

TRABAJO FIN DE GRADO

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO 2023/2024**



**UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE JAMONES JOSELITO

**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**AUTOR: JUAN ÁLVAREZ OVEJERO
TUTOR: JOSE EMILIO NAVAS LOPEZ**

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN	2
ORIENTACIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	3
VISIÓN	3
MISIÓN	3
VALORES	4
ANÁLISIS DEL ENTORNO	4
ENTORNO GENERAL	4
COMPETENCIA	7
ANÁLISIS INTERNO	9
ANÁLISIS FUNCIONAL	9
RECURSOS Y CAPACIDADES.....	11
DAFO.....	13
ESTRATEGIA Y VENTAJAS COMPETITIVAS.....	14
DIRECCIONES DE DESARROLLO.....	17
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	17
INTEGRACIÓN VERTICAL	18
MÉTODOS DE DESARROLLO	20
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	21
ENTRADA DE MERCADOS EXTERIORES.....	21
CONCLUSIONES.....	23
BIBLIOGRAFÍA.....	25

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es realizar un completo y detallado análisis estratégico de la empresa española Jamones Joselito utilizando para ello todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera para determinar si la empresa tiene una posición ventajosa en el mercado.

Para ello, elaboraré un análisis del entorno de Jamones Joselito, examinando los factores que afectan y rodean a la empresa, así como, la competencia que tiene en su sector y un análisis interno, identificando sus debilidades y fortalezas para poder desarrollar su actuación competitiva y los principales aspectos de la empresa que generan más valor a sus productos.

Finalmente, determinaré las estrategias competitivas, las corporativas y de internacionalización llevadas a cabo por Jamones Joselito y estudiaré el impacto de todas las innovaciones y nuevos cambios que están introduciendo para acabar obteniendo una conclusión sobre su futuro y próximos resultados.

ABSTRACT

The aim of this final degree project is to carry out a complete and detailed strategic analysis of the Spanish firm Jamones Joselito, using all the knowledge acquired during the degree course to determine whether the company has an advantageous position in the market.

To do this, I will make an analysis of the environment of Jamones Joselito, examining the factors that affect and surround the company and the competition they have in the ham sector and an internal analysis, identifying their weaknesses and strengths in order to develop their competitive performance and the main aspects of the company that generate more value to their products.

Finally, I will determine the competitive and internationalisation strategies carried out by Jamones Joselito as well as study the impact of all the innovations and new changes they are introducing in order to reach a conclusion about their future and next results

INTRODUCCIÓN

Jamones Joselito es una empresa familiar con más de 150 años de historia heredada a lo largo de seis generaciones. Comenzó como un pequeño negocio de embutidos fundado en 1868 por Vicente Gómez en Guijuelo (Salamanca) y se ha convertido en una de las empresas cárnicas españolas con más éxito.

Este largo recorrido para llegar a ser una de las empresas con más renombre está marcado por distintas fases lideradas por diferentes familiares, encargados de enfrentarse a los nuevos retos y aprovechar las oportunidades que aparecían en este sector para seguir evolucionando y adaptando la empresa a los tiempos que transcurrían.

En la segunda generación, Eugenio Gómez se convirtió en el elaborador de jamón ibérico con su propia fábrica de embutidos y en comerciante de cerdos ibéricos que traía a Guijuelo desde Extremadura o Andalucía.

A continuación, vino José Gómez, quien compró las primeras dehesas destinadas a la crianza de cerdos ibéricos y a su alimentación con bellotas. Además, estableció un almacén en Barcelona y otro en Camas (Sevilla), enfocados en la comercialización de jamón.

En la cuarta generación, se encuentra Juan José Gómez quien creó la Sociedad Anónima actual (Cárnicas Joselito SA), adquirió más dehesas y consolidó las bases financieras y empresariales de la compañía.

En los años 90 llegó la quinta generación centrada en la modernización de la empresa a manos de Juan Luis Gómez y José Gómez. El primero fue el jefe del campo y responsable del I+D con el objetivo de mejorar la calidad y raza del cerdo de la casa y el segundo, se centró en el inicio del proceso de internacionalización, comenzando a exportar los primeros productos al extranjero y registró la marca Joselito.

Finalmente, en la sexta generación llega José Gómez Sánchez quien se ha enfocado en la digitalización de la marca, el e-commerce, marketing y desarrollo de las redes sociales, tecnologías e I+D.

Jamones Joselito está clasificada como una empresa mediana al contar con un número inferior de 250 empleados (57 empleados en 2023¹) y por obtener una facturación que no excede los 50 millones de euros (39 millones de euros en 2022²).

¹ <https://www.einforma.com/informacion-empresa/carnicas-joselito-madrid> [Consultado:22.12.2023]

² <https://www.einforma.com/informacion-empresa/carnicas-joselito-madrid> [Consultado:22.12.2023]

La empresa cuenta con decenas de miles de hectáreas en las dehesas salmantinas, extremeñas y onubenses donde deambulan con libertad y se alimentan de pasto y bellotas sus más de 35000 cerdos.

Su planta de producción está situada en Guijuelo, el lugar con la mayor producción de jamones ibéricos de bellota gracias a su clima continental que favorece la curación del embutido y es allí donde la empresa dispone de sus bodegas y secaderos naturales.

En la actualidad, sus productos son exportados a 56 países distintos y están presentes en las tiendas gourmet y los restaurantes más prestigiosos del mundo.

Jamones Joselito fabrica y vende todo tipo de carnes, desde carnes frescas hasta embutidos. Pero si por algo se les conoce es por su jamón ibérico de bellota, reconocido por los mejores chefs y críticos gastronómicos como el mejor jamón del mundo.

ORIENTACIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

VISIÓN

Su visión es ser la empresa líder en el sector del jamón a nivel nacional e internacional y ser la empresa propulsora del jamón ibérico de bellota en el extranjero como símbolo gourmet de la gastronomía española.

Jamones Joselito quiere convertirse en la marca más demandada nacionalmente creando más clientes fieles y trasladar una imagen de calidad y seriedad intachable en el panorama internacional que dé constancia de que su jamón ibérico de bellota es un producto inigualable.

MISIÓN

Su misión es elaborar el mejor jamón ibérico de bellota del mundo, 100% natural y de máxima calidad, incluso lo reflejan en su página web como “su obsesión”.

Jamones Joselito trata de alcanzar la perfección en cada pieza y para ello cumplen una serie de requisitos vitales para conseguirlo: una exquisita alimentación y un buen trato a sus animales, manteniéndolos en grandes dehesas en plena libertad con las mejores bellotas y hierbas; y un cuidado extremo en sus procesos de salazón y curación en secaderos naturales y en bodegas en las distintas épocas del año, teniendo siempre en cuenta las temperaturas donde se asientan las piezas.

