



Embutidos y Jamones Fermín



Datos de la empresa	
Nombre	Embutidos y Jamones Fermín, S.L.
Sector CNAE	1013
Actividad	Sacrificio, despiece y elaboración porcino
Número de empleados	64
Facturación	14,7 millones €
Año de creación	1989
Dirección	Ctra. Salamanca, km 77,3. La Alberca (Salamanca)
Teléfono	923 41 51 35
Web	www.embutidosfermin.com
Persona entrevistada	Santiago Martín Gómez
Cargo	Director General

1. Proyecto empresarial y modelo de negocio

Embutidos Fermín tiene su origen en Fermín Martín, una pequeña carnicería establecida en 1956 en La Alberca, que se transformó en 1983 en una moderna fábrica de embutidos, con instalaciones de matadero y despiece, pasando a denominarse Victoriana Gómez. Fue a finales de la década de los 80 cuando, al tomar las riendas del negocio los dos hijos de Fermín y Victoriana, se adoptó la actual denominación, Embutidos y Jamones Fermín S.L. Desde entonces se ha sucedido una historia de éxitos y esfuerzos, algunos de cuyos hitos más importantes son los siguientes:

- 1991: homologaciones para la exportación a la UE y Suiza.
- 1999: autorización para la comercialización de productos en Japón.
- 2002: autorización para la comercialización de productos en Corea.
- 2005: homologación para la exportación a EEUU.
- 2006: primer envío de productos cárnicos a EEUU.
- 2008: nueva fábrica en Tamames con instalaciones de deshuesado, loncheado, envasado y congelado.



En la actualidad, Embutidos Fermín, marca habitualmente utilizada, es un grupo de empresas del que además de la matriz forman parte: Ganados Fermín, Limpiezas La Alberca, Fermín Foods Promotion S.L. y Fermín (USA). Entre las distinciones y galardones obtenidos destaca el premio Accésit a la Mejor Empresa Alimentaria (modalidad de Exportación), otorgado en 2005 por el Ministerio de Industria, Pesca y Alimentación.

El accionariado actual de Embutidos y Jamones Fermín corresponde en un 85% a los dos hermanos Martín y en un 15% al Grupo Osborne. Fermín Foods Promotion S.L. es 100% propiedad de la matriz, mientras que del accionariado de Fermín USA participan el famoso cocinero José Andrés con un 30% y el director comercial del grupo con un 5%, quedando la mayoría, el 65%, en manos de la matriz.

En cuanto a Ganados Fermín, aunque actúa a todos los efectos como parte del grupo, no pertenece a este en un sentido jurídico, sino que sus acciones se distribuyen al 25% entre los dos hermanos Martín y sus respectivos cónyuges, al igual que la empresa de servicios Limpiezas La Alberca.

El negocio de Embutidos Fermín se basa en la producción y comercialización de productos cárnicos derivados del cerdo:

- Jamón Ibérico (cebo) y jamón ibérico bellota.
- Paleta Ibérica (cebo) y paleta ibérica bellota.
- Lomo (cebo) y lomo ibérico bellota.
- Embutidos:
 - Chorizo ibérico extra y chorizo ibérico bellota.
 - Salchichón ibérico extra y salchichón ibérico bellota.
- Loncheados.
- Serrano bodega reserva (12 a 15 meses de curación) y serrano bodega gran reserva (más de 15 meses de curación).

Sin embargo, para entender en toda su dimensión el negocio hay que referirse también a los productos y servicios de las restantes empresas del grupo:

- Ganados Fermín se dedica a la producción de cerdo ibérico, no solo como materia prima para la producción sino, sobre todo, como garantía de calidad de sus productos: los suministradores de la empresa deben seguir las pautas genéticas establecidas por Ganados Fermín como resultado de su experiencia.
- Limpiezas La Alberca se dedica a la limpieza de las fábricas del grupo y no solo es garantía de la higiene y sanidad de estas, sino que constituye una pieza clave para la exportación a EEUU al asegurar el cumplimiento de las normativas sanitarias impuestas por este país que son las más exigentes del mundo.
- Fermín USA, con sede en Nueva York, es responsable de la importación y de la comercialización en EEUU.
- En cuanto a Fermín Foods Promotion S.L., creada en su día para la comercialización en Japón, es posible que sea liquidada próximamente, en la medida en que su actividad ha sido asumida por el departamento comercial del grupo.



