



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de
Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

Propuesta de Análisis Estratégico de El Pozo S.A

Curso académico 2015/2016

Primitivo Vives Vidal.

Tutores:

Antonio José Verdú Jover.

Francisco José Verdú Jover.

Septiembre 2016

ÍNDICE

A- INTRODUCCIÓN.....	1
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU NEGOCIO	3
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO.....	5
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	6
2.1.1. ANÁLISIS PESTEL.....	6
2.1.2. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.....	16
2.1.3. DIAMANTE DE PORTER.....	19
2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	24
2.2.1 DELIMITAR LA INDUSTRIA.....	25
2.2.2 LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	27
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO.....	31
3.1. CONTROL INTEGRAL DE PROCESOS.....	34
3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.....	37
3.3. LA CADENA DE VALOR.....	37
3.4 DAFO.....	40
4. ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR EL POZO Y CAMPOFRÍO.....	43
5. SISTEMA BEDAUX EL POZO.....	44
B- CONCLUSIÓN.....	46
C- BIBLIOGRAFÍA.....	49
D- SITIOS WEB CONSULTADOS.....	49

A- Introducción

El objetivo de este trabajo es la realización de un análisis estratégico de la empresa El Pozo, perteneciente al holding Grupo Fuertes, la empresa se dedica a la elaboración de productos cárnicos y de volatería perteneciente al sector secundario de la industria manufacturera. En este trabajo se han utilizado herramientas para el análisis estratégico. El análisis estratégico es fundamental en una empresa para poder reconocer aspectos claves para el crecimiento, desarrollo o mantenimiento de la empresa porque nos serviría para afrontar a un escenario turbulento, además identificará en que mercado desea competir y definir una estrategia de acuerdo a la misión, visión y objetivos de la empresa. En el actual mercado es necesario un amplio conocimiento y características del cliente actual o potencial. En negocios de éxito se le exige al vendedor que adopte el punto de vista del cliente. En nuestro ejemplo podemos identificar como en El Pozo identifica las preferencias de los consumidores se encaminan hacia una dieta más saludable. El Pozo logra que sus productos sean más saludables siendo empresa puntera en la innovación, logrando así crear una de sus ventajas competitivas.

En la elección de esta empresa ha prevalecido la utilización de los productos El Pozo por su calidad y precio. Empresa inspiradora al conocer los orígenes de su fundador al igual que otras empresas internacionales como Ikea con su fundador Ingvar Kamprad o el caso que se mencionó en clase de Jack Ma que fue rechazado en más de 30 ocasiones y ahora es el hombre más rico de China gracias a Alibaba. Otro de los motivos es por la cercanía geográfica al lugar de residencia de la empresa El Pozo, fundada por Tomás Fuertes, empezó con una simple charcutería en el 1936 situado en la plaza de El Pozo de la cual recibe el nombre.

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. No se puede mirar solo a corto plazo, sin un plan estratégico la empresa iría sin rumbo. 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. Una de las herramientas utilizadas para el análisis de la situación actual es la herramienta de análisis DAFO el cual nos da un diagnóstico de nuestra empresa a nivel interno tanto como externo.

Este estudio cuenta con un Análisis Estratégico Externo el cual se desglosa en dos análisis, el del Entorno General y el del Entorno Específico. El análisis del entorno general se segrega en un Análisis Pestel que sirve para describir en qué entorno se desenvuelve nuestra empresa con factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Por otra parte, el Perfil Estratégico del Entorno es la consecuencia visual del Análisis Pestel. Para acabar con el Entorno General se aplica la herramienta denominada El Diamante de Porter en el que se pondrá de manifiesto las ventajas e inconvenientes de la localización de la industria con el país.

Mediante el Análisis del Entorno Específico se pretende por una parte delimitar la industria, donde diremos su código CNAE, qué posición ocupa dentro del ranking de la base de datos Sabi en volumen de facturación, incluso con qué productos trabaja. Por otra parte se realiza el modelo de Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, este modelo nos permite saber la posición actual de la empresa estudiada con respecto a otra en el mismo momento.

Por otra parte se hace un Análisis Estratégico Interno compuesto con la explicación del Control Integral de Procesos del que cuenta la empresa. Es importante conocer la empresa, que nos servirá de ayuda para un estudio más exhaustivo con posterioridad. Luego se diseñará la Cadena de Valor con la que cuenta la empresa que es donde se puede localizar las actividades generadoras de valor añadido. Y para finalizar con el análisis interno se realizará un DAFO.

Se realiza un análisis de las estrategias utilizadas por Campofrío y la empresa El Pozo, para poner de manifiesto estrategias utilizadas para la posterior consecución de objetivos.

Para finalizar se estudia el sistema bedaux que utiliza nuestra empresa, un sistema que proviene del pensamiento taylorista y que está enfocado en un aumento de la producción.

1. Descripción de la Empresa y su Negocio

La empresa EL POZO ALIMENTACION S.A se sitúa en Alhama de Murcia con código postal 30840, su código NIF es A30014377, esta es una empresa participada y su matriz global es GRUPO EMPRESARIAL FUERTES S.L también situada en Alhama de Murcia. El Pozo es una empresa privada. su forma jurídica es Sociedad Anónima su capital social está formado por 7.212.000, su nombre proviene de la plaza El Pozo donde se ubicó cuando era una simple charcutería de Alhama de Murcia, aunque con la denominación de El Pozo Alimentación S.A fue constituida en el 22/12/1971. El director Ejecutivo es el señor Don Tomás Fuertes Fernández. Su objeto social es a la compra y venta de fincas rusticas, explotaciones agrícolas y ganaderas, la fabricación de embutidos y conservas de carne de todas clases, la comercialización de tales productos y su venta al por mayor o menor en fábrica. Su código CNAE 2009 el primario es el 1013 elaboración de productos cárnicos y de volatería su código secundario es el 1011 procesado y conservación de carne. Su número de empleados para el año 2014 fue de 3.681, un pequeño incremento con respecto al año 2013 que fue de 3.487 empleados.

En el año 2014 El Pozo ocupó en el ranking de empresas elaboración de productos cárnicos y de volatería el número dos nacionalmente, por detrás de Corporación Alimentaria Guissona, S.A y por delante de Campofrío Food Group como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 1. Ranking de Empresas Elaboración de productos cárnicos y de volatería

Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia
1	0 ➡	CORPORACION ALIMENTARIA GUISSONA, SOCIEDAD ANONIMA	1.462.849.855	Lérida
2	1 ⬆	EL POZO ALIMENTACION SA	941.756.130	Murcia
3	1 ⬇	CAMPOFRIO FOOD GROUP, SOCIEDAD ANONIMA	879.621.000	Madrid
4	0 ➡	COOP OURENSANAS S COOP GALEGA	528.552.214	Orense
5	0 ➡	INDUSTRIAS CARNICAS LORIENTE PIQUERAS, SA	514.478.440	Cuenca
6	0 ➡	RIVASAM INTERCONTINENTAL SA	314.105.760	Zaragoza
7	0 ➡	FRIBIN SOCIEDAD AGRARIA DE TRANSFORMACION N 1269 R L	234.791.743	Huesca

ELABORADO POR E INFORMA.

Fuente: E Informa ¹

En la provincia de Murcia sigue ocupando la posición número 1 con una facturación de alrededor de unos 950.045.366 de euros según los datos de Sabi.

El Pozo tiene presencia en más de 80 países a nivel mundial y su objetivo es seguir ampliando el mercado y consolidarse en los que ya se encuentra. Se podría resaltar que esta empresa, ha sido la primera empresa española en exportar fuet a Japón.

*Misión:

- suministrar productos y servicios a clientes
- asegurar ingresos a proveedores
- Crear rentabilidad y valor a los accionistas
- brindar ingresos y un porvenir a empleados
- proveer productos de alta Calidad, Fiabilidad y Marca a los consumidores
- fomentar la responsabilidad social

¹ <http://ranking-empresas.economista.es/sector-1013.html>

*Visión:

El pozo opta por una alta cuota de mercado y tener una destacable presencia internacional.

Quiere convertirse el líder en trato al cliente, calidad y rentabilidad.

Quiere que su marca sea sinónimo de innovación y que sea muy conocida

*Valores:

El Pozo Alimentación apuesta por un desarrollo sostenible capaz de satisfacer las necesidades de la sociedad actual y las generaciones futuras. Para conseguir un desarrollo sostenible, se trabaja en el proceso productivo con máquinas innovadoras para el cuidado del medio ambiente.

- minimizar los residuos generados.
- filtrar la totalidad de aguas residuales y utilizarla para el uso agrícola.
- utilización de combustibles más limpios para reducir la emisión de CO2.
- la quema de olores y su consiguiente aprovechamiento del excedente de energía calorífica.

El Pozo tiene un Sistema de Gestión Ambiental certificado según norma UNE-EN ISO 14001 para garantizar la consecución de los objetivos y la mejora continua. Por otro lado a esta empresa también le preocupa disminuir la cifra de obesidad infantil y sobrepeso.

2- ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

El objetivo del análisis externo es el diagnóstico o descubrimiento de las amenazas y oportunidades que el ámbito exterior a la empresa plantea a su desarrollo estratégico. Se

suele distinguir habitualmente entre dos tipos de análisis externo, diferenciando el entorno general del entorno específico (Guerras y Navas, 2014, p.139).

2.1-ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

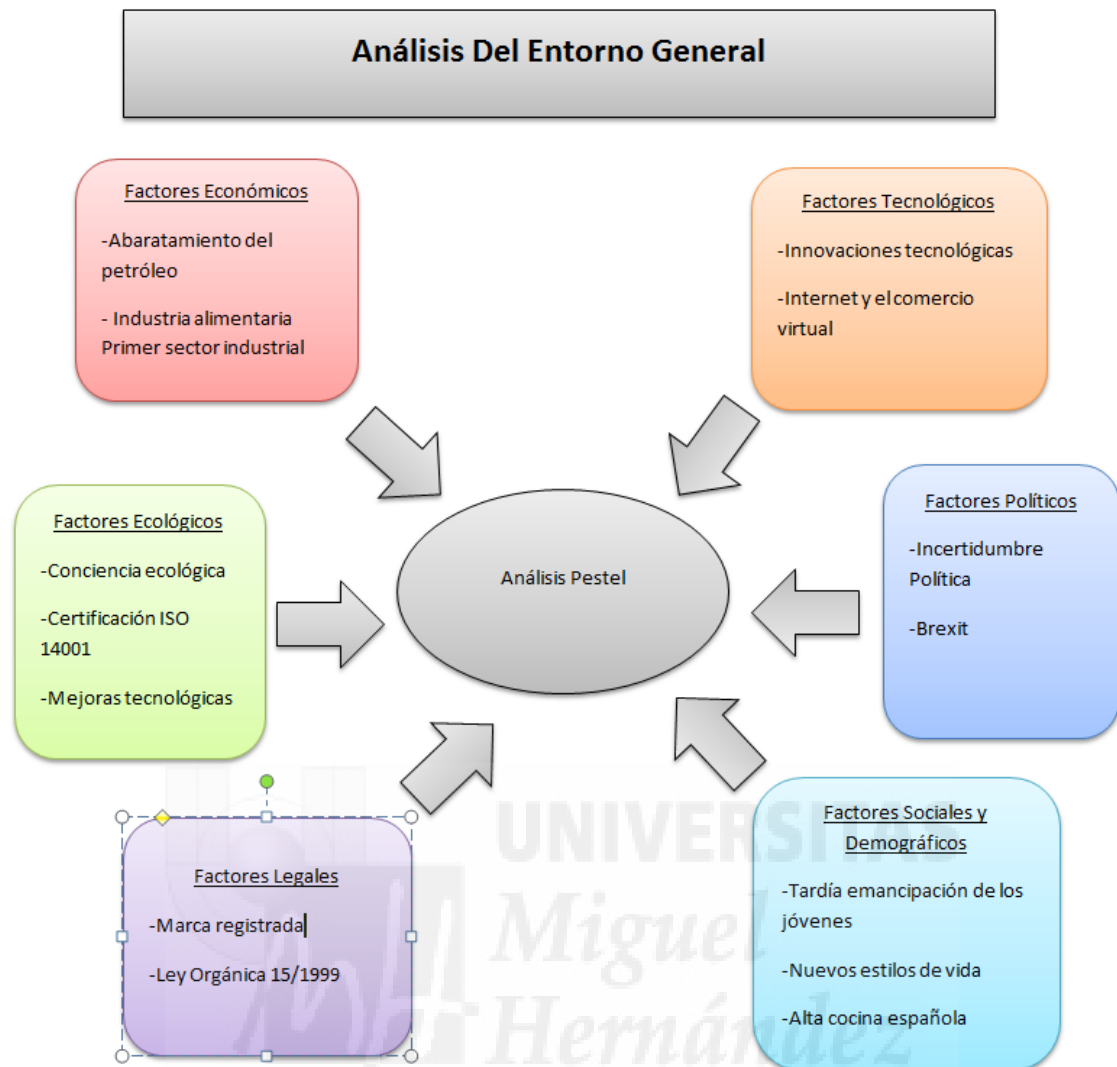
El análisis del entorno general hace referencia a todo lo que afecta a la empresa desde un punto de vista global (Guerras y Navas, 2014, p.139).