VALORES

Sus valores son pasión, sostenibilidad y excelencia.

Jamones Joselito trata de inculcar estos valores en cada trabajador para que sea visible en cada pieza que fabrican. Comenzando por la pasión por la naturaleza, el cuidado del animal, su hábitat y por el jamón y su autenticidad, una pasión que se transmite de generación en generación y se mantiene como una tradición de la empresa; la sostenibilidad, Jamones Joselito está muy concienciado con el mantenimiento del medio ambiente, bienestar animal y protección de los recursos naturales; y la excelencia, quieren ofrecer el mejor producto posible a sus clientes y siempre se exigen unos elevados estándares de calidad.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

ENTORNO GENERAL

Para identificar los factores del entorno que tienen gran impacto en la actuación de la empresa realizaremos un análisis PESTEL, diferenciando 6 distintas dimensiones: político-legal, económica, demográfica, sociocultural, tecnológica y medioambiental.

Si observamos el Gráfico 1 podemos observar cómo afectan los distintos factores externos a la empresa.

La política exterior

Las relaciones comerciales que mantiene España con países que importan jamón y la promoción internacional del sector ibérico están siendo reforzadas lo cual favorece a la exportación del jamón en el extranjero.

El sector cárnico ha tenido siempre numerosas restricciones sanitarias para la exportación de sus productos. Sin embargo, con el transcurso de los años, los gobiernos extranjeros han ido regulando estas políticas sanitarias y muchos países ya están permitiendo la importación de distintos tipos de carnes.

Como ejemplo revelación durante estos últimos años tenemos a China gracias a su reciente gran acogida a los productos cárnicos. En 2018 se pactó un acuerdo conocido como “el protocolo porcino” que permitió ampliar la gama de productos que se pueden

exportar, ya que antes solo se podía comerciar con jamón deshuesado. El 9 de febrero de 2023 se presentó la campaña de promoción “Jamones Ibéricos de España, Embajadores de Europa en el Mundo” para promover su consumo y generar interés en la comunidad china.

Estos actos han tenido como consecuencia un aumento en las exportaciones al permitir introducirse en este nuevo mercado chino, y según los datos de la ASICI, China ya se ha convertido en el segundo país del mundo -fuera de Europa- importador de jamón ibérico, alcanzando un volumen de negocio de 30 millones de euros por año.

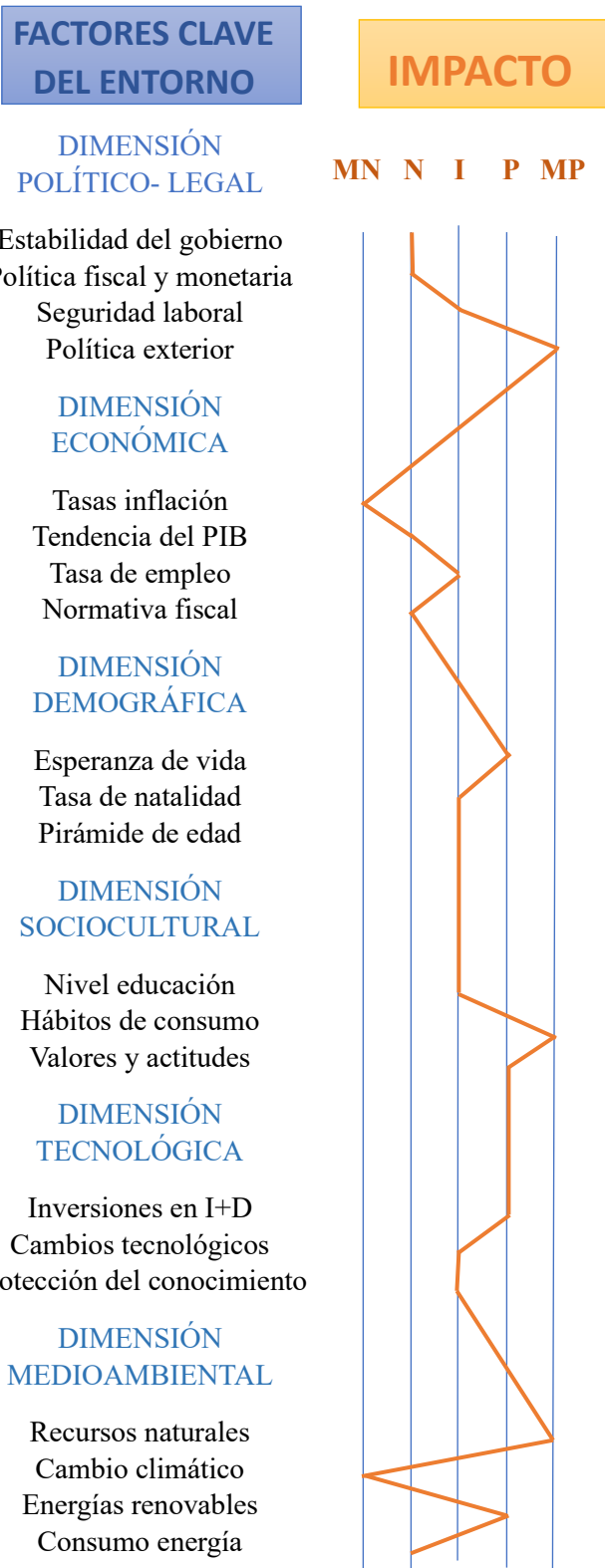
Las tasas de inflación

Su aumento ha provocado que los alimentos lleven encareciéndose desde hace un año y medio debido al incremento de los costes de las materias primas, mantenimiento de las máquinas, de las energías...

Como consecuencia, el sector del jamón ha optado por subir los precios por el aumento en los costes de la producción que han rondado entre el 5% - 15%.

A pesar de que el repunte más alto del IPC fue a mediados de 2022 con un 10,78% (INE) y a partir de ahí ha ido moderándose, aún nos encontramos en cifras superiores a la prepandemia por el

GRÁFICO 1
PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Covid-19 y a partir de junio de 2023, hemos podido observar otra pequeña subida de los precios de los alimentos básicos.

En tiempos de recesión económica por altas tasas de interés, los consumidores pueden optar por reducir el gasto en algunos productos considerados de lujo como es el jamón ibérico de bellota que suele tener unos precios muy elevados y escogen otros productos sustitutivos que tengan unos costes más económicos.

Hábitos de consumo

El jamón es considerado una de las joyas gastronómicas que tiene nuestro país y es indudablemente un símbolo de nuestra cocina. Por ello, su consumo suele aumentar considerablemente en fechas de celebración con la familia como Navidad y suele ser uno de los productos más valorados por las familias en la cesta de esas épocas.

