

# Caso de empresa: Análisis de Carloteña de Asados, S.L. desde el departamento de Dirección Comercial

Autor 1: Sofía Aroz Conde

Autor 2: Ana Gálvez Pecci

Tutora del trabajo: Sandra M<sup>a</sup> Sánchez Cañizares

**Resumen.** *Carloteña de Asados, S.L. es una empresa cordobesa situada en el municipio de La Carlota que opera en el sector cárnico ofreciendo productos como platos preparados y charcutería. Desde su fundación en 1997 la empresa ha crecido exponencialmente, contando en la actualidad con casi 200 empleados y con más de 7.000 metros cuadrados de instalaciones. Al igual que cualquier empresa relativamente grande, cuenta con diversas áreas claramente diferenciadas, entre las que destaca el departamento de Dirección Comercial por el enorme esfuerzo invertido en marketing y publicidad. Por ello, este Trabajo Fin de Grado pretende exponer con claridad cómo funciona La Carloteña analizando, por un lado, el sector en el que opera, y por otro, el departamento de Dirección Comercial, haciendo especial hincapié en la publicidad a través de redes sociales. Todo ello se hará en base a datos e información aportados por la empresa.*

**Palabras clave.** *La Carloteña, productos cárnicos, inflación, consumidor, cliente, calidad, redes sociales*

**Abstract.** *Carloteña de Asados, S.L. is a Cordobesian company located in the municipality of La Carlota that operates in the meat sector offering products such as ready meals and charcuterie. Since its foundation in 1997, the company has grown exponentially, currently employing almost 200 people and with more than 7,000 square metres of facilities. Like any relatively large company, it has several clearly differentiated areas, among which the Sales Management department stands out due to the enormous effort invested in marketing and advertising. For this reason, this Final Degree Project aims to clearly explain how La Carloteña works by analysing, on the one hand, the sector in which it operates, and on the other, the Sales Management department, with special emphasis on advertising through social networks. All this will be done on the basis of data and information provided by the company.*

**Keywords.** *La Carloteña, meat products, inflation, consumer, customer, quality, social networks.*

## 1 Introducción

En el presente trabajo realizaremos un caso de estudio de la empresa local cordobesa Carloteña de Asados Artesanos, S.L. con el objeto de analizar su situación actual, centrándonos especialmente en el departamento comercial, y plasmando unas propuestas de mejora.

Se trata de una Sociedad Limitada activa desde 1997 y que en la actualidad pertenece al tejido empresarial de la provincia cordobesa y comunidad andaluza. Situada en el municipio de La Carlota, cercana a la capital de la provincia, esta empresa se dedica a la fabricación de precocinados cárnicos y su comercio. En concreto, a la elaboración de platos y comidas preparadas, y a la elaboración de productos cárnicos y de volatería, según los códigos CNAE 2009.

El objeto general del presente trabajo de fin de grado es la elaboración de un caso de empresa, en la que analizaremos Carloteña de Asados S.L. desde una perspectiva interna y externa, centrándonos en los datos

ofrecidos por la misma empresa y por fuentes externas. Más específicamente, estudiaremos a la empresa desde el punto de vista de la dirección comercial.

## 2 Metodología

Según Yin (1981;1989), el estudio de caso se define como una investigación empírica que analiza un fenómeno actual dentro de su contexto social real, donde los límites entre el fenómeno y su contexto no están claramente definidos y se emplean diversas fuentes de evidencia.

El método del estudio de caso posee ciertas ventajas que no sólo buscan identificar los factores que influyen en un fenómeno, sino también lograr un conocimiento detallado de esos factores. Algunas de estas ventajas son mencionadas por varios autores, como Araluz (2005), Chetty (1996), Peña (2009) y Qi (2009), destacándose:

- Investigar fenómenos que buscan responder a preguntas sobre qué, cómo y por qué ocurren, y que pueden ir desde describir el fenómeno hasta explicarlo.
- Contrastar diferentes contextos y generar varias perspectivas desde distintas disciplinas.
- Crear una generalización teórica que incluye la aparición de nuevas interpretaciones y conceptos cuando las teorías existentes son inadecuadas.
- Abordar el estudio desde múltiples perspectivas y considerar varias variables.
- Explorar de manera más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno en su contexto específico.
- Desarrollar habilidades de diagnóstico.

Además de presentar las ventajas del método de estudio de caso, es importante destacar también algunos de sus inconvenientes:

- Los resultados obtenidos no pueden ser generalizados más allá de las unidades de análisis que se han estudiado y que tienen características similares (Bonache, 1999; Arias, 2003).
- Se requiere una cantidad significativa de tiempo y recursos económicos para describir y explicar el fenómeno estudiado.
- Es importante definir adecuadamente las unidades de análisis, y para ello, Eisenhatd (1991) sugiere trabajar con un número de casos entre 4 y 10.
- Las técnicas de recolección de información pueden generar cierta confusión al investigador al tener que lidiar con una gran cantidad de datos provenientes de diversas fuentes.

Para diseñar un estudio de caso, se deben considerar varios puntos clave. En primer lugar, es importante definir las preguntas de investigación y las teorías que servirán como base para la recolección y el análisis de los datos. En segundo lugar, se deben seleccionar las unidades de análisis adecuadas y establecer la relación lógica entre los datos obtenidos. Por último, es fundamental establecer criterios claros para la interpretación de los datos, recordando que el análisis debe ser inductivo en una investigación cualitativa.

En definitiva, el estudio de casos como metodología de investigación presenta algunas ventajas que son útiles en la investigación científica para determinados objetivos y circunstancias, pero en lo relativo a su metodología se aprecian algunas debilidades que limitan su potencialidad científica.

## 3 Análisis de la empresa

### 3.1 Historia

La Carloteña de Asados S.L. se constituye el 8 de abril de 1997 en La Carlota, provincia de Córdoba, por D. José Joaquín Pecci Alberich y D. José Joaquín Pecci Guzmán, padre e hijo. La profesionalización en la elaboración de sus productos, la capacidad de adaptación a los cambios del sector, de las tendencias del mercado actual y los gustos de los consumidores siempre fueron ideales fundamentales en el trabajo desempeñado (La Carloteña, 2022).

Y gracias a esta dedicación, la empresa fue creciendo en los años posteriores hasta el 2015, donde ya contaban con tres naves industriales que hacían un total de 3.500 metros cuadrados.

Se produjo en 2015 el traslado de la fábrica a la Planta II, que contaba en esos momentos con 5.000 metros cuadrados de instalaciones. En 2021, se aumentaron en 2.200 metros cuadrados más, apoyados por ayudas de la Junta de Andalucía y los fondos FEDER (López, 2021); y existe actualmente un proyecto para una nueva ampliación de sus instalaciones (Cruz, 2023). En 2021, La Carloteña de Asados S.L. cuenta ya con ciento setenta y cinco empleados durante el ejercicio (Sabi, 2023); los cuales se ven aumentados a cerca de doscientos trabajadores durante los meses de octubre a enero en la denominada “Campaña de Navidad”.

### **3.2 Misión y valores**

La Carloteña tiene como misión fabricar productos saludables y auténticos de forma sostenible hechos por personas para personas. Para poder conseguir la misma, la empresa fija sus bases sobre los siguientes valores:

- La calidad en sus productos, materias primas y procesos.
- La innovación en los desarrollos de referencias novedosas, escuchando a consumidores y clientes.
- La autenticidad de todo lo que la empresa fabrica.
- La seguridad alimentaria como núcleo de su estrategia y sistemas de trabajo.
- Compromiso de todas las personas con sus valores, misión y visión. A este respecto, la visión de la empresa es ser especialistas en productos auténticos y saludables.

### **3.3 Objetivos y RSC**

El principal objetivo de La Carloteña es ofrecer a sus consumidores un estilo de vida saludable a través de sus productos (La Carloteña, 2022). Adicionalmente, apuestan por los beneficios del deporte para mantener la salud física y mental, por lo que otro de sus objetivos es participar como colaboradores en varios eventos deportivos, ofreciendo a los participantes productos de su marca.

Ahora bien, este no es el único objetivo, sino que la empresa encuadra otros dentro de su Responsabilidad Social Corporativa, por lo que resulta interesante analizar la misma. Dentro de la RSC, el principal objetivo es el apoyo y colaboración a entidades sociales sin fines lucrativos, así como a asociaciones que ayudan a llevar una vida mejor. Para poder materializar este objetivo, la empresa entrega sus productos a comedores sociales, eventos solidarios y organizaciones no gubernamentales (entre ellos, la Asociación de Sordociegos de Castilla y León, el Banco de Alimentos, Plan Cruz Roja Responde y Somos PYME Amiga), ayudando así a construir una sociedad con más oportunidades y menos desigualdad.

Por otro lado, La Carloteña también considera como su propósito el fabricar productos saludables y auténticos de forma sostenible por personas para personas (La Carloteña, 2022). Para ello, la autenticidad es capital y reside en todo lo que la empresa hace, lo cual se plasma en la creación de recetas únicas, diseñadas por especialistas. Esto no sería posible sin un equipo profesional al servicio de las personas, que apela por el trabajo en equipo, la actitud positiva y la motivación en su día a día. Este propósito se cierra señalando los ejes centrales de la organización y sistemas de trabajo, que son la seguridad alimentaria y laboral.

