

Treball de Fi de Grau

Planificació estratègica d'Embotits Espina

Oriol Espina Molist

Modalitat: Projecte d'estratègia empresarial

Grau en Direcció i Administració d'Empreses

Tutor: José Antonio Corral Marfil

Vic, Maig de 2020

ÍNDEX

1 INTRODUCCIÓ	4
1.1 INTERÈS I OBJECTE DE L'ESTUDI.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓ DE L'ELECCIÓ	5
1.3 PROCEDIMENT DE L'ANÀLISI EMPRAT.....	6
2 CONTEXTUALITZACIÓ DE L'EMPRESA	9
2.1 ORIGEN I EVOLUCIÓ.....	10
2.2 ÀMBIT GEOGRÀFIC.....	14
2.3 ACTIVITAT PRINCIPAL.....	15
2.4 DESCRIPCIÓ DEL NEGOCI	15
2.5 MISSIÓ, VISIÓ I VALORS	16
2.5.1 Missió.....	16
2.5.2 Visió.....	17
2.5.3 Valors	17
3 ANÀLISI EXTERNA.....	19
3.1 ENTORN GENERAL PESTEL	20
3.2 ENTORN ESPECÍFIC PORTER	22
3.2.1 Productes substitutius	22
3.2.2 Competidors potencials	23
3.2.3 Competidors actuals	24
3.2.4 Poder de negociació amb els proveïdors.....	24
3.2.5 Poder de negociació amb els clients.....	25
3.3 CONJUNTURA DEL SECTOR: Alça del preu del porc	27
3.4 TIPUS DE CLIENTS.....	30
3.4.1 Majoristes distribuïdors	31
3.4.2 Clients industrials.....	32
3.4.3 Majoristes dedicats a l'hostaleria	32
3.4.4 Grans àrees	34
3.4.5 Serveis varis	35
3.4.6 Objectius relacionats amb els clients.....	36
3.4.7 Relació producte-client-marge	37
4 ANÀLISI INTERNA	40
4.1 IDENTITAT DE L'EMPRESA.....	41

4.1.1 Edat	41
4.1.2 Mida	41
4.1.3 Camp d'activitat	41
4.1.4 Tipus de propietat.....	42
4.1.5 Àmbit geogràfic.....	42
4.1.6 Estructura jurídica.....	42
4.2 PERFIL ESTRATÈGIC DE L'EMPRESA.....	43
4.2.1 Àrea comercial	45
4.2.2 Àrea de producció.....	46
4.2.3 Àrea financera.....	47
4.2.4 Àrea tecnològica	48
4.2.5 Àrea de recursos humans	48
4.3 ANÀLISI FINANCER	49
4.3.1 Balanç de situació d'Embotits Espina (2018)	49
4.3.2 Compte de pèrdues i guanys d'Embotits Espina (2018)	50
4.3.3 Evolució dels principals ratis econòmics-financers.....	52
4.4 TEORIA DELS RECURSOS I CAPACITATS.....	59
4.4.1 Identificació dels recursos de l'empresa.....	60
4.4.2 Identificació de les capacitats empresarials	66
4.4.3 Valoració dels recursos i capacitats	69
4.4.4 Desenvolupament d'estratègies competitives	72
4.4.5 Cadena de valor de Porter	73
4.4.6 Etapes del procés de producció en relació amb els recursos i capacitats	76
5 ANÀLISI DAFO I OBJECTIUS	80
5.1 ANÀLISI DAFO.....	81
5.1.1 Anàlisi intern	81
5.1.2 Anàlisi extern	82
5.2 ESTRATÈGIES ADOPTADES EN FUNCIO DEL DAFO	84
5.3 ESTABLIMENT DELS OBJECTIUS ESTRATÈGICS	86
5.3.1 Objectius des d'una perspectiva financera	87
5.3.2 Objectius des d'una perspectiva de clients i mercats.....	87
5.3.3 Objectius des d'una perspectiva de processos interns.....	88
5.3.4 Objectius des d'una perspectiva aprenentatge-creixement.....	88
6 DESENVOLUPAMENT D'ESTRATÈGIES.....	90

6.1 ESTRATÈGIA COMPETITIVA DE PORTER.....	91
6.2 ESTRATÈGIES CORPORATIVES.....	93
6.2.1 Estratègies de desenvolupament i creixement empresarial.....	93
6.2.2 Estratègies d'internacionalització.....	96
6.2.3 Estratègia de la cartera de productes.....	102
6.3 MODEL CANVAS.....	115
7 IMPLEMENTACIÓ DE LES ESTRATÈGIES.....	119
7.1 IMPLEMENTACIÓ VS FORMULACIÓ.....	120
7.2 SUPORT ORGANITZATIU.....	120
7.3 ESTRATÈGIS FUNCIONALS.....	123
7.3.1 Estratègies de màrqueting.....	123
7.3.2 Estratègies d'operacions i qualitat.....	125
7.3.3 Estratègia financera.....	126
7.3.4 Estratègia de recursos humans.....	126
7.3.5 Estratègia de compres.....	127
8 CONCLUSIONS.....	129

1 INTRODUCCIÓ

1.1 INTERÈS I OBJECTE DE L'ESTUDI

L'objectiu d'estudi d'aquest treball és conèixer la importància que tenen les decisions estratègiques i polítiques adoptades per Embotits Espina a llarg termini i l'influència que tenen en els resultats obtinguts. A partir de l'anàlisi intern i extern de l'empresa es formulen l'anàlisi DAFO i posteriorment es defineixen els objectius amb les diferents accions estratègiques a seguir. L'estratègia empresarial serveix per encaminar l'empresa a aconseguir els seus objectius prèviament fixats.

A través de la direcció estratègica es defineix el rumb que vol seguir l'empresa, fixant uns objectius i el treball a realitzar per aconseguir-los. L'objectiu és valorar el grau d'importància d'aquesta estratègia en els resultats finals obtinguts tot i els obstacles que es va trobant l'empresa en el seu camí. D'altra banda, aquest tipus d'estudi permet aplicar d'una manera integral els coneixements adquirits durant el grau d'ADE en les diferents matèries cursades, especialment en l'àmbit de l'estratègia, establint un anàlisi i planificació estratègica de les polítiques empresarials que ajudin a millorar la posició d'Embotits Espina i conèixer quina és la seva competència per tal d'aconseguir avantatges competitius respecte els seus competidors.

1.2 JUSTIFICACIÓ DE L'ELECCIÓ

Aquest sector té un especial interès per mi, degut a que Embotits Espina és una empresa familiar de més de cent anys d'història, amb quatre relleus generacionals i m'agradaria si fos possible, agafar les regnes de la cinquena generació i aquest TFG em pot servir d'ajuda per establir unes bases estratègiques per guiar a l'empresa cap al seu camí a seguir a llarg termini de manera que la formulació de les estratègies pot ser important i transcendent per al futur de l'empresa.

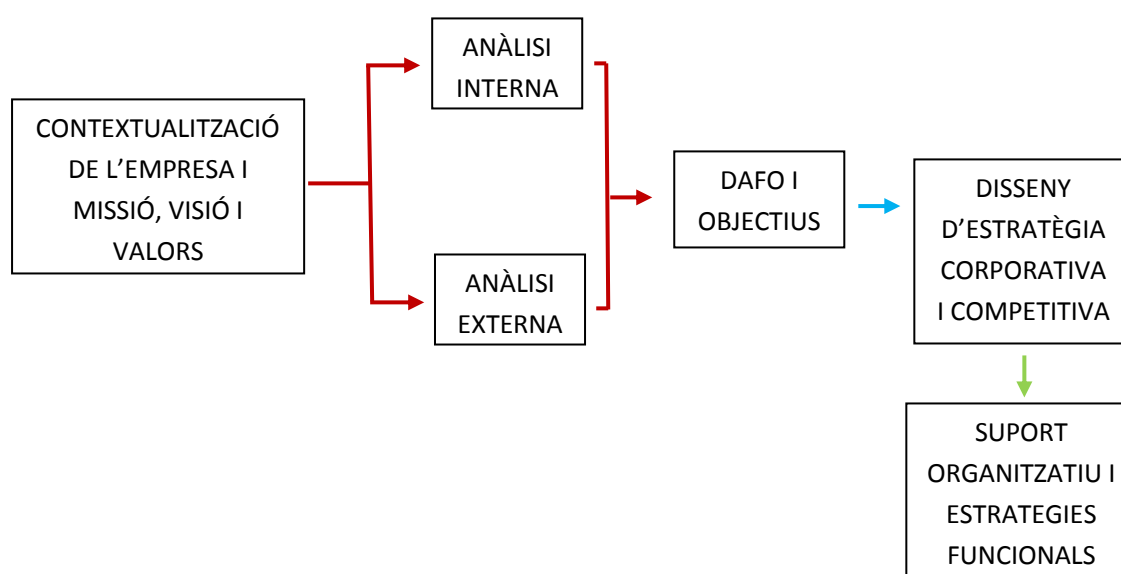
El sector càrnic és un sector que requereix innovacions constants degut als canvis d'hàbits de consum de la societat actual, és per això que l'empresa ha de tenir unes bases estratègiques que li permetin obtenir avantatges competitius respecte la competència. Embotits Espina s'ha creat amb els anys una imatge de marca de qualitat i vull aprofitar aquesta oportunitat per tornar a posicionar a l'empresa dins del sector analitzant la competència que l'envolta i ajudar a prendre les decisions que permetin potenciar la imatge de marca i establir què ha de fer Embotits Espina per aconseguir els seus objectius.

Em motiva el repte de poder tenir l'oportunitat de dirigir una empresa tant reconeguda en el mercat i amb una llarga trajectòria al darrera, per tal de seguir millorant-la i fer-la créixer a llarg termini, que com a un futur director general, em suposaria una satisfacció enorme.

1.3 PROCEDIMENT DE L'ANÀLISI EMPRAT

Per dur a terme el TFG de planificació estratègica d'Embotits Espina m'he basat en l'estructura del llibre *Fundamentos de la direcció estratègica* (Navas y Guerras, 2016). He seguit l'esquema del procés de direcció estratègica següent que s'agrupa en tres grans àrees: anàlisi estratègic, formulació d'estratègies i la implementació de les estratègies.

Figura 1. Esquema del model del TFG de planificació estratègica. Font: Fundamentos direcció estratègica (Navas y Guerras, 2016)



El camí utilitzat per dur a terme la consecució dels objectius establerts en aquest TFG, està format per les següents fases:

En primer lloc, el treball es centra en conèixer l'empresa en general per tal de situar-la en un context econòmic determinat que permetran arribar als factors que influeixen sobre ella. En aquesta contextualització, s'ha estudiat l'origen i evolució d'Embotits Espina a partir del llibre *100 anys d'Embotits Espina* (Santi Ponce i Vivet, 2011) que m'ha servit de guia per documentar-me històricament. També s'ha fet un anàlisi de l'àmbit geogràfic per situar-la en el món, com està organitzada la societat i la seva cartera de productes que ofereix. Totes aquestes dades s'han extret de documents, informació interna i el meu propi coneixement que he anat adquirint els anys que he treballat dins l'empresa. A part de posar en context a l'empresa, també s'especifiquen la seva missió i visió i els seus valors per tal de conèixer com pensa l'empresa socialment i èticament i cap a on es vol dirigir en un futur.

Un cop situada l'empresa dins d'un context econòmic, es procedeix a realitzar l'anàlisi de l'entorn general, mitjançant l'estudi dels factors politico-legals, soci-culturals, econòmics, tecnològics, i medi-ambientals. Així com també un anàlisi de l'entorn

específic a través de l'aplicació de les cinc forces competitives de Porter (1979) on s'hi troba els productes substitutius, els competidors potencials, els competidors actuals i el poder de negociació amb clients i proveïdors. Seguidament s'ha fet un anàlisi de l'entorn conjunt amb un quadre gràfic on es mostra la combinació de PESTEL més Porter per tal de sintetitzar els dos anàlisis. També es descriu quins són els tipus de clients de l'empresa i es fa un anàlisi a través de gràfics d'Excel, amb informació facilitada prèviament, quin pes tenen cada tipus de client en relació el total de facturació.

Després de fer l'anàlisi extern, he realitzat l'anàlisi intern començant per estudiar l'edat, mida, camp d'activitat, tipus de propietat, àmbit geogràfic i l'estructura jurídica. Seguidament he dut a terme el perfil estratègic analitzant diferents àrees de l'empresa en relació amb una de les empreses de la competència. Les dades de la competència estan extretes de diferents informes penjats a internet. També he fet un anàlisi financer a partir de l'extracció de dades del SABI, estudiant el balanç, el compte de pèrdues i guanys i l'evolució durant set anys dels ratis més importants. Per últim, en aquest punt, he dut a terme un anàlisi dels recursos i capacitats de l'empresa, estudiant el seu potencial en relació a la generació d'avantatge competitiu i he valorat quins són més importants per tal de generar aquest avantatge, conjuntament amb una breu descripció dels processos productius de l'empresa en funció dels recursos i capacitats. Gairebé tota la informació extreta l'he anat adquirint durant els tres anys que fa que treballo dins l'empresa i he pogut experimentar i veure de primera mà tots els processos que s'hi duen a terme. Dins de l'anàlisi interna, també he desenvolupat la cartera de productes que ofereix Embotits Espina a partir del catàleg de la web www.e-espina.com i els he analitzat en funció de quin pes tenen dins de la facturació total.

Per acabar l'anàlisi estratègic, un cop fet l'anàlisi extern i intern, com a anàlisi conjunt, he fet l'anàlisi DAFO per tal d'estudiar quins són els punts forts i dèbils de l'empresa i quines oportunitats i amenaces presenta el mercat. Finalment, com a conclusió final d'aquest cinquè punt, estan establerts quins són els objectius de l'empresa, una informació que he pogut contrastar amb el director general de l'empresa. Un fet el DAFO i haver establert els objectius, comença la segona gran àrea del treball que és la formulació d'estratègies.

Un cop fet l'anàlisi extern i intern i marcats els objectius, cal formular les diferents estratègies que adoptarà Embotits Espina on es descriuen els mitjans que s'utilitzaran per tal d'aconseguir aquests objectius prèviament fixats. Tota la informació està contrastada i verificada per el director general de l'empresa, Juli Espina. Aquestes estratègies estan dividides en estratègies competitives i estratègies corporatives juntament amb el model CANVAS on es detallen els nou punts principals d'un model de negoci. Aquí s'acaba la segona gran àrea del treball que és la formulació d'estratègies.

La tercera àrea en la qual està basada l'estructura del treball, és la que correspon a la implementació de les estratègies. Primer es diferencia lo què és la formulació de la implementació, segonament es detalla el suport organitzatiu de l'empresa amb l'organigrama corresponen i per acabar s'exposen les diferents estratègies en relació a cada àrea funcional.

Per últim s'extreuen les conclusions del treball i s'exposa la bibliografia i web grafia que s'ha utilitzat com a suport per poder desenvolupar el treball.

2

CONTEXTUALITZACIÓ DE L'EMPRESA

2.1 ORIGEN I EVOLUCIÓ

Embotits Espina té el seu origen l'any 1911, quan Alfons Espina i Garriga, va establir un petit obrador de llonganisses al carrer Manlleu de Vic i el va traslladar, uns anys després al carrer Nou. (Santi Ponce i Vivet, 2011) En aquest obrador-botiga s'hi elaborava bàsicament llonganissa i en menor mesura, fuet, pernil curat, greixons i catalana sota la marca comercial Santa Ana. La fabricació es concentrava als mesos de tardor i hivern, que afavorien una millor manipulació de la carn degut al fred. La creació de l'obrador va coincidir amb un període de consolidació de la indústria dels embotits a la capital de la comarca d'Osona. Gràcies a la qualitat del seu producte, l'empresa d'Alfons Espina va aconseguir fer-se un lloc en els mercats local i català i establir una sòlida xarxa comercial arreu de l'Estat espanyol gràcies al transport amb ferrocarrils.

Poc després de que esclatés la Guerra Civil espanyola, Alfons Espina va emmalaltir i va morir al cap de pocs mesos. L'any 1937 es va produir el primer relleu generacional de l'empresa, que va passar a mans de Ramon Espina i Sardà, un dels fills de l'Alfons i que prèviament ja ajudava al seu pare en el negoci familiar. Així doncs, Ramon Espina va haver de liderar el negoci en un clima social i econòmic ple de dificultats, marcat primer per les guerres i per la postguerra després. Aquest context desfavorable es va traduir en una caiguda notable de l'activitat productiva. Durant el decurs de la Guerra Civil espanyola, les autoritats van prohibir la comercialització dels productes sota la marca Santa Ana i es va substituir per Hijo de A. Espina, sota aquesta nova marca es van ampliar la gamma de productes fabricats: llonganisses, fuets, botifarres, xoriços, llom, baiones, pernills curats, serrans i andorrans.

A mitjans de la dècada de 1950 es va incorporar a l'obrador Miquel Espina i Claveres, el sisè fill de Ramon Espina. La producció seguia les pautes tradicionals i es realitzava amb els mateixos procediments i la mateixa maquinària que a les primeries de segle. El negoci es va començar a recuperar gràcies al creixement de l'economia i, sobretot a la reorientació cap a la producció de pernil cuit que es va dur a terme durant la dècada de 1960 i que amb els anys va esdevenir la nova especialització d'Embotits Espina i va permetre a l'empresa una expansió sense precedents amb un salt qualitatiu i quantitatiu transcendent per a l'empresa. El canvi va coincidir amb un creixement demogràfic i econòmic, amb la urbanització massiva i amb la difusió de la societat de consum. Amb la nova marca R. Espina, Miquel Espina incorpora els primers motlles de pernil York i es comencen a fabricar mortadel·les, cap de llom i patés.

Mitjançant un relleu generacional progressiu que es va dur a terme durant la dècada de 1970, la direcció de l'empresa va passar a mans de Miquel Espina i Claveras. La seva visió de negoci el va portar a elaborar pernil cuit (el popular pernil dolç), una aposta que ben aviat es va demostrar que va ser encertada. L'empresa no va parar de créixer. La prova d'això és el trasllat cap a les noves instal·lacions del polígon Mas Beuló de Vic que es va inaugurar l'any 1975 i es va constituir l'empresa com a societat anònima. També es va

aprofitar per renovar bona part de la maquinària i incrementar-ne el nombre adaptant-se a les noves línies de producció.

Tot plegat va suposar la fi d'una etapa i l'inici d'un nou període en què l'empresa es va especialitzar en pernil cuit, convertint-se amb un dels primers fabricants de productes cuits de la comarca. Un cop consolidada la nova especialització de pernil cuit, Embotits Espina va incorporar altres productes a la seva producció com les mortadelles, el bacó i el foie gras. Amb el canvi d'ubicació, Embotits Espina va fer un important salt endavant, tant pel què fa a qualitat com a quantitat. El creixement continuat de l'empresa va requerir una constant ampliació de plantilla i, alhora, una major professionalització, sobretot per la millora de la tecnologia, dels processos productius i dels controls de qualitat, que feien necessària l'adaptació a una normativa cada vegada més exigent, mentre creixia la necessitat d'innovació per tal de mantenir la competitivitat de l'empresa. A la dècada dels 80, ja eren seixanta els treballadors en plantilla.

Al 1993 l'empresa canvia de mans i passa a ser liderada per Juli Espina, el segon fill de Miquel Espina, que va ser nomenat director general d'Embotits Espina i suposava la quarta generació familiar al capdavant de l'empresa. L'expansió de l'empresa va anar continuant, gràcies a l'especialització en productes com el bacó cuit i les mortadelles, o l'obertura de noves línies de negoci prometedores com el llescat. D'altra banda, la penetració en els mercats de les grans superfícies comercials i l'orientació internacional de les vendes han esdevingut els eixos de la seva expansió.

A les darreries del segle XX, la difusió de les grans superfícies comercials, la reorganització de l'oci i la plena integració de la dona en el treball, es van traduir en nous hàbits de consum que van afavorir la compra d'aliments empaquetats en petites porcions i a l'any 1995 es van introduir una nova línia d'embotits cuits i curats llescats. L'èxit dels llescats va permetre construir una nova nau, Espina Llescats, al Polígon d'Activitats Econòmiques de Vic inaugurada l'any 2002 i que disposa de cinc línies de producció.

Des del punt de vista qualitatiu, Embotits Espina sempre ha vetllat per aplicar la millor tecnologia al servei del producte i del client. A mesura que les instal·lacions i l'oferta de productes Espina s'ampliaven, es va impulsar l'activitat exportadora. L'exportació i l'obertura a nous mercats internacionals ha esdevingut una de les estratègies de la darrera etapa de l'empresa. Els inicis de l'exportació se situen cap a l'any 1992, quan es va començar el contacte amb clients russos i seguidament el mercat romanès, on ja fa 25 anys que Embotits Espina hi va obrir una oficina comercial a Bucarest per crear nous mercats en aquell país. Actualment es tracta d'una filial d'Embotits Espina juntament amb la ja extingida a Benín, que es va obrir l'any 2011. La vocació exportadora d'Embotits Espina ha suposat que s'hagués d'homologar als estàndards de qualitat més exigents que assegurin la màxima qualitat dels productes finals. L'empresa va ser de les primeres del seu entorn a tenir laboratori propi tant de les matèries primeres com del

producte acabat. Actualment l'empresa disposa de les homologacions IFS alemanya i BRC anglesa, dos dels registres de control de qualitat internacional més exigents. A dia d'avui, Embotits Espina ofereix una àmplia gamma d'embotits cuits i curats que comercialitza en diferents formats i porcions així com també una línia de productes de gall d'indi i diferents tipus de bacons.

Fàbrica i habitatge de la família Espina al carrer Nou l'any 1920



Santa Ana, primera marca de llonganisses de l'empresa l'any 1932



Pernil en llauna Espina l'any 1978



Actualment



Fàbrica principal d'Embotits Espina inaugurada l'any 1975



Nau d'Embotits Espina ubicada al PAE i construïda l'any 2002

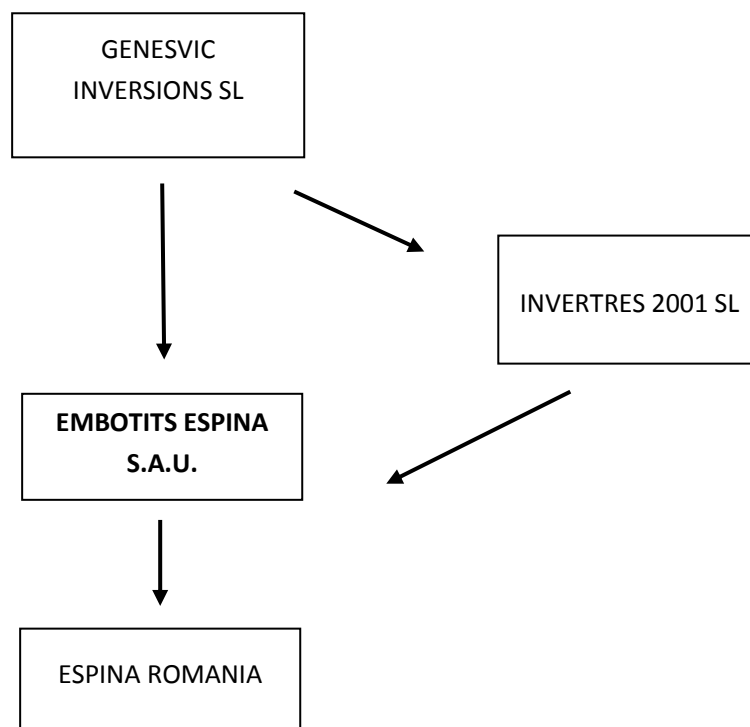
Figura 2: Evolució de l'empresa Embotits Espina des del 1920 fins actualment. Font extreta del llibre "100 anys d'Embotits Espina". Santi Ponce Vivet.

Embotits Espina S.A.U. és una empresa dedicada al sector de l'alimentació i que recau en un únic soci, en aquest cas a Juli Espina qui també és director general de l'empresa. Embotits Espina S.A.U. és l'empresa que es dedica a l'elaboració de productes càrnics i que té la seu al Carrer Ripoll nº 53 de Vic (Polígon Mas Beuló) i consta d'una altra nau al Polígon d'Activitats Econòmiques de Vic (PAE). L'empresa disposa d'una filial a Bucarest (Romania) amb el nom de Espina Romania, on es troben un seguit d'oficines comercials per tal de gestionar totes les activitats comercials concentrades a Romania. (Tal i com es mostra en la figura 2).

Les accions d'Embotits Espina estan agrupades a la holding amb el nom de Genesvic Inversions SL que s'encarrega de l'adquisició, administració, explotació i tinença d'accions i obligacions de l'empresa. Amb aquest format d'agrupar totes les accions a una holding proporciona molts més avantatges, entre els quals, poder-se beneficiar d'incentius fiscals, és a dir, pagar menys impostos.

Embotits Espina té concedit el seu immobilitzat a una societat patrimonial, Invertres 2001 SL que s'encarrega de la gestió dels bens sense dur a terme cap activitat econòmica. El fet de tenir una societat patrimonial, és que t'ajuda a salvar el patrimoni en cas de que l'empresa principal faci fallida i es protegeix per complet el patrimoni familiar.

Figura 3: Esquema organitzatiu d'Embotits Espina



2.2 ÀMBIT GEOGRÀFIC

Embotits Espina ha passat d'estar en un petit obrador situat al carrer Nou amb tres treballadors amb un mercat molt reduït a nivell regional, a ser finalment una empresa de més de sent treballadors amb dos plantes industrials i en un mercat no només nacional, sinó que s'ha expandit internacionalment a més de 20 països agrupats en tres continents (Europa, Àsia i Amèrica). El continent Americà, és un mercat molt recent per a l'empresa, fa pocs anys que Embotits Espina es va estendre a la zona de l'Amèrica llatina com Colòmbia, Cuba i la República Dominicana i l'objectiu és incrementar el volum en aquests mercats (figura3). Fa nou anys, es va crear un projecte obrint una oficina comercial a Benín per poder entrar al mercat africà però aquest projecte no va acabar de consolidar-se amb èxit.

Figura 4: Mapa mundial amb presència d'Embotits Espina S.AU. font extreta de la web www.e-espina.com



25

Països on està present



60%

% NEGOCI INTERNACIONAL

2.3 ACTIVITAT PRINCIPAL

Segons la Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques (CNAE) 2009, Embotits Espina S.A.U., (SABI, 2013) pertany a la categoria d'elaboració de productes càrnics i d'aviram. Segons l'IAE, recull com a codi primari la fabricació de productes càrnics de totes les classes i com a codi secundari es refereix a la producció d'energia termoelèctrica convencional.

L'objecte social de l'empresa es defineix com "L'activitat relacionada amb la fabricació, elaboració i comercialització de productes alimentaris, per al menor i per al major, així com la importació i exportació de productes alimentaris i la explotació i gestió de cogeneració".

2.4 DESCRIPCIÓ DEL NEGOCI

Segons les dades extretes de la base de dades del SABI, Embotits Espina ha facturat 23.185.929 euros durant l'any 2018 i a 31 de desembre de 2018 la plantilla era de 119 treballadors directes repartits entre els dos centres de producció, juntament amb els comercials. Actualment el complex industrial és de 11.000 m² amb la seu situada al carrer Ripoll nº 53 del Polígon industrial Mas Beuló de Vic. El funcionament de l'empresa es basa en oferir les millors solucions possibles als clients, a més d'assegurar garanties de futur i amb la millor eficàcia possible a tots els grups d'interès.

Amb la implementació del sistema d'Anàlisi de Perills i Punts Crítics (APPCC), l'empresa s'assegura el correcte funcionament de la cadena de valor, des de l'aprovisionament de les matèries primeres fins a que el producte arriba a les mans del consumidor final. Per aconseguir els objectius empresarials, Embotits Espina S.A.U. ha establert com a model organitzatiu el Control Integral de Processos que es tracta d'un sistema que permet un seguiment dels indicis que va deixant un producte durant la seva cadena de valor. A través d'uns informes documentats es comptabilitza el seguiment del producte en curs per tal de detectar qualsevol error i saber en quin moment s'ha generat el problema per tal de corregir-ho i posar-hi atenció. Com a exemple, si un producte arriba en mal estat al consumidor final, s'investiguen les causes del problema per esbrinar si ha estat com a conseqüència d'una matèria primera en mal estat i a través del sistema de Control Integral de Processos localitzar quin proveïdor a dut aquesta matèria i informar-lo. La finalitat d'aquest sistema consisteix en donar resposta a les qüestions relacionades amb l'alimentació, a més de controlar que el funcionament de totes les fases de la cadena de valor siguin correctes. El punt de partida per un bon rendiment és el de conèixer els gustos dels consumidors i és per això que és imprescindible realitzar un estudi de mercat. Seguidament s'estudien els punts de venda del producte, per posar-los a disposició dels clients d'una manera eficaç.

Des d'expedicions es controla que tot el procés d'etiquetatge, envasat i embalatge sigui el correcte i el producte arribi en perfecte estat i en el temps estipulat. Aquesta àrea es troba coordinada amb l'àrea de Producció, Comercial i Planificació.

2.5 MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

Qualsevol empresa ha de disposar d'una declaració explícita i compartida de la seva missió, visió i valors:

2.5.1 Missió

La missió de l'empresa intenta respondre a la pregunta de "Qui som?". En la missió es descriu la raó de ser de l'empresa i el seu objectiu principal. És una declaració de principis corporatius i ha de ser redactat per cada empresa. Per complir amb els objectius, Embotits Espina defineix diverses actuacions que permetin arribar fins a ells. Embotits Espina es dedica a l'elaboració i comercialització de productes càrnics dirigit tant a majoristes (distribuïdors, hostaleria, clients industrials) com a minoristes (grans àrees) a nivell nacional i internacional, especialment a Europa i Llatinoamèrica degut a la seva experiència exportadora que permet obrir-se a nous mercats d'una manera més àgil. El què diferencia l'empresa de la competència és la seva imatge de marca associada a productes de qualitat i tradicionals amb més de cent anys d'història i amb uns amplis coneixements del mercat. Les diferents actuacions que permeten crear valor són:

- Oferir productes d'alta qualitat, fiabilitat i marca als consumidors.
- Facilitar productes i serveis als clients de la manera més eficient possible.
- Incrementar els ingressos de l'empresa.
- Garantir ingressos als proveïdors.
- Ampliar quota de mercat.
- Millorar els marges comercials.
- Promoure la responsabilitat social.
- Reduir l'impacte medi-ambiental.
- Disminuir costos de fabricació.

2.5.2 Visió

La visió de l'empresa respon a la pregunta "Qui volem ser?". Contempla les metes que s'ha proposat aconseguir l'empresa en un futur, del què es vol arribar a ser. La visió té un caràcter motivador i inspirador, per tant les metes han de ser realistes i assolibles. És com vols que la societat vegi a la teva empresa en un futur. Les accions a dur a llarg termini són:

- Altes quotes en el mercat nacional i major presència internacional.
- Posicionament de la marca com a referència de qualitat i servei al client.
- Com una marca altament reconeguda i innovadora.
- Apostar per elaborar nous productes adaptats a als nous hàbits de consum i responsables amb el medi ambient.
- Que els consumidors reconeixin a la marca com a empresa que ofereix productes de peça de qualitat

2.5.3 Valors

Els valors per una empresa són els principis ètics, creences i qualitats sobre els que es recolze la cultura de l'empresa i permeten crear unes pautes de comportament. Els valors són la personalitat de l'empresa i tenen que representar la realitat, a més determinen la forma de relacionar-se i d'actuar de l'empresa amb els clients, proveïdors, competidors, etc. Els valors més representatius d'embotits Espina són:

- Motivació i cooperació dels treballadors premiant i reconeixent el seu treball a través d'incentius.
- Fomentar un bon ambient de treball dins l'empresa, a través de la llibertat d'opinió dels treballadors, que ajuda a tenir una major productivitat.
- Honestat i transparència enfront a treballadors, clients, proveïdors, etc.
- Tenir l'excel·lència i constància com un dels valors claus de l'empresa.
- Apostar per la responsabilitat social i la sostenibilitat del medi-ambient.

Embotits Espina considera que té el compromís d'ajudar, en quant a beneficis, oferint un millor servei als clients, als consumidors aportant-los noves solucions alimentàries a partir de nous productes o millorant els existents, als proveïdors atenent-los amb

professionalitat, als treballadors facilitant-los el dia a dia amb els serveis i les ajudes necessàries. Per això Embotits Espina es compromet amb la societat a través de col·laboracions amb entitats benèfiques com el cas del Tupí, Càrites, banc d'aliments, residència el Nadal, etc.

A més l'empresa aposta per una política medi-ambiental basada en la integració de la estratègia empresarial amb el desenvolupament sostenible. Mitjançant un motor de cogeneració, l'empresa a partir de la calor que desprenen les seves activitats productives a través d'aquest motor genera gairebé l'energia suficient per dur a terme les seves activitats i és el resultat d'una font d'energia renovable i neta. L'electricitat que genera es ven a la xarxa, mentre que la calor s'aprofita per escalfar l'aigua i fer vapor per coure els pernils i el bacó.

Embotits Espina té en ment nous projectes per tal d'ajudar a reduir la petjada ecològica i conscienciar a la població de la importància de dur un model de negoci sostenible. Actualment s'està estudiant un projecte de ampliació de la central depuradora per tal de depurar millor l'aigua residual i enviar-la amb garanties de qualitat, es a dir, amb menys residus. Seguint amb la línia de la sostenibilitat, com ja s'ha explicat durant els objectius marcats, l'empresa vol ampliar la seva gamma de productes envasats amb envasos provinents de materials reciclables i compromesos amb el medi ambient.

3 ANÀLISI EXTERNA

3.1 ENTORN GENERAL PESTEL

L'entorn d'una empresa està format per diferents factors que van canviant constantment, tant externs com interns, però a diferència dels factors interns que l'empresa si pot controlar, els factors externs depenen de l'entorn com pot ser l'aparició d'un nou competidor en el mercat o productes substitutius. (Chapman, 2004) L'entorn extern d'una organització són aquells factors externs que a l'empresa que afecten a la seva capacitat per a funcionar. Un exemple pot ser un millor desenvolupament tecnològic que obligui a l'empresa a adaptar-se i seguir millorant. L'anàlisi d'aquest entorn permet identificar les amenaces i oportunitats que ofereix l'entorn. La necessitat de conèixer l'impacte del sistema que rodeja l'empresa està motivat pel fet de que l'empresa no és un organisme aïllat sinó que estan subjectes a un món canviant al qual cal adaptar-se.

L'anàlisi de l'entorn general es basa en identificar diferents variables que afecten l'actuació de l'empresa i avaluar l'impacte que poden tenir sobre ella. Els objectius més importants d'un anàlisi sectorial és valorar l'atractivitat de la indústria i formular estratègies per canviar l'estructura de l'industria per preveure futures rendibilitats i els factors clau d'èxit. Per fer l'anàlisi de l'entorn es poden classificar en cinc factors clau: política-legal, econòmica, soci-cultural, tecnològica i medi-ambiental. Aquest anàlisi rep el nom de anàlisi PESTEL que descriu el marc dels factors macro-ambientals d'una empresa vist des d'una gestió estratègica.

Dimensió politico-legal. Té a veure amb l'estabilitat del Govern i les polítiques generals que duen a terme les administracions públiques en aspectes de fiscalitat, legislació laboral, comerç exterior o benestar social. Recentment han sortit nous reglaments per regular diferents temes en matèria d'higiene i seguretat. L'aparició de noves mesures obligatòries com la realització d'anàlisis clínics i controls de qualitat per determinar el correcte estat dels productes, el compliment de la legislació sobre animals i un major control sobre la higiene industrial han provocat uns sobre costos per Embotits Espina ja que l'any 2017 va haver de reformar tota l'empresa, instal·lant panells per dins i canviant el sistema organitzatiu de les màquines, adaptant-la a les noves mesures establertes per al Govern. No només afecta la legislació espanyola, l'any 2014 Rússia va tancar fronteres prohibint l'exportació de qualsevol producte càrnic fet que va suposar la pèrdua d'un nombre important de clients del país soviètic.

Dimensió soci-cultural. Recull tant creences, valors, actituds i forma de vida de les persones. S'ha de tenir en compte també tendències demogràfiques i els hàbits de consum. La població mundial creix any rere any al voltant d'un 1%, augmentant en un petit percentatge el nombre de consumidors potencials però amb una piràmide demogràfica més envellida que és un tipus de segment de població que no sol consumir aquest tipus de productes. La societat actual cada cop té més consciència de portar una alimentació sana i equilibrada, anteposant la qualitat a la quantitat. Això vol dir que la

població és més reticent a l'hora de consumir embotit en comparació a anys enrere, es consumeix en menys volum però amb més seguretat i qualitat. És per aquest motiu que Embotits Espina va llençar al mercat una nova línia de productes de gall d'indi per aquella població que volia dur una pauta d'alimentació més saludable i la veritat és que és un producte en tendència a créixer en els pròxims anys. Actualment Embotits Espina té com objectiu desenvolupar un projecte per elaborar embotit vegetal que és un producte que algunes empreses ja estan oferint al mercat i té una bona demanda entre els consumidors.

Dimensió econòmica. Són variables macroeconòmiques que avaluen la situació actual i futura de l'economia. Un dels factors importants per analitzar aquesta dimensió és el creixement del PIB, la taxa d'inflació, l'evolució de la taxa d'interès, la taxa de desocupació o l'evolució de països emergents entre d'altres. El PIB serveix per veure com evoluciona l'economia a nivell mundial, l'any 2018 es va situar amb un 3,05% amb un lleuger descens en comparació al 2017. L'objectiu d'Embotits Espina és obrir mercat a països en fase de desenvolupament que tinguin un creixement constant del seu PIB com és el cas de Cuba, Costa Rica o la República Dominicana que amb només deu anys han doblat el valor del seu PIB anual. Cap al tercer trimestre del 2019 va esclatar una crisi porcina a la Xina, on gairebé la meitat dels porcs es van infectar i això va desembocar una crisi molt forta a les empreses d'elaboració de productes càrnics degut a que el preu de la carn fresca de porc es va incrementar en alguns casos arribant al 70% en només un any suposant un augment d'un 40% en despeses de matèries primeres. El sector de l'alimentació es pot dir que es tracta de un sector que rep un menor impacte en èpoques de crisis econòmiques per el fet de que al tractar-se d'un sector essencial la gent, en més o menys mesura, continua consumint els productes bàsics per a la seva alimentació. Per cinquè any consecutiu, el sector de l'alimentació a Espanya registra un creixement positiu en producció real, superant la barrera dels 120.000 milions de euros representant un 16% de la indústria espanyola on el subsector més important en la indústria de l'alimentació és la indústria càrnica que representa un 22,6% del total. Econòmicament es tracta d'un sector amb unes barreres d'entrada bastant elevades ja que és necessita una certa inversió en maquinària i instal·lacions adaptades a la normativa sanitària.