2.1.1 Análisis PESTEL

Para identificar las variables que mayor impacto tendrán en el sector de la edificación, el análisis PESTEL (Guerras y Navas, 2007) agrupa factores del entorno en seis dimensiones: política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica (medioambiental) y legal.

Figura 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores, que desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la actuación de la empresa. Este marco genérico determina la prosperidad y el bienestar de la economía, lo que puede afectar al potencial de rentabilidad de la empresa (Guerras y Navas, 2014, p.144).



Fuente: Elaboración Propia

Nuestro análisis lo vamos a delimitar en España, puesto que se podría hacer de una visión mundial e incluso regional.

*Factores económicos:

Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar (Pedrós y Milla, 2012, p35).

Un beneficio para la economía española es el abaratamiento del petróleo, porque somos un país con dependencia de tal materia prima. Esto hace que el coste de producción sea más bajo y nos hace más competentes y provoca un aumento de las exportaciones que hace mejorar la balanza comercial, además de aumentar la renta disponible de las familias

En el mes de diciembre de 2015 la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) ofició su Asamblea General en la que se puso de manifiesto las expectativas positivas sobre el crecimiento de la industria alimentaria, consolidándola así como ser el primer sector industrial de la nación.

La variable empleo es la que nos permitió en noviembre de 2015 confirmar su solvencia con unos 397.750 inscritos a la Seguridad Social. Que supuso un crecimiento promedio interanual de 2.2% con respecto al año 2014, en cifras es más de 12.000 altas comparándolas con noviembre de 2014. Además en términos de ocupados encuesta de población activa, ha crecido un 1,5% la industria de alimentación y bebidas.

Gracias a esto podemos entender que en España este sector va a estar por decirlo de alguna forma “mimado” porque es el primer motor económico del país. Un claro ejemplo de esto es en 2014 cuando se incendió una planta de Campofrío y la FIAB como expresó su apoyo y solidaridad con esta empresa burgalesa, además, ejercía como una forma de presión para que las entidades públicas promoviesen una aceleración sobre el proceso de reconstrucción de esta planta, porque es un pulmón tanto para la localidad de burgos como para la economía española.

*Factores tecnológicos:

La tecnología hoy en día le afecta a todos los sectores, porque la clave para ser competitivos es incrementar la producción de manufacturas de alta tecnología y emplear las técnicas de la información, por manufacturas de alta tecnología se puede considerar los equipos de telecomunicaciones, generadores de energía, farmacéuticos etc.

-Innovaciones tecnológicas:

El Pozo invierte constantemente en innovación para ofrecer soluciones alimentarias con valor añadido como son las gamas de productos BienStar y All Natural, centradas en productos saludables y naturales, por una alimentación sana y apta para todos. Por otra parte, Campofrío se mantiene en la vanguardia, experimentando con nuevas tecnologías y con el uso de técnicas tradicionales como es la elaboración de sus productos “Vuelta y Vuelta”, “Buggies” y “Recetas Maestras”. La innovación de Campofrío realmente tendrá un gran impacto tras la inversión en la nueva planta de Campofrío en Burgos que costará 225 millones de euros en la ubicación antigua que se quemó, queriendo ser la planta cárnica más moderna y avanzada de Europa.

-Internet y el comercio virtual:

En la actualidad, ya que muchas empresas por su localización y distribución no pueden llegar a todos los clientes que quisieran el producto. Pues ahora bien, gracias a internet se puede conseguir. Además, El Pozo vende productos online a través de la página web “JamonOnline.es” esto estaría dentro del tipo de comercio electrónico “B2C” esto proviene de business to consumer que traducido al español es de negocio a consumidor.

Por otra parte, internet le sirve a El Pozo para darse a conocer a través de su página web a bajo coste, redes sociales como Facebook, incluso fidelizar consumidores del producto. Un claro ejemplo de esta marca fue en 2011 cuando diseñó un concurso llamado “Se busca gente Imperial”. Este concurso se diferencia de otros porque se le da importancia a la gente anónima para que publiquen sus hazañas del día a día que les hagan únicas del resto de personas. Las propuestas más originales serán premiadas con *iPads, iPhones y robots aspiradoras inteligentes.*

Figura 3. Concurso EL Pozo.



Fuente: Elaborado por El Pozo²

Por otra parte Campofrío también se beneficia de internet porque está adherido a la alianza para la formación profesional dual, esto quiere decir que “el alumno” podrá estudiar la teoría en el centro de formación y ponerla en práctica en la propia empresa, esto fomenta la inserción de los jóvenes al mundo laboral se más efectiva, Campofrío a su vez en su cadena de valor promoverá los principios básicos de este proyecto.

Internet al igual que a El Pozo le facilita la fidelización y conocimiento de marca a Campofrío a través de sus redes sociales como es el caso de Facebook, o simplemente su página web www.campofrio.es, además de poder visualizar sus anuncios por YouTube. Campofrío al igual que El Pozo no vende productos desde su página web, sin embargo en la página web www.carritus.com se puede encontrar de ambas empresas la venta de sus productos.

² <http://www.aemp.es/se-busca-gente-imperial-el-pozo/>

Campofrío también hace concursos, uno de ellos consiste en subir la foto del ticket de compra de un producto de la gama “CUIDA-T+”, se comparte un consejo saludable y a participar, todos los días hay un ganador seguro.

Figura 4. Concurso Campofrío.



Fuente: Elaborado por Campofrío³

*Factores Políticos:

La Incertidumbre política afecta crecimiento económico español. El PIB creció en 2015 un 3,2%, el mayor aumento del valor añadido que genera la economía española desde 2007. Según previsiones de BBVA España crecerá un 2,7% de rendimiento económico en los dos próximos años aunque podría haber sido mayor.⁴

No hay que olvidarse de los peligros de fuera como es la persistencia de los riesgos geopolíticos, por ejemplo el juicio político de Brasil de su presidenta que se la juzgará por el maquillaje de cuentas públicas nacionales para ser reelegida y supondría un amaño y engaño a la opinión pública. El “brexit” ya que el día 23 de junio se realizó un referéndum donde los votantes decidieron que Reino Unido se quedara fuera de la Unión, lo que obligará a muchas empresas a mudarse a otras ciudades de la Eurozona. Con la salida de Reino Unido de la Unión Europea, cambiará su política migratoria. Lo más probable es que ya no sea posible viajar únicamente con el documento de identidad (DNI) como al resto de países dentro de la Unión. Por lo cual, será necesario utilizar el

³ <http://www.disfrutacuidandotemas.es>

⁴

http://economia.elpais.com/economia/2016/01/29/actualidad/1454053782_817171.html

pasaporte, como cuando se viaja a cualquier otro país fuera de la Unión Europea. Otro factor determinante tras el brexit es el turismo, en 2015 casi 16 millones de turistas eran de Reino Unido, esto significa un 20% aproximadamente del turismo español, lo que significa que si la libra se devalúa, España ya no sería un destino tan barato como lo era anteriormente y perderíamos turismo. Otro de los determinantes es que es el país preferido por los emigrantes españoles en busca de oportunidades.⁵

*Factores sociales y demográficos:

-Tardía emancipación de los jóvenes: En España podemos contemplar el fenómeno “solidaridad familiar” es decir, la propia familia le da opción a los jóvenes a seguir viviendo con la familia, y ante la falta de oportunidad en el mercado laboral, éstos la aceptan. Así el Estado de Bienestar se aprovecha no apostando por la juventud. Esto podría ser un claro nicho de trabajadores para Campofrío ofreciendo a estos jóvenes más cercanos a sus fábricas una oportunidad de formación y trabajo con su programa de formación profesional dual. Así se aseguraría de tener trabajadores motivados e incentivados por esta labor social. El Pozo tampoco se duerme en los laureles en estas labores, puesto que en los alrededores de Alhama de Murcia es muy querido porque es el sustento de muchas familias. El señor Fuertes es tan querido que se le ha dedicado dos rotondas en su recuerdo como es la rotonda de la bola del mundo en jamones.

Figura 5. El Mundo en Jamones



Fuente: Elaborado por David Ventura⁶

⁵ http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/brexit-nosotros_1120065.html

⁶ <http://www.noudiari.es/2013/06/viajes-a-ninguna-parte-alhama-de-murcia-las-rotondas-mas-feas-del-mundo-por-david-ventura/>

Y otra de viento y luna.

Figura 6. Viento y Luna



Fuente: Elaborado por David Ventura⁷

-Alta cocina española: Actualmente la cocina española es un referente mundial, en España tenemos 8 restaurantes que cuentan con 3 estrellas Michelin que es el equivalente a los premios Oscar cinematográficos.⁸

-Nuevos estilos de vida: En la actualidad las personas con mayor edad en España gran parte está concienciada de que hay que llevar una alimentación saludable, aspecto que beneficia a las empresas alimenticias si se adaptan a las necesidades del consumidor. El Pozo creó su gama “BienStar”, esta gama de productos está exenta de lactosa y fécula para mejorar la digestión de los intolerantes a la lactosa o fécula, ya que la mayoría de productos cárnicos está elaborada por estas dos sustancias. Campofrío por su parte crea la gama “CUIDA-T+” donde podemos encontrar productos bajo en grasa para sentirse bien, bajos en sal para un corazón sano, completos a prueba de funambulistas y nutritivos, la ración perfecta tal y como lo anuncian en su página web.

⁷ <http://www.noudiari.es/2013/06/viajes-a-ninguna-parte-alhama-de-murcia-las-rotondas-mas-feas-del-mundo-por-david-ventura/>

⁸ <http://www.movilfrit.com/noticias/las-estrellas-de-la-cocina-espanola-los-8-restaurantes-mas-premiados-de-nuestro-pais/>

*Factores ecológicos:

La conciencia de los españoles cada vez es más ecológica, sus prioridades son el reciclaje y la separación de basura. En España se publicita en los canales de televisión una conciencia ecológica, incluso se emiten programas relacionados con la actualidad y el medioambiente. Incluso un español de 35 años malagueño Nacho Dean, ha recorrido el mundo a pie con su proyecto “Earth Wide Walk” para concienciar sobre el medioambiente.

El Pozo tiene la Certificación ISO 14001, con esta certificación según AENOR, se optimizará la gestión de recursos y residuos, minimizará los impactos ambientales negativos provenientes de su actividad y aquellos riesgos asociados a situaciones accidentales.

El Pozo en su página web nos declara que “impulsa su proceso productivo incorporando las mejores tecnologías disponibles para la conservación del Medio Ambiente, alcanzando:

- una gran utilización de residuos no aptos para el reciclaje así como la merma de estos.
- La depuración de la totalidad de las aguas residuales y un posterior uso agrícola.
- utilización de combustibles menos negativos para el medioambiente para reducir las emisiones atmosféricas
- La destrucción térmica de los olores y el aprovechamiento del calor excedente.”

Campofrío está a favor de la sostenibilidad, sobre todo a largo plazo, por esta razón puso en el 2009 un proyecto llamado “Plan de Eficiencia Energética” que está sirviendo para reducir el consumo de electricidad, combustible, gas y agua. Según Campofrío nos cuenta en su página web, han invertido en tecnologías que apuestan por la eficiencia energética, incluso han iniciado un proceso de transformación de unidades de refrigeración para que sea acorde con refrigerantes respetuosos con el medioambiente. Por otra parte, están investigando con plásticos de base biológica elaborados con materias naturales y láminas biodegradables de papel y de aluminio.

*Factores legales:

Aquí nos basaremos en leyes españolas que afectan a la empresa estudiada como serían leyes sobre el empleo, sobre la salud, seguridad laboral. Este año le ha afectado algunas leyes de manera negativa porque VSF Justicia Alimentaria Global le ha denunciado basándose en que los productos publicitados con el nombre de *artesano* no era acorde con la “Ley General de Publicidad 34/1988, de 11 de noviembre, así como la Directiva 2006/114/CE de Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, sobre publicidad engañosa y publicidad comparativa y puede considerarse como publicidad engañosa.”⁹

El Pozo tiene su marca registrada, por lo cual ninguna empresa podría utilizarla como se puede ver en la siguiente imagen.

Figura 7. Marca El Pozo.



⁹<https://vsf.org.es/sites/default/files/civicrm/persist/contribute/files/Autocontrol%20demanda%20El%20Pozo.compressed.pdf>

El Pozo además cumple con la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter personal. Esta ley menciona que los datos de carácter personal obtenidos a través de su página web serán almacenados en ficheros automatizados propiedad de la empresa, los cuales se les aplicará el tratamiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos. Los datos serán utilizados para suministrar información sobre promociones, actividades publicitarias, facilitar a la empresa los el contacto de los usuarios web con la empresa y gestionar selecciones de personal.