En conclusión, nos encontramos ante una empresa comprometida con la sociedad, con productos naturales y nacionales que pasan por un proceso de elaboración tradicional y que siempre tienen en cuenta la seguridad alimentaria y laboral y el bienestar animal.

### **3.4 Organigrama de la empresa**

Según la información proporcionada por la empresa, en 2022 el Comité de Dirección de La Carloteña se compone de seis miembros: el director general de la empresa y los cinco directores de las áreas que conforman la empresa: director de área comercial y marketing, director de área industrial, director de área de operaciones, director de área financiero y RR.HH., y director de área sistemas.

Por su lado, el Comité General constituido durante el año 2022 cuenta con diecisiete componentes. En este comité se encuentran incluidos los seis miembros del comité de dirección, y aparecen nuevos miembros que desempeñan, entre otros, los cargos de director de calidad, director de seguridad alimentaria o Responsable de nuevas inversiones.

La Carloteña cuenta con cinco áreas o departamentos diferenciados que, a su vez, se dividen en subdepartamentos: área industrial, de operaciones, corporativa, de inversiones y de ventas y marketing.

## 4 Análisis del sector en que opera

Carloteña de Asados Artesanos S.L. opera en el sector secundario, ya que su actividad está destinada a la transformación de materia prima cárnica en productos finales. Concretamente, se incluye en el sector de la carne de nuestro país, en la elaboración de carne transformada y platos preparados.

### 4.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Porter (2015) identifica cinco fuerzas que compiten entre ellas con el objetivo de obtener la mayor parte del valor producido en un mercado.

- Competidores actuales

Hemos de tener en consideración que los productos de La Carloteña se encuentran en diferentes lineales de los establecimientos donde la empresa opera. Como indica Baena (2010), se denomina lineal a la superficie de stocks y de exposición de los productos en el lugar de venta. Cuando preguntamos al director comercial nos indica que sus competidores principales son marcas como Campofrío, El Pozo, Noel o Argal. Ha de tenerse en consideración que dichas marcas, al igual que La Carloteña, trabajan no sólo con marca de fabricante sino con marca blanca a precios más competitivos, por lo que la competencia es doble y más compleja.

*Ilustración 1: Competencia de La Carloteña de Asados S.L. en el lineal de “charcutería y quesos al corte”.*



*Fuente: Supermercados Hipercor.*

- Competidores potenciales

En lo relativo a los competidores potenciales, son más fáciles de identificar las marcas que prevén incorporarse al mercado de los platos preparados. Es interesante destacar la corriente *veggie* como incentivo a desarrollar productos en este mercado para marcas reconocidas, entre ellas encontramos la gama Vegalia de la marca Campofrío. No cuenta ya sólo con platos preparados como las hamburguesas o los *nuggets* vegetales, sino también con sustitutos de loncheados cárnicos, ganando terreno en todos los lineales en los que La Carloteña se encuentra presente actualmente.

- Productos o servicios sustitutivos

El sector cárnico y de platos preparados abarca una amplia selección de artículos con atributos genéricos, lo que provoca que sea sencillo encontrar productos sustitutivos para el consumidor. Entendemos como productos

sustitutivos todos aquellos envasados cuya compra por parte del consumidor se destine a los mismos fines, es decir, que desempeñen la misma función que la oferta del sector (Martínez y Mila, 2005).

Dada la variedad en la gama de La Carloteña, éstos irán variando según nos encontremos en un lineal u otro: en el lineal de charcutería y productos de libre servicio encontramos como sustitutivos los fiambres y curados derivados del cerdo, los embutidos, y el queso en lonchas, mientras que en la categoría de platos preparados destacamos platos preparados en conserva, platos preparados congelados, entre otros. Como ventaja frente a una gran parte de estos artículos, la empresa presenta productos que se integran en la rama sin gluten y sin lactosa, siendo más atractivo para las personas con estas necesidades que encuentran dificultad a la hora de adquirir platos listos para consumir.

- Proveedores

La sustancial subida de precios que venimos experimentando desde principios del 2021 ha afectado también a la capacidad de negociación de los proveedores dentro del sector de la carne. Según el Banco de España (2022) el precio de la misma se ha visto aumentado en torno a un 10%. La Carloteña, al igual que las empresas del sector, se ha visto afectada por una subida gradual de la materia prima cárnica, así como la de otros productos alimenticios auxiliares: aceites, frutos secos, especias, etc. Asimismo, desde el departamento de contabilidad nos informan de que la inflación se ha hecho presente en otros materiales necesarios para la fabricación y distribución de la empresa: packaging, con un aumento del 17%; etiquetado, cuyo aumento se sitúa en el 15%; o el cartón, con un 25% más de coste.

- Clientes

En el caso de La Carloteña vemos que sus clientes se concentran en grandes cadenas de distribución, suponiendo más de un 90% de sus ventas totales, seguidos de distribuidores a cadenas pequeñas de supermercados, charcuterías y restauración. No más de un 2% de las ventas totales anuales tienen lugar fuera de nuestras fronteras, concretamente en Bélgica y Portugal.

Encontrándonos un grupo de clientes concentrado, la importancia del negocio con éstos se incrementa y el poder de negociación de las grandes cadenas de supermercados se acrecienta (Martínez y Mila, 2005). Es más, las ventas con estos agentes no se limitan a la marca fabricante, sino que La Carloteña fabrica productos de marca blanca para la mayoría de estas grandes superficies. En estos últimos, los clientes especifican precios y características de los productos, dejando menos libertad a sus proveedores de marca blanca.

## 4.2 Entorno general actual en el sector: Análisis PEST

Para examinar los factores externos que escapan al control de la empresa, pero que repercuten en su actividad empresarial, utilizaremos como herramienta el análisis PEST. Se estudiarán cuatro factores clave que influyen directamente sobre la evolución del negocio:

- Factores políticos

La Carloteña, al igual que las empresas del sector, se ve influida por los cambios políticos, las legislaciones en vigor y los incentivos o ayudas públicas.

En cuanto al primero de estos factores, podemos mencionar las inminentes elecciones a nivel municipal y nacional que tendrán lugar este año 2023. El resultado de las mismas tiene repercusión directa en las decisiones que se tomen a nivel gubernamental, que se hacen patentes en los cambios de legislación y la toma de decisiones, que siempre podrán tener un efecto favorable o adverso para la actividad empresarial. A un nivel más general, la política macroeconómica de un país es un elemento crucial en el marco en que se desarrolla la actividad empresarial. Aunque corregir los desequilibrios macroeconómicos por sí solos no garantiza una recuperación del estancamiento económico, las decisiones a este nivel pueden distorsionar gravemente el funcionamiento de la economía nacional (Sebastián y Serrano, 2011).

En lo referente a las legislaciones vigentes, podemos subrayar la ya conocida Reforma laboral de 2022. Este Decreto-ley ha supuesto cambios relevantes para las empresas en los siguientes aspectos fundamentales: la gestión de los contratos de trabajo, en especial con la priorización del contrato indefinido; los convenios laborales y su prevalencia frente a los convenios de empresa; nuevos ERTE con el objeto de evitar despidos colectivos; y un nuevo sistema sancionador con un incremento de la cuantía por ilícitos cometidos por las empresas (Wolters Kluwer, 2022).

#### - Factores económicos

En su artículo “El entorno de la actividad empresarial en España. Un análisis comparado con la OCDE”, Sebastián y Serrano (2011) señalan que la evolución de ciertos indicadores macroeconómicos de un país, como son el PIB, la inflación y la tasa de desempleo, pueden tener un impacto en el desempeño del sector empresarial al que pertenece una empresa.

Según el último informe de BBVA Research (2023), la economía española sigue superando las expectativas de evolución para 2023, si bien la inflación y los altos tipos de interés parecen mantenerse constantes, empeorando el escenario de crecimiento para 2024.

Por lo que concierne a la inflación, el mismo informe estima que no se ha visto perjudicada en mayor medida durante estos últimos meses gracias al ejercicio de una política monetaria restrictiva. La inflación total desciende en nuestro país debido esencialmente a la evolución de los precios del gas y combustible, que se han visto reducidos en los últimos meses. Por el contrario, la inflación subyacente sigue aumentando y se encuentra en niveles elevados rondando el 7%. Todo esto deriva en una pérdida del poder adquisitivo de los españoles que, pese a las ayudas y medidas impuestas por el Gobierno, desaceleran el consumo privado afectando directamente a los productores.

#### - Factores sociales

Cabe señalar que el consumo privado de los hogares españoles no ha podido recuperar las cifras anteriores a la pandemia. Sin embargo, los hogares se adaptan limitando su tasa de ahorro y manteniendo por ahora el nivel de consumo. Así, los cambios en las decisiones en el ahorro, sumado a unas políticas sociales que incluyen la subida del SMI, el incremento de las pensiones o las ayudas a familias de bajos ingresos, han ayudado a mantener el consumo de las familias en España (BBVA Research, 2023).

