



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en dirección general

**FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GRUPO
CONSORCIO**

**FORMULATION AND EVALUATION OF STRATEGIES FOR CONSORCIO
GROUP**

INDARA MARIN BOLADO

MONICA ARNAIZ MONAR

03/07/2017

ÍNDICE

1. RESUMEN	3
1.1. SUMMARY	4
2. INTRODUCCION.....	5
3. LA EMPRESA	6
4. ANALISIS PRIMARIO	7
4.1. MISIÓN, VISION Y VALORES DE LA EMPRESA.....	7
4.2. CAMPO DE ACTIVIDAD	7
4.3. UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO.....	9
4.4. OBJETIVOS EMPRESARIALES	10
4.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	11
5. ANÁLISIS EXTERNO	12
5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	12
5.1.1 Perfil estratégico externo del entorno.....	12
5.2. ENTORNO ESPECÍFICO.....	14
5.2.1. Análisis de las fuerzas competitivas básicas según Porter	14
6. ANÁLISIS INTERNO	18
6.1. DIAGNÓSTICO INTERNO	18
6.1.1. Perfil estratégico interno de la empresa.....	18
6.1.2. Cadena de valor	21
7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	25
7.1. ANÁLISIS DAFO	25
7.2. MATRIZ BCG.....	25
8. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	27
8.1. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE CONSORCIO.....	27
9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	28
9.1. CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA	29
9.1.1. Estrategias de expansión.....	29
9.2. MÉTODOS DE DESARROLLO	29
9.2.1. Crecimiento externo vs crecimiento interno.....	29
10. CONCLUSION	31
11. BIBLIOGRAFÍA	32

1. RESUMEN

Con el siguiente trabajo se pretende descubrir las estrategias desarrolladas y aplicadas por Grupo Consorcio según sus unidades estratégicas de negocio variará entre la estrategia de diferenciación o liderazgo en costes. Así como también las fortalezas que tiene para ocupar el sitio actual del mercado en el que se encuentra actualmente, de la misma manera hemos analizado los posibles puntos en los que Grupo Consorcio presente debilidades y/o amenazas, con el fin de que no presente carencias en el mercado que permita la entrada de nuevos competidores potenciales y que le arrebathe el lugar y el reconocimiento que posee a nivel mundial.

Se ha realizado un análisis de los mercados en los que opera, los clientes a los que dirige su oferta y lo que la empresa hace para satisfacer sus demandas y necesitan en todo el mundo con el fin de cubrir las necesidades que sus clientes presentan en todo momento. Así como también analizaremos el modelo de negocio seguido por Grupo Consorcio y las estrategias aplicadas con las que ha conseguido esa impresionante expansión mundial.

También he realizado un análisis estratégico de la empresa analizando su entorno externo y su entorno interno a través de dimensiones políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas... (Análisis PESTEL) recopilando información para cualquier empresa que quiera seguir sus pasos.

Posteriormente se ha obtenido un análisis DAFO cuyo objetivo es descubrir las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que presenta la empresa analizada, con el objetivo de descubrir como paliar sus puntos débiles o sus amenazas intentando convertir estos en oportunidades, de tal forma que se puedan descubrir ventajas competitivas que puedan diferenciar al Grupo Consorcio de sus competidores y posicionarse como lo ha hecho en un lugar privilegiado.

Por último, se tratará de analizar las estrategias aplicadas por las empresas que forman este grupo como son Consorcio, Campanal, Pelazza, Caprimar y Realmar y el porqué del lugar que ocupa en el mercado.

1.1. SUMMARY

The following work is intended to discover the strategies developed and applied by Grupo Consorcio according to its strategic business units will vary between the strategy of differentiation or leadership in costs. As well as the strengths it has to occupy the current site of the market in which it is currently, in the same way we have analyzed the possible points in which Grupo Consorcio presents weaknesses and / or threats, in order that it does not present deficiencies In the market that allows the entry of new potential competitors and that snatches the place and the recognition that it has worldwide.

An analysis has been made of the markets in which it operates, the clients to which it manages its offer and what the company does to satisfy its demands and need worldwide to meet the needs that its clients present in everything moment. As well as analyzing the business model followed by Grupo Consorcio and the strategies applied with which it has achieved this impressive global expansion.

I have also carried out a strategic analysis of the company analyzing its external environment and its internal environment through political, economic, socio-cultural, technological ... (PESTEL Analysis) gathering information for any company that wants to follow in its footsteps.

Subsequently, a SWOT analysis was carried out to discover the opportunities, threats, strengths and weaknesses of the analyzed company, with the aim of discovering how to mitigate their weaknesses or their threats by trying to convert these into opportunities, in such a way that they can be Discover competitive advantages that can differentiate the Consortium Group from its competitors and position itself as it has done in a privileged place.

Finally, we will try to analyze the strategies applied by the companies that make up this group, such as Consorcio, Campanal, Pelazza, Caprimar and Realmar, and why they occupy their position in the market

2. INTRODUCCION

La importancia y excelencia del sector conservero en Cantabria se remota a los años 20, ya que en localidades como Comillas y Suances se registran las primeras fábricas en 1929. Actualmente, el municipio de Santoña recoge el mayor porcentaje de las conserveras cántabras a pesar de que las fábricas de la villa santoñesa a principios de la década de los 90 no se adaptaban a las estrictas normas comunitarias del sector. Por ello se impulsó uno de los proyectos que más se demandaba por la zona, el polígono industrial de las Marismas de Santoña.

Actualmente, el polígono está completo en su totalidad lo que ha supuesto la reactivación del sector conservero, un avance tecnológico, una importante mejora de la calidad de vida y del urbanismo en Santoña y, en definitiva, un impulso económico de la localidad.

El área industrial de Las Marismas cuenta con 16 grandes empresas conserveras de Cantabria, y 19 pequeños conserveros. Asimismo, están instaladas 32 empresas destinadas a diversas actividades y que ocupan un total de 8.800 metros cuadrados.

Este proyecto se presenta debido a que soy una persona que vive en esta localidad y me parece interesante el análisis estratégico que puede presentar una empresa de este sector. De forma que he elegido la empresa Grupo Consorcio porque representa una de las grandes empresas conserveras mundialmente conocida y su principal planta de producción está en Santoña.

A través de la realización de este trabajo quiero mostrar como un negocio, por pequeño que sea, por que sea de reciente apertura y tenga poca experiencia en el mercado puede llegar a conseguir lo que Grupo Consorcio ha conseguido en todo este tiempo, porque de ésta forma lo hizo la empresa que vamos a analizar. De esta forma, muchos negocios se podrán ver visualizados, cómo ha ido progresando desde sus inicios hasta cómo lo hace actualmente, viendo cómo ha ido progresando en todos los aspectos que exige el mercado y las normativas legales, pero sobre todo saber cómo adaptarse a las necesidades que el cliente desea y espera que sean satisfechas por el comercio.

3. LA EMPRESA

Grupo Consorcio nace de la fusión de diferentes proyectos empresariales con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores más exigentes, siendo actualmente un referente de garantía y calidad a nivel mundial.

GRUPO CONSORCIO está formado por las siguientes empresas:



Imagen 1: Logotipos empresas del Grupo Consorcio (Fuente: Web Grupo Consorcio)

1950: El origen

La historia de “Grupo Consorcio” comienza con la constitución de Consorcio Español Conservero S.A., en la villa marinera de Santoña (Cantabria) en 1950.

Poco a poco, la sociedad va incrementando el volumen de elaboración de filetes de anchoa en aceite de oliva. Es en los años 80 cuando Consorcio, una vez consolidado en las ventas nacionales, da su gran salto al mercado exterior.

2000-2005: los inicios del nuevo siglo

En 1999, Consorcio se dirige a la expansión en el mercado español, que culmina con la adquisición en 2004 de la conservera Pelazza S.L. con la incorporación de Pelazza, se convierte en líder español de producción de filetes de anchoa en aceite.

En el año 2005 “Grupo Consorcio” crea en Pisco (Perú), la Compañía Americana de Conservas, con el fin de ser proveedor de las especies *Engraulis ringens* (anchoa peruana) y *Engraulis anchoita* (anchoa argentina). En el mismo año, adquiere la empresa asturiana CAMPANAL, dedicada a la elaboración de platos caseros con 80 años de experiencia, la que traslada a la comunidad de Cantabria.

2006-Actualidad: continúa la expansión

“Grupo Consorcio” continúa su expansión a nivel nacional, logrando el liderazgo en el mercado de la anchoa con la marca Consorcio España.

En 2009 mantiene el liderazgo en el mercado de la anchoa en España, alcanzando una cuota en marca de fabricante del 8%, y experimentando un notable crecimiento en el segmento de frasco de bonito, consolidando su posición en Reino Unido y EE.UU.