Dimensió tecnològica. El món actual en el que ens trobem requereix de una actualització a nivell tecnològic constant. Una major tecnologia ajuda a una millor especialització i en conseqüència a obtenir millors resultats. És clau adaptar-te als factors tecnològics actuals i invertir en concepte d'investigació i desenvolupament per estar actualitzat que permetrà a la vegada elaborar nous productes o millorar els actuals. Espanya és el tercer país europeu que més inverteix en I+D i moltes de les empreses importants de la competència estan començant a invertir molt en maquinària tecnològica per tal d'automatitzar tots els processos de producció i en la investigació de nous productes que revolucionin el mercat. El problema és que aquest tipus d'inversió

requereix grans quantitats de capital, no només per l'obtenció de la nova maquinària, sinó per la investigació i desenvolupament enfocats en la millora de productes demandats per una societat amb hàbits de consum cada cop més saludables. Embotits Espina dedica una petita part del seu capital en investigació i desenvolupament però encara molt lluny del nivell tecnològic d'altres empreses del sector com pot ser Noel que disposa d'una fase de producció gairebé tota automatitzada.

Dimensió medi-ambiental. El medi ambient és una dimensió que cada cop va guanyant més importància en la societat actual, la gent cada cop està més conscienciada per al medi ambient i valoren molt la sostenibilitat. Moltes empreses ja han començat a llençar al mercat productes amb envasos reciclables i Embotits Espina també segueix per aquest camí on alguns productes ja s'ofereixen amb aquest tipus d'envasos. Per tal de reduir el consum d'energia i contribuir a un menor impacte medi ambiental, Embotits Espina va apostar fa tres anys per una font d'energia renovable invertint en un motor de cogeneració que a través de la calor produeix energia per a la fàbrica. Les empreses amb valors sostenibles, són empreses molt ben vistes dins del mercat i és per això que cal desenvolupar estratègies que apostin per un model molt més sostenible amb el medi-ambient.

3.2 ENTORN ESPECIFIC PORTER

Un cop analitzat l'entorn general amb les seves oportunitats i amenaces que poden tenir un impacte per a l'empresa, existeix un altre model on s'analitza un entorn més específic del sector a través de les cinc forces competitives de Porter (Porter, M., 1900) que és una eina per avaluar la indústria i la seva competència. En aquest model s'analitza: els productes substitutius, els competidors potencials, la intensitat de la competència actual i el poder de negociació amb clients i proveïdors.

3.2.1 Productes substitutius

Consisteix en avaluar l'amenaça que suposen els productes alternatius que cobreixen les mateixes necessitats. Com més elevada sigui l'amenaça de productes substitutius més perjudica als beneficis de l'empresa. Els productes amb més pes dins de la cistella dels consumidors espanyols són els derivats làctics amb un 17,2%, la fruita un 14,6%, hortalisses un 12,1%, aigua 9,1% i després ja ve la carn amb un 7,5%. L'alimentació cada cop tira per una tendència d'hàbits més saludables i pot ser que el mercat vagi en direcció de productes més sans com la fruita, els consumidors tendeixen cada cop més a evitar consumir productes no tant sans com és el cas de l'embotit o prendre alternatives com el gall d'indi que és més saludable. Actualment s'han introduït al mercat nous productes substitutius a l'embotit que són embotits vegetals elaborats 100% amb productes vegetals i lliures de carn.

3.2.2 Competidors potencials

Consisteix en avaluar la possibilitat de que noves empreses puguin entrar a competir en un sector. Quan existeix una elevada amenaça de nous competidors significa que en un termini determinat entraran a competir noves empreses i per tant els beneficis de les empreses existents es veuran reduïts en funció de el grau de quota de mercat que adquireixin aquests nous competidors. La reacció dels competidors ja existents influirà davant l'entrada d'una nova empresa. Si la nova empresa espera una forta reacció per part de les empreses ja existents mitjançant una baixada de preus, intensificant la publicitat, incorporant noves innovacions en els productes i processos, entre d'altres mesures, la seva entrada serà molt més difícil. Una de les barreres d'entrada més fortes són les economies d'escala, el sector de l'elaboració d'embotits necessita una inversió inicial bastant potent, les grans empreses del sector de l'alimentació que ja es troben en el mercat es poden permetre fabricar grans quantitats de productes a un cost molt baix. Això provoca un desavantatge per a les noves empreses que vulguin entrar dins del sector que hauran de suportar alts nivells en costos de fabricació.

No només existeix un desavantatge en els costos de producció per a les noves empreses, sinó que també s'ha de tenir en compte l'efecte experiència (know-how) per part de les empreses ja instal·lades i que en el cas d'Embotits Espina és un factor clau ja que al ser una empresa amb més de cent anys d'història disposa d'uns coneixements molt amplis i tècnics del mercat que una empresa nova no coneix. Una empresa ja establerta significa una reducció dels temps de producció que a la seva vegada representa una disminució dels costos de mà d'obra directa.

El sector dels elaborats càrnics es troba poc diferenciat, ja que els productes tenen el mateix aspecte, característiques, funció, preu, etc. tot i això, les grans empreses del sector, tenen en aquest aspecte, avantatges competitius com ser una marca reconeguda o lleial als clients. Aquesta imatge de marca no es fa d'un dia per l'altre, es guanya a base de molts anys. Embotits Espina s'ha guanyat una imatge de marca tradicional i de qualitat, que una empresa nova en aquest mercat no tindria i hauria d'invertir molt capital en publicitat per donar-se a conèixer. Per últim, es troba la barrera de l'accés als canals de distribució. No és senzill per a una empresa nova situar-se en un espai limitat i ja ocupat per les empreses conegudes sense la seguretat de poder establir relacions de confiança amb els clients.

Per tant, el sector d'elaborats càrnics és un sector amb nombroses barreres d'entrada que poques empreses són capaces de accedir-hi. És per això que moltes de les empreses líders en el sector són empreses amb una llarga trajectòria i que s'han anat desenvolupant al llarg dels més de cinquanta anys d'història que tenen com és el cas de El Pozo, Campofrío, Argal, Noel que són empreses reconegudes dins del mercat.

3.2.3 Competidors actuals

Consisteix en avaluar la rivalitat entre els competidors que ja estan instal·lats en el sector. Quan la rivalitat entre competidors existents és elevada, les empreses veuen l'oportunitat de millorar la seva posició reduint costos i preus, incrementant la diferenciació del seu producte; la competència és bona ja que obliga a l'empresa a reinventar-se.

Al ser un sector poc diferenciat, la competència del sector és molt alta. Existeix una forta competència entre empreses del sector degut a que hi ha un nombre molt elevat d'empreses dedicades al sector de l'elaboració de productes càrnics i els productes estan poc diferenciats. La majoria de les empreses que tenen major quota de mercat disposen de sistemes verticals integrats que els permet tenir una autonomia de tota la cadena de valor i per tant, depenen de pocs proveïdors. Aquesta competència tant agressiva comporta una reducció dels preus, el qual suposa un problema per Embotits Espina ja que el marge unitari es veu perjudicat i cada cop és més difícil mantenir uns preus elevats. Per Embotits Espina és impossible poder competir amb preu ja que les empreses més grans del sector tenen processos de producció molt més automatitzats amb la millor tecnologia del mercat que els suposa una productivitat molt alta permetent-los vendre a un preu més baix, impossible de competir per empreses mitjanes. A més la majoria de les empreses de la competència són empreses amb sistemes de producció integrats des de la granja fins al producte final que els permet tenir molta més autonomia. La competència en aquest sector no és que sigui molt homogènia, existeixen deu empreses que lideren la majoria del mercat, malauradament cada cop és més comú que les empreses petites desapareguin i s'imposi un sistema de mercat controlat per uns quants. Si es vol competir amb elles, la única manera és diferenciar-se aconseguint un avantatge competitiu que es pugui mantenir en el temps. S'ha d'orientar el producte a la qualitat, oferir una qualitat millor que la competència a un preu competitiu de mercat, és a dir, diferenciar-se per la qualitat i no pel preu.

3.2.4 Poder de negociació amb els proveïdors

És el poder que l'empresa té amb els seus proveïdors per modificar les condicions de venda dels seus productes en termes de preu, qualitat, terminis de lliurament, etc. Aquest poder de negociació depèn en bona mesura del nombre de proveïdors que tingui l'empresa i del seu grau de concentració. També és important el grau de diferenciació dels productes que ofereixen els proveïdors i si existeixen productes substitutius respecte als que ofereix el proveïdor. Embotits Espina disposa de cinc proveïdors principals en funció de la matèria primera que se li vol adquirir, per tal de no dependre únicament de un sol proveïdor i tenir més marge de negociació i diversificar el risc. Tot i això el poder de negociació amb els proveïdors és molt petit, aquests imposen les seves condicions i és molt complicat modificar-les, al ser empreses amb un gran nombre de clients i que no depenen únicament d'uns quants. Aquest escenari s'ha agreujat amb la

última crisi porcina, els proveïdors han augmentat el preu de la matèria primera, en alguns casos, un 70% més respecte al 2018 i amb unes condicions de pagament molt estrictes amb un marge de negociació zero per part d'Embotits Espina. Lo bo és que existeixen varis proveïdors que ofereixen els mateixos productes i és fàcil canviar si un d'ells no t'ofereix les condicions adequades. Els principals proveïdors d'Embotits Espina són Costa Brava Foods, Montronill, Grup Batallé i Friusa, entre d'altres.

3.2.5 Poder de negociació amb els clients

consisteix en avaluar la possibilitat de que els clients puguin fixar les regles del joc. Quan existeix un elevat poder de negociació dels clients significa que aquests poden modificar les condicions. El grau d'aquest poder de negociació depèn en gran mesura del nombre de clients i de com estiguin concentrats. Altres factors importants són l'existència de productes substitutius que s'ofereix als clients, la diferenciació del producte i el grau de rendibilitat del sector del client industrial.

El poder de negociació dels clients és alt degut a la poca diferenciació dels productes i el gran nombre de competidors actuals que ofereixen productes substitutius. Com més diferenciat sigui el producte que s'ofereix, menys poder de negociació tindran els clients ja que dependran únicament de l'empresa. Embotits Espina disposa d'un poder de negociació gairebé nul en la majoria dels seus clients, especialment pel què fa a les grans àrees comercials que són elles les que fixen el preu i les condicions de venda sense marge de maniobra i el seu poder és immens a causa de la gran competència existent en el sector. On si que hi ha un cert marge per negociar és en els clients tradicionals, pel fet de que hi ha una certa confiança, i amb els clients més petits que suposen una petita part de la facturació

Diferents empreses més importants de Catalunya tan pel què fa a proveïdors, fabricants, entre els quals hi ha Embotits Espina, i distribuïdors.

Figura 5. Principals proveïdors, elaboradors i distribuïdors a Catalunya. Font:



Anàlisi de l'entorn (PESTEL + Porter)

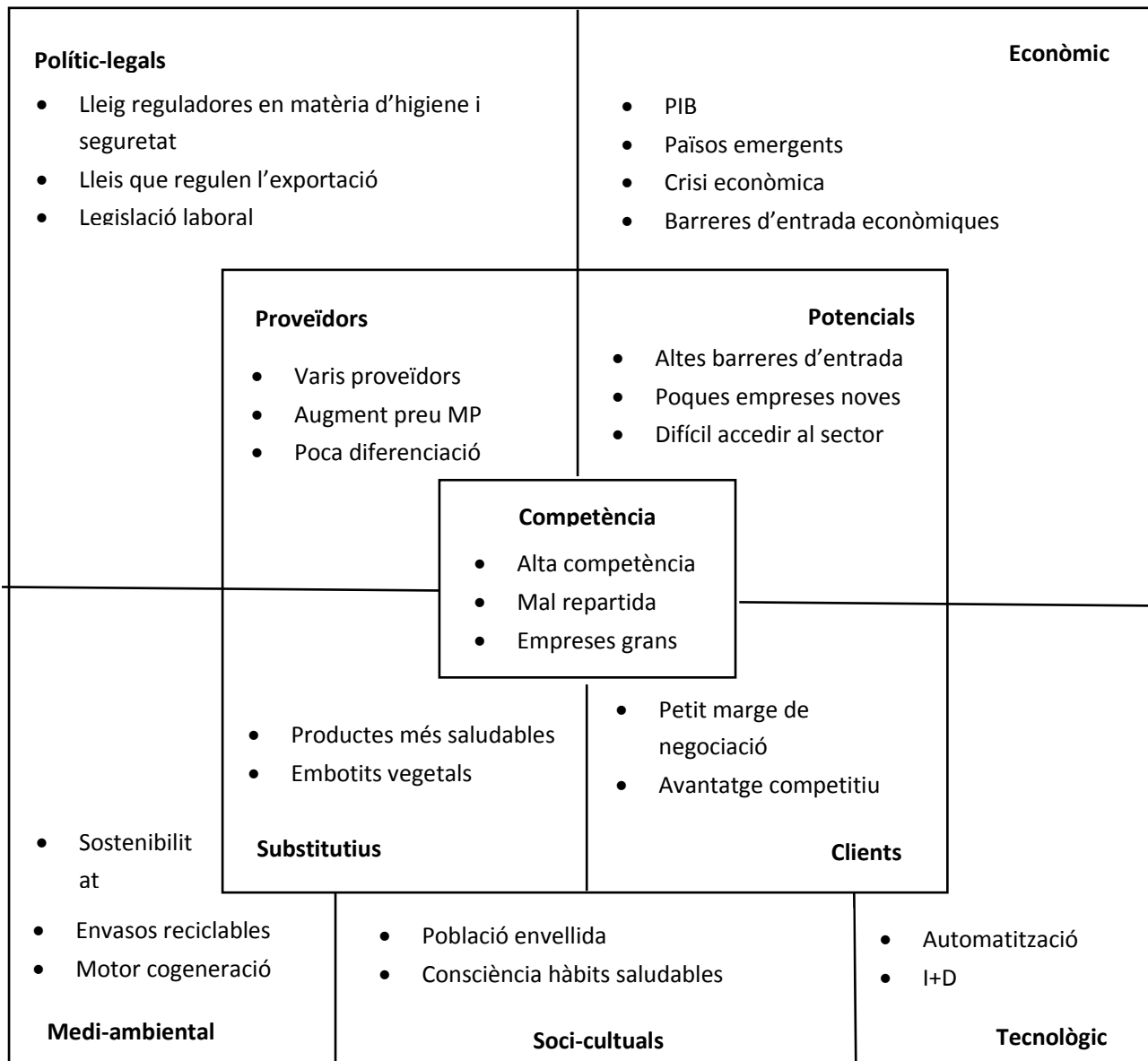


Figura 6: Esquematzació de l'anàlisi PESTEL + Porter. Font: elaboració pròpia a partir de l'anàlisi previ.

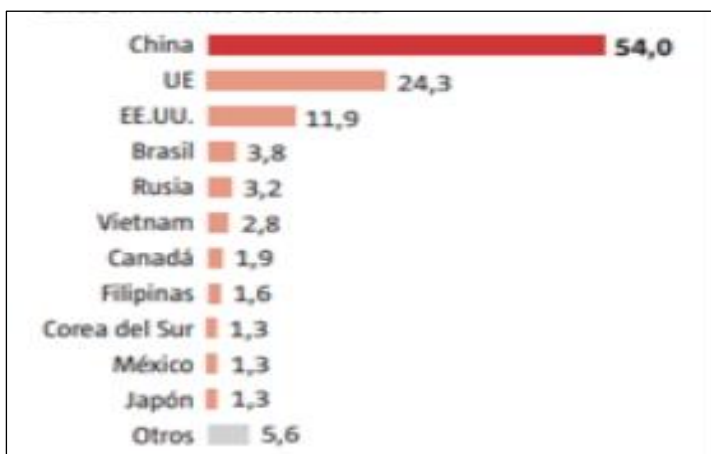
3.3 CONJUNTURA DEL SECTOR: Alça del preu del porc

Durant el primer trimestre del 2019 va començar a esclatar una crisi que afecta encara ara a les empreses d'elaborats càrnics a causa del fort increment del preu del porc com a matèria primera. "Qui té porcs és un tresor", (Informe publicat a la FECIC, Gener 2020) és una de les frases més repetides durant els últims mesos i que exemplifica aquest increment. Mai en els últims 20 anys, el preu del porc viu havia estat tant alt, pujant fins a rècords històrics. L'increment de l'últim any ha set estratosfèric ja que al mes de novembre del 2018 es pagaven 0.99 euros per quilo de porc viu, mentre que al novembre del 2019 es va arribar als 1,55 euros el quilo de porc.

Aquesta brutal pujada de preus està fent milionaris a molts grangers i escorxadors, això es a conseqüència directa de la crisi sanitària que s'està vivint a Xina des del 2018 provocada per un brot de pesta africana que està matant a milions de porcs del país asiàtic que genera la producció del 46% de porc mundial i això provoca un efecte dominó a la resta del planeta. S'han obligat a tancar milers de granges i sacrificar milions de porcs que ha disminuït la seva cabanya porcina (reserves de porc) i ha disparat la demanda de carn al mercat internacional per tal de suplir la seva escassa producció.

Per posar un exemple, Xina cria i consumeix al voltant del 50% dels porcs del món. La pesta ha deixat sense gairebé el 50% de la seva capacitat de producció fet que ha provocat a reduir el seu consum que passarà dels 54 als 36 milions de tones. Les importacions de carn porcina de Xina s'han duplicat respecte l'any passat.

Figura 7. Principals productors mundials de porc (milions de tones). Font:



I com és que la demanda porcina xinesa afecta Europa i en concret Espanya? La raó de l'eufòria entre els grangers i escorxadors es que la guerra comercial que mantenia Xina amb Estats Units impedia importar porcs del país americà i es Europa qui ha d'atendre les seves necessitats. Espanya és el segon productor darrera d'Alemanya. Les exportacions espanyoles de carn porcina a Xina han augmentat un 80% en volum i un 130% en valor. Els escorxadors no tenien prou oferta per satisfer a tanta demanda. Tots

els porcs que mataben els venien al moment. Això provoca que tinguin un poder de negociació molt alt i poguessin vendre a un preu molt elevat ja que la demanda xinesa estava disposada a comprar la carn porcina a qualsevol preu degut a la seva necessitat per satisfer a la immensa població xinesa.

De tot això hi ha una part que se'n beneficia, com els grangers i escorxadors que han arribat a guanyar un 40% de marge brut comparat amb el 12% que tenien abans, i una altra que en pateix la crisi que són els fabricants d'elaborats càrnics (empreses embotits). Per Embotits Espina, el cost de la matèria primera s'ha disparat un 60% i que representa el cost més important que ha de suportar l'empresa, un 50% dels costos totals de l'empresa corresponen a la compra de matèria primera, ja que sense matèria primera no es pot produir. Aquest increment del preu ha suposat un augment de més de 300.000 mil euros en total del cost d'aprovisionament de matèria primera que és impossible de repercutir íntegrament als clients. Si que es recupera una part a través de la puja de tarifes als clients però sempre es inferior a l'increment del cost de la matèria primera. Els marges dels clients es veuen reduïts degut al fort preu de la carn.

Intentar repercutir aquest increment del cost amb els clients és molt complicat. Molts clients són reticents a pujades de preu sobretot les grans àrees com supermercats que són intolerants a qualsevol augment de tarifa. Hi haurien tres grups de poder amb els clients: com he dit abans, les cadenes de supermercat que són empreses molt poderoses amb molt poder de negociació que si tu hi vols vendre ho has de fer al preu que ells et marquen i amb un mercat amb tanta competència si no ho fas és impossible tenir-hi accés a venda. El segon grup que serien clients més petits o distribuïdors on no és ven tant volum com les grans àrees on s'intenta buscar un punt intermedi que no sigui abusi pel client i que també ajudi a l'empresa a recuperar una part de l'increment del cost. I per últim els clients més insignificants per l'empresa que representen una petita part i on s'aprova una puja taxativa de la tarifa sense poder de negociació i si no hi estan d'acord es dona de baixa el client.

Des d'Embotits Espina s'han dut a terme tres pujades de tarifes als clients durant aquest últim any. Una al maig d'un 8% de mitjana quan va començar a esclatar la crisi alimentària que va suposar recuperar uns 90.000 euros en preus. La segona puja va ser després d'estiu, al setembre en plena crisi on l'objectiu era apujar els preus un 10% de mitjana i finalment es va acabar fent un 7% i es van recuperar 80.000 euros i la última puja que es va fer aquest mes de gener al començar el nou any que va ser d'un 9% de mitjana i es va poder recuperar gairebé 100.000 euros.

No tots els productes s'apuja el preu en la mateixa proporció: els productes que tenen un marge molt petit o gairebé nul s'intenta incrementar més que no pas els productes amb un millor marge. En aquest cas cal tenir en compte un factor, per l'empresa no resulta el mateix apujar un 9% el preu de la barra sandvitx que es ven a 2,11 euros el quilo que apujar un 9% el Confit que es ven a uns 6 euros el quilo. Amb la barra sandvitx

es recuperaria 20 cèntims per quilo amb la nova puja en canvi amb el Confit se'n recuperarien 55. Hi ha una diferència de 35 cèntims si els dos productes es venen per igual volum. Lo ideal seria augmentar en major quantitat la tarifa dels productes més barats tot i que a la pràctica és molt difícil poder pujar la tarifa més d'un 10% ja que el preu d'aquests productes està molt ajustat i amb una puja molt gran deixaria de ser competitiu perquè són productes que tothom fabrica i ven.

La reducció del marge arriba després de varis exercicis bons on s'ha optat per apostar per el valor afegit i l'exportació, sobretot a l'Amèrica Llatina. La tendència actual és la fusió de grups verticals que estan en tota la cadena com pot ser Casa Tarradellas. Són empreses grans ja existents que elles mateixes ja tenen un sistema de granges integrat i es produeixen la seva pròpia matèria primera així no l'han d'anar a comprar al mercat. Crien els porcs en granges pròpies que seguidament un cop estan engreixats els porten a l'escorxador i posteriorment ja tenen la matèria primera per poder començar a fabricar. Les empreses que tenen un sistema vertical integrat no han patit la crisi alimentària al fabricar-se elles mateixes la matèria primera sense haver de passar pel mercat.

Una dada bastant significant és que els experts calculen que els 2.500 fabricants que hi ha actualment es reduiran mes o menys a la meitat a mig termini a causa de la crisi alimentària que estan patint de valent les PIMES. És com una lluita per la supervivència on el més gran es menja al més petit i els grans cada cop són més grans.

Figura 8. Evolució de la producció de carn de porc a Xina (milers tones). Font:

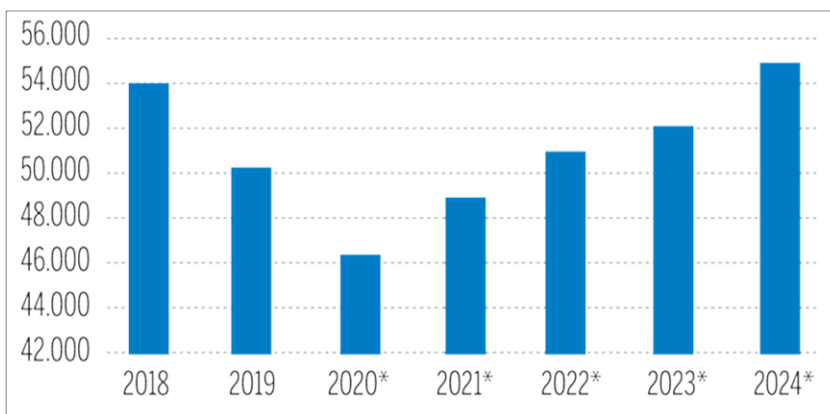


Figura 9. Creixement del preu del porc a Espanya (euros el quilo). Font:



A començaments d'aquest any 2020 el preu del porc viu s'ha estabilitzat i en alguns casos ha disminuït subtilment degut a l'acord comercial firmat al mes de gener entre EEUU i la Xina després de un any i mig de pujades aranzelàries i mesures proteccionistes. Aquest acord obliga a Pequín a augmentar les importacions de béns estatunidencs entre els quals hi figura la carn de porc. Això sembla obrir una escletxa que permet començar a veure la llum al final del túnel però encara es massa precipitat per afirmar-ho. Però el què si sembla a ser és que la demanda xinesa ja no està disposada a comprar el porc a qualsevol preu fet que provoca que molts escorxadors europeus es vegin obligats a oferir un preu més competitiu.

3.4 TIPUS DE CLIENTS

Els clients són el pilar fonamental d'una empresa. Una empresa sense clients no generaria ingressos, ja pots tenir els millors productes del mercat que si no tens un mercat per oferir-los aquests productes quedarien obsolets degut a que no tindrien sortida. És per això que és molt important tirar el *target* de clients que indicarà el tipus de persones al que va dirigit els productes. És el públic que serà el futur consumidor de l'article que es vol promocionar. Abans de vendre cal segmentar el mercat i centrar-te en el públic objectiu al qual vols oferir el teu producte. Embotits Espina antigament només s'havia centrat en un tipus de segment del mercat, tradicionalment la majoria dels seus productes es venien a distribuïdors que aquests s'encarregaven de vendre-ho a diferents establiments. Es van adonar que el mercat amb aquest tipus de client quedava molt limitat i que si l'empresa es volia expandir calia buscar noves maneres de donar sortida als productes i adaptar-se a lo què necessitava el mercat. Ja fa uns quants anys Espina va decidir obrir-se forat cap a nous segments de clients i actualment els podríem classificar en 5 àrees: majoristes dedicats a la distribució, clients industrials, majoristes dedicats a l'hostaleria, grans àrees i serveis varis. A continuació faré una petita explicació de cadascun dels clients que té l'empresa:

3.4.1 Majoristes distribuïdors

Com he dit anteriorment, és el client per excel·lència. És el tipus de client que l'empresa porta més temps treballant i amb el que va començar a vendre els seus productes. Els distribuïdors són persones encarregades de, com el seu nom indica, distribuir els productes per diferents establiments. Ells no fabriquen res, només compren i venen en diferents establiments com poden ser petits supermercats de poble o de càmpings. En aquest cas tant es poden fabricar productes amb marca Espina com també amb noms d'altres marques dels distribuïdors. Són un tipus de client amb uns marges comercials bastant bons però l'inconvenient és que són clients que compren poca quantitat de quilos i el seu pes en proporció al nombre de quilos totals facturats és petit. Ja que com he explicat abans, la majoria d'aquests productes van destinats a petites botigues de queviures de pobles on els quilos venuts són de un valor bastant baix. Són molts els productes que van destinats a aquest tipus de clients però en petites quantitats de quilos. Un altre problema és que el destí final dels productes, l'empresa no els pot controlar ni en pot tenir un seguiment ja que d'això se'n encarrega el distribuïdor. Embotits Espina pot saber a través del distribuïdor on vendrà els productes però no en pot fer la gestió. Els principals distribuïdors que té l'empresa són a territori nacional com és el cas de Criven (Badalona) i El celler d'en Joan (Hostalets de Balenyà), pel què fa a fora de Catalunya hi ha l'empresa Pinar situada a Múrcia i Central de Xarcuteria que és el distribuïdor que Espina té a Andorra.

Figura 10. Canal de distribució a majoristes distribuïdors. Font: elaboració pròpia.

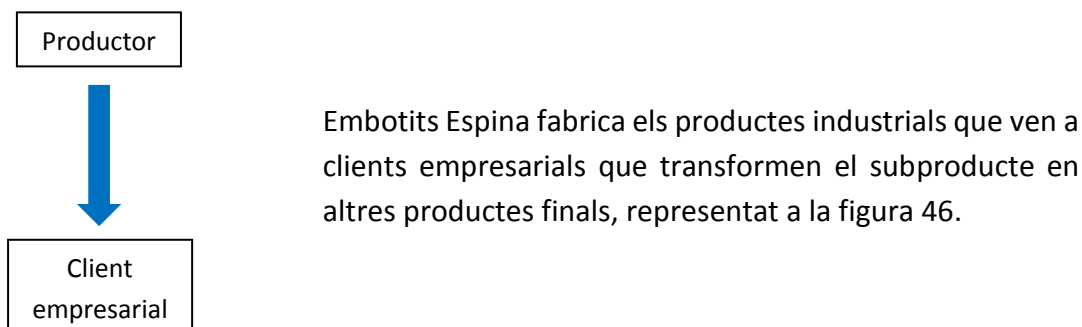


El productor és Embotits Espina que ven els seus productes a un majorista, en aquest cas el distribuïdor que s'encarrega de distribuir els productes a diferents establiments ja sigui amb marca Espina o marca blanca que són els minoristes que ofereixen els productes als consumidors finals, representat a la figura 45.

3.4.2 Clients industrials

Els clients industrials és un segment de client el qual el producte no és ven directament al client final sinó que se li ven a una altra empresa on aquesta el transforma depenent les seves necessitats i utilitzen el producte adquirit per a la elaboració d'altres productes, es a dir se li subministra la matèria primera com el pernil que va dins de la brioxeria, els trossets de pernil que va a les sopes, el pepperoni de les pizzes, etc. Els productes que s'ofereixen a aquests tipus de clients són productes en format de peça industrial, peces senceres de grans dimensions (al voltant dels 12 quilos) com pot ser la barra York entre d'altres. Ja fa uns anys que Embotits Espina té relacions comercials amb clients empresarials ja que suposa una bona part de la totalitat de quilos facturats però el problema és que estan poc dispersos, la majoria de la facturació pel què fa a aquest tipus recau en pocs clients. El client més important d'aquest tipus és Embotits Viber, situada a Valls, que se li ven barra York que posteriorment s'utilitza per a diferents productes de brioxeria, el pepperoni que es factura a Campofrío que s'utilitza per les pizzes o Gallina Blanca que compra trossets petits de mortadella de gall d'indi assecada que es posa a les sopes. Són clients amb un marge comercial bastant ajustat, en cap cas negatiu, però que com he dit abans suposa una notable facturació de quilos.

Figura 11. Canal de distribució a clients industrials. Font: elaboració pròpia.

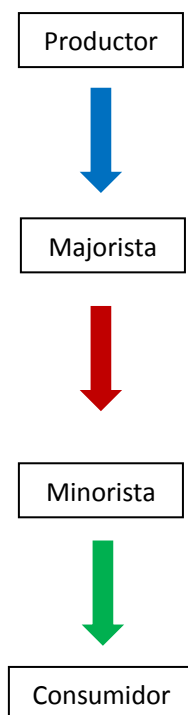


3.4.3 Majoristes dedicats a l'hostaleria

La gamma d'hostaleria són tots els clients els quals el producte que se'ls hi ofereix va destinat al sector de la restauració, hotels, bars, bodegues, etc. Aquets productes no es venen directament a cadenes hoteleres o restaurants sinó que s'ofereix a empreses especialitzades a subministrar productes alimentaris a establiments hotelers o de restauració. També dit d'una altra manera són distribuïdors especialitzats en el sector hotelier. Tots aquest productes es troben dins del catàleg de *Food Service* on s'hi troba tant pernil cuit, barra sandvitx de porc o de gall d'indi, pit de gall d'indi, diferents gammes de bacon, varis llescats en safates, etc. El què uneix tots aquests productes a part del seu destí final, és que tots estan elaborats amb fècula de patata per tal de

millorar-ne la seva conservació, sobretot per evitar que desprenguin aigua, ja que són productes que no es consumeixen al moment i s'han de conservar en bon estat. Molts d'aquests clients són empreses especialitzades en la venda d'aquests productes a cadenes hoteleres situades a Centre-Amèrica com és el cas de Logística Hotelera del Caribe que és una empresa de Cuba que ven productes d'alimentació a la majoria de cadenes d'hotels del Carib com Iberostar. Un producte que té bastanta demanda i que se'n facturem bastants quilos és el bacó congelat cuit i fumat llescat en caixes de 6,8 quilos que al ser congelat és conserva molt més temps i tarda molt més en caducar. Aquest és un mercat en creixement que fa pocs anys que Embotits Espina hi manté relació comercial i cada any la facturació tant en euros com en quilos dobla la de l'any anterior i per tant, l'empresa el vol potenciar i expandir-se en aquest sector. Són comandes de molt volum de quilos i que assegurin a l'empresa una gran quantitat de facturació a l'any i a més la majoria d'aquests productes tenen un marge comercial bastant adequat i per això és un mercat a tenir en compte i a potenciar. L'any 2019, va suposar un total de 1.303.823 quilos facturats més d'una quarta part que el 2018 que van ser 1.030.020 quilos, una tendència que s'espera que vagi creixent durant els anys.

Figura 12. Canal de distribució a majoristes dedicats a l'hostaleria. Font: elaboració pròpia.

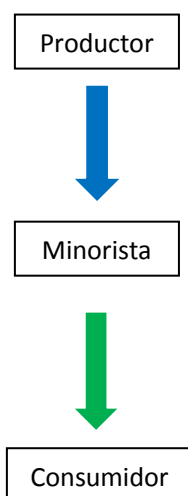


En aquest cas Embotits Espina fabrica el producte *Food Service* que es ven a empreses especialitzades en la distribució d'aquests en hotels, restaurants, bars que són el conjunt de minoristes que seguidament venen aquest producte a els consumidors finals, representat a la figura 47.

3.4.4 Grans àrees

Les grans àrees serien les grans superfícies comercials, bàsicament els supermercats. Dins d'aquest segment de clients, tant es pot vendre el producte en peça per el mostrador de xarcuteria o el llescat en sobres individuals la majoria d'ells en marca blanca. És la gamma de clients que representa un major pes per a l'empresa tant pel què fa a quilos com a euros. Només durant l'any 2019 es van facturar 2.004.739 quilos, un 38% de la totalitat de quilos facturats durant l'any. Portugal és el país on més es factura pel què fa a productes destinats als supermercats, un 90% de tot el què es factura al país lusità va destinat a les grans àrees com Pingo Doce, Auchan o Continente que són uns dels supermercats més importants de Portugal. També fora d'Europa, a Colòmbia, es facturen també una gran quantitat de quilos als establiments Supermercados Olímpica i aquí Catalunya el supermercat de més pes és Bon Preu que s'hi ven únicament el pit de gall d'indi en peça per al mostrador. Molts d'aquests productes tenen un marge comercial molt ajustat per tal de poder competir en el mercat ja que és un mercat on molts competidors hi volen entrar perquè suposa la venda de molts quilos durant l'any. Hi ha supermercats que són ells els que et fixen el preu de venda i tens molta poca flexibilitat a l'hora de fer increments de preu degut a que les grans àrees tenen un nombre immens de proveïdors i que si un li puja el preu o no li sembla l'adequat pot anar-ne a buscar un altre el dia següent. El poder de negociació és molt petit o gairebé nul. Sobretot en els llescats, hi ha productes que tenen marges comercials negatius però que degut a que suposa un gran nombre de quilos facturats durant l'any l'empresa hi vol seguir venent ja que aquests quilos són bàsics per ajudar a assolir el punt mort fixat. En aquests establiments normalment s'hi accedeix a través de comercials que Embotits Espina disposa en alguns països i aquests s'encarreguen de la gestió comercial ajustant el preu per poder-hi entrar ja sigui a través de promocions o descomptes.

Figura 13. Canal de distribució a grans àrees. Font: elaboració pròpia.



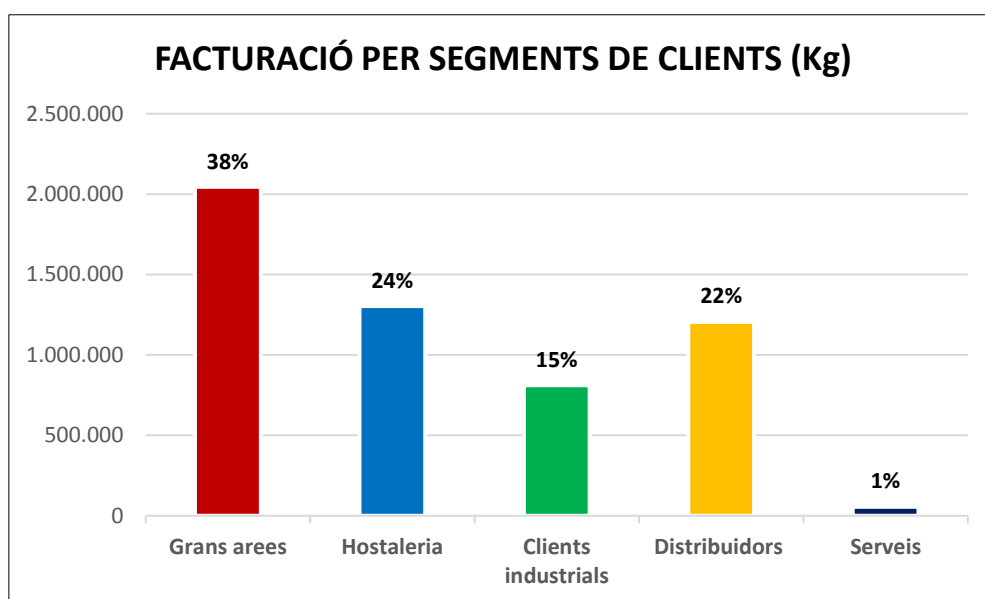
En aquest canal de distribució no existeix la presència d'un majorista. Embotits Espina ven directament al minorista, que és el supermercat i aquest ofereix els productes al consumidor final, representat a la figura 48.