El jamón está comúnmente asociado como un artículo con tradición navideña y muchas familias suelen comprar alguna pieza en estas fechas, por lo que es muy frecuente que se dé un incremento importante de ventas en esta época.

Junto a esto, la sociedad actual está creando nuevas tendencias de consumo relacionadas con la búsqueda de alimentos más saludables, con una trazabilidad transparente y con una elaboración que respete el medio ambiente.

Los consumidores quieren llevar una alimentación equilibrada y comer productos que no contengan ninguna sustancia artificial y se decantan por empresas que elaboren todos sus productos mediante un proceso totalmente natural y no añadan ni aditivos ni conservantes.

Los recursos naturales

España cuenta con los mejores terrenos y frutos para alimentar a los cerdos.

El hábitat natural del cerdo ibérico son las dehesas arboladas que existen en el cuadrante suroeste de la Península Ibérica. Extremadura, Castilla La Mancha y zonas de Andalucía occidental cuentan con miles de hectáreas de dehesas para que los cerdos ibéricos puedan disfrutar en libertad del sol, el aire libre y grandes espacios donde moverse sin ninguna barrera. Estos ecosistemas se encuentran plagados de pastizal y de encinas y alcornoques que proporcionan abundantes bellotas, el alimento básico y principal de estos animales. Sin embargo, existen problemas con una enfermedad que pueden padecer las encinas y alcornoques denominada “La Seca”, causada por un hongo que pudre las raíces y provoca

la destrucción de estos recursos naturales lo que afecta muy negativamente a la producción de la empresa.

Las condiciones climatológicas

El cambio climático está modificando los patrones del tiempo provocando temperaturas muy altas o bajas y lluvias más intensas y frecuentes lo que afecta gravemente al estado de las dehesas o las temperaturas de las bodegas y secaderos naturales por lo que tiene una gran influencia en la producción.

Las condiciones climatológicas son un factor clave para el mantenimiento de los terrenos y el correcto desarrollo de fases y por lo tanto, vital para el sector del jamón. Por ejemplo, en la fase de curación del jamón, dependen totalmente del tiempo ya que el proceso se hace abriendo y cerrando ventanas lo que provoca que su duración sea mayor o menor en base a las temperaturas existentes.

COMPETENCIA

Para analizar la estructura de la industria utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter para determinar las amenazas y oportunidades que ofrece el mercado y conocer el atractivo de la industria.

Intensidad de la competencia actual

La competencia en el sector cárnico es muy elevada.

Existe una gran cantidad de competidores directos que producen jamones ibéricos de bellota y tienen unas cuotas de mercados muy parecidas puesto que no parece que exista una empresa que se lleve a la mayor parte de los clientes.

Además, el ritmo de crecimiento de la industria es bajo ya que está compuesta de empresas maduras que llevan muchos años en el sector y que cuentan con clientes fieles a la marca. Entre los competidores directos están Cinco Jotas, Montellano, Señorío de Montanera, Aljomar, Sanchez Romero Carvajal...

También existen competidores indirectos, empresas que venden jamones, pero de una calidad inferior a Jamones Joselito: Legado Ibérico, Incarlopsa, Campofrío, Navidul...

Entrada de competidores potenciales

Las barreras de entrada a las que se enfrentan las nuevas empresas son muy difíciles de superar, por lo que su entrada al mercado es complicada. Esto es principalmente debido a la diferenciación del producto de las compañías establecidas cuyas marcas cuentan con

una gran fortaleza. El jamón ibérico de bellota es un producto gourmet y la mayoría de las empresas que se encuentran en este mercado llevan décadas dedicándose a su fabricación, tiene una gran reputación en el sector y han creado clientes fieles a la marca por lo que es muy difícil entrar en este mercado.

Amenaza de productos sustitutivos

Cuando hablamos de productos sustitutivos nos referimos a productos que estén alejados del sector en el que se encuentra nuestra empresa. En nuestro caso, no existe ningún producto capaz de sustituir al jamón que no pertenezca al sector de la alimentación, ya que lo único que podría sustituirlo serían otros alimentos gourmet que sean reconocidos por su alta calidad: quesos curados, patés, foie-gras, caviar, mariscos, trufas...

Por lo tanto, podríamos determinar que no existen productos sustitutivos del jamón.

Poder negociador de los proveedores

En esta industria, los proveedores no tienen gran influencia en el negocio, aunque existen empresas que tienen acuerdos con productores de cerdos ibéricos que crían en ciertas condiciones, quienes sí tendrían gran relevancia y poder en el negocio puesto que es la materia prima principal de los productos.

También adquieren importancia los mataderos, ya que algunas empresas tan solo realizan los sacrificios tras las épocas de montanera. En consecuencia, a muchas compañías no les interesa tener un matadero entre sus instalaciones por sus altos costes de mantenimiento.

En el resto de materiales auxiliares (sal, plásticos para embalaje, piensos...) existen numerosos suministradores por lo que hay gran facilidad para cambiar de proveedor lo que genera que no haya una dependencia excesiva por ningún material.

Poder negociador de los clientes

Los clientes tienen un gran poder en este mercado ya que existen numerosas opciones de un mismo producto y con precios variables por lo que pueden elegir la opción que mejor satisfaga sus necesidades. Sin embargo, en esta industria se crean clientes fieles a la marca con la cual están muy satisfechos con la calidad y los precios de los productos que elaboran, se acostumbran a comprar durante muchos años y, en muchos casos, lo asemejan a una tradición. Debido a esto, los clientes suelen tener una marca de preferencia y no compran productos de otra empresa del mismo sector.

ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS FUNCIONAL

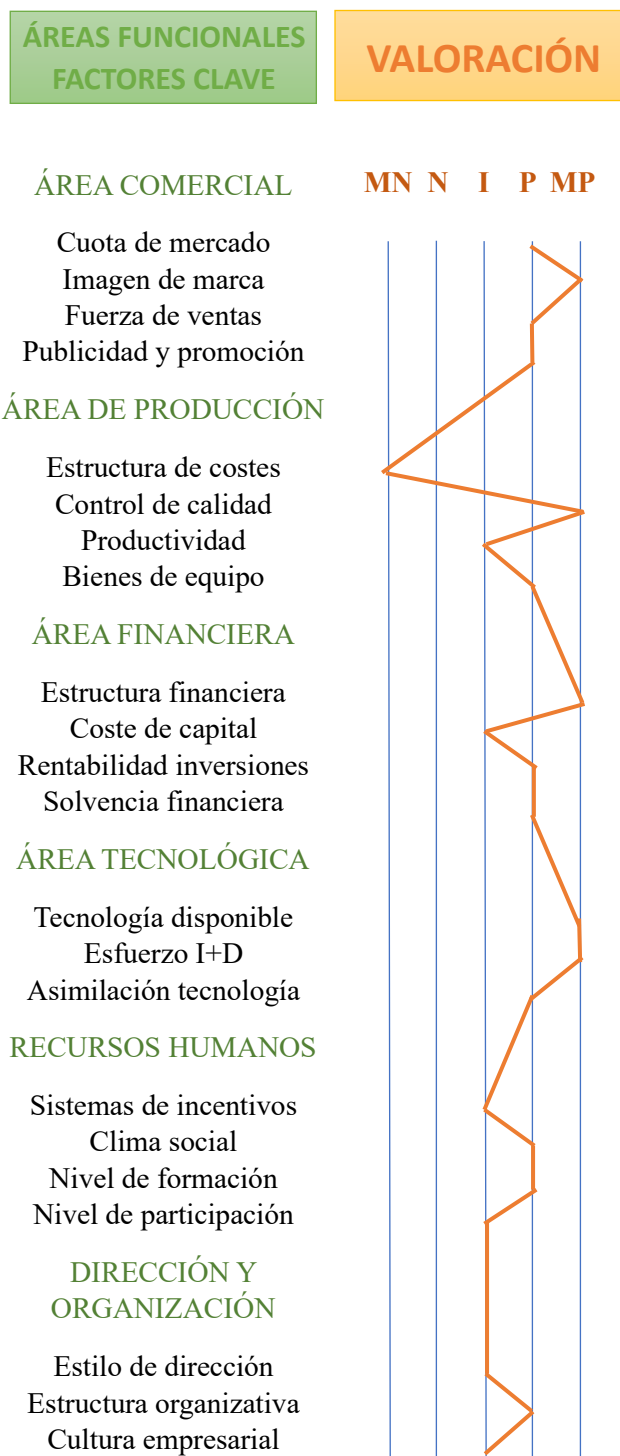
Para comenzar el análisis interno de nuestra empresa debemos de realizar un análisis inicial de nuestras distintas áreas funcionales para encontrar nuestras debilidades y fortalezas. Estas distintas actividades son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y organización.

En el Gráfico 2 del Anexo se muestra el perfil estratégico de la empresa obteniendo un soporte sistemático que nos permite conocer la situación de la empresa y sus puntos más débiles y fuertes. Para comenzar, la imagen de la marca es un punto muy fuerte de la empresa.

Área comercial

Jamones Joselito ha recibido comentarios muy positivos de muchos de los mejores chefs del mundo como Ferrá Adriá, Martín Berasategui o Quique Dacosta, lo que le ha hecho autoproclamarse como “el mejor jamón del mundo”. Independientemente de estos comentarios, su nombre es muy popular y su marca es reconocida por gran parte de la población española debido a su popularidad

GRÁFICO 2
PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Además, sus jamones son servidos en restaurantes gourmets por todo el mundo, lo que refuerza la reputación de la empresa y ensalza su calidad.

La compañía está enfocándose en mejorar su marketing y conseguir aumentar su visibilidad, tanto a nivel nacional como internacional. Para conseguir este objetivo, Jamones Joselito se apoyó en la agencia Apache Media Group.

Trabajaron una estrategia full funnel enfocada en un mercado más joven y recurrieron a YouTube y Google Display Network para generar demanda incremental y conseguir dar a conocer los productos mediante campañas publicitarias de anuncios adaptables a Google Ads y YouTube.

Área de producción

Destaca el control de calidad de los productos.

Los productos de Jamones Joselito son considerados “gourmet” por su alta calidad. Esto es consecuencia del cuidado que tienen en cada fase durante todo el proceso de elaboración, lo que les permite obtener el mejor producto posible.

Existe un control muy estricto desde el cuidado y alimentación de sus cerdos, en el cual se implementa el uso de todas las nuevas tecnologías creadas por la empresa, que se centran en la recolección de datos, junto con el perfeccionamiento de las técnicas y la experiencia en procesos como el de salazón y maduración en el cual participa un equipo de expertos que se encargan de comprobar el grado de curación de cada pieza, controlan las condiciones climatológicas de las bodegas y secaderos diariamente y son los encargados de mover las piezas de jamón y asegurarse que recibe las mejores condiciones durante todo el proceso de curación.

Asimismo, realizan numerosos estudios en sus laboratorios para mejorar año tras año la calidad de sus productos ibéricos a través del análisis de sus aromas mediante herramientas tecnológicas y hacen ensayos para encontrar las mejores texturas del jamón.

Igualmente, debemos mencionar el incremento en los costes del mantenimiento de las infraestructuras debido a la alta exigencia de la empresa que provoca la adquisición de la mejor maquinaria en sus fábricas y en su laboratorio. Los equipos para la producción de jamón son costosos y se les debe añadir los abundantes gastos en energías de sus fábricas y la ampliación de la empresa con la construcción de tiendas físicas en distintas Comunidades Autónomas, hasta ahora en Málaga, Barcelona y Madrid.

Estos altos costes no permiten a la marca reducir los precios y por ello podría perder algunos clientes. Los elevados precios pueden provocar que los productos no sean asequibles para ciertas personas en algunas situaciones puntuales como crisis económicas o épocas de alta inflación y deban optar por una opción más económica. Asimismo, al ser considerado en muchos casos como un “producto de lujo” suele estar en las primeras opciones para poder suponer un ahorro.

Área tecnológica

Destaca la importancia y relevancia de los avances relacionados con el esfuerzo en I+D y las nuevas tecnologías, principal fortaleza de la empresa y todas las inversiones realizadas en ello.

Jamones Joselito invierte gran parte de sus beneficios en tecnologías y apuesta plenamente por la innovación y la digitalización mejorando los procesos productivos y el servicio ofrecido mientras conserva las tradiciones artesanales que aportan valor diferencial a la marca. Hace varios años crearon un laboratorio, situado en Jerez de los Caballeros (Badajoz), formado por ingenieros agrónomos, químicos, veterinarios de primer nivel para conseguir crear el mejor producto posibles a través del análisis de sus animales, de las condiciones climatológicas y realizando ensayos y estudios de las cualidades nutritivas de sus productos.

Su laboratorio cuenta con la “Nariz Inteligente” de Joselito, una herramienta tecnológica compuesta de tres máquinas que les permite analizar las características de sus piezas ibéricas por su aroma. También analizan las bellotas, la tierra y la hierba de la que se alimentan los cerdos para descubrir cómo va a ser el sabor y la textura de las próximas piezas.

RECURSOS Y CAPACIDADES

Para continuar con el análisis interno debemos identificar y evaluar los recursos y capacidades de la empresa para determinar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas en el sector.