En 2011, se crea Conservas Consorcio Gallego, filial dedicada a la fabricación de productos de las Rías Gallegas.

A finales de 2011 se crea la gama especial Gran Costera de Consorcio, orientada a satisfacer la demanda de los clientes más exigentes, con el fin de potenciar el canal de venta directa del Grupo, único canal en que se comercializa esta gama.

4. ANALISIS PRIMARIO

4.1. MISIÓN, VISION Y VALORES DE LA EMPRESA

“La misión de más de 200 personas que actualmente forman parte del Grupo Consorcio es satisfacer las necesidades de sus consumidores con productos de calidad” según cita su página web. El Grupo Consorcio lleva más de 50 años creando valor y formando parte de la sociedad ofreciendo productos saludables, nutritivos y de fácil preparación para la sociedad. Contribuyendo de esta manera a sus clientes se han convertido en una empresa de alimentación de confianza para el mercado.

Si hay una cosa de la que verdaderamente les enorgullece es de poder ofrecer y lanzar al mercado los productos que los consumidores les demandan, que aprecian y disfrutan en sus mesas en la vida cotidiana, estar a la altura de los consumidores. Crear valor, y ver sus resultados es, sin duda, un camino emocionante para ellos porque saben innovar sin que sus productos abandonen su esencia natural.

“Calidad, materia prima y elaboración: esos son sus valores y su compromiso” así lo afirma también en su página web.



Imagen 2: Bocarte fresco del cantábrico (Fuente: Web BM Supermercados)

4.2. CAMPO DE ACTIVIDAD

El campo de actividad debe hacer referencia a las funciones que se pretenden cubrir, a los grupos de clientes a los que se van a dirigir y a las tecnologías utilizadas para hacerlo. Mediante el modelo de Abell vamos a identificar los diferentes variables que definen nuestro campo de actividad.

Formulación y evaluación de estrategias de Grupo Consorcio

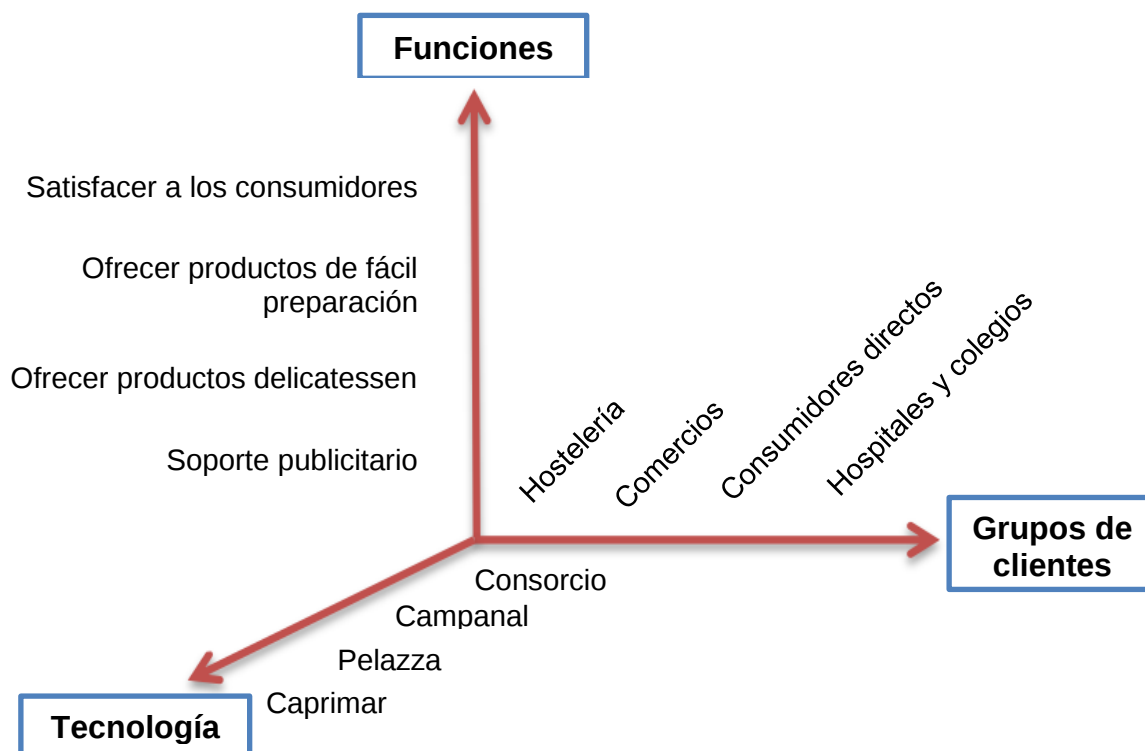


Gráfico 1: Modelo de Abell para el Grupo Consorcio (Fuente: Elaboración propia)

Como puede observarse, el Grupo Consorcio es una empresa conservera y dentro de un sector con un entorno competitivo con las siguientes dimensiones concretas:

Grupos de clientes	Funciones	Tecnologías
Hostelería	Satisfacer a los consumidores	Consorcio
Comercios	Ofrecer productos delicatessen	Campanal
Tiendas de consorcio	Ofrecer productos de fácil preparación	Pelazza
Hospitales y colegios	Soporte publicitario	Realmar Caprimar

Tabla 1: Comparativa Modelo de Abell (Fuente: Elaboración propia)

La anterior representación del modelo de Abell para el Grupo Consorcio permite apreciar un ámbito amplio en todas las dimensiones contempladas (atiende a varios grupos de clientes, cubre múltiples funciones y emplea tecnologías variadas).

Los grupos de clientes a los que va dirigido el grupo consorcio los diferencio por los distintos grupos que consumen los productos de las distintas marcas del grupo. Un ejemplo son los distintos comercios que ofrecen los productos de consorcio, abarcando desde una pequeña tienda del barrio de tu casa hasta un gran

supermercado que pone a disposición de los consumidores sus productos de consorcio. La hostelería también está presente en este grupo de clientes ya que estas marcas ofrecen productos con precios especiales, a restaurantes y bares que utilizan sus productos. Hospitales y colegios va relacionado con la marca Campanal debido a su oferta de platos caseros a un bajo precio. Y por último, he decidido incluir las tiendas del grupo consorcio, ya que muchos turistas que paran en la villa santonesa acuden a estas tiendas específicas para adquirir el producto típico santonés. Esto es debido a que ofrecen toda su amplia gama de productos y pueden escoger y observar cual se adapta más a sus necesidades.

El ámbito amplio de funciones engloba satisfacer a los consumidores, con productos como pueden ser el bonito del norte, la anchoa o el atún. Ofrecer productos de fácil preparación con una elaboración de forma tradicional como fabada asturiana, callos o cocidos. Además ofrece productos delicatessen ya que en el año 2011 se lanza la gama especial “Gran Costera”, productos de altísima calidad con el fin de potenciar el canal directo del Grupo en Galicia. Otra función que debemos de nombrar es la de soporte publicitario hacia el pueblo donde empezó toda su historia como es Santoña, ya que gracias a la grandeza de este grupo y su conocimiento en la mayoría de países del mundo también se da a Santoña una inmensa publicidad como destino turístico. Las visitas que proporcionan para conocer todo el proceso de elaboración de la anchoa hacen que las personas se desplacen a comprar sus productos a las tiendas de Consorcio.

Las tecnologías que utiliza el grupo consorcio para conseguir sus objetivos empresariales son en este caso las diferentes marcas que componen dicho grupo, como son: Consorcio, Campanal, Pelazza, Caprimar y Realmar. Por un lado, Consorcio hace referencia a los productos innovadores y de alta calidad en la gama de productos de conserva. Campanal, sin asemejarse sus productos a los del grupo consorcio, ya que se le corresponden platos cocinados como pueden ser unos callos o una fabada asturiana. Y por último, Pelazza, Caprimar y Realmar, dedicándose también a la venta de productos en conserva pero de una calidad inferior a la que ofrece consorcio, lo que implica que estas marcas sean más adquisitivas.

La diferenciación entre competidores también se hace presente, ya que la envergadura de la compañía le permite abarcar una gran cantidad de tecnologías difícilmente al alcance de empresas más pequeñas de la competencia.

Por ejemplo, se pueden identificar empresas que compiten con el Grupo Consorcio en el ámbito conservero (Conservas Juanjo, Conservas Emilia, Conservas Ana María, Conservas Catalina...), pero Consorcio presenta tal abanico de opciones, que está presente en más de 40 países en el mundo.

4.3. UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

“Las unidades estratégicas de negocio de una empresa corresponden a las actividades o negocios homogéneos que tiene la misma para los que es posible formular una estrategia propia de las otras actividades” según los apuntes de la asignatura dirección estratégica.