3.4.5 Serveis varis

A part de la elaboració d'embotit, Embotits Espina també factura alguns serveis a altres empreses. Bàsicament són dos tipus de serveis que s'ofereixen: un és el servei de llescar productes d'altres empreses que no disposen de la maquinària suficient o que no tenen prou capacitat per fer-ho i l'altre servei és el lloguer de càmeres frigorífiques per emmagatzemar-hi embotit i assecadors per assecar-hi els curats d'altres empreses que no disposen dels suficients recursos o temps per fer-ho elles. Els serveis representen la facturació més baixa en relació al total d'euros ja que és una activitat de més a més. En tot el 2019 es van facturar 55.845 quilos.

Amb el gràfic corresponent a la figura 49, es mostra el total de quilos facturats durant l'any 2019 agrupats per tipus de clients i el pes que tenen en relació al total:

Figura 14. Facturació en quilos per segments de clients. Font: elaboració pròpia a través de dades de l'empresa



TOTAL QUILOS: 5.421.815

Només observant el gràfic per alt, es pot copsar de primera vista com les grans superfícies és el tipus de client que té més importància respecte la totalitat. Dels 5.421.815 quilos totals facturats l'any 2019 uns 2.044.739 van a parar a supermercats d'arreu del món, un 6,3% menys respecte el 2018. El segon segment de clients amb més pes és l'hostaleria que és un sector, que com ja he explicat algun cop, va en creixement i on l'empresa hi ha posat el seu focus d'atenció per apostar-hi encara més en els pròxims anys. S'ha passat de facturar-hi 1.030.020 quilos l'any 2018 a un total de 1.303.823 al 2019 això significa un 26% més gràcies a que ha entrat un nou client molt potent que és Logística Hotelera del Caribe. En tercer lloc, molt semblant al sector hotelier, hi trobem els majoristes dedicats a la distribució que són el grup de clients més

tradicional que té l'empresa, amb clients de fa més de 25 anys on encara avui s'hi manté una relació comercial. Representen un 22% de la totalitat de la facturació un 130% menys que l'any 2018, el seu descens en facturació és molt notable ja que l'any 2018 l'empresa comptava amb el client Comapa, que era un majorista al qual se li venien una gran varietat de productes i suposava una facturació anual d'uns 2 milions de quilos i l'any passat aquesta empresa va caure en concurs de creditors i això ha provocat que aquests milions de quilos assegurats cada any s'hagin perdut. Aquesta pèrdua ha provocat que al 2019 no s'hagi arribat als dos milions de facturació en relació als més de dos milions facturats l'any 2018. En quart lloc s'hi troba els clients industrials, aquells clients a qui se'ls hi subministra la seva matèria primera i que per Embotits Espina suposa un 15% un percentatge lleugerament inferior al de l'any 2018 que era d'un 18%. I per últim una mínima part correspon als diferents serveis que ofereix Embotits Espina que és un més a més per l'empresa i suposen uns ingressos irrellevants.

3.4.6 Objectius relacionats amb els clients

Embotits Espina s'ha marcat uns objectius a mig i llarg termini de cap a quin segment de clients vol potenciar i dedicar-hi part dels seus esforços per expandir-se. Bàsicament són tres els objectius fixats per l'empresa:

Créixer en el mercat de l'hostaleria. Aquest és un sector que any rere any augmenta la seva demanda pel què fa als quilos facturats. És un tipus de client que assegura la venda de molts milers de quilos l'any pel fet de que al ser empreses que distribueixen a cadenes hoteleres, restaurants, bars on la demanda és molt gran, a més de ser productes amb un marge comercial bastant bo. Espina ha crescut molt al mercat llatí-americà, especialment a Cuba i a la República Dominicana, i l'objectiu és expandir-se per altres nous mercats i potenciar els existents.

Créixer en el sector dels clients industrials. Es vol que en un futur proper moltes de les vendes vagin dirigides cap a aquest sector i intentar recuperar més quilos i que el percentatge respecte a la totalitat de quilos venuts vagi augmentant ja que a dia d'avui només representa un 15%. Tant els clients empresarials com a l'hostaleria els productes que s'ofereixen són productes en peça sencera que són productes amb un marge molt més beneficiós que no pas els llescats amb un cost de fabricació més baix respecte altres referències. La intenció és potenciar els productes en peça i anar reduint la venda de les referències de llescat que tenen un marge comercial molt més reduït.

Vendre en supermercats de mida més reduïda i no tant en grans àrees. Les grans àrees són superfícies comercials molt potents. El poder de negociació de l'empresa és gairebé nul. Els productes que es venen en grans supermercats són productes amb un marge comercial molt ajustat o negatiu en alguns casos. És un mercat amb molta competència i on tothom hi vol entrar ja que suposa la facturació de molts quilos l'any. L'objectiu d'Embotits Espina és atacar supermercats més petits, augmentant el nombre

d'establiments a vendre, per no haver de reduir quilos i per altra banda també poder tenir més marge de negociació a l'hora de fer increments de preu.

3.4.7 Relació producte-client-marge

A la taula 2, s'exposa la relació que hi ha entre els productes facturats i a quins clients van dirigits i amb quin marge comercial estan classificats amb una valoració de -1 (negatiu), 0 (marge nul), 1 (marge molt ajustat), 2 (marge petit) i 3 (marge comercial beneficiós):

Producte (agrupat per famílies)	Clients				Marge				
	Grans àrees	Clients Industrials	Majoristes distribuïdors	Majoristes hostaleria	-1	0	1	2	3
Mostrador pernil cuit i paleta	x		x					0	
Mostrador bacó peça	x		x				0		
Mostrador pastes fines peça			x					0	
Mostrador curats			x			0			
Mostrador pernil i pit gall d'indi	x		x				0		
Mostrador bacó de gall d'indi			x				0		
Mostrador pastes fines gall d'indi			x					0	
Mostrador de pollastre			x					0	
Mostrador PLS porc curat	x		x		0				
Mostrador PLS porc cuit	x		x			0			
Mostrador PLS gall d'indi curat	x		x		0				
Mostrador PLS gall d'indi cuit	x		x			0			
Daus i tires	x		x		0				
Espina <i>Fresh</i>	x					0			
Peça industrial porc cuit		x						0	
Peça industrial porc curat		x					0		
Peça industrial gall d'indi cuit		x						0	
Peça industrial gall d'indi curat		x					0		
"Food service" porc				x					0
"Food service" gall d'indi				x				0	

Taula 1. Representació de productes venuts als diferents clients agrupats en marges. Font: elaboració pròpia a partir de dades comercials de l'empresa

La família de productes de mostrador la majoria van destinades a distribuïdors que posteriorment les reparteixen per diferents establiments, però també una petita part com el pit de gall d'indi i pernil cuit extra es venen a grans àrees per a la secció de xarcuteria. Aquests productes tenen un marge comercial bastant acceptable al voltant del 25%. Les peces de gall d'indi tenen un preu més ajustat degut a que la matèria prima, es a dir la carn fresca de gall d'indi, té un preu de cost molt alt, al voltant d'uns cinc euros el quilo i això provoca que el seu cost de fabricació sigui més elevat que no pas el porc. La gamma de PLS (llescat) el voltant del 75% s'ofereixen a grans superfícies i la resta als majoristes distribuïdors que les reparteixen per petits establiments. Són referències amb un marge comercial molt ajustat i en alguns casos arriba a ser negatiu. A part del cost de fabricació de la peça, s'hi ha d'afegir el cost del llescat que incrementa el cost total de fabricació en un 30% en canvi aquest cost no es veu reflectit en el preu de venda final, que com ja he explicat en alguna ocasió el preu de venda d'aquests productes és baix degut al poc poder de negociació amb els clients i la gran competència que hi ha en aquest sector. La peça industrial va destinada únicament a clients industrials, on són ells els que posteriorment la manipulen en funció del producte final que en volen obtenir ja sigui per fer sandvitxos, brioxeria, etc. El seu marge comercial és relativament bo ja que al ser peces de més quilos (12kg) el seu cost de fabricació és més petit, fas més peces amb menys temps. I per últim, la gamma "Food service" són tots els productes que s'utilitzen pel sector de l'hostaleria, on sobretot les que estan elaborades amb carn de por tenen un molt bon marge comercial.

4 ANÀLISI INTERNA

4.1 IDENTITAT DE L'EMPRESA

Determinar el tipus i característiques fonamentals de l'empresa i que la defineixen. Aquestes característiques són bàsiques per complementar un anàlisi més exhaust. (Navas y Guerras, 2016).

4.1.1 Edat

Embotits Espina és una empresa de més de 100 anys d'història, es va fundar al 1911, però no va ser fins al 1975 que l'empresa va començar a créixer al construir-se la fàbrica actual i es va fer una millora important dels processos productius i al 1992 l'empresa es va obrir al món, internacionalitzant-se a nous mercats. Va ser en aquesta època que l'empresa estava en la fase de desenvolupament i expansió fins al voltant del 2014 que Embotits Espina va arribar a la seva fase de maduresa i va veure frenat el seu creixement degut a certs factors com la prohibició de vendre al mercat rus i la falta d'encert a l'hora de trobar nous mercats o productes diferenciats respecte la competència que fa que l'empresa hagi entrat actualment en una fase anèmica on li costa molt tornar a créixer i expandir-se a nous mercats.

4.1.2 Mida

Embotits Espina és considerada una PIME. Dintre de les PIMES és podria classificar com a empresa mitjana amb una plantilla de 115 treballadors actualment i una facturació de 24 milions d'euros anuals i un actiu valorat en 19 milions d'euros. Aquestes dades són molt semblants a la competència directa a la comarca, com per exemple Embotits Salgot que té 72 treballadors, uns ingressos d'explotació de 11 milions d'euros i un actiu de 14 milions però també ha de lluitar contra grans potències molt més grans com Campofrio o Noel que per fer-se una idea, aquesta ultima té una plantilla de 700 treballadors, uns ingressos d'explotació de 277 milions i uns actius valorats en 181 milions. En recursos és impossible competir amb rivals tant grans ja que tenen tots els processos de producció automatitzats i la seva capacitat de producció és molt més elevada.

4.1.3 Camp d'activitat

L'empresa ofereix una àmplia gamma de productes, tant en cuits, curats i bacon destinats a diferents tipus de clients. La majoria del grup de clients als quals es dirigeix Embotits Espina són grans superfícies comercials, distribuïdors i altres empreses que utilitzen el producte per les seves finalitats. La majoria dels mercats són fora de l'Estat Espanyol (65%) situats bàsicament a Romania, República Dominicana, Cuba, Grècia i el Líban entre d'altres. És un mercat que no té una segmentació gaire definida, degut que l'embotit tant pot ser consumit per persones joves, adultes o de més edat habitualment la gent que compra és de perfil d'una renda mitja o baixa però també poden ser persones de renda alta tot i que no és tant comú. Al ser una empresa industrial la

maquinària hi juga un paper molt important a l'hora de la producció, a l'haver-hi tants processos productius el nombre de tecnologies emprades per a la fabricació és elevat. Per dur a terme el procés productiu és indispensable la instal·lació d'un equipament tecnològic integrat i coordinat que en el cas d'Embotits Espina compta amb dos injectores, bombos per macerar, embotidores, forns de fumar i cocció, etiquetadores entre d'altres. No és una tecnologia d'un nivell molt avançat, més aviat són màquines velles (més de 10 anys de vida) i un procés de producció poc automatitzat i digitalitzat.

4.1.4 Tipus de propietat

Embotits Espina és una empresa privada de caràcter familiar que s'ha anat transmetent de generació en generació. És una Societat Anònima Unipersonal, que vol dir que la totalitat de les accions de la companyia estan en mans de una única persona, es a dir la propietat recau sobre un únic soci, en aquest cas Juli Espina té el 100% de les accions que és el que ha de respondre sobre els deutes de la societat.

4.1.5 Àmbit geogràfic

Embotits Espina compta amb dos instal·lacions productives situades a Vic i unes oficines comercials a Bucarest on està ubicada la seva filial, Espina Romania. És una empresa multi-planta, ja que compta amb dues instal·lacions geogràficament molt pròximes l'una de l'altre.

4.1.6 Estructura jurídica

Tal i com està explicat més a dalt, Embotits Espina és una Societat Anònima Unipersonal, on Juli Espina és el gerent i únic soci amb el 100% de les accions de la companyia. Existeix Espina Romania que és la única filial d'Embotits Espina, situada a Bucarest i s'ocupa de tot el mercat romanès. Les accions d'Embotits Espina són propietat de Genesvic que és la *holding*, que posseeix el 100% de les accions i en fa un control de les mateixes, on un dels seus avantatges és beneficiar-se d'incentius fiscals, es a dir pagar menys impostos. Embotits Espina també compta amb una patrimonial que és Invertres 2001 SL que s'encarrega de la gestió dels béns patrimonials (patrimoni mobiliari i immobiliari) d'Embotits Espina i Espina Romania i igual que Genesvic, no realitza cap activitat econòmica.

4.2 PERFIL ESTRATÈGIC DE L'EMPRESA

El plantejament de fer un anàlisi intern és per tractar de buscar les fortaleses i debilitats de l'empresa a les diferents àrees funcionals. Les àrees funcionals son les diferents activitats especialitzades que tota empresa desenvolupa com la: producció, comercialització, finançament, recursos humans, organització, etc. el perfil estratègic de l'empresa és una tècnica d'anàlisi intern que tracta d'identificar els punts forts i dèbils a través de l'estudi i anàlisi d'àrees funcionals. Té per objectiu conèixer cada una de les accions que tenen lloc dins de l'activitat de l'empresa. Proporciona una visió global de l'empresa i dels processos que hi intervenen. Per dur a terme un bon anàlisi funcional primer cal identificar les diferents àrees funcionals de l'empresa i de cada una d'elles desgranar-les en les diferents activitats en què actua l'empresa. (Navas y Guerras, 2016)

A continuació dissenyaré el perfil estratègic d'Embotits Espina a través de una llista de variables, que són els factors claus que ajuden a l'empresa a aconseguir els seus objectius, que aquestes a la vegada s'agrupen en àrees funcionals. A partir d'aquí s'estableix una valoració de les variables, amb una escala de l'1 al 5 que va del Molt Negatiu (MN), negatiu (N), Indiferent (I), Positiu (P) i Molt Positiu (MP) ja que les variables tenen diferent importància dins de l'empresa en funció de quina sigui la seva activitat. Un cop fet el perfil estratègic, per acabar de fer un bon anàlisi cal comparar-ho amb la competència, per saber on es troba l'empresa, he fet un anàlisi general de Noel que és competència directe.

Taula 2. Perfil Estratègic d'Embotits Espina en comparació amb Noel. Font: elaboració pròpia

Àrees funcionals

Valoració

Factors claus

Àrea comercial

- Quota de mercat
- Imatge de la marca
- Força de vendes
- Producte
- Preu
- Distribució
- Publicitat i promoció

Àrea de producció

- Estructura de costos
- Control de qualitat
- Productivitat
- Maquinària
- Experiència
- Localització plantes

Àrea financera

- Estructura financera
- Rendibilitat de les inversions
- Solvència financera
- Rati de liquiditat
- Endeutament

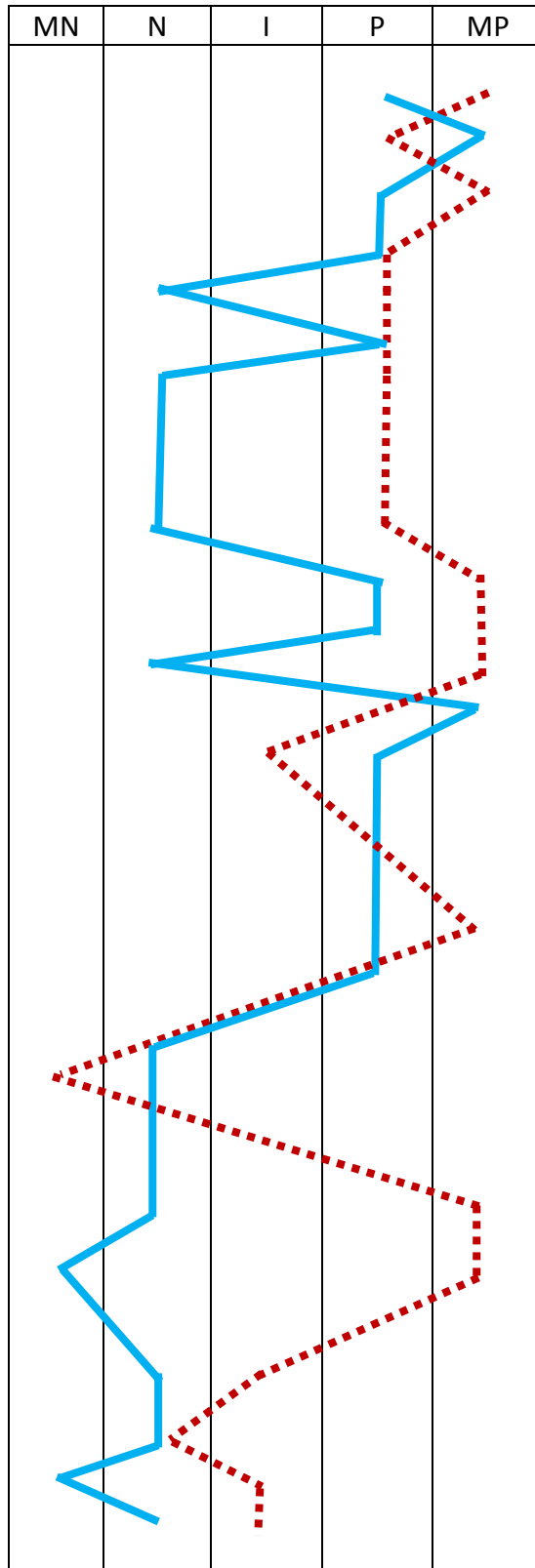
Àrea tecnològica

- Tecnologia Disponible
- I+D

Àrea de recursos humans

- Sistemes incentius
- Formació personal
- Nivell participació
- Grau conflictivitat

— Embotits Espina
 - - - Noel (Competència)



4.2.1 Àrea comercial

Embotits Espina té una quota de mercat petita en comparació amb algunes de les empreses de la competència com pot ser Argal, Campofrio, Noel, ElPozo.. que entre totes abasteixen gairebé un 80% del mercat nacional. Embotits Espina es fa fort especialment en el mercat romanès, iberoamericà i grec, que cada cop va en augment i un dels objectius és ampliar la quota de mercat a nivell estatal que és bastant baixa, es ven poc a Espanya i està poc repartida. Embotits Espina ha agafat una imatge de producte tradicional i artesà i de qualitat que s'ha anat guanyant al llarg dels més de 100 anys d'història tot i que actualment no té una imatge del tot definida. Un del reptes actuals és posicionar-se dins del mercat però sempre seguint mantenint aquesta imatge d'embotits artesanals sense perdre el tret característic de la marca de tradició i qualitat, però a l'hora actualitzant la tecnologia cap a una xarcuteria moderna per satisfer els paràmetres nutricionals més saludables exigits per la societat actual. Embotits Espina té els suficients recursos i capacitats per poder-se expandir a través de més vendes, sobretot a nivell nacional i un equip d'exportació suficientment preparat per créixer. Des del departament d'exportació s'organitzen i s'envien les comandes a qualsevol lloc del món. Es disposa d'una àmplia xarxa de venedors i en alguns països es treballa amb delegacions pròpies com es el cas de Romania. El perfil del client és divers: majoristes, importadors, distribució a gran escala, agents, grans àrees. El producte que s'ofereix és un producte de gamma mitja-alta, de qualitat, però també s'ha hagut de tirar per la banda de producte més barat que és lo que demana més el mercat. Espina disposa d'una àmplia varietat de gammes de productes, que tant poden anar des del gall d'indi, curats (xoriç, llonganissa), bacon, etc. Moltes referències amb molts formats diferents però un producte poc diferenciat respecte la competència. Falta aportar aquell valor afegit que et faci destacar per sobre de la competència. A l'hora de fixar un preu, el poder de negociació de l'empresa es fluix, molts preus estan per sota cost i el marge és negatiu en alguns casos, especialment pel què fa a les grans àrees. Això es deu al gran nombre de competència existent en el mercat que fa que t'hagis d'adaptar al preu que marca el client amb molt poc marge per a la negociació. Es competeix més en preus que en qualitat i això no és bo. A la distribució es sol acordar terminis de lliurament de la mercaderia al client normalment es compleixen però a vegades no i Espina rep penalitzacions per falta de servei per part dels clients que pot arribar a ser d'un 20% del total de la factura, el problema és la falta d'estoc de seguretat que és molt mínim o no n'hi ha suficient per servir comandes imprevistes. Moltes comandes arriben per servir al client amb només dos dies d'antelació i amb dos dies es gairebé impossible fabricar el producte i servir-lo a temps. El transport es contracta amb empreses externes especialitzades en logística que s'encarreguen del viatge que tant pot ser terrestre com marítim i el servei va a càrrec seu. Pel què fa a la publicitat, Embotits Espina no destina diners a fer campanyes publicitàries ja sigui amb anuncis per televisió, diari, radio, etc. la presència de la marca en aquests espais és nul·la el què si que fa són diferents promocions de diversos tipus: col·labora amb diverses activitats de diferents

esdeveniments (curses populars, rallis comarcals, centres d'estudis, actes socials, etc.) que promocionen la marca i a més li donen un valor extra i per la part dels clients aplica promocions a nous clients com mostres gratuïtes del producte o promocions de 10 caixes + 1 de gratuïta que ajuda a fidelitzar als clients però també es una arma de doble fil perquè molts clients s'acostumen a aquest tipus de promocions i es resisteixen quan els hi vols anul·lar.

4.2.2 Àrea de producció

L'estructura de costos de l'empresa es caracteritza per un important percentatge dels costos variables en relació al total. Els costos variables en concepte de matèria primera, com la carn essencial i imprescindible per a la producció, representa un 60% dels costos totals d'Embotits Espina i encara més actualment amb l'increment del 70% que ha patit la carn fresca de porc. Altres costos que també són importants per a l'empresa són els inventaris d'etiquetes i embalatges que sumen un total de 300.000 euros i les despeses dels sous en concepte de mà d'obra directa. L'altre part dels costos, són els costos fixes que venen representats per els sous del personal d'administració, finances, encarregats i també el consum mínim de aigua, gas i llum i amortització de la maquinària i despeses financeres. Per posar números l'any 2018 el valor dels materials (matèria primera, etiquetes, embalatges, caixes) va ascendir a 14.840.981 euros, les despeses en personal van pujar a 4.061.294 euros i l'amortització en maquinària a 362.801 euros. Existeix una economia d'escala, un cop posada en marxa l'embotidora, com més embotit facis més va baixant el cost unitari del producte ja que el procés d'embotir per exemple una barra de sandvitx és d'uns 5 segons. Si l'empresa fabriqués només barra sandvitx els seus costos serien molt menors, el problema és quan s'ha d'anar adaptant i preparant l'embotidora en funció del producte que es va a embotir ja que es tarda molt temps a posar-la en marxa i quan s'han de fer pocs quilos els seus costos per unitat són molt més grans que no pas si es fan molts quilos del mateix producte. En general Embotits Espina té una partida de despeses bastant ajustada en proporció a la seva facturació i característiques ja que s'intenta tenir el mínim personal possible i aplica una política de selecció de proveïdors per aconseguir la matèria primera a bon preu. Espina es veu obligada a passar uns exigents controls de qualitat que assegurin la qualitat del producte. Abans de ser comercialitzat el producte passa per un control de laboratori on s'analitzen els seus components i un control de detecció de metalls que avisa de qualsevol partícula metàl·lica present en el producte. A més dels controls, de tant en tant també venen un grup d'auditors i inspectors externs a la fàbrica a fer un anàlisi dels punts crítics de l'empresa i assenyalen el què s'ha de millorar. Tot i així, hi ha cops que el producte arriba en mal estat al client degut a un mal procés de fabricació que provoca que el producte faci aigua i el malmeti o que no es faci bé el buit i el producte es podreixi. La productivitat depèn del tipus de producte que provoca que la productivitat sigui major o menor. Per exemple per fabricar una barra de sandvitx la productivitat és molt elevada ja que no necessites molta mà d'obra per a la seva producció, la mateixa

màquina va embotint la barra i es poden fer moltes peces amb poc temps; en canvi el pernil tradicional en llauna la productivitat és molt més baixa, l'embotició es fa manualment i es necessita molta més mà d'obra per embotir i el procés és molt més lent ja que posteriorment s'ha d'anar posant amb llaunes, tot és molt més poc automatitzat i va bastant manual. L'ingrés d'explotació per empleat és de 195.000 en canvi la de Noel Alimentària és de 304.000 casi el doble. La maquinària que s'utilitza en el procés de fabricació generalment és vella, la majoria tenen més de 10 anys de vida, i estan poc digitalitzades per obtenir dades per generar informes amb indicadors. El procés productiu està poc automatitzat en comparació amb la competència que utilitza una maquinària molt més actual i uns processos molt més automatitzats. Embotits Espina compta amb una experiència i un coneixement envejables per a moltes altres empreses. Al llarg dels més de 100 anys d'història l'empresa ha anat evolucionant i ha anat adquirint una sèrie de coneixements que ha pogut posar en pràctica a través de tot el procés productiu i permet solucionar problemes de forma molt més ràpida i eficient. Actualment l'empresa disposa de dues plantes de producció situades a uns 2 kilòmetres de distància, les dues localitzades en un polígon industrial amb bones vies de comunicació. Lo ideal seria tenir integrat les dues naus en una sola per evitar el transport d'una fàbrica a l'altra que provoca una gran pèrdua de temps i despeses de transport.

4.2.3 Àrea financera

L'estructura financera d'Embotits Espina, que recull els diferents recursos financers utilitzats per l'empresa, (SABI, 2013) està formada per 18.256.489 euros entre el passiu i el capital propi. D'aquests, 11.487.277 euros corresponen a passiu corrent que representa un 62% compost per 5.659.589 deutes financers, 4.548.992 a creditors comercials i la resta a altres passius líquids. Pel què fa al passiu a llarg termini està valorat en 1.061.131 euros que representa només un 6% i que correspon bàsicament a creditors a llarg termini. Si ho comparem amb la competència, el seu total ascendeix a 181.750.199 euros on el passiu corrent representa un 49% i a llarg termini un 25%. El rati de solvència de l'empresa, que és la capacitat de fer front als deutes, és de 1.45 un valor una mica per sota de l'òptim que estaria al voltant de l'1.5. un valor molt millor que el de la competència que és de 1.33 per tant podríem dir que Embotits Espina és més solvent. La rati de liquiditat indica si l'empresa es capaç de fer front als deutes a curt termini, en el cas d'Embotits Espina el rati és de 0.98 molt ajustat al valor òptim que és de 1 també molt semblant al de Noel que està una mica més per sobre amb un valor de 1.04. un altre valor que s'utilitza per fer un anàlisi financer és el rati d'endeutament que indica el finançament aliè amb el que compta l'empresa, Embotits Espina té un rati d'endeutament de 2.20 que significa que per cada 2.20 euros de deute l'entitat compta amb 1 euro de fons propis un valor inferior al de la competència que obté un resultat de 2.96 que vol dir que compta amb més deute que no pas Espina.

4.2.4 Àrea tecnològica

A dia d'avui l'empresa té a la seva disposició poca tecnologia. Com he dit abans, moltes de les màquines són velles i poc automatitzades, en els últims dos anys s'ha invertit amb dos maquinàries noves (injectora i un bombo) que permeten una millora en els processos productius ja que són molt eficients. Podríem dir que és una empresa poc moderna tecnològicament en comparació amb la competència que té una tecnologia molt més sofisticada que els permet l'automatització de molts processos. Pel què fa a I+D, Espina no compta amb un departament específic de I+D que desenvolupin nous productes a través de la investigació científica. El què si que es fa són millores de productes ja existents, on a través de proves pilot, s'intenta millorar-ne la seva fórmula depenent si es busca fer un producte de més qualitat o abaixar els costos injectant més. No existeix una partida específica de I+D, però si que es van fer varies proves amb l'objectiu de també crear nous productes com el gall d'indi amb pinya que ha tingut bastant èxit en el mercat. En aquest punt, Noel va molt més avançada. Té un departament específic de I+D que aposta fort per desenvolupar nous productes o nous mètodes que millorin als existents i els facin únics. A través d'I+D han aconseguit crear un pernil cuit vegetarià fet íntegrament amb vegetals sense cap component carnívor que ha revolucionat el mercat.

4.2.5 Àrea de recursos humans

És important tenir al personal motivat i satisfet a l'empresa. Per aconseguir això es pot crear un sistema d'incentius que motivin al personal. A Embotits Espina es fa una paga de retribució per antiguitat als treballadors que porten més anys a l'empresa, tenen un salari més alt que no pas un treballador que porta menys temps a l'empresa. També es premien els millors treballadors amb ascensos que recompensa el seu bon treball. A la majoria dels llocs de treball de l'empresa no es necessita un personal gaire qualificat, ni amb molta experiència però si que l'empresa dedica unes 3 hores als nous treballadors a un curs de formació de riscos laborals i a treballadors de més importància si que es dediquen cursos de formació més específics per al seu lloc de treball. El nivell de participació pel què fa als treballadors de menys categoria es baixa, normalment no se'ls hi té en compte la seva opinió. Es dediquen a treballar i a ser manats a fer la feina que se'ls hi encarrega. Però si que hi ha els treballadors amb més experiència dins la fàbrica que estan capacitats per aportar millores del seu lloc de treball degut al grau de coneixement que han anat adquirint al llarg del temps. Al ser personal d'un perfil baix, sense estudis i de diferents estatus, si es cert que sovint es donen baralles per diferents motius i això perjudica a l'empresa ja que és temps perdut i que en alguns casos comporta l'acomiadament del treballador amb la conseqüència de que n'has de buscar un altre i perds temps.

4.3 ANÀLISI FINANCER

4.3.1 Balanç de situació d'Embotits Espina (2018)

Taula 3. Balanç de situació d'Embotits Espina. Font: SABI

Actiu no corrent	7.511.653
Immobilitzat immaterial	169.416
Immobilitzat material	5.512.986
Altres actius fixes	1.829.252
Actiu corrent	10.744.836
Existències	5.191.944
Deutors	5.400.719
Altres actius líquids	152.174
Tresoreria	152.174
Total actiu	<u>18.256.489</u>

Fons propis	5.708.082
Capital subscrit	314.275
Altres fons propis	5.393.807
Passiu no corrent	1.061.131
Creditors a llarg termini	1.057.144
Altres passius fixes	3.987
Provisions	n.d.
Passiu corrent	11.487.277
Deutes financers	5.659.589
Creditors comercials	4.548.992
Altres passius líquids	1.278.695
Total passiu i capital propi	<u>18.256.489</u>

FONS DE MANIOBRA (Actiu corrent – Passiu corrent): -742,44

4.3.2 Compte de pèrdues i guanys d'Embotits Espina (2018)

Taula 4. Compte de pèrdues i guanys d'Embotits Espina. Font: SABI

Ingressos d'explotació	23.185.929
Import net xifra de vendes	23.003.832
Consumo de mercaderies i de matèries	n.d.
Resultat brut	n.d.
Altres despeses d'explotació	n.d.
Resultat d'explotació	241.703
Ingressos financers	14.370
Despeses financeres	150.304
Resultat financer	-135.934
Resultat ordinari abans d'impostos	105.769
Impost de societats	27.022
Resultat activitats ordinàries	78.747
Ingressos extraordinaris	n.d.
Despeses extraordinàries	n.d.
Resultat activitats extraordinàries	n.d.
Resultat de l'exercici	78.747
Materials	14.840.981
Despeses de personal	4.061.174
Dotacions per amortització immobilitzat	362.801
Altres conceptes d'explotació	-3.520.378
Despeses financeres i assimilades	150.304
Cash flow	441.549
Valor agregat	4.680.049
EBIT	241.703
EBITDA	604.504

L'actiu d'Embotits Espina al 2018 està valorat en 18.256.489 euros, gairebé dos milions menys que al 2017, dels quals 7.511.653 corresponen a l'actiu no corrent on el 80% està format per l'immobilitzat material que seria tota la maquinària, instal·lacions i terrenys bàsicament i el 20% restant el formen l'immobilitzat immaterial que són patents, fons de comerç i altres actius fixes. L'altra part de l'actiu és l'actiu corrent valorat en 10.744.836 euros on la meitat està constituït per les existències i l'altre 50% per els deutors, bàsicament els clients. La tresoreria i altres actius líquids tenen un valor d'uns 150.000 euros. La reducció en el total d'actiu comparat amb l'any 2017 es deu a causa d'una disminució de la partida de deutors en un milió i mig d'euros. Pel què fa al passiu, el seu valor és de 12.548.408 euros, el qual 1.061.131 euros formen el passiu no corrent compost gairebé en la seva totalitat per els creditors a llarg termini, aquests han

augmentat en uns 500.000 euros en comparació amb l'any 2017. I l'altra part del passiu, el passiu corrent valorat en 11.487.277 euros la meitat correspon a deutes financers i creditors comercials, en aquest cas els proveïdors. Tant els deutes financers com els creditors comercials el seu valor respecte l'any 2017 s'ha reduït en un milió. Els fons propis estan valorats amb 5.708.082 euros, on el capital subscrit forma 314.275 euros i els 5.393.804 euros restants corresponen a altres fons propis, un valor molt semblant al del 2017. Per tant és un balanç molt semblant al de l'any 2017 amb petites variacions a la partida de deutors i creditors comercials. Una eina molt útil per saber en quin estat de salut es troba l'empresa és el fons de maniobra. Un cop analitzat el balanç, dona un fons de maniobra negatiu, es a dir, que Embotits Espina no disposa dels suficients recursos a curt termini (liquiditat) per fer front a les seves obligacions més immediates ja que el passiu corrent és superior a l'actiu corrent i això pot provocar grans problemes d'inestabilitat financera, per sort en aquest cas el fons de maniobra negatiu és molt petit i és pot reconduir.

El compte de pèrdues i guanys presenta uns ingressos d'explotació de 23 milions d'euros, tres milions menys que l'any 2017 i que durant els últims anys s'ha mogut entre els 25 i 30 milions. Un cop restat les despeses de consum de matèries i altres despeses d'explotació queda un resultat brut de 241.703 euros, que fent la diferència entre els ingressos financers i les despeses financeres s'arriba a un resultat ordinari abans d'impostos de 105.769 euros. Si en aquest resultat se li resta l'impost de societats, Embotits Espina obté un resultat d'activitats econòmiques ordinàries de 78.747 euros que coincideix amb el resultat de l'exercici final. Es a dir l'any 2018 Embotits Espina va obtenir uns beneficis nets corresponents a aquest import final. No tots els anys aquest resultat ha set sempre positiu, l'any 2016 va ser de -37.139 euros que vol dir que l'empresa va patir pèrdues. Una gran partida pel què fa a despeses corresponen a les matèries primeres, es a dir la carn fresca vital per a la fabricació i també etiquetes i tripes, que van pujar un total de 14 milions d'euros per 4 milions en despeses de personal que també és d'un import bastant elevat. Per saber la salut de l'empresa en concepte de liquiditat financera un indicador útil per mesurar-ho és el cash flow. El cash flow és la suma del beneficis més les amortitzacions i més les provisions que indica el flux de caixa o flux d'efectiu i determina la capacitat de l'empresa per generar beneficis i fer front als pagaments. Les amortitzacions i provisions s'han de sumar ja que no són sortides físiques de diner, sinó que són un apunt comptable de despeses. En aquest cas Embotits Espina ha generat un cash flow de 441.549 euros, cent mil euros més alt que l'any passat. Un altre eina per mesurar la salut econòmica d'una empresa és l'EBITDA, que al 2018 té un valor de 604.504 euros que és el resultat de la suma del resultat d'explotació més les amortitzacions i les provisions.

4.3.3 Evolució dels principals ratis econòmics-financers

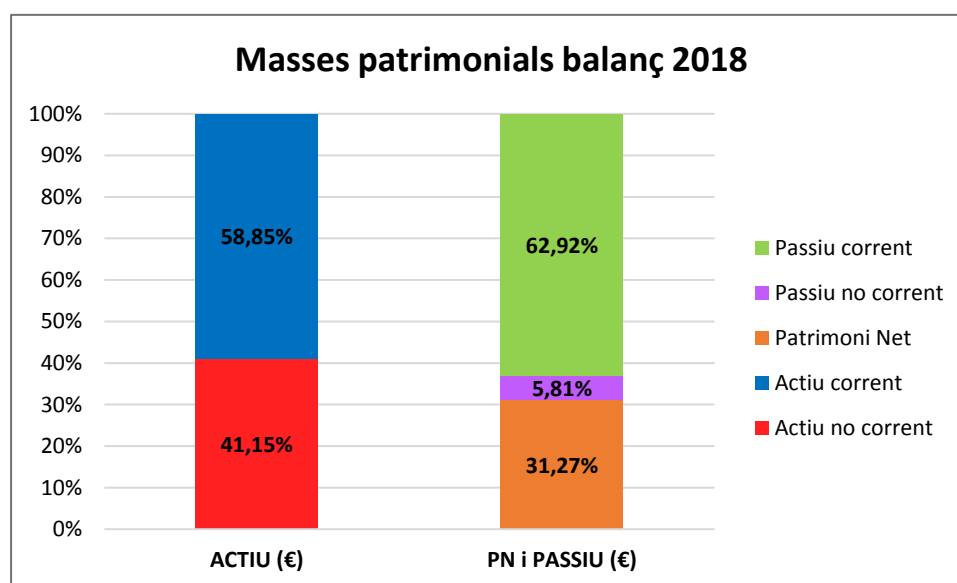
Existeixen varis ratis per analitzar la situació econòmica-financera d'una empresa. Un dels més importants és el rati de solvència, que fa referència a la capacitat que té l'empresa a fer front als pagaments dels deutes. Embotits Espina l'any 2018, el seu rati de solvència és de 1,45 un valor molt semblant a l'òptim que és de 1,5 per tant Embotits Espina diguem que no es troba en una situació delicada però cal que prengui certes mesures correctores pertinents. Un altre rati per mesurar la capacitat de l'empresa per fer front als deutes és el rati de liquiditat, que analitza la capacitat de l'empresa per fer front als deutes, en aquest cas a curt termini. El rati d'Embotits Espina és de 0,94 una mica inferior al valor òptim de 1, en aquest cas Embotits Espina compta amb la suficient solvència adequada per fer front als deutes a curt termini però no es pot despistar. Per saber la seva salut financera s'utilitza el rati de autonomia financera que indica la relació entre els fons propis de l'empresa i el total de passiu fix necessari per al seu finançament que inclou els préstecs i crèdits pendents a mig i llarg termini. Ens indica fins a quin punt depèn l'empresa del finançament extern. El rati d'autonomia d'Embotits Espina és de 5,38 un valor bastant elevat que indica que l'empresa té una suficient autonomia financera degut a que el passiu fix és només d'un milió. Per una empresa també és molt important saber el rati de cobrament de clients i pagament a proveïdors per tal de poder planificar la tresoreria. Per calcular el rati de cobrament s'agafa el compte de deutors i es divideix pel total d'ingressos d'explotació i el resultat obtingut es multiplica per 360 dies. En aquest cas el resultat és de 84 dies, es a dir, Embotits Espina tarda una mitjana de 84 dies en cobrar d'un client a partir de la venda del producte. Si ho relacionem amb el rati de pagament a proveïdors que és de 71 dies s'observa com hi ha un desajust entre el temps que es tarda en cobrar i en fer efectiu el pagament. Al pagar primer a proveïdors i cobrar més tard dels clients això pot generar un problema financer ja que l'empresa es veu obligada a finançar-se per fer front als pagaments. Per a tota empresa tenir un control de les seves existències és fonamental, és per això que per mesurar-ne la seva gestió s'utilitza el rati de rotació d'existències. Aquest índex mostra el número de vegades que s'han renovat les existències durant un període de temps normalment d'un any. Com més elevat sigui el valor, vol dir que més es renoven les existències i per tant més beneficis per l'empresa. Per una empresa industrial com Embotits Espina, el seu valor de rotació sol estar entre 4 i 5 i per tant Embotits Espina és troba dins la normalitat del sector ja que el seu valor és de 4,45. Per últim la rendibilitat econòmica que mesura la capacitat que tenen els actius d'una empresa per generar beneficis sense tenir en compte com han estat finançats. La rendibilitat d'Embotits Espina és bastant baixa d'un 1,3%, és a dir que per cada 100 euros invertits l'empresa obté un benefici brut de 1,3 euros. Per intentar augmentar aquest rati l'empresa pot augmentar el preu de venda dels seus productes o si no es vol pujar preu, l'altra manera és intentant reduir els costos de producció, per així augmentar el marge de benefici.