En España, el público objetivo abarca desde las grandes superficies hasta el consumidor final:

- Grandes cadenas como Carrefour y otros.
- Distribuidores.
- Tiendas.
- Empresas de restauración.
- Consumidor final que se nutre, sobre todo, a través de las dos tiendas de la empresa y que, sin suponer más del 5% de las ventas, permiten redondear la imagen de la empresa.

En EEUU, en cambio, la entrada se hizo a través del sector de restauración y comercios “gourmet” para desde ahí dar el salto a grandes cadenas como es el caso de COSTCO. Cada uno de los otros países constituye un caso específico, aunque normalmente se pretende llegar a buenos distribuidores.

Además de los accionistas y el público objetivo, los principales grupos de interés de la empresa son el personal propio, los suministradores y las autoridades sanitarias. En el caso español, las administraciones públicas nacionales, autonómicas y municipales practican inspecciones y controles sanitarios independientes. Por su parte, las autoridades sanitarias norteamericanas practican inspecciones anuales de gran calado y exigen informes diarios. Por esta razón, y por ser referencia mundial en la materia, son uno de los principales *stakeholders* de la empresa.

El conjunto de dependencias e instalaciones del grupo está constituido por la fábrica de La Alberca, en la que se hallan las oficinas centrales, la fábrica de Tamames, las dos tiendas abiertas al público ubicadas en cada una de las fábricas, la oficina comercial de Nueva York y la explotación porcina Morasverdes. Los dos centros de producción, cuyo diseño ha sido realizado por la propia empresa, cuentan con el equipamiento más avanzado para la realización de los procesos correspondientes, con la mayor exigencia de sanidad, higiene y seguridad. Aspecto que, como ya hemos indicado, es clave para la homologación internacional de la empresa, particularmente en EEUU.

La fábrica de La Alberca, cuenta con sistemas para la realización del ciclo completo:

- Sacrificio de animales.
- Despiece.
- Elaboración.
- Deshuesado.
- Loncheado.
- Envasado.
- Congelación.

Tamames se dedica únicamente a producto loncheado, por lo que su actividad se centra en: loncheado, envasado y congelación.



Además de los equipos específicos para cada uno de los procesos, ambas instalaciones cuentan con bandas transportadoras automáticas, sistemas de estanqueidad donde las condiciones higiénico-sanitarias lo requieren, vestuarios especiales para el acceso a las salas de elaboración, laboratorios de control de calidad e higiene, cámaras de vídeo que permiten seguir todo el proceso desde las oficinas y puestos de mando, etc.

Como resultado de la acción de Limpiezas La Alberca, la visión que ofrecen las personas, equipos e incluso suelos y paredes, de las salas de producción es de la más absoluta asepsia. En la granja de Morasverdes tiene lugar la explotación porcina de cerdo ibérico, tanto de cebo como de bellota. La empresa ha optado por un tipo de carne de una calidad específica, por lo que ha establecido un protocolo que avala el origen genético de los animales. Dado que esta explotación no es suficiente para las necesidades de producción de la empresa, esta facilita y exige a sus proveedores el cumplimiento de dicho protocolo.