2.1.2 Perfil Estratégico del Entorno.

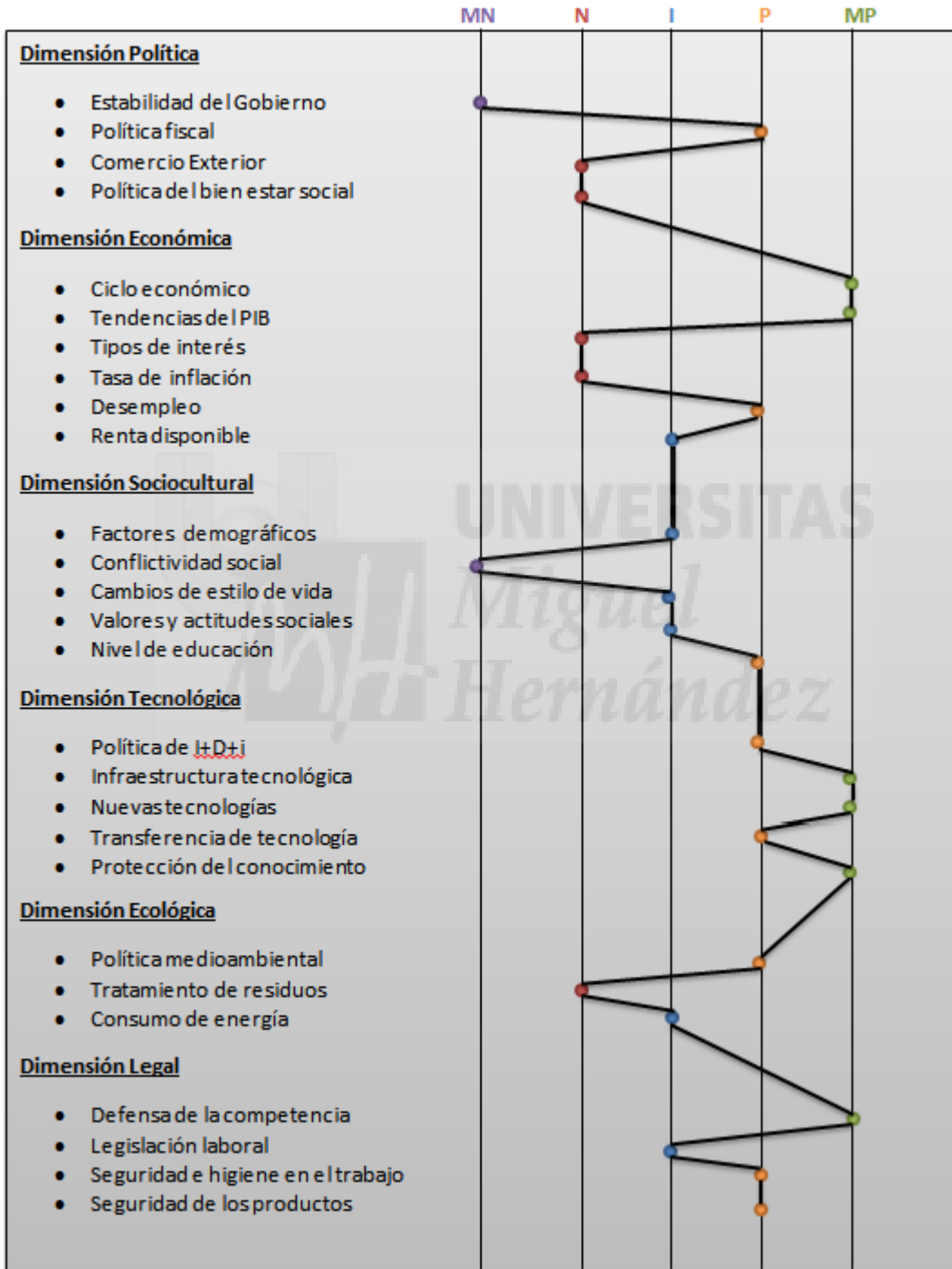
La consecuencia visual del análisis PESTEL sería su posterior perfil estratégico como se va mostrar y comentar brevemente.



Figura 8. Perfil Estratégico del Entorno

Leyenda:

MN: Muy Negativo; N: Negativo; I: Indiferente; P: Positivo; MP: Muy Positivo.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Este perfil estratégico es una valoración subjetiva, ya que diferentes analistas podrían llegar a conclusiones diferentes. Y también según de acuerdo a las variables seleccionadas para el estudio como muestra el gráfico, las oportunidades son los círculos verdes situados en el extremo derecho y las amenazas serían los círculos púrpura situados en el extremo izquierdo.

En la Dimensión Política podemos encontrar una amenaza que es la inestabilidad del Gobierno, podríamos interpretar que es algo muy negativo aunque haya un aumento del PIB. Por la incertidumbre que se ha creado en el panorama nacional al no tener Gobierno, hemos perdido a inversores y se podría estar seguramente mucho mejor.

En la Dimensión Económica podemos encontrar dos oportunidades, una de las destacables es el ciclo económico en el que nos encontramos que es expansivo proveniente de las reformas fiscales, de la caída del precio del petróleo y la significativa reducción de los tipos de interés en un contexto de expansión monetaria cuantitativa por parte del BCE. Por otra parte, está el PIB el cual en el primer trimestre de 2016 ha crecido un 0,8% respecto al trimestre anterior, tasa que es igual a la del cuarto trimestre de 2015.

En la Dimensión Social podemos encontrar una amenaza muy destacable que es la conflictividad social producto de la pobreza, precariedad laboral, consumismo pagado por crédito, por ejemplo el albañil con un salario de 2.000€ pagando 1.000€ de hipoteca y 400€ de coche, trabajo que no iba a durarle toda la vida pero los bancos te daban un préstamo para lo que quisieras, producto de la burbuja inmobiliaria que por aquel entonces no era una burbuja sino el final de los pobres. Cuando todo iba bien en España pensábamos que la pobreza solamente estaba situada en el grupo social de los inmigrantes y eran invisibles, ahora ya podemos ver a través de la cortina de humo toda la pobreza que hay.

En la Dimensión Tecnológica encontramos tres oportunidades, la 1º es la infraestructura tecnológica España es una potencia mundial en el campo de la alta velocidad, el sistema ferroviario español está presente en todos los continentes, también contamos con liderazgo en el sector espacial y aéreo, en el sector naval, en el de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Además tiene un sistema de salud líder del mundo,

España es el quinto país del mundo en exportación de tecnología sanitaria. Para acabar con la infraestructura, se puede decir que España también ocupa posiciones destacadas en el sector de las tecnologías de automoción. Es el primero en fabricación de vehículos industriales y el segundo fabricante de vehículos comerciales de Europa. La 2º es las nuevas tecnologías, España ocupa el quinto lugar en Europa por cifra de negocio de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) como anteriormente hemos destacado en diversos sectores, el sector de las TIC genera unos 459.000 puestos de trabajo y Su aportación estimada al PIB roza el 5,85%.

En la Dimensión Ecológica podemos destacar como algo negativo que España dentro de la lista de Eurostat se encuentra por la cola en el tratamiento de residuos junto a países como Rumanía, Bulgaria, Chipre o Polonia. Hemos invertido en cuanto a infraestructuras pero el resultado no es material por lo cual nos afecta negativamente porque nos encontramos ante la situación de usar y tirar. Hay que destacar que si nos encontramos en esta situación también es por la propia industria, la cual fabrica productos con obsolescencia programada y esto afecta generando residuos innecesarios, la que debería tomar medidas contra esto de una manera más coercitiva es la propia Administración.

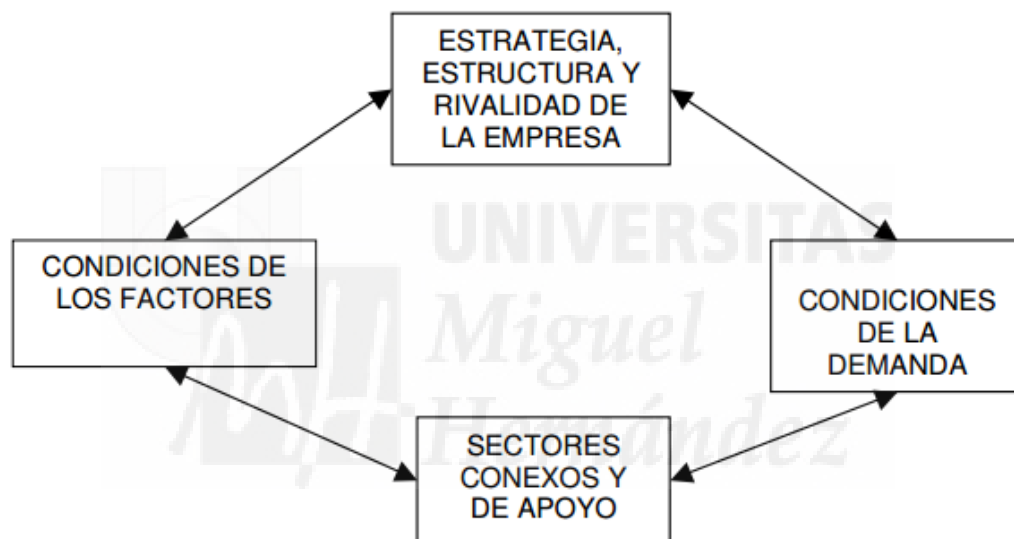
En la Dimensión Legal nos encontramos con una legislación laboral no muy favorable porque hay un abuso del contrato temporal para facilitar el despido y siempre es mejor pagar 12 que 33 días además de contar con un paro juvenil muy elevado. Una oportunidad que encontramos es la defensa de la competencia, por ejemplo en el sector de transporte aéreo tras la liberalización se ha conseguido precios más económicos además de contar con un servicio con más calidad. Otro claro ejemplo sería en el sector de las telecomunicaciones ofreciendo unas tarifas más asequibles para llamadas internacionales

2.1.3 Diamante de Porter

El modelo conocido como “el diamante” de Porter (1990) sugiere que existen razones propias de cada país o nación para explicar por qué unos son más competitivos que otros y por qué algunas industrias dentro de cada país son más competitivas que otras.

Se trata por tanto de explicar cómo influye la pertenencia a un país y a una determinada industria de ese país en la obtención de una posición ventajosa de la empresa para competir con empresas de otros países. El modelo se representa en la siguiente figura en forma de rombo, que consta de cuatro atributos interconectados o factores básicos que caracterizan la competitividad del país y en los que se basan la empresa para alcanzar su ventaja (Guerras y Navas, 2014, p148).

Figura 9. Diamante de Porter.

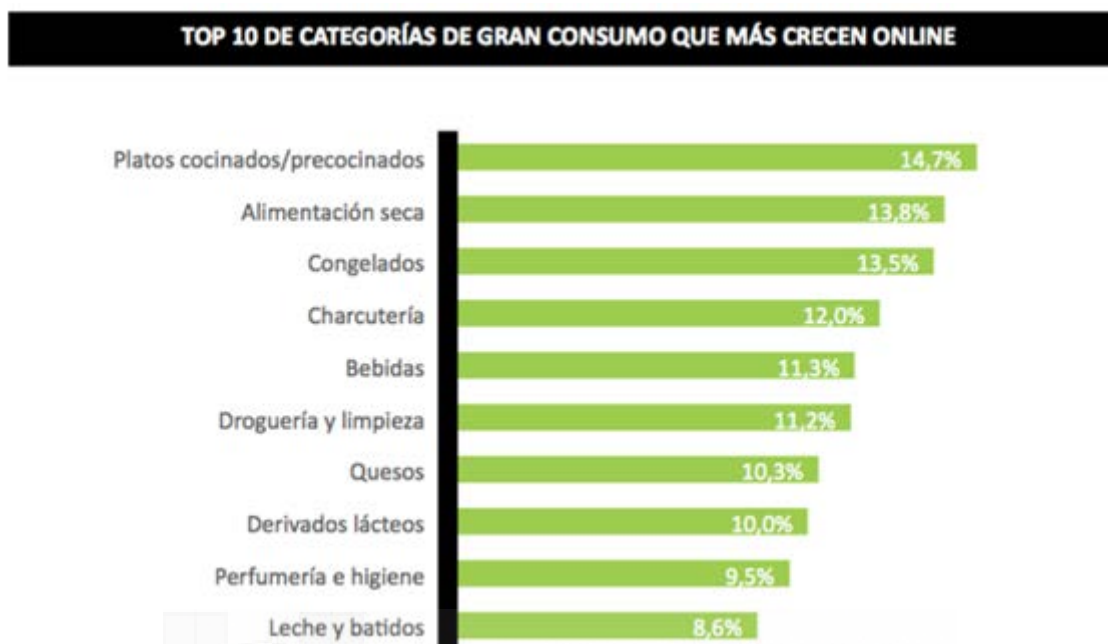


Fuente: Michael Porter. La Ventaja Competitiva de las Naciones.