En la empresa que estamos analizando, las unidades estratégicas de negocio son Consorcio, Campanal, Pelazza, Caprimar y Realmar. En este caso, según el campo de actividad se identifica con la dimensión de las tecnologías utilizadas para alcanzar el éxito en cada una de las actividades a las que se dedica cada marca.

A continuación vamos a analizar cada unidad estratégica de negocio:

-Consortio: Es la marca referencia por su alta calidad en bonito del norte, atún y anchoas. Lo que quiere destacar esta marca del grupo es que se pueden ofertar productos delicatessen sin dejar atrás su gran tradición y la esencia de un pueblo mariner. También oferta una gran variedad de productos como pueden ser en la gama de productos de anchoas latas desde los 43 g hasta los 550g, anchoas ligeras en sal, anchoas en aceite de oliva o aceite virgen extra. Lo mismo ocurre con la gama de productos del atún las latas o tarros, los consumidores pueden adquirirlo en varios tamaños, así como el nuevo lanzamiento de consorcio. Se encuentra en la gama de productos del atún con el atún light con menos aceite y menos calorías. Apostando por la innovación en los productos y ofertando deliciosas recetas para que los propios consumidores puedan degustarlos, es como consiguen ser una marca líder.

-Campanal: Otra marca del grupo consorcio líder en el sector alimenticio, pero en este caso se dedica a preparar platos tradicionales. En Campanal también apuestan por la calidad, es decir, los platos que preparan son elaborados de forma tradicional con ingredientes de la tierra. El objetivo de esta empresa es conseguir llevar a la mesa de los consumidores un plato tradicional sin que pierda un ápice de sabor por el hecho de ser un plato cocinado. Los distintos platos que podemos encontrar en esta marca son desde platos tradicionales como pueden ser unas albóndigas en salsa o un cocido montañés, hasta platos más especiales como son fabes con almejas o garbanzos con bacalao.

-Pelazza, Caprimar y Realmar: Estas últimas marcas hacen referencia también a marcas de conserva de pescado como es consorcio, con la diferencia de que no tienen la misma calidad que la anterior.

4.4. OBJETIVOS EMPRESARIALES

Los objetivos de las empresas del sector conservero en el que se encuentra Grupo Consorcio, en general, tienen objetivos similares y abiertos tanto a largo como a corto plazo.

Grupo consorcio intenta satisfacer las necesidades de la demanda con productos saludables, nutritivos, y de fácil elaboración (objetivo funcional y corporativo), es decir, de la sociedad a través de la promoción de la anchoa, el bonito y el atún, así como también apostando por marcas innovadoras, pero sin dejar atrás su esencia natural. Así todo, como cualquier empresa, el Grupo Consorcio también se basa en su propio interés, por lo que velan por rentabilidad económica para poder llegar a ser una empresa viable (objetivo funcional y corporativo).

Puesto que al fin y al cabo son empresas de mercado, necesitan generar beneficios para poder mantenerse, pero a diferencia del resto de compañías de otros sectores, tanto el Grupo Consorcio como el resto de conserveras poseen un elevado nivel de responsabilidad social puesto que se encuentran enfocadas al mar y a su entorno.

Para lograr estos objetivos tanto estratégicos como financieros, es necesario promover la competitividad mundial desarrollando la innovación (objetivos competitivos) para continuar con la búsqueda de nuevos desarrollos que le permitan crecer, aumentar la calidad de sus productos, nuevos desarrollos de logística de la empresa...

4.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La responsabilidad social corporativa de la empresa se corresponde con la actitud de la empresa ante la sociedad. Esta multinacional está comprometida con el entorno y con las personas que la rodean, se caracteriza por contribuir a la sociedad en su conjunto.

Podemos asignar su actitud a las siguientes áreas:

-Económica funcional:

La empresa Grupo Consorcio ha ayudado este año a la formación profesional contribuyendo al II curso de soba y fileteado de anchoa organizado por la empresa Adecco en colaboración con el Ayuntamiento de Santoña. Este curso es gratuito, se organiza para aquellas personas que están dispuestas a aprender sobre el proceso de elaboración de la anchoa. Con el fin, de poder dedicarse posteriormente a la soba de la anchoa y conseguir un puesto de trabajo.

-Calidad de vida:

La calidad de vida que ofrece Consorcio tanto a sus trabajadores como a sus consumidores es bastante alta. Los productos que ofrece esta empresa son lo que los propios consumidores demandan en otras empresas del sector, como son productos saludables, nutritivos y de fácil preparación. El grupo consorcio es todo un referente en el sector de la alimentación. Por otro lado, en 2016 ha invertido 4 millones de euros para modernizar las instalaciones de sus fábricas de forma que también ayudaba a los trabajadores a mejorar la calidad de su trabajo. Aunque el proceso de confección de la anchoa sigue siendo artesanal, hay otros productos como puede ser la elaboración de los túnidos que el proceso si se ha mejorado con la automatización de gran parte del proceso



Imagen 3: Planta de Consorcio en Santoña (Fuente: Web Consorcio)

-Acción social:

Realiza acciones para los que más lo necesitan, como dice en su página web” porque siempre hay alguien que lo necesita”. Así dos veces al año los trabajadores del Grupo consorcio colaboran con la Asociación-Hermandad de Donantes de Sangre de Cantabria. La unidad móvil de la asociación se instala durante dos semanas frente a las instalaciones y de esta forma todos los trabajadores que quieran pueden donar su sangre para los que lo necesitan.



Imagen 4: Trabajadores de Grupo Consorcio colaborando con la asociación de Donantes de Sangre (Fuente: El diario Montañés)

De forma asidua también colabora con el Banco de Alimentos, con la famosa “Operación Kilo” para gente desfavorecida. La “Operación Kilo” consiste en la instalación de unos contenedores en la propia empresa para que los trabajadores puedan donar alimentos como pasta, legumbres, leche, galletas...productos no perecederos. Debido a la difícil situación que atraviesa la sociedad, quieren contribuir aportando su granito de arena organizando esta campaña y ayudando al Banco de Alimentos de Cantabria para que familias necesitadas en fechas señaladas como Navidad por ejemplo, que sea la salvación para muchas familias españolas. En la última “Operación Kilo” el Grupo consorcio dono un total de 4 toneladas al Banco de Alimentos de Cantabria.

Al igual que con la recogida de alimentos, el Grupo Consorcio también organiza campañas de recogidas de ropa, de la misma forma que con la recogida de alimentos los trabajadores pueden depositar en los contenedores que instala la propia empresa la ropa que ellos deseen para donarla a los más necesitados ya sea usada o sin usar.

5. ANÁLISIS EXTERNO

5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

5.1.1 Perfil estratégico externo del entorno

Vamos a ver ahora que variables influyen en las actividades de producción, comercialización y posteriormente exportación de los productos del Grupo Consorcio. Para ello realizaremos un análisis PESTEL diagnosticando así la situación actual en la que se encuentra Consorcio y de esta manera podremos localizar tanto las amenazas como las oportunidades que presenta el entorno.

Perfil externo estratégico del entorno

Dimensión	Factor clave	MN	N	E	P	MP
Socio-cultural	Cambios en el estilo de vida					
	Valores y actitudes sociales					
	Nivel de educación					
Económica	Ciclo económico					
	Desempleo					
	Productividad					
Tecnológica	I+D+i					
	Infraestructura científica y tecnológica					
	Conocimiento tecnológico					
Político-legal	Estabilidad del gobierno					
	Política de bienestar social					
	Legislación laboral					

Gráfico nº2: Perfil estratégico del entorno para el Grupo Consorcio de elaboración propia.

-Dimensión política:

Los dos centros de producción o sedes del Grupo Consorcio se ubican en Europa concretamente en España donde hay una gran estabilidad política, es un país gobernado por la democracia en donde prima una constitución y el poder de los gobernantes se encuentra limitado por ésta, donde prima la ausencia de conflictos que puedan afectar a la entereza de los centros de producción, sedes o centros de comercialización. Por lo que en el apartado de estabilidad del gobierno y política de bienestar social, en el gráfico número 2 le daremos una puntuación positiva.

-Dimensión económica:

Según las zonas en las que el Grupo Consorcio sitúe sus centros o sedes, aparecerá una situación económica de crecimiento, estancamiento o recesión. Consorcio, como ya hemos dicho anteriormente tiene sus sedes en España aunque luego exporte a países de todo el mundo.

España es un país, que debido a la crisis económica que sufrió hace unos años aún se ve afectada por la misma. Le corresponde una tasa baja de crecimiento, y ha tenido una alta tasa de desempleo elevada en los últimos años. Sin embargo, poco a poco esta situación va mejorando ya que actualmente poseemos una tasa de desempleo del

18% y en el año 2016 la tasa de desempleo era de un 20%. Por lo tanto, podemos decir que estamos mejorando la situación económica del país. En el año 2016, la economía española creció un 3.2% y para este año 2017 se prevé también un crecimiento que oscila el 3%. Por lo tanto, en el gráfico número 2 daremos una puntuación negativa, el ciclo económico le doy una puntuación intermedia debido a que estamos en crecimiento pero hemos estado en una época de crisis. Y la productividad positiva porque Grupo Consorcio consigue muy buena productividad anual. Supondrá una amenaza para el entorno pero se puede decir que está superándose esta época de crisis.