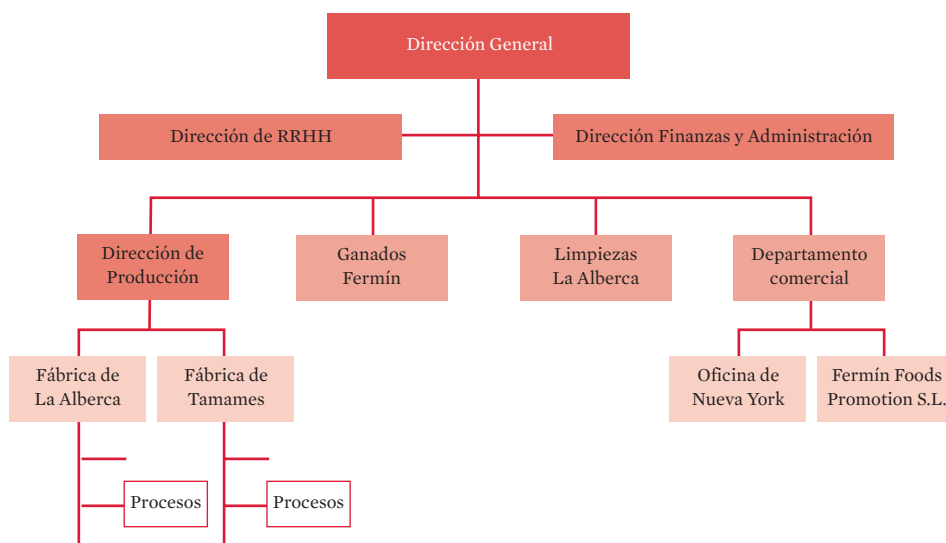
En cuanto a acreditaciones, la empresa cuenta con la ISO 9002 para la gestión de la calidad de la producción y, con la homologación exigida por las autoridades de cada uno de los países a los que exporta. El caso de EEUU incluye una inspección anual muy rigurosa así como un doble registro diario, previo al inicio de la actividad, de las condiciones de higiene, que debe ser realizado, por una parte por personal de la propia empresa y por un veterinario externo, por otra. En la actualidad la empresa tramita la certificación norteamericana de trato humanitario a los animales, con lo que probablemente será la primera empresa española en obtenerla.

La actividad comercial de la empresa corresponde a su departamento comercial y de exportación, que además de la venta en España gestiona la red mundial de distribuidores. Sin embargo, como ya se ha comentado, la comercialización en EEUU y Japón cuenta con canales propios: oficina comercial en Nueva York y Fermín Foods Promotion S.L., respectivamente, si bien la actividad de esta última está llamada a desaparecer. La venta directa al público tiene lugar en las dos tiendas anexas a las instalaciones de La Alberca y Tamames que, aunque no proporcionan más allá del 5% de los ingresos de la empresa, contribuyen a difundir la imagen y marca de la empresa. En un futuro inmediato se abrirá una venta por Internet y, sobre todo de cara a EEUU, se abordará una estrategia de posicionamiento en las redes sociales.



2. Organización y capital humano

FIGURA 1
Organigrama de la empresa



Con independencia de que no se trate de un grupo en un sentido jurídico, el conjunto de empresas actúa de forma coordinada y bajo un mando único. La dirección comercial, así como la de explotación porcina y de limpieza, corresponden directamente al director general. Por su parte el director de producción cuenta con el apoyo de un capataz al mando de la fábrica de Tamames y de un responsable para cada uno de los procesos.

Embutidos Fermín vende sus productos en España y en países de cuatro continentes: UE, EEUU, Canadá, México, Brasil, Japón, Corea, China, Singapur y Australia. Ninguna otra empresa puede comercializar productos derivados del cerdo ibérico en esta variedad de países; además ha sido pionera en la acreditación y exportación en EEUU. Esta vocación internacional es lo que ha obligado a realizar importantes inversiones en materia de higiene y sanidad y, lo que, en definitiva constituye su exigencia de calidad.

La plantilla actual del grupo, algo menor que la de antes del comienzo de la crisis, está constituida por 64 profesionales, de los que 7 pertenecen a Limpiezas la Alberca. Se trata de un equipo humano bastante estable, con poca rotación y gran experiencia, muy motivado y concienciado en relación con las exigencias de la proyección internacional de la empresa.