Considerando ahora los hábitos de consumo en España, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2022) indica que la compra de carne transformada ha caído en 2021 un 6,5% en volumen y un 4,7% en valor del mercado con respecto a 2020, probablemente debido al efecto que tiene el aumento del precio medio de estos productos cárnicos. En el caso de los platos preparados, el mismo informe (2022) indica que nos encontramos ante un mercado en crecimiento constante y positivo, que se ha visto indiscutiblemente incrementado en cuanto a valor y volumen desde el pasado 2015.

La AECOC (2023) resalta el auge de la tendencia *veggie* a nivel nacional e internacional, con aproximadamente el 6,6% de la población mundial siguiendo una dieta vegetariana. Si bien es cierto que más del 90% de la población española sigue siendo omnívora, la comunidad *veggie* ha experimentado una tendencia creciente desde el año 2017, con un aumento del 34% de los consumidores *veggies* en 2021 (Lantern, 2022). La consultora estadounidense BCG (2021) pone de manifiesto que las alternativas a las proteínas en estos últimos años han pasado a ser un fenómeno generalizado, ya muy común en supermercados, hogares, e incluso restaurantes de comida rápida. Se prevé que para 2035 el 11% de toda la proteína del mercado sea de origen alternativo.

#### - Factores tecnológicos

Los elementos tecnológicos influyen en un mercado gracias a la generación de nuevos productos y servicios, así como su papel en la forma en la producción y distribución del artículo.

La gestión de las redes sociales o un canal de comercio electrónico adecuadamente gestionado también son factores de esta índole que pueden suponer una diferencia en la actividad empresarial. Precisamente, eLogia (2022) indica en su informe anual que se mantiene el seguimiento de las marcas en redes sociales con respecto a 2021, encontrándonos a un 48% de los encuestados que declaran seguir o ser fan de una marca comercial.

### 4.3 Informes sectoriales

Según el último informe del consumo alimentario elaborado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2022), el sector de la carne en 2021 se ha visto reducido en un 10,2%, junto con una disminución del 8,2% en facturación. No obstante, sigue siendo la categoría que más presupuesto acapara en los hogares, ya que un 19,91% del importe para alimentación y bebidas en la familia es destinado a la compra de carne en 2021. El descenso en el consumo de carne por parte de los españoles es una tendencia que se cumple desde el pasado 2008, con una diferencia del -14,8% entre estos dos periodos. Si bien es cierto que fue interrumpida durante el 2020 en la pandemia, ha venido recuperándose durante 2021.

Gráfico 1: Evolución anual de total compras (millones kg) por tipo de carne:



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

El consumo per cápita en 2021 se redujo en 5,12 kilos frente a 2020, de manera que los españoles consumieron por persona y año una media de 44,74 kilos de carne. Según los datos proporcionados por el Ministerio, más de un 25% del consumo total de carne correspondía a la carne transformada en 2021, manteniendo una proporción muy similar a la que se producía en 2020.

Considerando la distribución dentro del mercado, comprobamos que el canal que acumula mayor proporción de compras es el supermercado y autoservicio. Dicho canal cuenta con cerca de la mitad del mercado, pero presenta una evolución negativa perdiendo un 11,2% del volumen de compras frente a 2020.

Por lo que concierne a las características demográficas, el principal consumidor de carne corresponde a familias con hijos de edad media y mayores, seguidos de parejas adultas sin hijos. La mayor ingesta de carne a finales de 2021 se producía en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, seguida de la Comunidad Foral de Navarra, el País Vasco y Aragón. Por su lado, Extremadura presenta el menor consumo de carne en 2021, un 15% menos a la media del sector.

#### 4.4 Matriz DAFO

Utilizaremos la matriz DAFO como herramienta para analizar el entorno de la actividad empresarial de La Carloteña desde una perspectiva externa, y la capacidad estratégica de la organización desde una perspectiva interna.

##### - Debilidades

Diferenciación: El sector cárnico español se caracteriza por ser extenso, agrupando a numerosas empresas que lanzan sus productos al mercado compitiendo con La Carloteña ofreciendo productos similares. Este mercado se distingue por el liderazgo que mantienen un pequeño número de empresas, con las denominadas marcas de renombre, tales como Campofrío o El Pozo.

Liderazgo en costes: Algunos de estos competidores, de especial renombre y presencia en mercados internacionales, lideran el establecimiento de precios en el mercado. Disfrutan de oportunidades que, La Carloteña, abocada al ámbito nacional y con emplazamiento únicamente en Córdoba, no posee, como es el liderazgo en costes en distribución gracias a economías de escala.

Madurez de la cartera de productos: Con respecto a los productos, gran parte se encuentran en la etapa de madurez en su ciclo de vida, por lo que habrá de adaptar la oferta a los gustos y necesidades del mercado (Baena, 2010). En especial resaltamos la gama de productos destinados a charcutería de La Carloteña. Se trata de una sección que está desapareciendo de la mayoría de los establecimientos comerciales, debido a las preferencias de los consumidores, que destinan cada vez menos tiempo a la realización de sus compras.

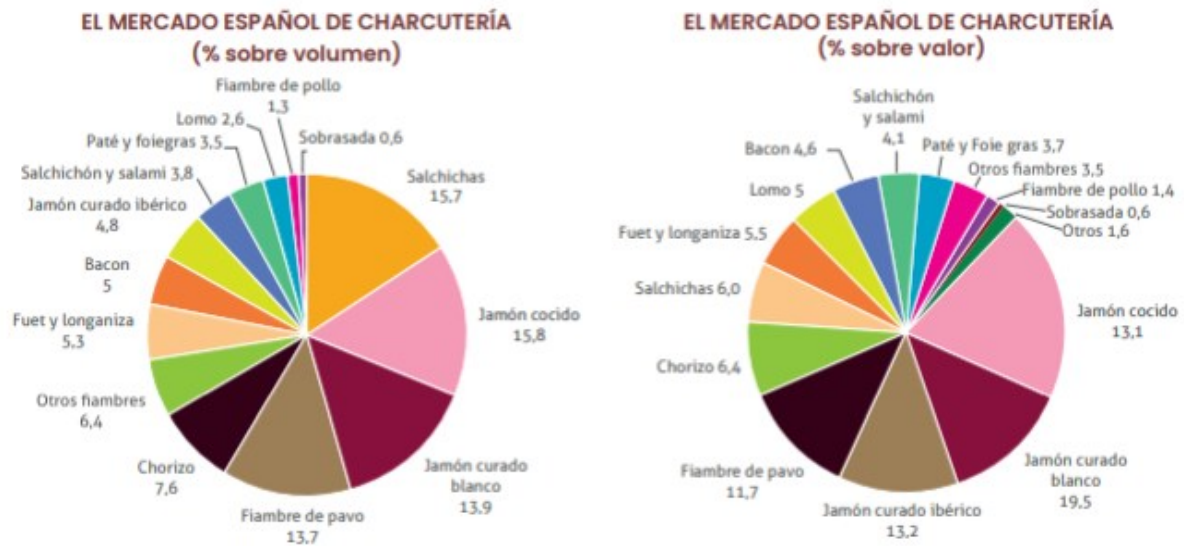
Puntos de venta: Resaltamos la falta de capacidad por parte de la empresa de gestionar el punto de venta por sí misma, de forma que no puedan cuidar la situación de sus productos dentro de los lineales de las grandes cadenas de supermercados.

- Amenazas

**Inflación:** Según el boletín económico del Banco de España (2022) el precio de las materias primas alimenticias se ha visto aumentado en el último año un 10%, subida que se encuentra muy por encima de lo esperado para episodios de tensionamiento de estos mercados como el que vivimos. Aunque este aumento se ha seguido produciendo de forma gradual, los productores son los agentes económicos que inicialmente absorben este encarecimiento de las materias primas a lo largo de la cadena de valor, para después repercutir progresivamente esta situación al consumidor final. Si bien las previsiones están mejorando para 2023, es innegable que la inflación seguirá afectando al tejido empresarial español, que se verá obligado a seguir subiendo el precio a sus productos, con las posibles consecuencias que pueda tener para su rentabilidad.

**Productos sustitutivos:** La Carloteña participa en un mercado muy amplio, donde encontramos multitud de productos similares a los que ofrece esta empresa tanto en platos preparados como en charcutería y productos de libre servicio. Así, las variaciones en el precio de los artículos pueden provocar rápidamente una reacción en el consumidor, que optará por lo general por una opción más económica que siga satisfaciendo las necesidades que venía a suplir (Herrero, 2013).

Gráfico 2: El mercado español de charcutería en volumen y valor



Fuente: ANICE

**Tendencias de consumo:** Podemos considerar como amenaza el crecimiento de la tendencia veggie en el consumo de los españoles. Las motivaciones que llevan a los españoles a seguir este tipo de dieta pasan por un deseo por mantener hábitos saludables, siendo la razón principal de esta elección una preocupación cada vez mayor por el bienestar animal; y, por último, la sostenibilidad como motor de cambio para adoptar una dieta *veggie*. Estas tendencias no sólo se producen a nivel nacional sino también global, con países líderes en innovaciones tecnológicas como el cultivo celular, la impresión o la fermentación de precisión. Gracias a la tecnología aplicada a la alimentación o *footech* la gastronomía que conocemos puede llegar a una nueva era con la producción de alimentos alternativos (BBVA, 2023).

