



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

CRECIMIENTO INTERNACIONAL DEL GRUPO CORPORATIVO FUERTES, S.L.



Alumno: Miguel Jesús Galiano González

Julio, 2020

RESUMEN

Las empresas utilizan una estrategia internacional para poder expandirse, y para conseguirlo buscan nuevos mercados para seguir creciendo, y es de vital importancia para hacer incrementar una economía.

Las empresas familiares son el pilar de nuestra economía, garantizando la estabilidad, el desarrollo, y el bienestar. Así, en España, el 90% de las empresas privadas son familiares, aunque resultan más complicadas para llevar a cabo estrategias como la internacionalización, pero son más fuertes y compactas.

Al realizar este estudio de trabajo de fin de grado del Grupo Corporativo Fuertes, el objetivo es estudiar y averiguar cómo ha crecido esta empresa, y la estrategia de internacionalización que ha realizado para obtener el éxito que tiene hoy en día. Y cómo, siendo una empresa familiar, ha sido capaz de crecer y expandirse afrontando los problemas, aprovechando las oportunidades y generando fortalezas para penetrar en los mercados y conquistar los cinco continentes.

ABSTRACT

For companies which use an international strategy in order to extend, seek new markets and keep growing, the export sector is of vital importance to increase an economy.

Family companies are the mainstay of our economy, guaranteeing stability, development and well-being. Thus, 90% of private companies are family-owned in Spain. It is more complicated for family-owned companies to carry out strategies of internationalization, but they are steadier and more compact.

When conducting this final degree project of the Corporate Group Fuertes, the aim is to study and find out how this company has grown, and which strategies of internationalization have been carried out to achieve the success it has today. And how this company, which is family-owned, has been able to grow and extend whilst facing problems and making the most of all opportunities and strengths in order to penetrate markets and captivate the five continents.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	8
2.1 Motivos para que una empresa se internacionalice	10
2.2 El modo de entrada al mercado exterior	11
2.2.1. Exportación.....	12
2.2.2. Inversión Directa en el Exterior (IDE)	17
2.3 Selección de mercado de destino	18
3. GRUPO FUERTES	21
3.1 Historia Grupo Fuertes	21
3.2 Compañías del Grupo Fuertes	24
3.3 ELPOZO ALIMENTACIÓN, S.A.	26
4 DIAGNÓSTICO DEL GRUPO FUERTES	27
4.1 Misión, Visión, y Valores.....	27
4.2 Análisis del entorno externo	29
4.2.1. Entorno Genérico.....	29
4.2.2. Entorno Específico	32
4.3 Análisis del entorno interno.....	35
4.3.1 Perfil estratégico	36
4.4 Análisis DAFO	37
4.5 Análisis de los objetivos del Grupo Fuertes	40
4.6 Diversificación de la compañía	41
5 LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO FUERTES	43
5.1 ELPOZO como principal exportador	44
5.1.1. Motivos para la internacionalización ELPOZO	46

5.1.2. Modos de entrada ELPOZO	47
5.1.3. Selección de mercados ELPOZO	48
6 CONCLUSIONES	50
7 BIBLIOGRAFÍA	52

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Características de un agente o distribuidor.....	15
Ilustración 2. El diamante de Porter	20
Ilustración 3. Historia del Grupo Fuertes	23
Ilustración 4. Holding del Grupo Fuertes	25
Ilustración 5. Evolución de la marca ELPOZO	27
Ilustración 6. Valores del Grupo Fuertes.....	28
Ilustración 7. Matriz DAFO del Grupo Fuertes.....	39
Ilustración 8. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	41
Ilustración 9. Mapa donde los productos del Grupo Fuertes han llegado	44
Ilustración 10. Mercados que abarca ELPOZO Alimentación, S.A	45

Índice de Tablas

Tabla I. Comportamientos directivos	10
Tabla 2. Ventajas y desventajas de la exportación indirecta	14
Tabla 3. Ventas y desventajas de la exportación directa	16
Tabla 4. Ventajas y desventajas de la IDE	18
Tabla 5. Consumo en el hogar de carnes y elaborados cárnicos	34

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Modelo de competitividad.....	9
Gráfico 2. Tipología de las empresas	12
Gráfico 3. Análisis PESTEL.....	32
Gráfico 4. Perfil estratégico del Grupo Fuertes.....	36

1. INTRODUCCIÓN

Con el presente Trabajo de Fin de Grado se pretende estudiar los modos de entrada de la empresa Grupo Fuertes al mercado exterior, siendo ésta una empresa familiar, y es que se estima que en España hay 1,1 millones de empresas familiares, lo que supone el 89% sobre el total de las empresas.

La importancia de conocer los objetivos de esta investigación es conocer la estrategia de internacionalización que desarrolla el Grupo Fuertes, un holding de capital 100% español, del que forma parte entorno a una veintena de empresas, entre ellas, un potente núcleo cárnico y un conjunto de inversiones diversificadas que son garantía de la solidez de la compañía.

El desarrollo de la estrategia internacional de negocios es utilizado por las empresas que pretenden exportar sus productos a los mercados exteriores, producir en otros países, etc., por lo que podemos definirlo como el sistema que utilizan las empresas para planificar e implementar una serie de acciones, encaminadas a competir y posicionar una compañía en el mercado exterior.

En este sentido, Rialp y Rialp (1996), destacan cómo el proceso de internacionalización empresarial a aquel proceso que contribuye al desarrollo de la ventaja competitiva, ya que promueve una mayor competitividad internacional de la empresa y un mayor esfuerzo de la posición adquirida en el mercado doméstico.

Una empresa deberá de impulsar su proceso de internacionalización cuando sea competitiva desde el punto de vista internacional.

Para abordar el objetivo de este TFG se realizará una investigación sobre los mercados en los que opera el Grupo Fuertes, y de la estrategia de entrada de la empresa a esos mercados exteriores. Para realizar esta investigación utilizaremos distintas fuentes de información secundarias (SABI, páginas web de empresas, entre otras.).

El propósito de esta investigación será analizar la estrategia internacional del Grupo Fuertes y los distintos modos de entrada a partir de diversos criterios y explicar las ventajas e inconvenientes que conlleva para la empresa la elección de cada una de estas alternativas.

Además, en cuanto a la estructura del Trabajo de Fin de Grado se divide en cinco partes: en la primera parte hablaremos sobre la internacionalización empresarial, esta parte es teórica ya que sirve para ponernos en contexto de cómo se puede internacionalizar una empresa y de los motivos. En cuanto a la segunda parte, se trata de conocer a la empresa Grupo Fuertes, y para ello hablaremos tanto sobre sus inicios hasta donde se encuentra actualmente. En tercer lugar, realizaremos un diagnóstico de la empresa, analizando sus misiones y objetivos, así como el entorno externo y el entorno interno, y para terminar veremos cómo está dividida en dos áreas el Grupo Fuertes. A continuación se encuentra la cuarta parte de esta investigación, y la más importante de este Trabajo de Fin de Grado, ya que estudiaremos cómo se ha internacionalizado el Grupo Fuertes, haciendo un mayor énfasis en su principal empresa, ELPOZO. Y finalmente, el último apartado recoge las principales conclusiones que se desprenden del TFG elaborado.

2. LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

Para hablar de internacionalización primero tenemos que saber qué significa, y podemos definirla en varios términos. El primero, la internacionalización es el proceso que comienza en el momento en el que el mercado exterior se constituye en referente para las decisiones estratégicas que toma la empresa. Y el segundo concepto, la internacionalización es un conjunto de compromisos que permiten el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales.

Las empresas tienden, cada vez más, a la deslocalización y a dirigir su estrategia hacia el exterior.

La internacionalización es un proceso a largo plazo, con etapas clave en un plan detallado. No se trata de tener una presencia puntual en algún otro país, sino de estar completamente asentado en la economía de esos países. Hay que tener la estrategia bien definida en el mercado local y entender que los mercados internacionales aportan otras variables a la posibilidad de éxito del producto o servicio: temas culturales, los requisitos sanitarios, ambientales, normas técnicas y reglamentaciones en los productos.

La globalización ha hecho que este proceso sea más sencillo gracias al uso del Internet. La nueva dinámica de la económica mundial, la apertura de economías locales, hace que el mercado ahora sea todo el mundo.

¿Qué tener en cuenta para internacionalizar la empresa?

- Analizar las ventajas competitivas de cada mercado al que se ingresa.
- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- Definirse internamente, la estrategia, la filosofía, la metodología de trabajo, hay que estar bien localmente para salir “al exterior”.
- Tener en cuenta los costes de penetración de los mercados y cómo han disminuido. Antes debías viajar y tener reuniones presenciales, hoy es más fácil tener partners con los que uno se reúne por videoconferencias, ya que es fundamental hacer contactos.
- Tener en cuenta la distribución del producto (logística), la producción que se necesita para cubrir la demanda, la posibilidad de que se necesite más personal trabajando (Internacionalización, 2015).

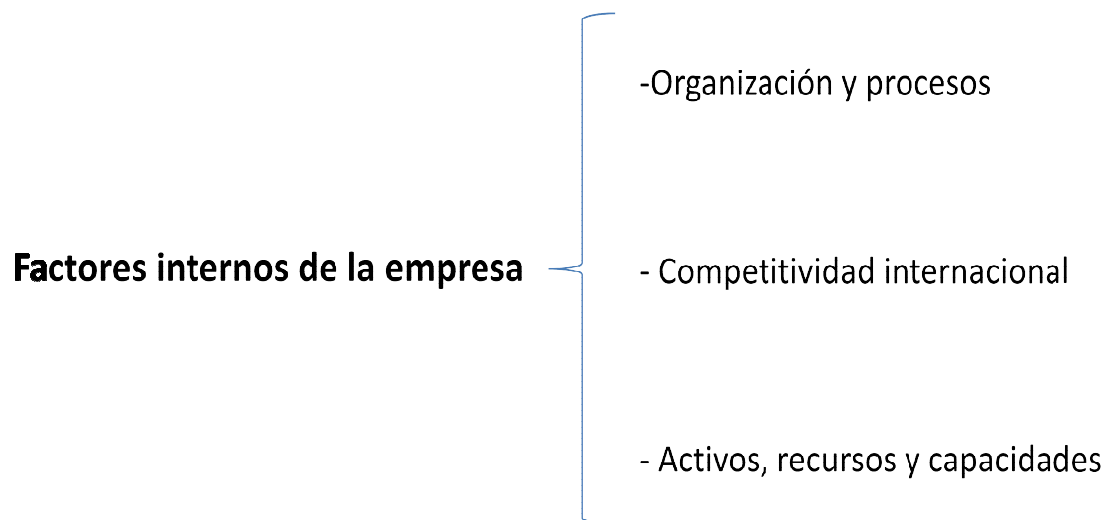
La globalización e internacionalización empresarial plantea un cierto problema de competitividad para muchas empresas.