La formación constituye uno de los ejes básicos de la política de RRHH de la empresa, por lo que para cada empleado se establece un plan de formación personalizado. Además del



aprendizaje de los procesos y protocolos específicos de cada puesto de trabajo, se facilita formación en temas relacionados con el negocio en general (cerdo ibérico, bacteriología, acreditaciones, etc.).

3. Cultura de la empresa

Más allá de la visión y misión expresadas en el marco de la acreditación ISO 9002, la empresa aspira a ser un referente mundial en la producción de derivados del cerdo ibérico. Referente por su calidad y por su proyección internacional, binomio que no siempre es fácil de conjugar debido a las altas exigencias de la crianza y elaboración del cerdo ibérico, así como de las autoridades sanitarias de los diferentes países. Por el contrario, hay empresas con un producto de gran calidad en España, pero poco exportadoras; como también las hay de gran proyección internacional, pero con jamones y embutidos de menor calidad. Es, precisamente, la decisión de aunar estos dos aspectos, calidad e internacionalización, lo que diferencia a Embutidos Fermín.

Para conseguir este objetivo, la empresa se apoya en unos indiscutibles valores internos:

- Orientación a cliente, con una atención muy especial a los más importantes, como es el caso de COSTCO en EEUU, pero sin olvido de los más pequeños.
- Experiencia acumulada durante más de cinco décadas y fidelidad a la continuidad genética del producto.
- Equipo humano motivado y concienciado acerca de la vocación internacional de la empresa.
- Innovación permanente en procesos para conseguir mayor eficiencia, calidad e higiene en la producción.

La necesidad de ajustarse a la crisis ha retardado la creación e implantación de un plan de responsabilidad social corporativa; sin embargo, no es una idea abandonada, sino todo lo contrario, ya que ello repercutirá muy favorablemente en la relación con sus principales clientes.

Al hablar de los valores de la empresa nos hemos referido a su equipo humano; sin embargo, hay que insistir en el grado de motivación que se necesita para soportar con éxito la presión derivada del negocio internacional (visitas y auditorías de cada país, especificidades de cada cliente, etc.) que se suma a la ejercida por las autoridades sanitarias nacionales, autonómicas y locales. Al respecto hay que considerar, por ejemplo, que los requerimientos derivados de la exportación a EEUU suponen un incremento del 20% de los gastos de producción, lo que conlleva una gran exigencia de atención en el puesto y capacidad de trabajo bajo presión para evitar fallos e ineficiencias. Por esta razón la empresa impulsa una cultura participativa, con derecho al error y recompensa de los aciertos.



4. Estrategia y posicionamiento

La principal orientación estratégica de la empresa, hoy, es el crecimiento en el negocio internacional, no tanto en el sentido de ampliar el ámbito territorial como de aumentar las ventas en los países a los que ya se exporta. Afortunadamente, Embutidos Fermín ya había puesto en años anteriores unas sólidas bases de internacionalización, por lo que este objetivo parece muy razonable, mientras que una estrategia de crecimiento en España, mercado maduro y golpeado por la crisis, no constituye una prioridad a corto o medio plazo.

Por otro lado, Embutidos Fermín mantiene sus estrategias tradicionales:

- Especialización en cuanto a gama de productos y continuidad genética.
- Diferenciación basada en la completitud del ciclo de actividad y en la combinación de calidad e internacionalización.

Las principales fortalezas de la empresa se han puesto de manifiesto al hablar de su cultura corporativa y de sus estrategias. No obstante conviene insistir en los siguientes aspectos:

- Ciclo completo de actividad: explotación porcina propia, sacrificio de animales, elaboración, fabricación y envasado de sus productos, limpieza de instalaciones, control sanitario y de calidad, comercialización. Aspecto que confiere a la empresa una excelente imagen de solvencia y dominio del negocio.
- Mayor número de acreditaciones internacionales que ningún otro grupo competidor grande o pequeño.
- Instalaciones de diseño propio dotadas de equipos de alta tecnología y última generación.
- Flexibilidad para la adaptación al cambio y a las exigencias del momento y del cliente, como resultado de su experiencia de décadas y de la capacidad de trabajo bajo presión.