A continuació, a la taula 6, es detalla l'evolució, durant un període de vuit anys, les diferents masses patrimonials del balanç, com així també el compte de pèrdues i guanys i els ratis més significatius:

Taula 5. Evolució de les masses patrimonials durant el període de 2011/2018. Font: SABI

EUROS	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
ANC	7.511.653	7.313.361	6.698.198	6.383.829	6.492.313	6.774.670	7.031.690	7.761.983
AC	10.744.836	12.624.631	11.845.652	11.893.281	13.167.553	12.263.999	12.614.480	11.788.532
TOTAL ACTIU	18.256.489	19.937.991	18.543.851	18.277.111	19.659.866	19.038.669	19.646.170	19.150.555
PN	5.708.082	5.629.334	6.564.677	6.614.537	6.700.970	6.726.920	6.727.802	6.892.446
PNC	1.061.131	581.151	944.649	1.315.327	1.295.930	805.801	764.791	1.107.676
PC	11.487.272	13.727.506	11.034.525	10.347.247	11.662.966	11.505.948	12.153.571	11.150.133
TOTAL PASSIU	12.548.403	14.308.657	11.979.174	11.662.574	12.958.896	12.311.749	12.918.362	12.257.809
EXISTÈNCIES	5.191.944	5.431.471	4.774.627	4.722.784	5.368.305	4.651.778	4.413.696	3.401.856
CLIENTS	5.400.719	6.622.498	6.990.569	7.013.419	7.731.789	7.358.572	7.988.074	7.831.849
PROVEÏDORS	4.548.992	5.429.764	4.959.947	4.944.807	5.412.822	5.559.812	5.746.617	4.096.148
DEUTES C/T ENTIT. CRÈDIT	5.659.589	6.497.965	4.183.157	3.926.460	4.485.359	4.313.854	4.167.961	5.278.393

Figura 15. Percentatge de la composició de les masses patrimonials del 2018. Font: Elaboració pròpia a partir de dades del SABI.



La partida de l'actiu no corrent ha evolucionat amb una certa estabilitat als darrers dos anys amb un increment d'un milió d'euros respecte l'any 2016 degut a un augment de l'immobilitzat material ja que als últims dos anys s'han adquirit tres màquines noves i s'ha invertit en modernitzar i ajustar la instal·lació a les normes establertes. L'actiu corrent ha variat entre els 10 i 12 milions durant els últims vuit anys, sent el 2018 l'any amb un import d'actiu corrent més baix a causa d'una disminució, en uns dos milions d'euros de la facturació, reduint així la partida de deutors comercials i també que es va

ajustar el pagament al dia d'alguns clients. En global l'actiu total de l'empresa s'ha mantingut bastant estable al llarg dels anys al voltant dels dinou milions d'euros. El problema d'Embotits Espina és el gran valor del passiu corrent, que encara que s'hagi mantingut molt lineal els últims anys, fins i tot reduint en dos milions l'import de l'any 2017, l'objectiu és intentar passar una part d'aquest deute a curt termini a deute a llarg termini alliberant així el fons de maniobra que com s'ha vist abans és negatiu i això pot generar problemes financers. Un objectiu que ja s'està fent a dia d'avui, i que permetrà dotar a Embotits Espina de més salut financera. Les existències en magatzem han augmentat en gairebé dos milions els últims vuit anys. Aquest fet es pot relacionar amb una menor rati de rotació de les mateixes fent que estiguin més temps quietes al magatzem i també s'han augmentat el nombre de referències de productes provocant que es generi un estoc de seguretat d'aquest producte al magatzem de productes finals. La relació clients – proveïdors és desfavorable per Embotits Espina, la partida de deutors comercials és un milió més elevada que la de creditors, provocant una inestabilitat a la tresoreria de l'empresa tot i que durant els últims quatre anys s'ha anat ajustant portant al dia el cobrament a clients. Pel què fa als deutes financers a curt termini han augmentat en un milió respecte la mitjana degut a inversions en maquinària i adquisicions de terrenys que s'han hagut de finançar. La capacitat d'endeutament de l'empresa a llarg termini és estable, per tant Embotits Espina pot invertir en diferents temes sempre i quan demani préstecs a llarg termini.

Pel què fa a l'evolució del compte de pèrdues i guanys l'evolució dels darrers vuit anys és la següent:

Taula 6. Evolució del compte de pèrdues i guanys durant el període 2011-2018. Font: elaboració pròpia a partir de les dades del SABI.

EUROS	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
INGRESSOS EXPLOTACIÓ	23.185.929	26.375.518	22.831.513	24.162.348	26.955.669	29.264.520	28.520.937	26.470.179
DESPESES PERSONAL	4.061.174	4.106.163	3.768.629	3.766.079	4.224.060	4.148.950	4.118.667	3.967.065
APROVISIONAMENTS	14.840.981	18.226.136	13.939.287	15.176.006	18.175.233	19.881.311	19.707.965	17.996.238
AMORTIT. IMMOBILITZAT	362.801	319.277	274.597	416.009	464.062	546.299	535.034	584.785
DESPESES D'EXPLOTACIÓ	22.944.226	26.143.117	22.658.865	23.813.405	26.480.460	28.721.526	28.087.439	26.581.201
BAIT	241.703	232.401	172.648	348.943	475.209	542.994	433.498	-111.022
INGRESSOS FINANCERS	14.370	41.578	42.641	27.956	33.836	29.332	122.009	505.546
DESPESES FINANCERES	150.304	185.033	242.171	335.315	424.929	526.354	574.831	381.822
BAI	105.769	88.945	-26.882	41.584	84.116	45.971	-19.324	12.702
RESULTAT DE L'EXERCICI	78.747	24.658	-37.139	30.889	25.454	57.449	-3.306	16.257

Tal i com mostra la taula 7, els ingressos d'exploració, es a dir, la facturació total de l'empresa l'any 2018 ha disminuït en tres milions d'euros respecte la mitjana dels últims anys igual que al 2016. L'any passat, al 2019, la facturació encara és més baixa degut a la pèrdua de Comapa que era el client que suposava més facturació per l'empresa, uns dos milions d'euros l'any. Les despeses en concepte de personal s'ha mantingut bastant lineal durant aquests anys, amb un lleuger descens al 2015 a causa d'una reducció de plantilla de deu treballadors. Un fet a tenir en compte, és que l'any 2011 la plantilla d'Embotits Espina constava de 126 treballadors i al 2018 era de 119 i tot i així la partida en despesa de personal és més alta l'any 2018 que no pas al 2011. Aquest fet es deu a una contractació de personal més qualificat i especialitzat destinats a departaments específics per tal de gestionar millor l'empresa en termes de qualitat i productivitat. La compra de aprovisionaments, la matèria primera, va en proporció amb el nivell de facturació, com més es factura més matèria primera es necessita. L'any passat i aquest any actual que encara no es disposa de dades, l'aprovisionament de matèries primeres s'haurà incrementat com a mínim un 30% més respecte als darrers anys a causa de la crisi del preu del porc que ha disparat el preu de carn fresca. En els últims tres anys s'ha anat amortitzant part de l'immobilitzat material que ha repuntat aquests darrers dos anys degut a l'adquisició de nova maquinària industrial. Durant tots aquests vuit anys els ingressos d'exploració eren majors que les despeses excepte l'any 2011 on les despeses d'exploració eren lleugerament superiors que els ingressos, un resultat negatiu que es va compensar amb uns alts ingressos financers, ja que els altres anys els ingressos financers han disminuït considerablement i bàsicament són ingressos procedents de valor de renda fixa. Un import molt inferior si es compara amb les despeses financeres que provenen d'interessos de préstecs i de descomptes bancaris. Un dels objectius d'Embotits Espina és reduir aquestes despeses financeres i tal i com es pot observar, s'està aconseguint amb una dada bastant significativa ja que amb quatre anys s'ha reduït aquesta partida en 400.000 euros a base de reduir préstecs i limitar al màxim el descompte al banc de factures de clients. Aquesta reducció de les despeses financeres ha permès que en els últims dos anys s'hagi passat de comptabilitzar un resultat d'exercici negatiu a aconseguir 78.747 euros de benefici net al 2018. Tot i que segurament aquest any passat, el 2019, el resultat final de l'exercici serà negatiu degut a l'augment del preu de la carn fresca de porc fent pujar notablement la partida de aprovisionaments més d'un 30%.

Figura 16: Evolució mitjana dels ingressos d'exploració durant el període 2011-2018. Font: base de dades SABI

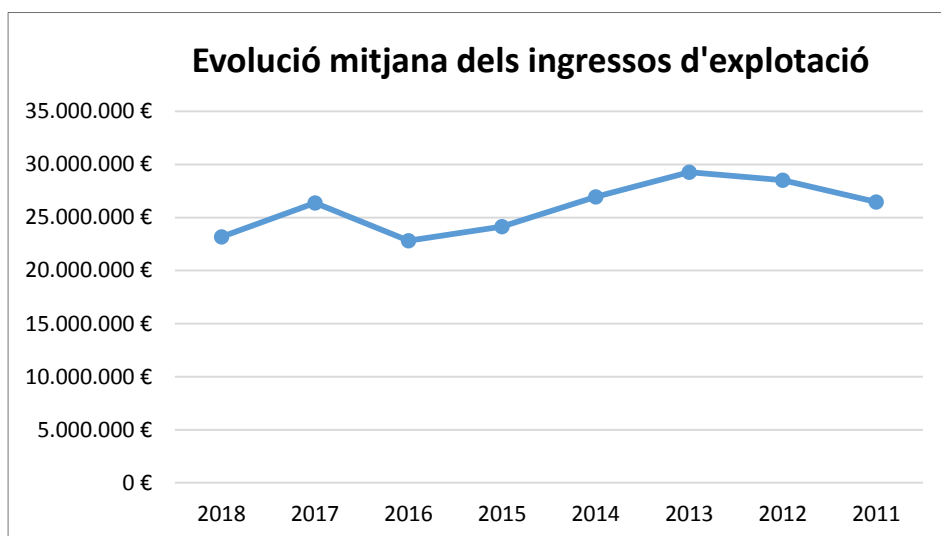
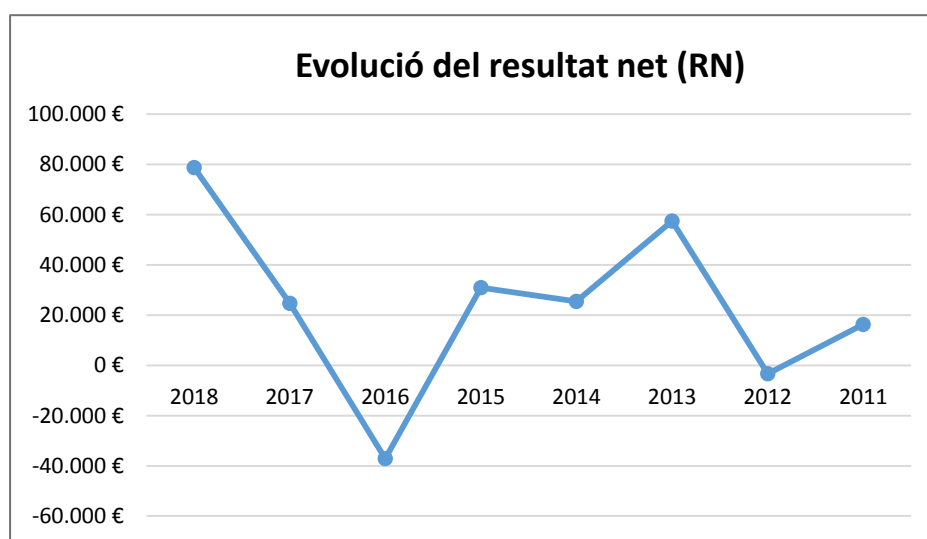


Figura 17: Evolució del resultat net durant el període 2011-2018. Font: base de dades SABI



Analitzant el gràfic dels ingressos de facturació (figura 56), s'aprecia com existeix una certa estabilitat de la facturació oscil·lant entre els 22 i 29 milions d'euros anuals, tot i que l'any 2019 els resultats són menors situant els ingressos al voltant dels vint milions. En canvi pel que fa al resultat net (figura 57), la seva evolució ha set molt dispersa, amb dos puntes negatives l'any 2012 i el 2016, on a partir de llavors va anar creixent considerablement situant-se al punt més alt dels últims vuit anys amb gairebé 80 mil euros de benefici, un resultat que es veurà reduït notablement al 2019 a causa de l'increment del preu de la carn fresca de porc.

Un altre punt interessant a analitzar són els ratis més significatius que indiquen amb quin estat de salut financer i econòmic es troba l'empresa.

Taula 7. Evolució de els principals ratis durant el període 2011-2018. Font: base de dades del SABI

EUROS	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Solvència	1,45	1,39	1,55	1,57	1,52	1,55	1,52	1,56
Liquiditat	0,94	0,92	1,07	1,15	1,13	1,07	1,04	1,02
Autonomia financera	5,38	9,69	6,95	5,03	5,17	8,35	8,80	6,22
Termini cobrament	84	90	110	104	103	91	101	107
Termini pagament	71	74	78	74	72	68	73	56
Rotació existències	4,47	4,86	4,78	5,12	5,02	6,29	6,46	7,78
Rendibilitat econòmica	1,32%	1,17%	0,93%	1,91%	2,42%	2,85	2,21%	-0,58%
Endeutament	68,73%	71,77%	64,60%	63,81%	65,92%	64,67%	65,76%	64,01%
Qualitat del deute	91,54%	95,94%	92,11%	88,72%	90%	93,46%	94,08%	90,96%
Cash flow	441.549	343.935	237.458	446.898	489.516	603.748	531.728	601.042
Valor afegit	4.680.049	4.699.419	4.258.515	4.558.645	5.197.168	5.2674.527	5.207.506	4.946.374

Evolució	18/17	17/16	16/15	15/14	14/13	13/12	12/11	11/10
Creixement vendes	-12,09%	15,52%	-5,51%	-10,36%	-7,89%	2,61%	7,75%	12,59%
Creixement ROA	13,58%	25,20%	-51,23%	-21,02%	-15,25%	29,26%	480,61%	34,96%

Figura 18. Evolució de l'endeutament i de la qualitat del deute durant el període 2011-2018. Font: base de dades extreta del SABI.

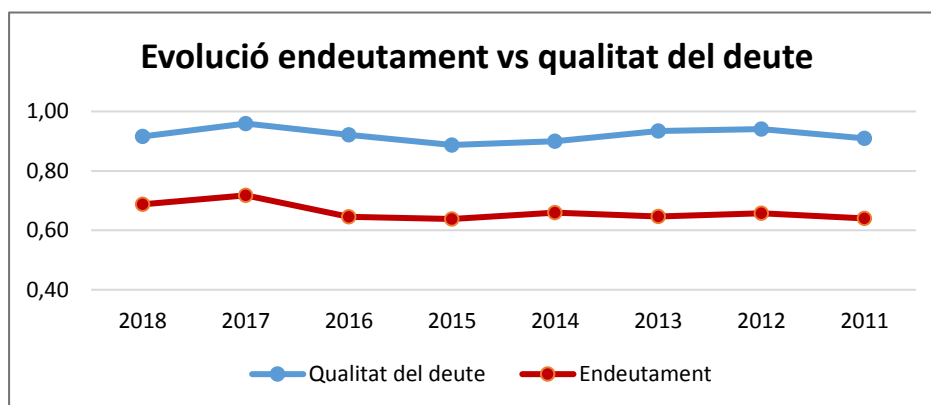


Figura 19. Evolució del rati de solvència i el rati de liquiditat durant el període 2011-2018. Font: base de dades extreta del SABI.

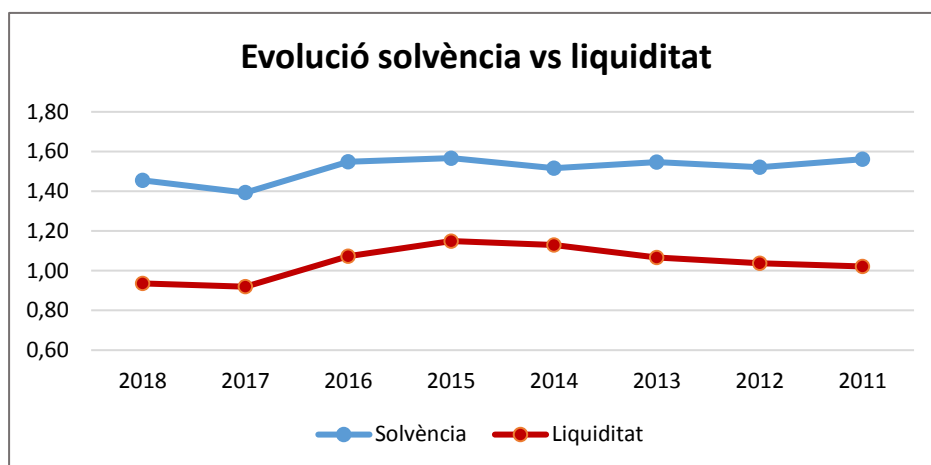
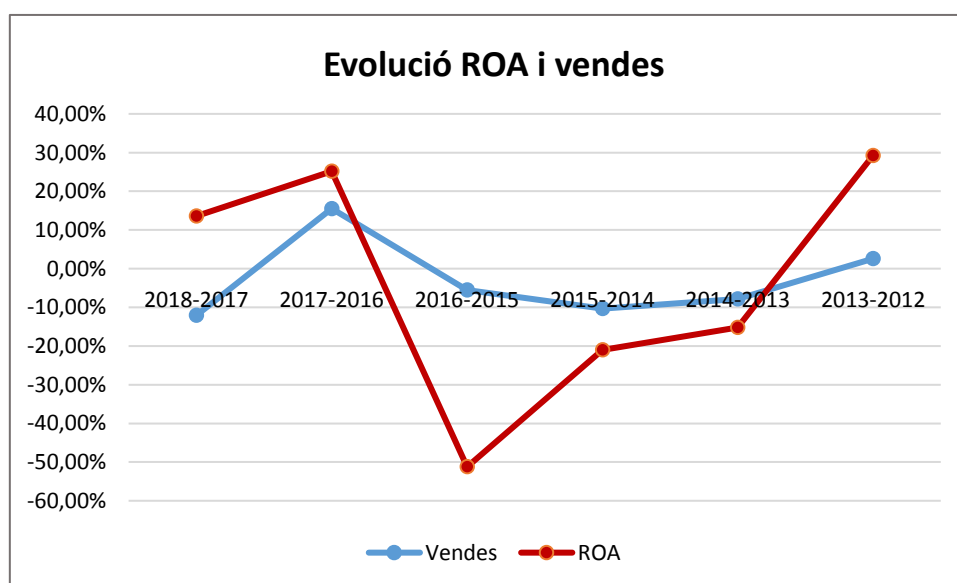


Figura 20. Evolució del ROA i de les vendes durant el període 2011-2018. Font: base de dades extreta del SABI



El rati de solvència d'Embotits Espina, tal i com mostra el gràfic de la figura 59, s'ha anat movent al voltant del valor l'1,5 que seria el valor òptim, per tant es pot argumentar que l'empresa és solvent i pot fer front als deutes pendents. Pel què fa a la liquiditat, que mesura la capacitat de l'empresa per fer front als deutes a curt termini, ha anat disminuint amb els anys i al 2018 s'ha situat per sota de 1, que vol dir que en aquest cas l'empresa no disposa dels suficients recursos per fer front a tots els deutes a curt termini i el què hauria de fer és augmentar el seu actiu corrent ja sigui incrementant les existències o els deutors o per altra banda reduir part del deute a curt termini que és un dels objectius de l'empresa. En termes d'autonomia financera Embotits Espina té menys

marge de maniobra en cas de que les coses vagin malament. El què si que s'ha anat corregint és la reducció dels dies del període mig de cobrament de clients a base de negociacions que permet a l'empresa no dependre tant del finançament al tenir liquiditat més ràpid. Per altra banda la rotació d'existències és dos punts menor que fa set anys això significa que les existències estan més dies en el magatzem i això provoca una menor generació de valor afegit. Aquest valor és pot relacionar amb una disminució de les vendes en els últims anys. L'endeutament que relaciona l'import total dels deutes amb els recursos propis, un valor que s'ha mantingut molt estable durant tots aquests anys entre el 60% i 70% i dins d'aquest deute al voltant d'un 90% correspon a deute a curt termini, un import que l'empresa té en ment reduir i dependre menys del finançament a curt termini.

El valor afegit ha anat oscil·lant entorn dels 4 i 5 milions d'euros que és el valor econòmic addicional que adquireixen els béns i serveis al ser transformats durant els seu procés productiu, és la suma dels recursos utilitzats. Com més valor afegit se li dona al producte més ben considerat està per el mercat i requereix també processos de producció més complexos cosa que de moment Embotits Espina no disposa actualment ja que la majoria dels processos productius són poc automatitzats i encara són bastant tradicionals.

4.4 TEORIA DELS RECURSOS I CAPACITATS

L'anàlisi de recursos i capacitats és el potencial que té l'empresa per establir avantatges competitius respecte la competència mitjançant la identificació i valoració estratègica dels recursos i capacitats que posseeix o que hi pot accedir (Grant, R. M., 2016). No totes les empreses disposen dels mateixos recursos i capacitats depèn de cada empresa en particular i que cada cop tenen un paper més rellevant en la definició de la identitat de l'empresa. El benefici d'una empresa no és només a conseqüència de les característiques competitives de l'entorn sinó també de la manera com es combinen aquests recursos per generar unes capacitats que permetin crear uns avantatges competitius per l'empresa. Cada empresa ha d'analitzar les seves estratègies a partir de la disponibilitat dels seus recursos i capacitats i del seu valor potencial.

És més important basar l'estratègia en aspectes interns que no pas en els externs ja que el mercat va canviant cada cop més ràpid i en el cas d'Embotits Espina la flexibilitat és molt limitada i no es pot reaccionar als canvis del mercat d'avui per demà degut a que les instal·lacions estan adaptades per fabricar uns productes en concret i si es volgués adaptar la instal·lació a nous mercats suposaria un cost en maquinària i instal·lació molt elevat vist a llarg termini. Per tant l'objectiu que es marca l'empresa es dedicar-se a potenciar allò que sap fer bé i adaptar-ho a lo què demanda el mercat però en cap cas adaptar l'empresa a lo què demana el mercat ja que els cicles i les tendències van variant

i un dia el mercat pot tirar més per productes com el gall d'indi, productes vegetarians com s'està tendint actualment i altres tendències que aniran agafant protagonisme en un futur. Com he dit abans Embotits Espina ha de potenciar les seves avantatges competitives pròpies i aquestes adaptar-les a lo què demana el mercat actualment ja que la instal·lació d'una fàbrica no es canvia d'avui per demà i genera uns costos elevats.

La teoria dels recursos i capacitats és una de les eines de la teoria estratègica que permet explicar l'avantatge competitiu sostingut en el temps ja que cada empresa posseeix uns recursos i capacitats úniques. L'avantatge competitiu es pot desenvolupar a partir de l'explotació de les oportunitats de les que l'empresa troba en el seu entorn i evitant les amenaces. Perquè els recursos i capacitats es converteixi en un instrument essencial d'anàlisi intern i el disseny d'estratègies és fonamental primer identificar i mesurar quins són els recursos i capacitats que posseeix l'empresa. Els recursos són el conjunt d'actius o factors dels que disposa i controla l'empresa. Aquests actius per si sols no creen valor. Han de ser adequadament combinats i gestionats generant una capacitat que és una habilitat d'una empresa per dur a terme una activitat concreta i que implica una combinació de recursos i pautes organitzatives. Pel què fa a Embotits Espina podríem distingir els següents recursos:

4.4.1 Identificació dels recursos de l'empresa

Recursos tangibles

- **Recursos tangibles físics:** són tots aquells bens físics que una empresa necessita mantenir per dur a terme les seves activitats diàries i permeten fabricar el producte. L'administració d'aquests recursos requereix planificar el manteniment. Aquests béns físics depèn de cada negoci en particular. En el cas d'Embotits Espina compta amb els següents recursos físics:
 - Embotits Espina té en propietat dues fàbriques de producció, la més vella construïda al 1986, està situada al polígon industrial Mas Bauló (Vic), i és on s'hi troben les oficines i tota la producció de cuits, tan sigui de porc o de gall d'indi i de bacó. Aquesta fàbrica va ser remodelada completament per dins, adequant-la a les normes de seguretat i higiene requerides i optimitzant-la fent més eficients els processos de producció i amb l'adquisició de noves màquines més modernes. L'altra nau construïda l'any 2002, està ubicada al Polígon industrial Mas la Móra i és on s'hi fabriquen tots els curats i s'assequen i també compta amb la sala blanca que es llesquen tots els productes que van en envasats en sobres. A part de aquestes dues naus, Embotits Espina també disposa d'unes oficines comercials a Bucarest (Romania) on hi té la filial Espina Romania. Aquest conjunt de fàbriques, terrenys i instal·lacions, maquinària, mobiliari formen un

actiu d'immobilitzat material valorat en 5.512.986 euros (dades del 2018) que engloba les dos fàbriques que són propietat de l'empresa a Vic, terrenys també que té l'empresa tant a Vic com a Romania, la maquinària necessària per dur a terme el procés productiu que representa una 40% d'aquest actiu i el mobiliari, principalment situat en el departament d'administració i qualitat i el conjunt d'instal·lacions informàtiques com els ordinadors i el hardware.

- Les existències estan valorades en 5.191.944 al ser una empresa que treballa amb molt estoc és normal que aquest import sigui tant elevat. De les comandes entrades sempre es fabrica més del compte i es guarda en estoc per precaució per futures comandes en cas de que no es tingui prou gènere o prou temps per a fabricar-ho es tira d'aquest estoc.
- **Recursos tangibles financers:** els recursos financers són tots aquells que formen el conjunt d'efectiu i actius amb determinat grau de liquiditat, es a dir, amb capacitat per ser transformat en diner amb efectiu. Estan formats bàsicament per la tresoreria, dipòsits bancaris, préstecs, xecs, entre d'altres. Dins dels recursos financers els podríem classificar en recursos propis que serien tots aquells que pertanyen a l'empresa en la seva totalitat com la tresoreria, inversions, reserves i els recursos aliens que estan subjectes a finançament extern i son obligacions de pagament com els préstecs amb entitats de crèdit tant a curt com a llarg termini i els deutes amb els proveïdors

Propis

- Import net xifra de negocis (import de les vendes) són 23.003.832 euros anuals que amb aquesta xifra estaria classificada dins d'una empresa mitjana.
- L'actiu circulant d'Embotits Espina és de 10.744.836 i representa el 59% de l'actiu total de l'empresa. On gairebé la meitat correspon a les existències i l'altre part als deutors comercials. La tresoreria té un valor molt petit de 152.000 euros ja que és té bàsicament per realitzar petites operacions que requereixi efectiu.
- Els deutors d'Embotits Espina tenen un valor de 5.400.719 que representa un 22% en relació a la xifra de negoci.
- Els recursos propis de l'empresa, que fa referència a les aportacions dels socis que subscriuen el capital més els beneficis no repartits i les reserves, tenen un valor de 5.708.082.

- La rendibilitat en els recursos propis és de un 1,85%, que vol dir que el resultat de l'exercici abans d'impostos representa un 1,85% dels fons propis de l'empresa.

Aliens

- El rati d'endeutament d'Embotits Espina és de 0.63% que representa que de cada 100 euros que té l'empresa 60 corresponen a préstecs i obligacions amb tercers. Aquest valor està una mica per sobre dels valors òptims que oscil·len entre el 40 i 60% però entra dins de la normalitat. D'aquest deute al voltant d'un 90% correspon a deute a curt termini.
- El rati de solvència que és l'habilitat que té l'empresa per fer front a les obligacions a curt termini. El seu valor és de 0.94 això vol dir que l'empresa amb els seus actius circulants no pot fer front a tots els deutes a curt termini.
- El deute que té l'empresa amb el seu conjunt de proveïdors és de 4,5 milions, un import menys elevat que els deutors comercials

Recursos humans

Els recursos humans són aquells recursos que tenen a veure amb tot el personal que treballa a l'empresa. Inclou des de la selecció, contractació, formació, motivació, nòmines, contractes, etc. És tot el conjunt de l'equip humà que forma l'empresa. Dins dels recursos tant s'hi pot trobar aspectes materials com el nombre de personal en plantilla o aspectes immaterials com el coneixement, l'experiència i la motivació.

- Actualment Embotits Espina disposa d'una plantilla de 112 treballadors incloent-hi tant personal de fàbrica com de tots els altres departaments de l'empresa. Al llarg dels últims deu anys la plantilla ha anat oscil·lant entre els 105 i els 130 treballadors en funció de la demanda de producció. Amb aquest nombre de treballadors estaria catalogada com a empresa mitjana.
- Un 23% dels treballadors en plantilla porten més de 5 anys a l'empresa, fet que dona un valor a l'empresa ja que aquests treballadors tenen un coneixement i una experiència ja consolidada i poden participar en opinions compartides sobre aspectes a millorar del seu lloc de treball.
- La majoria de llocs de treball de l'empresa són perfils de treballadors poc qualificats i poc específics. Per dur a terme la producció no necessites personal qualificat ni amb

molts coneixements . Això pot ser un avantatge a l'hora de buscar personal ja que es més fàcil la contractació.

- La motivació del personal és una tasca complicada ja que el fet de fer cada dia la mateixa feina monòtona comporta que els treballadors estiguin poc motivats per fer el seu treball. Si s'aprecia que un treballador està desmotivats amb el seu lloc de treball s'intenta re-col·locar-lo amb altres feines durant una temporada.
- Als treballadors nous de l'empresa en el departament de qualitat se'ls hi fa una formació de 3 dies de 2 hores cada dia per preparar-los sobre la feina a fer. Els treballadors que ocupen la producció se'ls hi fa una sessió d'un curs de prevenció de riscos laborals per tal de que siguin conscients i coneguin quins riscos hi pot haver dins la fàbrica.
- La selecció del personal es dur a terme a través d'entrevistes de candidats a partir del seu CV o també amb anuncis a la premsa i es selecciona a la persona més adient per aquell lloc de treball. Quan es busca personal més qualificat es fa a través d'agències especialitzades en la selecció de personal.
- La comunicació entre treballadors és primordial per tal de que els diferents processos productius de l'empresa vagin coordinats, es per això que cal una bona comunicació interna i que en tot moment el personal estigui informat dels canvis que hi puguin haver per no generar confusions ni discrepàncies entre els mateixos treballadors. Cada treballador, quan entra a la fàbrica, té el seu pla de treball actualitzat al dia perquè així pugui seguir un esquema establert i tothom vagi coordinat.
- Un problema que es troba l'empresa és que la capacitat de col·laboració entre els propis treballadors, especialment pel què fa a la producció, és bastant deficient. Molts treballadors són reticents a l'hora de donar informació sobre el seu lloc de treball, tenen desconfiança de compartir amb l'altre gent les seves habilitats que han anat adquirint per por a que els hi siguin copiades. Hi ha molt egoisme per part del personal.

Recursos intangibles

Els recursos intangibles no es poden mesurar físicament ni veure ni contar-se. La seva gestió és més complexa, ja que a vegades és difícil veure aquests recursos amb objectivitat per avaluar-los correctament. La seva immaterialitat en fa més difícil la gestió. La diferència que hi ha amb els tangibles, que a mesura que va passant el temps es van desgastant i devaluant, el recursos intangibles van guanyant valor a través de

l'experiència i el coneixement i s'aniran perfeccionant. Aquests recursos a diferència dels tangibles, no es poden adquirir en el mercat sinó que són fruit de la creació de valor dins de l'empresa i no poden ser venuts ni comprats per altres empreses.

- **Recursos intangibles tecnològics:** els recursos tecnològics immaterial són informacions o coneixements relacionats amb la tecnologia com poden ser sistemes operatius i aplicacions. Aquest tipus de recursos no són gaire presents dins d'Embotits Espina ja que és una empresa que tecnològicament està poc desenvolupada.
- La tecnologia que disposa l'empresa que permet controlar la qualitat dels productes i la innovació de nous productes. Les incidències que es produeixen en els processos de fabricació queden registrats en un sistema de base de dades on es van analitzant els punts crítics de l'empresa i es busquen solucions.
- No es caracteritza per ser una empresa que aposti molt per l' I + D, sinó que opta per ser més tradicionalista i el poc ús en noves tecnologies. Molts processos encara queden registrats a mà. Poca digitalització.
- **Recursos intangibles competitiu:** es refereixen al coneixement acumulat per l'empresa (know-how), la manera més eficient de com dur a terme els diferents processos dins l'empresa. Al ser una empresa centenària, Embotits Espina, té un ampli coneixement i una dilatada experiència dins del sector.
- Existeix un ampli coneixement en els diferents sistemes i procediments de l'empresa. Gran part del personal porta més de 10 anys laborals dins Embotits Espina i coneixen en bona mesura quins són els sistemes a seguir i quina solució s'ha de donar en cas de que sorgeixi un problema.
- La presa de decisions es delega en gran mesura als diferents encarregats de cada departament que són els responsables d'aplicar la mesura que més convingui ja que tenen el suficient coneixement per fer-ho.
- Àmplia trajectòria professional que ajuda a conèixer més bé els processos i els fa més eficients.
- Gran nivell de coneixements tècnics en el tema d'exportació que permet expandir-se en altres mercats amb més facilitat.

- **Recursos intangibles legals:** aquests recursos inclouen drets de propietat intel·lectual com poden ser patents, drets de marca, drets d'autor, permisos, etc. En el cas d'Embotits Espina el recurs legal més important són les patents i els certificats d'homologació d'exportació.
 - Embotits Espina té patentades varies marques com Espina, Santa Ana, Vyork, Chalevic, El Escudo, etc. De totes aquestes la més utilitzada és la marca Espina, juntament amb la marca Santa Ana, que és una de les marques més antigues de l'empresa.
 - L'empresa disposa de les homologacions IFS alemanya i la BRC anglesa, dos dels registres de control de qualitat internacionals més exigents. Aquests certificats garanteixen alts estàndards de qualitat en infraestructures i rigor en el procés de fabricació.

- **Recursos intangibles reputació:** són recursos molt importants des del punt de vista estratègic. És la imatge que dona l'empresa al mercat. És fonamental que la imatge que percep el mercat coincideixi amb la imatge que vol donar l'empresa. No és un procés que es pugui canviar d'avui per demà, aquesta imatge es va formant al llarg del temps i requereix un anàlisi previ per saber si l'empresa segueix el rumb marcat.
 - La marca Embotits Espina va associada a tradició i qualitat. Al ser una empresa centenària és una marca coneguda en el mercat que ha anat adquirint importància amb el pas del temps i ha anat agafant reputació sobretot a països com Romania i Llatinoamèrica on s'ha apostat a consciència per aquests mercats i es considera una marca d'alta qualitat.
 - Embotits Espina és una empresa relacionada amb productes de qualitat mitja-alta tot i que actualment també elabora productes de gamma més baixa per ampliar quota de mercat.

- **Recursos culturals:** els recursos culturals són el conjunt de normes, valors i formes de pensar que caracteritzen el comportament, posicionament del personal en tots els nivells de l'empresa, l'estil de direcció, la forma d'assignar els recursos i la imatge de l'empresa.
 - La cultura del procés d'Embotits Espina intenta fomentar el feedback entre els seus treballadors per tal de compartir els diferents problemes que puguin sorgir i aportar noves idees en el procés de producció.

- La cultura del treball dur està bastant present dins l'empresa, hi ha cops que la carga de treball és molt elevada i això provoca que s'intenti aplicar una retroalimentació constant i immediata per alleugerir aquesta carga.
- Embotits Espina és una empresa amb una presa de decisions vertical, es deixa opinar als treballadors sobre els conceptes a millorar per tenir en compte la seva opinió però normalment és la direcció qui acaba prenent la última decisió.
- La imatge que es vol donar de l'empresa, és la de una indústria que ofereix productes de qualitat mitja-alta amb uns sistemes de producció encara bastant tradicionals que dona una sensació d'embotits més artesanals.