Condiciones de la demanda:

Los consumidores en este sector son exigentes, sus limitantes son las caducidades porque son productos perecederos. También los consumidores exigen una garantía de seguridad alimentaria. No hay que olvidarse que también se compra por internet, entonces, ¿Por qué no comprar alimentos online? pues ahora bien, los productos que más crecen en su compra online los podemos ver en el siguiente gráfico.

Figura 10. TOP 10 CATEGORÍAS DE GRAN CONSUMO QUE MÁS CRECEN ONLINE



Fuente: Elaborado por Nielsen¹⁰

La condición de los factores:

Se refiere a la dotación que un país tiene de factores de producción relevantes como la mano de obra especializada la infraestructura especializada o la base científica que atiendan a las necesidades específicas de un determinado sector (Guerras y Navas, 2014, p 148).

No hay que pasar desapercibido que en la actualidad gracias a internet hay ciertos factores que adoptan una movilidad increíble, por lo tanto, los recursos humanos, el conocimiento y los factores de capital pueden moverse de unas a otras naciones, con el resultado de que si se va de la nación no será una ventaja competitiva. Un claro ejemplo en España son los migrantes de bata blanca según los datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico sostienen que en solo diez años se ha doblado la cifra de españoles con alta cualificación que se han instalado fuera.

¹⁰ <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/Los-hogares-que-compran-alimentacion-online-en-Espania-crecen-el-25-porciento.html>

La infraestructura en España, en la red de transportes España ocupa el 5º lugar en infraestructura ferroviaria en un ranking mundial encabezado por Japón. En infraestructura portuaria y aeroportuarias está catalogado como el número 12º del mundo. España ocupa el lugar 13º en la calidad de sus carreteras de un total de 148 países analizados.¹¹

Como conclusión a este factor se puede decir, que España por la preparación de sus jóvenes para el trabajo y la buena red de transporte que tenemos formada, hace que esto sea una ventaja competitiva. Para aprovechar estas infraestructuras, El Pozo distribuye sus productos a través de trailers. Los trailers que utiliza son de la marca Iveco de 500CV, estos trailers incorporan motores Euro 5 se ajustan a la normativa europea de baja emisión de gases y minimización del impacto ambiental.¹²

Figura 11. Tráiler El Pozo Autovía



Fuente: Elaborado por Camiones Por España¹³

¹¹ http://www.hosteltur.com/115980_espana-es-quinto-pais-mundo-mejor-infraestructura-ferroviaria.html

¹² <http://www.transporte3.com/noticia/2887/el-pozo-alimentacion-renueva-su-flota-con-28-camiones-iveco>

¹³ <http://www.camionesporespana.com/el-pozo-alhama-de-murcia-tema2164.html>

Sectores conexos y de apoyo:

La industria alimentaria la podemos encontrar con otra industria como es la de la industria tecnológica, pues están estrechamente ligadas. La industria tecnológica está trabajando en campos como la Robótica, clonación, nanotecnología, ultrasonidos para satisfacer a unos consumidores más preocupados por la salud, más exigentes en la composición y procesado de alimentos.

En España la industria de maquinaria y equipos para la industria alimentaria es internacionalmente conocida por su adaptabilidad a las tendencias y necesidades. Usualmente se ve obligada a adaptarse a unas tendencias volátiles de los consumidores respondiendo con nuevos productos, técnicas de elaboración, presentación y conservación.¹⁴

España cuenta con una fortaleza en el outsourcing de industrias como (plástica, software, electrónica, metálica y eléctrica) que proporciona la innovación suficiente a los procesos y productos.

Gracias a esto último que hemos contado, en la I+D hay que destacar desarrollos tecnológicos relacionados con altas presiones, seguridad alimentaria, trazabilidad, higienización de productos, visión artificial prevención de riesgos laborales o el envasado.

Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas:

La industria española de alimentación y bebidas presenta una estructura atomizada, predominada por el conjunto de pequeñas empresas que representan más del 70% del total. La Industria contaba en 2014 con 28.343 empresas activas, un 16% del tejido industrial manufacturero.

14

<http://www.winesfromspain.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4545274>

En la parte estratégica del sector hay que mencionar que el pasado septiembre la FIAB y Ernst & Young (EY) firmaron un acuerdo para promocionar la industria alimentaria. Se dice que esta alianza puede ayudar a este sector en una consolidación internacional, uno de los principales retos de esta industria. ¹⁵

La rivalidad directa que puede encontrar nuestra empresa El Pozo en España dedicada a la misma actividad es actualmente Corporación Alimentaria Guissona, S.A y Campofrío.

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Este entorno se identifica con las fuerzas competitivas derivadas del tipo de actividad que se desarrolla, es decir, el sector industrial (GUERRAS Y NAVAS, 2014, p.139).



¹⁵ <http://blog.fiab.es/index.php/ey-y-fiab-firma-acuerdo-estrategico/>

2.2.1 Delimitar la Industria

La oferta de productos de El Pozo se compone de la siguiente manera:

Productos Elaborados	All natural, bienestar, El Pozo selección, legado ibérico pavo y pollo, york, charcutería, curados, al grill.
Carne Elaborados de Fresco	Despiece - cerdo blanco, libre servicio - cerdo blanco, cerdo blanco al vacío, despiece - cerdo ibérico, cerdo ibérico al vacío, despiece - pavo, granel - pavo, cerdo ibérico libre servicio-atmósfera protectora, canal, chuleta y falda con costillas vacío vacuno, bola y delantero ñojo vacío vacuno ñojo y vaca, casquería y huesos vacuno, vacuno libre servicio, Extratiernos, BienStar, elaborados semicocidos - corte, adobados y ahumados libre servicio, barbacoa y tradicionales libre servicio, hamburguesas, picadas y albóndigas, elaborados frescos de cerdo ibérico, empanados libre servicio, barbacoa tradicionales granel, hamburguesas y picadas granel, extratiernos pavo y pollo, extratiernos vacuno.
Especial Hostelería	Chorizo coin 1kg, jamón york 4kg, jamón cocido 7kg, paleta cocida, paleta extra, fiambre paleta sándwich, chistorra, bacon horeca, pechuga de pollo, fiambre cuadrado, jamón extra, codillo asado lomo adobado horno 1/2 pieza, fiambre sándwich 750g (2x375g), paleta 1ª 1kg (2x500g), bacon 1kg (2x500g), paleta bérica 300g, topping york, sellos york 3kg, sellos bacon 3kg, bacon n/u, bacon frito, sandwich 1kg, bacon frito tiras 500g, pate finas hierbas 1kg, paté pimienta 1kg, sobrasada 1,5kg, salchichas cocktail, salchichas viena gigantes 1kg, salchichas hot dog 1kg, chopped pork 2,5kg, mortadela con aceitunas 3kg, mortadela siciliana 3kg, chopped de pavo sandwich 4kg, york de pavo 4kg, pechuga de pavo sandwich 4kg, pechuga de pavo 4kg.
Portugal Produtos de Charcutaria	All natural, bienestar, selección, legado ibérico, ave, york, charcutería, curados, legado ibérico.
France Catalogue des Produits	Tournebon, curados, barbacoa, selección, curados.
Internacional	All natural, bienestar, ave, york, charcutería, selección, legado ibérico. curados.

Fuente: Elaboración Propia ¹⁶

¹⁶ <http://www.elpozo.com/inicio/index.aspx#>

El código CNAE de nuestra actividad como anteriormente hemos hablado es el 1013 actividad que se dedica a la elaboración de productos cárnicos y de volatería. Si buscamos en la base de datos SABI con el filtro de la actividad, junto a las empresas activas daría un resultado de unas 1.502 con la empresa El Pozo ocupando la 2º posición por detrás del Grupo Alimentari Guissona (Guissona) y por delante de la empresa Campofrío (Alcobendas). El Grupo Alimentari Guissona desarrolla la actividad del código CNAE 1013, pero también desarrolla diferentes actividades como es la producción de cereales ocupando el número 2 de empresa de piensos a nivel estatal y además se dedica a la crianza de animales, por lo cual, obtiene ingresos de distintas actividades y no sería comparable a El Pozo o Campofrío.

Figura 12. Ranking de El Pozo en la base de datos SABI

	Nombre	Código NIF	Localidad	País	Código consolidado	Ultimo año disponible	Ingresos de explotación mil EUR últ. año disp.
1.	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> CORPORACION ALIMENTARIA GUISSONA, SOCIEDAD ANONIMA	A25445	GUISSONA	ESPAÑA	U2	31/12/2014	1.468.153
2.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> EL POZO ALIMENTACION SA	A30014	ALHAMA DE	ESPAÑA	U2	31/12/2014	950.045
3.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> CAMPOFRIO FOOD GROUP, SOCIEDAD ANONIMA	A09000	ALCOBENDAS	ESPAÑA	U2	31/12/2014	895.713
4.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> COOP OUBENSANAS S COOP GALEGA	F32001	OURENSE	ESPAÑA	U2	31/12/2014	538.292
5.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> INDUSTRIAS CARNICAS LORIENTE PLOUERAS, SA	A16009	TARANCON	ESPAÑA	U2	31/12/2014	516.146
6.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> RIVASAM INTERCONTINENTAL SA	A50807	ZUERA	ESPAÑA	U1	31/12/2014	316.535
7.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> FRIBIN SOCIEDAD AGRARIA DE TRANSFORMACION N 1269 R L	F22004	BINEFAR	ESPAÑA	U1	31/12/2014	234.972
8.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> GRUPO ALIMENTARIO ARGAL SA	A28212	MIRALCAMP	ESPAÑA	U2	31/12/2014	197.442
9.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> NOEL ALIMENTARIA SA	A17014	SANT JOAN	ESPAÑA	U1	31/12/2014	195.632
10.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> CARNICAS SOLA SA	A08813	GURB	ESPAÑA	U1	31/12/2014	147.793
11.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> PRIMACARNE SL	B50991	ZUERA	ESPAÑA	U1	31/12/2014	133.760
12.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> EMBUTIDOS F MARTINEZ R SOCIEDAD ANONIMA	A46255	CHESTE	ESPAÑA	U1	31/12/2014	117.749
13.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> OSI FOOD SOLUTIONS SPAIN SL	B45246	TOLEDO	ESPAÑA	U1	31/12/2014	98.989
14.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> INDUSTRIAS CARNICAS TELLO SA	A45052	TOTANES	ESPAÑA	U2	31/12/2014	94.495
15.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> JOSE BARINGÓ SL	B96126	LA POBLA D.	ESPAÑA	U1	31/12/2014	89.905

Fuente: SABI¹⁷

La Industria de Alimentación y Bebidas ocupa el primer lugar de facturación en España, y uno de los que más genera empleo. En los últimos años la facturación del sector ha superado los 90 mil millones de euros, que ha supuesto un 20,5% de las ventas netas de la industria nacional. Además, contribuyó con el 16,8 % del Valor Añadido Bruto de la industria. En nivel de ventas España ocuparía el cuarto lugar en la UE y el octavo lugar a nivel mundial.

¹⁷ https://sabi-bvdinfo-com.publicaciones.umh.es/Search.QuickSearch.serv?_CID=183&context=3AS2CXD8X05N46A

Este sector es importantísimo porque transforma el 69% de la producción agraria, que supone unos 120 millones de raciones diarias de comida.

Por otra parte, para el PIB aporta un 2,4% en Valor Añadido Bruto. Este sector está integrado por unas 29.196 empresas con una representación del 96% de pymes y repartidas por todos los dominios españoles.