-Dimensión sociocultural:

El grupo consorcio exporta a más de 40 países sus productos. Operar en países heterogéneos conlleva a una gran cantidad de dificultades de adaptación para la empresa en los países en los que abre mercados. Sin embargo, la operativa internacional, apertura de nuevos mercados, y el boom migratorio han hecho que un país como España pueda denominarse multicultural, y en consecuencia, sometido a culturas y creencias variadas.

Estas circunstancias conducen a unos altos requerimientos en lo referente a capacidad de adaptación para consorcio. Por otra parte, el nivel educativo de la población es bastante elevado, lo cual favorece las actividades de la propia empresa. Por lo que daremos una puntuación positiva en el gráfico número 2 a lo siguiente, en el nivel educativo, se adapta a los cambios en los estilos de vida y los valores y actitudes sociales.

-Dimensión tecnológica:

España es un país altamente desarrollado posee gran infraestructura tecnológica, con fuertes incentivos a la innovación I+D+i y con medidas de protección del conocimiento bastante favorables. Por lo tanto, esto supone claramente una oportunidad del entorno hacia el Grupo Consorcio, por lo que recibirá una puntuación positiva en todos los aspectos.

5.2. ENTORNO ESPECÍFICO

5.2.1. Análisis de las fuerzas competitivas básicas según Porter

Para analizar el entorno específico de la industria conservera vamos a analizar cómo las 5 fuerzas de Porter afectan al mismo.

Competidores Actuales

Debido a que el Grupo Consorcio tiene una gran variedad de productos, encontramos una gran variedad de competidores, como son empresas nacionales y al mismo tiempo PYMES. Consorcio tiene desde productos estrella como pueden ser las anchoas, hasta otro tipo de productos como pueden ser el bonito del norte, atún claro, ventresca, migas, calamares... que son más usuales entre sus competidores nacionales.

Por ello, vamos a dividir en dos grupos su cartera de productos. Por un lado, las empresas competidoras en el producto de la anchoa. Y por otro lado, las empresas competidoras en la gama de los túnidos entre los que destacan Grupo Calvo, Jealsa Rianxeira, Frinsa, Garavilla, Salica, Hijos de Carlos Albo o IG Montes.

En Cantabria hay muchas empresas que se dedican al producto de la anchoa, debido a su correcta localización a la hora de poder obtener la materia prima. Concretamente en Santoña, es la localidad con mayor número de empresas conserveras que se dedican a esta explotación.

En cuanto al número de competidores y el equilibrio entre ellos, en este sector, diez empresas acaparan el 80% del negocio conservero de la anchoa en Cantabria (Santoña). Entre estas empresas se encuentra el Grupo Consorcio, convirtiéndose así los nueve restantes en los principales competidores de ésta.

Estos son:

- Conservas Ana María
- Conservas Catalina
- Conservas Ortiz
- Conservas Emilia
- Conservas Solano-Arriola
- Conservas Nuevo Libe
- Conservas Angelachu
- Conservas Carlamar
- Conservas Aguirreoa

A nivel nacional, el número de competidores que tiene el Grupo Consorcio es mínimo. Este estrecho número de competidores favorece al mercado haciéndole más fácil su expansión hacia otros lugares del país donde escasea este producto.

No hay que olvidarse que uno de los mejores pasos que la empresa puede seguir para mejorar los productos frente a sus competidores es seguir invirtiendo en I+D del producto en cuestión, para evitar así posibles mejoras por parte de los competidores que podrían reducir el precio y hacerse así con el mercado del mismo.

Esta idea la tiene presente el Grupo Consorcio, esta empresa quiere seguir creciendo en el mercado y por ello invirtió en 2016 hasta 4 millones de euros para modernizar sus fábricas.

- Crecimiento del sector conservero.

El crecimiento que ha experimentado el sector conservero se debe a las exportaciones de conservas y semiconservas de pescado y marisco. En 2016, la industria ha crecido un 0.7%, después de 3 años consecutivos.

Competidores Potenciales

Atendiendo a la entrada en el sector por parte de nuevos competidores, ésta es bastante alta, debido a que la entrada es libre, y se ven atraídos por la rentabilidad.

Sin embargo, la posibilidad de que nuevas empresas consigan entrar en el mercado se va a ver afectada por una serie de barreras de entrada y por la reacción de los competidores que ya están asentados en el sector. Las barreras de entrada que encontramos son de tipo relativas. Éstas son superables, entre los que se encuentran diferentes niveles de dificultad.

La entrada al sector conservero tiene varias barreras de entrada, lo que hace que reduzca la entrada de nuevas empresas al sector ya que las empresas buscan entrar en mercados rentables y con pocas barreras de entrada a los mercados. Una de las barreras de entrada es la existencia de economías de escala que tienen las grandes empresas en este sector, debido al gran volumen de producción que manejan. Como puede ser el ejemplo del Grupo Calvo o Conservas Ortiz. Por tanto, para una nueva empresa que quiera introducirse en el sector, va a suponer un problema, debido a que si quiere alcanzar economías de escala necesita alcanzar un gran volumen de producción y para ello la inversión que se requiera. En el caso de no llegar al objetivo de las economías de escala, tendrá costes muy superiores a los de sus competidores.

Otra barrera de entrada es la gran inversión que hay que realizar en instalaciones, maquinaria y tecnología adecuada para producir. Por tanto, los posibles nuevos entrantes se van a encontrar con una desventaja en costes y recursos.

El acceso a los canales de distribución supone otra barrera de entrada a las nuevas empresas que quieran acceder a formar parte del sector, puesto que son unas pocas empresas mencionadas ya anteriormente las que controlan y tienen acceso a estos canales de distribución.

La localización geográfica supone también una gran dificultad, ya que para la captura del bocarte (pez) y su posterior compra en la lonja de pescado debe de localizarse en una zona costera, de manera que se crea una barrera. Asimismo, el acceso a la materia prima está restringido en el sentido de que la mayoría de los conserveros ya se encuentran asociados a determinados barcos, es decir, poseen contratos de adquisición total de captura diaria. Además, las marcas más conocidas en el mercado tienen clientes muy fidelizados, de manera que se hace muy difícil a las empresas entrantes establecerse con una nueva marca y conseguir clientela.

Otro factor que puede complicar la entrada de potenciales competidores en la industria son los premios otorgados que presentan algunas conserveras como por ejemplo el “Great Taste”. El Great Taste premios al gran sabor, considerados como los ‘Oscar’ en el mundo de la alimentación, al tiempo que un signo de confianza en la compra de alimentos y bebidas. Por último, los competidores ya establecidos reaccionarán mediante publicidad, estableciendo ofertas o entrando en guerras de precios para evitar la entrada de nuevos competidores.



Imagen 5: Sello identificativo del premio “Great Taste”

Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece dicha empresa. Por lo tanto, el atractivo del sector tenderá a disminuir cuantos más productos sustitutivos haya en el mercado.

Los productos sustitutivos de las anchoas que encontramos como materia prima, y que se pueda destinar al mismo fin que las mismas, son las sardinas. Este producto se encuentra disponible y al alcance de todos los competidores, además la materia prima es mucho menos costosa la sardina que el bocarte.

El bocarte es el pez con el que se elabora la anchoa actualmente en la mayoría de las empresas competidoras en nuestro sector. Aunque se ha dado el caso de empresas que utilizan las sardinas para elaborar anchoas, ya que posteriormente satisfacen las mismas necesidades de los consumidores permitiéndose unos costes inferiores aunque el sabor del producto no llegue al paladar del consumidor de la misma manera.

Esta última distinción es la que les permite a los competidores convencer a los consumidores de que las anchoas de bocarte son más ventajosas.

Este sector es de tipo maduro en cuanto al segmento de las conservas como es el bonito del norte, las anchoas o el atún. Aunque hay otros tipos de anchoas por ejemplo como son las anchoas "ligeras en sal" o anchoas serie oro, están experimentando un crecimiento en la demanda debido a la concentración de la población por productos más sanos y de mayor calidad.



Imagen 6: Envases de anchoas del cantábrico (Fuente: Web Consorcio)

Proveedores y clientes

En el caso de este sector, los proveedores son los barcos que obtienen la materia prima para posteriormente ofertarla en las lonjas de pescado. De esta forma, cuando llega la costera los compradores acuden a las lonjas que es el lugar donde se subasta el pescado. Allí los compradores pueden observar el tamaño del pescado que se mide en granos, cuanto menos grano más grande es la materia prima y más valor monetario tiene.