4.4.2 Identificació de les capacitats empresarials

A part dels recursos també es primordial identificar quines són les capacitats de l'empresa. Les capacitats són habilitats que permeten desenvolupar adequadament una activitat a partir de la combinació i coordinació de recursos per arribar a aconseguir el producte final. (Navas y Guerras, 2016) En general les capacitats van lligades al capital humà i solen ser actius intangibles com el coneixement tecnològic i organitzatiu de l'empresa. Cal destacar les diferències entre capacitats i recursos: la capacitat són formes de fer activitats o de utilitzar els recursos com també les capacitats són de caràcter col·lectiu, només existeixen si les persones col·laboren entre si i utilitzen altres factors per realitzar l'activitat en canvi els recursos són individuals. La capacitat és fer-ho millor que la competència, aconseguir un avantatge competitiu i sostenir-lo en el temps i no com la capacitat per dur a terme una activitat. A través de les rutines organitzatives es passa dels recursos individuals i de les habilitats a capacitats col·lectives. De les capacitats que fan referència a Embotits Espina en podem destacar:

Capacitats funcionals: capacitat per fabricar un producte o controlar la qualitat. Bàsicament estan orientades a resoldre problemes tècnics o de gestió específics.

- Capacitat productiva per fer 750.000 kg mensuals amb els recursos existents de l'empresa i no es necessita subcontractar la producció. En èpoques on la demanda supera la capacitat productiva és contracta més personal amb contractes laborals temporals o també es contracta a personal d'ETT.
- Metodologia KVP (procés de millora continua) que consisteix en simplificar, optimitzar i reduir els costos dels processos de l'empresa mitjançant un anàlisi i estudi dels mateixos buscant la motivació dels treballadors. Així es millora la productivitat i per tant la competitivitat.

- Capacitat d'internacionalització degut a que cada any Embotits Espina està present a més països d'arreu del món especialment a Llatinoamèrica. L'empresa té la capacitat per expandir-se fàcilment a nous mercats degut a la seva dilatada trajectòria exportadora.
- Capacitat per dissenyar un Manual de qualitat a través de recopilar dades d'incidències i punts crítics que es produeixen dins l'empresa com per exemple, productes defectuosos o en mal estat que han set retornats pel client, número de vegades que salta el detector de metalls o les causes que han distorsionat el procés de producció entre d'altres; per tal de solucionar i millorar els problemes.
- Capacitat de fabricació d'una àmplia gamma de referències que permet abastar molts clients i oferir-los productes molt variats i ampliar quota de mercat. La flexibilitat de Embotits Espina a l'hora d'adaptar-se a la fabricació d'un determinat producte és un dels seus punts forts.
- Major especialització de cada àrea, cada treballador té una tasca assignada que va repetint i li permet especialitzar-se en allò que està fent i agafar experiència, obtenint una major eficiència de cada treballador que no pas si cada dia fessin una tasca diferent.
- Capacitat per satisfer comandes amb el mínim temps possible, es juga molt amb l'estoc de seguretat ja que és normal que apareguin comandes imprevistes amb terminis de lliurament molt reduïts i és per això que es guarda un estoc de seguretat en els magatzems per poder servir aquestes comandes ràpidament.
- Capacitat per optimitzar els recursos disponibles per tal d'aprofitar-los d'una manera més eficient a través de controls de qualitat previs al procés final de producció així s'evita un gran nombre de peces finals defectuoses i també s'intenta que els temps d'espera de les peces entre procés i procés sigui el més baix possible.
- Capacitat per prendre decisions a través d'informes estadístics. Embotits Espina disposa d'un sistema de dades informàtic ja siguin incidències amb problemes de maquinària, nombre de vegades que s'ha aturat la màquina, el detector de metalls quants cops s'ha activat, incidències amb treballadors, dades comercials, anàlisis de mercats, etc. Totes aquestes dades es processen i l'especialista en gestió de dades que és l'informàtic de l'empresa les tracta i en comparteix les diferents conclusions amb els responsables de departament per tal de prendre decisions.

- Embotits Espina sempre s'ha considerat una empresa solvent i per tant té la credibilitat de tots els bancs a l'hora d'obrir noves línies de negoci o renovar les ja existents. Els bancs tenen dipositada la seva confiança a l'empresa que té capacitat per obtenir crèdit amb "certa" facilitat.

Capacitats culturals: és la capacitat per gestionar canvis organitzatius, per innovar, treballar en equip. Es vincula més a l'actitud i als valors de l'empresa.

- Actituds i valors de l'empresa com l'excel·lència, el compromís, l'actitud de millora constant o el continu aprenentatge.
- La imatge tradicionalista i artesanal que permet a l'empresa tenir un prestigi i una marca de qualitat.
- La capacitat de l'experiència que es va perfeccionant amb el temps. Embotits Espina durant els seus més de cent anys d'història ha anat adquirint un seguit d'experiències i coneixements que permet establir un seguit d'avantatges que altres empreses de nova creació no tenen.
- Capacitat per comunicar de manera directa i efectiva a tots els treballadors els diferents canvis organitzatius que es produeixen a l'empresa a través de taulells d'anuncis.
- Capacitat de ràpida contractació de personal a causa de la baixa qualificació i poques habilitats que es requereix del personal productiu.
- Capacitat dels treballadors de treballar en equip i fomentar la seva participació en els processos productius de l'empresa.
- Capacitat per innovar en noves fórmules de productes a través de varies proves pilot.

Capacitats estratègiques: és la capacitat de formular estratègies ajustades a lo que demana l'entorn i implementar-ho correctament. Són les capacitats de l'empresa que permeten obtenir avantatges competitius.

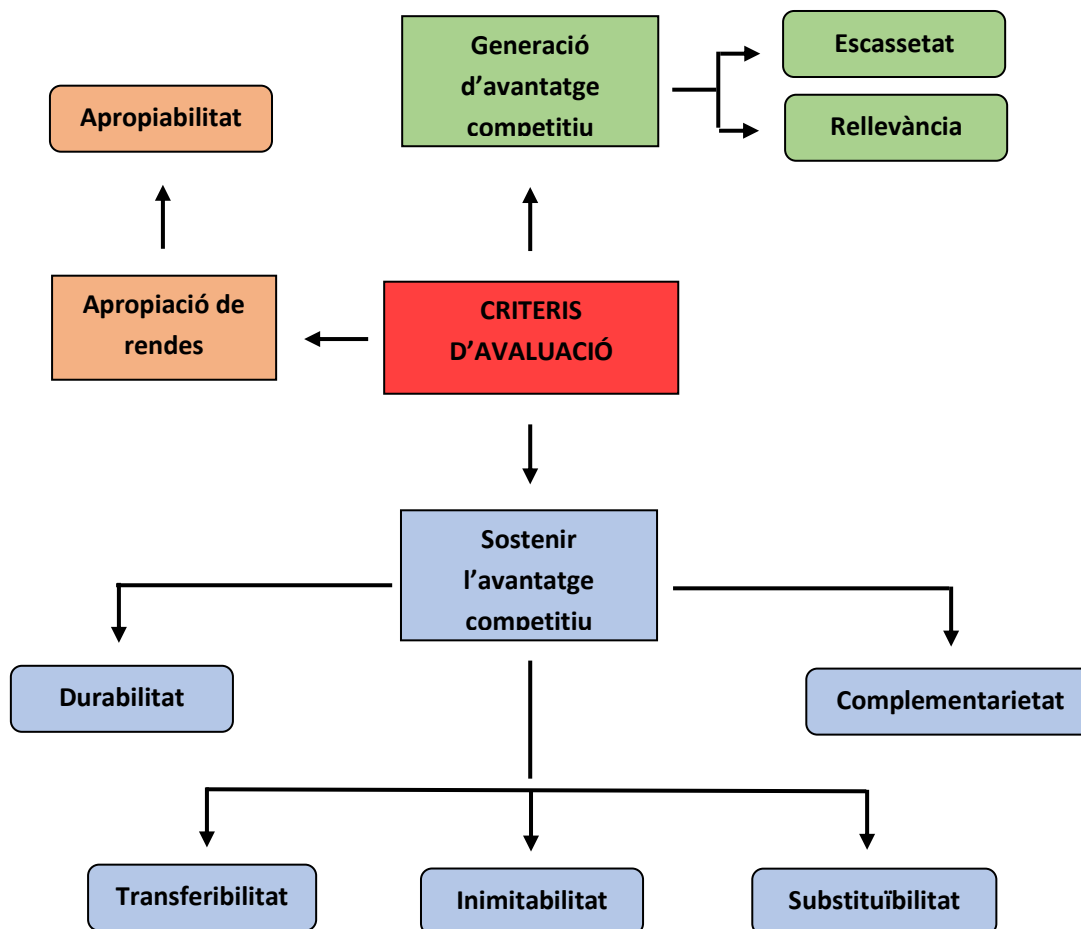
- L'empresa té la suficient capacitat per adaptar-se a les diferents necessitats del mercat que a través d'estudis de mercat s'analitzen quines són les seves tendències per tal de guiar l'empresa cap aquell camí.

- És molt important que la planificació estratègica formulada per la direcció s'apliqui correctament a tots els nivells de l'empresa, es a dir, que lo què es vol que sigui l'empresa vagi en concordança amb el què realment fa l'empresa i perquè tota la empresa segueixi el mateix camí s'ha de conèixer el pla en tots els seus nivells. Embotits Espina a través de reunions amb els diferents encarregats de cada departament s'intenta inculcar aquests coneixements per tal de que arribin a tots els treballadors i vagin coordinats.
- Capacitat per obtenir un avantatge competitiu que permeti a l'empresa diferenciar-se de la competència i sostenir-lo en el temps.

4.4.3 Valoració dels recursos i capacitats

Per dur a terme l'estratègia d'Embotits Espina, primer s'han d'identificar els recursos i capacitats que l'empresa pot utilitzar i té l'habilitat amb la finalitat de conèixer profundament amb quins elements essencials es pot construir l'estratègia (Grant, R. M., 2016). Aquests recursos, que són el conjunt de béns tant físics com immaterials que proveeixen els mitjans necessaris per realitzar l'activitat. Per si sols aquests recursos no generen avantatges competitius, és la combinació d'aquests recursos el què el genera. Quan els recursos es relacionen amb les habilitats de l'empresa es formen unes capacitats que és la forma com s'utilitzen aquests recursos d'una forma eficient. Serien les habilitats en la manera de com organitzar els recursos per poder desenvolupar una determinada tasca. Aquestes capacitats si que generen avantatges competitius reals. Un cop detectat els recursos i capacitats de l'empresa se n'ha d'avaluar el seu potencial ja que no tots tenen la mateixa importància estratègica dins l'empresa. S'ha de valorar el seu potencial de generació com la manera de que l'avantatge competitiu sigui sostenible en el temps i l'empresa es pugui apropiari dels seus beneficis. El valor estratègic d'un recurs o capacitat no depèn únicament de les seves aptituds per aconseguir els avantatges competitius sinó del temps que es puguin mantenir. Això dependrà de la seva durabilitat, transferibilitat, inimitabilitat, substituïbilitat, escassetat i complementarietat. Un recurs i capacitat també ha de ser rellevant ja que pot tenir un valor potencial molt bo però que si no és rellevant per l'activitat de l'empresa no tindrà cap efecte.

Figura 21. Criteris d'avaluació estratègica dels recursos i capacitats. Font: Grant, R. M. (2016).



Cada un d'aquests criteris d'avaluació condiona el potencial generador de beneficis de l'avantatge competitiu. No tots els recursos de l'empresa són iguals d'importants, hi ha recursos que tenen una major capacitat per generar aquest avantatge competitiu. La majoria dels recursos físics de l'empresa són imitables. Gairebé totes les empreses del sector tenen la capacitat d'adquirir la mateixa maquinària de la que disposa Embotits Espina, en mes o menys mesura la competència disposa d'un immobilitzat material similar o fins i tot superior al tenir maquinària més moderna i eficient. És per això que els recursos físics no proporcionen un avantatge competitiu per Embotits Espina que permeti diferenciar-se de la competència. Els recursos escassos i rellevants són els que generen un avantatge competitiu per a l'empresa i en el cas d'Embotits Espina no són actius els que generen aquest avantatge sinó que són recursos intangibles que tenen més a veure amb la reputació de l'empresa i que s'han anat formulant i construint amb el pas del temps. L'experiència que té Embotits Espina en el sector càrnic amb més de

cent anys d'història és un recurs que poques empreses de la competència tenen. Aquesta llarga trajectòria dins del sector permet establir un cert nivell de reputació enfront de la competència. A part de l'experiència, també és important els coneixements tècnics que s'han anat adquirint al llarg d'aquests anys. Aquests recursos permeten a l'empresa generar uns avantatges competitius que una empresa de recent creació difícilment pot tenir ja que no són recursos que es puguin comprar amb diners o aconseguir-los d'avui per demà. A més aquesta experiència és vital per entendre més bé els processos productius i permet respondre amb més rapidesa i eficàcia dels diferents problemes que puguin sorgir al tenir uns coneixements més sòlids. Els treballadors, especialment els més qualificats com els caps de departament també és un recurs que no és pot imitar ni es pot substituir per un d'igual. Cada persona té els seus propis coneixements i les seves idees, Embotits Espina valora molt els treballadors que aportin idees innovadores i els considera un recurs molt valuós a part de que una part dels treballadors de l'empresa porten més de deu anys treballant i tenen un grau de qualificació i coneixements que un nou treballador segurament no tindria però també s'intenta anar introduint en plantilla personal jove amb ganes d'aportar noves idees.

El poder de negociació d'Embotits Espina amb els diferents proveïdors de l'empresa és bastant elevat, molts dels diferents proveïdors són empreses amb les quals Embotits Espina fa molts anys que hi treballa i amb el pas del temps s'ha anat generant una confiança que permet un cert marge a l'hora de negociar i que altres empreses no tenen. El fet d'estar rodejat d'un clúster porcí tant important com és el català, però especialment a la zona d'Osona i la Garrotxa permet la cooperació entre empreses i adquirir uns coneixements específics que fan que l'empresa sigui més productiva i innovadora i també ajuda a establir unes relacions estratègiques. La marca Espina, juntament amb les tres patents que té, li donen a l'empresa una imatge de qualitat mitja-alta dels seus productes a través de l'esforç que ha fet durant tots aquests anys de voler donar una imatge als clients d'una empresa que ofereix productes de garantia a no qualsevol preu combinat amb ser una empresa encara tradicional ja que la majoria d'empreses de la competència són grans indústries on tots els processos són automatitzats i ja no existeix el concepte de tradició que Embotits Espina encara manté amb processos de producció bastant manuals i que donen un toc més artesà al producte que no pas aquestes grans indústries. Tots aquests recursos generen un avantatge competitiu per l'empresa que permeten que es mantingui al llarg del temps i determinen el seu potencial per obtenir beneficis, fent que cada any que passa aquests recursos tinguin més valor i no es deprecien.

4.4.4 Desenvolupament d'estratègies competitives

Un cop determinat el potencial que tenen els recursos i capacitats de l'empresa per generar beneficis cal formular quina serà l'estratègia competitiva que es vol dur a terme. L'estratègia competitiva és un pla de l'empresa orientat a llarg termini que l'ajuda a explotar les seves fortaleses, desenvolupant noves capacitats i aprofitant les oportunitats per crear un avantatge competitiu sostingut que permeti a l'empresa situar-se en el mercat (Michael, Porter. 1966). Hi ha diversos tipus d'estratègies competitives:

Estratègia basada en lideratge de costos. Aquesta estratègia es basa en augmentar la quota de mercat oferint preus més baixos que la competència degut a una reducció dels costos. No és suficient amb què l'empresa es trobi entre els productors amb menor cost ja que sempre podria arribar un competidor amb una oferta més barata. Per tant és important treballar per desenvolupar un avantatge competitiu sòlid que permeti a l'empresa mantenir el seu lideratge en el temps. Per reduir costos cal augmentar l'eficiència en la logística, invertir en tecnologia per reduir costos fixes i anar cap un model de negoci on la base del cost faci referència a les matèries primeres, instal·lacions eficients i un capital humà el més baix possible. Aquesta estratègia no és la més adequada per Embotits Espina. Seria més típica d'empreses grans amb processos de producció automatitzats amb un alt nivell tecnològic de la maquinària i poc personal. A dia d'avui Embotits Espina no està preparada per assumir una estratègia basada en lideratge de costos a més li interessa mantenir una imatge de producte de qualitat.

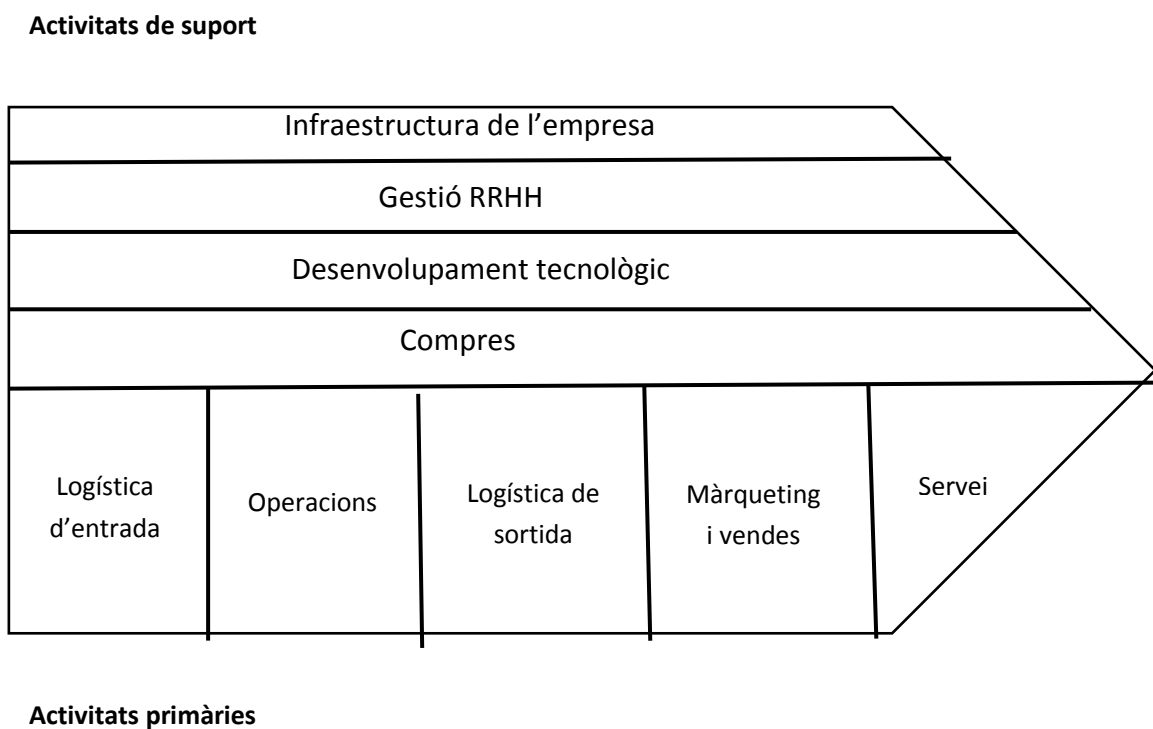
Estratègia competitiva de diferenciació. Té com objectiu atraure els consumidors pel fet de comercialitzar un producte únic. Per aconseguir aquesta estratègia els clients tenen que augmentar la lleialtat amb la marca i perdre sensibilitat amb el preu. Per a què un producte sigui atractiu per el mercat i diferent als demés s'ha de treballar la imatge de marca però també altres atributs relacionats amb el producte com la durabilitat o la funcionalitat. Per diferenciar-se de la competència Embotits Espina vol basar-se en una estratègia marcada per la qualitat del seu producte, la imatge de marca de qualitat mitja-alta ja l'ha anat creant amb el temps i s'ha fet un nom dins del sector. Falta acabar de posicionar-se amb més concreció a dins del mercat i apostar cegament per a la qualitat dels seus productes intentant reduir la part del llescat que són productes amb un marge comercial molt reduït i centrar-se en l'elaboració de productes en peça que tenen un bon marge comercial i fer-los de qualitat. Al ser una empresa ja associada a una marca de una certa qualitat pot augmentar relativament el preu dels seus productes per així diferenciar-se de la competència i donar-li un valor de producte d'alt nivell. També es pot oferir un servei post-venda personalitzat més específic per a cada client per donar la imatge d'empresa propera i transmetre més confiança als seus clients. Que els consumidors apreïin que l'empresa es preocupa per ells, que es busca la seva satisfacció i el valor la seva opinió. Tenir una bona relació amb els teus clients

pot ser una arma per fidelitzar-los i és important que es sentin que formen una petita part de l'empresa.

4.4.5 Cadena de valor de Porter

La cadena de valor de Porter (Navas y Guerras, 2016), representada en la figura 62, és un model teòric que mostra gràficament i permet descriure les activitats d'una empresa que permeten generar valor al client final i a la mateixa empresa. Embotits Espina crea valor al transformar la matèria primera en un producte final que satisfà les necessitats dels consumidors. Cada empresa és un conjunt d'activitats que es s'exerceixen per dissenyar, produir, portar al mercat, entregar i donar suport als seus productes. Totes aquestes activitats poden ser representades fent servir la cadena de valor.

Figura 22. Cadena de valor de Porter. Font: Elaboració pròpia



Les activitats de valor d'una empresa es divideixen en dos tipus: activitats primàries i activitats de suport. Les activitats primàries són aquelles que estan implicades en la creació física del producte, la seva venda i entrega al comprador com així també els servei post-venda. L'activitat primària es divideix en cinc fases:

- La primera és la logística d'entrada. Les empreses necessiten gestionar i administrar la recepció de la matèria primera essencial per començar a produir i la manera de

com distribuir-los. Embotits Espina disposa d'un moll de recepció de mercaderies on rep tota la matèria primera (carn fresca) dels proveïdors i s'emmagatzema en una càmera frigorífica específica només per la carn posteriorment es distribueix en funció de les necessitats de producció. Els envasos i espècies es reben per un altre moll de descarrega i ja s'emmagatzemen directament al seu lloc corresponent.

- La segona etapa de la cadena de valor són les operacions. Les operacions agafen la matèria primera des de la logística d'entrada i creen el producte. Per crear el producte final, Embotits Espina dur a terme un seguit de fases de producció que consta de vuit processos principals: injecció de la carn fresca, maceració en dipòsits especials, embotició, emmotllar les peces depenent del disseny que se li vulgui donar, cocció en banys d'aigua calenta o forn, refredament, neteja del producte i finalment encaixar i etiquetar el producte final. Tots aquests processos han d'anar estrictament coordinats ja que un error en la cadena de producció significa aturar tot el procés productiu i reduir al mínim possible el temps d'espera en els colls d'ampolla. Per això és important que hi hagi una cooperació entre treballadors i estiguin informats en tot moment de la tasca que han de dur a terme que normalment s'informa a partir de un informe de planificació diària que tenen a l'abast en el seu lloc de treball. Evidentment com més eficients siguin les operacions d'una empresa, més diners es podrà estalviar en costos i més gran serà el seu valor generat.
- Després de que el producte estigui acabat, la següent activitat de la cadena de valor és la logística de sortida. Aquí és quan el producte surt de l'empresa i s'entrega als majoristes, minoristes o distribuïdors. Aquesta fase del procés es dur a terme a través d'empreses externes de transport que s'encarreguen de venir a buscar els productes a expedicions i el transporten cap al seu destí fixat. És crucial que hi hagi un alt nivell de coordinació entre el centre de producció i la logística per tal d'evitar els mínims temps possibles d'espera de les mercaderies en el magatzem i també que el producte a servir sigui el correcte i arribi en els terminis de lliurament acordats.
- Màrqueting i vendes és la quarta fase de la cadena de valor. Aquí es té que tenir en compte les despeses en publicitat i altres temes de fidelització i captació de clients. Embotits Espina no és una empresa que tingui una partida molt àmplia en concepte de publicitat. La publicitat es fa més en premsa local o a través del patrocini de diferents esdeveniments o col·laboracions amb entitats. Per fidelitzar als clients es duen a terme accions comercials com promocions de 10 caixes i 1 gratuïta, descomptes o regalar mostres per intentar introduir un producte en el mercat. És fonamental que la imatge que vol donar l'empresa vagi relacionada amb la seva activitat i seguir un mateix camí.

- L'activitat final de la cadena de valor és el servei. Tenir un fort component de servei en la cadena de subministrament proporciona als clients el suport i la confiança necessària fet que genera més valor a l'empresa. Embotits Espina intenta oferir un servei post venda proper al client, fent un seguiment del producte fins que arriba al client final per resoldre d'immediat els problemes que puguin sorgir. Normalment a través de trucades telefòniques o via e-mail es comunica amb el client i se li intenta donar les solucions adients. És important que els consumidors sentin que l'empresa es preocupa per ells, que es busca la seva satisfacció i es té en compte la seva opinió.

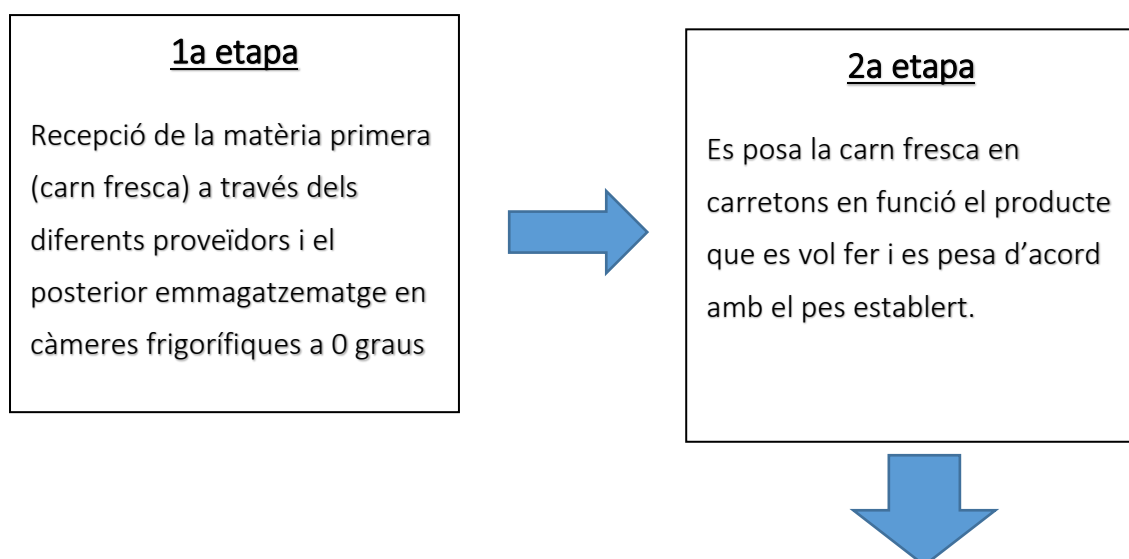
Per altra banda hi ha les activitats de suport que són les que sustenten les activitats primàries i es donen suport entre si mateixes proporcionant les compres, els recursos humans, la tecnologia i altres aspectes de l'empresa. Per si soles no aporten valor directament al client però sense elles seria impossible realitzar les activitats primàries. Embotits Espina disposa d'una infraestructura d'empresa bastant considerable, compta amb un departament d'administració que s'encarrega de gestionar tots els tràmits burocràtics, un departament financer que s'implica en la gestió de buscar finançament per a l'empresa crucial per a la seva supervivència i al tenir dipositada la confiança dels bancs és més fàcil obtenir finançament per pagar a proveïdors i altres serveis. Des del departament de producció i qualitat és confecciona el pla de producció diari i la gestió de les línies de l'empresa intentant optimitzar-ho de la millor manera possible igual que la distribució del personal que se'n encarrega el departament de recursos humans. El personal és fonamental per a l'empresa, i més en una empresa poc automatitzada i que encara depèn molt de la mà d'obra. S'intenta que el personal estigui motivat i conscienciat de fer la feina de manera eficient i evitant els temps morts en cada fase del procés de producció. Com ja he explicat en algun moment, Embotits Espina no es caracteritza per ser una empresa líder en innovació. La partida en innovació és molt petita amb màquines poc automatitzades i on la digitalització és escassa, encara es fa bastant tot de manera manual. Recentment l'empresa ha tirat per el camí de la innovació, investigant i desenvolupant nous productes i fórmules amb menys cost i que mantinguin la qualitat actual. També s'ha introduït en el mercat un nou envàs reciclable i s'està investigant l'opció de elaborar embotit vegetal. Si una empresa no innova i es queda sempre igual sense evolucionar mort. Una empresa puntera en innovació i tecnologia pot aconseguir un avantatge competitiu molt alt. El departament de compres gestiona la compra de matèria primera i la negociació amb els proveïdors. És molt important que la planificació del procés de producció amb la compra de matèria primera vagin agafades de la mà ja que s'ha de comprar la carn necessària per dur a terme el procés de producció i poder servir les comanes. És vital que els quilos comprats quadrin amb el pla de producció comprant sempre una mica més per mantenir l'estoc de seguretat però sense abusar ja que la compra de matèries primeres suposa gairebé 3/4 parts dels costos. També s'ha de negociar el termini de lliurament per tal de que la

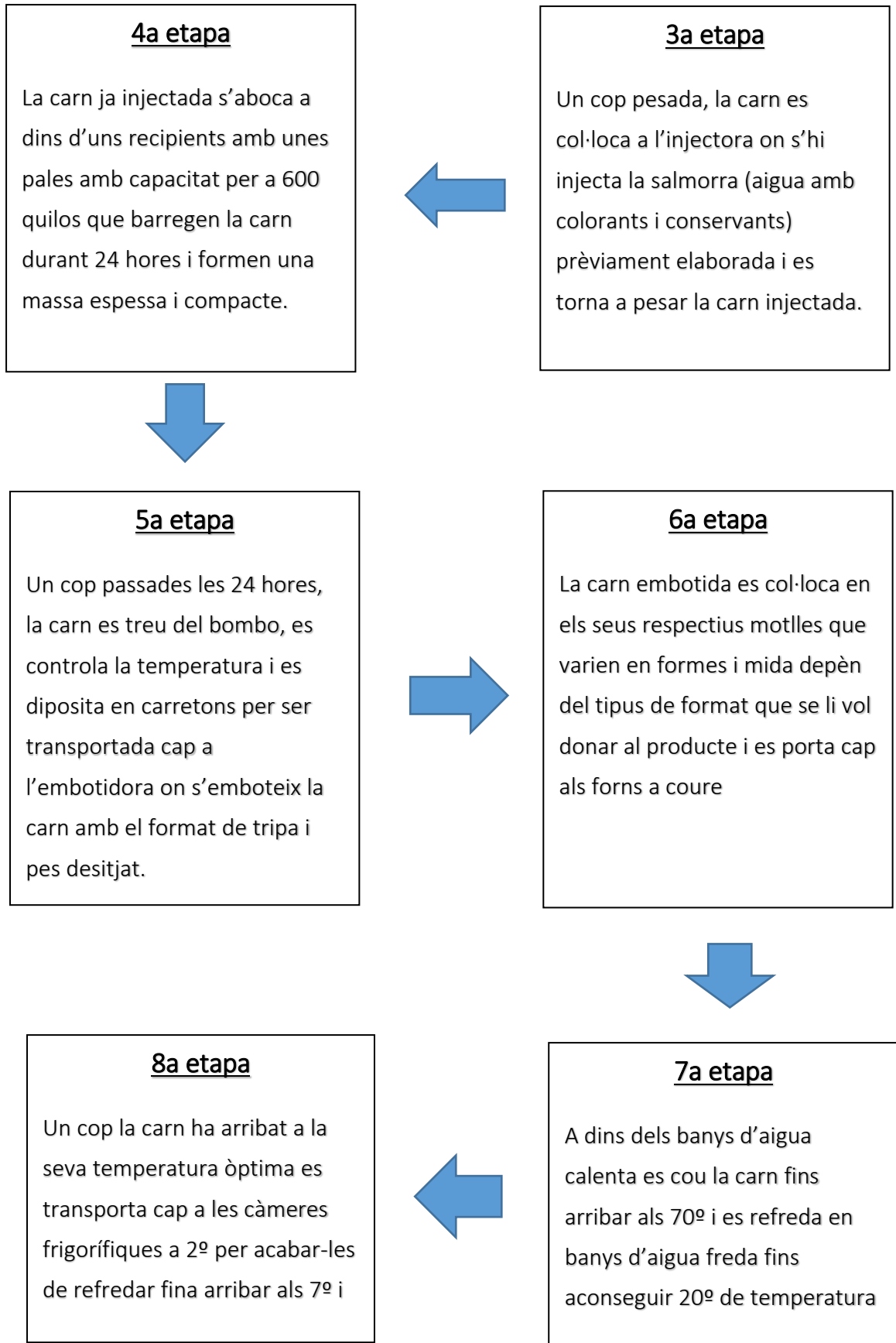
matèria primera estigui disponible a l'hora de començar a produir. Hi ha d'haver un encaix casi perfecte en totes les fases, ja que un petit error pot implicar a tot el sistema productiu.

Com cada activitat que es dur a terme en combinació amb la seva economia, determinarà si una empresa té un cost alt o baix en relació als seus competidors. Com es desenvolupa cada activitat de valor també contribuirà a la diferenciació. L'avantatge competitiu s'hi pot arribar de dues maneres: a través de l'optimització de cada fase del procés o a través d'una millora en la coordinació de les fases que com es veu en el cas d'Embotits Espina és fonamental que encaixin.

4.4.6 Etapes del procés de producció en relació amb els recursos i capacitats

A dins l'empresa es duen a terme una sèrie de processos de producció des de que entra la matèria primera fins que surt el producte final. Cada procés té la seva etapa específica que li genera un valor afegit per a l'empresa. Cada esgraó en el sistema de producció és important tot i que n'hi ha alguns de més importància que altres. Un error al principi del sistema no és tant important com un error al pas final del procés quan el producte arriba a les seves últimes etapes de producció ja que un desviament en aquest pas suposa temps perdut i gènere que segurament no es pot aprofitar. Per tant cal anar amb molta atenció en cada fase del procés perquè un petit error pot suposar que la cadena de producció s'aturi generant costos per l'empresa. A continuació estan explicades cada etapa del procés de producció de forma esquemàtica amb els conceptes més importants per tal de veure com funciona l'empresa en l'àmbit de fabricació i com és capaç de transformar trossos de carn en un producte final (embotit) a través dels recursos dels que disposa i de la forma com els utilitza. Les diferents etapes de generació de valor dins del procés de fabricació són les següents:





9a etapa

La peça un cop treta del motlle es passa per un túnel que la neteja i l'asseca i posteriorment s'etiqueta i s'encaixa i es porta amb un palet al moll d'expedicions al lloc corresponent llesta per ser venuda

9a etapa

En el cas dels llescats, la peça també passa per el túnel de neteja però enlloc de ser etiquetada i encaixar-la es col·loca en un palet i es transporta cap a l'altra fàbrica on es llesca i s'envasa.

Tots aquests procediments de fabricació que a mesura que es van duen a terme es va generant més valor afegit compten amb una sèrie de recursos tant tangibles com intangibles que a través de les capacitats de l'empresa fan possible que s'aconsegueixi aquest valor final en el moment que es ven el producte. El nombre de recursos i capacitats que té l'empresa limiten en certa mesura el seu valor afegit. Una empresa que disposa de grans recursos físics, econòmics, financers, humans li resulta més fàcil generar valor afegit en els diferents processos de producció ja que al disposar de una millor maquinària, amb processos més automatitzats i amb una major capacitat d'inversió permet millorar la qualitat del producte i reduir costos de fabricació per ser més competitiu. En el cas d'Embotits Espina els seus recursos físics i financers són bastant limitats, els processos de fabricació són poc automatitzats encara es depèn molt dels esforços dels treballadors i la capacitat en I+D és mínima. La producció del producte s'ha d'enfocar d'acord amb les capacitats i recursos de l'empresa i no en funció del mercat exterior. El mercat va i ve, un dia pot demandar un tipus de producte i el dia següent pot reaccionar amb la demanda d'un producte totalment diferent és un mercat imprevisible. Focalitzar-se i apostar per una línia de producte requereix una inversió molt gran que pot provocar una inestabilitat en l'empresa en cas de que el mercat deixi de demandar aquell producte. Un exemple que explica aquest cas és la marca Kodak que fabricava rotllos de fotografia per a càmeres de fotos i quan es va acabar aquesta era i es va passar a fotografiar amb càmeres més modernes que no necessitaven rotllos fotogràfics, l'empresa no es va saber adaptar a les noves necessitats del mercat i va fer fallida i es va haver de reestructurar de nou. El que ha de fer Embotits Espina és mirar quines són les capacitats que té i enfocar-les i potenciar-les. Mirar amb què és bona l'empresa. Crec que seria un error que Embotits Espina és centrés únicament en la fabricació de gall d'indi, que és un producte que actualment està de moda en els

consumidors pel fet de ser un producte amb menys calories i més sa que no pas el pernil, i abandonar la fabricació de cuits i curats. Embotits Espina es caracteritza per ser una empresa pionera en la fabricació de peça de qualitat, penso que hauria de potenciar i centrar-se en aquesta línia de productes sense deixar de banda el gall d'indi i invertir més en I+D per desenvolupar nous productes d'èxit que permetran donar un valor afegit a l'empresa.

5 ANÀLISI DAFO I OBJECTIUS

5.1 ANÀLISI DAFO

L'anàlisi DAFO és un mètode de planificació estratègica per tal d'avaluar l'àmbit intern mitjançant les debilitats i les fortaleces que presenta l'empresa i l'àmbit extern a través de les oportunitats i les amenaces que es donen en el mercat (Olivera & Hernández, 2011).

5.1.1 Anàlisi intern

- DEBILITATS

Un dels punts dèbils d'Embotits Espina és la seva poca capacitat per invertir en I+D i en tecnologia amb processos de producció més automatitzats que permetrien una millor productivitat i un control dels processos més exacte. El sector càrnic és un sector que no s'ha caracteritzat mai per a ser un referent en innovació i no ajuda a desenvolupar una fase d'investigació.