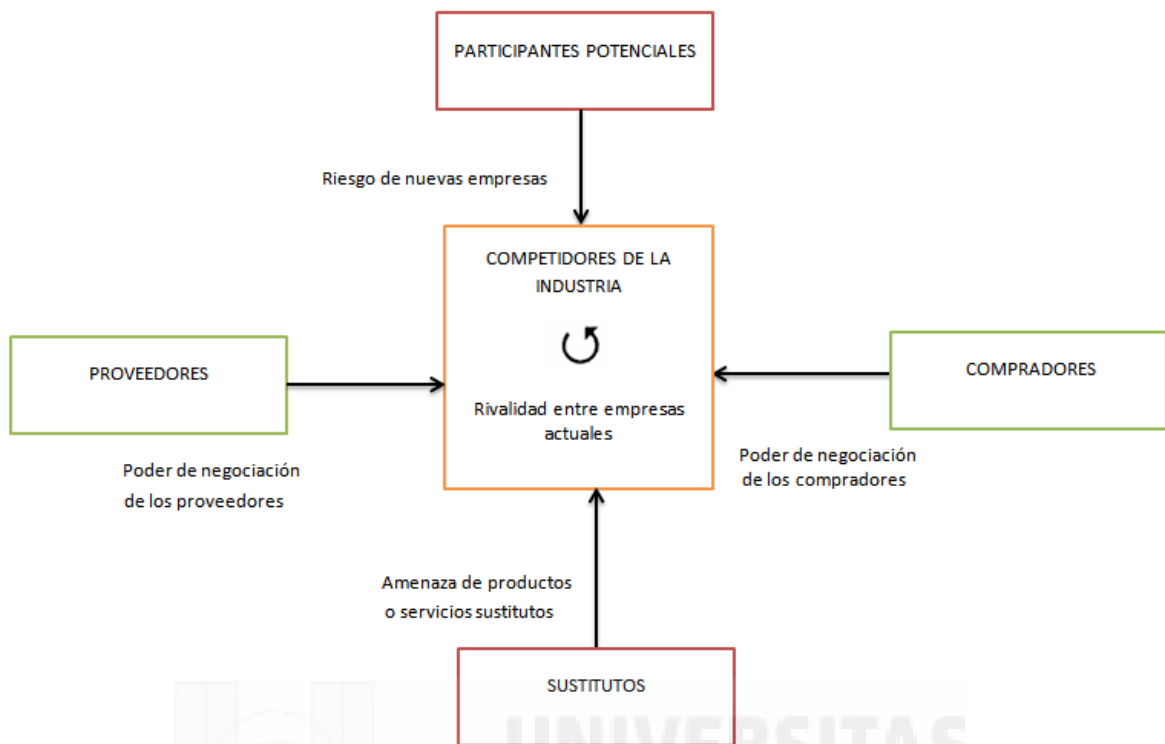
Actualmente el sector proporciona empleo a unas 440.000 personas, en términos porcentuales un 20,2 del empleo industrial, es decir de cada diez personas que trabajan en la industria, dos pertenecen al sector alimentario. Al ser un sector importante para el tejido industrial de España, ha provocado que tenga una menor afectación por la crisis con caídas inferiores al resto de la economía, sin embargo hay que tener en cuenta que estamos hablando de alimentación, pese a que baje el poder adquisitivo de la gente, tienen que alimentarse aunque tengan que comprar marcas blancas y no primeras marcas.

Para finalizar con la delimitación de la industria de la alimentación y bebidas tenemos que tener en cuenta que ésta muestra una estructura muy atomizada, por atomizada podemos comprender que la mayoría de las empresas tienen una dimensión muy reducida que dificulta los procesos de internacionalización, innovación y mejora de la productividad, ya que no se aprovechan de la economía de escala.

2.2.2 Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.

Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter es una herramienta estratégica creada por el ingeniero y profesor de la Escuela de Negocios Harvard, Michael Porter en el año 1979. Este modelo hace un análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber cuál es la posición de la empresa estudiada con respecto a otra en el mismo momento. La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho (M. Porter, 2000, p19).

Figura 13. 5 Fuerzas Competitivas de Porter.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

-Rivalidad entre empresas actuales: Para encontrar empresas rivales de El Pozo, buscaremos empresas que se dediquen a la misma actividad, código CNAE 1013 (elaboración de productos cárnicos y de volatería), esto es muy amplio, como consecuencia para filtrar y acercarnos a los rivales más directos, admitimos las empresas que tengan una cifra de negocio de más de 300.000€ como resultado nos sale 5 empresas rivales, aunque la más cercana es Campofrío. Teniendo en cuenta el consumo en España, estas dos marcas, El Pozo y Campofrío junto con Coca-Cola son las marcas de gran consumo más compradas.¹⁸

¹⁸ <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/6858366/07/15/CocaCola-El-Pozo-y-Campofrio-las-marcas-de-gran-consumo-mas-compradas-en-Espana.html>

RESUMEN DE EL POZO ALIMENTACIÓN S.A PARA EL AÑO 2014



Fuente: Elaboración Propia¹⁹

Nos encontramos en un sector maduro con una tasa de crecimiento reducida, podemos nombrar que contamos con el prestigio de la marca, una amplia cartera su relación calidad precio que es una estrategia de diferenciación incluso una alta innovación de producto. Su estrategia es ganar cuota de mercado.

Por otro lado, las barreras de salida son altas debido a que sus activos tienen una escasa salida de mercado porque para venderlos son maquinarias específicas para la actividad y solamente las podrían adquirir empresas rivales a muy bajo precio de liquidación porque las empresas ya tendrán sus propias maquinarias, a no ser que algún inversor quiera comprarlas para crear una empresa dedicada a la misma actividad, además de los altos costes que tendría el despido de los empleados.

-Poder de negociación de los Proveedores: El Pozo nunca ha ocultado que tiene un Control Integral de Procesos (CIP) esto le da una ventaja competitiva en comparación con otras empresas, porque el poder de negociación de los proveedores se queda mermado, ya que es su propio proveedor y tiene control sobre éste. Una empresa que no tiene control sobre sus proveedores, éstos les pueden amenazar con una integración vertical hacia adelante, incluso la negociación de un precio más caro, una calidad mediocre y un largo etcétera.

-El poder de negociación de los compradores o clientes: Es bastante elevado. Nuestra empresa tiene dos tipos de clientes. Uno de los clientes son los distribuidores, que son

¹⁹ <http://ranking-empresas.economista.es/POZO-ALIMENTACION.html>

grandes superficies que pertenecientes a pocas cadenas con gran cuota de mercado y hace presión con marcas blancas. El otro tipo de cliente es el consumidor final de los productos ofertados por la empresa, este tipo de cliente es sensible a los cambios de precio. A los consumidores finales de los productos no se pueden considerar como posible amenaza de integración vertical hacia atrás porque deberían de hacer un gran desembolso en maquinaria para poder obtener productos con calidad. Por otra parte a los distribuidores sí que se les considera como amenaza porque tienen lo más difícil de conseguir que es conectar el producto final de la empresa con el consumidor final, además de que éstos cuentan con una gran capacidad económica y es factible para ellos poder integrarse hacia atrás.

Por otra parte, El Pozo la mayoría de sus productos son diferenciados por lo saludables que son, otro inconveniente sería el precio porque la demanda seguramente será muy sensible con el precio por la facilidad que tienen los clientes de consumir un producto sustituto. La información sobre sus productos es fácil de recabar porque tiene una página web con el catálogo de todos sus productos, aunque también se podrá consultar en el propio punto de venta en el empaquetado.

-Amenaza de productos o servicios sustitutivos: existe una gran cantidad de productos sustitutivos: frutas, verduras, pescados, y en general cualquier alimento, que son fácilmente alcanzables para los clientes. Por todo ello, se puede afirmar que la amenaza de productos sustitutivos es muy elevada. Además que la demanda es sensible a cambios en los precios.

-Riesgo de nuevas empresas: Las barreras de entrada es una clave para la propia defensa hacia competidores potenciales, tenemos que mencionar que el 30% de la cuota de mercado lo componen 5 empresas que son: El Pozo, Campofrío, Noel, Casatarradellas y Argal. Por lo que se requiere inversiones de capital con economía de escala y es un sector muy competitivo.

3- ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

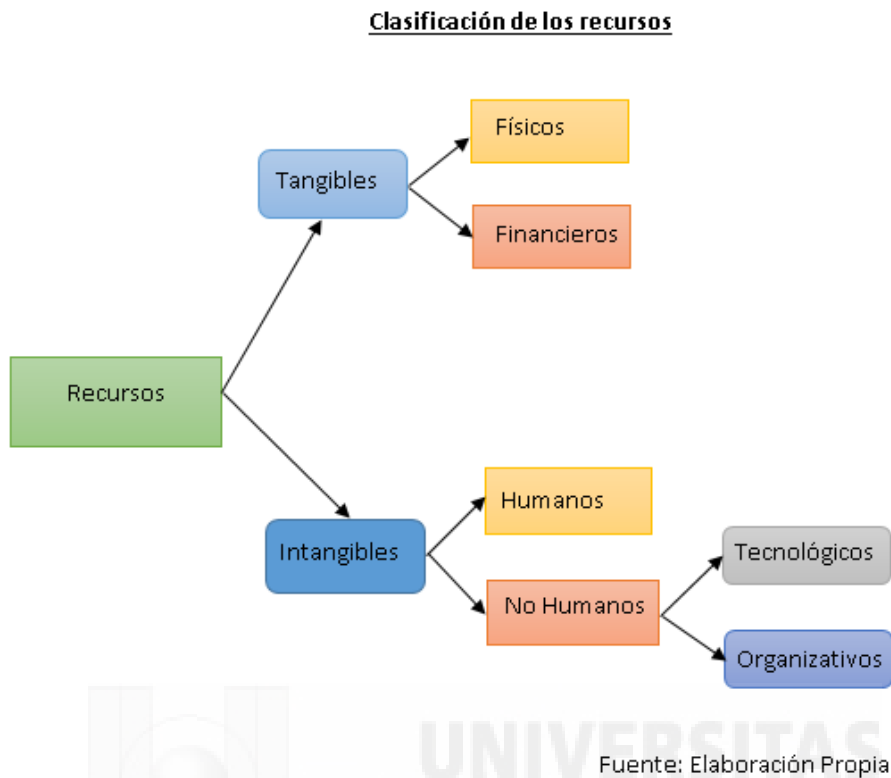
El análisis interno investiga las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno, tanto general como específico, por tanto, al descubrimiento de puntos fuertes y débiles de la empresa, de modo que pueda ser evaluado su potencial para desarrollar la estrategia que haya de ser finalmente elegida (Guerras y Navas, 2014, p 199).

-Recursos: Éstos pueden definirse como el conjunto de factores o activos de los que dispone y que controla una empresa. Ejemplo de recursos pueden ser categorías tan dispares como disponibilidades financieras, elementos físicos, patentes, marcas comerciales o recursos humanos (Guerras y Navas, 2014, p228).

-Capacidades: Los recursos no crean valor para la empresa por sí solos, sino que deben ser adecuadamente combinado y gestionados, generando una capacidad (Guerras y Navas, 2014, p228).

A continuación vamos a citar algunos de los recursos y capacidades de la empresa El Pozo a modo de ejemplo:

Figura 14. Clasificación de los Recursos.



-Recursos Físicos: Son aquellos bienes materiales propiedad de la empresa como el equipo, maquinaria, materias primas, etc. El Pozo en el 2014 contaba con un inmovilizado material de unos 300.322.878€ cuenta con un activo tangible de 300.322.878€

-Recursos Financieros: El Pozo para el año 2014 contaba con 361.836.692 € de fondos propios (Patrimonio Neto), con un total de activo de 610.683.648€, un pasivo fijo de 12.331.656€ y un pasivo líquido de 236.515.300€. El fondo de maniobra es aquella parte del activo corriente que queda al hacer frente al pasivo corriente, El Pozo cuenta con una cifra de 241.223.966€, que dará confianza a la empresa a corto plazo. Esta empresa según la revista Actualidad Económica se encuentra entre las 100 empresas con mejor gestión financiera y administrativa encabezada este área por el Ginés Clares, el

cual ha sido el que ha recibido el premio por ser uno de los 100 mejores financieros reconocido por la firma de auditoría KPMG y la revista Actualidad Económica.²⁰

- Recursos Humanos: esta empresa cuenta con más de 3.500 trabajadores y una red de 425 agentes comerciales, además estos empleados se caracterizan por su juventud y espíritu innovador siendo la media de edad de unos 36 años. De ellos dependen el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Por ello se tiene un departamento de recursos humanos que creará un buen clima laboral.