Como he mencionado anteriormente, existe también la posibilidad de que algunas empresas dispongan contratos con determinados barcos. De esta forma, no les sería necesario acudir a la lonja de pescado a comprar porque su costera siempre sería obtenida por dicha empresa. Esto anterior tiene desventajas como es la de no obtener siempre el tamaño deseado de la materia prima y la opción de escoger.

Los barcos que más cantidades de pescado suelen obtener semanalmente son los que mayor poder de negociación tienen, ya que pueden escoger entre firmar un

acuerdo con alguna empresa y vender siempre su materia prima a la misma empresa, o por el contrario, acudir a la lonja de pescado y entrar en la subasta. En dicha subasta se pueden encontrar múltiples compradores que ofertan múltiples precios según lo que los compradores creen qué valor tiene esa materia prima.



Imagen 7: Lonja de pescado en Santoña (Fuente: Web ecocantabria)

Los clientes pueden ser desde un consumidor final que acude a comprarlo a las tiendas físicas con las que cuentan dichas empresas, hasta las grandes cadenas de distribución como son los grandes almacenes Hipercor, Mercadona... Existen también las llamadas “anchoatecas”, bares en los que disponen de productos principalmente anchoas, aunque también ofrecen productos como ventresca, sardinas en escabeche... de diferentes marcas. De esta forma, puedes comparar en el mismo establecimiento varias anchoas diferentes.

El poder de negociación de la empresa es alto frente a los clientes debido a que no existen un gran número de productos sustitutivos. Como hemos comentado anteriormente, el producto sustitutivo de las anchoas podría ser las sardinas en salazón, aunque existiendo un ligero cambio en su sabor.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

6.1.1. Perfil estratégico interno de la empresa

Mediante este tipo de perfil buscamos localizar tanto los puntos fuertes como los débiles de Grupo Consorcio atendiendo a las áreas funcionales que componen esta multinacional.

Las áreas funcionales con mayor relevancia y por lo tanto aquellas que vamos a estudiar son:

- Área comercial.
- Área de producción.
- Área financiera.
- Área tecnológica.
- Recursos humanos.
- Dirección y organización

Una vez definidas y localizadas las áreas que permitirán la realización del estudio de esta técnica de análisis interno, las considerare y estudiare respecto con el principal competidor de Consorcio, es decir, Don Bocarte (empresa también de origen santoñés con gran relevancia en el sector).

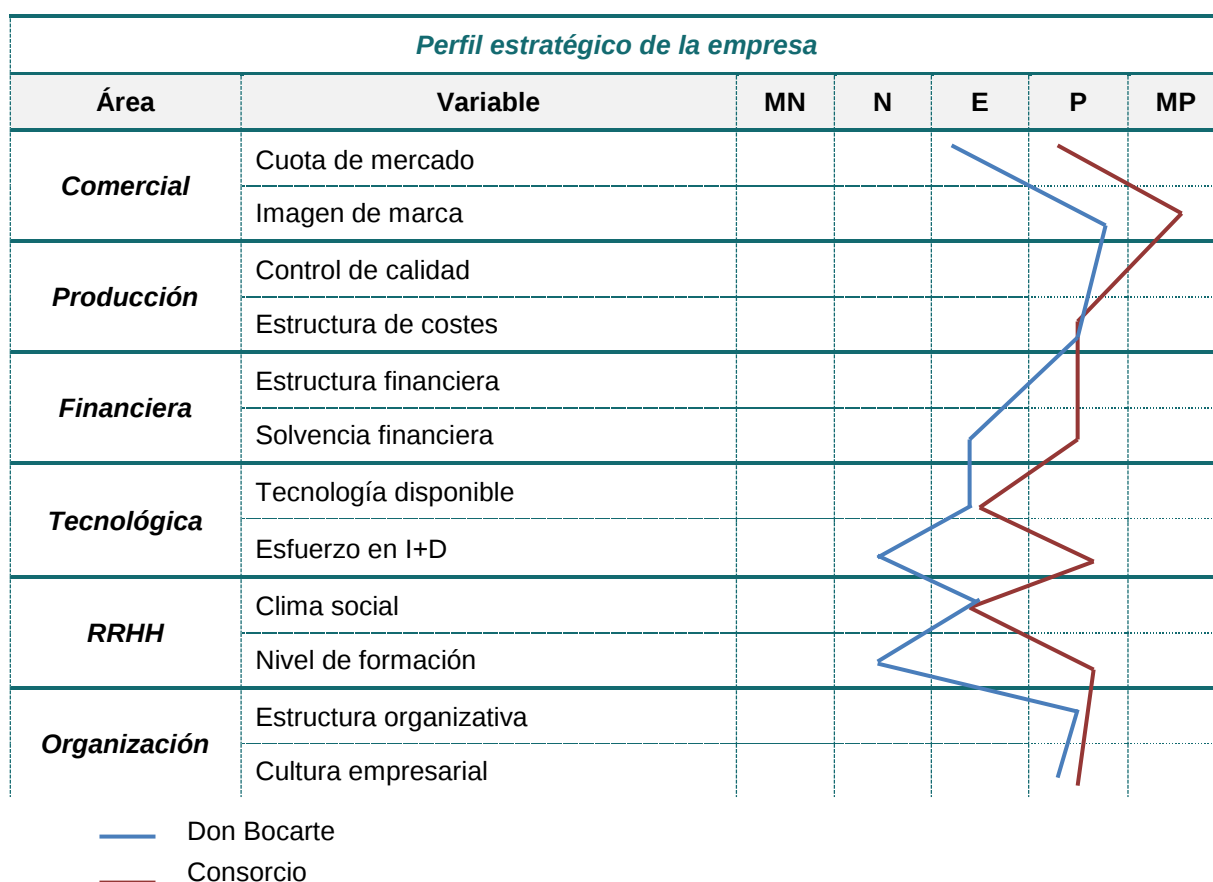


Gráfico 3: Perfil estratégico de la empresa Grupo Consorcio (Fuente: Elaboración propia)

Mediante el diagnóstico interno de la empresa Consorcio, vamos a contemplar los tanto los puntos fuertes como débiles, observando así cuáles de estos factores pueden llegar a ser potenciales para la consecución de los objetivos de la empresa.

Área comercial:

Un factor crucial para determinar el área comercial es la cuota de mercado que ha crecido un 15% superior respecto las registradas en 2016. Consorcio es líder en el mercado nacional en conservas de bonito con una cuota del 12,5 % en volumen y del 12,6 % en valor, y también de anchoa, con el 6,8 % y el 9,7 %, respectivamente, teniendo en cuenta que el valor vendido por el grupo santoñés este año contiene

precios más elevados que en el año anterior. Según la vicepresidenta Valeria Piaggio, Consorcio podría colocarse en las primeras posiciones en cuanto a crecimiento en la cuota de mercado. Mientras que de la empresa Don Bocarte no he obtenido ninguna información pero si podemos confirmar que es inferior a la de Grupo Consorcio

Los productos de Don Bocarte se comercializan en 20 países alrededor del mundo, mientras que los productos del Grupo Consorcio llegan a más de 40 países lo cual la imagen de marca tiene el doble de difusión por parte de Consorcio. En el gráfico 3 tiene una valoración mejor posicionada Consorcio, siendo las dos positivas.

Área de producción:

La posición en cuanto a la estructura productiva y de costes en ambas es similar, puesto que tanto Grupo Consorcio como Don Bocarte se ven limitadas por el mismo marco normativo y con ello se someterán a los mismos controles de calidad los cuáles son de una gran exigencia en todo el sector alimenticio.

Si nos situamos en el gráfico 3 nos posicionamos también con un valor muy positivo tanto en Grupo Consorcio como en Don Bocarte. También destacaríamos el área de producción como fortaleza en la matriz DAFO por su alta presencia industrial en el sector.

Área financiera:

El Grupo Consorcio líder en el mercado de anchoa y bonito del norte, confirmó que el 2016 fue “un buen año” así lo afirmó la presidenta de la compañía Piaggio. Obtuvo una facturación de 70 millones de euros y un beneficio antes de impuestos de 3,5 millones. Sin embargo Don Bocarte también ha obtenido una facturación positiva de unos 40 millones de euros obteniendo un beneficio antes de impuestos de 1,5 millones. Debido a la época de crisis en la que nos hemos encontrado damos una puntuación positiva porque a pesar de ello, estas dos empresas siguen obteniendo beneficios.

Área tecnológica:

Esta área es hasta ahora poco determinante para el éxito de las compañías conserveras pero como dice el Grupo Consorcio *“para crecer hay que innovar”*. Como se ha comentado anteriormente las empresas de éste sector compiten con productos maduros y tradicionales, por lo tanto, las empresas de este sector que en éste caso pueden ser Consorcio y Don Bocarte tienen como reto invertir en I+D para conseguir productos innovadores.