En el campo de las debilidades también hay que mencionar algunos aspectos de cierta importancia de los que la empresa es totalmente consciente:

- Dificultad para competir en el mercado nacional como consecuencia de los elevados costes asociados a la producción para el mercado norteamericano.
- Dimensión insuficiente para una negociación equilibrada con algunos grandes clientes.
- Capacidad financiera limitada.
- Asimismo, la empresa considera un punto débil su ubicación en La Alberca, población que hoy se asocia más al turismo que a la explotación y producción de ibéricos y, por otro lado, no muy bien comunicada, lo que dificulta la consecución de personal cualificado.

En cuanto al posicionamiento respecto a la competencia, como acabamos de comentar, la empresa no es altamente competitiva en el mercado nacional, a pesar de lo cual goza de un buen posicionamiento por su calidad reconocida. En cuanto a los mercados internacionales, prácticamente no hay competencia. Y si otra empresa española opera en alguno de los países a los que Embutidos Fermín exporta, esta presencia suele traducirse más en una oportunidad de apoyo y colaboración que en rivalidad. Por otro lado, como ya es sabido, el posicionamiento internacional de Embutidos Fermín es inmejorable.



Embutidos Fermín cuenta con un plan estratégico cuatrienal, cuya versión 2011-2015, elaborada en pleno contexto de crisis, se despliega sobre cuatro áreas principales: marketing y comercial, industrial, financiero y recursos humanos. En el marco de este plan estratégico se establecerá el próximo plan operativo anual para 2012.

La empresa dispone de las herramientas informáticas y procedimientos de gestión adecuados para la dirección y administración del negocio. Recientemente ha adquirido la solución “Business All-in-One”, de SAP, sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) para medianas empresas, lo que da una idea de su exigencia y rigor en la gestión.

5. Innovación

Embutidos Fermín es una empresa altamente innovadora en la que contrasta la continuidad en el producto con la evolución de sus procesos productivos. Asimismo, ha demostrado una capacidad de innovación en marketing que, junto a lo anterior, la ha conducido a ser pionera y referencia en los mercados internacionales, en particular en EEUU. La empresa fomenta la actitud innovadora de sus empleados y recoge todas aquellas ideas que pueden traducirse en mejoras productivas.

La actividad innovadora de la empresa se ha centrado en el diseño y evolución de sus instalaciones para la mejora de sus procesos en cuanto a eficiencia, higiene y seguridad. Ello ha supuesto conocer, adquirir, instalar y dominar el manejo de los sistemas de tecnología más avanzada para toda la cadena de producción y diseñar soluciones de integración propias de gran funcionalidad. El principal resultado del esfuerzo innovador de la empresa es, sin lugar a dudas, su abanico de acreditaciones internacionales, solo posible gracias a la calidad de sus instalaciones.

En la actualidad los principales proyectos de la empresa se orientan hacia soluciones para la venta *on-line*, comercio electrónico y presencia en Web 2.0, con el objetivo de aumentar su cuota de mercado y mejorar su posicionamiento, particularmente en EEUU. Al respecto conviene recordar que uno de los principales clientes norteamericanos de la empresa es “La Tienda” (LaTienda.com).

En el caso de Embutidos Fermín no tiene sentido, obviamente, hablar de tecnología incorporada al producto, pero sí lo tiene referirse a las tecnologías de proceso. De hecho, así hemos venido exponiéndolo y ahora resumimos:

- Equipos asociados a puestos de trabajo que requieren gran pericia profesional por parte del empleado: sacrificio, despiece, elaboración y deshuesado.
- Equipos asociados a puestos de trabajo altamente automatizados y bajo nivel de manipulación: loncheado y envasado.
- Líneas de producción semirrobotizadas.
- Bandas de transporte automático.
- Túneles de congelación.
- Sistemas de lavado y esterilización.