Existen 3 tipos de factores que inciden en la capacidad competitiva de una empresa internacional. Estos factores son:

- 1) Las ventajas de localización
- 2) Factores relacionados con su sector y que inciden sobre la competitividad
- 3) Ventajas desarrolladas por la misma empresa

Estos tres tipos de factores se presentan en un nuevo modelo, el modelo de competitividad de las empresas recogido en el gráfico 1.

Gráfico 1. Modelo de competitividad



Fuente. Elaboración propia

El proceso de internacionalización de una empresa exige que ésta sea competitiva, tanto en su mercado local, como en los mercados internacionales.

2.1. Motivos para que una empresa se internacionalice

La disponibilidad de recursos intangibles por parte de las empresas contribuye a alcanzar ventajas competitivas que abren a la empresa la posibilidad de ampliar su penetración en distintos mercados exteriores. Así, tienen mayor disponibilidad de recursos intangibles para que la empresa incremente su diversificación internacional. Otros argumentos que justifican la internacionalización empresarial son:

- a) Creación de valor a través del uso de aquellos recursos que la empresa ya ha desarrollado.
- b) Creación de valor a través del desarrollo de recursos en el extranjero y su transmisión al mercado de origen.
- c) Creación de valor a través de la defensa de recursos actuales, saliendo al extranjero y siguiendo a competidores.

Las empresas pueden actuar atendiendo a las condiciones favorables del mercado de destino, o a las condiciones desfavorables del mercado de origen, y también, pueden contar con escasez o explotación de recursos. Esto da lugar a cuatro tipos de respuestas o comportamientos directivos que vienen recogidos en la tabla 1.

Tabla 1. Comportamientos directivos

<u>Vender más</u>	<u>Comprar mejor</u>
- Explotar los recursos y capacidades existentes. - Obtener mejores condiciones en los países de destino.	- Explotar los recursos y capacidades existentes. - Evitar condiciones negativas en el mercado de origen.
<u>Mejorar</u>	<u>Escapar</u>
- Explorar nuevos recursos y capacidades. - Obtener mejores condiciones en los países de destino.	- Explorar nuevos recursos y capacidades. - Evitar condiciones negativas en el mercado de origen.

Fuente. Pla Barber (2006).

A partir de los factores que mueven a la empresa a llevar a cabo un proceso de internacionalización, es la obtención o posesión de tener una “ventaja en propiedad” la clave que motiva esta estrategia, y querer aprovechar la misma en otros mercados.

El autor Grant (2006), distingue entre recursos tangibles (financieros y físicos) e intangibles (humanos, tecnológicos, organizativos y relacionales). Pero son el conjunto de recursos intangibles los que pueden llevar a la empresa a alcanzar una ventaja competitiva (Pla Barber, 2006).

2.2. El modo de entrada al mercado exterior

Según Robert M. Grant, en su libro *“La internacionalización de la empresa”* (Grant, 2006), las empresas acostumbran a modificar sus decisiones en lo que se refiere a la forma de entrada a un mercado exterior.

Una empresa tenderá a escoger los mecanismos que le proporcionen un mayor control sobre sus operaciones internacionales, aunque no es aplicable a todas las empresas, ni a todos los modos de entrada, como por ejemplo, la exportación indirecta.

Para conseguir este mayor control, la empresa tendrá que comprometer una gran parte de sus recursos en los mercados exteriores, y asumirá un mayor nivel de riesgo.

Los tipos de empresas internacionales que podemos encontrar son:

- Empresa exportadora: realiza la mayoría de sus actividades en el país de origen, y está presente, mediante exportaciones, en los mercados internacionales.
- Empresa multinacional: está presente en el exterior mediante inversión directa.

Pero también tenemos que diferenciar estas empresas con las empresas nacionales, que son las que realizan todas sus actividades en el país de origen, y del otro lado, las que están presentes en el mercado exterior son las empresas internacionales, que a su vez pueden ser exportadoras o multinacionales. Dentro de las multinacionales están las internacionales, multidomésticas, transnacionales y globales.

En el gráfico 2 se puede apreciar los diferentes tipos de empresas, y sus enfoques estratégicos en las empresas multinacionales (IDE).

Gráfico 2. Tipología de las empresas



Fuente. Grant (2006).

2.2.1. Exportación

Esta primera alternativa, supone producir en el país de origen, y vender los productos en otros países mediante intermediarios con los recursos propios.

En la exportación existen varias modalidades que podemos distinguir entre exportación indirecta (pasiva), y exportación directa (activa). Esto depende de si la actividad se delega en terceros independientes, o si no utilizan intermediarios (Canal, 1994).

También se puede clasificar en ocasional y regular. Ocasional se refiere a una exportación no buscada, en la que se realizan operaciones esporádicas, con poca importancia en las ventas totales, pero cuando hay oportunidades de negocio, los directivos aumentan su compromiso con estas operaciones, llegando incluso a crear operaciones de exportación regular.

A parte de estos dos tipos, la empresa se puede encontrar con la posibilidad de realizar esta actividad de manera individual, o utilizando acuerdos de cooperación.

Cuando la empresa decide exportar de manera indirecta, no está desarrollando realmente una actividad internacional, sin embargo, la exportación directa implica un mayor compromiso de la empresa con esta estrategia internacional.

▪ **Exportación indirecta**

Canals (1994) afirma que la exportación indirecta realizada por la empresa que exporta, no le proporciona excesiva información de este mercado.

Las actividades de los intermediarios de las tareas de internacionalización incluyen:

- Selección de canal o canales de distribución en los mercados exteriores.
- Promoción internacional.
- Distribución física del producto
- Otros servicios.

Estos intermediarios se encuentran en el país de la empresa que exporta y pueden adoptar diferentes formas:

- a) Comprador extranjero
- b) Comerciante
- c) Broker
- d) Agente
- e) Casa exportadora
- f) Sociedad comercial

Las principales ventajas y desventajas de la exportación indirecta se reflejan en la tabla 2.

Tabla 2. Ventajas y desventajas de la exportación indirecta.

Ventajas	Desventajas
- Escasa o nula inversión que realiza la empresa exportadora. - Menor riesgo de entrada que otras formas. - Flexibilidad que proporciona la empresa.	- Total dependencia de los intermediarios. - Escaso o nulo aprendizaje del negocio de exportación y de los mercados externos. - Menor potencial de ventas.

Fuente. Elaboración propia a partir de Canals (1994).

La exportación indirecta la podemos encontrar con el uso de compañías especializadas que realizan de manera conjunta todas las exportaciones de empresas diferentes (operaciones “piggy-back”). Estas consisten en que la empresa tiene que poner su infraestructura de ventas en el extranjero para la disposición de otra empresa, bajo unas condiciones determinadas para facilitar el acceso.

▪ **Exportación directa**

Para realizar una exportación directa se pueden dar varias posibilidades con distintas formas de acción, según Canals (1994).

Si la empresa pertenece a un sector de productos de consumo o tiene muchos compradores en el extranjero, entonces necesita de la ayuda de intermediarios locales del país o de personal propio en este país para así tener un mayor control de las operaciones desde el país de origen.

Si opta por realizar las operaciones en el país de destino de sus exportaciones a través de terceros, cuenta con tres tipos de intermediarios situados en el país de destino:

- 1) Importador: importa los productos del exportador y después, los revende a los clientes finales.
- 2) Agente: actúa representando a la empresa exportadora en los mercados exteriores. No toma posesión de los productos, y puede operar exclusivamente

para el exportador, o al contrario, trabajar con diferentes empresas siempre que no compitan entre sí.

- 3) Distribuidor: Obtiene los productos exportados por la empresa, y se encarga de venderlos a los clientes finales obteniendo un margen, igual que el importador, que se diferencia de éste ya que puede ofrecer exclusividad territorial, y tener un vínculo a largo plazo con la empresa exportadora.

Para escoger de forma eficaz entre estos intermediarios se debe de realizar una evaluación para ver quién cumple mejor las especificaciones que la empresa pide y exige para sus exportaciones.

Así mismo, el distribuidor asume un rango más amplio de funciones que el agente, aunque también, el distribuidor es más difícil de controlar por la empresa exportadora.

En la ilustración 1 podemos observar las características que se deben de tener en cuenta cuando la empresa selecciona un agente o distribuidos.

Ilustración 1. Características de un agente o distribuidor.



Fuente. Elaboración propia a partir de Canals (1994).

La empresa, como hemos dicho anteriormente, también puede operar con personal propio, es decir, puede disponer de una red propia de distribución.

Este tipo de exportación, para una empresa que pretende exportar, va a obtener mayor potencial de ventas y beneficios que en la exportación indirecta.

Además, la empresa se involucra más en el negocio de la exportación y en los mercados exteriores, y así, también obtiene aprendizaje consecuencia de estos aspectos.

Las principales ventajas y desventajas que se le atribuyen a esta exportación directa las podemos ver en la tabla 3.

Tabla 3. Ventas y desventajas de la exportación directa.

Ventajas	Desventajas
- Control total o parcial en el plan de marketing internacional. - Mayor esfuerzo de marketing. - Mayor feedback. - Mejor protección de patentes, marcas, y demás activos intangibles.	- Mayor inversión y riesgo. - Menor flexibilidad.

Fuente. Elaboración propia a partir de Pla Barber (2006).

Además, el exportador debe de conocer y aprender todos los procedimientos y operaciones necesarias para llevar a cabo la exportación.

Las empresas que son más pequeñas y simples utilizan este método ya que están empezando a internacionalizarse, y así el riesgo que asumen es menor, como también los costes.

2.2.2. Inversión Directa en el Exterior (IDE)

Diversos autores (Grant, 2006; Canals, 1994) estudian el modo de inversión directa en el exterior, que es aquella inversión que implica propiedad y permite un sistema de control eficaz. Esto supone el establecimiento de propias plantas de producción o venta en los mercados extranjeros a partir de adquisiciones de empresas en dichos mercados, creaciones de nuevas sucursales, o compañías conjuntas con otros socios.

A través de la IDE, la compañía sustituye al mercado por la propia organización interna, consecuencia de los costes elevados de transacción.

Cuando la exportación presenta dificultades ya sea por barreras proteccionistas, elevados costes y/o un mayor riesgo, la alternativa de internacionalización más favorable es la inversión directa.

La IDE implica la transferencia de toda la empresa a otro país. Esta empresa puede producir en el país de destino estableciendo una filial o subsidiaria de producción.