**Crisis alimentarias:** La materia prima cárnica es a día de hoy una de las más afectadas por las denominadas TIA o toxiinfecciones alimentarias, debido a las particularidades intrínsecas a estos tipos de alimentos. Las sustancias de alto contenido en proteínas, tales como el pescado, los huevos o la carne, se consideran de alto riesgo. En los últimos años, han sido los alimentos que se han visto implicados en mayor medida en brotes de TIA (Rosas, 2007).

- Fortalezas

**Política de calidad, seguridad alimentaria y medioambiente:** Una de las fortalezas más relevantes es el cuidado por parte de La Carloteña hacia el mantenimiento de una política de calidad, seguridad alimentaria y medio ambiente, que guía los objetivos y valores de la empresa en su gestión. Dicha política se hace patente en el uso de un sistema de gestión de Seguridad e Inocuidad de los Alimentos de acuerdo con el protocolo internacional IFS y de gestión medioambiental, de acuerdo con ISO 14001: 2015, aplicables a la actividad de la empresa.



**Independencia financiera:** En lo referente al aspecto financiero, hemos de resaltar el recibimiento de ayudas y subvenciones a nivel regional y europeo, gracias a la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA de la Junta de Andalucía, a través de un acuerdo de cofinanciación con los fondos FEDER de la UE, que irán destinadas a la ejecución de un proyecto de ampliación de las instalaciones con el fin de conseguir un tejido empresarial más competitivo dentro del sector (La Carloteña, 2023).

**Producto saludable y de bienestar animal:** Como destacamos anteriormente, el consumidor español cada vez se preocupa más por llevar un estilo de vida saludable, lo que se refleja en una ingesta de productos acordes a una dieta más equilibrada. La Carloteña es el aliado perfecto para aquellos que no quieren renunciar al sabor de un buen producto, pero quieren comer de manera saludable. Los productos de la empresa destacan por no llevar colorantes y poseer uno de los mayores porcentajes cárnicos del mercado actual, cercanos al 100% (La Carloteña, 2023).

**Producto apto para determinadas alergias e intolerancias alimentarias:** Actualmente, los tipos de alimentos que más causan alergias o intolerancias alimentarias son: la leche, el huevo, los cereales y los frutos secos. Todos los productos de La Carloteña se encuentran certificados sin gluten y un alto porcentaje de ellos no contienen lactosa. Para aquellas personas celiacas supone un aliado, ya que la dieta sin gluten es actualmente el único tratamiento para la Enfermedad Celíaca (FACE, 2023).

- Oportunidades

**E-commerce:** A día de hoy el envío y entrega de productos refrigerados de compra online es habitual gracias a las soluciones diseñadas por empresas transportistas para la entrega de productos frescos a temperatura controlada, de manera que La Carloteña puede aprovechar estos servicios para la venta directa de sus productos a los consumidores finales.

**Desarrollo del mercado de platos preparados:** Tratándose de un mercado con una favorable expansión dentro de los hogares españoles, en los cuales se destina actualmente cerca de un 5% del presupuesto de la compra para alimentación en estos productos (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación 2022), es interesante que La Carloteña siga innovando dentro de este sector.

**Comercio exterior:** Hoy día La Carloteña exporta a países dentro de la UE tales como Bélgica y Portugal. Una oportunidad de negocio para esta empresa sería diversificar sus clientes internacionales dentro del ámbito europeo. Mencionamos países con hábitos alimenticios similares a los españoles, como Francia, Italia o Grecia.

Representamos para finalizar este apartado, la matriz DAFO con cada uno de los aspectos señalados previamente en cada cuadrante.

*Ilustración 2: Matriz DAFO de Carloteña de Asados S.L.*



*Fuente: Elaboración propia en base a información de La Carloteña*

## 5 Análisis del departamento: dirección comercial

La dirección comercial tiene como principal objetivo no sólo impulsar la fuerza de ventas de la empresa, sino también conseguir en este proceso la satisfacción tanto del cliente como del empresario, haciendo que la relación entre ambos perdure a lo largo del tiempo. Para ello, se suele partir de un estudio de las necesidades del consumidor y de la situación del mercado, para poder así desarrollar las estrategias necesarias para satisfacer los objetivos de la empresa (Pérez Rodríguez, 2010).

### 5.1 El producto

En este apartado, analizaremos la cartera de productos de La Carloteña, centrándonos en los atributos que tienen dichos productos y cómo se desarrollan, así como haciendo especial referencia a la búsqueda de la innovación y diferenciación.

#### 5.1.1 Atributos

Como atributos de los productos de la empresa, podemos señalar en primer lugar su composición, ya que La Carloteña destaca dentro del nicho de mercado en el que actúa por el uso de materia prima de primera calidad, un proceso de elaboración artesanal y un alto porcentaje cárnico (La Carloteña, 2023). En cuanto a la calidad, los productos de La Carloteña también se caracterizan por tener un mayor valor añadido o ser más “gourmet”. Los consumidores finales perciben dicha mayor calidad de los productos y, por lo tanto, están dispuestos a pagar más por ellos.

Todo esto va muy unido a la imagen de marca, la cual es considerada como uno de los atributos más importantes del producto. Así las cosas, podríamos decir que la imagen de marca de La Carloteña se define principalmente por sus atributos y su valor, ya que la misma se asocia con la idea de calidad, elaboración artesanal, autenticidad, salud y sostenibilidad. En cuanto a su valor de marca, este se basa en el grado de lealtad, notoriedad y calidad percibida, lo cual se encuentra bastante asentado dentro de esta empresa, ya que la misma se posiciona como líder en su categoría. Podríamos decir que La Carloteña lleva a cabo una estrategia de marca única, ya que aplica el mismo nombre de marca a todos los productos de la empresa (Baena Gracià, 2010), sin perjuicio de la elaboración de productos de marca blanca para clientes como El Corte Inglés, Alcampo, Carrefour o Aldi.

Por último, también es necesario hacer referencia al *packaging*, que ya no sólo tiene como función proteger el producto, sino que también desempeña tareas de venta como atraer la atención y describir el producto.

#### 5.1.2 Cartera de productos

Como ya sabemos, La Carloteña centra toda su gama de productos en la materia cárnica, distribuyéndose de la siguiente forma:

- Charcutería:

Se trata de productos de venta asistida, ya que para adquirirlos es necesaria la mano de obra de charcutería. El principal producto dentro de esta categoría, y el primer lanzamiento dentro de La Carloteña, es el Pollo Relleno Carloteña, que se posiciona como líder del mercado y producto estrella de la empresa.

*Ilustración 3: Pollo Relleno Carloteña.*



*Fuente: La Carloteña*

Loncheados:

Se trata de productos que ya vienen envasados y cortados en lonchas, y que consisten mayormente en pechuga de pollo y pavo asada. Debido a sus cualidades, actualmente este tipo de productos son los que mayor volumen de negocio generan en la fábrica.

*Ilustración 4: Loncheados de La Carloteña.*



*Fuente: La Carloteña*

- Productos de libre servicio:

Los productos de libre servicio consisten en productos similares a los de charcutería, con la diferencia de que estos primeros pueden adquirirse más fácilmente por el consumidor, al estar a su disposición en los lineales de los supermercados. Entre ellos, podemos encontrar el Redondo de pollo.

*Ilustración 5: Productos de Libre Servicio de La Carloteña*



*Fuente: La Carloteña*

- Platos preparados:

Se trata de una de las últimas novedades de La Carloteña, y consisten en una gran variedad de platos que tan solo tienen que calentarse durante unos pocos minutos para poder consumirlos. Abarcan desde churrasco de pollo con

patatas hasta arroz con pollo e incluso fajitas, y tienen la ventaja de ser una alternativa saludable para aquellas personas con poco tiempo para comer. Se trata de productos muy nuevos y que, por lo tanto, están creciendo actualmente.

*Ilustración 6: Pechuga de pollo con arroz de La Carloteña*



*Fuente: La Carloteña*

- *Pulled:*

Otro de los últimos lanzamientos de La Carloteña son los “*Pulled*”, que consisten en tiras de pollo y cerdo desmenuzadas con dos tipos de sabores diferentes, al curry o a la barbacoa. Tienen la característica de ser muy versátiles, ya que pueden utilizarse en muchos tipos de comida, así como servir de base para creaciones propias.

*Ilustración 7: Pulled Pork Barbacoa de La Carloteña*



*Fuente: La Carloteña*

## **5.2 Puntos de venta y distribución**

Los puntos de venta forman parte de las estrategias de distribución de la empresa, y tienen la función de poner a disposición de los consumidores finales los productos que ofertan las empresas.