Recursos tangibles

Jamones Joselito cuenta con millares de hectáreas de dehesas donde viven en libertad sus cerdos. Según su actual CEO, José Gómez, a cada cerdo le corresponden casi 3 hectáreas por lo que tienen abundantes recursos naturales.

Además, actualmente colaboran con la Universidad Complutense de Madrid, con la Universidad de Extremadura, con el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Universidad de Parma en Italia y la de Évora de Portugal para el desarrollo de investigaciones innovadoras acerca de la restauración de la Dehesa preservando la diversidad biológica del terreno y la administración sustentable de la dehesa. También, llevan a cabo estudios para erradicar las enfermedades que ponen en peligro la vida de las encinas y alcornoques. Conocen de la importancia de sus dehesas para ellos y tratan de cuidar lo máximo posible todos sus terrenos y recursos naturales.

También cuentan con la mejor maquinaria, ya que desde 2001 han invertido mucho dinero en conseguir las mejores desangradoras, máquinas de desinfección, elevadoras, marcadoras de jamón, prensas, máquinas de deshuese... y tienen grandes instalaciones, ya sean secaderos, almacenes o bodegas,

En cuanto a los recursos financieros, Jamones Joselito es una empresa con estabilidad económica y financiera lo que proporciona una base para el crecimiento a largo plazo, les permite expandirse y buscar oportunidades de crecimiento e inversiones, así como ser más resistentes frente a nuevos desafíos inesperados o fluctuaciones económicas que puedan suceder en su entorno.

Lleva muchos años manteniendo un alto nivel de ventas e ingresos que les permite contar con esta estabilidad. En los últimos años, sus ingresos superan los 30 millones de euros, incluido el año de la pandemia donde sufrieron una pequeña recesión, pero aun así alcanzaron la cifra de 31 millones de euros³.

Recursos intangibles

Dentro de los del ámbito humano, el personal de la empresa cuenta con unos conocimientos y habilidades únicos e inigualables, transmitidos de generación en generación debido a que llevan decenas de años fabricando jamón.

La compañía cuenta con una gran experiencia en su sector, un buen posicionamiento en el mercado y conoce a la perfección los gustos y necesidades de los consumidores.

Además, el trato hacia los clientes es excelente y saben qué hacer para conseguir clientes fieles a la marca, por ejemplo, ofrecen clases de cocina y corte o degustaciones para mejorar la experiencia de los clientes.

³ <https://www.einforma.com/informacion-empresa/carnicas-joselito-madrid#ancla-cuentas-anuales>
[Consultado: 22.12.2023]

A su vez, destacan los recursos intangibles no humanos, ya que Jamones Joselito ha ido creando con los años una gran reputación de sus productos, considerados de los mejores del mundo y un gran valor a su marca, reconocida en muchos países.

Esta reputación ha sido conseguida por los buenos comentarios recibidos por numerosos chefs y por las opiniones de los clientes fieles a la marca, así como por su labor con el medio ambiente, ya que Joselito ha sido galardonado con el sello PEFC y el sello GGN por ayudar a la reforestación de las dehesas y cuidado de los recursos naturales, algo que habla muy bien de los valores de la empresa.

De igual modo, Jamones Joselito es la empresa líder en tecnologías de su sector. Ha sido la primera empresa en desarrollar tecnologías avanzadas como el “Pig Data” o el DNI del jamón ibérico, para mejorar sus productos y diferenciarse de la competencia. El avance y desarrollo de tecnologías abre nuevas puertas a la innovación en el sector del jamón y la empresa apuesta fuertemente por las inversiones en I+D lo que favorece a su competitividad en el mercado.

Las capacidades funcionales de la entidad están muy desarrolladas por la ayuda de las tecnologías instaladas para controlar la calidad y fabricar el mejor producto posible y las gestiones financieras y externas a la producción son llevadas a cabo por la dirección de la empresa en la cual existe una gran coordinación en los diferentes responsables jerárquicos.

Así mismo, las capacidades culturales son buenas ya que la empresa tiene pocos trabajadores y muchas tareas por lo que es vital que exista una buena comunicación para que haya un trabajo en equipo eficiente. Además, la empresa se centra en buscar empleados que tengan motivación e interés por el trabajo que realizan y existe una pasión por el jamón que crea un ambiente muy sano de trabajo.

DAFO

Tras elaborar el análisis interno y externo de Jamones Joselito mediante las distintas herramientas como los perfiles estratégicos de la empresa y del entorno, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la identificación y estudio de los recursos y capacidades de la empresa, ha realizado un análisis DAFO para representar las principales conclusiones a las que he llegado.

En este análisis DAFO he anotado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">- Alta calidad de productos- Experiencia en el mercado- Estabilidad financiera- Reputación de la marca- Avances en tecnología e I+D	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">- Elevados costes de estructura- Precios altos
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">- Nuevo mercado asiático- Nuevos hábitos de consumo y tradiciones	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">- Mucha competencia- Aumento inflación- Condiciones climatológicas

ESTRATEGIA Y VENTAJAS COMPETITIVAS

Jamones Joselito elabora sus excepcionales jamones siguiendo una serie de fases y procesos que cuidan detalladamente, sumado a la recopilación de información en sus bases de datos que obtienen de los estudios realizados por sus laboratorios y a las tecnologías implementadas en sus cerdos para mejorar la calidad de sus productos y poder ofrecer a sus consumidores el mejor producto posible.

Por lo tanto, buscan obtener su ventaja competitiva mediante la diferenciación de su producto con el del resto de empresas.

Existen numerosas variables y atributos que posicionan a los productos de Jamones Joselito como la preferencia de los clientes.

Características de la empresa

Jamones Joselito da mucha importancia al trato a los clientes y se asegura de que exista una conexión con aquellos clientes más fieles. Centran mucho esfuerzo en ofrecer un buen servicio tanto de manera física como en envíos online e incluso, brindan experiencias especiales para aquellos aficionados a la cocina, como clases y cursos de corte de jamón y cocina. Asimismo, envían emails con ofertas a sus clientes, les hacen

entrega de piezas más destacadas a aquellos consumidores más habituales, hacen encuestas de satisfacción y de propuestas a mejorar, ofrecen un servicio agradable y cercano en sus tiendas físicas...

Además, como ya hemos comentado, tiene una imagen muy potente en el sector del jamón debido a su experiencia en el mercado al llevar más de 150 años elaborando jamones y es una marca conocida por la mayoría de los consumidores españoles debido a su reputación.

Junto a esto, la ética de la empresa y sus valores son otros aspectos diferenciales.