En el caso de nuestra empresa acaba de invertir 4m€ en una completa renovación tecnológica en la planta de Santoña y tienen previsto invertir 2M€ para el año que viene en la planta que poseen en Perú. Cada día la sociedad nos preocupamos más en cuidar nuestro estilo de vida, y lo que buscamos son productos saludables. No podemos decir lo mismo de la empresa competidora, que sigue una forma tradicional de trabajar el producto.

Por lo tanto, la innovación tecnológica para el Grupo Consorcio es una clara fortaleza de la empresa en la matriz DAFO. Por ello le damos la máxima puntuación, y a su competidor por debajo de la media.

Área de recursos humanos:

El Grupo Consorcio posee una posición bastante buena en cuanto a la calidad laboral de sus empleados. Esta compañía ha colaborado con el ayuntamiento de Santoña en la creación de formaciones, para que personas interesadas en aprender a sobar la anchoa acudan y de esta forma posteriormente puedan incorporarse en la vida laboral. No le hemos dado una puntuación negativa en el gráfico número 3, porque dispone de alternativas que hacen que no tenga olvidado esta área.



Imagen 8: Trabajadores de Consorcio en el área de fileteado (Fuente: Web Consorcio)

Dirección y organización:

Las dos empresas que estamos analizando, Consorcio y Don Bocarte presentan una cultura empresarial muy similar. Ser líderes en el mercado de elaboración de la conserva y semiconservas de pescado de alta calidad sin perder su esencia tradicional.

6.1.2. Cadena de valor

A continuación, mediante la cadena de valor vamos a identificar las fuentes que suponen una ventaja competitiva para la empresa, dividiéndolas en actividades primarias y en actividades de apoyo.

Comenzamos con las actividades primarias, entre las cuales destacamos las siguientes:

Logística interna:

La logística interna de Consorcio está asociada a los clientes, ya que es la base de la cadena de valor, a partir de estos se inicia la necesidad alimentaria que tienen los clientes no cubierta. Consorcio trabaja día a día para llevar a las mesas de nuestros

clientes productos de gran calidad como son las anchoas o el codiciado bonito del norte.

Los profesionales que pescan en nuestro mar cantábrico son los encargados de hacer llegar la materia prima a las lonjas de pescado de la comarca pero posteriormente son las fábricas conserveras las encargadas de hacer sus productos de calidad y Grupo Consorcio es una de ellas.

Grupo Consorcio se rige por una política de aprovisionamiento sostenible de pescado. Cada especie es un arte de pesca, esto quiere decir que cada especie se pesca de una manera y tiene sus condiciones como son por ejemplo el tamaño de la pesca. Consorcio siempre respeta las tallas y las épocas del año para su captura, un caso muy evidente es el de la anchoa, que su época de captura es por ejemplo la primavera y la talla razonable para su compra son 30 granos.

Cuando la pesca llega a las lonjas es revisada y se le hace un control para comprobar si está dentro de las leyes de aprovisionamiento sostenible de pescado que rigen a los pescadores para asegurar la conservación y la gestión efectiva de los recursos acuáticos vivos. Estas leyes son necesarias porque localidades como Santoña o pueblos de alrededores viven del mar y viven de ellos, no sólo por la posterior calidad de los productos sino también porque las personas que vivimos cerca del mar lo adoramos.

Producción:

La producción de cualquiera de estos productos se elabora de una forma artesanal y muy cuidadosa que aporta al gran producto de la anchoa una altísima calidad reconocida en el mundo entero.

El proceso productivo de la anchoa tiene nueve fases en el siguiente orden: **presalado** (lavado de la pesca en fresco en salmuera), **descabezado** (eliminar la cabeza y las branquias del pescado), maduración (comienza cuando la pesca se introduce en los barriles dejándolo en contacto con la sal mínimo 5 meses), **sobado, cortado y lavado** (preparación de los filetes de anchoa). Lo siguiente es escurrir para eliminar la humedad y posteriormente el **fileteado y estuchado**.

El grupo Consorcio posee en Santoña la planta de producción del grupo líder de producción y exportación de especialidades en productos conserveros. Es una de las pocas empresas conserveras que desarrolla el ciclo completo de la producción, desde la recepción de la materia prima como pescado en fresco hasta el producto acabado ya estuchado.

Como consecuencia de lo anterior, opino que la producción es una fuente de ventajas competitivas de Grupo Consorcio.

Logística externa:

Los productos de Consorcio pueden encontrarse entre las diferentes cadenas de distribuciones nacionales e internacionales. Consorcio exporta a más de 40 países, exportando más del 65% de su producción. Italia es uno de los países al que va destinado la mayoría de su producción sobre todo destaca por ser la principal exportador de Bonito del Norte.

También países como Reino Unido, EE.UU., Canadá, Suiza, Bélgica, Francia, Portugal, Suecia, Tailandia, Brasil o México son algunos de los países que ya degustan los productos del Grupo Consorcio

Junto con la producción, la logística externa es otra fuente de ventajas competitivas de Grupo Consorcio.

Marketing:

La mayoría de las prácticas de marketing que realiza Grupo Consorcio es a través de Internet. La empresa utiliza todo tipo de redes sociales como son Facebook, LinkedIn o Twitter ahí cuelgan todo tipo de información tanto de la empresa como de sus productos. También está presente en actos públicos de la región como patrocinador oficial, es otra forma de promocionarse y darse a conocer al público.

Servicio postventa:

Teniendo en cuenta el tipo de empresa que es Consorcio, resulta complicado conseguir un análisis del servicio postventa como si se tratase de un producto al uso. Por lo tanto, los comerciales de Consorcio serán las personas encargadas de efectuar este servicio poniéndose en contacto con los centros a los que han suministrado sus productos.

- Por otro lado, dentro de las actividades de apoyo están las siguientes:

Infraestructura:

Consorcio cuenta con actividades genéricas de administración como son la planificación de la producción, ya que tiene que realizar un análisis dependiendo de las ventas que establezca, una producción mensual para conseguir sus objetivos de ventas. No posee un departamento de contabilidad o de finanzas, ya que esas actividades las hace una empresa externa.

Administración de recursos humanos:

Este departamento ha trabajado duramente en las últimas décadas para alcanzar un clima laboral que beneficie a sus empleados y a su productividad. Y actualmente también como hemos comentado en otro apartado anteriormente ha colaborado en la organización de un taller de aprendizaje para sobar y filetear anchoas. De esta forma las personas interesadas en trabajar e incorporarse en esta fase del proceso productivo podrán hacerlo sin ningún inconveniente.

Tecnología:

Consorcio ha invertido una gran cantidad de dinero en 2016 para modernizar sus instalaciones y así poder ampliar su negocio internacional. Aunque la maquinaria sea de última tecnología la mayor parte del proceso productivo como he comentado anteriormente es artesanal, pero aun siendo así, Consorcio se esfuerza por la inversión en tecnología en sus procesos productivos y apostar por la elaboración de nuevos productos.

Formulación y evaluación de estrategias de Grupo Consorcio

Consortio produce al día 80.000 latas y 20.000 tarros de cristal al día, esto es en parte gracias a la potente tecnología de la que dispone de envasado y estuchado. Posee tecnología que otras empresas de la competencia no han obtenido, aquí encontramos una clara ventaja competitiva.

Aprovisionamiento:

Las compras de Consortio consisten en la adquisición de la pesca de materia prima de todos los productos que posteriormente quiera fabricar la empresa desde el bocarte para llegar al producto terminado que es la anchoa, bonito fresco del norte, atún...

Consortio es capaz de elaborar todas las fases que comprenden el proceso productivo de una anchoa, lo que hace que tenga ventaja sobre otras fábricas y que obtenga más margen de beneficio en el producto ya que otras fábricas adquieren la materia prima en la fase posterior al descabezado y madurado en el caso de las anchoas porque no tienen los recursos necesarios. Por eso la encontramos en el gráfico más abajo como ventaja competitiva.

A continuación se recoge el modelo de la cadena de valor, identificando con el logo de Consortio en aquellas actividades donde se han identificado ventajas competitivas frente a la competencia:



Gráfico 4: Cadena de valor mostrando ventajas competitivas de Grupo Consortio (Fuente: Elaboración propia)

Finalmente, el análisis de la cadena de valor requiere la identificación de eslabones, esto es, interrelaciones entre las actividades o entre los clientes y proveedores y que proporcionan, también, ventajas competitivas.

Eslabones horizontales: localizamos un claro eslabón horizontal entre el desarrollo tecnológico y el área operativa, ya que los medios de que dispone la empresa facilitan, tal y como se describió anteriormente, la ejecución de las operaciones. La coordinación existente es fuente de potenciales ventajas competitivas.