Stanton (2007: p. 404) define los canales de distribución como “un conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final”. Atendiendo a la clasificación que realiza Kotler (2017), podemos decir que La Carloteña cuenta con un

canal de distribución corto y selectivo. Es un canal corto porque tan sólo cuenta con un intermediario entre ella misma y el cliente. Por su parte, es un canal exclusivo, ya que La Carloteña no cuenta con una flota propia (en efecto, tan sólo cuenta con transporte propio para realizar transportes a nivel interno en la empresa, como traslado de materias primas), sino que subcontrata a una única agencia de transporte nacional que se encarga de hacer llegar todos sus productos a los almacenes de sus clientes. Esta misma agencia de transporte nacional se encarga tanto de distribuir los productos a los supermercados nacionales y locales como de la exportación a otros países. Sin embargo, existen algunos clientes que utilizan sus propios medios de transporte para recoger por ellos mismos el producto, como es el caso de Mercadona.

En cuanto a los puntos de venta, estos revisten una capital importancia para La Carloteña, ya que la empresa no cuenta con ventas *online* en su página web. Por lo tanto, toda su fuerza de ventas se centra en su distribución a puntos físicos, donde los consumidores acuden para ver el producto y lo adquieren presencialmente. Los principales puntos de venta donde se ofertan los productos de La Carloteña son los siguientes:

- Alimentación moderna:

Los puntos de venta consisten en supermercados nacionales y regionales, y suponen el 91% de las ventas totales. Entre ellos destacamos Mercadona, Carrefour, El Corte Inglés, Aldi, Alcampo, Lidl, Deza y Piedra. Los productos que se venden en cada uno de los supermercados mencionados anteriormente dependen de la estrategia de cada cliente y de los productos que les interesan más, por lo que el surtido será diferente en función del supermercado que se visite.

- Distribuidores:

Además de los supermercados nacionales y regionales, La Carloteña vende sus productos a supermercados y charcuterías pequeñas (por ejemplo, charcuterías de barrio), suponiendo para la empresa un 7,5% de sus ventas totales.

- Exportación:

La exportación no ocupa un lugar muy importante dentro de las ventas y la estrategia de distribución de La Carloteña. En efecto, no es más de un 2% del total de sus ventas, y el principal mercado es europeo (tienen dos clientes en Portugal y otro en Bélgica). Esto se debe a que el tipo de producto que comercializan es difícil de interpretar fuera de España, ya que este cuenta con sabores propios del país.

## 5.3 Publicidad

La publicidad es definida como aquella forma de comunicación o transmisión de información efectuada a través de los medios de comunicación de masas, mediante inserciones pagadas por el anunciante y cuyo mensaje es controlado por él mismo (Parreño Selva, 2009).

Este medio de comunicación se ha convertido en un aspecto vital para todas las empresas actuales, dada la facilidad de informar al público sobre sus productos y beneficios. Es por ello por lo que La Carloteña también se ha sumado a este uso intensivo de la publicidad, utilizando diversos medios, entre los que destacan las redes sociales.

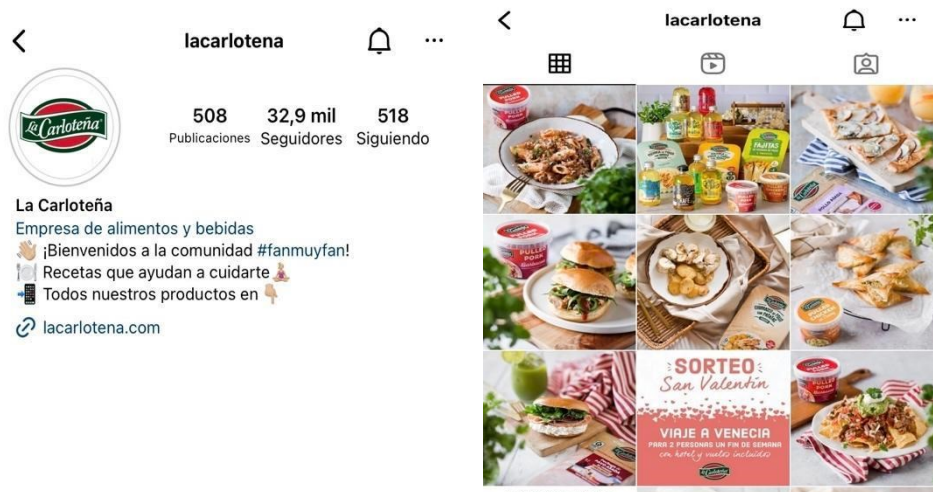
### 5.3.1 Medios utilizados: las redes sociales como canal de comunicación

En cuanto a los medios utilizados, La Carloteña centra la mayor parte de su inversión publicitaria en el escenario *online*, especialmente en redes sociales. Ahora bien, este no es su único medio de publicidad, sino que también cuentan con anuncios en plataformas de reproducción de música vía *streaming* como Spotify, anuncios visuales en la calle, en la radio y en Internet, mediante el uso de herramientas como Google Ads.

De todos estos medios que utiliza La Carloteña para publicitarse, el más destacado es, sin lugar a dudas, el uso de las redes sociales. La Carloteña empezó a utilizar las redes sociales como medio de publicidad en el año 2017. Esta decisión fue tomada en virtud de las exigencias de los consumidores, que demandaban una comunicación bidireccional, un contacto directo con la marca y una respuesta inmediata a sus necesidades. Así, se comenzó a tener presencia en redes como Instagram y Facebook, dos de las redes con mayor frecuencia de uso según el estudio de IAB Spain de 2022. Actualmente, también se está entrando en nuevos escenarios, como TikTok, que es una red social más enfocada a los jóvenes y que está creciendo rápidamente.



## Ilustración 8: Perfil de Instagram de La Carloteña



Fuente: Perfil de Instagram @lacarloteña

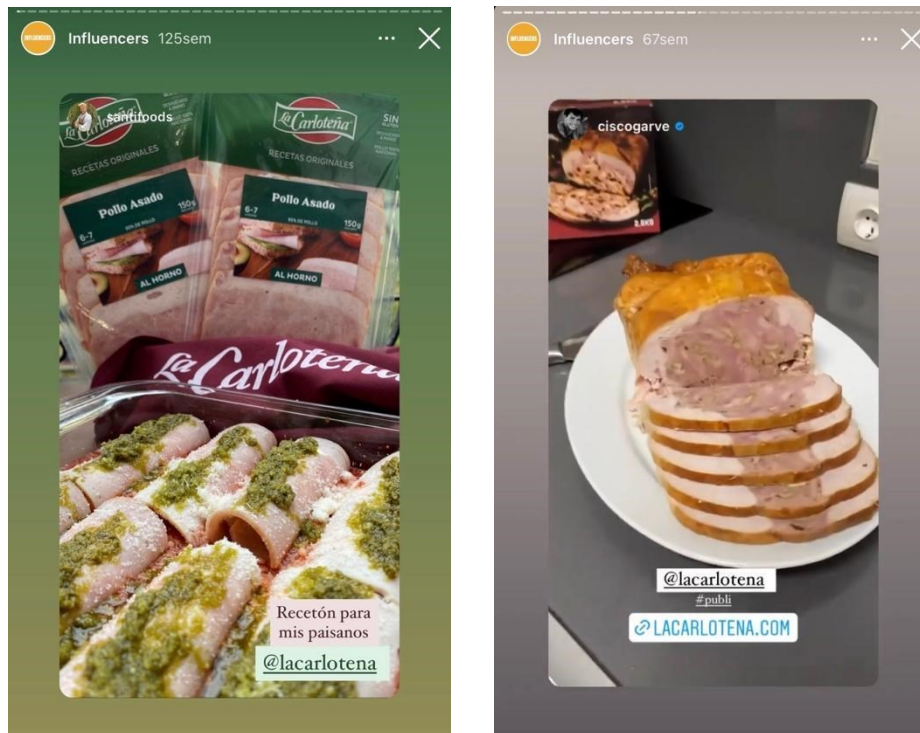
Para La Carloteña, las redes sociales son el mejor medio para interactuar con los consumidores finales, ya que mediante estos perfiles se puede informar directamente sobre dónde encontrar los productos, de qué forma consumirlos, e incluso responder ante cualquier tipo de incidencia que hayan podido suceder, convirtiéndose así en un medio fundamental entre la marca y el consumidor.

La cuantificación del efecto que dicha publicidad tiene sobre las ventas es algo más compleja, al no disponer La Carloteña de un punto de venta online propio que permita contabilizar el número de ventas. Sin embargo, las campañas publicitarias con terceros, como son los *influencers*, se materializan en un mayor número de seguidores interesados en adquirir los productos, por lo que podría afirmarse que las redes sociales tienen una repercusión positiva en las ventas de la empresa.

En efecto, unas de las acciones publicitarias que se lleva a cabo dentro de las redes sociales de La Carloteña es la colaboración con patrocinadores o *influencers*. Normalmente se desarrollan dos tipos de colaboraciones:

- Colaboración con *influencers*: la empresa, tras analizar los perfiles de *influencers* y personas con un alto número de seguidores en Instagram, se pone en contacto con ellos para negociar una colaboración.
- Programa embajadores Carloteña: en este caso, La Carloteña hace una selección de unos diez perfiles que reúnan unas características afines al producto que se quiere publicitar. Una vez determinados dichos perfiles, se les envía producto y *merchandising* gratuito durante un periodo de tiempo establecido para que los promocionen en sus redes.