Un altre aspecte a millorar és el marge comercial d'alguns dels seus productes en cartera que tenen marges negatius, en alguns casos i això pot ser perjudicial a mig termini ja que són productes que no aporten valor a l'empresa.

Embotits Espina té una imatge de marca de qualitat que s'ha anat guanyant amb els més de cent anys de trajectòria, però que actualment no està sabent potenciar. Ha d'agafar un camí per aconseguir avantatges competitiu en relació a la imatge de marca a través de elaborar productes de qualitat mantenint l'essència tradicional.

Un altre punt dèbil que s'ha de corregir és el fons de maniobra negatiu, és fonamental que aquest sigui positiu el qual significa que l'empresa és solvent i pot fer front als seus deutes a curt termini. De cara als bancs, és un punt feble ja que dona una imatge d'inestabilitat i dificulta les gestions per obtenir finançament que és vital si es vol invertir en diferents projectes.

Tot i que fa uns tres anys que s'està començant a invertir en reformar i adaptar les instal·lacions a les noves normatives d'higiene i seguretat i modernitzar-ho a través de la instal·lació de panells a tota la fàbrica, algunes màquines encara tenen més de 15 anys de vida i una productivitat molt més baixa respecte la nova maquinària més tecnològica. Tampoc ajuda el fet de tenir dos centres de producció separats, l'ideal seria concentrar totes les activitats productives en un mateix centre així s'evitarien costos de transport i es reduiria el temps d'espera augmentant la productivitat de l'empresa.

Dins d'alguns processos de producció existeixen colls d'ampolla degut a que les màquines no tenen la capacitat suficient per satisfer la demanda quan aquesta augmenta i això provoca que els nivells de productivitat baixin considerablement.

Dins l'empresa és habitual que existeixi una falta de comunicació i coordinació entre treballadors i que molts cops no quedi clara la informació que es vol fer arribar per part de direcció. Una millor comunicació ajudarà a que no hi hagi tanta confusió i d'aquesta manera s'evitarien conflictes interns.

- FORTALESES

En l'estudi que s'ha anat realitzant al llarg del treball es pot apreciar com Embotits Espina es caracteritza per ser una empresa que manté una bona imatge de marca, una marca associada a productes de qualitat i que es pot potenciar per ampliar mercat i no haver de reduir preu. L'empresa també disposa d'una àmplia gamma de productes que permet cobrir més necessitats del mercat i arribar a un nombre més ampli de consumidors, això només s'aconsegueix amb una alta flexibilitat del procés productiu que permet elaborar diferents productes en poc temps.

Embotits Espina és una empresa líder en el sector de l'exportació, amb una llarga trajectòria que li permet tenir alts nivells de coneixement a l'hora d'exportar els seus productes. El fet d'exportar et permet obrir-te a nous mercats, bàsicament en països emergents i abastir més consumidors en països on la competència no és tant forta. Bona part del personal que treballa a l'empresa porten més de deu anys treballant-hi i això els permet assolir un alt nivell de coneixement i experiència professional en les diferents tasques que duen a terme i els ajuda a prendre decisions més ràpides quan sorgeix algun problema i aportar noves opinions per millorar.

Un altre punt fort de l'empresa, és que ha aconseguit potenciar la seva línia de productes de gall d'indi, ja que com s'ha comentat, els hàbits dels consumidors actuals tendeixen cap a consumir productes més saludables i el gall d'indi és un producte amb una clara tendència a l'alça.

Per una altra banda, per una empresa com Embotits Espina que encara a dia d'avui disposa de sistemes de producció manuals, la mà d'obra és un recurs important i imprescindible. L'empresa dur a terme alguns cursos de formació i preparació i s'intenta tenir al màxim possible de motivats als treballadors.

5.1.2 Anàlisi extern

- AMENACES

El sector en el que es troba l'empresa és actualment dels més importants de l'economia, per el seu alt nivell de consum, producció i creixement. Això pot provocar l'atracció de

nous competidors, a més dels molts que ja hi ha. L'alt índex de competitivitat fa que es requereixi una constant investigació en innovació amb grans inversions que actualment Embotits Espina no està capacitada per fer-ho.

Un factor extern important pel què fa a les vendes, és que molts dels clients són grans àrees comercials que tenen un alt poder de negociació i es fa molt difícil modificar les condicions de venda, amb tanta competència dins del mercat el marge que té l'empresa per negociar amb aquest tipus de clients és molt petit.

Una altra amenaça són els productes substitutius, la tendència dels consumidors és de portar una vida sana, un fet que cada cop és més freqüent i això els pot donar peu a consumir altres tipus de productes com pot ser més fruita, verdura, peix, etc. I també la tendència a comprar en xarcuteries més petites on l'elaboració és artesanal i per tant, més saludable.

En aquest punt, també es troben les exigències legislatives especialment en matèria d'higiene i seguretat, canvis en la normativa política i crisis alimentàries com la que està patint actualment l'empresa amb un alt increment del cost de la matèria primera degut a la crisi porcina de la Xina.

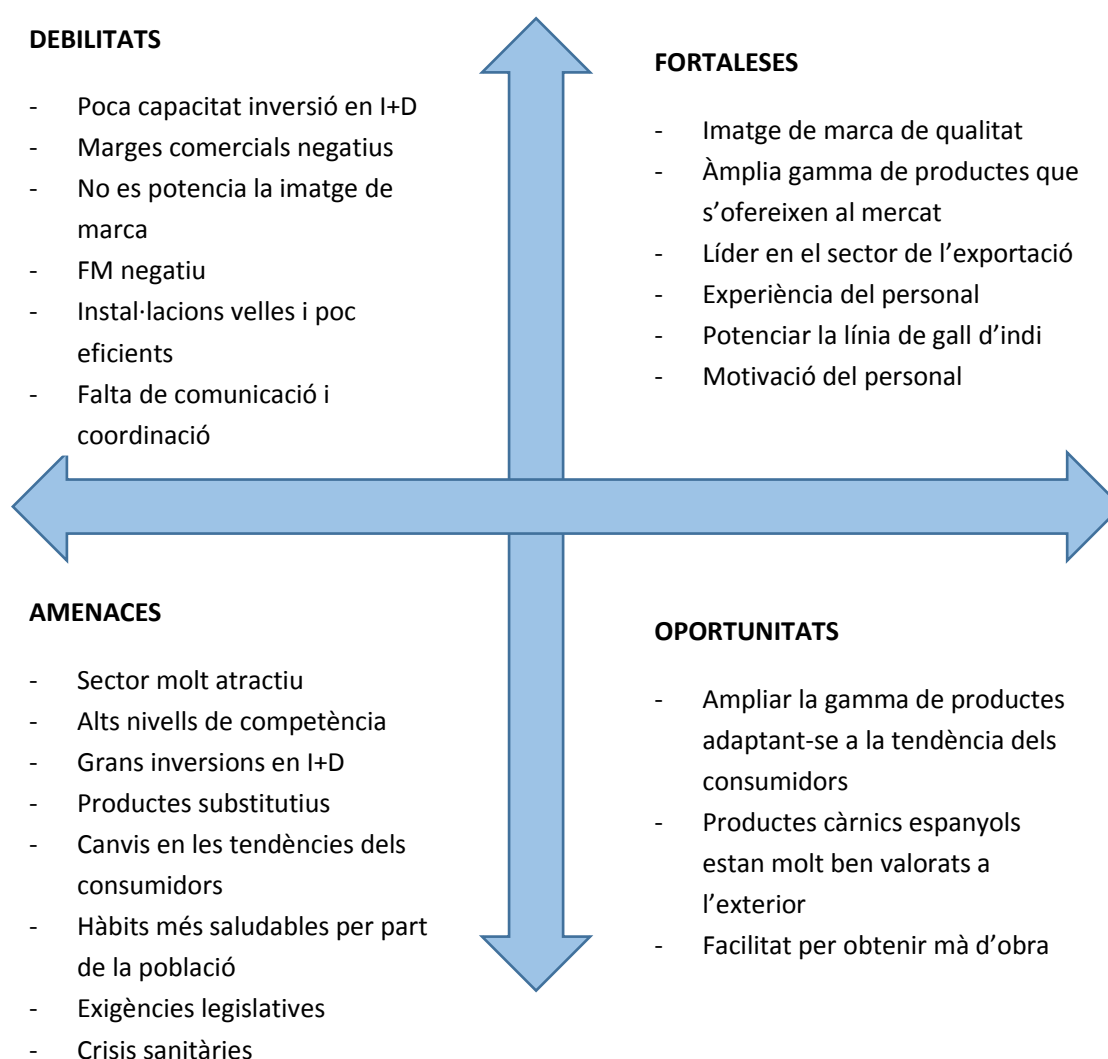
- OPORTUNITATS

Entre les oportunitats que presenta el mercat, es troba la tendència dels consumidors cap a una vida sana, el què permet a l'empresa innovar i crear nous productes per llençar-los al mercat i obtenir avantatges competitius. A més s'ha de tenir en compte la preferència de la societat per a nous tipus d'envasos més individuals que contribueixen a que l'empresa pugui ampliar la seva gamma de productes.

El mercat internacional té molt ben valorat els productes espanyols del sector càrnic fet que suposa una bona oportunitat per exportar el producte a altres països i que Embotits Espina ja fa anys que ho està explotant i s'està obrint cap a nous mercats. Per exemple el mercat romanès és un mercat que valora molt positivament la marca Espina i l'associa a uns productes de qualitat.

Una altra oportunitat és que en el sector càrnic, molta de la mà d'obra, especialment la que treballa en la cadena dels sistemes de producció, és poc qualificada i és més fàcil substituir el personal.

Figura 23. Matriu DAFO. Font: elaboració pròpia a partir de l'anàlisi previ.



5.2 ESTRATÈGIES ADOPTADES EN FUNCIÓ DEL DAFO

A partir de l'anàlisi intern i extern de l'empresa es poden desenvolupar un seguit d'estratègies que pot adoptar l'empresa:

- **ESTRATÈGIES DEFENSIVES** (Amenaces-Fortaleses)

Aquest tipus d'estratègies consisteix en combatre les amenaces que presenta el mercat mitjançant les fortaleses amb les que compta l'empresa. Així podem determinar que davant de l'amenaça dels productes substitutius i dels competidors s'ha de formular una estratègia en màrqueting que reflecteixi la qualitat de totes les gammes de productes aprofitant la bona imatge que disposa l'empresa i potenciar aquells productes més saludables com la línia de gall d'indi. Davant les tendències canviant dels consumidors, l'empresa ha d'aprofitar el seu equip humà, que té una

àmplia experiència i coneixements i els recursos tecnològics dels que disposa (intentant invertir més en aquest àmbit) per desenvolupar nous productes que s'adaptin al que demana el mercat.

Embotits Espina ha implementat recentment un sistema de Gestió de Qualitat que permet analitzar i corregir els errors que es produeixen durant el procés de producció per així millorar la seva eficiència i complir amb les vigents normatives sanitàries.

- ESTRATÈGIES OFENSIVES (Oportunitats-Fortaleses)

Aquesta estratègia consisteix en beneficiar-se de les oportunitats que es donen en el mercat utilitzant les fortaleses amb les que compta l'empresa. El canvi de tendències dels consumidors, degut a les preocupacions per portar a una alimentació més saludable, és una oportunitat per a què l'empresa innovi en nous productes. Embotits Espina també hauria d'aprofitar la imatge de qualitat dels productes càrnics espanyols juntament amb l'experiència exportadora de l'empresa per expandir-se a nous mercats. L'empresa també es preocupa per el medi ambient, seria important fer entendre als consumidors que Embotits Espina no només es preocupa per obtenir beneficis sinó que també s'interessa per una millor sostenibilitat.

- ESTRATÈGIES DE SUPERVIVÈNCIA (Amenaces-Debilitats)

En aquest punt es tracta de reduir o eliminar les debilitats que es donen en l'empresa, perquè a la mateixa vegada disminueixin també les amenaces que es presenten en l'entorn. L'empresa hauria d'invertir més en I+D per tal d'incentivar la innovació de nous productes que permetin obtenir avantatges competitius. També ha de millorar el marge comercial amb diferents clients i apostar per clients amb marges unitaris més beneficiosos com pot ser el sector de l'hostaleria o clients industrials. Al tenir un marge de maniobra negatiu, l'empresa disposa de poc actiu líquid per fer front als deutes a curt termini i això és perillós, especialment en aquesta crisi porcina a la Xina que ha aparegut recentment que ha provocat que augmentés el preu de la matèria primera més d'un 40%.

- ESTRATÈGIA DE REORIENTACIÓ (Oportunitats-Debilitats)

Aquesta estratègia tracta d'aprofitar les oportunitats que ofereix el mercat i disminuir a la mateixa vegada les debilitats de l'empresa per crear una major rendibilitat. Embotits Espina hauria d'aprofitar la marca de productes de qualitat del sector càrnic espanyol per ampliar la seva cartera de clients amb uns marges comercials beneficiosos i també

l'ajudarà a potenciar la seva pròpia imatge de marca en termes de qualitat. La facilitat per obtenir mà d'obra pot ajudar a incrementar la producció.

Figura 24. Estratègies anàlisi DAFO. Font: elaboració pròpia a partir de l'anàlisi previ.

	Amenaces	Oportunitats
Debilitats	Estratègia de supervivència	Estratègia de reorientació
Fortaleses	Estratègia defensiva	Estratègia ofensiva

5.3 ESTABLIMENT DELS OBJECTIUS ESTRATÈGICS

Els objectius d'una empresa són recursos molt importants per l'orientació dels esforços dels col·laboradors de l'empresa ja que són els punts de referència per aconseguir els resultats necessaris. A través de la missió, visió i valors de l'empresa i d'un anàlisi intern i extern, l'empresa elabora d'una manera clara i precisa els objectius que vol aconseguir en un temps determinat i quines accions durà a terme per aconseguir-ho. A més d'establir un control sobre aquests objectius estratègics per conèixer en quina mesura s'estan complint i ajudant a l'empresa.

Aquests objectius han de ser definits de forma clara, precisa i comprensible i han d'expressar les últimes metes i les més importants que permetin a l'organització orientar-se cap a la seva missió i visió. Com més fàcil sigui d'interpretar-los més àgil serà aconseguir els resultats desitjats. Un cop exposats dels objectius, el següent pas serà formular les estratègies que són les accions de com s'aconseguiran aquests objectius.

5.3.1 Objectius des d'una perspectiva financera

Degut a que els factors clau en aquest punt són l'increment de l'import net de la xifra de negocis, la internacionalització, la millora del rendiment, la reinversió de beneficis; els objectius que es poden establir des d'aquesta perspectiva són:

- Augmentar el benefici de l'empresa un 10% el pròxim any
- Reinvertir el 5% dels beneficis en investigació i desenvolupament de productes i millorar-ne els actuals.
- Corregir el fons de maniobra que actualment és negatiu. Aquest és un objectiu primordial per a l'empresa ja que és clau tenir un fons de maniobra positiu per tal de poder aconseguir finançament.
- Establir relacions en nous mercats internacionals i posicionar la marca a l'estranger.
- Passar part del deute a curt termini a deute a llarg termini.
- A dos anys vista, arribar als 30 milions d'euros a nivell de facturació.
- Millorar la rendibilitat del negoci, especialment pel què fa a la cartera de clients, intentar que els marges comercials unitaris siguin tots positius i beneficiosos per a l'empresa.

5.3.2 Objectius des d'una perspectiva de clients i mercats

Dins d'aquests objectius bàsicament s'hi troba la relació de l'empresa amb els seus clients, la seva satisfacció, l'obtenció de nous clients, a quins mercats vol expandir-se, etc.

- Augmentar la satisfacció dels clients mitjançant un estudi de mercat i oferint una atenció més personalitzada.
- Augment de la quota de mercat de l'empresa a nivell nacional un 10% més respecte l'actual.
- Captació de nous clients, incrementant el seu percentatge en un 15%, a través de nous productes que cobreixin les seves necessitats com és el cas de productes amb envasos amb menys impacte medi-ambiental i/o l'elaboració d'embotits vegetals.
- Incrementar l'expansió de la marca Espina a nous mercats del sector llatí-americà.
- Augmentar en un 10% la venda de productes d'hostaleria i clients industrials i reduir la venda a les grans superfícies.

- Aplicar una estratègia de diferenciació marcada per una relació qualitat-preu potenciant la imatge de marca de qualitat de l'empresa per aconseguir avantatges competitiu.

5.3.3 Objectius des d'una perspectiva de processos interns

Aquests objectius fan referència als processos de producció de l'empresa i altres procediments interns. En destaca la qualitat dels productes i serveis, les innovacions en els processos de fabricació, la reducció de productes en mal estat i de mermes, la disminució dels costos que suposen aquestes operacions, etc.

- Reducció dels productes caducats i/o en mal estat en un 10%.
- Augment de l'eficiència dels processos productius, reduint al màxim possible els temps d'espera en els diferents colls d'ampolla existents.
- Adquisició de nova maquinària productiva que millori els processos.
- Millora de la publicitat de l'empresa a través de nous canals.
- Millorar el servei de logística a l'hora de servir la mercaderia als clients, intentant que no es generin retards ni errors de productes equivocats.
- Major control en els productes en estoc que té l'empresa i ajustar-lo al màxim possible al necessari, mantenint sempre un estoc de seguretat i evitant costos de possessió d'estocs.
- Centralitzar les dos plantes de producció en una de sola. Traslladar la fàbrica on es llesquen i s'envasen els productes a la fàbrica principal del Polígon Mas Bauló.

5.3.4 Objectius des d'una perspectiva aprenentatge-creixement

Aquests objectius es basen en una perspectiva de clima laboral favorable, el foment dels grups de treball i motivació, etc.

- Augment de la formació, amb l'aplicació de cursos que intervinguin en un desenvolupament intel·lectual i tècnic dels treballadors, especialment per aquells que tinguin un lloc de treball de més responsabilitat.
- Promoure la cultura de compromís i lleialtat en el treball.
- Establir un sistema d'incentius com a recompensa d'aconseguir els objectius.
- Promoure la conscienciació de la seguretat laboral.

- Millorar la coordinació i cooperació entre treballadors per així evitar problemes de comunicació que perjudiquen al procés productiu.

6

**DESENVOLUPAMENT
D'ESTRATÈGIES**

6.1 ESTRATÈGIA COMPETITIVA DE PORTER

Aquesta estratègia marca com l'empresa pot aconseguir un avantatge competitiu respecte els seus competidors obtenint un rendiment superior a ells (Michael, Porter, 1966). Per diferenciar-se de la competència es pot optar per dos tipus d'estratègies: l'estratègia basada en baixos costos i/o l'estratègia basada en la diferenciació que a la vegada es poden dividir en tres o quatre mitjançant la segmentació del mercat. La base fonamental per obtenir aquesta rendibilitat superior a la resta és aconseguint un avantatge competitiu sostingut en el temps mitjançant una estratègia empresarial.

Taula 8. Estratègia competitiva de Porter. Fon: elaboració pròpia a partir de la web www.economipedia.com

		<u>AVANTATGE</u>	
		<u>ESTRATÈGIC</u>	
		Exclusivitat percebuda per el client	Posició de baix cost
<u>OBJECTIU ESTRATÈGIC</u>	Tot un sector industrial	DIFERENCIACIÓ	LIDERATGE EN COSTOS
	Segment en particular	SEGMENTACIÓ	

Tal i com es mostra en la taula anterior, l'empresa pot triar quina estratègia és la que li convé més en funció dels seus recursos i capacitats. L'estratègia basada en costos consisteix a vendre els productes a un preu inferior al de la competència, els productes no necessiten ser els millors. Es basa en la creació d'economies d'escala en tots els passos del procés empresarial, fet que tindria més sentit en mercats grans. Els riscos als que es sotmet l'empresa amb aquest tipus d'estratègia és una limitació per part dels competidors, la possibilitat de que la innovació tecnològica deixi desfasat els processos productius i els hàbits dels consumidors que passin a valorar altres característiques per sobre del preu. És una estratègia que se sol utilitzar quan els productes estan molt estandarditzats (s'ofereixen molts productes iguals en preu i qualitat) i també quan existeixen poques maneres de aconseguir la diferenciació dels productes. La font principal de l'avantatge competitiu basat en el lideratge de costos té el seu origen en

l'aprenentatge que consisteix en què el temps de fabricació d'una unitat del producte disminueixi conforme es van fabricant un major nombre d'unitats d'aquell producte. També és important l'experiència de l'empresa en el sector i una tecnologia innovadora que permeti una major eficiència dels processos productius.

L'estratègia de diferenciació es basa en donar al producte una qualitat única que és valorada de forma positiva per els consumidors i que permet establir uns preus superiors. Bàsicament aquesta qualitat única es pot donar en moltes característiques del producte però especialment en aquest cas seria la qualitat del producte. A diferència del lideratge en costos, la diferenciació no és exclusiva d'una sola empresa, sinó que varies empreses poden compartir la mateixa característica tot i que les característiques diferenciadores són difícils d'imitar a curt termini. El risc d'aplicar l'estratègia de diferenciació és que els consumidors no valorin suficientment el producte.

La segmentació del mercat es basa en centrar-se en un segment específic del mercat, en un grup concret de consumidors, un mercat geogràfic o una línia de productes. L'empresa es dirigeix a un mercat més petit però més eficient. El problema és que la competència es dirigeixi al mateix mercat, que la segmentació no estigui ben feta i que es perdin oportunitats en altres segments de mercat.

L'estratègia adoptada per Embotits Espina és la de la diferenciació, sense deixar de banda la reducció de costos de l'empresa. Embotits Espina té una imatge de marca de qualitat i tradició que s'ha de potenciar i existeix la base per fer-ho. S'ha de seguir el camí d'apostar per la qualitat dels productes, intentant elaborar-los el màxim de bé possible amb una qualitat mitjana-alta. L'empresa disposa de un equip humà suficientment experimentat i amb uns coneixements tècnics elevats, degut a l'experiència que han anat adquirint al llarg dels anys, per tal de investigar i incrementar el nivell de qualitat del productes juntament amb l'ajuda de la imatge de marca que facilita aquesta diferenciació ja que no s'ha de crear una marca des de zero, que representa un procés llarg i costós. És impossible que una empresa com Embotits Espina pugui competir en un lideratge de costos contra empreses de la competència tant potents com El Pozo, Campofrío, Argal, Noel que disposen d'unes economies d'escala molt potents, podent fabricar molts volums de manera estandarditzada i utilitzen també una tecnologia innovadora capaç de més eficients els processos de producció podent reduir notablement el cost de fabricació. L'objectiu és elaborar productes de qualitat a un preu que no es dispari molt de la mitjana ja que s'observa com la preferència dels consumidors és la de escollir productes saludables però el més econòmics possible. És per això que Embotits Espina s'ha marcat rebaixar els costos de fabricació a través de millorar l'eficiència dels seus processos de producció com invertir en nova maquinària que incrementa el nivell de qualitat del seu funcionament i és més eficient i reduir el temps d'espera el mínim possible dels productes en curs en els diferents colls d'ampolla.

Embotits Espina no és centra en un mercat específic, sinó que s'intenta incrementar la quota de mercat a través de la venda de productes de qualitat a nous mercats emergents i expandir-se el màxim possible. En el món dels productes càrnics elaborats és molt difícil centrar-se en un mercat específic degut a que els productes en general estan poc diferenciats i el què fan la majoria d'empreses del sector és tenir una gran varietat de línies de productes en cartera per abastir el màxim de mercats possibles i així poder guanyar quota de mercat.

6.2 ESTRATÈGIES CORPORATIVES

L'estratègia corporativa defineix fins a on vol arribar l'empresa i com es recorre aquest camí per tal d'aconseguir els objectius. Tracta d'identificar les activitats o negocis els quals l'empresa es vol dedicar. Implica adoptar una perspectiva de conjunt, en què és rellevant la seva orientació futura –definició de visió, missió, valors i objectius-. (Navas y Guerras, 2016).

La diferència de l'estratègia corporativa respecte l'estratègia empresarial, és que la primera es refereix al pla d'actuació de la companyia en relació al mercat global, mentre que la segona es focalitza en la competència dintre del propi sector d'activitat. La determinació dels països en els quals operarà l'empresa o els projectes de comercialització dels seus productes estarien dins l'estratègia corporativa. L'estratègia corporativa és en què es basarà l'empresa i l'estratègia empresarial o competitiva és amb què es diferenciarà, que en el cas d'Embotits Espina seria la diferenciació en termes de qualitat del producte.

6.2.1 Estratègies de desenvolupament i creixement empresarial

L'empresa ha optat per el creixement a través de la penetració, oferent productes ja coneguts, però amb fórmules millorades que garanteixin la seva qualitat i l'elaboració de nous productes com els cuits i curats en envasos sostenibles per el medi ambient, que actualment ja s'estan venent en el mercat i més a llarg termini, es considerarà la viabilitat del projecte de la fabricació d'embotit vegetal. Tot això es farà mitjançant la creació d'una nova capacitat productiva a través de l'adquisició de noves màquines que substitueixin i ampliïn les ja existents, que milloraran molt més la productivitat actual i el creixement mitjançant els recursos propis on una part servirà fer finançar el projecte d'investigació i desenvolupament de l'embotit vegetal o també és pot finançar amb préstecs a llarg termini. Aquest projecte està en fase molt inicial encara, de moment s'està estudiant el mercat per analitzar la viabilitat del projecte, es té previst que aquest projecte vagi a càrrec d'Embotits Espina però tampoc es descarta poder-ho subcontractar amb alguna altra empresa i que s'ocupi del projecte. Com s'ha dit, de moment és una decisió que està per estudiar ja que comporta un alt nivell d'inversió en



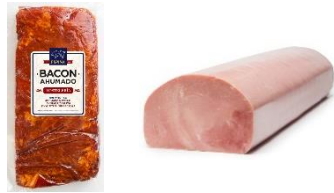

maquinària i equips d'investigació i desenvolupament per dur a terme l'elaboració d'aquest nou producte.

El què si que ja és una realitat és l'oferta de productes actuals amb un nou format d'envasat molt més sostenible per tal de col·laborar a reduir la petjada ecològica. L'objectiu és anar introduint al mercat cada cop més productes envasats amb aquest tipus que són envasos que l'empresa compra a diferents proveïdors i que estan tenint una bona valoració per part del mercat.

Per tal de millorar la marca i dotar-la de una millor tecnologia, s'invertirà un 1% de la facturació anual a millores tecnològiques, equipament productiu, suport a la marca i promocions.

Per representar millor aquesta estratègia de creixement empresarial s'utilitza la matriu d'Ansoff (figura 66), també coneguda com a matriu producte-mercat, és una eina estratègica empresarial i de màrqueting estratègic que determina la direcció estratègica de creixement d'una empresa (Ansoff, 1965). Relaciona els productes amb els mercats, classificant-los en base al criteri de novetat o actualitat. Com a resultat s'obtenen quatre quadrants amb informació sobre quina és la millor opció a seguir: estratègia de penetració de mercats, estratègia de desenvolupament de nous productes, estratègia de desenvolupament de nous mercats o estratègia de diversificació.

Figura 25. Matriu d'Ansoff. Font: elaboració a partir de l'anàlisi previ.

		PRODUCTES	
		ACTUAL	NOUS
MERCATS	ACTUAL		
	NOUS		

L'estratègia de penetració en el mercat consisteix en veure la possibilitat d'obtenir una millor quota de mercat treballant amb productes actuals en mercats que s'operen actualment. Aquesta estratègia és la que ofereix una major seguretat i un menor marge d'error, ja que s'opera amb productes coneguts en mercats que també es coneixen. En aquest àmbit s'hi troben les diferents reformes que ha fet l'empresa, destinades a la preparació de productes ja coneguts en el mercat amb la finalitat d'obtenir una major rendibilitat com és el cas del pernil extra cuit o la línia de gall d'indi. A més es tracta d'augmentar la freqüència de compra dels clients a través d'accions publicitàries com promocions o descomptes i atraure clients de la competència mitjançant mostres dels productes o millorant la imatge.

La segona estratègia és la de desenvolupament de nous productes per als mercats on s'opera actualment. Els mercats estan en continu moviment i per tant el canvi és constant, és per això que a vegades s'han de llençar nous productes o modificar els actuals per satisfer les necessitats generades per aquests canvis. Recentment Embotits Espina ha tret al mercat un seguit de productes envasats amb plàstic reciclable o cartró perquè creu que és important fomentar un respecte cap al medi ambient i els consumidors ho valoren molt positivament. També es va treure al mercat una nova línia de productes de gall d'indi, que és pit de gall d'indi amb trossets de pinya o taronja. Aquest tipus de productes no s'han acabat de consolidar en el mercat tal i com es tenia previst però a dia d'avui encara estan en cartera i es venen alguns quilos durant l'any.

L'estratègia de nous mercats planteja si l'empresa es pot desenvolupar en nous mercats amb els seus productes actuals. Per dur a terme aquesta estratègia és necessari identificar nous mercats geogràfics, nous segments de mercat i nous canals de distribució. En aquest cas, Embotits Espina s'ha expandit per a nous mercats com Cuba i la República Dominicana on s'hi factura grans volums de quilos amb peça de bacó d'hostaleria i es té previst que aquest creixement vagi en augment els pròxims anys.

Per últim, l'estratègia de diversificació, és necessari estudiar si existeixen oportunitats per desenvolupar nous productes per a nous mercats. Aquesta estratègia és la última opció que ha de escollir una empresa ja que l'empresa no té coneixement sobre els nous productes que comercialitzarà ni els mercats on operarà, tindrà un major risc al fracàs. Dins d'aquesta estratègia s'hi trobaria l'embotit vegetarià, que de moment, Embotits Espina està analitzant el mercat per estudiar la viabilitat del projecte ja que requereix d'una alta inversió en I+D. Totes les quatre estratègies són vàlides per a l'empresa, però no totes comporten el mateix risc ni aporten un mateix valor afegit. La estratègia de diversificació (nous mercats-nous productes) és la que suposa més risc però també amb la que pots obtenir un fort avantatge competitiu.

6.2.2 Estratègies d'internacionalització

Embotits Espina es decanta per una estratègia d'internacionalització a través de l'exportació. Es tracta d'una internacionalització gradual, ja que exporta els seus productes mantenint la fabricació a la seu nacional. L'estratègia de l'empresa és apostar per mercats poc madurs, és a dir mercats emergents, però potents amb un important creixement del seu PIB. Fa uns anys Embotits Espina ja va apostar per obrir-se a nous mercats com Colòmbia, Líban, Cuba i la República Dominicana. L'expansió en aquests nous mercats han permès a l'empres augmentar la seva quota de mercat i entrar en nous sectors com el de l'hostaleria.

Embotits Espina té com a objectiu expandir-se més cap a el mercat llatí-americà, amb recents relacions comercials a Panamà, i es té previst augmentar la quota de mercat en aquests països bàsicament amb la venda dels productes per a cadenes hoteleres que és un mercat on l'empresa hi ha entrat de bon peu i s'està fent forta en aquest sector amb productes de qualitat i amb un marge comercial molt beneficiós i a més suposa la facturació de milers de quilos al mes que ajudaran a arribar a l'objectiu marcat de 30 milions de quilos anuals. La intenció es arribar a aquests mercats a través de comercials que l'empresa ha incorporat en plantilla i que coneixen el sector, aquests comercials estableixen contactes amb clients de la zona, aprofitant el nom que s'ha fet la marca Espina i es comencen les relacions comercials amb els clients per tal d'arribar a un acord. Sense aquests comercials seria molt difícil arribar a aquests països degut a que són països encara poc coneguts comercialment i és complicat accedir-hi.

Embotits Espina es caracteritza per ser una empresa amb un gran volum d'exportació. Més del 60% dels seus productes es facturen a països estrangers repartits per tot el món. Espina exporta a més de 25 països repartits entre Europa, Àsia i Amèrica del Sud i antigament, fa un parell d'anys, també es venia al continent africà, més concretament a Algèria i Benín que se'ls hi venia embotit "halal". Des del departament d'exportació d'Espina a Vic s'organitzen i s'envien les comandes a qualsevol lloc del món. En la majoria de casos, la mercaderia va amb tràilers a través d'una empresa de logística externa, i en el cas dels països de l'Amèrica del Sud es transporta amb camió fins al port i després aquesta es carrega als ferris en direcció al lloc assignat. Només amb un client se li fa el transport via aèria, és un client de Shanghai on la mercaderia es porta a l'aeroport per ser carregada i viatge amb avions especials per al transport de mercaderies aèries.

Embotits Espina disposa de una àmplia xarxa de venedors com a Portugal i Romania, on hi ha comercials especialitzats dedicats a atacar aquell mercat, i en el mercat nacional també es compta amb representants comercials a Galícia, Illes Canàries, Madrid i les Illes Balears. En el cas de Romania, existeix una delegació pròpia a Bucarest amb oficines comercials on hi treballen 5 treballadors que s'encarreguen de la gestió i l'organització

en el país. Fa 5 anys l'empresa també venia al mercat rus, era un mercat que s'hi venia des de feia 20 anys, però l'any 2015 Rússia va prohibir les exportacions càrniques al país i ja no s'hi ha pogut accedir més. Després d'una trajectòria de més de 25 anys exportant, la companyia ha aconseguit personalitzar alguns productes segons les preferències de cada mercat, és suficientment flexible per adaptar-se a les diverses necessitats de cada país i gràcies a això l'empresa s'ha pogut expandir a per gairebé tot el món. En alguns d'ells, la marca Espina, ja fa temps que gaudeix d'una bona implementació i popularitat com és el cas de Romania, que la marca ha aconseguit fer-se una imatge dins del mercat i per els clients és considerada com una marca de qualitat i un producte de alt nivell. Aconseguir que els consumidors t'associïn amb una marca d'*alt standing* no és una feina fàcil i que s'aconsegueix a curt termini. Això ha permès fer-se un forat dins d'aquest mercat, que és el mercat més important que té l'empresa pel què fa a beneficis obtinguts, un total de 200.000 mil euros l'any 2019, i l'objectiu és potenciar-lo i cuidar-lo per incrementar les vendes ja que són productes amb un marge comercial molt bo. Però el mercat romanès no és el mercat amb un volum més gran de facturació, sense tenir en compte el mercat nacional, el país amb més volum de facturació tant pel què fa a quilos com a unitats monetàries, amb un total de 1.449.408,54 quilos valorats en 4.774.233 euros. El problema en aquest mercat és que la majoria dels productes tenen marges comercials molt ajustats, o fins i tot en algun cas són negatius, ja que si es vol facturar molts quilos s'ha de ser competitiu i es per això que molts productes tenen marges molt justos.

Per poder exportar molts països et demanen obligatòriament certificats emesos per entitats d'auditoria que certifiquen la garantia de tot el procés productiu. Al ser una empresa amb vocació exportadora, s'homologuen regularment les instal·lacions als més alts estàndards de qualitat requerits per vendre els productes en els mercats més exigents. Actualment Espina disposa del certificat IFS alemany i de la homologació específica per el mercat anglosaxó: British BRC Homologation. Els compliment d'aquests estàndards garanteix els millors resultats en infraestructures i en el sistema productiu.

Embotits Espina com he dit abans, es caracteritza per ser una empresa líder en exportació. Dedicar part dels seus esforços al comerç internacional sense deixar de banda el mercat nacional, que tirant d'història és el mercat on va començar a vendre durant els seus inicis i alguns dels seus clients encara els manté.

Figura 26. Comparació en quilos de la facturació a nivell nacional i exportació. Font: elaboració pròpia



TOTAL QUILOS (2019): 5.241.815

Extraient conclusions del gràfic corresponent a la figura 41 es pot observar com hi ha gairebé un equilibri entre el mercat nacional i l'exportació. Però aquest gràfic ens proporciona més valor si es compara amb les dades del 2018, on el mercat nacional suposava el 68% i l'exportació el 32%. Només amb un any l'exportació s'ha equilibrat pel què fa a quilos facturats. Aquest augment no es deu a un major increment de l'exportació (que si que ha augmentat lleugerament respecte l'any passat) sinó a la caiguda de més de 2.000.000 de quilos degut a la pèrdua del client Comapa que suposava la majoria de quilos facturats en aquest mercat.

Si enlloc de quilos totals, ho comparem amb euros obtinguts el resultat és el següent:

Figura 27. Comparació en euros de la facturació a nivell nacional i exportació. Font: elaboració pròpia



TOTAL EUROS (2019): 18.061.667

Si fem el mateix anàlisi amb el total de facturació en unitats monetàries es veu com els percentatges respecte al total són molt similars que els quilos venuts. La diferència és que amb euros el percentatge del mercat nacional (47%) és inferior al mercat estranger (53%). L'exportació ha agafat més pes que pot ser degut als tipus de productes facturats que es venen a un preu més elevat que no pas als del mercat espanyol tal i com es representa en el gràfic corresponent a la figura 42.

Països de venda

A continuació, en la taula 1, es detalla tots els països mundials (inclòs Espanya) que fan referència a la facturació total d'Embotits Espina tant en quilos com en euros de l'any 2019:

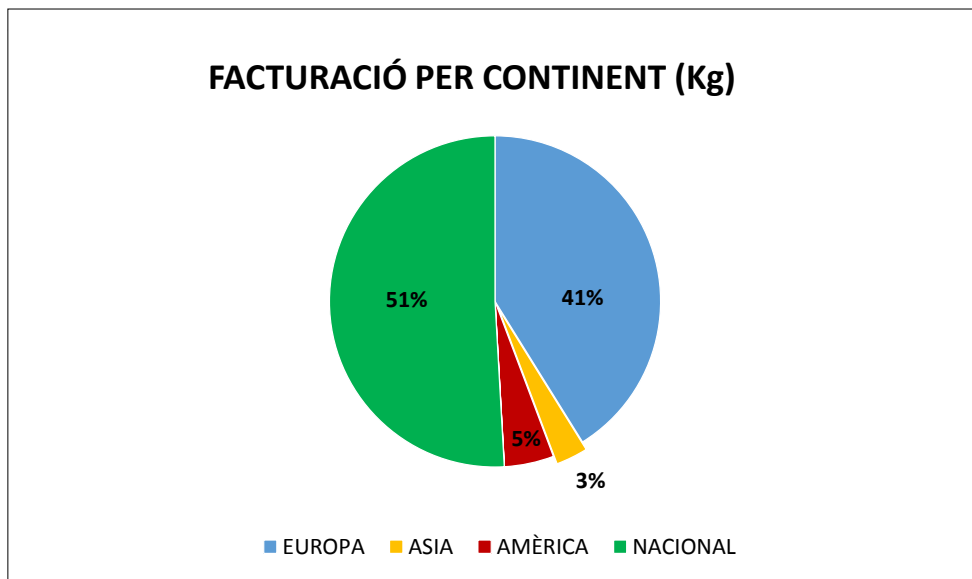
Taula 9. Països on ven Embotits Espina. Font: elaboració pròpia a partir de dades d'Embotits Espina.