7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

7.1. ANÁLISIS DAFO

A continuación vamos a estudiar, mediante la matriz DAFO, los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que la empresa encuentra en su entorno.



Gráfico nº4: Matriz DAFO correspondiente a Grupo Consorcio (Fuente: Elaboración propia)

7.2. MATRIZ BCG

A continuación vamos a estudiar la matriz BCG, los productos que se van a analizar para realizar la matriz son los siguientes:

- Consorcio(: vaca lechera)
- Productos saludables Campanal(azul: dilema)
- Caprimar (rojo: peso muerto)
- Pelazza (verde: producto estrella)

A través de esta matriz podemos observar como los productos de Consorcio son los que más relevancia adquieren con respecto al resto de productos que Grupo Consorcio genera.

Los productos en los que adquiere más relevancia son latas y tarros de cristal el que su contenido sea el bonito del norte en diferentes formas como son las migas, láminas de ventresca...la nueva estrategia de la firma pasará por el lanzamiento con la marca Consorcio en Italia, su principal mercado de exportación. En la década de los 80, la compañía ya entró en el mercado italiano, que “llegó a representar un 60% de sus ventas” así afirmó Piaggio la vicepresidenta del Grupo.

Este conjunto de productos más relevantes en la clasificación de productos en conserva generarán los ingresos suficientes como para mantener la estabilidad económica y financiera de la compañía y también servirán para financiar los productos dilema potenciales a ser productos estrella pero que necesitan de una fuerte inversión para alcanzar una mayor relevancia en la matriz.

En cuanto al producto estrella de nuestra empresa conservera es la marca Pelazza con el producto en conserva llamado anchoa del cantábrico, el cual, vuelve a ser líder de ventas a pesar del decrecimiento que sufrieron como consecuencia del aumento de la demanda de productos como son los “octavillos” (latas pequeñas de anchoa) debido a la crisis muchas personas no se podían permitir comer anchoas premium y recurrían a la anchoa a un precio más barato.

Los productos de la marca Campanal, son platos caseros hace que se sitúen en dilema ya que necesitan de una gran inversión, ya sea por parte de la vaca lechera o por parte de los productos estrella, para alcanzar el máximo éxito en esta compañía. Esta compañía fue adquirida por Consorcio para abarcar mercado de la competencia ya que otros competidores ofrecen este tipo de productos.

Por último nos encontramos con Caprimar la cual genera un peso muerto para este grupo puesto que sus ventas decrecen a un ritmo vertiginoso. Esto genera que sea un producto difícil de mantener para Grupo Consorcio el cual tendrá que decidir si retirarle de su producción o invertir más capital líquido en él, tanto en su investigación como en su desarrollo, para que pueda salir de esta situación precaria. Esto es así porque los consumidores optan por elegir anchoas de calidad aunque su precio sea más elevado.

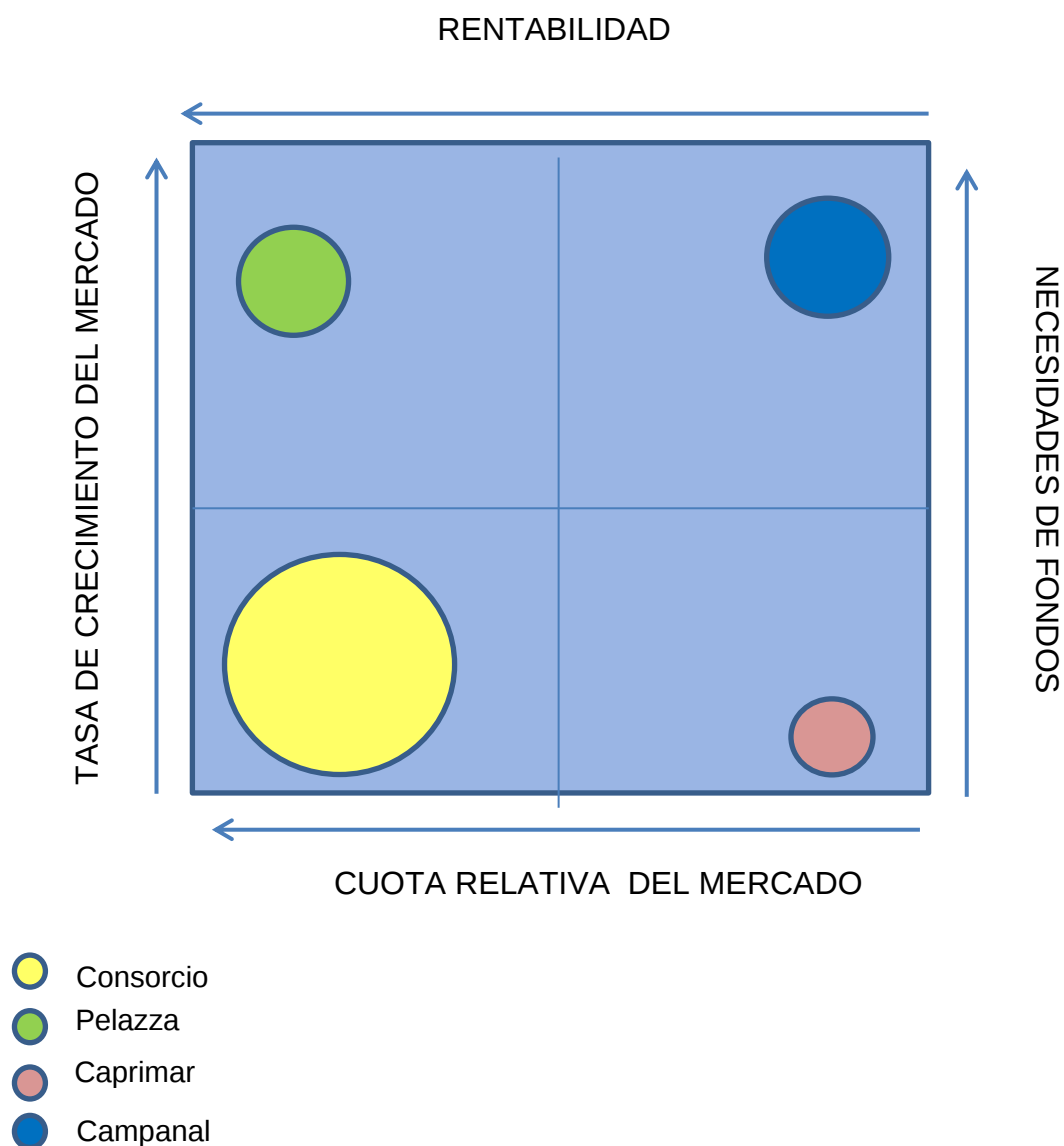


Gráfico nº5: Matriz BCG empresa Grupo Consorcio (Fuente: Elaboración propia)

8. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

8.1. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE CONSORCIO

La estrategia competitiva de Grupo Consorcio se caracteriza por poner el foco en la consecución de un producto de alta calidad, mediante la innovación sin que los productos pierdan su esencia natural.

Dentro de las estrategias competitivas genéricas definidas por Porter (1982), consideramos que Grupo Consorcio tiene como estrategias competitivas por una parte Consorcio y Campanal se rigen por la diferenciación de productos y por otro lado,

tenemos a Pelazza, Caprimar y Realmar que siguen una estrategia de liderazgo en costes. Voy a explicar solamente la estrategia que sigue Consorcio ya que es su principal fuente de ingresos.

Estrategia de diferenciación de productos:

La diferenciación del producto de Consorcio se produce gracias a los siguientes factores:

Características del producto:

El tamaño y la forma del producto son de gran calidad, esto es debido a la buena localización de sus plantas en Santoña, que hace que tenga acceso a una materia prima excelente de la costa cántabra, además de la experiencia que atesoran los obreros que trabajan dicha materia prima de forma tradicional, tanto la anchoa como los túnidos. Esta antigüedad y experiencia difícilmente igualable con la que cuenta Grupo Consorcio, suponen ventajas en términos de imagen de marca y arraigo en la sociedad.

El rendimiento del producto como se describió dentro del modelo de la cadena de valor, hace que su proceso productivo tenga una gran fiabilidad productiva debido a la gestión que tienen los obreros hacia la materia prima, hacen que el producto terminado sea exquisito, siendo impulsados desde la dirección. Todos los productos de Grupo Consorcio pasan un control alimenticio exhaustivo, por lo que comprando productos de este grupo dispones de una seguridad.

Características del mercado:

Consorcio ofrece una gran cantidad de productos, ofrece a los consumidores una gran variedad, desde platos caseros precocinados hasta todo tipo de productos en conserva. Siempre se ha adaptado a las necesidades de los consumidores tanto en épocas de crisis en los que introdujo en el mercado productos más asequibles a los consumidores hasta productos de marca premium teniendo precios superiores. De esta forma, hace que toda la sociedad tenga acceso a sus productos.