La inversión directa que realizan las empresas suelen ser por tres razones:

- 1) Para adquirir materias primas o explotar recursos naturales.
- 2) Para fabricar productos de bajo coste.
- 3) Para penetrar en los mercados locales.

La creación de un establecimiento de producción representa un mayor compromiso con el mercado exterior.

Las empresas, para crear un establecimiento propio en otros mercados extranjeros tienen dos formas, la primera es adquiriendo total o parcialmente otra empresa que exista, y la segunda, creando una nueva empresa.

Ahora vamos a ver en la tabla 4 las ventajas y desventajas que tiene realizar una inversión directa.

Tabla 4. Ventajas y desventajas de la IDE.

Ventajas	Desventajas
- Explotar sus ventajas competitivas. - Reducción de costes. - Incrementar la posibilidad de suministro y su mayor calidad. - Crear ventajas de marketing. - Servicio post-venta más rápido.	- Requiere más capital. - Mayor riesgo operativo y político. - Se necesita una mayor cantidad de información. - Los costes son más altos y es más difícil retirar la inversión en caso de fracaso o cambio de estrategia.

Fuente. Elaboración propia a partir de Pla Barber (2006).

Es poco frecuente que la empresa haga su primera entrada en el extranjero mediante esta vía.

Un proyecto de inversión en el extranjero debe de analizarse desde el contexto político, legal, económico, social y cultural del país en el que se quiere operar.

2.3. Selección de mercados de destino

La selección del mercado o mercados de destino, es uno de los factores más determinantes del éxito o fracaso de las empresas en el ámbito internacional, especialmente en las primeras etapas del proceso de internacionalización. Los mercados de destino condicionarán el desarrollo internacional, la planificación comercial y el potencial de crecimiento. Realizar un diagnóstico adecuado resulta indispensable para el éxito de una compañía.

A continuación, vamos a ver algunas herramientas de análisis de selección de mercados.

▪ El diamante de Porter

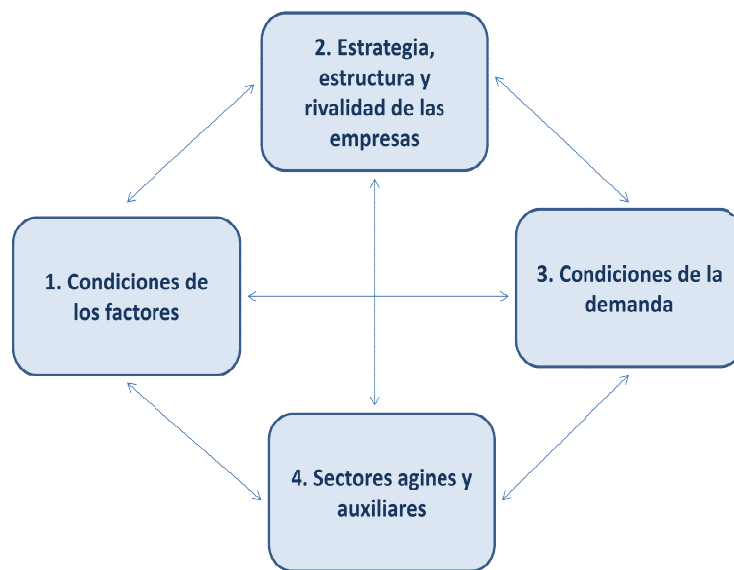
Diversos autores como (Guerras et al., 2015) estudian la ubicación de una empresa internacional para obtener ventaja competitiva fue abordada por Porter (1990), donde indica que las ventajas competitivas de una ubicación radican en la calidad del entorno. La decisión de dónde ubicar las actividades es de las más importantes que una empresa internacional debe tomar.

Porter (1990) desarrolló una metodología denominada “El diamante de la ventaja nacional”, donde hay cuatro aspectos del entorno nacional que definen el crecimiento, innovación y la productividad:

- Las condiciones de los factores de producción: los factores de producción son elementos básicos para la competencia, y entre ellos se encontrarán los recursos naturales, el trabajo, el capital humano, recursos financieros e infraestructuras. La disponibilidad de estos determinados factores es necesaria para el desarrollo de la ventaja competitiva.
- El contexto para la estrategia y la rivalidad de las empresas: promueve el I+D, la formación y el desarrollo de mercados que será fuente de ventaja competitiva.
- Las condiciones de demanda: Promueven la creación de ventajas competitivas al localizarse según la demanda posea determinadas características:
 - Clientes avanzados y exigentes.
 - Clientes que generan necesidades anticipándose a las detectadas en clientes en otras ubicaciones.
 - Clientes a los que no se le prestan atención en otros lugares.
- Los sectores afines y auxiliares: basados en la presencia local de proveedores especializados y de sectores afines.
La presencia de proveedores cercanos reduce los costes y retrasos y la de empresas locales contribuye más a la eficiencia.
Y Porter el papel del gobierno para potenciar las ventajas competitivas naturales de las empresas.

Estas cuatro áreas sirven para explicar porqué las empresas situadas en determinadas regiones consiguen innovar y mejorar constantemente, como podemos observar en la ilustración 2.

Ilustración 2. El diamante de Porter



Fuente. Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015).

▪ **Análisis de la competencia global**

Olier (2013) indica que en la economía global, estructura económica e inversiones están estrechamente relacionadas.

Al respecto, Olier (2013) considera que en la economía de un país, la competencia está relacionada con la productividad.

Olier se ocupa de la medición de la competitividad global y nos enseña doce pilares fundamentales que el “World Economic Forum” establece como medida de la competitividad:

- Las instituciones.
- Las infraestructuras.
- El entorno macroeconómico.
- La salud y la educación primaria.
- La educación superior y la formación.
- La eficiencia del mercado de bienes y servicios.
- La eficiencia del mercado de trabajo.
- El desarrollo del mercado financiero.
- La sofisticación de los negocios.
- La innovación.

Por lo que, visto anteriormente, cuando una empresa desee establecerse en un determinado país, debería evaluarlo con estos doce indicadores para decidir si es conveniente o no hacerlo.

3. GRUPO FUERTES

GRUPO FUERTES, de capital 100% español, pertenece a una familia empresaria, y está constituido por 15 socios: tres de la segunda generación y 12 de la tercera, que intervienen activamente en el gobierno y gestión de la compañía. La organización cuenta con un Protocolo Familiar que establece las normas de actuación en la empresa, dentro del cual queda establecido el Consejo de Familia. GRUPO FUERTES es el encargado de garantizar la sostenibilidad y rentabilidad económica de la organización.

3.1. HISTORIA DEL GRUPO FUERTES

De una pequeña tienda inaugurada por la familia Fuertes en 1935 en Alhama de Murcia, que ha pasado a convertirse en uno de los principales hóldings de capital 100% español y familiar. Así es el Grupo Fuertes, presidido desde hace 50 años por Tomás Fuertes, que gestiona más de 20 compañías y con una plantilla directa superior a las 5.500 personas, distribuidas por empresas que operan en diferentes sectores, siendo el más importante para el hólding, su núcleo de negocios, el agroalimentario, core business del grupo y al que pertenecen, entre otras, Agrifusa (dedicada a la agricultura), Cefusa (ganadería), ElPozo Alimentación, empresa buque insignia que emplea a más de 3.500 personas y que en la actualidad es líder en el segmento salud en materia de cárnicos, Procavi, líder en España en producción de carne de pavo, Sediasa (centros de fraccionamiento y preparación alimentario), Fripozo (alimentos ultra congelados), Aquadeus (embotelladora y comercializadora de agua mineral natural), Bodegas Luzón, con Denominación de Origen Jumilla, y Palancares Alimentación dedicada a la elaboración de quesos y productos lácteos. (El Grupo Fuertes, 2016)

El comercio, conocido popularmente como la tienda de Antonio "el del pozo", se convirtió en uno de los puntos neurálgicos del pueblo, a pesar de las difíciles circunstancias sociales y económicas del momento, tanto durante la Guerra Civil como en la posguerra. Fuertes abría dos charcuterías más y en una de ellas empezó a vender sobrasada, convirtiéndose en uno de los primeros comercios de España donde se comercializaba este producto, original de Sicilia y que se popularizó en Valencia, Murcia y Mallorca. Con el tocino que sobraba, Fuertes hacía el embutido.

De este modo, de tendero pasó a convertirse en industrial y en 1954 inauguró una fábrica de embutidos en Alhama, con sus tres hijos. Le ayudaban en el negocio que habían visto crecer desde niños. José, el primogénito, se formó en la década de 1950 en la Escuela de Industrias Cárnicas de Madrid, mientras que Tomás se diplomó en Alta Dirección de Empresas por la Universidad de Murcia. Con 16 años, ya se encargaba de las facturas y los albaranes de la tienda. Juana, por su parte, ayudaba a sus padres y sus hermanos en la fábrica, aunque estaba más volcada en la actividad social de la empresa.

La segunda generación de la familia tomó las riendas del negocio familiar (El Pozo Alimentación) y fue el verdadero motor del mismo. Tomás ascendió a la presidencia y José, hasta el cargo de consejero delegado.

Ellos inician la actividad ganadera (1968), arrancan la comercialización de productos elaborados y carnes frescas (1971), inauguran un complejo industrial en Alhama y se lanzan a la expansión internacional (1979). También son los responsables de la primera campaña de publicidad en televisión, en 1980, centrada en la sobrasada ElPozo, ese producto que lanzó su padre en la tienda del pueblo. El fundador de la empresa pudo ver en vida el éxito de sus hijos. Falleció en 1989.

La familia Fuertes, formada por sus tres hijos, que son los accionistas principales del grupo, aunque han cedido parte del capital a sus descendientes, los doce miembros de la tercera generación.

Una de las principales decisiones que adoptaron fue la diversificación, con la entrada en otras actividades distintas al sector agroalimentario. En total agrupan participaciones en más de veinte empresas.