En 2010, la empresa salmantina participó en una subasta benéfica para apoyar a la ONG Orimari Foundation, la cual ayuda a niños principalmente mediante la compra de medicamentos para los hospitales más necesitados. En ella, vendieron una pata de Jamón Joselito Vintage de la añada de 2004 por 23000 euros, subastando el objeto que más dinero recaudó para la causa.

En otra ocasión, Joselito y Chefs for Children activaron un concurso entre los niños a los que apoya la Fundación y escogieron sus dibujos más creativos para crear packs con sus ilustraciones. Los beneficios fueron destinados para cumplir los sueños de estos pequeños, prestándoles apoyo anímico y emocional para su lucha contra la enfermedad.

Características del producto

Jamones Joselito elabora los mejores jamones del mundo. Esto es debido a la combinación de la aplicación de conocimientos y técnicas heredados a lo largo de generaciones y la implementación de las nuevas tecnologías.

Llevan un gran control en la calidad del producto en todas las fases de elaboración, desde la crianza en libertad y alimentación de los cerdos a partir de bellotas, fruto que posee altos contenidos de aceite oleico y antioxidantes naturales, hasta su empaquetado y entrega a los clientes de sus productos tanto en piezas como paquetes en lonchados con unas envolturas atractivas.

Es importante mencionar uno de los principios y compromisos que mantiene Jamones Joselito como es la defensa de la elaboración natural de sus productos, sin conservantes, ni colorantes, ni lactosa, ni glúten. Existen investigaciones médicas que han demostrado

que la composición grasa y tejidos de los jamones Joselito es beneficiosa para nuestro organismo.⁴

El factor clave de Jamones Joselito es su gran apuesta en innovación en I+D y tecnología gracias a la cual consiguen elaborar los mejores jamones ibéricos del mundo.

Han introducido programas de análisis de datos que ellos denominan “Pig Data”. Cada cerdo de Joselito lleva implementado un chip con el cual se puede conocer con exactitud de donde viene su árbol genealógico, su estirpe, por dónde se ha alimentado, cuántos kilómetros ha recorrido en un día... Además de esto, analizan la calidad de las bellotas y de las hierbas de las que se alimentan sus cerdos, las futuras temperaturas y humedad de la zona, el ph del agua que beben... De esta manera, crean bases de datos para poder determinar la calidad de la producción y poder obtener el mejor producto posible.

Al tener el control total del proceso, es posible desentrañar las causas de todo. Supervisar cada etapa es crucial para asegurar la calidad final del jamón, pues de lo contrario sería imposible obtener un producto uniforme que satisfaga las expectativas del consumidor de manera constante.

Asimismo, han conseguido digitalizar su empresa mediante redes sociales y anuncios, aumentando la visibilidad de sus productos llegando a un público más joven. Han creado un canal de YouTube donde muestran todo lo que hay detrás de cada jamón: suben vídeos de las dehesas, del cuidado de los cerdos, de las personas pertenecientes a la empresa, vídeos de recetas con sus diferentes alimentos... Con esto consiguen que los consumidores conozcan con claridad el origen de los productos y el esfuerzo y dedicación puesta en cada pieza.

Otras variables

Jamones Joselito es consciente de la importancia de los recursos naturales que existen en España y está muy comprometido con el medio ambiente y el cuidado del bosque mediterráneo. Plantan cada año entre 70000 y 80000 encinas y alcornoques con un objetivo de 2.400.000 árboles replantados en 30 años. Comenzaron en 2003 y ya llevan plantados más de 500000 unidades⁵, efectuando una gran labor para la reforestación de

⁴ Mayoral et al. (2003) «Effect of ham protein substitution on oxidative stress in older adults», Journal of Nutrition, Health and Aging, 7(2), pp. 84-89.

⁵ Jamones Joselito. “PROYECTO REFORESTACIÓN JOSELITO: COMPROMISO CON EL PLANETA”. Disponible en: <https://www.joselito.com/es/prensa> [Consultado:

las Dehesas. Por estos actos, Jamones Joselito ha sido galardonado con el sello PEFC y el sello GGN.

DIRECCIONES DE DESARROLLO

CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Jamones Joselito se ha dedicado desde sus inicios a la venta de jamones y embutidos ibéricos de alta calidad. Con el paso de tiempo, la empresa ha ido evolucionando e introduciendo nuevos avances para poder crecer y aumentar sus ingresos.

La diversificación comenzó en 2017 con el inicio de la venta de carnes frescas.

Jamones Joselito introdujo una nueva sección que incluye distintos tipos de carnes frescas como solomillos, costillas, picadillo, longanizas... Junto a esto, añadieron el denominado “Joselito Nude”, una selección de los cortes más nobles de las carnes frescas compuesto por un solomillo, una presa, un secreto y 1/3 de lomo Joselito.

Estas carnes están a disposición de los clientes de manera limitada entre los meses de enero a marzo que coincide con el periodo de la montanera, aquella en la que el animal se alimenta de bellota y de hierba y solo se pueden comprar por su página web.

En 2020, aplicaron innovaciones técnicas y tecnológicas estudiadas en el departamento de I+D en estas carnes frescas para crear “Joselito Intacto”, un pack compuesto por una presa, un tercio de lomo, 2 solomillos y 2 secretos que se podrán consumir durante los próximos 24 meses, manteniendo la misma calidad, sabor, textura y olor, gracias a la ultracongelación de nitrógeno líquido a -80°C.

Jamones Joselito aplica esta nueva estrategia de congelación para prolongar el disfrute de esta carne de temporada con todas sus cualidades nutritivas y saludables y su objetivo es conseguir que la calidad de sus productos descongelados sea equiparable a los frescos.

La congelación veloz y extrema provoca una mayor cantidad de cristales de hielo, pero más diminutos. Este proceso de congelación mejorada evita la ruptura de la proteína al congelar y descongelar. A su vez, no se produce una liberación de agua al descongelarse, lo cual permite que el sabor se mantenga intacto y que la textura y propiedades nutricionales se mantengan óptimas, tal como se espera.

Asimismo, en 2020, incorporaron a su carta el último de sus productos actuales, llamado la “chuleta supernatural”, una chuleta de cerdo ibérico afinada durante 2 meses en los secaderos naturales de los jamones y embutidos.

Esta exclusiva chuleta es fruto del I+D, ya que para conseguirla seleccionan los mejores cerdos mediante el análisis del “pig data”. Realizaron varios ensayos para encontrar el punto de afinación perfecto y acabar creando un producto totalmente único que se diferencia por sus propiedades organolépticas y sus grasas.

En 2021 se expandieron a otro mercado elaborando platos precocinados.