<u>PAÍS</u>	<u>EUROS</u>	<u>% EUROS</u>	<u>QUILOS</u>	<u>% QUILOS</u>
HOLANDA	132.396,05	0,73%	60.015,25	1,11%
MALTA	192.593,61	1,07%	42.071,32	0,78%
TIMOR	4.439,42	0,02%	678,81	0,01%
ANDORRA	72.987,28	0,40%	11.094,26	0,20%
BULGÀRIA	55.768,35	0,31%	31.028,34	0,57%
LÍBAN	580.184,99	3,21%	165.067,39	3,04%
GUATEMALA	11.124,57	0,06%	1.782,12	0,03%
FRANÇA	493.788,65	2,73%	131.328,18	2,42%
ROMANIA	1.528.581,03	8,46%	380.675,80	7,02%
REPÚBLICA D'IRLANDA	436.857,88	2,42%	57.873,18	1,07%
GRAN BRETANYA	82.419,10	0,46%	25.271,63	0,47%
GRÈCIA	56.908,33	0,32%	13.083,91	0,24%
LITUÀNIA	136.715,36	0,76%	19.167,20	0,35%
REP. DOMINICANA	474.548,70	2,63%	113.700,81	2,10%
ESpanya	8.447.979,42	46,77%	2.759.359,29	50,89%
POLÒNIA	10.157,58	0,06%	1.032,64	0,02%
XINA	36.226,93	0,20%	4.432,98	0,08%
CUBA	385.505,72	2,13%	116.278,85	2,14%
ALEMANYA	31.241,66	0,17%	8.030,89	0,15%
BÈLGICA	1.304,81	0,01%	232,60	0,00%
PORTUGAL	4.744.233,88	26,27%	1.449.408,54	26,73%
COLÒMBIA	145.704,06	0,81%	30.201,08	0,56%
TOTAL	18.061.667		5.421.815	

En total Embotits Espina exporta a 21 països de tot el món més el mercat nacional. Es factura a tots els continents menys a Oceania i a l'Àfrica, és el primer any que no es factura res en el continent africà, els anys anteriors es facturaven uns 600 quilos l'any a Burkina Faso i al Benín. La majoria dels països són de la Unió Europea i alguns països llatí-americans. El país europeu on més es factura és Portugal, on es ven a moltes grans àrees però amb marges molt ajustats, i l'objectiu es potenciar el mercat romanès que

actualment representa el 7% del total i s'espera incrementar aquest percentatge en el futur. A l'Àsia, la majoria dels quilos facturats van a parar al Líban, on ja fa uns anys que s'hi ven gall d'indi "halal" per el mercat musulmà i també una petita part a la Xina. Pel què fa a Amèrica, els dos països més importants i amb més volum són Cuba i la República Dominicana amb un 2% cada un i un dels objectius es centrar-se en aquesta zona en creixement sobretot pel què fa a l'hostaleria que és on van a parar la majoria dels productes venuts.

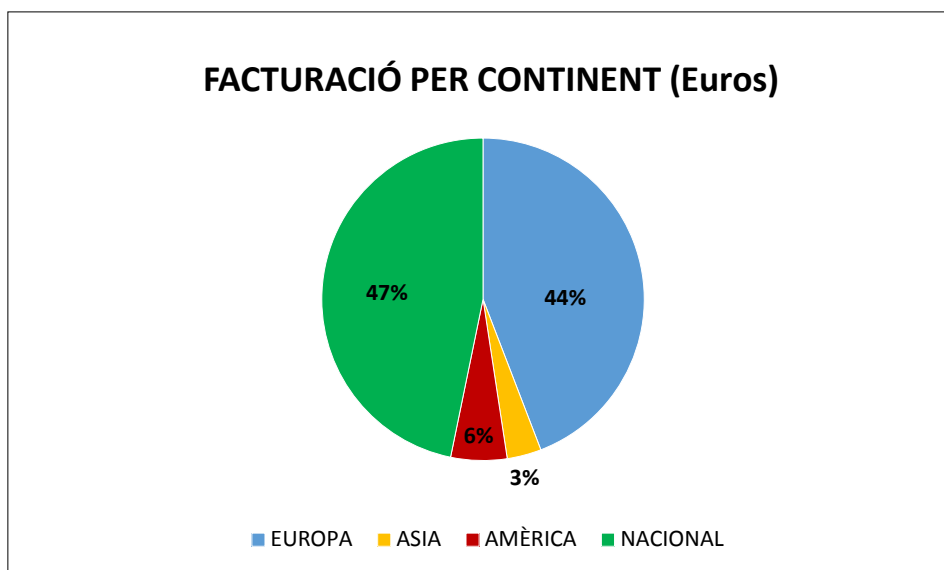
Figura 27. Percentatge en quilos de facturació per continent. Font: elaboració pròpia.



TOTAL QUILOS: 5.421.815

El mercat nacional acapara més de la meitat de la facturació total en quilos tal i com es mostra en la figura 43. Ha baixat un 17% respecte el 2018 com a conseqüència de com he comentat anteriorment, s'ha perdut a Comapa que era un client que suposava una facturació de 2 milions de quilos anuals i això s'ha vist perjudicat amb el resultat d'aquest any. En canvi les exportacions al mercat europeu han augmentat un 12% respecte el 2018 però no a causa d'una pujada de quilos en aquest mercat sinó a causa del descens del mercat nacional perquè la facturació en quilos al mercat europeu comparant el 2018 i 2019 només varia en 100.000 quilos. Al mercat americà el percentatge ha crescut més de la meitat, s'ha passat del 1.38% del 2018 al 5% del 2019, en aquest cas si que s'han duplicat els quilos facturats que com he comentat, l'objectiu és potenciar aquest mercat i sembla a ser que va pel bon camí, s'han obert acords comercials amb diferents cadenes hoteleres de la zona per tal d'incrementar la facturació per créixer més any rere any. Per últim, el continent asiàtic ha suportat un lleuger descens dels quilos facturats, són uns 20.000 menys que el 2018 degut a la baixada de facturació al Líban i a la Xina. I si ho comparem amb euros el resultat és el següent:

Figura 28. Percentatge en euros de facturació per continent. Font: elaboració pròpia



TOTAL EUROS: 18.061.667

Si ho comparem a nivell d'euros facturats, corresponent a la figura 44, s'observa com el mercat espanyol ha baixat quatre punts en comparació amb els quilos facturats que pot ser a causa de preus més ajustats que en altres mercats o perquè el mix de productes venuts tenen un preu més baix. Al 2018, el pes total en euros suposava un 59% que com he dit abans estava constituït per el client Comapa que aportava més de 5.000.000 euros en facturació. Pel què fa a l'exportació a països de la Unió Europea el percentatge és molt similar en relació als quilos facturats i ha experimentat un lleuger descens de 400.000 euros en comparació amb l'any 2018. El mercat asiàtic s'ha mantingut estable durant aquests anys, la seva facturació és molt similar a l'any 2018. En canvi el mercat americà, igual que en el cas dels quilos facturats, el seu creixement en euros també ha duplicat les xifres de l'any anterior sobrepasant ja el milió d'euros i es preveu que aquesta xifra vagi creixent durant els pròxims anys.

Objectius referents als mercats

Actualment Embotits Espina té quatre objectius marcats en vermell sobre la taula que pretén abordar a curt i mig termini que són:

- Obrir noves rutes comercials a països nòrdics: És un mercat que ja fa uns anys que es vol atacar i obrir nous projectes comercials en aquesta zona del nord d'Europa, especialment a Dinamarca on a dia d'avui ja s'hi facturen alguns productes i s'està estudiant l'opció que en aquest any 2020 es comenci a vendre productes a Noruega i també Suècia. Això es faria a través de la contractació de comercials ubicats en aquests països i que dominen el mercat i estudiarien la manera de com accedir-hi. Aquest, es un mercat amb productes de qualitat amb un preu de venda bastant alt.

- Ampliar el mercat en països de Centre-Amèrica: Donada la bona experiència obtinguda en la venda de productes a la República Dominicana i vist que és un mercat en creixement amb uns bons marges comercials, l'objectiu és ampliar la zona venent a més països com Panamà que s'està analitzant la viabilitat del projecte per començar-hi a vendre dintre de poc temps.
- Potenciar el mercat romanès. A Romania, Embotits Espina ja fa uns anys que posseeix una delegació amb unes oficines que s'encarreguen de gestionar tot lo relacionat amb el país. És un dels països amb uns marges comercials més grans i que aporta bona part dels beneficis de l'empresa. Fa uns quatre anys que es va invertir en aquest mercat per intentar reflotar-lo i crear una nova marca d'empresa que ha resultat tenir èxit entre els consumidors.
- Incrementar el volum de vendes a Cuba que igual que la República Dominicana, que fa un parell d'anys que s'hi va començar a vendre i els resultats no paren de créixer positivament doblant les vendes de l'any anterior. El producte estrella que més es factura és el bacon hostaleria que va destinat a cadenes hoteleres i es preveu que en els pròxims anys vagi en augment. Embotits Espina ha pogut obrir-se mercat en aquests països gràcies a un comercial especialitzat en aquest tipus de mercats que és l'encarregat de la gestió amb els clients i apropar-ne de nous.

6.2.3 Estratègia de la cartera de productes

Embotits Espina ofereix una àmplia gamma de referències de productes molt variats. Dins de cada producte existeixen diferents formats en funció del tipus de client (www.e-espina.com). La flexibilitat de l'empresa és molt important, al llarg del procés productiu es fabriquen molts productes i l'empresa ha d'estar preparada per adaptar-se al producte que demana el client en un moment determinat. Embotits Espina classifica els seus productes en quatre grans famílies que aquestes a la vegada es desglossen en varies classes de productes i dins de cada classe de producte es troben cadascun dels productes finals que ven l'empresa amb els seus diferents formats.

6.2.3.1 Mostrador de porc

És la família per excel·lència, on hi ha els productes més tradicionals i de més qualitat d'Embotits Espina i també hi trobem molts productes estrella que donen valor a la marca i on l'empresa hi ha de posar el seu focus d'atenció per potenciar-los. Suposen la majoria d'ingressos de la companyia ja que es seu tan per cent de pes dins la facturació és molt elevat. La major part dels productes d'aquesta àrea, per no dir tots, es venen en grans àrees (supermercats) que van al mostrador de la secció de xarcuteria i allà es llesquen en funció del gramatge que desitja el client. Aquesta àrea és pot desglossar en:

Pernils i pales: Abans de tot cal diferenciar el què és pernil de pala. El pernil són les cuixes de la part posterior del porc i que és la part més ben valorada i de on s'obtenen els productes de més qualitat; i la paleta són les potes del davant del porc que tenen un valor qualitatiu més baix. Com he dit abans, els pernils cuits són els productes estrella de l'empresa i els més tradicionals. Molta gent quan parla de la marca Espina ho associa amb el pernil cuit, per tant aquests productes són els que donen la imatge a l'empresa i s'han de cuidar en termes de qualitat per mantenir el prestigi.

Pel què fa al **pernil**: hi trobem el pernil cuit extra, pernil cuit extra Duroc amb llauna, el Gran Confit (figura 5) que és el producte de més qualitat que es fabrica i que té un cost de compra més elevat, el pernil cuit extra sense fosfats (figura 4) que és el producte més tradicional de l'empresa i un dels més venuts i les potes de pernil senceres amb os o sense.



Figura 29: Pernil cuit extra sense fosfats



Figura 30: Gran Confit

Pel què fa a la **pala**: trobem el lacón (figura 6), que també es un producte amb molta demanda en el mercat, la paleta cuita (figura 7) i el "fiambre" york sandvitx (és un dels productes de menys qualitat)



Figura 31: Lacón



Figura 32: Paleta cuita sense pell

Bacons: El bacó és un dels productes que ha experimentat un creixement més elevat en nombre de vendes i que fa uns anys que l'empresa està apostant i actualment, és un producte que té molta demanda i el seu nivell de facturació no para de créixer any rere any. Degut als seus recursos i capacitats, l'empresa no pot fabricar més bacon, va al màxim de la seva capacitat, si la capacitat augmentés encara se'n vendrien més quilos. Els bacons es classifiquen en quatre classes depenent de la seva qualitat: el bacon de més qualitat, però que per contrapartida se'n ven menys quantitat és el bacon extra costella (figura 8) que és tota la peça del bacon sencera cuita i fumada, després tindriem

el bacon extra motlle (figura 9) o bacon “E” que és la peça de bacon molt poc reconstituïda, es a dir, que hi ha una part del bacon que s’ha afegit posteriorment amb trossos de carn per tal d’arribar al pes idoni i això fa abaixar el cost del bacon i si es vol un bacon més barat i de no tanta qualitat escolliríem el bacon amb pell o sense pell cuit i fumat on la majoria de la peça del bacon és reconstituïda amb trossos de carn, aquest bacon és el més el que té un pes més important en quilos facturats, i per últim hi ha una gamma de bacon per a l’hostaleria que s’injecta fècula de patata per a una millor conservació del producte. Tots els tipus de bacon, menys el bacon extra costella, poden anar amb peça sencera o tallats per a la mitat. La majoria del bacon es ven a majoristes que demanden grans quantitats de peces i aquests s’encarreguen posteriorment de vendre-ho al mercat minorista.



Figura 33: Peça de bacon extra costella



Figura 34: Bacon extra motlle mitats

Pastes fines: Les pastes fines són els diferents tipus de mortadelles: tradicional, amb olives (figura 10) i la “lunch”. També hi trobem el “chopped” de porc i el “salchichón” amb all (figura 11). Són productes de baixa qualitat i amb un petit cost de fabricació. El seu preu de venda és bastant barat i tenen molta tirada al mercat llatí-america.



Figura 35: Mortadella amb olives



Figura 36: “Salchichón” amb all

Curats: Els curats són productes amb un procés de fabricació molt diferents als altres productes del mostrador. Són productes que el seu cicle de producció dura aproximadament un mes degut a que han d’estar unes tres setmanes en assecadors, on tal i com diu el nom, s’asseca el producte. És molt important controlar que tot el procés es porti de manera adequada perquè si el producte es malmet és molt temps que perds i això és un cost a suportar. Dins dels curats hi ha: el xoriç de diferents calibres (amplada) (figura 12), la llonganissa de pagès, el llom curat (figura 13) i el salami fumat. El xoriç és el producte de tots plegats, que més és ven amb diferència quasi tot a França.



Figura 37: Xoriç extra 1,8 kg



Figura 38: Llom curat

6.2.3.2 Mostrador de gall d'indi i pollastre

Fa una dècada Embotits Espina va introduir a la seva línia de productes el gall d'indi com i més recentment el pollastre. El gall d'indi és un producte que demana el mercat, cada cop més la gent es va conscienciant de portar com a model una vida saludable i el gall d'indi és un producte amb molt poc greix i saludable. És un mercat amb creixement, on sobretot el pit de gall d'indi de peça sencera se'n ven a grans quantitats i suposa un 10% de la facturació total. La majoria d'aquesta peça es ven al supermercat Bon Preu. El gall d'indi és un producte de més cost que no pas la carn de porc, el seu alt preu de la matèria primera fa que el producte final sigui més car per al consumidor. De mitjana el preu/quilo del porc són uns 3 euros que varia en funció de la part de l'animal i el gall d'indi actualment es compra a més de 5 euros el quilo. Pel què fa al pollastre hi juga un paper més residual degut a queb es venen molts pocs quilos d'aquest producte. Dins del mostrador de gall d'indi i pollastre hi trobem els següents productes:

Pit de gall d'indi peça: Bàsicament és on es concentra el 90% de la facturació d'aquesta família. Dins de les varietats de productes, el gall d'indi es fabrica en tres tipus de qualitat diferent en funció del seu nivell d'injecció (com més injecció vol dir en el producte s'hi posa més aigua i menys carn) per fer abaixar el seu cost de fabricació i poder ser més competitius en preu en el mercat. En l'apartat de productes amb més nivell d'injecció hi trobem els "fiambres" com són el "fiambre de pit de gall d'indi" cuit i també el fumat, i els productes que s'han posat en el mercat més recentment que són els "fiambres" de pit de gall d'indi amb taronja i pinya (figura 14). En el nivell intermedi pel què fa a qualitat del producte, hi trobem el pit de gall d'indi fet específicament per al Bon Preu on la injecció és molt menor que no pas als "fiambres" i el producte de més qualitat hi trobem el pit de gall d'indi fumat i cuit "Artesà" (figura 15) on la injecció és mínima.



Figura 39: “Fiambre” de pit de gall d’indi amb taronja **Figura 40:** Pit de pollastre cuit i fumat “Artesà”

Bacon de gall d’indi: El bacon de gall d’indi és igual que els bacons anteriors, en aquest cas no hi ha cansalada, és com els bacons sense pell, la seva aparença és igual que el bacon tradicional l’únic que està elaborat 100% amb carn de gall d’indi en motlles perquè agafi la forma. Dins d’aquesta gamma només hi ha un tipus de bacon que és el bacon de gall d’indi fumat que en tot el 2019 només s’han venut 300 quilos.

Pastes fines de gall d’indi i pollastre: Les pastes fines serien les mortadel·les. Són productes de baixa qualitat que tenen un preu de mercat molt assequible. Estan elaborats amb trossos de carn de gall d’indi, no amb el pit de gall d’indi, això fa que la matèria primera sigui molt més barat i es veu reflectit en el preu final. En aquest apartat hi trobem dos productes: el “chopped” de gall d’indi i la galantina (figura 16) que és una mortadel·la de gall d’indi amb olives. Igual que el bacon són productes que es venen molt poc.

Pollastre: L’últim apartat és el pollastre. Els productes elaborats amb aquest tipus de carn s’han introduït recentment i no han acabat d’agafar el protagonisme desitjat. El seu paper pel què fa a la facturació total és gairebé insignificant. Els productes elaborats amb pollastre són el “fiambre” de pit de pollastre (figura 17) i la galantina de pollastre.



Figura 41: Galantina de gall d’indi



Figura 42: “Fiambre” pit de pollastre

6.2.3.3 Llescat PLS

El llescat són tots els productes que tal i com diu el seu nom es venen llescats dins de sobres individuals envasats al buit o amb gas atmosfera (aire). Normalment van envasats amb sobres de individuals de 100, 150 i 200 gramatge però també hi ha alguna varietat de dos sobres junts on cada un pesa 75 grams. Aquest tipus de productes són els que comporten un cost de fabricació més elevat, ja que s'hi ha de sumar el cost de fabricació de la peça sencera més el cost del llescat. En la majoria de productes se'ls hi aplica un cost unitari de fabricació un 20% més elevat que els productes en peça. En conjunt, els productes de llescat són els que tenen un pitjor marge comercial per a l'empresa degut al seu elevat cost de fabricació que no es veu reflectit en el preu final ja que la immensa majoria es venen en grans àrees comercials (supermercats) on el preu per poder-hi entrar ha de ser molt competitiu i això perjudica el marge. Tots els productes els llesca Embotits Espina en una sala anomenada "sala blanca" que és una sala hermètica sense cap bacteri present amb unes normes de seguretat específiques i on els treballadors van tots coberts amb un vestit per tal d'evitar cap mena de contaminació. La tendència del mercat en aquest tipus de productes és positiva, ja que per al consumidor és molt pràctic la compra de sobres individuals que hi va poca quantitat i es pot menjar a l'instant i ocupa poc espai. Els llescats PLS es classifiquen en:

PLS porc curat: La gamma de PLS porc curat són tot els productes elaborats amb el porc com a matèria primera. Són productes que suposen només el 2% de la facturació total però existeixen fins a 20 referències diferents. La fàbrica ha de tenir una flexibilitat enorme ja que la demanda de quilos és petits però està repartida amb moltes referències diferents. Hi trobem: el pernil serrà amb llesques extra fines de 150 grams (figura 18), el llom i el cap de llom curat, el xoriç Pamplona i el xoriç extra que tant pot anar envasat amb un sobre individual de 100 grams o dos sobres de 75 grams, la llonganissa suau i l'extra, el *bipack* de xoriç i llonganissa (figura 19) → Tots aquests van envasats amb gas atmosfera i no al buit.



Figura 43: Pernil serrà llesques extra fines 150 grams



Figura 44: Bipack xoriç i llonganissa 2x75 grams

Els productes que van envasats al buit són: l'assortiment de xarcuteria amb llom, xoriç, llonganissa i pernil serrà amb un sobre de 200 grams (figura 20), el pernil serrà de 100 i 300 grams, el xoriç extra, la llonganissa i el combinat dels dos junts tots amb sobres de

300 grams, el salami fumat 100 grams, la llonganissa de pagès 100 grams, el xoriç i la llonganissa extra amb pebre de 100 grams i el pernil serrà bodega (de major qualitat) de 70 grams (figura 21).



Figura 45: Assortit de llong, xoriç, llonganissa i pernil serrà



Figura 46: Pernil serrà bodega 70 grams

PLS porc cuit: La diferència amb el PLS porc curat es que els cuits no passen per els assecadors, tots els productes anteriors han tingut el seu procés d'assecatge en canvi els cuits passen per els banys de cocció i els forns i tenen un procés de producció molt més curt d'uns dos dies. Igual que els productes anteriors, aquests també poden anar envasats amb sobres al buit o amb gas atmosfera. La facturació dels cuits es major que no pas els curats, representa un 9% del total sobretot pel què fa al bacon que és el producte amb més demanda del mercat. Envasats amb gas trobem els següents: el "chopped" de porc, la mortadel·la amb olives i la mortadel·la siciliana tots tres amb sobres de 150 grams, la pala york sandvitx també de 150 grams, el bacon cuit i fumat de 100 grams (figura 22) i el pernil extra cuit llesques extra fines de 200 grams (figura 23).



Figura 47: Bacon cuit i fumat de 100 grams



Figura 48: Pernil extra cuit llesques extra fines 200 grams

I els productes envasats al buit: pernil cuit extra de 100 i 300 grams, el bacon i el llong cuit i fumat a les fines herbes de 150 grams els dos, el bacon cuit i fumat amb sobres de 300 grams, el centre de bacon semi-curat i fumat natural de 150 grams (figura 24) (de més qualitat que l'anterior) i el pernil cuit extra Premium que tant pot ser brasejat o natural de 250 grams (figura 25).



Figura 49: Bacon semi-curat i fumat natural 150 gr



Figura 50: Pernil cuit extra Premium brasejat 250 gr

Gall d'indi curat: Igual que amb el porc, per a la gamma de gall d'indi també hi ha la línia de curats i de cuits però amb menys referències. La facturació d'aquests és insignificant, es d'aproximadament uns 300 quilos l'any i són productes que es fabriquen molt poc. La gent que compra aquests tipus de productes, té més tendència a comprar aquests productes tradicionals fets amb carn de porc i si volen gall d'indi van més a comprar un producte més típic i comú com el pit de gall d'indi. Dins dels curats hi tenim: la llonganissa de pagès de gall d'indi (figura 26), la llonganissa extra, el xoriç i el salami tots amb sobres de 100 grams i amb gas atmosfera.

Gall d'indi cuit: Els cuits tenen un percentatge de venda superior que no pas als curats, perquè com he dit abans, els consumidors compren de manera casi exclusiva només el pit de gall d'indi tot i que es ven més amb peça que amb llescat. De productes cuits hi ha: el bacon de gall d'indi cuit i fumat de 100 grams, el "chopped" també de 100 grams, i el pit de gall d'indi cuit en llesques de 150 grams i les extra-fines de 200 grams (figura 27). Aquests dos últims productes ocupen gairebé el 95% de la línia PLS de gall d'indi.



Figura 51: Llonganissa de pagès de gall d'indi 100 gr



Figura 52: Pit de gall d'indi llesques extra-fines 200 gr

Daus i tires: Aquest tipus de productes són trossets de pernil, bacon i gall d'indi que van tallats en format de daus i tires pensats i ideals per a posar a la pasta i amanides. La seva facturació es d'un 1,5% respecte el total de quilos facturats en un any. Van amb paquets de dos motlles de 75 grams cadascun compostos per: tires de pernil serrà, tires de bacon de gall d'indi cuites i fumades, bacon cuit i fumat, xoriç extra en tires i daus de pernil cuit extra (figura 28) i pit de gall d'indi.

Espina Fresh / Pack mínim residus: Cada cop més, el món es va conscienciant de l'objectiu de la reducció de residus plàstics. Espina, després de anys estudiant aquest factor ha començat a introduir recentment envasos amb residus mínims de moment només representa el 0.03% de la facturació total. Aquest projecte està encara amb fase inicial de prova i ja s'han començat a vendre alguns productes amb aquest tipus d'envàs com el centre de bacon semi-curat i fumat natural de 100 grams, el xoriç extra *fresh* de 100 grams (figura 29), el xoriç extra amb pebre i el salami fumat tots de 100 grams.



Figura 53: Daus de pernil cuit extra en sobres de 2x75 grams



Figura 54: Xoriç extra *fresh* de 100 grams

6.2.3.4 Food service

La família del "Food service" són tot el conjunt de productes destinats al sector de la restauració ja siguin restaurants, bars o hotels. Es venen en format de peça industrial de més quilos que les del mostrador ja que van destinades majoristes que demanden una gran quantitat de quilos, on després ells ho venen al consumidor final. Aquest és un mercat on l'empresa hi vol apostar fort perquè suposa la venda de molts quilos amb marges comercials alts i és una línia de clients, la dels majoristes del sector de la restauració, que està començant a agafar pes. Respecte la facturació total, la gamma "Food service" representa el 10% de la facturació total, sobretot gràcies al bacon "Food service".

Aquesta família de productes es desglossa en:

Peça industrial de porc cuit: la majoria de barres de pernil cuit es venen a cadenes hoteleres, la majoria són barres de 12 quilos i tant són pernil com pala cuita de porc. L'any 2019 es van vendre uns 6.000 quilos, és poc respecte el total de facturació. Hi trobem el: pernil cuit extra túnel i el rectangular (el nom ve en funció de la forma del motlle), el pernil cuit extra amb pell brasejat (figura 30) o sense, el chopped pork 100mm, el "fiambre" de magre III (figura 31) (barra sandvitx), la paleta cuita primera format industrial i la mortadella amb olives i la siciliana de 100mm.



Figura 55: Pernil cuit extra amb pell brasejat



Figura 56: "Fiambre" de magre III

Peça industrial de porc curat: és el mateix producte que el llescat però amb la peça de de xoriç sencera sense tallar. L'únic que canvia són els mil·límetres de diàmetre de la peça que pot ser mes gruixuda o més prima. La majoria de facturació d'aquests productes és el xoriç que va a un client a França. Són pocs quilos. Els productes que estan dins d'aquesta gamma són: el xoriç especial de 75mm picant, llom curat, el salami extra, la llonganissa de pagès 60mm, llonganissa especial 75mm, llonganissa extra cular 75mm, el xoriç extra de 40, 65 i 95mm (figura 32), xoriç Pamplona 65mm i el pepperoni 70mm (figura 33), aquest últim es ven íntegrament a Campofrio per a les pizzes.



Figura 57: Xoriç extra 95mm



Figura 58: Pepperoni 70mm 1kg/peça

Peça industrial gall d'indi cuit: Igual que amb la peça industrial de porc cuit, la peça cuita de gall d'indi, son algunes peces amb el mateix format que amb porc però elaborades amb carn de gall d'indi. Durant el 2019 se n'han venut 10.000 quilos, especialment del format de pit de gall d'indi. A part d'aquest format, hi ha el "fiambre" de pit de gall d'indi túnel (figura 34) i en format 11x11 (peça quadrada), i el chopped de gall d'indi 11x11.

Peça industrial gall d'indi curat: Són els mateixos productes que el porc curat, però en aquest cas hi trobem molt poques referències ja que la seva facturació total és gairebé insignificant hi es van reduint les referències que ja no es venen. Només hi ha: el xoriç de gall d'indi 75mm, llonganissa 75mm (figura 35), el salami també de 75mm i la llonganissa de pagès.



Figura 59: “Fiambre” de pit de gall d’indi format túnel



Figura 60: Llonganissa de gall d’indi 75mm

Food service porc: La gamma Food service va destinada específicament al sector de l’hostaleria, i es diferencia del format de peces industrials per el fet de que el Food service no són peces de grans quilos i a més estan elaborats amb fècula de patata que ajuda a que no es faci aigua en el producte i en millora la seva conservació. Tant es pot vendre amb format peça com en llescat envasat. La majoria de productes més venuts d’aquesta gamma són el bacon cuit i fumat peça hostaleria sense pell (l’única diferència és que aquest està elaborat amb fècula de patata) de 3kg que representa el 66% del total de facturació de la línia food service i es ven a Centre-Amèrica. A part del bacon en peça hi ha més formats com el bacon cuit i fumat hostaleria sense pell o amb pell en mitats de 1,8 kg, el mateix en mitats de 1.8 kg però sense puntes i la peça de bacon fumada de 3 kg però amb pell. Altres peces senceres dins la gamma són el “fiambre” de paleta barra sandvitx 11x11 food service i el pernil cuit food service.

En format llescat, pel què fa al bacon, hi ha el bacon cuit i fumat sense pell llescat en safates de 1 kg, el tacó de bacon fumat sense pell food service i un producte bastant nou i que té molta demanda que són les làmines de bacon llescades en caixes de 6,8 kg congelat (figura 36) que fa que tingui una caducitat molt més llarga i es pugui emmagatzemar durant un temps. La seva facturació es d’un 20% que juntament amb el 66% del bacon amb peça ocupen gairebé el 90% de la facturació total.

Altres productes que també van en safates de 500 grams són: el “fiambre” de paleta cuita 11x11 llescada, el xoriç extra llescat, el pernil serrà llescat, la llonganissa extra, els daus de pernil cuit (figura 37), els daus de xoriç i el pepperoni en rodanxes de 40 mm.



Figura 61: Làmines de bacon congelat llescades en caixes de 6,8 kg



Figura 62: Safata de daus de pernil cuit

Food service gall d'indi: Igual que amb el porc cuit també s'ofereixen productes Food service elaborats amb gall d'indi i també amb la presència de fècula de patata, en aquest cas només hi ha tres referències degut a la poca demanda del mercat. De gall d'indi Food service s'han facturat al 2019 un total de 16.500 kg que representa un 3% de la gamma. Aquests tres productes són: el "fiambre" de pit de gall d'indi en barra sandvitx 11x11 (figura 38), el "fiambre" de pit de gall d'indi cuit (figura 39) i la safata de 500 grams de "fiambre" de pit de gall d'indi llescada 11x11.



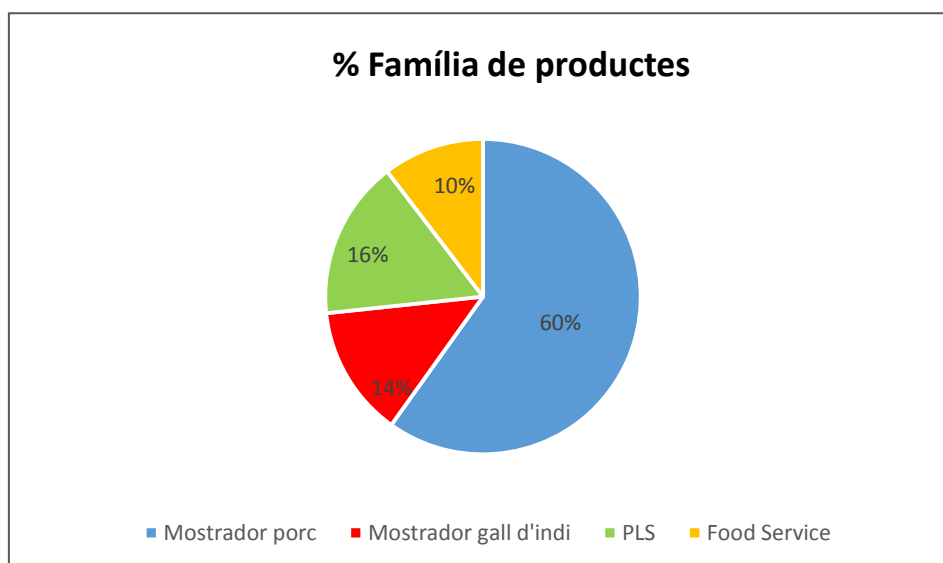
Figura 63: "Fiambre" pit de gall d'indi barra sandvitx 11x11



Figura 64: "Fiambre" de pit de gall d'indi cuit

El gràfic següent (figura 40) mostra el percentatge que representa cadascuna de les quatre famílies en relació al total de quilos facturats de l'any 2019.

Figura 65. % Família de productes en cartera. Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'empresa.



TOTAL de quilos facturats: **5.421.815**

Com es pot observar, el mostrador (peça) de porc és la família de productes que té un pes més important dins dels quilos facturats, representa més d'un 50% del total. És on l'empresa hi vol dedicar els seus esforços per potenciar el seu mercat i expandir-se per augmentar les seves vendes. Són productes amb un bon marge comercial i l'objectiu és que la facturació vagi en augment sobretot pel què fa al bacon i el pernil cuit. El gall

d'indi en peça té un paper més secundari (14%), però va en creixement en comparació amb els altres anys ja que és un producte amb una bona tendència de mercat. La gamma de Food service dedicada al sector de la restauració i hostaleria, igual que la peça de gall d'indi, és un sector en creixement i que l'empresa pretén també expandir-se en aquest mercat. Per últim, pel què fa a la família del llescat (PLS) que representa un 16% del total, l'objectiu és anar reduint aquest percentatge i que es traspassi cap a la peça i Food service que són productes amb millors marges comercials.

Tots aquests productes són els que Embotits Espina ofereix a dia d'avui en el seu catàleg. Però no es queda només aquí, Espina s'ha marcat uns objectius a assolir tant a curt com a llarg termini per tal d'oferir nous productes innovadors que algunes empreses de la competència ja ofereixen, millorar-ne la qualitat dels existents i reduir la petjada ecològica.

6.2.3.5 Objectius referents als productes

Els objectius marcats a assolir pel què fa als productes tant a curt com a llarg termini són:

- Reduir el consum de plàstic dels productes envasats: Aquest és un objectiu a curt termini, ja s'està començant a fer proves amb envasos de cartró i plàstic reciclat i la finalitat és augmentar el volum de productes envasats amb aquest tipus de materials i anar reduint el plàstic tradicional. Ja hi ha empreses de la competència com Noel, Argal, Espuña, etc, que ja fa un temps que van treure al mercat productes amb envasos reciclables i el seu resultat va ser molt positiu, el mercat va reaccionar amb èxit. Els consumidors cada cop més, es consciencien de la importància que té la sostenibilitat en el món actual i és un valor afegit que aportes a la imatge de l'empresa. L'inconvenient és que aquests materials tenen un cost d'adquisició més elevat que el plàstic tradicional i és difícil repercutir aquest cost en el preu final, si augmentes el preu deixes de ser competitiu i és per això que s'ha creat una línia de productes, *Espina Fresh*, amb quatre productes per començar-los a introduir al mercat i analitzar-ne quin és el seu resultat.
- Potenciar el productes de peça i anar eliminant referències de llescat: Aquest és un objectiu més a mig termini, de moment s'està avaluant aquesta proposta a través de dades per veure quina és la seva viabilitat. Els productes de peça, són productes que tenen un marge comercial més gran que no pas els llescats. Els llescats són productes on la majoria es venen a grans àrees amb un preu molt ajustat que afecta al marge comercial que en alguns casos fins i tot arriba a ser negatiu. Això es degut a que el cost de fabricació és molt més elevat que els productes en peça, s'hi ha d'afegir el cost del llescat fent que el preu de cost augmenti un 20%. L'augment d'aquest cost és difícil de repercutir en el preu ja que en les grans àrees generalment es competeix en preu i un augment del preu final podria suposar que el client optés per comprar

a un altre proveïdor. A part del cost, els productes de llescat també suposa tenir moltes referències provocant que la flexibilitat de l'empresa hagi de ser molt elevada i arriba a un punt que la capacitat de flexibilitat es veu superada i s'ha d'optar per reduir referències amb menys vendes i anar augmentant la venda dels productes amb un millor marge.

- Introduir productes vegetals dins del catàleg: És un repte a assolir més a llarg termini que de moment està sobre la taula. Requereix una gran inversió en Investigació i Desenvolupament que actualment Espina no disposa dels recursos necessaris per començar a desenvolupar aquest projecte però si que en un futur és un objectiu marcat en vermell. Serà essencial tirar cap aquest mercat degut a que la tendència del mercat anirà cap aquest camí, i ja a dia d'avui Noel recentment ja ha llençat al mercat una gamma de productes elaborats 100% amb vegetals que imiten la textura i el gust dels productes de carn tradicionals.

6.3 MODEL CANVAS

Un model CANVAS, representat a la taula 9, és un senzill esquema que permet observar de manera visual i organitzada els diferents components d'un model de negoci, la forma com es crearà valor i com es serà competitiu (Osterwalder & Pigneur, 2011). Aquests model consisteix en nou elements on tots estan inclosos en un llenç. El seu objectiu es que es pugui analitzar de manera ràpida, àgil i immediata el model de negoci de l'empresa i que l'equip empresarial pugui prendre les seves pertinents modificacions de manera ràpida. Només amb un sol document s'intenta donar l'idea i la visió global. És un mètode molt complet i imprescindible a l'hora de crear un model de negoci, basat en una gestió estratègica per crear projectes i desenvolupar-los. Els nou punts que integren el model CANVAS són:

Segment de clients. Embotits Espina es relaciona amb dos tipus de clients on a dins de cada un hi ha diferents gammes. Pel què fa als majoristes es desglossen en hostaleria, distribuïdors i clients industrials i com a minoristes es classifiquen les grans àrees (supermercats). L'objectiu de l'empresa és potenciar els clients majoristes degut al millor marge comercial.