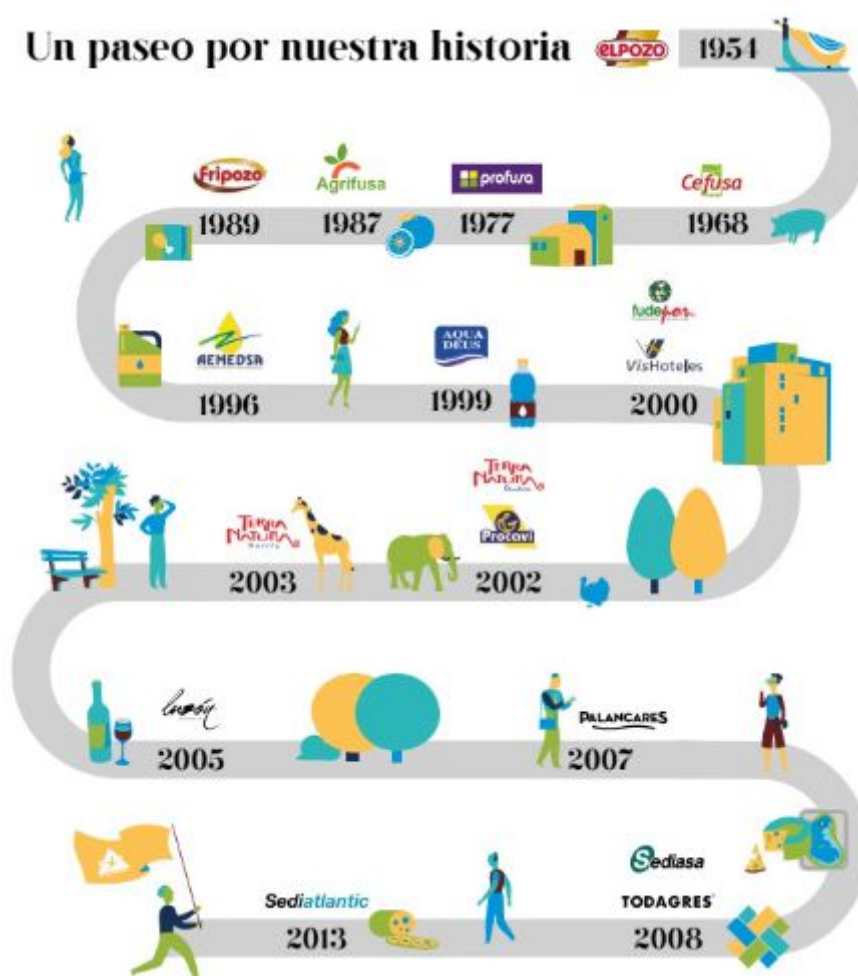
El área agroalimentaria incluye Agrifusa (agricultura), Cefusa (ganadería), ElPozo (industria cárnica), Fripozo (ultra congelados), Aquadeus (embotelladora de agua),

Bodegas Luzón (vinícola) y Palancares Alimentación (quesos y lácteos), entre otras sociedades.

El negocio de diversificación integra inmobiliarias (Profusa), petroquímicas (Aemedsa), hoteleras (Vis Hoteles), azulejeras (Todagrés), parques temáticos (Terra Natura) y firmas de capital riesgo (Infu Capital). A través de esta última está presente en compañías de ocio, telecomunicaciones, autopistas, sector residencial y biotecnología. Por último, invierte en sociedades cotizadas, como Sacyr, donde el Grupo Fuertes tiene el 6,3% de la constructora a 31 de diciembre de 2015, según las memorias.

A continuación, en la ilustración 3, se puede observar de manera gráfica las empresas que han ido formando este grupo empresarial, con el detalle cronológico de la incorporación de cada una de ellas.

Ilustración 3. Historia del Grupo Fuertes



Fuente. Grupo Fuertes, informe de sostenibilidad.

Además, la familia participa en las sicavs Fuerfin, Fusopar, Fuerfondo y Fueribex, que tienen paquetes de acciones de ACS, Repsol, BBVA, Santander y CaixaBank, entre otros.

Grupo Fuertes logró unos ingresos de 1.668 millones de euros en 2018 (último ejercicio con datos disponibles) con un beneficio atribuido de 90,5 millones, según el Registro Mercantil. El área agroalimentaria es la que más aporta.

De los doce nietos del fundador, seis están en el consejo de administración de la sociedad matriz, Grupo Empresarial Fuertes. Son dos hijos por cada una de las ramas de la familia: Rafael y Laura Fuertes (hijos de Tomás), Antonio y Augusto (hijos de José) y María José e Inmaculada Cánovas (hijas de Juana).

Los doce miembros de la tercera generación están juntos en el consejo de familia, pieza clave del protocolo familiar, que otorga derechos de adquisición preferente entre los miembros de la saga.

El relevo generacional en la gestión también se ha iniciado ya. Tomás preside Grupo Corporativo Fuertes y José, es el consejero delegado. Sin embargo, la sociedad matriz, Grupo Empresarial Fuertes, ya está presidida por Rafael Fuertes Quintanilla, único hijo varón de Tomás. Es adjunto al director general de ElPozo.

Su primo hermano Augusto Fuertes Gómez es vicepresidente de la matriz y responsable de desarrollo corporativo. También trabaja en el holding Laura Fuertes Quintanilla, como directora de compras de Profusa. (Fuertes, 2018)

3.2. Compañías del Grupo Fuertes

Según el informe de sostenibilidad (Fuertes, 2018), la compañía gestiona más de 20 compañías y posee una plantilla de más de 5.500 personas, distribuidas por empresas que operan en diferentes sectores, siendo el más importante para el holding, su núcleo de negocio, el agroalimentario. Y dentro del núcleo agroalimentario, cabe destacar la compañía ELPOZO Alimentación, S.A.

Estas compañías se diferencian en dos grupos, la primera es el núcleo agroalimentario, y dentro de este grupo se forma otro llamado, “alimentación y bebidas”. Y el segundo

grupo de compañías se refiere a la diversificación, que son las empresas que no están relacionadas con su actividad principal.

El núcleo cárnico queda dividido en varios sectores donde se sitúa cada empresa, como pueden ser; en agricultura se sitúa la empresa Agrifusa, en ganadería las empresas Cefusa y Procavi, en el sector de matadero las empresas ElPozo y Procavi, y por último, en industria y servicio al cliente se sitúan ElPozo, Procavi y Sediasa, completando así el núcleo cárnico del Grupo Fuertes.

En la ilustración 4 podemos observar con detalle lo visto anteriormente.

Ilustración 4. Holding del Grupo Fuertes



Fuente. Grupo Fuertes, informe de sostenibilidad.

3.3. ELPOZO ALIMENTACIÓN, S.A.

Según el dossier de prensa de ELPOZO Alimentación (ELPOZO, 2017), la empresa cuenta con 65 años de historia, es pionera en productos saludables, tanto en carnes frescas como en productos elaborados y curados. ELPOZO Alimentación S.A. es una empresa dedicada al sector de la alimentación y perteneciente al Grupo Fuertes, presidido por Tomás Fuertes.

ELPOZO Alimentación es la empresa más importante del holding Grupo Fuertes y está dedicada a la elaboración de productos cárnicos saludables y nutritivos. Los orígenes de la empresa se remontan a 1935 con la apertura de un modesto establecimiento de comestibles ubicado en la plaza ‘El Pozo Concejil’, en la localidad murciana de Alhama de Murcia. En 1954 inició su actividad industrial con la primera fábrica de embutidos y, desde entonces, ha experimentado un crecimiento constante, basado en una estrategia de reinversión y mejora continua.

El pasado ejercicio del 2019, la compañía rebasó los mil millones de euros en facturación, lo que supone un incremento del 7,9 por ciento, y el capítulo de inversiones alcanzó los 45 millones, dirigidos principalmente a incrementar la eficiencia y la competitividad en un mercado cada vez más globalizado. Su plantilla actual supera ya los 4.150 trabajadores. ELPOZO Alimentación es una empresa 100% familiar, con un modelo de negocio eficiente, humano, social y ambientalmente responsable.

La innovación es el pilar básico de su filosofía empresarial, que aplica a todas las áreas de la empresa, desde los procesos productivos y la implantación de nuevas tecnologías hasta el lanzamiento de nuevos productos que puedan mejorar el bienestar y la salud de sus consumidores. Cuenta con un único centro de producción en Alhama de Murcia, con 250.000 m2 de superficie construida, y con capacidad para procesar hasta 18.000 cerdos diarios.

ELPOZO ha pasado de ser una pequeña chacinería que ofertaba sus productos a vecinos de Alhama de Murcia, a una fábrica de embutidos que actuaba en un ámbito regional, y a ser finalmente una empresa de alcance no solo nacional, sino internacional, ya que ofrece más de 1.500 referencias que exporta a 82 países de los cinco continentes y tiene sedes en China, Francia y Portugal.

A continuación, en la ilustración 4, vamos a ver cómo ha ido evolucionando el logotipo de la empresa, desde sus orígenes hasta la actualidad, creando así una imagen de marca reconocida por los clientes, donde es reconocido fácilmente y facilita la lealtad a la marca. El nuevo logotipo se inspira en el rojo corporativo, combinado con el dorado, un color que representa sentimiento de alegría y felicidad, destacan fuentes de la compañía, como podemos observar en la ilustración 5.

Ilustración 5. Evolución de la marca ELPOZO



Fuente. ELPOZO, dossier de prensa.

El principal factor diferencial de ELPOZO Alimentación es su sistema organizativo. Un modelo único de integración circular, denominado Control Integral de Proceso (CIP), que permite intervenir en todas las fases del proceso productivo para garantizar la máxima calidad, seguridad alimentaria y respeto medioambiental.

4. DIAGNÓSTICO DEL GRUPO FUERTES

A continuación, se desarrolla el estudio que permite conocer la situación del Grupo Fuertes a través de diversas fuentes de información. Y para ello realizaré una etapa de diagnóstico del potencial de internacionalización de la empresa.

4.1. Misión, Visión y Valores

En este apartado, vamos a definir claramente cuáles son la misión, visión y valores del Grupo Fuertes, ya que son tienen un papel muy importante al ser factores estratégicos y organizativos de su estrategia empresarial (Fuertes, 2018). Estos tres conceptos suelen

estar unidos, con un único propósito, alcanzar los objetivos de la empresa. Y han de ser coherentes entre sí.

▪ **Misión**

Su misión es enfocar su actividad hacia la sociedad mediante un modelo de gestión empresarial sostenible, eficiente y rentable, que aporte valor añadido a todos sus grupos de interés, y que genere riqueza mediante la creación de puestos de trabajo. Para ello, aplican la excelencia, la innovación y el desarrollo tecnológico en la ejecución de todas las acciones que abarcan las distintas líneas de actividad. Además, están en constante relación con sus clientes y, en base a sus inquietudes, asientan los esfuerzos y lo orientan al crecimiento, y además se adaptan a las necesidades de sus clientes.

▪ **Visión**

Quieren continuar siendo un grupo integrado y diversificado de referencia para la sociedad, que, consciente de las nuevas necesidades sociales, camine hacia el desarrollo sostenible con el único fin de contribuir, entre todos, a un futuro mejor, garantizando una toma de decisiones lógica, seria y responsable en todas sus actividades y asegurando la satisfacción de las personas que se interrelacionan con el Grupo Fuertes.

