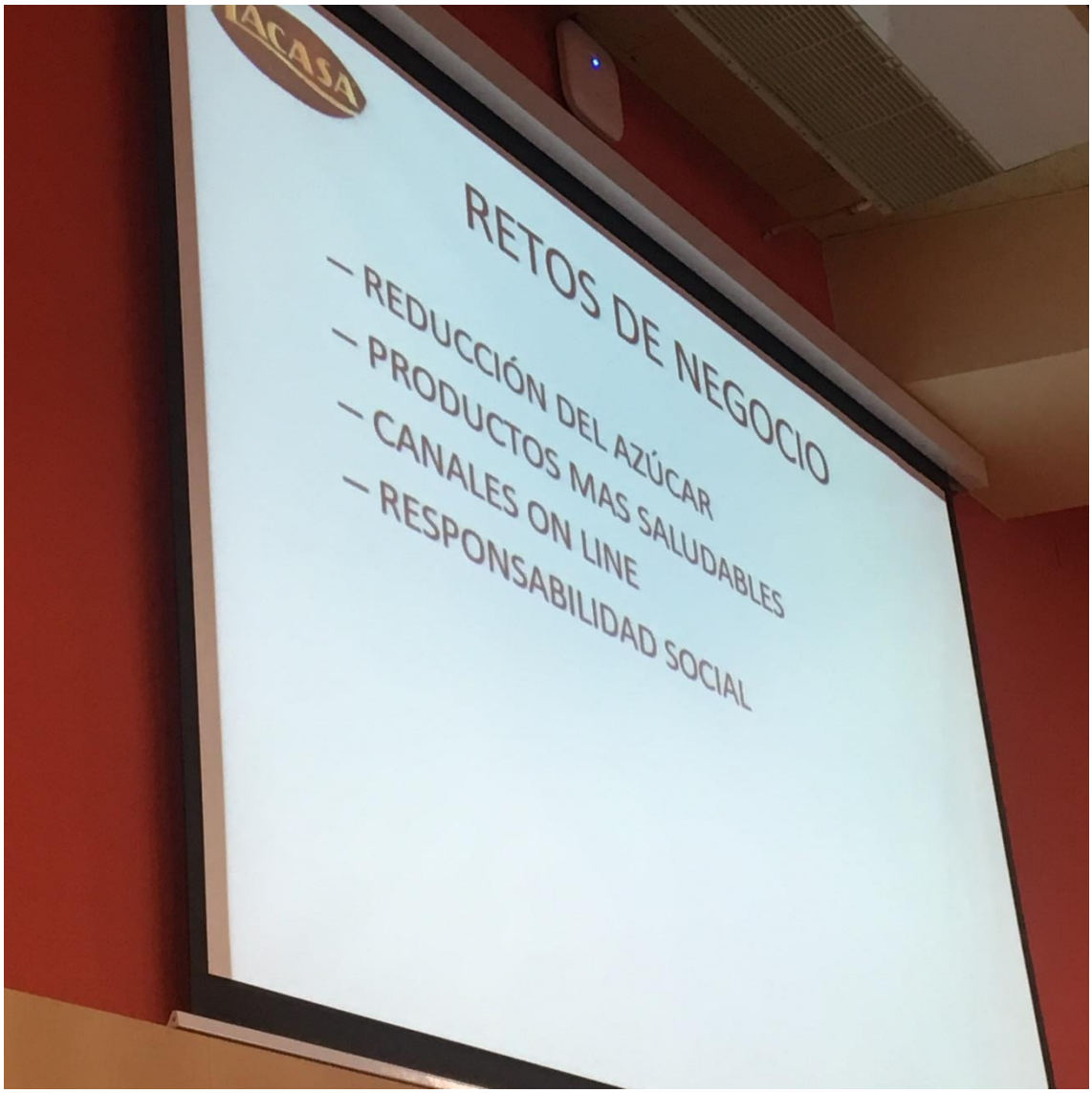
Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es



Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es



Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es



Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán http://zaguan.unizar.es