Proposta de valor. La base de l'èxit de l'empresa, amb què es diferencia de la competència i permet generar un avantatge competitiu que doni un valor. Embotits Espina es caracteritza per ser una empresa amb experiència exportadora, més el 60% dels seus productes van a fora del mercat nacional, i té un prestigi dins del sector com una empresa de qualitat, amb més de cent anys d'història i rodejada d'un clúster porcí important.

Canals de distribució. Com es fa arribar el producte al client i com s'ofereix la proposta de valor. Bàsicament pel què fa a l'empresa els canals de distribució és la venda del producte a majoristes i minoristes a través de companyies de logística externa que transporten el producte ja sigui amb transport marítim o terrestre. També una petita part es fa a través de la venda directe a treballadors de la pròpia empresa. La manera de com s'ofereix la proposta de valor és a través de la web d'Embotits Espina on es detallen les característiques de l'empresa, el seu valor afegit i els catàlegs dels diferents productes.

Relació amb els clients. Són les relacions que es volen establir amb cadascun dels segments de clients. Embotits Espina ofereix un servei individualitzat ja sigui via telefònica o via e-mail a cada un dels seus clients amb un servei post-venda de seguiment del producte i atenent i solucionant els diferents problemes que puguin sorgir. Per fidelitzar els clients normalment s'ofereixen promocions i descomptes.

Font d'ingressos. És el que determina si l'empresa és rendible o no i si pot continuar en el mercat. El 95% dels ingressos d'Embotits Espina provenen de la venda de productes cuits, curats o bacó ja sigui de porc o de gall d'indi amb format llescat o peça. L'altre 5% restant es genera a partir de serveis oferts a altres empreses com el llescat o el lloguer d'assecadors. L'objectiu de l'empresa es que la major part d'aquests ingressos vinguin provinents de la venda de productes en format peça.

Recursos clau. És la manera com l'empresa pretén generar aquest valor i quins mitjans utilitzarà per fer-ho. Aquest punt és clau per una empresa, ja que en gran part depèn de si un negoci serà viable o no. Com menys recursos sigui necessari utilitzar, menys esforços en termes financers, econòmics, humans, etc; haurà de fer l'empresa. Gran part dels recursos d'Embotits Espina són la maquinària necessària per a la fabricació, el personal indispensable per fer funcionar aquesta maquinària i gestionar els diferents departaments de l'empresa, la instal·lació adaptada a les necessitats i normes de seguretat i prevenció, la matèria primera necessària per poder fabricar el producte, el capital financer per a què l'empresa es pugui finançar i poder dur a terme al dia la seva activitat i recursos intangibles com pot ser el coneixement i l'experiència entre d'altres.

Activitats clau. D'ella depèn què és i què vol que sigui l'empresa. S'ha de tenir clar que l'activitat va en concordança amb el què vol que es relacioni a l'empresa. En aquest cas Embotits Espina vol ser una empresa potent i líder en la elaboració de productes cuits,

curats i bacó en format peça i no tant com a llescat, per això s'està intentant conduir l'empresa cap aquest camí. També es vol convertir-la en empresa que elabora productes de qualitat i ser de referència en el mercat.

Associacions clau. Acords de col·laboració amb tercers per tal de compartir experiències, costos i recursos com poden ser socis estratègics que contribueixen al model de negoci. Embotits Espina s'associa amb varies empreses d'auditoria, certificadores, empreses logístiques, proveïdors, etc. al ser una empresa anònima unipersonal només existeix un únic soci.

Estructura de costos. Els costos d'una empresa es divideixen en costos fixes i costos variables. Dintre dels costos fixes hi trobaríem les assegurances, lloguers, amortització, imposto, entre d'altres i la major part dels costos d'Embotits Espina, al voltant del 70% dels costos totals de vendes, recauen en els costos variables com la matèria primera, sous de personal, envasos, distribució i logística, etc.

ASOCIACIONS CLAU <ul style="list-style-type: none"> • Proveïdors MP • Fabricants de maquinària industrial • Empresa de manteniment • Altres empreses del sector càrnic per dur a terme acords comercials • Empreses de logística • Auditories externes • Empreses certificadores 	ACTIVITATS CLAU <ul style="list-style-type: none"> • Elaboració i comercialització al major de productes càrnics • Servei de llescat i lloguer d'assecadors a altres empreses del sector • Servei post venda 	PROPOSTA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> • Experiència exportadora • Productes de qualitat • Marca reconeguda • Instal·lacions certificades segons llicència IFS i BRC • Productes lliures d'al·lèrgens • Clúster alimentari d'excel·lència • Promou el benestar animal • Eficiència mediambiental • Ofereix àmplia varietat de productes • Empresa amb més de cent anys d'experiència 	RELACIONS AMB ELS CLIENTS <ul style="list-style-type: none"> • Servei posat venda per solucionar els problemes que puguin sorgir • Promocions • Descomptes • Mostres gratuïtes • Web, Mail, telèfon 	SEGMENTS DEL MERCAT <ul style="list-style-type: none"> • Sector de l'hostaleria • Petits establiments d'alimentació • Grans àrees • Clients industrials • Altres empreses del sector càrnic
	RECURSOS CLAU <ul style="list-style-type: none"> • Treballadors • Maquinària • Instal·lació • Matèria primera • Marca Espina • Coneixement • Experiència • Financers 		CANALS <ul style="list-style-type: none"> • Majoristes • Venda directa • Minoristes • Web 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> • Costos de personal • Costos compra matèria primera • Costos de distribució i comercialització • Amortització immobilitzat • Envasos 			FONT D'INGRESSOS <ul style="list-style-type: none"> • Venda de productes cuits, curats i bacó tant de porc com de gall d'indi • Serveis de llescat i lloguer d'assecadors 	

Taula 10. Model CANVAS d'Embotits Espina. Font: elaboració pròpia

7 IMPLEMENTACIÓ DE LES ESTRATÈGIES

7.1 IMPLEMENTACIÓ VS FORMULACIÓ

Seguint amb el procés de direcció estratègica, una vegada fixada la orientació futura de l'empresa, analitzat el context extern i intern i plantejades les diferents opcions estratègiques disponibles, tant en l'àmbit corporatiu com competitiu, l'empresa es planteja en aquest punt la necessitat d'escollir una d les opcions identificades per a la seva adopció i posada en marxa. La implementació de l'estratègia fa referència al conjunt d'activitats i decisions que són necessàries per fer efectiva o posar en marxa una estratègia, de manera que s'aconsegueixi la missió i els objectius estratègics prèviament plantejats. Dit en altres paraules, la formulació ens indica què és lo què s'ha de fer i la implementació senyala com s'ha d'actuar per aconseguir lo què es vol fer. Una mala formulació pot ser igual de perjudicial que una mala implementació

L'èxit de l'estratègia només es pot aconseguir plenament quan s'escull correctament l'estratègia i s'implanta de forma excel·lent. En el cas de que no s'hagi escollit l'estratègia més adequada, una bona implementació permetrà corregir alguns aspectes durant el procés. En el cas d'una elecció encertada, una nefasta implementació provocarà resultats dolents fent inútil la decisió presa. Mentre que la formulació requereix habilitats directives relacionades amb l'anàlisi, la implementació requereix habilitats de gestió, especialment de lideratge.

Abans d'implementar l'estratègia, cal definir el suport organitzatiu, que consisteix en preparar l'empresa per a què s'adapti a l'estratègia escollida. Els problemes més importants són el disseny de l'estructura organitzativa, l'estil de direcció i lideratge, la direcció de recursos humans i la gestió de la cultura organitzativa. Mentre que la formulació d'estratègies és vincula a l'alta direcció, la implementació implica a tots els membres de l'empresa a mesura que van desenvolupant els seus respectius treballs.

7.2 SUPORT ORGANITZATIU

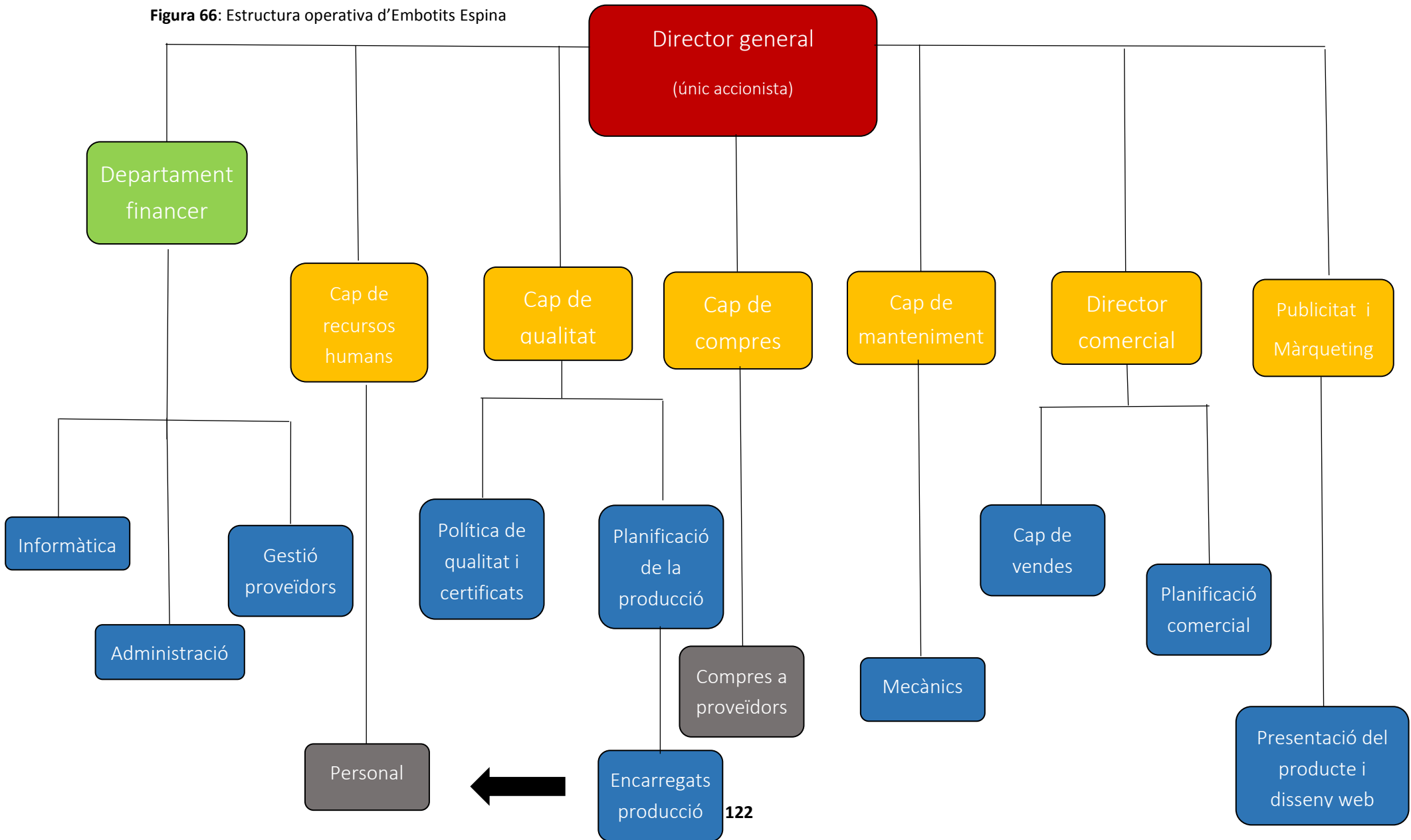
En el disseny organitzatiu es fa necessari distingir entre l'estructura primària i l'estructura operativa d'una empresa. L'estructura primària és la que desagrega l'empresa en les seves principals unitats organitzatives o departaments, tal i com es pot veure en la figura 67, en canvi l'estructura operativa planteja problemes interns de l'organització i el funcionament dels departaments, així com la seva vinculació en altres unitats (estructura interna, grau d'autonomia). Relacionant l'estructura amb el desenvolupament d'estratègies es pot dir que l'estratègia corporativa influeix en l'estructura primària, mentre que l'estratègia competitiva es basa en l'estructura operativa.

A mesura que les empreses canvien la seva estratègia (Chandler) de desenvolupament amb la finalitat d'utilitzar els recursos d'una manera més rendible, van apareixent nous problemes organitzatius que només es poden resoldre mitjançant la modificació de l'estructura organitzativa per a que s'adapti a una nova estratègia. A mesura que augmenta la diversitat de productes, mercats i tecnologies de l'empresa, es requereixen estructures més complexes.

L'organització empresarial és un factor molt important que assegura el bon funcionament de l'empresa, és la base que sosté l'organització i imprescindible. Ajuda a assolir amb més facilitat els objectius fixats per l'empresa, potencia un millor ús dels mitjans dels que es disposa, millora la comunicació entre els millors treballadors d'una empresa, ajuda a realitzar el treball d'una manera més eficient i augmenta la productivitat i disminueix els costos. Dissenyar l'organització empresarial implica ordenar, estructurar i integrar els organismes i els recursos disponibles d'una empresa, a més de les responsabilitats de cada un i les relacions entre ells.

Embotits Espina té una estructura organitzativa i jeràrquica ben definida on es determinen clarament quines són les tasques i responsabilitats que ha de dur a terme cada responsable, tot i que a la pràctica la comunicació entre diferents departaments xoca i es generen conflictes. Molts cops internament no queden ben definides quines són les tasques i responsabilitats que ha de dur a terme cada departament o la jerarquia que té cada responsable i això provoca problemes que amb una bona comunicació entre departaments es podria evitar. A continuació detallo quina és l'estructura organitzativa d'Embotits Espina:

Figura 66: Estructura operativa d'Embotits Espina



Embotits Espina presenta una estructura on el lideratge centralitzat que recau principalment sobre el director general que és el que acaba prenent la última decisió. És habitual que la decisió es delegui cap als caps de departament en funció de quina sigui la seva tasca i aquests la transmeten a la resta de treballadors. Normalment la majoria dels treballadors de l'empresa aporten la seva opinió sobre aspectes relacionats amb el seu lloc de treball, el més comú és que aquesta opinió sigui transmesa als caps de departament, és poc habitual que el treballador vagi a parlar directament amb el director comercial, i un cop exposada l'opinió si el cap del departament ho considera rellevant, aquest ho comunica al director general que és el responsable de dir la última paraula.

7.3 ESTRATÈGIS FUNCIONALS

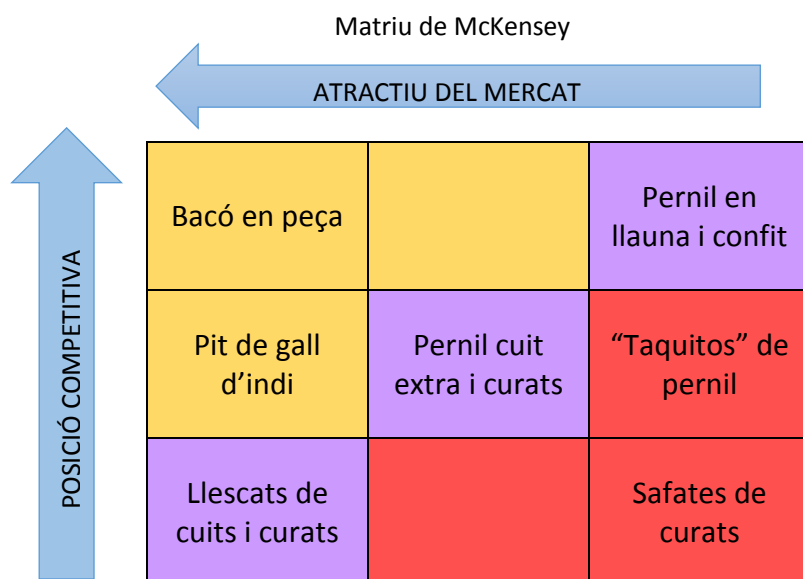
L'estratègia funcional és l'últim nivell de l'estratègia empresarial, consisteix en definir cada una de les estratègies funcionals o operatives en les que es desglossa l'empresa. (Navas y Guerras, 2016). Es tracta de definir una estratègia per a cada una de les àrees funcionals o departaments de l'empresa. Tot i sent accions de llarg termini, es tracten d'accions que serveixen per fer efectiva o facilitar l'execució de l'estratègia global de l'empresa. Les estratègies funcionals representen l'especificació de l'estratègia corporativa de l'empresa. Amb altres paraules, es podria definir l'estratègia funcional com l'enfocament que adopta una àrea funcional per intentar aconseguir els seus objectius i maximitzar la productivitat dels recursos. Dins de les estratègies funcionals s'hi troben diferents estratègies:

7.3.1 Estratègies de màrqueting

L'estratègia comercial o de màrqueting consisteix en determinar quines accions durà a terme l'empresa per col·locar els seus productes en el mercat. Es centra en el preu, la venda i la distribució del producte. Embotits Espina es caracteritza per ser una empresa que ofereix productes de qualitat mitja-alta, per tant el seu preu de venda està una mica per sobre la mitjana en la majoria dels seus articles, excepte en el cas dels llescats que es venen a les grans àrees que al ser un preu molt competitiu, els marges comercials són mínims. Pel què fa a la promoció dels productes, l'empresa es dona publicitat a través de col·laboracions amb esdeveniments ja siguin de caràcter benèfic o d'altres tipus, però no és una empresa que inverteixi molt en temes de publicitat. Els canals de distribució més eficients i que l'empresa té pensat continuar en el futur són els canals de distribució als majoristes ja sigui tant per al sector de l'hostaleria com a distribuïdors i també la venda a clients industrials. Aquests tipus de canals són els que aporten més benefici a l'empresa i s'intentarà anar reduint la venda al sector minorista (grans àrees).

No tots els productes que fabrica l'empresa tenen el mateix atractiu del mercat i resulten igual de competitius. És per això que, tal i com es pot observar en la figura 65, a través de la matriu de McKinsey es relaciona quins són els tipus de productes de l'empresa que tenen un major atractiu del mercat i tenen un millor posicionament competitiu. La matriu de McKinsey compara dos aspectes, l'atractiu del mercat respecte la posició competitiva de l'empresa i ajuda a prendre decisions estratègiques sobre la línia de productes. Cada un d'aquests aspectes té en compte unes variables que coincideixen amb l'anàlisi de l'entorn genèric i específic analitzat prèviament en el DAFO. Bàsicament és una eina de gestió de productes per ajudar a l'empresa a decidir quin producte ha d'afegir a la seva cartera de productes i quines oportunitats del mercat haurien de continuar invertint o bé abandonar en cas del que producte sigui poc competitiu i no tingui atractius per el mercat.

Figura 67. Matriu de McKensey. Font: elaboració pròpia a partir de l'anàlisi previ



Com es pot observar a la figura 65, el bacon de porc en peça, especialment el bacon hostaleria, té un alt nivell d'atractiu en el mercat i a més una alta posició competitiva a l'empresa amb uns bons marges comercials i una imatge de producte de qualitat sobretot a països de Centre-Amèrica però també a nivell nacional. Un dels objectius d'Embotits Espina és expandir-se més a nous mercats llatí-americanos i potenciar la fabricació de bacó, és per això que l'empresa ha de continuar invertint i creixent en aquesta direcció.

En el cas del pernil en llauna i confit, són productes de molta qualitat i amb un marge comercial molt alt però que tenen poca demanda en el mercat al ser productes amb un preu relativament alt. El pernil cuit extra, que és el producte tradicional d'Embotits

Espina, i els curats en peça són productes que tenen atractiu mig del mercat igual que la posició competitiva de l'empresa. Pel què fa als llescats de cuits i curats, són productes amb una alta demanda al mercat degut a que cada cop és més freqüent que els consumidors comprin productes envasats en sobres individuals. El problema és que el marge comercial que té l'empresa d'aquests productes és poc beneficiós pel fet de que la majoria d'aquests productes es venen en grans àrees comercials on la competència és molt alta. En tots aquests tres casos, l'empresa hauria de seleccionar els productes més adients, depenent de cada cas, per invertir en millores ja que s'ha observat que hi ha potencial per fer-ho o continuar amb una línia més conservadora.

Els "taquitos" de cuits tant de porc com de gall d'indi, són productes amb poc atractiu per el mercat i que tenen una posició competitiva mitjana. El seu volum de vendes és molt petit i aporten molt poc valor a l'empresa. En la mateixa línia s'hi troben les safates de curats que són productes amb uns marges comercials molt dolents i que tenen molt poca demanda és per això que el més aconsellable seria retirar aquests productes del mercat i intentar eliminar el seu estoc.

7.3.2 Estratègies d'operacions i qualitat

L'empresa ha de definir l'estratègia a seguir durant els pròxims anys en referència al seu sistema de producció com el tipus de sistema productiu que utilitzarà, la incorporació e noves tecnologies en el procés de producció, característiques tècniques dels productes, etc.

Embotits Espina es caracteritza per ser una empresa mitjana amb un sistema de producció tradicional i poc desenvolupat tecnològicament. Molts dels processos de producció a dia d'avui no estan automatitzats i encara és habitual veure en algunes seccions com es fa un control manual del procés enlloc de quedar tot digitalitzat. Ja fa un parell d'anys que l'empresa es va renovar tecnològicament a través de l'adquisició de nova maquinària com una injectora amb més productiva i de millor qualitat, un nou bombo refrigerat i l'automatització dels bombos on es barreja la carn i la salmorra ("hamburgs") a partir d'una xarxa d'ordinadors monitoritzada que controlen el temps i la velocitat del procés i queda tot registrat automàticament. L'empresa a dia d'avui, està estudiant altres opcions per invertir en altres maquinàries, com és un projecte molt avançat per fabricar dos assecadors més per tal de poder ampliar la capacitat productiva i nous banys de cocció ja que és un dels punts on es generen colls d'ampolla per culpa de que la capacitat que tenen els actuals banys de cocció és inferior a la capacitat productiva i això provoca que la productivitat de l'empresa disminueixi. Tots aquests projectes requereixen d'una inversió molt elevada i tal i com ja s'ha analitzat anteriorment, Embotits Espina té un fons de maniobra negatiu, només es podria finançar a través de préstecs a llarg termini o a partir de fons propis, però aquesta última s'intenta evitar per tal de no descapitalitzar a l'empresa.

Per mantenir la confiança amb els clients, a més d'assegurar el correcte funcionament del procés productiu, Embotits Espina va dissenyar un sistema d'Anàlisi de Perills i Punts Crítics (APPCC) on s'estudien els riscos o perills que es poden donar durant la cadena de valor establint aquests punts crítics. A través d'un millor anàlisi dels punts crítics per tal de prevenir-los a temps i amb l'adquisició de nova maquinària ajudarà a augmentar la qualitat del producte final, la productivitat dels processos productius que es repercutirà en una major satisfacció del client i una disminució dels costos de l'empresa.

És per això que Embotits Espina considera fonamental el sistema AAPPCC per tal de prevenir aquells punts que poden generar problemes durant el procés productiu i donar solucions adequades als problemes. Durant l'any es duen a terme un seguit d'auditories que inspeccionen, avaluen i determinen quins punts crítics de l'empresa s'han de millorar per tal de garantir una seguretat i higiene durant el procés de producció.

7.3.3 Estratègia financera

L'estratègia financera fixa les fonts de finançament que es necessita l'empresa per dur a terme els seus projectes d'inversió i determinar-ne el cost.

L'estructura financera d'Embotits Espina, que recull els diferents recursos financers utilitzats per l'empresa, està formada per 18.256.489 euros entre el passiu i el capital propi. D'aquests, 11.487.277 euros corresponen a passiu corrent que representa un 62% compost per 5.659.589 deutes financers, 4.548.992 a creditors comercials i la resta a altres passius líquids. Pel què fa al passiu a llarg termini està valorat en 1.061.131 euros que representa només un 6% i que correspon bàsicament a creditors a llarg termini. El rati de solvència de l'empresa, que és la capacitat de fer front als deutes, és de 1.45 un valor una mica per sota de l'òptim que estaria al voltant de l'1.5. El rati de liquiditat, que indica si l'empresa es capaç de fer front als deutes a curt termini, en el cas d'Embotits Espina el rati és de 0.98 molt ajustat al valor òptim que és de 1.

El gran problema financer d'Embotits Espina és el fet de tenir d'un fons de maniobra negatiu que resulta un inconvenient a l'hora de buscar finançament extern, ja que les entitats financeres abans de concedir crèdit estudien a l'empresa i aquest punt vermell els provoca molta desconfiança a l'hora de concedir el préstec. L'objectiu de l'empresa és anar reduint aquest deute a curt termini que genera la falta de liquiditat i anar augmentant la partida de deute a llarg termini, que és la única manera de com l'empresa és pot finançar per dur a terme els seus projectes d'inversió. També ho podria fer a través del finançament amb fons propis però és una estratègia que l'empresa intenta evitar per tal de no descapitalitzar-la.

7.3.4 Estratègia de recursos humans

Per aconseguir avantatges competitius depèn de la disponibilitat per de l'empresa dels seus recursos i capacitats suficients i diferents per fer front a les amenaces i oportunitats

de l'entorn. Entre els recursos més ben valorats de l'empresa hi trobem els humans, dels quals de les seves habilitats, formació i experiència en depèn en una certa mesura l'èxit empresarial, i més en el cas d'Embotits Espina que disposa d'uns processos de producció poc automatitzats i bastant tradicionalistes.

Depèn del tipus d'empresa, el personal és un recurs inimitable i molt rellevant ja que de ells depenen que l'empresa generi valor afegit a partir del seu coneixement. Embotits Espina, la majoria del personal que hi treballa és poc qualificat, especialment la mà d'obra directe. Això fa que sigui fàcil de substituir i de poder contractar a treballadors nous. Pel que fa al personal de més qualificació, com són el caps de departament que s'encarreguen de la planificació, el seu alt grau d'especialització i coneixement fa més difícil de substituir-los i és per això que l'empresa els valora més a través de augmentos de sou i més flexibilitat laboral. Gran part dels caps de departament porten més de deu anys dins l'empresa, fet que ajuda a adquirir un grau de coneixement i especialització superior que no pas un treballador amb només un any de recorregut dins de l'empresa. Significa que se senten ben valorats i recolzats per part de l'empresa i estan orgullosos de representar la imatge de marca amb què se'ls associa. L'objectiu d'Embotits Espina és que el personal qualificat com més temps porti dins l'empresa millor, sempre i quan aquesta persona rendeixi i sigui eficient.

L'estratègia de selecció de personal menys qualificat es basa en entrevistes personalitzades, a partir d'anuncis previs que ha fet l'empresa en la premsa local, i un cop feta l'entrevista s'avaluen les seves capacitats per tal d'analitzar quina és la persona més adient per aquell lloc de treball. Per la banda del personal amb més qualificació, a vegades es contacta amb agències de selecció de personal per estudiar més detalladament al candidat ideal.

7.3.5 Estratègia de compres

L'estratègia de compres s'encarrega d'obtenir les matèries primeres i subministres necessaris per dur a terme la funció d'operacions. És un departament clau ja que de ell depèn de que l'empresa tingui el material necessari per poder fabricar en les millors condicions i en els terminis establerts i suposa més d'un 50% dels costos de l'empresa. Lo bo d'Embotits Espina és que no depèn únicament de un proveïdor, i si un d'ells no pot fer l'entrega ho pot fer un altre i així l'empresa disposa de més autonomia. L'empresa aposta per uns proveïdors de qualitat, que subministrin unes matèries primeres de garanties ja que és el primer pas per a la fabricació de productes de qualitat. Es desagreguen els proveïdors en funció de quin producte subministrin, per el bacó s'estableix un proveïdor, per el gall dindi un altre i així en funció de quina és la matèria primera. Molts d'aquests proveïdors són empreses amb les quals ja s'operen durant anys i ja s'ha establert una confiança que permet una major flexibilitat. A dia d'avui el poder de negociació amb els proveïdors s'ha vist reduït a causa de la crisi porcina xinesa que ha provocat un augment del preu de la matèria primera fent que el marge de

negociació de les condicions amb les que es disposava abans, ara ja no existeixin. L'estratègia de compres és no centrar-se únicament amb un sol proveïdor per així disposar de més flexibilitat i poder tenir un major poder de negociació.

8 CONCLUSIONS

Embotits Espina S.A.U., és una de les empreses més rellevants del sector càrnic català, a més de ser una de les poques empreses del sector amb més de cent anys d'història, fet que li atorga un cert prestigi i reconeixement de cara al mercat. Des dels seus principis fins avui, l'empresa ha anat evolucionant i s'ha anat desenvolupant en diferents àmbits. Va començar sent una empresa petita, que amb el pas dels anys va anar creixent i es va especialitzar en la fabricació de pernil cuit, un producte que a dia d'avui, encara s'associa amb la marca Espina. Embotits Espina actualment, ha desenvolupat moltes referències de productes diferents per arribar a més consumidors, però les que més èxit han tingut han set la línia de productes de gall d'indi i el bacó hostaleria. Embotits Espina no només s'ha desenvolupat en gamma de productes, també s'ha expandit en mercats internacionals, any rere any, i l'objectiu és créixer encara més i arribar a ser una de les empreses del país líders en exportació gràcies a la seva dilatada experiència, ampliant els més de 25 països a on ven l'empresa actualment. El problema que ha tingut l'empresa és que no s'ha acabat de desenvolupar tecnològicament, s'ha quedat estancada en temes d'innovació, però no tant per un problema de planificació a llarg termini sinó més aviat per un problema d'inversió. Invertir en aquest sector suposa una inversió molt elevada de capital. Embotits Espina ha anat fent petites inversions en maquinària, instal·lacions i processos productius però s'ha quedat dos passos enrere el relació amb la competència que han automatitzat tots els processos de producció i els permet augmentar la seva productivitat i poder vendre a un preu més competitiu.

Embotits Espina dur a terme un control integral dels processos de producció per vigilar cada una de les fases de la cadena de valor i poder identificar el problema en el moment i proporcionar les solucions oportunes. El sector càrnic, és un sector que ha evolucionat molt positivament en quant a producció, treball i exportacions. L'atractiu d'aquest sector fa que la competència sigui molt elevada, amb una desena d'empreses molt potents i que disposen de la majoria de quota de mercat i que compten amb la integració de totes les fases de la cadena de valor. El canvi en els hàbits dels consumidors provoca que l'empresa hagi de disposar d'un alt nivell de flexibilitat per poder-se adaptar a les seves necessitats i fer front a l'amenaça de productes substitutius. Gran part de les vendes de l'empresa provenen de grans àrees, aquest tipus de clients tenen un poder de negociació molt alt i bàsicament fixen les condicions de venda sense marge de negociació degut a la forta competència per entrar-hi, és per això que Embotits Espina té com a objectiu apostar per créixer cap al sector de l'hostaleria i dels clients industrials.

Embotits Espina té en ment dos projectes innovadors, un dels quals ja s'està començant a dur a terme com és la venda de cuits i curats en envasos sostenibles procedents de materials reciclats, contribuint així a reduir la petjada ecològica. L'altre projecte, que

encara s'està estudiant ja que es necessita una alta inversió, és l'elaboració d'embotit vegetarià.

Les tècniques del perfil estratègic indiquen que l'empresa ha de millorar en les actuacions de l'àrea de producció i l'àrea tecnològica. Amb l'estudi dels productes i posicionament de l'empresa en el mercat mitjançant la utilització de matrius, s'arriba a la conclusió de que els elaborats destacats per el seu atractiu en el sector, alt creixement i quota de mercat és el bacó en peça i la línia de gall d'indi. D'aquesta manera es pot intuir que l'empresa ha de seguir invertint en ells per augmentar la seva rendibilitat, en el cas del bacó en peça, s'ha fixat l'objectiu d'incrementar les seves exportacions a nous països de Iberoamericà. La estratègia que identifica a Embotits Espina és la diferenciació del producte en l'aspecte de qualitat, aprofitant la imatge d'empresa associada a productes tradicionals. Aquesta estratègia permet establir avantatges competitius que en el cas d'una estratègia basada en el lideratge en costos baixos seria molt difícil d'aplicar degut a la forta competència del sector amb empreses molt grans, amb processos de producció completament automatitzats i que els permet tenir una alta productivitat i poder vendre a preus molt més competitius. Entre altres estratègies es troba la internacionalització gradual en el mercat Iberoamericà, mantenint sempre la planta de producció en el seu lloc d'origen, potenciar el mercat romanès on la marca Espina s'hi ha fet un nom i disposa d'uns productes amb un bon marge comercial, estratègies d'operacions i qualitat mitjançant el Control Integral dels Processos, el sistema d'Anàlisi de Perills i Punts de Control Crítics i les certificacions de seguretat i higiene alimentària, a més d'estratègies de responsabilitat social i mediambiental com la planta de cogeneració o la fabricació de productes en envasos més sostenibles.

En definitiva, Embotits Espina ha de seguir apostant per la qualitat dels seus productes, aprofitant la imatge de marca i la seva història i l'alt grau d'experiència que disposa reforçant-la amb innovació tecnològica, automatitzant alguns dels processos de producció i intentar augmentar la productivitat. Apostar per productes amb un beneficiós marge comercial com és el bacó hostaleria, el pernil cuit o el gall d'indi i expandir-se en mercats emergents per poder fer-s'hi un nom.

BIBLIOGRAFIA

Ponce i Vivet, Santi. (2011). Cent anys d'Embotits Espina 1911-2011. *Vic: Embotits Espina S.A.U.*

Navas, José Emilio & Guerras, Luis Ángel. (2016). Fundamentos de dirección estratègica de la empresa. *Navarra: Aranzadi, SA.*

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

Ansoff, I. (1965). Estrategia corporativa. *Nueva York: McGraw Hill.*

Michael, P. O. R. T. E. R. (1966). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. *CECSA, Ciudad de México.*

Porter, M. E. (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Grupo Editorial Patria.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. *Barcelona: Deusto*, 10-51.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition.* John Wiley & Sons.

Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. *Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.*

Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía, marzo.*

Armstrong, G., Kotler, P., Zepeda, A. M., Pérez, M. D. P. C., Arroyo, J. C., & Milling, H. A. (2013). Fundamentos de marketing.

Sánchez Pérez, Manuel. (2010). Casos de marketing y estratègia. *Barcelona: UOC.*

Jiménez, Joan. (2006). Elaboració de plans estratègics – Aplicació a cooperatives i PIMES. *Barcelona: CIDEM.*

WEB GRAFIA

PIB – Producto Interior Bruto 2020. Disponible en línea:
<https://datosmacro.expansion.com/pib> (consultat el 14 de maig 2020).

Estratègia funcional. Disponible en línea:
https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjM3NztbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAuS2GyzUAAAA=WKE (consultat el 27 d'abril 2020).

La financiación de la empresa: fondos propios vs financiación ajena. Disponible en línea:
<https://www.pymesyautonomos.com/unnuevoimpulso/la-financiacion-en-la-empresa-fondos-propios-vs-financiacion-ajena> (consultat el 25 d'abril 2020).

Estrategia funcional (definición y tipos). Disponible en línea:
<https://www.webyempresas.com/estrategia-funcional/> (consultat el 27 d'abril 2020).

Tema 15: el soporte organizativo para la implantación de las estartegias. Disponible en línea: <https://www.studocu.com/es/document/universidad-rey-juan-carlos/direccion-estrategica-y-politica-de-la-empresa-ii/apuntes/tema-15-el-soporte-organizativo-para-la-implantacion-de-las-estrategias/1629803/view> (consultat el 5 de maig 2020).

Fases del proceso de dirección estratègica. Disponible en línea:
<https://www.youtube.com/watch?v=ce6Bj8rUVUs&t=29s> (consultat el 6 de maig 2020).

Embotits Espina. Disponible en línea: <https://e-espina.com/es> (consultat el 23 d'abril 2020).

Estrategia empresarial y estratègia corporativa: Definiciones, diferencias y ejemplos. Disponible en línea: <https://www.academiadeinversion.com/estrategia-empresarial-estrategia-corporativa-definiciones-diferencia-ejemplos/> (consultat el 28 d'abril 2020).

La implantación de estratègies en el soporte organizativo. Disponible en línea:
<https://es.scribd.com/document/378328856/Unidad-13-La-Implantacion-de-Estrategias-en-El-Soporte-Organizativo> (consultat el 5 de maig 2020).

Estrategias genericas de Porter. Disponible en línea:
<https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html> (consultat el 6 de maig 2020).

Estrategias competitives genéricas de Michael Porter. Disponible en línea: <https://cepynews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter> (consultat el 4 de maig 2020).

11 valores empresariales que influyen en los resultados de negocio. Disponible en línea: <https://www.bizneo.com/blog/valores-de-una-empresa/> (consultat el 27 d'abril 2020).

Dirección estratègica. ¿qué es y para qué sirve?. Disponible en línea: <https://anatrenza.com/direccion-estrategica-sirve/#que-es-la-direccion-estrategica> (consultat el 14 d'abril 2020).

SABI Bureau Van Dijk. Disponible en línea: <https://sabi-bvdinfo-com.biblioremot.uvic.cat/Search.QuickSearch.serv? CID=1&context=2X51AWVL278T6XF> (consultat el 15 d'abril 2020).

¿En qué consiste una sociedad anónima unipersonal?. Disponible en línea: <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/guias-de-emprendimiento/consiste-sociedad-anonima-unipersonal/20190116173321018662.html> (consultat el 22 d'abril 2020).

¿Qué son la misión y visión de una empresa?. Disponible en línea: <https://rockcontent.com/es/blog/mision-y-vision-de-una-empresa/> (consultat el 27 d'abril 2020).

Estrategia de marketing – La matriz de McKinsey. Disponible en línea: <https://iembs.com/blog-iem/la-matriz-de-mckinsey/> (consultat el 28 d'abril 2020).

Matriz de Ansoff – Estrategias de crecimiento. Disponible en línea: <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento> (consultat el 27 d'abril 2020).

Oportunitats internacionals al sector carni. Disponible en línea: <http://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/banc-coneixement/cercador/BancConeixement/oportunitats-internacionals-al-sector-carn-i> (consultat el 29 d'abril 2020).

Como analizar el entorno y los factores externos que influyen en tu modelo de negocio. Disponible en línea: <https://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/> (consultat el 5 de maig 2020).

Análisis PESTEL – Todo lo que necesitas saber. Disponible en línea: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el> (consultat el 28 d'abril 2020).