▪ **Valores**

Su cultura se cimenta sobre dos pilares fundamentales: la búsqueda de la excelencia y el respeto a las personas. Sobre ellos se levantan cuatro valores que son los que rigen la actividad, y lo podemos ver en la ilustración 6.

Ilustración 6. Valores del Grupo Fuertes



Fuente. Grupo Fuertes, informe de sostenibilidad.

4.2. Análisis del entorno externo

Para conocer la compañía debemos de estudiar la situación del entorno y todas las variables que condicionan al entorno.

Para ello, analizaremos la evolución, en estos años, de sus principales datos económicos, tanto nacional como mundialmente, y en concreto la del sector de la industria de alimentación y bebidas.

4.2.1. Entorno Genérico

Primero estudiaremos cada uno de los factores que contiene el entorno genérico, mediante el Análisis PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos), el cual nos llevará a conocer las oportunidades y amenazas que presenta el mercado.

Factor Político:

El factor político será un obstáculo más para los negocios durante este año 2020, además del estancamiento político y la debilidad institucional en España que son un problema. Un gobierno desestabilizado, un Parlamento muy fragmentado, con escasa capacidad para gestionar las tensiones, y en un contexto de desaceleración económica, ayuda poco a proteger al país de los choques adversos que se van a producir. El primero de ellos, la escalada de las tensiones en el comercio mundial. China y Estados Unidos se han amenazado con aranceles más altos si no se alcanza un acuerdo en la «fase uno». Si así fuese, la confianza de los exportadores se resentiría, también la inversión, y Alemania entraría en territorio de recesión que presionaría a toda la eurozona.

Factor Económico:

La economía global cerró el tercer trimestre del 2019 con la tasa de crecimiento más baja desde 2009, un 2,9%, y se produjo una caída en la confianza empresarial.

Y el PIB en España en el primer trimestre del 2020 con respecto al del 2019 tuvo una caída del 5.2%. La cifra del PIB en el primer trimestre de 2020 fue de 298.554 millones de euros, con lo que España se situaba como la economía número 13 en el ranking de PIB trimestral.

En el primer trimestre del 2020, España tiene un PIB Per cápita trimestral de 6.339€ euros, 210 euros menos que en el mismo trimestre del año anterior (2019), cuando fue de 6.549 euros.

Un dato positivo fue el buen comportamiento del segmento de la alimentación, ya que generó en 2019 un 92% de empleo, según la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB). Así mismo, el Grupo Fuertes creció en 2019, un 6% más en empleado contratados.

Otra variable positiva es el abaratamiento del petróleo, lo que hace que el coste de producción se reduzca, por lo que nos hace más competitivos, y esto provoca un aumento de las exportaciones que hace mejorar la balanza comercial.

Factor Social:

La situación demográfica de España se caracteriza por el envejecimiento de la población. El desempleo, otro de sus principales problemas sociales, afecta especialmente a los más jóvenes y a los mayores de 45 años, e influye en la pérdida de población. En cuanto a los movimientos migratorios, pasó de ser un país receptor de inmigración a tener un saldo migratorio negativo.

El sistema educativo se enfrenta a retos como la reducción del abandono temprano de la educación y la formación, el aumento de la tasa de escolarización a partir de los 16 años y de su nivel educativo, puesto que a partir de esta edad la escolarización ya no es obligatoria. Esto podría ser beneficioso para el Grupo Fuertes ya que puede ofrecer a estos jóvenes una oportunidad de formación y trabajo con su programa de formación profesional.

Factor Tecnológico:

El factor tecnológico es clave para éxito de una empresa, ya que con la tecnología una empresa puede ser más competitiva y así incrementar su nivel de producción y beneficios.

El Grupo Fuertes invierte constantemente en innovación para ofrecer soluciones a los distintos problemas que puede encontrarse tanto a nivel interno como a nivel externo.

En la actualidad, gracias a internet, muchas empresas, dada su localización y distribución, pueden llegar a ciertos clientes que antes no podían. La empresa Grupo Fuertes, a través de su página web, vende producto online, dentro del tipo de negocio “B2C” que proviene de Business to consumer.

Factor Legal:

Para llevar a cabo la actividad industrial a la que pertenece el Grupo Fuertes, hay que tener en cuenta la legislatura vigente (BOE), creada con el fin de la protección de la salud e intereses de aquellos que consumen los productos elaborados en esta industria, además de la protección de la competencia legal y acabar con métodos engañosos.

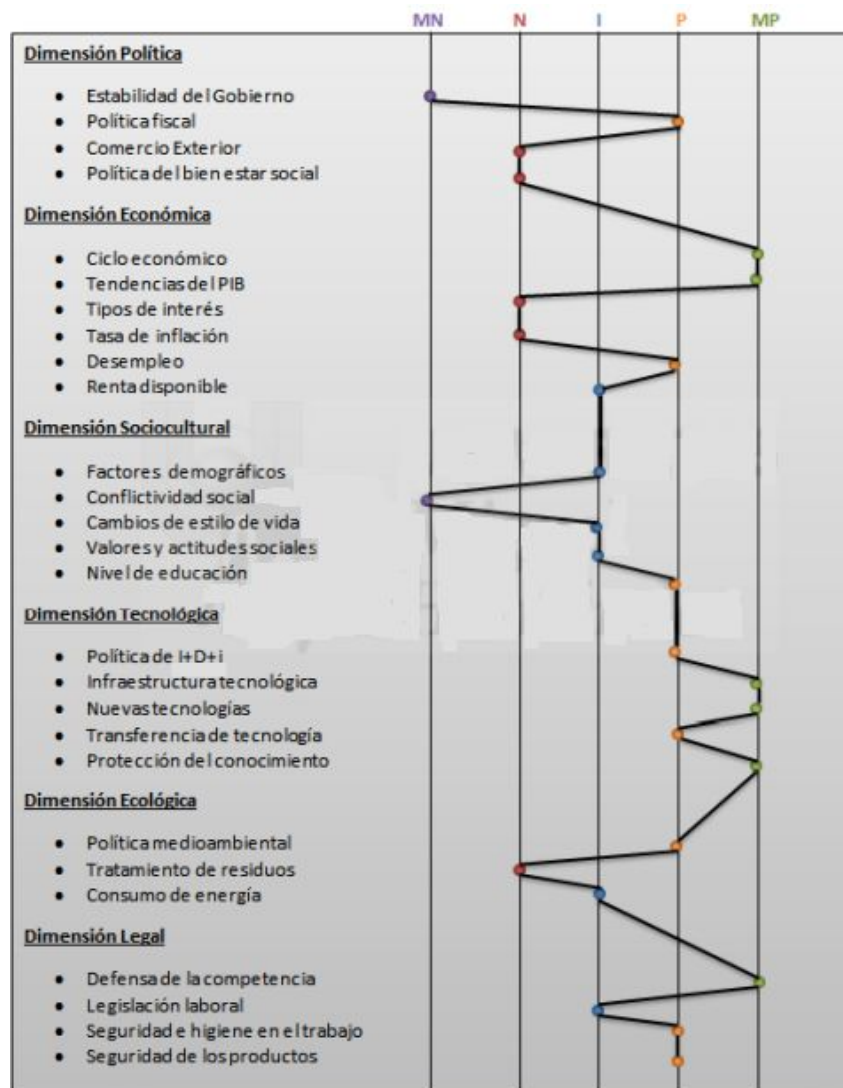
Dicha normativa se encuentra en el Reglamento (CE) n.º 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria.

Visto todos los factores a determinar dentro del análisis PESTEL, la cual es una herramienta muy útil para cualquier plan, así sea estratégico, de negocios, financiero o de marketing, a continuación en el gráfico número 3 aparece la representación del análisis PESTEL realizado sobre la empresa Grupo Fuertes. Añadir que este análisis se ha de realizar de forma periódica, pues los factores van cambiando con el paso del tiempo.

En el siguiente gráfico 3, podemos observar el análisis PESTEL obtenido a partir de los factores vistos anteriormente.

Gráfico 3. Análisis PESTEL

Leyenda: MN (Muy Negativo), N (Negativo), I (Indiferente), P (Positivo), MP (Muy Positivo)



Fuente. Elaboración propia.

Este análisis PESTEL es una valoración subjetiva, y de acuerdo con las variables seleccionadas, las amenazas son los círculos naranjas, situados a la izquierda, y a la derecha se encuentran los círculos verdes, que son las oportunidades.

4.2.2. Entorno específico

Este análisis lo vamos a realizar mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter que es una herramienta estratégica creada en 1979, para evaluar una industria y su competencia en ese momento. Según (Porter, 1976), la rivalidad con los competidores

viene dada por cuatro fuerzas, que juntas forman una quinta: rivalidad entre los competidores existentes.

1) Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación es bastante elevado. El Grupo Fuertes cuenta con dos tipos de clientes. Uno de ellos son los distribuidores, con gran cuota de mercado lo que hace mayor presión hacia marcas blancas.

El otro tipo de clientes es el consumidor final, al cual se llega mediante tiendas físicas o a través de sus páginas web. Este tipo de cliente es muy sensible a los cambios de precios. Y la posible amenaza, no se pueden considerar a los consumidores finales por su poco poder de integración vertical hacia atrás, es la de los distribuidores por su capacidad económica.

Por ejemplo, la empresa ELPOZO, sus productos están diferenciados del resto por la categoría de saludables, pero el inconveniente es el precio por la sensibilidad que tienen los consumidores finales ante esta variante, y pueden reemplazarlo por un producto sustituto.

2) La amenaza de los nuevos competidores

Para evaluar esta amenaza hay que tener en cuenta diferentes variables como las barreras de entrada y la tasa de crecimiento.

Las barreras de entrada son un obstáculo que surge cuando una empresa, con su producto o línea de productos, quiere ingresar en un nuevo mercado. Las barreras de entrada son una medida de la competitividad de un mercado.

En el sector de la alimentación, los productos están pocos diferenciados, ya que presentan características similares como el aspecto, el precio o la función, pero la empresa objeto de estudio tiene una ventaja competitiva por el reconocimiento de la marca y la fidelidad de los consumidores, lo que supone una barrera de entrada para los nuevos competidores, ya que tienen que invertir en publicidad y marketing para poder competir con los demás productos establecidos, como es el caso de ELPOZO.

En los sectores donde se encuentran las empresas del Grupo Fuertes, existen numerosas barreras de entrada que dificultan la entrada de nuevos competidores.