## Ilustración 9: Influencers y embajadores de La Carloteña



Fuente: Perfil de Instagram @lacarlotena

En cuanto a la gestión de las redes sociales, La Carloteña lleva a cabo distintos tipos de publicaciones: recetas, anuncios sobre lanzamiento de nuevos productos, sorteos, etc. Ahora bien, no todas las publicaciones tienen el mismo éxito, ya que este dependerá del tipo de contenido y de la inversión que se realice para promocionar la publicación.

Debido a todos los beneficios que reportan las redes sociales a La Carloteña, se dedica un 80% de la inversión general en publicidad a las mismas, mientras que el 20% restante se invierte en promociones en puntos de venta físicos y degustaciones.

## 5.4 El precio

La Carloteña, a la hora de lanzar un producto, suele fijar un precio similar para toda la gama; sin embargo, no todos los productos tienen el mismo margen, ya que hay algunos que se venden más que otros. Para fijar el precio de los productos, se analiza, en primer lugar, el principal producto competidor en el mercado. Posteriormente, y teniendo en cuenta el coste y el margen, se intenta llegar a un precio que esté en línea con el competidor y que a la vez sea atractivo para el consumidor final. Aspectos como la elasticidad de la demanda también son tenidos en cuenta a la hora de determinar el precio final del producto.

Los productos de La Carloteña no se posicionan en el mercado como los más baratos, sino que se busca un precio acorde con la calidad del producto, tratándose a su vez de impactar dicha relación calidad-precio en el cliente y el consumidor final. Sin embargo, y teniendo en cuenta el poder de algunos clientes, existen negociaciones individuales con aquellos que son considerados principales, por lo que tienen influencia en el precio de compra conforme pasa el tiempo.

Por otro lado, resulta interesante analizar el efecto que ha tenido la inflación en todos los aspectos del proceso productivo y de fijación de precios de La Carloteña. En este caso, los costes se incrementaron en un 22% en 2022 a causa de la inflación. En concreto, la materia prima cárnica aumentó en un 25%, los plásticos subieron un 17-20% (destacando la creación del nuevo Impuesto especial sobre los envases de plástico no reutilizables), el cartón un 25%, y las etiquetas un 14%. A esto también hay que añadir un aumento del 5% del transporte y un impacto de la gasolina como mínimo de un 25%, así como el aumento del precio de la electricidad, en consonancia con los hogares. A pesar de que la empresa haya absorbido gran parte de este aumento, un porcentaje del mismo necesita impactarse en los clientes, los cuales a su vez lo repercutirán a los consumidores finales, creándose así una cadena de subida de precios que aún no se considera finalizada, ya que la subida de los costes no se ha terminado de trasladar al consumidor final.

## 5.5 Segmentación y posicionamiento

En el caso que nos ocupa, La Carloteña lleva a cabo sus estrategias de posicionamiento en base a la segmentación, por lo que consideramos oportuno tratar ambas estrategias conjuntamente. Sin embargo, antes de ahondar en ellas, debemos hacer una distinción entre “cliente” y “consumidor final”, conceptos muy importantes para la dirección comercial de La Carloteña y que no se consideran como sinónimos.

- Los clientes se identifican con los distribuidores de los productos de La Carloteña, es decir, con los supermercados y charcuterías a los que se vende el producto y que comercializan ellos mismos en sus establecimientos.
- Los consumidores finales, por su parte, se refieren a los clientes de los supermercados y establecimientos, es decir, a las personas físicas que acuden presencialmente a dichos espacios para adquirir los productos. En definitiva, se trata de la persona que utiliza el producto para su consumo. Al tratarse de quienes de verdad aprecian y consumen el producto, las estrategias de segmentación y posicionamiento versarán, en su mayoría, en relación con ellos, y por ello serán objeto de análisis en este apartado.

La Carloteña lleva a cabo una estrategia de segmentación especialista en clientes, ya que se dirige con varios productos a un único segmento lo suficientemente grande y rentable como para no precisar de otros, especializándose en una clase de productos. Así, el segmento al que se dirige La Carloteña se caracteriza por ser un conjunto de personas que llevan hábitos de vida saludables, interesados en el deporte y en los productos puros.

Esta segmentación va en línea con la idea de posicionamiento de la marca, que está en consonancia con la misión y visión; es decir, el posicionamiento de La Carloteña está orientado a ser especialistas en productos auténticos, saludables y elaborados de forma sostenible. Mediante este posicionamiento, se busca ser diferentes e ir más allá que sus competidores.

El principal objetivo del posicionamiento es impulsar la imagen de marca en todas las categorías de productos que se ofrecen, adaptándose así al segmento de clientes que manejan. Si realizamos una comparación con otros competidores, podríamos decir que La Carloteña se caracteriza por ofrecer productos ocasionales y especialistas, dependiendo del tipo de producto, pero siempre estando alineados al posicionamiento genérico de la marca, ya que la coherencia es vital dentro de la empresa.

Teniendo en cuenta la orientación del posicionamiento general de La Carloteña, resulta interesante analizar el posicionamiento específico de cada gama de productos, a saber:

- Productos de especialidad, que se dividen a su vez en:
  - Productos de charcutería: posicionamiento en consonancia con la idea de liderazgo y especialidad
  - Productos de Navidad: posicionamiento orientado a la idea de especialidad y de productos “premium”.
- Productos de conveniencia:
  - Loncheados: su posicionamiento se relaciona con el estilo de vida saludable y deportista.
  - Productos de libre servicio: opción perfecta para una comida *senior* y para familias.
  - Platos preparados: su posicionamiento se relaciona con la idea de un estilo de vida cosmopolita y *take away*.
  - “*Pulled*”: el posicionamiento responde a la idea de versatilidad.

## 5.6 Hábitos de compra y tendencias de consumo

La Carloteña, a pesar de ser una empresa pequeña, ha conseguido posicionarse y diferenciarse de sus competidores gracias a la búsqueda del nicho de mercado en el que actuar y ser fuertes. Para ello, ha llevado a cabo un análisis



de los hábitos de compra y tendencias de consumo, y ha estudiado cómo se pueden responder a dichas necesidades con sus productos.

En primer lugar, y haciendo referencia al consumo de carne, el Informe de Consumo Alimentario en España (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2021) refleja que la carne es la categoría que más presupuesto acapara en los hogares. Mientras que su volumen de consumo ha disminuido con respecto al año anterior, su valor ha aumentado, siendo el alimento con mayor cuota en valor de la cesta.

A pesar de esta disminución en su volumen de compra, la carne sigue siendo un alimento primordial dentro de la cesta de los hogares y consumidores españoles. Sin embargo, su consumo se ha visto afectado por las nuevas tendencias.

La Carloteña, para responder a estas necesidades, desarrolla productos que permitan alinearse a las tendencias. En efecto, cumplen con dichas exigencias al ofrecer productos auténticos, con altos porcentajes de materia cárnica y con un precio que, aunque más elevado que el de sus competidores, es acorde con la calidad asociada.

- Bienestar mental:

La preocupación por la salud mental también ha provocado una modificación en las tendencias de consumo de la población. Así, los consumidores españoles buscan fortalecer su salud cognitiva, su bienestar mental y emocional para mejorar sus capacidades, su desempeño en el trabajo y su tiempo de ocio. Para ello, La Carloteña desarrolla productos que ayudan a reducir el estrés y que mejoren las capacidades cognitivas. Además, también resulta interesante mencionar que su nueva categoría de platos preparados responde a esta necesidad ofreciendo una comida saludable y auténtica con un tiempo de preparación muy reducido (1-2 minutos).

- Diversión, placer, alegría y aventura:

En consonancia con lo anterior, los consumidores valoran mucho más su tiempo libre, así como las experiencias positivas que han vivido y viven. Es por ello por lo que buscan alimentos que recuerden a dichas experiencias pasadas y presentes, y con los que puedan compartir momentos y emociones con las personas a su alrededor.

La Carloteña, en base a esto, ofrece a sus consumidores platos para compartir y recetas tradicionales con sus productos. Este tipo de recetas y consejos alimenticios pueden encontrarse tanto en su página web como en su perfil de Instagram, tal y como mostrábamos a la hora de analizar su uso de las redes sociales.

- Información clara:

La creciente preferencia por los alimentos naturales y saludables no sólo es importante en el momento de la adquisición, sino también en las fases previas al mismo, cuando el consumidor se está formando en su mente la idea de producto que cumple sus necesidades. A la hora de tomar su decisión de compra, el consumidor busca tener la mayor información posible acerca del producto, para lo cual se necesitan, por parte de los productores, mensajes directos, sencillos y veraces.

¿Cómo cumple La Carloteña con esta necesidad de los consumidores? Por un lado, apuestan por el uso de códigos QR que remiten a su página web o a sus redes sociales. Allí podrán encontrar una historia detallada de sus productos y los beneficios que les pueden reportar, todo ello respaldado por nutricionistas. Por otro lado, destacan por el uso de un *packaging* limpio, así como por optimizar el bienestar animal y la salud.