- Sistemas de vídeo informatizados para control y manipulación externa de la cadena de fabricación.
- Laboratorios de análisis bacteriológico.

Como ya se ha expuesto con anterioridad, aunque la empresa no es intensiva en el uso de las TIC, hay al menos tres áreas en las que la innovación en TIC juega un papel importante:

- Sistemas informáticos de gestión, como es el caso de la nueva solución ERP implantada.
- Sistemas de control asociados al equipamiento de los puestos de trabajo.
- Proyectos en curso de venta por Internet y posicionamiento en Web 2.0.

6. Integración y cadena de valor

La cadena de valor de Embutidos Fermín refleja la posición sustentadora de los sistemas y protocolos de calidad, higiene y sanidad para la obtención de las acreditaciones internacionales. Ello unido a la innovación en diseño de instalaciones y procesos confiere a la empresa su capacidad competitiva en el ámbito internacional. Asimismo, destaca el dominio del negocio que significa disponer en su cadena desde la explotación porcina propia hasta los más avanzados sistemas de producción y limpieza.

FIGURA 2
Cadena de valor de la empresa



La tecnología incorporada a los procesos productivos de la empresa no ha exigido, por ahora, el establecimiento de relaciones especiales de colaboración con suministradores o socios



tecnológicos. Por el contrario, Embutidos Fermín sí que ha establecido alianzas para potenciar su actividad comercial en el ámbito internacional, en particular en EEUU: tanto con el Grupo Osborne, con fuerte implantación en este país, como con José Andrés, cocinero de reputación internacional. De hecho estas alianzas se han traducido en la participación de sus socios en el accionariado de sus empresas.

Embutidos Fermín demuestra una capacidad de integración de conocimiento que va mucho más allá de lo que se esperaría de una simple productora de jamones y embutidos:

- Dominio de la genética, cría y alimentación del cerdo ibérico.
- Procesos de manipulación y elaboración de productos.
- Equipos y tecnología específicos de estos procesos.
- Aplicación de las TIC a los sistemas de gestión, producción y comercialización.
- Comercio alimentario internacional.
- Normativas de sanidad e higiene de alimentos de diferentes países.
- Gestión del riesgo financiero. Aspecto de gran relevancia en un negocio cuyo ciclo de vida se extiende a tres o cuatro años y que, por tanto, exige una rigurosa gestión del endeudamiento y del inmovilizado.

Como ya se ha expuesto con anterioridad, el grupo ha decidido abarcar todo el ciclo productivo del cerdo ibérico, desde la explotación porcina hasta la producción de jamones, embutidos y productos loncheados envasados, así como contar con servicios de limpieza propios para garantizar el cumplimiento de las exigencias sanitarias nacionales e internacionales. Esta decisión confiere al grupo un valor intangible de extraordinaria importancia, por lo que significa de imagen de dominio del negocio y la confianza que genera en sus clientes.

Además, como también se ha comentado anteriormente, el cumplimiento de la normativa estadounidense supone un encarecimiento de los costes de producción próximo al 20%. La suma de estos dos factores conlleva que, desde un punto de vista cuantitativo, el valor añadido por el grupo tiene que ser necesariamente elevado. Por ello, a pesar de los altos costes asociados a la distribución y comercialización internacional y sin olvidar los pagos a proveedores, el valor añadido de la empresa es del orden del 50% de sus ingresos.

7. Claves de éxito

Embutidos Fermín destaca por el conocimiento y aplicación de las tecnologías de negocio que integran toda la cadena de valor de su segmento de actividad: desde la explotación porcina propia hasta la comercialización, pasando por los más avanzados sistemas de producción y limpieza.

El dominio de los sistemas y protocolos de calidad, higiene y sanidad, clave para la obtención de las acreditaciones internacionales, unido a la innovación en diseño de instalaciones y procesos, confiere a la empresa su capacidad competitiva en el ámbito internacional.