La tasa de crecimiento en el año 2019, del consumo en el hogar de carnes y elaborados, cayó un -1,7% en volumen, pero habría crecido en valor, millones de euros, (+0,3%), recuperando así los precios de años anteriores, tal y como se puede comprobar en la tabla 5.

Tabla 5. Consumo en el hogar de carnes y elaborados cárnicos.

	Volumen (Millones de kg)		Valor (millones de euros)	
	2018	2019	2018	2019
Carne de cerdo	458,1	448,3	2.709,1	2.713,2
Carne de vacuno	225,6	225,5	2.158,5	2.181,0
Carne de ovino/caprino	65,3	61,5	724,6	670,8
Carne de pollo	580,5	570,3	2.480,8	2.468,9
Otras carnes	266,7	260,3	1.509,4	1.512,5
Elaborados cárnicos	531,0	525,6	4.609,7	4.690,6
TOTAL CARNES	2.127,2	2.091,5	14.192,1	14.237,0

Fuente. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA).

Alrededor del 86,6% del consumo de carnes se realiza en el ámbito doméstico, según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

3) Poder de negociación de los proveedores

Se refiere a la capacidad que tienen los proveedores ante la empresa para imponer sus condiciones, como puede ser para imponer los precios y la disponibilidad.

El Grupo Fuertes, cuenta en sus empresas con un control integral de procesos (CIP) por lo que los proveedores pierden poder de negociación ante estas empresas, ya que tiene un control de estas y una ventaja competitiva.

Si la empresa no tuviera este control, los proveedores podrían controlar o tener mayor poder de negociación con los precios, calidad o entregas, e incluso amenazarlos con una integración vertical hacia delante.

En el caso de la empresa ELPOZO, el poder de negociación es inexistente ya que es su propio proveedor.

4) Amenaza de productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos es bastante elevada, ya que existe una gran variedad de productos sustitutivos como pueden ser: pescado, verduras o frutas, entre otros. Estos productos para los clientes son fácilmente alcanzables, además de la sensibilidad que tienen estos consumidores finales ante una variación en el precio de dichos productos.

5) Rivalidad entre los competidores existentes

El Grupo Fuertes se divide en dos sectores, núcleo cárnico, alimentación y bebidas, y además tiene su área de diversificación, y como hemos hablado anteriormente, la más importante es el núcleo cárnico. Dentro de estos sectores, la empresa más importante es ELPOZO, y para encontrar empresas competidoras o rivales que se dediquen a la misma actividad (elaboración de productos cárnicos y de volatería (CNAE 1013)), y con una cifra de negocio similar, en torno a los 300.000€, nos podemos encontrar con cinco empresas rivales, según SABI, donde nuestra competencia directa en España sería con la empresa “Campofrío”.

El sector de la alimentación se encuentra en un mercado maduro, donde nuestra empresa cuenta con un prestigio de la marca, y con una estrategia de diferenciación calidad-precio, y con una alta innovación, lo que hace que, aunque se encuentre ante los demás competidores en el mismo sector, siga ganando cuota de mercado.

4.3. Análisis del entorno interno

En el análisis interno vamos a investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno en el cual opera la compañía, y también veremos el estudio de la propia organización.

A partir de su estudio, se podrán determinar las fortalezas y las debilidades de la organización.

4.3.1. Perfil estratégico

El perfil estratégico de la empresa Grupo Fuertes es una representación gráfica de la valoración dada a cada uno de los aspectos claves de las diferentes áreas funcionales, representando en un mapa los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a las empresas competidoras, tal como muestra en el gráfico 4:

Gráfico 4. Perfil estratégico del Grupo Fuertes.



Fuente. Elaboración propia.

El perfil estratégico del Grupo Fuertes indica que sus puntos fuertes están en el área comercial, especialmente en la cuota de mercado y el posicionamiento de marca.

El área de producción es positiva, donde la empresa tiene como punto fuerte los bienes de equipo, fortalecido por tener su propia área de investigación.

Un punto fuerte frente a la competencia nacional, como puede ser la empresa Campofrío, se encuentra en el área financiera, excepto en las variables de liquidez y coste financiero que según la empresa son factores negativos en los que debería trabajar.

En el área tecnológica destaca la tecnología disponible por parte de la empresa, y es que el Grupo Fuertes invierte constantemente en esta área.

En el área de recursos humanos y el área de management se mantienen constantes, con un incremento en el estilo de liderazgo.

4.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o de un proyecto. En esta herramienta vamos a analizar sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en un gráfico o una matriz cuadrada. (Pla Barber, 2006)

José Pla Barber indica que la matriz DAFO suelen utilizarse cuando una empresa plantea un nuevo proyecto empresarial, y así la ayuda a centrarse en los factores o puntos más relevantes para dirigir la estrategia de la forma más viable y eficaz. Y este análisis no sólo sirve para nuevas empresas, sino también para empresas ya creadas que necesitan reflexionar sobre su situación actual.

Análisis Interno

- Fortalezas

Durante el estudio del Grupo Fuertes he podido observar que todas sus empresas tratan de tener una buena imagen de marca, y que dentro de cada empresa, posee una amplia gama de productos, por lo que le hacen ser más competitiva.

El I+D+I es parte fundamental de la empresa, donde predomina la mejora continua y constante, por eso la innovación, en cualquiera de sus áreas o departamentos, es tan importante en esta empresa. Con la innovación pueden gestionar eficientemente los recursos y procesos de su cadena de valor.

Otra fortaleza es la relación calidad-precio, ya que buscan que sus precios se sitúen por debajo de su competidor más cercano. Esta fortaleza se encuentra dentro de la política de precios de la empresa. Pero también, ofrece ofertas a los distribuidores, tanto a las pequeñas superficies como a las grandes.

Su sistema de integración vertical en sus empresas, es un síntoma de fortaleza, ya que asegura recibir la materia prima en las mejores condiciones y con la máxima calidad. La responsabilidad social, que promueve la sostenibilidad empresarial, y facilita la incorporación al mercado laboral con la mejor formación posible, creando así puestos de trabajo de calidad.

- Debilidades

Al encontrarse la mayoría de sus productos en una fase de madurez, tiene una gran fluctuación de los costes de sus productos cárnicos. Al invertir principalmente en innovación, se han incrementado los gastos en nuevas tecnologías, y puede ser a largo plazo una amenaza para el grupo, a parte de los altos gastos de mano de obra y de producción.

La actividad más importante del Grupo Fuertes es la de productos cárnicos, por lo que tiene gran dependencia de esta materia prima específica, que es el cerdo. La mayoría de las empresas del Grupo Fuertes están centralizadas en un único establecimiento, por lo que le supone unas barreras en sus relaciones con los consumidores directos.

Análisis Externo

- Oportunidades

En el mercado internacional, los productos españoles del sector alimentario, y sobretodo cárnico, tienen una gran demanda, y contando que el Grupo Fuertes está presente en 108 países, cuenta con mayor posibilidad y oportunidad de seguir creciendo internacionalmente.

En el mercado actual, hay una gran tendencia del consumo de productos saludables, donde el Grupo Fuetes, en sus empresas como ELPOZO, tiene una gran variedad de productos de esta gama, y añadiendo la apuesta por la innovación, tienen la oportunidad de seguir creando nuevos productos de este tipo para lanzarlos y seguir creciendo en el mercado, y además, como la apuesta por la compañía sigue siendo la relación calidad-precio, hace que la empresa crea nuevos formatos de envasado, ampliando así, su gama de productos.

■ Amenazas

El sector cárnico, que es el más importante del Grupo Fuetes, se encuentra en uno de los sectores más importantes globalmente, por lo que la compañía puede tener la amenaza constante de la aparición de nuevos competidores, a parte de los actuales.

Otra amenaza para el Grupo Fuetes, en relación con los productos alimenticios saludables, son los productos sustitutivos, ya que los consumidores pueden sustituirlos por otro tipo de productos como el pescado, fruta, verdura, etc. Las exigencias legislativas, la presión fiscal, o los cambios en las normativas, es otra amenaza para la empresa.

La matriz DAFO del Grupo Fuetes la podemos observar en la ilustración 7.

Ilustración 7. Matriz DAFO del Grupo Fuetes



Fuente. Elaboración propia.

4.5. Análisis de los objetivos del Grupo Fuertes

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer (Fuertes, 2018).

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

El Grupo Fuertes no cuenta solamente con un objetivo empresarial, sino que, dependiendo de cada sector, tienen distintos objetivos. Estos objetivos son:

- Generar valor a nuestros grupos de interés: clientes, proveedores, empleados, sociedad y accionistas, con especial énfasis en el consumidor, que se sitúa en el foco del modelo.
- Promover una cultura de transparencia y buen gobierno.
- Generar un entorno de trabajo óptimo y facilitar así una mayor conciliación y flexibilidad laboral.
- Fomentar una cultura de desarrollo de talento, de creación de valor y de continua mejora.
- En Innovación, ofrecer a los consumidores una alimentación sana y equilibrada, así como fomentar hábitos de vida saludables.
- En RRHH, Asegurarnos de cubrir todas las capacidades que nuestra empresa requiere, garantizar el alineamiento de nuestros profesionales con la estrategia del grupo y promover una cultura de alto rendimiento que cumpla con las expectativas de nuestros empleados.
- En seguridad y salud, poder alcanzar el objetivo de cero accidentes.
- En el Medio Ambiente. basar el crecimiento de nuestras empresas en los principios de la economía circular, apostando por una gestión integral a lo largo de todo el ciclo de vida del producto. Además el GRUPO FUERTES está involucrado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promulgados por Naciones Unidas y con horizonte en el año 2030. Dada la naturaleza de nuestras

actividades contribuimos con nuestras acciones a los siguientes objetivos, donde vienen recogidos en la ilustración 8.

Ilustración 8. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Fuente. Elaboración propia.

Tras estos objetivos promovidos por las Naciones Unidas se pretende obtener a largo plazo un desarrollo sostenible y eficiente.