- Ética:

La visión actual de la RSC se resume en una preocupación por el desarrollo de acciones durante todo el proceso productivo, en el que la empresa debe responsabilizarse frente a trabajadores, proveedores, clientes y cualquier parte interesada que pueda verse afectada por el proceso productivo (Paine et al., 2005; Piedade y Thomas, 2006). Sus principios básicos son los siguientes: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización (Manetti, 2011; Manetti y Toccafondi, 2012).

## 6 Propuestas de mejora

Tras el análisis del sector en el que opera La Carloteña y del departamento de dirección comercial, proponemos las siguientes mejoras:

- Desarrollar los puntos de venta online

Ya mencionamos anteriormente que La Carloteña, a pesar de contar con una cuidada página web que mantiene actualizada con su historia y valores, y con recetas y consejos nutritivos, no posee un sistema de venta online por el cual los consumidores puedan adquirir sus productos y recibirlos en sus domicilios. La venta a domicilio de productos refrigerados se encuentra a la orden del día y las grandes empresas de envíos particulares tales como SEUR, Correos o UPS ya ofrecen sus servicios para este tipo de transporte. Los productos de La Carloteña necesitan ser conservados a una temperatura y humedad concretos, en caso de no respetar la cadena de frío, el producto podría verse dañado y no se garantizaría su buen estado para el consumo. Gracias a la logística, ya muy extendida, de las empresas de transporte a particulares, se puede garantizar un envío de la empresa al hogar que respete las condiciones de conservación.

- Aumentar su presencia en otros países

Actualmente, La Carloteña distribuye sus productos a Bélgica y Portugal, suponiendo menos de un 5% de las ventas totales anuales. Gracias al Mercado Único europeo, los agentes económicos españoles pueden libremente distribuir sus productos en territorio de otros miembros de la UE, sin las trabas que conllevan los controles arancelarios y aduanas habituales en operaciones exteriores. Dado que la empresa subcontrata la distribución del producto a nivel nacional e internacional, las gestiones a este respecto dependerían de la empresa transportista. Sería necesario realizar un estudio previo del mercado en estos países, de manera que se analizase la viabilidad económica y comercial de distribuir los productos al extranjero. Deben estudiarse factores políticos y sociales, tendencias del consumidor y competencia dentro del sector, para determinar el precio de venta y la rentabilidad o no de ingresar en el sector cárnico de otro país.

- Inversión en marketing y publicidad

Es interesante para La Carloteña seguir invirtiendo en herramientas de marketing para conseguir una mayor satisfacción, no sólo del cliente, a los que identificábamos con las grandes cadenas de alimentación tales como Mercadona o Hipercor, sino de los consumidores finales, los hogares que adquieren los productos de La Carloteña. Destacamos la promoción como parte del marketing mix a tener en cuenta, de manera que la empresa impulse y promueva su marca para aumentar su reconocimiento entre los clientes y consumidores.

Planteamos seguir invirtiendo en redes sociales, especialmente en los creadores de contenido o *influencers*. Estos usuarios públicos pueden acercar la marca a su audiencia y generar impacto en los consumidores finales, pero siempre atendiendo a un contenido pactado entre empresa e *influencer* que suponga una creación de valor para La Carloteña. Ya hemos visto el gran impacto que ha tenido la empresa con publicaciones con embajadores de marca o sorteos, por lo que sugerimos seguir potenciando estas acciones publicitarias. Distinguimos como potencial aliado en redes sociales las denominadas cuentas *foodies* de *instagram*, que se dedican a publicar recetas rápidas y sencillas a través de pequeños vídeos o fotografías.

## 7 Conclusiones

La Carloteña de Asados S.L. es una empresa cordobesa situada en el municipio de La Carlota, que lleva operando en el sector cárnico español más de 25 años elaborando platos preparados y productos cárnicos. Su misión es fabricar productos saludables y auténticos de forma sostenible hechos por personas para personas, ofreciendo así un estilo de vida saludable a través de sus productos.

La Carloteña destaca por la calidad de sus productos, los cuales son elaborados con materia prima de primera calidad con un alto porcentaje cárnico mediante un proceso artesanal. Dentro del producto, también debe destacarse la amplia cartera que posee, configurándose así como una marca versátil que ofrece productos diferentes pero siempre orientados a su idea principal: la calidad.

En cuanto a su estrategia de distribución y de puntos de venta, La Carloteña cuenta con único intermediario, que distribuye sus productos a los principales puntos de venta: supermercados nacionales y regionales y exportación. Este punto en concreto reviste una gran importancia para nosotras, ya que de él salen dos de nuestras propuestas de mejora.

Por último, no podemos perder la oportunidad de hacer referencia al marketing y la publicidad, que se encuadran en el departamento de Dirección Comercial que hemos analizado. La Carloteña destina la mayor parte de su presupuesto de marketing en el mantenimiento e impulso de las redes sociales, teniendo una presencia consolidada y un público activo. En efecto, y a pesar de no tener plataforma de venta *online* que cuantifique el efecto de dichas redes sociales, es cada vez mayor el número de personas que contactan con la empresa para informarse sobre dónde

pueden adquirir sus productos. Es por ello por lo que consideramos más que beneficioso que se dedique un presupuesto mayor a la publicidad y al marketing, sobre todo en las colaboraciones con *influencers* por medio de las redes sociales, para tener mayor impacto en los consumidores finales y, consecuentemente, en el volumen de ventas.

En conclusión, consideramos que La Carloteña es una empresa que ha sabido buscar su nicho de mercado y consolidar una imagen de marca asociada a la idea de calidad. Es por ello por lo que creemos que, si implementara dichas propuestas de mejora, podría ver mejorados sus ventas y beneficios enormemente.

## Agradecimientos

Nos gustaría transmitir nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que han colaborado en la realización de este Trabajo de Fin de Grado. En primer lugar, al personal de La Carloteña, por atendernos y facilitarnos todo el conocimiento y material que ha hecho posible esta investigación. Especialmente a Berta, Fernando, Almudena y Marina, así como a los socios fundadores, Joaquín padre e hijo. No podemos sino agradecer y reconocer todo el esfuerzo de nuestra tutora, la profesora Sandra M<sup>a</sup> Sánchez Cañizares, la cual nos ha guiado, instruido y acompañado a lo largo de esta experiencia.

## Referencias

- AECOC (Asociación de Fabricantes y Distribuidores): *The Green Revolution*. Recuperado el 11 de abril de 2023: <https://www.aecoc.es/articulos/c84-the-green-revolution/>
- Alergias e intolerancias alimentarias*. Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) Recuperado el 14 de abril de 2023, de: [https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/para\\_el\\_consumidor/ampliacion/alergias.htm](https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/para_el_consumidor/ampliacion/alergias.htm)
- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) - SWOT*. Unión Europea. Recuperado el 14 de abril de 2023 de: [https://europa.eu/capacity4dev/evaluation\\_guidelines/wiki/analisis-dafo-debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades-swot](https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/wiki/analisis-dafo-debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades-swot)
- ANICE (2022): *Memoria anual 2022*. Edición Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España.
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2011): *Introducción al marketing*, Editorial Pearson
- Baena Graciá, V.; Moreno Sánchez, M.J., (2010): *Instrumentos de marketing: decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación y marketing directo*, Ediciones Barcelona: OUC
- Banco de España (2022): “*El aumento de los precios de las materias primas alimenticias y su traslación a los precios de consumo en el área del euro*”, Artículos analíticos en Boletín económico trimestral 3/2022
- Bande Vilela, & Castro González, S. (2021): *Responsabilidad social corporativa un enfoque centrado en el consumidor*. Dykinson, S.L.
- BBVA (2022): “*Auge y futuro de las granjas ecológicas: bienestar animal para una dieta más sostenible*” Recuperado el 14 de abril de 2023 de: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/auge-y-futuro-de-las-granjas-ecologicas-bienestar-animal-para-una-dieta-mas-sostenible/>
- BBVA Research (2023): “*Informe sobre la situación en España. Marzo 2023*”
- BBVA Spark (2023): “*‘Startups foodtech’ que traen los alimentos del futuro del laboratorio al plato*” Recuperado el 13 de abril de 2023 de: <https://www.bbvaspark.com/contenido/es/noticias/foodtech-los-alimentos-del-futuro/>
- BCG (24 de marzo 2021): “*Food for Thought: The Protein Transformation*” Recuperado el 11 de abril de 2023 de: <https://www.bcg.com/publications/2021/the-benefits-of-plant-based-meats>
- Boletín Oficial del Estado (30 de marzo de 2022). Real Decreto-ley 6/2022, de 29 de marzo, por el que se adoptan medidas urgentes en el marco del Plan Nacional de respuesta a las consecuencias económicas y sociales de la guerra en Ucrania.