-Recursos Tecnológicos: Nuestro poder no abarca al conocimiento de los recursos tecnológicos de la empresa, ya que esto le reporta una ventaja competitiva. En 2010 El Pozo lideró el sector de la salud en materia de cárnicos, con su gama BienStar, muy reducida en grasa y sal resultado de tediosas investigaciones en tema de I+D+i. El Pozo en octubre de 2000 inauguró el Centro Logístico, el cual está totalmente automatizado con una inversión de 11,42 millones de euros, este centro está totalmente integrado en la factoría. En 2008 se invirtió 75 millones de euros en mejoras estructurales de la compañía.²¹

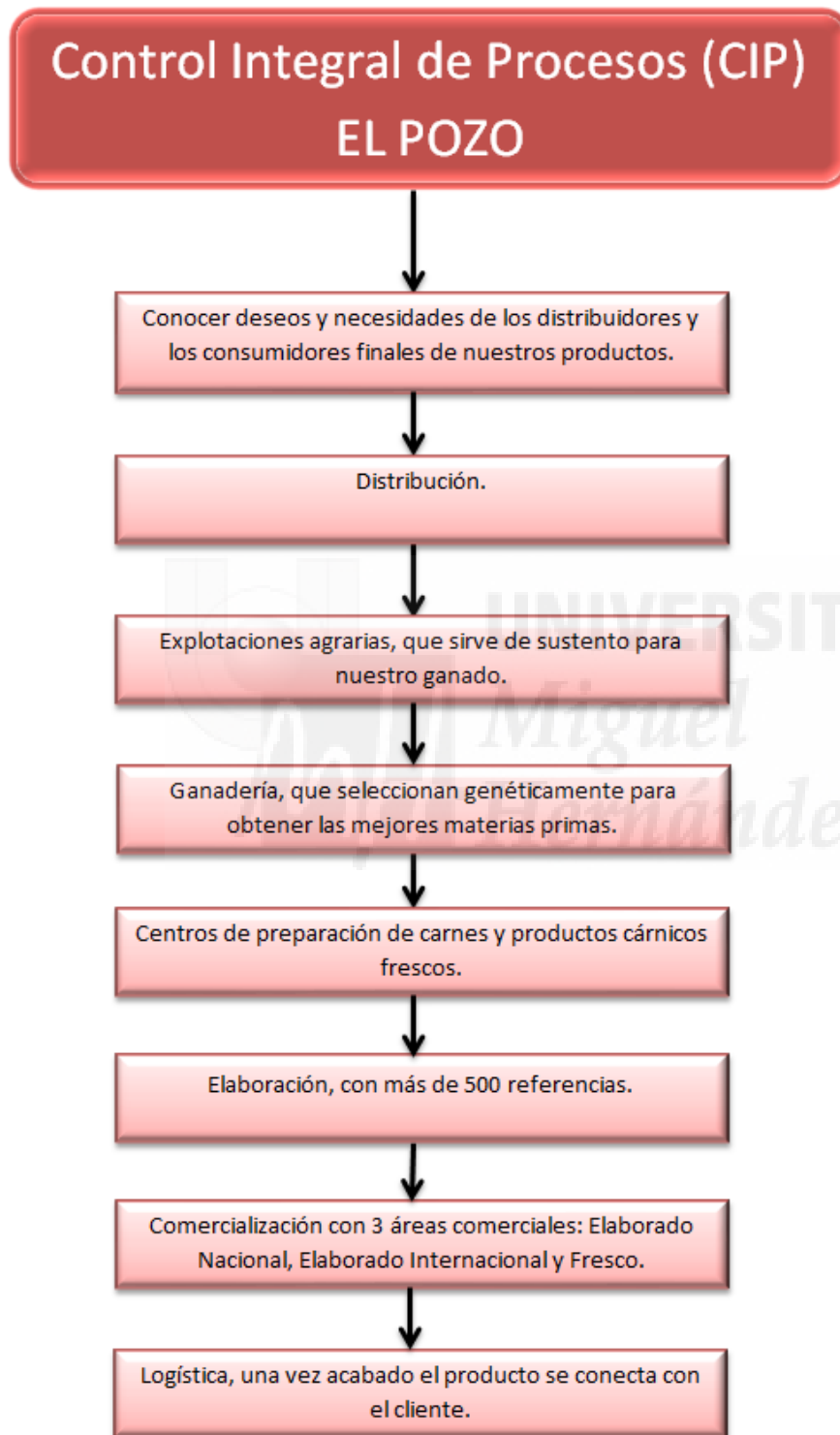
-Recursos Organizativos: Dentro de estos recursos podemos nombrar la marca comercial de El Pozo, su logotipo, la cartera de clientes, su prestigio, su reputación, patentes.

²⁰ <http://www.elpozo.com/comunicacion/la-estrategia-financiera-de-elpozo-alimentacion-entre-las-100-mejores-de-espana-64.aspx>

²¹ <http://www.elpozo.com/conocenos/historia.aspx>

3.1 Control Integral De Procesos.

Figura 15. Control Integral de Procesos (CIP)



Fuente: Elaboración Propia.

El Pozo afirmó en 2014 en un dossier de prensa que su sistema de producción era único en el mundo y se basaba en el Control Integral de Proceso (CIP). Este CIP se basa en un sistema de trazabilidad donde se controla el producto desde el principio hasta el final. Esto abarca desde la investigación de mercado para conocer las necesidades de los consumidores, la información recabada en los puntos de venta, las materias que se utilizan para la elaboración de piensos, las granjas de cría y explotación, su transformación, elaboración, su comercialización y los servicios ofrecidos a la cadena de distribución además de la atención al consumidor de las soluciones que demanda.

El sistema garantiza a esta empresa que los productos obtenidos aporten nutrición, salud, sabor y comodidad. Conocemos a EL Pozo por su compromiso con la nutrición y el bienestar por ello trabajan para que el consumidor obtenga el rendimiento óptimo de los productos consumidos.

El Pozo como hemos comentado a través de su trazabilidad consigue una total integración vertical que le da un mayor valor añadido a la empresa, esto lo consigue al pertenecer al holding Grupo Fuertes. A su vez, las empresas pertenecientes al holding entrelazan su actividad para conseguir la trazabilidad en todas las soluciones que comercializan las empresas del Grupo. Otras compañías pertenecientes a este grupo sería Agrifusa que se dedica a la agricultura, Cefusa dedicada a la ganadería, Procavil que es el líder en España en producción de carne de pavo, Fripozoz que es una compañía dedicada a los alimentos ultracongelados, Aquadeus (embotelladora y comercializadora de agua mineral natural, Bodegas Luzón la cual tiene Denominación de Origen Jumilla).

El papel del consumidor en esta empresa es imprescindible al igual que el resto de empresas. El Pozo presiona a sus profesionales para que su trabajo diario se centre en saber escuchar para obtener una retroalimentación sobre los deseos y necesidades de sus dos principales clientes que son los distribuidores y los consumidores finales de los productos ofertados por la empresa. En la fase de distribución encontramos los puntos de ventas que es el lugar más idóneo para profundizar en las expectativas de los consumidores y clientes.

Las explotaciones agrarias forman parte de la trazabilidad del Grupo, las cuales proporcionan la materia prima que necesitan los animales para su engorde fundamentalmente maíz y cebada. La ganadería se elabora en plantas propias. Hay una selección genética de las mejores razas hasta obtener las mejores en calidad de las carnes. Se crían las unidades que necesita El Pozo para su transformación. Hay cuatro variedades de carnes: Cerdo ibérico, cerdo, pavo y vacuno. La normativa de Bienestar Animal está presente en la empresa desde principio a fin.

En el centro de Preparación de Carnes y Productos cárnicos frescos existe un exhaustivo control y habilidad para elegir el destino de la carne para su posterior procesado, este centro está equipado con el mayor avance tecnológico, con lo que gran parte del proceso de transformación está automatizado.

En la elaboración no hay momento en el que se rompa la cadena de frío, la carne pasa a distintas plantas de elaboración donde se producen más de 500 productos como son los frescos, elaborados de frescos, la gama de York, charcutería, gran variedad de embutidos, jamones curados, así como una gama de productos saludables.

El Pozo cuenta con tres áreas comerciales: Elaborado Nacional, Elaborado Internacional y Fresco. Su amplia red comercial facilita que la marca se encuentre en 82 países en el mundo. Pero esto viene tras un esfuerzo en innovación, comunicación y garantía de marca que son impulsadas desde Marketing.

En cuanto a la logística en esta empresa, una vez elaborado los productos son etiquetados y encajados según las necesidades de cada cliente canal o mercado, a los que llega en un tiempo récord. Este departamento logístico está coordinado con el de producción, comercial y Planificación de la Demanda, quienes enlazados con los clientes organizan la actividad productiva diaria.

3.2. Características de la empresa

La identificación de la empresa será de carácter general para conocer rasgos de la empresa, es decir información adicional que nos servirá de ayuda para un estudio más exhaustivo con posterioridad. Algunas características generales de la empresa El Pozo pueden ser las siguientes:

Edad: Es madura con 60 años de historia.

Tamaño de la empresa: Es una gran empresa.

Propiedad: El Pozo es una empresa privada no cotizada en bolsa y en manos de una familia. Desde 2014, el grupo está en manos de Rafael Fuertes Quintanilla, hijo de Tomás Fuertes (fundador de El Pozo), y 12 miembros de la tercera generación.

Ámbito geográfico: Esta empresa actúa a nivel mundial, porque lo hace tanto a nivel nacional como en 82 países más.

Estructura jurídica: Es una sociedad anónima.

Campo de actividad: Normalmente se suele plantear en los niveles más altos de la empresa, a nivel corporativo ya que se necesita de una visión global.

3.3 La Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter en su libro “La Ventaja Competitiva” (Porter, 1991). La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. El Pozo tiene su propia cadena de valor la cual forma también parte de la cadena de valor de otras empresas suyas del holding y empresas que no forman parte de su holding. A continuación mostramos en la siguiente figura la cadena de valor de una forma visual.

Figura 16. Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia

La Cadena de Valor se divide en dos partes:

1. Actividades primarias:

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- **Logística interna:** comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas. En El Pozo esto forma parte del Control Integral de Procesos.
- **Operaciones (producción):** procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final. En El Pozo esto forma también parte del Control Integral de Procesos.
- **Logística externa:** almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor. El Pozo tiene dos productos distintivos la carne en fresco y los elaborados cárnicos. Para la carne en fresco se distribuye a las tiendas tradicionales y el de elaborados en grandes superficies (fundamentalmente hipermercados y supermercados). Por otra parte también realiza operaciones en el canal horeca que es el acrónimo de HOteles, REstaurantes y CAtering.

- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto. El Pozo empezó a anunciarse en el 1980, aunque no trajo muchas consecuencia, por lo que en el 1986 empezó a desarrollar una red de comunicación propiamente dicha. Se publicita a través de diversos canales de comunicación como es la radio, televisión, prensa. En el 1989 decidió a hacer patrocinios deportivos, el más destacado es el equipo de fútbol sala El Pozo Murcia, incluso ahora es el patrocinador de la vuelta ciclista a España con un contrato de hasta 3 años y actos culturales como los premios Francisco Rabal. El Anuncio más reciente es el de Diperos vs Unteros, donde publicita las diversas tarrinas para untar o dipear compuestas de jamón york o pavo.

- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías. El Pozo entiende que su responsabilidad básica en la relación con sus clientes radica en la aspiración a la mejora continua en los servicios que les ofrece. Por ello desarrolla una amplia gama de soluciones con la máxima calidad y rentabilidad para el hogar. Soluciones que respondan a sus necesidades reales en sabores, variedades, tamaños, conceptos o utilidades. Y una atención personalizada al consumidor de las soluciones que comercializa.

2. Actividades Secundarias:

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas. El Pozo tiene su propio departamento de administración encabezado por Ginés Cares, aunque hemos de tener en cuenta que esta empresa estará en consonancia con el Grupo Fuertes del que forma parte.

- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal. El Pozo con el fin de facilitar la vida de sus trabajadores ofrece servicios tales como dos centros médicos cuya misión principal es la prevención y la asistencia médica a todos cuantos la necesiten. Psicología clínica con un servicio totalmente gratuito y confidencial para cualquier persona que lo necesite. El Centro de Educación Infantil Antonio Fuertes destinado a los hijos/as de los trabajadores de la compañía con horarios adaptados a las necesidades laborales. Una Fundación de los Trabajadores sin ánimo de

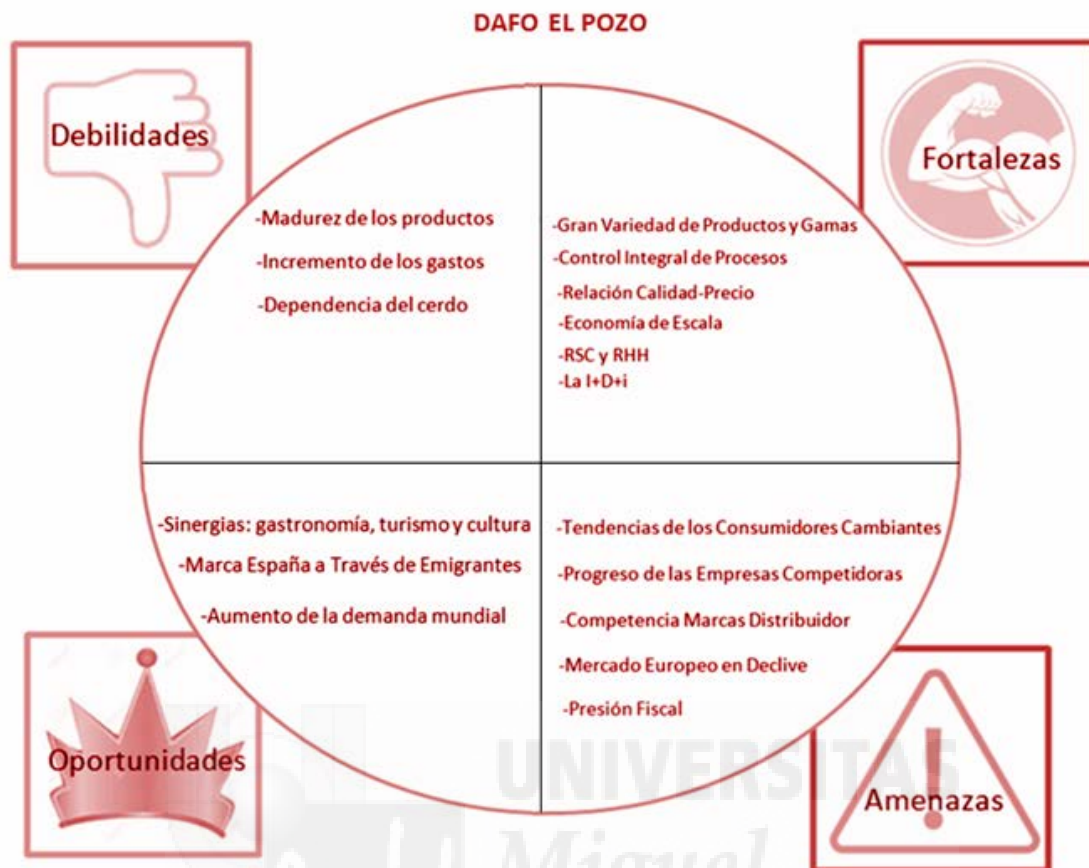
lucro, su objetivo es desarrollar acciones con fines asistenciales y de promoción social y cultural de las personas que constituyen la organización. Incluso cuenta con una Sede social compuesta por: cafetería y comedor, salón de actos, sala de lectura, sala de televisión, sala de ocio, centro fitness y supermercado, entre otros servicios.

- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor. El Pozo apuesta decididamente por la tecnología intentando mejorar en todos los aspectos organizativos, desde el modelo productivo, la gestión de personas, la elaboración de las soluciones de alimentación. Suele invertir un 1% de su facturación en el área de I+D+i donde trabajan 53 personas aproximadamente.
- Compras: aprovisionamiento para las actividades de compra de materias primas, materias auxiliares, etc.

3.4 DAFO

DAFO es el acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. El análisis DAFO en análisis estratégico es una matriz que sintetiza los principales resultados de las técnicas de análisis estratégica, tanto interno (Debilidades y Fortalezas) como externo (Amenazas y Oportunidades). El análisis es una aproximación basada en este trabajo, y nos sirve para ilustrar dicha técnica.

Figura 17. DAFO El Pozo



Fuente: Elaboración Propia.

Debilidades

-Alta dependencia de la fluctuación de costes de Productos cárnicos. Porque la mayoría de sus productos se encuentran en fase de madurez. Aunque gracias a la inversión en I+D+i se generan cada vez más.

-Incremento de los gastos de producción, mano de obra y nuevas tecnologías que a la larga puede convertirse en una amenaza.

-Fuerte dependencia de una materia prima, que es el cerdo.

Fortalezas

- La principal fortaleza de El Pozo es contar con un Control Integral de Proceso (CIP) que le permite responder a las necesidades de los consumidores ofreciéndole alimentos que superen sus expectativas. El bienestar de todos es la razón de ser de esta empresa.
- La I+D+i es el pilar fundamental de esta empresa, cuya filosofía empresarial se basa en la Mejora Constante, por ello, innova en todas las áreas de la empresa, desde los procesos productivos, pasando por la implantación de nuevas tecnologías hasta el lanzamiento de soluciones innovadoras que puedan mejorar a medio o largo plazo la salud de los consumidores.
- Buena relación calidad-precio. Contamos que se sitúa en precios por debajo de su competidor más inmediato que es Campofrío, está dentro de la política de precios de la empresa, ofrece promociones en distintos establecimientos como por ejemplo entrega de material promocional, descuentos en el precio incluso regalos por comprar determinada cantidad de productos. No obstante, también realiza ofertas a los distribuidores, tanto a las grandes superficies como a las pequeñas, normalmente mediante el establecimiento de rappels sobre ventas.
- Economía de escala. El estar presente en más de 82 países le permite generar una fuerte economía de escala.
- Extensa gama de productos de gran variedad y multisegmento que le permite diferenciarse.
- Su Responsabilidad Social Corporativa junto con el cuidado en los Recursos Humanos.

Amenazas

- Cambio en las tendencias de consumir productos cárnicos, actualmente se decantan más por frutas, verduras y pescado. En 2014 se produjo una reducción del consumo de carnes frescas hasta en un 3,3%.
- Progreso de las empresas competidoras en la elaboración de carnes frescas y platos elaborados.
- Competencia ofrecida por la marca de distribuidor.
- Presión fiscal, perjudica la competitividad y merma el consumo
- Mercado europeo en declive y sin perspectivas de crecimiento a corto plazo en cuanto a cantidad (puede crecer en valor).

Oportunidades

- Emigración española como prescriptores del producto español.
- La demanda del mercado mundial crecerá en el medio plazo por los mercados emergentes.
- En el mercado exterior tenemos la oportunidad de generar sinergias con otros sectores económicos como es la gastronomía, turismo y cultura. También cabe destacar el éxito de la alta cocina española con representación de Ferran Adrià, Martín Berasategui, Joan Roca y de los más televisivos como Jordi Cruz en el programa de Masterchef junto con Pepe y Samantha. También Karlos Arguiñano o Alberto Chicote donde participa en programas como Top Chef o Pesadilla en la Cocina y un largo etcétera de chefs reconocidos.

4. Estrategias Utilizadas por El Pozo y Campofrío

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial (Porter, 1991, p19).

Una estrategia se utiliza para la consecución de un objetivo.

Los objetivos de El Pozo serían:

- Fuerte apuesta por la innovación ya que es la naturaleza de una de sus ventajas competitivas.
- Alcanzar Liderazgo en el mercado español
- Incremento de volumen de ventas en los próximos años
- Apertura de nuevos mercados internacionales manteniendo los 82 actuales.

Los objetivos de Campofrío serían:

- Consolidar y fortalecer el liderazgo en el sector cárnico a nivel europeo
- Incremento de su cuota de mercado

- Sólida imagen de marca
- Ampliar la gama de productos
- Expansión internacional

Las dos empresas coinciden en el objetivo de la expansión internacional porque si lo consiguen estarían consiguiendo otro objetivo a la vez, es decir, se estaría logrando incrementar el volumen de ventas y la cuota de mercado.

El Pozo opta por una estrategia de diferenciación basada en el precio, porque ofrece productos con calidad acordes con el precio. También ha realizado desarrollo de nuevos productos en línea con el desembolso que realiza en I+D+i, por ejemplo las gamas de productos Sin Sal, BienStar y All Natural. Por otra parte también hay que decir que realiza estrategias de penetración para que sus productos estén dentro de la cesta de compra de la mayoría de consumidores, para conseguirlo hace anuncios para que aumente la frecuencia de uso de sus productos comunicando lo saludables que son, el valor nutritivo de éstos, además de dar ejemplos de ocasiones de consumo de sus productos a lo largo del día.

Campofrío en cambio opta por una estrategia un poco más arriesgada como es la diversificación puesto que esto conlleva a estar en mercados y productos nuevos. Un riesgo de esto podría ser perder identidad y diluir su marca, pienso que uno de los objetivos es de consolidación de marca por esta decisión. Por otra parte, Tendría que tener en cuenta no perder el foco del negocio. La estrategia de diversificación por supuesto es acorde con su objetivo de expansión internacional. El Pozo también se prueba en mercados nuevos con productos nuevos, uno de sus ejemplos es el logro de expansión internacional de los productos de Free Pork hacia los mercados musulmanes.

5. EL Sistema Bedaux El Pozo

El nombre del sistema bedaux proviene del nombre de su inventor, Charles Bedaux un ingeniero de París. Este sistema se puede decir que proviene del Taylorismo, puesto que

surgió a principios del siglo XX junto con un ingeniero industrial italiano, A.M. Morrini, que se encontraban en los Estados Unidos para estudiar el taylorismo.²²

Este sistema consiste en calcular a través de trabajadores una muestra de la obra y de sincronización con precisión del tiempo empleado para cada transacción individual. Después se fija la cantidad de trabajo que podría ser llevado en esa proporción del tiempo y se establece un tiempo estándar que determinará el sueldo. La carga de una hora de trabajo se le denominó puntos de bedaux. Por lo cual, un trabajador se supone que tiene que realizar 60 puntos en una hora, pero sí en cambio, éste conseguía 80 puntos, esto significa que habría aumentado su producción y esto se tendrá que recompensar.

En la Cadena de Valor podíamos comprender cómo El Pozo cuidaba a sus trabajadores, ya que un trabajador motivado y que se encuentre bien en la empresa podrá rendir más y así crear una ventaja competitiva frente a otras empresas. Ahora bien, al ser una gran empresa y tener muchos trabajadores, siempre se puede encontrar gente que no esté a gusto con la empresa o trabajadores que no aguanten la presión de tener que alcanzar un trabajo mínimo, o bien piensen que no es factible por el método que se usa.

En la empresa el Pozo el trabajo mínimo es el equivalente a 60 puntos bedaux, la mayoría de los trabajadores están en un 80 cerca del 90. Los trabajadores por miedo al despido no quieren hacer el 60 por lo cual se deriva un sobreesfuerzo más que por el incentivo que conlleva alcanzar 80 o 90 puntos. Según el trabajador Salva Pérez que posteriormente lo nombraremos también nos cuenta que “este sistema tiene truco porque los trabajadores que alcanzan más productividad obtienen una recompensa, pero El Pozo se llevaría el doble de lo que vale la pieza en condiciones normales”²³.

La Sección Sindical CGT El Pozo lleva mucho tiempo denunciando que hay un número de accidentes de trabajo inusualmente alto que viene dado por el sobreesfuerzo de los accidentados. Estos accidentes son provocados porque los trabajadores realizan una serie de esfuerzos y unos movimientos por minuto superior a los que están capacitados para realizar.

²² <http://www.economia48.com/spa/d/salario-por-puntos/salario-por-puntos.htm>

²³ <https://www.youtube.com/watch?v=3stJLJ2ZWTo>

Según la CGT nos cuenta que a la empresa también le interesa que los trabajadores se muevan con la mayor rapidez posible, pero al trabajador le interesa solamente moverse dentro de sus límites para evitar el sobreesfuerzo.

Con arreglo a este sistema los trabajadores que alcanzaron el 80 y 90 no fueron recompensados hace aproximadamente unos 4 años, esta plantilla llevaron el caso a tribunales y ganaron la sentencia donde tenían que obtener la máxima remuneración y El Pozo no daba su brazo a torcer porque se ampara en el supuesto "riesgo de pérdida de competitividad", aunque seguía obteniendo enormes beneficios. Según comentarios de la plantilla comentan que a día de hoy siguen obteniendo grandes beneficios a costa de sus trabajadores y aumentando la precariedad.²⁴

Por otra parte en mayo de 2015 la Sección Sindical de CGT en El Pozo Alimentación recibió información donde nos contaban que los trabajadores recibían amenazas si un trozo de carne se caía al suelo. Puesto que trabajan en el sistema bedaux al caerse un trozo de carne, tendrían que recogerlo y desinfectarse las manos porque la carne ha estado en contacto con el suelo, tiempo con el que no cuentan los trabajadores porque se les asignan un número de piezas según en el departamento en el que se encuentren. Y la CGT presentó un escrito para que pusieran medidas frente a estos acontecimientos y buscarles una solución. Ya que ningún trabajador tiraría adrede al suelo un trozo de carne donde podría resbalar y caerse.²⁵

B- Conclusión

El análisis estratégico es importante para la comprensión de la empresa. Una empresa como El Pozo puede ser un ejemplo para analizar porque te puede dar conocimientos de cómo utilizar los recursos y capacidades de una manera eficiente para crear una ventaja

²⁴ <http://linea36.com/wp/el-pozo-alimentacion-quiere-bajar-los-sueldos-de-sus-trabajadores-para-ser-mas-competitivos/> o

<http://www.tercerainformacion.es/antigua/spip.php?article60635>

²⁵<http://www.cgtmurcia.org/sindical/sectores/alimentacion-comercio->

[hosteleria/elpozo/271-el-pozo-amenaza-con-sanciones-si-se-cae-un-trozo-de-carne-al-suelo](http://www.cgtmurcia.org/sindical/sectores/alimentacion-comercio-hosteleria/elpozo/271-el-pozo-amenaza-con-sanciones-si-se-cae-un-trozo-de-carne-al-suelo).

competitiva como el Control Integral de Procesos que utiliza el Pozo desde que elige la semilla que va a alimentar a los animales hasta cómo va a tratar esas carnes con la aplicación de la tecnología y reconocer las actividades claves de la empresa. Podemos pensar que tal vez ocupe puestos altos en los rankings de mejores empresas por el control que tiene con sus proveedores, tal vez si no lo tuviese no estaría destacando.