4.6. Diversificación de la compañía

El área de diversificación de Grupo Fuertes comprende las compañías del holding cuya actividad no pertenece a la industria agroalimentaria. Su holding está muy diversificado y esta presente en numerosos sectores de actividad como el inmobiliario, hotelero, biotecnológico, cerámico, centros residenciales de tercera edad, consultoría, infraestructuras (aeropuertos, autopistas), inspección técnica de Vehículos (ITV), ocio y parques temáticos, petroquímico y tecnologías de la Información y la Comunicación. Entre ellas destaca la inmobiliaria Profusa, la petroquímica Aemedsa, la cadena Vis Hoteles y la cerámica Todagres. En el campo del ocio y el entretenimiento, cuentan con Terra Natura Benidorm y Murcia, dos parques zoológicos y acuáticos de nueva generación. (Fuertes, 2018)

En esta área cuentan con un rango de actividad muy variado, lo que amplía su horizonte de mercado y los permite competir en diferentes ámbitos. Para esta empresa, esta diversificación es sinónimo de expansión, crecimiento e inversión. Así, cuentan con:

- Petroquímica AEMEDSA, líder mundial en la producción de aceites minerales blancos y sulfonatos naturales.
- FUDEPOR, para el tratamiento de purines con cogeneración.
- PROFUSA, dedicada a la promoción de viviendas y gestión de suelo.
- Cerámica TODAGRES, especializada en pavimentos y gres porcelánico técnico.
- TERRA NATURA Benidorm y Murcia, dos parques de animales de nueva generación que recrean fielmente hábitats naturales en los que conviven diversos ecosistemas y culturas.
- Cadena VIS HOTELES, con el hotel Albahía de Alicante, y Vis Apartamentos, el resort Pueblo Acanilado Suites, dedicadas a la gestión hotelera

Asimismo, Grupo Fuertes cuenta con la sociedad de capital riesgo Infu Capital, brazo de inversiones del holding, para gestionar las participaciones financieras del grupo en compañías no cotizadas que operan en sectores estratégicos para el mismo, participaciones empresariales que actualmente van desde el ocio, las telecomunicaciones, autopistas, sector residencial, I+D+i y biotecnología.

En cuanto a las empresas cotizadas, destacan las participaciones significativas en Sacyr.

5. LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO FUERTES

Las empresas familiares representan el 45,9% de empresas que exportan al extranjero, según datos del Observatorio MESIAS de Pymes Exportadoras que elabora el sistema de inteligencia de Marca España al servicio de España Global. Este tipo de empresas han apostado por crear valor a largo plazo y desarrollado un elevado nivel de competitividad dentro del mercado global y su comportamiento estratégico se está orientando a tal fin.

La compañía Grupo Fuertes es un tipo de empresa internacional, ya que algunas de sus empresas exportan sus productos a 108 países y abarca a los cinco continentes. Además cuenta con inversión directa en el exterior.

Dentro del Grupo Fuertes, nos encontramos con diferentes empresas donde dependiendo de cada una, es un tipo de empresa internacional distinta.

ELPOZO Alimentación, S.A., es un tipo de empresa multinacional, ya que realiza una inversión directa en el mercado exterior como por ejemplo en Francia o Portugal.

Y luego, están otras empresas internacionales que son solamente exportadoras, como es el caso de Fripozo o Cefusa. Estas empresas fabrican sus productos en España, y venden los productos tanto dentro del país como fuera.

El Grupo Fuertes tiene como objetivo seguir aumentando su cuota exportadora en los mercados de Asia y Latinoamérica.

La compañía está inmersa en un proceso de internacionalización, como explica su presidente, Tomás Fuertes: «Primero fuimos una empresa de pueblo, luego de región, posteriormente española y europea. Ahora somos un grupo empresarial del mundo».

La labor y la gestión que realiza el Grupo Fuertes han sido galardonadas en muchas ocasiones nacional e internacionalmente a lo largo de su historia.

Gracias al esfuerzo e implicación en esta tarea, junto con la actividad desarrollada en los centros de producción de la Región de Murcia, Castilla La Mancha, Comunidad

Valenciana, Andalucía, Comunidad de Madrid e Islas Canarias, sus productos llegan a 108 países de los cinco continentes.

El Grupo Fuertes comenzó en su actividad exportadora en 1990 con la marca ELPOZO, que es la principal empresa del grupo, y que, a continuación nos centraremos para investigar como se ha desarrollado su internacionalización, así como las razones que la han llevado a adentrarse en los mercados exteriores, los modos de entradas en esos mercados y cómo selecciona los países de destino.

La gran familia Grupo Fuertes, está compuesta por más de 7.000 profesionales comprometidos con ofrecer productos y servicios de máxima calidad. Gracias al esfuerzo e implicación en esta tarea sus productos llegan a 108 países de los cinco continentes.

En la ilustración 9 observaremos un mapa sobre los países donde opera el Grupo Fuertes.

Ilustración 9. Mapa donde los productos del Grupo Fuertes han llegado.



Fuente. Grupo Fuertes, informe de sostenibilidad.

5.1. ELPOZO como principal exportador

Con más de 60 años de historia, están presentes en 80 países de todo el mundo y son los pioneros en alimentación saludable, tanto en carnes frescas como en productos elaborados y curados. Hoy, la marca está presente en 108 países y su objetivo es abrir nuevos mercados y consolidarse en áreas geográficas de gran potencial como Asia y los países de Europa del Este.

En los últimos años, a pesar de la crisis económica, la compañía ha logrado mantener un ritmo de crecimiento superior al doble dígito anual y, en el último ejercicio, el volumen de exportaciones creció un 24%. La compañía cuenta actualmente con delegaciones en Francia, Portugal y Shanghái, países donde se encuentra bien posicionada.

Los productos internacionales que exporta ELPOZO son: jamón curado, jamón cocido, york, fuet, curados, bacon y charcutería. Pero la empresa sigue trabajando para poder ofrecer más productos a sus mercados exteriores.

Su modelo de gestión, basado en la innovación y la flexibilidad, y su forma de entender la alimentación, le han permitido una importante expansión internacional y una excelente acogida de los productos que comercializa.

Es el caso del chorizo Sarta (dulce, picante y extra picante), adaptado al gusto del consumidor francés y al de otros países europeos como Alemania, Bélgica y Holanda. En la categoría de jamón serrano, la compañía ha desarrollado diferentes presentaciones adecuadas a los distintos mercados.

ELPOZO Alimentación fue la primera empresa española que exportó fuet a Japón, un mercado que tiene una gran consideración a los alimentos importados de Europa.

El ámbito geográfico donde tiene presencia ELPOZO es bastante amplia, como podemos observar en la siguiente ilustración 10.

Ilustración 10. Mercados que abarca ELPOZO Alimentación, S.A.



Fuente. Gabinete de comunicación del Grupo Fuertes.

5.1.1. Motivos para la internacionalización ELPOZO

ELPOZO utiliza un comportamiento de internacionalizarse para “vender más”, ya que exporta sus productos para explotar sus recursos y capacidades integrando las fuentes de ventaja comparativa que pueda tener el país donde exportará sus productos, para así obtener mejores condiciones en dicho país.

Lo que pretende la dirección del Grupo Fuertes es incrementar las operaciones en el exterior.

A continuación vamos a ver los motivos internos y externos que justifican la internacionalización de ELPOZO.

Motivos internos

- Reducción de costes: Esta empresa busca la ventaja competitiva mediante la disminución del precio en sus productos.
- Disminución del riesgo global
- Búsqueda de recursos: ELPOZO tiene en marcha proyectos en diferentes países, como en Rusia, para poder invertir en búsqueda de nuevos recursos, tanto materiales, como financieros y de personal.
- Explotación de recursos y capacidades: Esta empresa apuesta por la tecnología, comunicación y el personal, por lo que invierte 1% de la facturación en I+D+i, para así conseguir mejoras en la tecnología o equipos productivos.

Motivos externos

- Demanda externa: Hay países en los que está creciendo la demanda de los productos cárnicos como: Rusia, EEUU, Japón, etc., y ese crecimiento de demanda insatisfecha está motivando a empresas como ELPOZO a internacionalizarse hacia esos productos para poder satisfacer los mercados.
- Seguir al cliente: Cada vez son más las personas que emigran hacia otros países, pero que siguen buscando los alimentos típicos de España, como son los productos alimenticios, y sobre todo los cárnicos, por lo que ELPOZO lo que decide es seguir al cliente hasta los países donde se ubican para poder obtener y satisfacer sus necesidades.

- Globalización de la industria: Según comentó Nils Beaumond en el I Fórum Cárnico celebrado en Barcelona: *“la demanda mundial de carne está en crecimiento”* y además comentó que, *“no hay que pasar por alto la gran cantidad de fuentes de inestabilidad e incertidumbre existentes en el mundo”*. Por lo que ELPOZO debe seguir apostando por la tecnología y la innovación ya que el mercado global y el sector cárnico son muy exigentes y competitivos, aparte de los riesgos e incertidumbre que pueden ocasionar expandirse a otros mercados.

5.1.2. Modos de entrada ELPOZO

ELPOZO Alimentación comenzó su actividad exportadora en 1990. Inicialmente se centró en adaptar algunos productos como los chorizos y la gama York a las particularidades de los mercados de destino.

En 1991 abrió una sucursal en Toulouse (Francia), y dos años más tarde, en 1993, abrió otra sucursal en Lisboa (Portugal), y ambas sucursales ayudan los agentes en tareas comerciales.

La compañía dispone de un distribuidor personal el cual adquiere la propiedad del producto en países diferentes países, aunque casi la mayoría son europeos como: Alemania, Reino Unido, Holanda, Suecia, etc., además de Asia, donde se ha convertido en uno de los principales destinos para “El Pozo”, donde lo que más exporta es el jamón curado.

La compañía ELPOZO Alimentación, S.A., es un tipo de empresa multinacional, pero al principio de su camino internacional, esta empresa comenzó utilizando una estrategia de exportación. Realizaba esta estrategia ya que se trata de una internacionalización gradual, pues exporta sus productos manteniendo la fabricación en el país de origen. La empresa quería adentrarse en la fabricación exterior, confiando en “Mercados poco maduros pero potentes” como son Brasil, Rusia, India y China.

Pero poco a poco fueron invirtiendo fuera de España como por ejemplo con las operaciones en Rusia, donde se aventuraron y trabajaron porque consideraban que era un país emergente, que tiene un recorrido muy fuerte para su sector, por lo que trabajaron no sólo en exportar sino para establecerse en el destino.

Recientemente, en países como Francia, Portugal o China, han realizado inversiones directas en ese mercado.

ELPOZO utiliza esta estrategia ya que pretendía exprimir al máximo sus oportunidades en el mercado exterior, y empezó sus inversiones en mercados con potencial de futuro, que son mercados no saturados y con expectativas altas de demanda.

ELPOZO es un tipo de empresa multinacional, y dentro de este tipo de empresa, es transnacional, ya que adapta sus productos al país de destino. Con este enfoque estratégico trata de combinar la eficiencia económica con la necesidad de responder a los diferentes mercados locales. Así conjuga la eficiencia económica de una empresa global con la capacidad de adaptarse a los mercados locales, como una empresa multidoméstica.

El objetivo al realizar esta estrategia es elaborar productos que satisfagan a mercados concretos con la máxima eficiencia.