- Bonache, J. (1998): *Los estudios de casos como estrategia de investigación: características, críticas y defensas*, Documento de Trabajo
- Callasaca Paricela, L. y García Ramos, C. (2019): *Uso de las redes sociales en la publicidad de las Empresas*. Trabajo de investigación.
- Charcutería y queso envasado*. Supermercados Hipercor. Recuperado el 14 de marzo, 2023, de: <https://www.hipercor.es/supermercado/frescos/charcuteria-y-queso-ensado/>
- Charcutería y quesos al corte*. Supermercados Hipercor. Recuperado el 14 de marzo, 2023, de: <https://www.hipercor.es/supermercado/frescos/charcuteria-y-quesos-al-corte/>
- Cómo afecta la dieta a la salud mental*. National Geographic. Actualizado a 21 de enero de 2020. Recuperado de: [https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/afecta-dieta-a-salud-mental-cual-es-evidencia\\_15129](https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/afecta-dieta-a-salud-mental-cual-es-evidencia_15129)
- Cruz, L. (13 de febrero de 2023): “Joaquín Pecci (La Carloteña) «En España no existe una fábrica de asados en torno a los hornos como esta»”, *ABC Córdoba*, <https://sevilla.abc.es/andalucia/cordoba/joaquin-pecci-carlotena-aspiramos-alcanzar-treinta-millones-20230213061149-nts.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Cuidamos de nuestro entorno*. La Carloteña. Recuperado el 27 de octubre, 2022, de <https://lacarlotena.com/lacarlotena/cuidamos-de-nuestro-entorno/>
- eLogia (2022): “*Estudio de Redes Sociales 2022*”. Recuperado el 19 de marzo de 2023, de: <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2022/>
- Escudero, M. (11 de enero de 2021): “Embutidos europeos que vale la pena conocer”, *El País*, [https://elpais.com/elcomidista/2021/01/07/articulo/1610042627\\_674298.html](https://elpais.com/elcomidista/2021/01/07/articulo/1610042627_674298.html)
- FACE, Federación de Asociaciones de Celíacos de España: *Tratamiento*. Recuperado el 14 de abril de 2023, de: <https://celiacos.org/tratamiento/dieta-sin-gluten/>
- FAO. Organización de las NN.UU. para la Alimentación y la Agricultura (2022), “*Un nuevo informe de la FAO señala los posibles beneficios y riesgos asociados a la alimentación del mañana*” Recuperado el 19 de marzo de 2023, de: <https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-report-future-food-foresight/es?furriel=3d4435bf3d02e2f19022362917917cfae2da4b22>
- Helms, M.M. (2006): *Encyclopedia of management*, Gale Cengage Learning
- Hermosilla Pérez, Á. (2021): *El sector secundario de la economía española*, en *Economía española: homenaje a Joan Sardá*, por Vallés Ferrer, J. y Caldentey del Pozo, P., Ediciones Alfar S.A., 3ª edición
- Herrero Ortiz, J.A. (2013): *Monólogo de un vendedor: 5 temas de marketing integral técnico empresarial*. Editorial Díaz de Santos S.A.
- Información general. Impuesto sobre Envases de plástico no reutilizables*. Agencia Estatal de Administración Tributaria, Ministerio de Hacienda y Función Pública. Recuperado el 19 de marzo de 2023, en: <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/impuestos-especiales-medioambientales/impuesto-especial-sobre-envases-plastico-reutilizables/informacion-general.html>
- Kotler, Armstrong, G., & Amador Araújo, L. (2017): *Fundamentos de marketing* (13a. ed.). Pearson Educación.
- La Carloteña: *La Carloteña. Andalucía se mueve con Europa*. Recuperado el 18 de marzo de 2023, de: <https://lacarlotena.com/>
- La Carloteña: *Una historia de tradición, pasión y evolución. Caminando contigo 1997*. Recuperado el 15 de noviembre, 2022, de <https://lacarlotena.com/la-carlotena/>
- Lane Keller, K. y Kotler, P. (2016): *Dirección de marketing*, Editorial Pearson, 15ª edición
- Lantern, “*The Green Revolution. Edición 2021*”. Recuperado el 16 de marzo de 2023 de: <https://www.lantern.es/eng/lantern-papers>

- Latham C., M. (2002): “Factores sociales y culturales en la nutrición” en *Nutrición humana en el mundo en desarrollo*, Colección FAO (Organización de las NN.UU. para la Agricultura y el Desarrollo) Alimentación y nutrición nº29
- López, B. (21 de julio de 2021): “Carloteña de Asados amplía fábrica y crea dos nuevas líneas de producción de guarniciones y salsas”, *ABC Córdoba*, [https://sevilla.abc.es/andalucia/cordoba/sevi-carlotena-asados-amplia-fabrica-y-crea-nuevas-lineas-produccion-guarniciones-y-salsas-202107212016\\_noticia.html](https://sevilla.abc.es/andalucia/cordoba/sevi-carlotena-asados-amplia-fabrica-y-crea-nuevas-lineas-produccion-guarniciones-y-salsas-202107212016_noticia.html)
- Marca renombrada. Oficina Española de Patentes y Marcas. Recuperado el 11 de abril de 2023 de: [https://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos\\_relacionados/Ponencias/130\\_06\\_Reforma\\_Ley\\_Marcas.pdf](https://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Ponencias/130_06_Reforma_Ley_Marcas.pdf)
- Marcelino Aranda, M., Baldazo Molotla, F.A. y Valdes Nieto, O. (2012): *El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200006)
- Martínez Pedrós, D.; Mila Gutiérrez, A. (2005): *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, Ediciones Díaz de Santos
- Martínez Polo, J.M., Martínez Sánchez, J. y Parra Meroño, M.C. (2015): *Marketing digital: guía básica para digitalizar tu empresa*, Editorial UOC
- Mercado único. Unión Europea. Recuperado el 14 de abril de 2023 de: [https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/single-market\\_es](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/single-market_es)
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2022): *Informe del consumo de alimentación en España 2021*, Centro de publicaciones NIPO
- Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar social (2019): “Brote de listeriosis asociado al consumo de carne mechada” Recuperado de 13 de abril de: <https://www.sanidad.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/listeriosis/home.htm>
- Molina Nácher, E. (2019): *El sector alimentación en España. Estrategias de desarrollo de producto*. Trabajo de Fin de Grado.
- Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (2012): *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial.
- OCDE y Eurostat (2005): *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OECD Publishing, 3ª edición.
- Parreño Selva, J., Ruiz Conde, E., y Casado Díaz, A. (2009): *Dirección comercial: los instrumentos del Marketing* (3ª edición). Club Universitario.
- Pau Cos, J. y De Navascués y Gasea, R. (2013): *Manual de logística integral*, Ediciones Díaz de Santos
- Pérez Rodríguez, M. (2010): *Dirección comercial: cómo vender más y mejor*. Editorial ICB, 2ª edición.
- Política de calidad, seguridad alimentaria y medio ambiente. La Carloteña. Recuperado el 27 de octubre, 2022, de <https://lacarlotena.com/politica-de-calidad-seguridad-alimentaria-y-medio-ambiente/>
- Porter, M. E. (2015): *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Grupo Editorial Patria, 2ª edición reformada
- Rosas, M. R. (2007): *Contaminaciones alimentarias*. Revista Offarm vol.26, núm. 6
- RSC. La Carloteña. Recuperado el 27 de octubre, 2022, de <https://lacarlotena.com/la-carlotena/rsc/>
- Sabi (2023): Carloteña de Asados S.L.
- Salud y nutrición. La Carloteña. Recuperado el 18 de marzo de 2023, de <https://lacarlotena.com/salud-y-nutricion/>

- Sebastián, C. y Serrano R., G. (2011): *El entorno de la actividad empresarial en España. Un análisis comparado con la OCDE*, Papeles de Economía Española nº132
- Simon, H. (2015): *Confessions of the Pricing Man: How price affects everything*. (1ª ed.) Springer.
- Speth, C. (2016): *El análisis DAFO: Los Secretos para Fortalecer su Negocio*. Lemaitre Publishing.
- Stanton, Etzel, M. J., Walker, B. J., Ortiz Staines, M., & Carranza Garza, A. (2007): *Fundamentos de marketing* (14a ed.). McGraw-Hill.
- Triper, B. (28 de noviembre de 2022): “Alimentación, empresa y deporte se unen en el pódium de la competitividad”, El País, <https://elpais.com/economia/especial-rsc/2022-11-28/alimentacion-empresa-y-deporte-se-unen-en-el-podium-de-la-competitividad.html>
- Underhill, P. (2006): *Por qué compramos: La ciencia del shopping*. (3ª ed.). Ediciones Gestión 2000.
- Universidad Complutense de Madrid (30 de septiembre de 2021): “El 60% del tiempo que permanecemos en el supermercado lo dedicamos a caminar por los pasillos y sólo necesitamos 25 segundos para seleccionar un producto de alimentación” Recuperado el 11 de abril de 2023 de: <https://www.ucm.es/catedra-shopperlab-complutense>
- Villarreal Larrinaga, O.; Landeta Rodríguez, J. (2010): *El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización*, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 16, nº3.
- Wolters Kluwer (6 de octubre de 2022): “Reforma laboral 2021-2022: los puntos clave”. Recuperado el 19 de marzo de 2023, de: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/reforma-laboral-2021-2022#resumen>