Crearon una nueva sección llamada “Joselito Eats”, un apartado con platos preparados sin aditivos ni conservantes y de una gama altísima, todos ellos elaborados con los productos de Jamones Joselito. Su objetivo es poder ofrecer comida rápida de alta calidad para poder llevar una alimentación natural y equilibrada sin mucho trabajo ni complicaciones.

Entre los distintos platos podemos encontrar platos típicos, basados en la cocina tradicional como pueden ser las croquetas, empanadillas, albóndigas o hamburguesas; y otros platos más elaborados como el Wellington de Lomo Joselito.

Estos productos están solo disponibles en 35 centros de El Corte Inglés situados por toda España y en sus locales físicos.

Otra de las innovaciones creadas por Jamones Joselito fue su apartado “Joselito Premium” para aquellas personas que quieren conseguir las mejores piezas de jamón junto con obras de arte modernas. En este apartado aparecen las mejores piezas vintage existentes en sus bodegas los cuales se venden en colaboración junto a productos de excelsa calidad de otras empresas y artistas.

Entre ellas podemos destacar su colaboración con Fernando Bellver y su columna griega de cobre patinada con textura de mármol verde; Vista Alegre y sus centros de Mesa de porcelana decorados con oro o Swarosky y su estuche envuelto en cristales Swarovski, que se transforma en joyero, y alberga un Jamón Joselito Vintage.

INTEGRACIÓN VERTICAL

Jamones Joselito asume el control y supervisa gran parte del proceso de producción de sus jamones y distintas elaboraciones, empezando con el cuidado de sus animales en sus terrenos hasta su distribución y comercialización tanto en tiendas físicas como en envíos online.

Con el paso del tiempo, la empresa ha ido incorporando una mayor relación tecnológica en sus actividades tradicionales del proceso productivo y han ido expandiendo sus

instalaciones a través de la creación de nuevos departamentos e inmobiliario para el desarrollo de fases que han sido de vital importancia para el éxito de la compañía.

Para comenzar, Jamones Joselito se hace cargo del cuidado y alimentación de sus cerdos ibéricos desde su nacimiento hasta su sacrificio. Crían a todos sus animales desde que son crías y les permiten acampar por sus dehesas en plena libertad; se calcula que para cada cerdo le corresponden aproximadamente 3 hectáreas.

El sacrificio suele realizarse cuando los animales cumplen los dos años de edad y han sido alimentados durante dos montaneras, época del año en la que las bellotas comienzan a caer de las encinas debido a su maduración y los cerdos se alimentan mayormente de ellas llegando a engordar entre unos 70 y 80 kilos.

Este es el único proceso que Jamones Joselito no lleva a cabo ya que, al ser solo sacrificados tras la época de montanera, no es rentable mantener un matadero el resto del año debido a sus altos costes por lo que resulta preferible llevar a sus animales a una planta de sacrificio y despiece externa. En el caso de Jamones Joselito su proveedor es el matadero de los Navazos, situado en Fuentes de Béjar (Salamanca), el cual es considerado el matadero más moderno y grande del mundo.

El proceso de producción se desarrolla en las bodegas y secaderos que la empresa tiene en Guijuelo donde elaboran alrededor de 80000 jamones ibéricos al año. Para ello, tienen contratados a especialistas que se dedicarán a controlar el proceso de curación de los jamones y son los encargados de abrir o cerrar las ventanas de las instalaciones para mantener la temperatura y humedad adecuada para la deshidratación de los jamones.

Finalmente, la distribución y comercialización de los productos también es controlada por la compañía. Los productos son enviados a cualquier zona de España y a las tiendas y negocios en las que la empresa decide que se pueden vender sus productos, así como, a los mejores restaurantes y tiendas gourmet de Europa y Asia.

Además, Joselito ha abierto 3 tiendas físicas situadas en Málaga, Barcelona y Madrid donde se pueden comprar los mejores ibéricos. Esta última consta de un restaurante, una charcutería y una zona de catas y “masterclasses” de corte.

El área de restaurante posee dos comedores separados que permanecen abiertos sin interrupciones, y se presenta como un sofisticado bistro que se encuentra en una antigua carbonera de ladrillo expuesto que ha sido convertida en una sala privada.

Por último, en noviembre de 2023, instalaron un kiosco en las Rozas Village donde se pueden comprar la mayoría de sus productos envasados, pero su auténtica especialidad son los bocadillos hechos al momento con productos de la mejor calidad. La carta tiene desde bocadillos clásicos (jamón ibérico, lomo ibérico, chorizo ibérico...) hasta bocadillos especiales con productos como sardinas, queso brie, anchoas...

Finalmente, tenemos las nuevas instalaciones que han logrado una mejor posición competitiva de la empresa gracias al aumento de la calidad de todos los productos de Joselito y han provocado un aumento en los rendimientos y beneficios de la empresa

En 2001, surgió la inversión más importante y que más ha hecho mejorar a la empresa que es la creación de su laboratorio, ubicado en Jerez de los Caballeros (Badajoz) que cuenta con las mejores máquinas tecnológicas y personal especializado

El departamento de I+D se encarga de supervisar todos los ensayos de sus productos y estudios sobre las propiedades y texturas de sus jamones para conseguir encontrar soluciones para poder mejorar la calidad de todos sus productos y efectuar, si es necesario, algún cambio en los procesos.

MÉTODOS DE DESARROLLO

Tras el establecimiento de las direcciones de desarrollo de la empresa para poder alcanzar nuevos objetivos, debemos determinar las vías para conseguir que estas nuevas estrategias funcionen y proporcionen un beneficio a la empresa. Estos métodos pueden dividirse en desarrollo interno, por medio de inversiones en su propia estructura o desarrollo externo, mediante nuevas adquisiciones, asociación o control de otras empresas.

En cuanto al desarrollo externo de la empresa, Jamones Joselito no ha efectuado ningún tipo de fusión o adquisición de otras empresas a lo largo de su vida empresarial y ha mantenido la concentración empresarial en todo momento puesto que el negocio siempre ha estado en manos de la nueva generación que pasaba a hacerse cargo de la compañía.

Sin embargo, sí que ha realizado numerosas e importantes mejoras e inversiones en su estructura interna que ha permitido que la empresa pueda aumentar y mejorar su producción.

Desde sus inicios, se han realizado ampliaciones y compras de dehesas para poder extender su propiedad de terrenos para la crianza de los cerdos y ya cuentan con unas

170000 hectáreas propiedad de la empresa y otras zonas arrendadas. Asimismo, se han ido adquiriendo almacenes en distintas zonas de España como Sevilla, Barcelona.