Las ventajas que obtiene ELPOZO al realizar este enfoque estratégico son:

- Adaptarse a las necesidades de los consumidores.
- Alcanzar ventajas en costes.
- Obtener ventajas del aprendizaje global.

El enfoque transnacional surge con el objetivo de superar las limitaciones tanto del global como del multidoméstico. Y trata de conseguir las ventajas de la escala a la vez que incorpora las distintas sensibilidades locales.

5.1.3. Selección de mercados ELPOZO

Diversos autores (Guerras, Luis, 2015; Navas, José, 2015) estudian la selección del país de destino que las empresas desarrollan. De la adecuada elección del país de destino dependerá del éxito, donde las características del país de destino que la empresa ELPOZO deben tener en cuenta, que son:

- Condiciones macroeconómicas

Ante variables nacionales e internacionales, la empresa ELPOZO analiza el entorno macroeconómico que lo rodea para poder adaptarse a las fluctuaciones de los mercados seleccionados y a los cambios que se puedan producir, tanto económicos, como políticos.

- Expectativas de crecimiento

Hay mercados en crecimiento que ofrecen las mejores oportunidades para desarrollar las actividades de ELPOZO. La innovación y la tecnología son valores claves que hay que tener en cuenta. La compañía cuenta con instalaciones de última generación, un equipo líder en competencias y unos productos innovadores, y está preparada para afrontar el futuro con plenas garantías de crecimiento.

Japón, con 128 millones de habitantes y como tercera economía del mundo, es un mercado atractivo y de interés, e Indonesia, con sus más de 250 millones de habitantes, es la cuarta nación más poblada de la tierra, y en los últimos años ha crecido las relaciones de exportación con España, por lo que, refiriéndonos a estos mercados, ELPOZO empezó a exportar a estos países en los últimos años ya que las expectativas de crecimiento y de éxito, tras análisis e informes, era altas.

- Riesgo país

El riesgo país es el riesgo que tiene una empresa frente a las operaciones económicas y financieras internacionales, y afecta en mayor medida a la inversión extranjera directa.

ELPOZO cuenta con un modelo de gestión de riesgos, donde se valoran los riesgos políticos y económicos que pueden tener en la selección de cada país.

En países como India, donde existe un riesgo político, las operaciones se están llevando a cabo mediante exportaciones ya que así asumen un menor riesgo. Y en países como en Rusia, donde produce carne de pavo, existe un mayor riesgo global por la complejidad de la estrategia y de la inversión.

6. CONCLUSIONES

Al realizar un análisis estratégico internacional de una empresa como es el Grupo Fuertes, podemos comprender y llegar a determinar a qué características del entorno se enfrenta este tipo de empresas, y también podemos observar cómo afectan sus propias capacidades y habilidades directamente a la determinación de las diferentes alternativas estratégicas para así crear ventajas competitivas.

El Grupo Fuertes es el grupo más grande de la región de Murcia, donde su empresa más relevante, ELPOZO, está en el puesto número 2 de empresas más importantes de la región, y además, se encuentra entre las empresas líderes de elaboración de productos cárnicos.

Desde que el Grupo Fuertes comenzó en 1935 con una pequeña tienda, ha ido desarrollándose e innovando en todos los factores como; maquinaria, instalaciones, cartera de productos, o creando más empresas, obteniendo así mayor diversificación.

Esta empresa se ubica en Alhama de Murcia, donde allí cuenta con sus plantas de producción, donde también se encuentra ELPOZO. A parte, el Grupo Fuertes tiene contratados entre todas sus empresas a más de 7000 empleados, y con los equipos tecnológicos más innovadores, y con un modelo organizativo de referencia mundial.

Además, en su principal empresa, ELPOZO, cuenta con un Control Integral de Proceso (CIP) donde controla toda la cadena de valor, y le permite tener una mejora continua, añadiendo su sistema de integración vertical, vinculada al Grupo Fuertes, y su internacionalización a más de 108 países.

Después de habernos informado de cómo es la empresa vamos a concluir cómo influye en ella desde el entorno externo, pues al realizar el análisis obtenemos como conclusión que sus sectores principales, sector cárnico y sector de alimentación y bebidas, su producción, exportación y empleo han evolucionado positivamente, aunque la economía también ha crecido pero más lentamente.

En el análisis del entorno específico, sigue estando las amenazas de sus competidores, “Campofrío”, de los productos sustitutivos, sobretodo en el sector de comidas saludables (frutas, verduras, pescado...), y sus productos principales, al estar pocos diferenciados, cuenta con la amenaza del poder de negociación del cliente. Pero un

factor positivo han sido las barreras de entrada para nuevos competidores, la tendencia a consumir más productos saludables, y sobre todo, el crecimiento de la demanda a nivel internacional.

El Grupo Fuertes está cada vez arriesgando más en inversiones directas en el mercado exterior, como puede ser el caso de Rusia, y apostando por países complicados, como India. Esta estrategia está llevando a la empresa a un mayor riesgo, y también a un mayor reconocimiento mundial, ya que está implantando las estrategias con éxito. Por lo que el Grupo Fuertes debe de seguir en esa dinámica, y seguir creciendo, tanto internamente, innovando en tecnología y formación de su personal, como externamente, expandiéndose en mercados que todavía no habían llegado.

A destacar, después de conocer los factores positivos y negativos de la empresa, es que, aunque está invirtiendo en mercados exteriores, lo está realizando de una forma muy pausada, por lo que debería ubicar más plantas en los países donde no se encuentra ahora mismo, pero está obteniendo mayores beneficios con las exportaciones. Y en países donde pueden ser una oportunidad de negocio, pero que es complicado entrar, ya sea por las barreras de entrada o por otros factores, podría realizar una estrategia de entrada mediante franquicias o licencias, y así tener menor riesgo y mayor probabilidad de éxito.

Para concluir, decir que el Grupo Fuertes destaca por ser una empresa que ha ido superándose poco a poco gracias a su apuesta por la tecnología, innovaciones, productos, y también por la investigación de mercado. Pero ahí no debe de estar el límite y debe de seguir mejorando y apostando por sus productos como lo ha hecho hasta ahora, y seguir reforzándose para seguir creciendo.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Canals, Jordi. Competitividad internacional y estrategia de la empresa. [1ª ed.]. Editorial: Barcelona: Ariel, 1991.
- Canals, Jordi. La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores. Editorial: Madrid: McGraw-Hill, D.L. 1994
- Grant, Robert M. Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Edición: 5ª ed., 3ª en Civitas. Editorial: Madrid: Civitas, 2006.
- Guerras Martin, Luis Angel, y Navas López, José Emilio. La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Edición: 5ª ed. Editorial: Madrid: Thomson-Reuters Cívitas, 2015.
- Guerras, L.A., & Navas, J.E. Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. (2ª Edición). Navarra, España: Editorial Aranzadi, S.A., 2016.
- Hill, Charles W. L. Administración estratégica: un enfoque integrado. Edición: 3ª ed. Editorial: Santafé de Bogotá; Madrid: McGraw-Hill, imp. 2000.
- Menguzzato Boulard, Martina. La cooperación empresarial: análisis de su proceso. Edición: [1ª ed.]. Editorial: Valencia: IMPIVA, D.L., 1992.

- Olier Arenas, Eduardo. La inteligencia económica en un mundo globalizado. Cuaderno de estrategia 162. Madrid: Instituto español de estudios estratégicos, 2013.
- Pla Barber, José. Dirección de empresas internacionales. Edición: Última reimp. Editorial: Madrid: Pearson Educación , D.L. 2006
- Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Editorial: Barcelona: PLAZA & JANES EDITORES, 1991.
- Rialp i Criado, À. y Rialp i Criado, J. Estrategia de la empresa internacional, Universitat Oberta de Catalunya, 2002.
- Rialp, A. y Rialp, J. El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico. Barcelona, Papeles de Economía Española, número 66, página 266. 1996.

WEBGRAFÍA

- **Grupo Fuertes (2018).** Link: <https://www.grupofuertes.com/> (Accedido: 15/05/2020).
- **Informe de Sostenibilidad del Grupo Fuertes, 2018.**
Link: <https://www.grupofuertes.com/mediabrowser/sostenibilidad2018/files/assets/common/downloads/publication.pdf?uni=fale9cb32c96465718462c4e07403299>. (Accedido 18/05/2020).

- **Núcleo agroalimentario del Grupo Fuertes (2020).** Link: <https://www.grupofuertes.com/negocio/nucleo-agroalimentario/> (Accedido: 19/05/2020).

- **Diversificación del Grupo Fuertes (2020).** Link: <https://www.grupofuertes.com/negocio/diversificacion/> (Accedido: 23/05/2020).

- **La historia de un éxito 100% capital español y familiar del Grupo Fuertes. Noticia publicada en Interconomía (05/04/2016).** Link: <https://intereconomia.com/noticia/mercados/grupo-fuertes-100-capital-espanol-familiar-20160405-0000/> (Accedido: 24/05/2020).

- **ELPOZO ALIMENTACIÓN (2020).** Link: <https://www.elpozo.com/> (Accedido: 02/06/2020).

- **Dossier de prensa de ELPOZO (09/2017).** Link: <https://www.elpozo.com/wp-content/uploads/2017/09/DOSSIER-DE-PRENSA.pdf> (Accedido: 04/06/2020).

- **Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España (ANICE), industrias (2020).** Link: <https://www.anice.es/industrias> (Accedido: 05/06/2020).

- **Grupo Fuertes, actualidad, ANICE premia a los hermanos Fuertes por su Trayectoria Empresarial (22/03/2017).** Link: <https://www.grupofuertes.com/noticias/anice-premia-a-los-hermanos-fuertes-por-su-trayectoria-empresarial/> (Accedido: 08/06/2020).

- **Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), (2020).** Link: <https://www.mapa.gob.es/es/> (Accedido: 10/06/2020).

- **Datos Macro, PIB de España (Primer trimestre de 2020).** Link: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana> (Accedido: 14/06/2020).

- **Grupo Fuertes gana un 36% menos por la caída en agroalimentaria y participadas. Noticia publicada en El País (01/10/2019).** Link: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/10/01/companias/1569954791_701934.html#:~:text=El%20Grupo%20Fuertes%2C%20conocido%20por,millones%20ganados%20el%20a%C3%B1o%20anterior. (Accedido: 27/06/2020).

- **Internacionalización de las empresas (30/11/2015).** Link: <http://intermarktn.blogspot.com/> (Accedido: 27/06/2020).

- **La saga familiar de El Pozo. Noticia publicada en Expansión (07/01/2017).** Link: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/01/07/5871228e468aebf06f8b459d.html> (Accedido: 28/06/2020).