Hemos podido estudiar las diferentes estrategias que llevan a cabo Campofrío frente a El Pozo, ambas eligen estrategias diferentes pero que son eficientes. Podemos llegar a la conclusión de empresas que se dedican a las mismas o parecidas actividades, diferentes estrategias pueden ser válidas mientras se genere un modelo de negocio en el que todos los elementos sumen. El Pozo mantenía la estrategia de diferenciación mientras que Campofrío optaba por la diversificación. Podríamos sugerir en base al estudio realizado que podría ser viable alguna o algunas de las estrategias de internacionalización estudiadas durante el curso e incluso se podría analizar e investigar a través de un estudio de mercados aquellos países donde la expansión podría ser más viable. Un ejemplo sería la venta de productos en países donde no venda Campofrío, al no conocer en estos países la marca podríamos conseguir el monopolio de la marca El Pozo en la mente del consumidor. Así, con esta estrategia podríamos vender productos a países que no estábamos antes, logrando aumentar la cuota de mercado y el margen de beneficios en estos países y así creando un nicho de mercado, porque si no está la empresa Campofrío, no tenemos por qué vender los productos demasiado baratos, es decir, en España se juega con la calidad/precio, pero allí venderíamos calidad, pero a un precio algo superior. Esto también lo podríamos usar como una barrera de entrada hacia Campofrío por si se le ocurriese entrar, entonces comenzaríamos con una guerra de precios, y si logramos ganarla, mantendríamos esa cuota de mercado pero con un margen de beneficios algo más pequeño.

Por otra parte se puede decir que gracias a las herramientas que nos ha ofrecido Porter se ha podido entender con mayor facilidad cómo una empresa localizada en un país óptimo en sus condiciones para el desarrollo de dicho sector puede tener su propia ventaja competitiva a través del Diamante de Porter. A través del modelo de las 5 Fuerzas Competitivas podríamos reconocer y analizar sus rivales más directos como lo

es Campofrío, que poder de negociación tienen los proveedores, incluso conocer que riesgos de productos sustitutivos tiene. La Cadena de Valor a su vez también contribuye a analizar los aspectos tanto internos como de esas relaciones internas con el entorno. La cadena de valor está compuesta por las actividades primarias y secundarias, y todo esto bien engranado se puede crear la ventaja competitiva para obtener ese plus que otra empresa no podría obtener.

Como conclusión y ofreciendo mi punto de vista sostengo que sobre un aspecto que puede ser una gran debilidad y a su vez una amenaza interna ante una empresa que se ve “tan familiar”. El sistema bedaux me ha parecido cuando lo estaba estudiando bastante interesante desde un punto de vista siendo el jefe porque no haría falta más motivación que ver tu sueldo aumentar al hacer más piezas al finalizar el día. Incluso cuando estaba estudiando la aplicación en El Pozo a través de sus trabajadores me fascinaba observar cómo la mayoría llegaba a conseguir el plus para ganar más dinero por hacer más piezas, es decir, el sistema funcionaba. Ahora bien, desde el punto de vista del trabajador podría desencadenar efectos negativos sobre la salud, es decir, tener un dolor en una articulación de por vida, o incluso la invalidez parcial y permanente. Además este extra de motivación los trabajadores era porque si un trabajador hacía más piezas el vecino no iba a ser menos y se hace un sobreesfuerzo por miedo a ser despedido por distintos motivos. Los recursos humanos pueden llegar a ser una ventaja competitiva, pero el abuso o la falta de conocimiento sobre lo que puede motivar o no a los trabajadores, puede tener consecuencias perjudiciales para los trabajadores y para la propia imagen de la empresa. Los consumidores podrían tomar represalias hacia la empresa. Estamos conectados a una gran variedad de redes sociales y una noticia impactante como los abusos cometidos por dicho sistema sobre los trabajadores puede tener consecuencias negativas para la imagen hacia los consumidores. Además debería dar información sobre este método para que los propios trabajadores puedan optar o no por dicho sistema dándoles otras opciones que podrían ser motivadoras según sus necesidades y objetivos

C- Bibliografía

Guerras Martín, L. & Navas López, J. E (2014). *Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. 4º Edición. España: Civitas Ediciones.

Porter, M.E (1991). *Ventaja Competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Argentina: Rei. ISBN 978-95-069-5046-0.

Martínez Pedrós, D & Milla Gutiérrez, A (2012). *Análisis del Entorno*. Argentina: Díaz De Santos. ISBN 978-84-996-9403-0.

D- SITIOS WEB CONSULTADOS

Casos de Marketing (2011). Se busca gente imperial-El Pozo. Blog Casos de Marketing [En línea]. Disponible en: <https://casosdemarketing.com/2011/07/12/se-busca-gente-imperial-el-pozo/> [Consulta: 2016, 4 de marzo].

Hostelsur (2013). España es el quinto país del mundo con mejor infraestructura ferroviaria. Periódico Hostelsur [En línea]. Disponible en: http://www.hosteltur.com/115980_espana-es-quinto-pais-mundo-mejor-infraestructura-ferroviaria.html [Consulta: 2016, 15 de abril].

CGT Murcia (2013). Las mentiras de El Pozo. Página web CGT Murcia [En línea]. Disponible en: <http://www.cgtmurcia.org/sindical/sectores/alimentacion-comercio-hosteleria/elpozo> [Consulta: 2016, 4 de julio].

Marca España (2014). España, país de tecnología. Folleto Marca España [En línea]. Disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/2014_FOLLETO%20ESPANA%20PAIS%20DE%20TECNOLOGIA%20ESP.pdf [Consulta: 2016, 17 de junio].

Icex (2014).). España: sector de maquinaria y equipos para la industria alimentaria. Guía de servicios Icex [En línea]. Disponible en:

<http://www.winesfromspain.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4545274> [Consulta: 2016, 13 de abril].

Observatorio de Ciberpolítica (2015). La enorme dependencia de España de la frontera catalana para acceder a Europa. Blog Observatorio de Ciberpolítica [En línea]. Disponible en: <http://www.joserodriguez.info/bloc/la-enorme-dependencia-de-espana-de-la-frontera-catalana-para-acceder-a-europa/> [Consulta: 2016, 13 de mayo].

El PAÍS (2015). Cómo cerrar la brecha. Periódico El PAÍS [En línea]. Disponible en: http://politica.elpais.com/politica/2015/02/27/actualidad/1425068343_345245.html [Consulta: 2016, 3 de julio].

CGT Murcia (2015). El Pozo amenaza con sanciones si se cae un trozo de carne al suelo. Página web CGT Murcia [En línea]. Disponible en: <http://www.cgtmurcia.org/sindical/sectores/alimentacion-comercio-hosteleria/elpozo/271-el-pozo-amenaza-con-sanciones-si-se-cae-un-trozo-de-carne-al-suelo> [Consulta: 2016, 8 de julio].

FIAB (2015). FIAB y EY firman un acuerdo estratégico para promocionar la industria alimentaria y el análisis cuantitativo del sector. El blog de FIAB [En línea]. Disponible en: <http://blog.fiab.es/index.php/ey-y-fiab-firma-acuerdo-estrategico/> [Consulta: 2016, 22 de abril].

Agronegocios (2015). Expectativas positivas de crecimiento de la industria española de alimentación y bebidas. Página web Agronegocios [En línea]. Disponible en: <http://www.empresa.es/distintivo/el-pozo/oepm/m-2289714/> [Consulta: 2016, 24 de abril].

Automática e Instrumentación (2015). La industria de la alimentación española crecerá en 2016. Revista Automática e Instrumentación [En línea]. Disponible en: http://www.automaticaeinstrumentacion.com/es/notices/2015/12/la-industria-de-la-alimentacion-espanola-crecera-en-2016-43475.php#.V7Lk8_mLSUk [Consulta: 2016, 24 de abril].

Expansión (2012). Qué depara 2016 a la economía española: riesgos y fortalezas. Diario Expansión [En línea]. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2015/12/30/567a8a8d46163f713a8b4684.html>

[Consulta: 2016, 10 de mayo].

Expansión (2016). Los desafíos de la economía española en el nuevo año. Diario Expansión [En línea]. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2016/01/02/568808e1e2704e387d8bfd43.html> [consulta: 2016, 8 de julio].

El Pozo (2016). Conócenos. Página web El Pozo [En línea]. Disponible en: <http://www.elpozo.com/conocenos/conocenos.aspx> [Consulta: 2016, 26 de febrero].

E Informa (2016). Datos Comerciales de EL POZO ALIMENTACION SA. Buscador E Informa [Een línea]. Disponible en: https://www.einforma.com/ventas-EL-POZO-ALIMENTACION-SA-C_QTMwMDE0Mzc3_de-MURCIA.html [Consulta: 2016, 26 de febrero].

Sabi (2016). El Pozo Alimentación SA. Herramienta Sabi [En línea]. Disponible en: https://sabi-bvdinfo-com.publicaciones.umh.es/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=2NDXC86QZ9Q7I24 [Consulta: 2016, 23 de mayo].

El Mundo (2016). Estos son los 200 más ricos de España. Periódico El Mundo [En línea]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/grafico/economia/2016/01/26/56a63f4bca47414d348b456a.html> [Consulta: 2016, 23 de mayo].

El Pozo (2015). La estrategia financiera de El Pozo Alimentación entre las 100 mejores de España. . Página web El Pozo [En línea]. Disponible en: <http://www.elpozo.com/comunicacion/la-estrategia-financiera-de-elpozo-alimentacion-entre-las-100-mejores-de-espana-64.aspx> [Consulta: 2016, 06 de mayo].

CGT Murcia (2016). El Pozo Alimentación vs Salud Laboral. Página web CGT Murcia [Een línea]. Disponible en: <http://www.cgtmurcia.org/sindical/sectores/alimentacion-comercio-hosteleria/elpozo> [Consulta: 2016, 14 de julio].

Marca España (2016). Nuevas Tecnologías. Folleto Marca España [En línea]. Disponible en: marcaespana.es/talento-e-innovación/sectores-punteros/nuevas-tecnologias [Consulta: 2016, 19 de mayo].

MAGRAMA (2016). Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas. Página web MAGRAMA [En línea]. Disponible en: <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/marco-estrategico/> [Consulta: 2016, 17 de mayo].

CRONISTA COMERCIAL (2016). El riesgo político sube posiciones en la agenda de los mercados. Diario económico-político CRONISTA COMERCIAL [En línea]. Disponible en: <http://www.cronista.com/financiamiento/El-riesgo-politico-subeposiciones-en-la-agenda-de-los-mercados-20160511-0041.html> [Consulta: 2016, 11 de mayo].

El Pozo (2016). Control Integral de Procesos. Página web El Pozo [En línea]. Disponible en: http://www.elpozo.com/conocenos/control_de_proceso.aspx [Consulta: 2016, 10 de mayo].

Campofrío (2016). Sostenibilidad. Página web Campofrío [En línea]. Disponible en: <http://www.campofrio.es/campofrio/sostenibilidad.html> [Consulta: 2016, 10 de mayo].

E Informa (2016). Ranking de Empresas Elaboración de productos cárnicos y de volatería. Buscador E Informa [En línea]. Disponible en: https://www.einforma.com/ventas-EL-POZO-ALIMENTACION-SA-C_QTMwMDE0Mzc3_de-MURCIA.html [Consulta: 2016, 29 de abril].

EL PAÍS (2016). España no cuida la cantera de científicos. Periódico EL PAÍS [En línea]. Disponible en: http://elpais.com/elpais/2016/04/04/opinion/1459794502_412058.html

[Consulta: 2016, 29 de abril].

Empresia (2016). Página de informes mercantiles Empresia [En línea]. Disponible en: <http://www.empresia.es/distintivo/el-pozo/oepm/m-2289714/> [Consulta: 2016, 25 de abril].

RTVE (2016). Concienciados con el medio ambiente. Página web RTVE [En línea]. Disponible en: <http://www.rtve.es/noticias/concienciados/medio-ambiente/> [Consulta: 2016, 21 de abril].

Campofrío (2016). Cómo Participar. Página web de Campofrío [En línea]. Disponible en: <http://www.disfrutacuidandotemas.es/> [Consulta: 2016, 25 de abril].

AENOR (2016). Certificación ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental. Página web de AENOR [En línea]. Disponible en: <http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/iso14001.asp#.V4K5jvmLSUI> [Consulta: 2016, 23 de abril].

Antena 3 TV (2016). Un español da la vuelta al mundo a pie para concienciar sobre el medioambiente. Página web Antena 3 TV [En línea]. Disponible en: http://www.antena3.com/noticias/sociedad/espanol-vuelta-mundo-pie-concienciar-medioambiente_20150807571c38526584a8abb581600d.html [Consulta: 2016, 21 de abril].

Europa Press (2016). Campofrío se adhiere a la Alianza para la Formación Profesional Dual. Agencia de noticias Europa Press [En línea]. Disponible en: <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-campofrio-adhiere-alianza-formacion-profesional-dual-20160315144136.html> [Consulta: 2016, 29 de marzo].