Se puede afirmar que la percepción y valoración del producto por clientes es positiva, ya que año a año superan sus objetivos tanto de ventas como en producción.

¿Es adecuada la estrategia elegida por el Grupo Consorcio para la marca Consorcio?

La respuesta es sí, sus clientes se rigen por la compra de calidad o utilizan el producto para diferenciarse ellos mismos socialmente, con productos saludables.

9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

9.1. CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

9.1.1. Estrategias de expansión

El Grupo Consorcio cuenta actualmente con tres divisiones con dimensión global: una las anchoas, otra dedicada a los túnidos y una última especializada en platos preparados como puede ser unas alubias con almejas, pero este grupo tiene planes de incrementar el volumen de ventas sin modificar el campo de actividad actual, ofreciendo productos delicatessen como son las anchoas premium, por lo tanto, hablaríamos de una estrategia de penetración en el mercado.

Otra estrategia de expansión utilizada por este grupo es la estrategia de desarrollo de productos, como se ha comentado anteriormente en otros apartados del trabajo, Consorcio se adapta a las necesidades de los clientes. Actualmente, los clientes buscan una vida saludable, por lo que esta marca está desarrollando productos como son el atún claro light o las anchoas bajas en sal.

Y por último otra de las estrategias que va a seguir es la estrategia de desarrollo de mercados, se trata del lanzamiento de una referencia de atún claro con la marca Consorcio en Italia. Esta compañía ya obtuvo un gran éxito en los años 80, y como ha estado observando que las empresas que se dedican a esta actividad en Italia no obtienen la calidad y sabor esperado en los productos de los túnidos; lo que provoca insatisfacción por parte de los consumidores de éstos, ha decidido consolidarse allí.

También en relación con esta estrategia desea consolidar y desarrollar la anchoa en un país como es Francia. Al producto relacionado con la anchoa le queda aún mucho recorrido y también será uno de los productos con los que Consorcio crecerá en los próximos años motivado por la exportación de anchoas.

9.2. MÉTODOS DE DESARROLLO

9.2.1. Crecimiento externo vs crecimiento interno

Crecimiento externo:

Son muchas las fases por las que ha pasado esta gran empresa y mediante las cuales ha conseguido un gran crecimiento. Su desarrollo ha sido mayoritariamente externo, y comenzó con una fusión de diferentes proyectos empresariales con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores más exigentes. El Grupo Consorcio está formado por las siguientes empresas: Consorcio, Campanal, Realmar, Caprimar, Pelazza y Compañía Americana de Conservas.

El origen proviene del Consorcio Español Conservero, S.A que posteriormente pasará a llamarse Consorcio. En los inicios del nuevo siglo, entre el 2000 y 2005 se produce el crecimiento externo del grupo. Gracias a la adquisición de la empresa Pelazza, la creación de la Compañía Americana de Conservas en Perú para crear la mayor planta

mundial de filetes de anchoa, otra adquisición como fue la empresa asturiana Campanal que fue trasladada posteriormente a Cantabria.

Además de esto con la adquisición de estas empresas, han conseguido reducir el nivel de competencia en la industria gracias a que Grupo Consorcio se convirtió en una compañía de un gran tamaño e importancia, lo que facilitó también su desarrollo para competir en el mercado global.

Además de lo anterior, el Grupo Consorcio creó en 2011 Conservas Consorcio Gallego, filial dedicada a las conservas de los manjares de las Rías Bajas.

Crecimiento interno

Grupo Consorcio realiza numerosas inversiones en su propia estructura a pesar del proceso artesanal que conlleva su proceso productivo, principalmente para mantener su posición competitiva e incluso adquirir el liderazgo en el sector conservero en el que opera.

Un ejemplo de las numerosas operaciones que Grupo Consorcio ha realizado para potenciar su crecimiento interno es que ha invertido más de 4 millones en las plantas que posee en la localidad de Santoña. Con esta inversión se pretende modernizar las diferentes tecnologías como es el proceso de paletizado y robotizado logístico del que dispone para llegar más rápido a sus distribuidores así como también incrementar el número de latas o tarros de cristal producidos al año.

10. CONCLUSION

De los objetivos marcados, previamente, en la introducción y mediante los cuales se ha desarrollado este análisis estratégico vemos como se ha desarrollado este análisis de una de las empresas del sector conservero a nivel mundial.

Analizando su entorno tanto interno como externo, llegando a las conclusiones obtenidas a través de la matriz DAFO donde nos muestra las fortalezas y las oportunidades que presenta la empresa, viendo donde la empresa está bien situada en el mercado, donde es fuerte frente a sus competidores y las oportunidades que el mercado ofrece para diferenciarse de sus competidores y poder diferenciarse aún más consiguiendo mejorar su imagen con una mayor diferencia.

Con este trabajo podemos comprobar que el mundo de las conservas, sobre todo de las anchoas está en continuo crecimiento. Esto es así, porque muchas personas en el mundo aún no conocen estos productos, son nuevos para ellos. Pero por ahora gracias a las tecnologías que se están desarrollando hacen que estén llegando a los hogares de más consumidores, están evolucionando muy rápido, debido a la mayor exigencia de los consumidores y la aparición de nuevos competidores.

La marca Consorcio desde sus inicios revolucionó el mundo de las conservas con el bonito del norte y las anchoas. Es una de las pocas empresas del sector, por no decir la única, que lleva un modelo de negocio tan innovador y a la vez rentable, intentado dar un giro al proceso productivo tradicional. Un modelo de negocio capaz de captar las necesidades y demandas de sus clientes en las tiendas de las que disponen las marcas del grupo o en sus redes sociales.

El objetivo principal para que una empresa funcione y sea rentable, es escuchar y cuidar a los clientes, saber lo que quieren y necesitan en cada momento y poder responder a sus necesidades en el menor tiempo posible, para lograr un buen posicionamiento. Por ello, Grupo Consorcio tiene continuamente proyectos de nuevos productos que proporcionara a corto plazo.

11. BIBLIOGRAFÍA

FERNANDEZ, M. (2015): "Anchoas hechas a mano", disponible en: <http://www.gastroeconomy.com/2015/11/anchoas-hechas-a-mano/>

EL DIARIO MONTAÑÉS. (2014). "Grupo Consorcio invertirá 4 millones hasta 2016 para modernizar sus fábricas", disponible en: <http://www.eldiariomontanes.es/economia/empresas/201409/26/grupo-consorcio-invertira-millones-20140926000333-v.html>

Apuntes Asignatura "Dirección Estratégica". Universidad de Cantabria. Cursos 2015-2016

GRUPO CONSORCIO WEB.(2017). Disponible en: <http://grupoconsorcio.com/>

REVISTA ARAL. (2008): "Grupo Consorcio exporta el 65% de sus ventas", disponible en: <http://www.revistaaral.com/es/notices/2008/10/grupo-consorcio-exporta-el-65-de-sus-ventas-65679.php#.WUrmqmYUnIV>

SOLIDARIOS CANTABRIA, (2012): "Grupo Consorcio dona 4 toneladas de comida", disponible en: <http://www.solidarioscantabria.com/actualidad/2012-12-19/grupo-consorcio-dona-toneladas-comida-2211.html>

EUROPA PRESS. (2015): "La hermandad de donantes de sangre recoge donaciones en Grupo Consorcio", disponible en: <http://www.europapress.es/cantabria/noticia-hermandad-donantes-sangre-recoge-73-donaciones-trabajadores-grupo-consorcio-20111018184104.html4>

TIENDA CONSORCIO, (2017): "60 años de historia", disponible en: <http://www.tiendaconsorcio.com/60-a%C3%B1os-de-historia-g-29>

ALCUBILLA, P. (2017): "Nuestro objetivo es ser líderes mundiales del mercado de anchoa", disponible en: <https://www.alimarket.es/noticia/230447/valeria-piaggio--grupo-consorcio---nuestro-objetivo-es-ser-lideres-mundiales-del-mercado-de-anchoa->

SALMÓN, BLOG (2006): "La marca del distribuidor (MDD) avanza en el mercado", disponible en: <https://www.elblogsalmon.com/sectores/la-marca-del-distribuidor-mdd-avanza-en-el-mercado>

GRAN CONSUMO, web "El grupo consorcio consolida sus cifras en 2016", disponible en: <http://www.granconsumo.tv/fabricantes/general/el-grupo-consorcio-consolida-sus-cifras-en-2016?page=3>

DIRECTO A LA MESA, BLOG (2013): "Como se hace... las anchoas", disponible en: <http://www.directoalamesa.com/como-se-hace-las-anchoas/>

QUINTANA, A. (2017): "Debemos ver a la distribución como socio, no como enemigo", disponible en: <http://www.efeagro.com/entrevista/consorcio/>