Además, Jamones Joselito ha realizado inversiones para mejorar la producción y la calidad de sus productos y conseguir descubrir nuevos productos que hacen que la empresa pueda desarrollarse en otras áreas distintas a la venta de embutidos y jamones. Para ello, ha sido necesaria la adquisición de nueva maquinaria y ampliación de sus fábricas de producción e instalaciones aunque la inversión más relevante ha sido la creación de un laboratorio en el año 2001 que sirve como herramienta de investigación sobre el cerdo ibérico donde desarrollan técnicas analíticas modernas para encontrar nuevos productos que puedan sacar al mercado y mejorar los actuales a través de la observación de sus componentes.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

ENTRADA DE MERCADOS EXTERIORES

Jamones Joselito comenzó su proyecto de internacionalización en 1995, año en el cual se reconoce a España como un país libre de peste porcina y se le permite comenzar a exportar productos cárnicos a la UE.

Su primer cliente en el extranjero fue los almacenes Harrods, en Londres, y poco a poco se fueron extendiendo a nuevos mercados a medida que los gobiernos iban permitiendo la importación de sus productos por las duras regulaciones en temas sanitarios que prohibían su comercio.

En la actualidad, se encuentran en 56 países distintos y sus productos se pueden encontrar en los mejores restaurantes y establecimientos gourmets de mayor renombre a nivel mundial como pueden ser, los almacenes KaDeWe en Berlín; Peck en Milán; Carne Ruscadella en Tokio...

Una de las principales razones que ha llevado a la empresa a expandirse es la pasión que tienen por el jamón ibérico de bellota y su ilusión por ser la empresa capaz de llevar a todos los lados esta joya gastronómica y conseguir que sea reconocido por todo el mundo como un alimento gourmet.

Junto a ésta, la fácil globalización de la empresa por la accesibilidad al mercado gracias a la continua eliminación de las prohibiciones sanitarias, las cuales suponían la principal barrera de entrada a los países extranjeros y sumado a su éxito rotundo en los mejores

restaurantes y tiendas gourmet del extranjero ha provocado que cada vez se realicen más exportaciones.

Alrededor del 20% de la producción⁶ va destinada a la exportación. En 2021 se ingresaron 5,9 millones de euros⁷ de exportaciones, un 16% del total de ingresos de ese año.

Los países clientes más consolidados son Gran Bretaña, Alemania e Italia quienes también fueron los primeros destinos hace ya más de 20 años.

En la actualidad existe un gran aumento de consumo por parte de los países asiáticos los cuales están siendo el principal foco de actuación debido a la buena acogida de los productos de la empresa y el interés de la sociedad por la gastronomía y cultura española.

Joselito se encuentra en plena preparación de su incursión en Estados Unidos, un desafío de gran envergadura. El jamón ibérico de bellota es muy apreciado por muchos estadounidenses, pero el mercado se ve limitado únicamente a pequeñas cantidades de este producto, el cual no es muy conocido por el público en general. El primer obstáculo consiste en obtener la debida autorización oficial para importar cerdo español, lo cual implica llevar a cabo inspecciones exhaustivas de las instalaciones ubicadas en Guijuelo con el fin de certificar el cumplimiento de las normas sanitarias establecidas en Estados Unidos.

Joselito está preparando su desembarco en Estados Unidos, un reto particularmente difícil. A muchos estadounidenses les encanta el jamón español, pero a este mercado sólo llegan pequeñas cantidades del producto, poco conocido entre el público en general. El primer obstáculo, obtener autorización oficial para importar cerdo español, obliga a inspeccionar las instalaciones de Guijuelo para certificar que cumplen las normas sanitarias de Estados Unidos.

Para conseguir expandir sus productos y que los consumidores de países extranjeros conozcan la marca, una de las estrategias implementadas por la empresa fue a través de la creación de JoselitoLab.

⁶ Baird, David (2011) “Una cuestión de PRESTIGIO” Disponible en: <https://www.joselito.com/storage/media/files/shares/clippings/18%20SPAINGOURMETOUR%20ESPANOL.pdf> [Consultado: 27.12.2023]

⁷ <https://exportadores.cesce.es/exportaciones-carnicas-joselito> [Consultado: 28.12.2023]

José Gómez y su padre son unos apasionados del jamón y su deseo es conseguir integrar el jamón ibérico en los distintos gustos y costumbres culinarias de todo el mundo. Es por ello, que decidieron iniciar este proyecto de investigación, denominado JoselitoLab, en el que participarán los mejores chefs del mundo y donde se estudian y analizan todas las maneras posibles de elaborar distintos platos.

Para su desarrollo, han invitado a formar parte de este proyecto a los mejores chefs de distintas partes del mundo como son Yannic Alleno de Francia; Seiji Yamamoto de Japón; Jonnie Boer de Países Bajos; Joachim Wissler de Alemania o Massimiliano Alajmo de Italia para que estudien todas las características especiales de las piezas de Jamones Joselito y elaborasen platos creativos, aplicando técnicas modernas que luego introducirán en sus cartas para que puedan ser servidos en sus restaurantes.

De esta manera, han conseguido hacer llegar al paladar de los consumidores extranjeros de muchos países el jamón ibérico de bellota Joselito.

Además, han creado una plataforma web donde se cuelgan las recetas que elaboran los chefs invitados para que todos los aficionados a la cocina puedan intentar estos platos en sus casas y aprendan a aprovechar todas las partes de un jamón.

CONCLUSIONES

Jamones Joselito se inició como una empresa de jamones a nivel nacional y gracias a la capacidad de las distintas generaciones de la familia para saber adaptarse a las necesidades que pedían los tiempos han conseguido introducir cambios, innovaciones y mejoras tanto en el sistema de producción como en el servicio a los clientes e internacionalización de sus productos, que les ha convertido en una de las empresas más grandes, con mayor número de ventas y con más repercusión a nivel nacional y también a nivel internacional.

A continuación, tras realizar este trabajo desarrollaré una serie de conclusiones sobre Jamones Joselito y su éxito.

Para comenzar, la empresa ha realizado una gran labor de internacionalización para expandirse por muchas zonas europeas y asiáticas consiguiendo ser muy demandados en el extranjero. No solo por sus movimientos empresariales, los cuales se han basado en estudios de mercado para explotar las mejores oportunidades de negocio y encontrar lugares donde puedan ser bien recibidos sus jamones ibéricos, sino también, en el mundo

de la cocina y el marketing, gracias al desarrollo de su estrategia full funnel para poder llegar a todos los públicos mediante anuncios o el progreso en el uso y explotación de los beneficios de las redes sociales, pero sobre todo gracias al proyecto de JoselitoLab, logrando la divulgación de sus productos ibéricos y visibilidad mediática por la colaboración de los mejores chefs del mundo que experimentan con los productos de Joselito para crear verdaderas obras gastronómicas.

Todas estas acciones han resultado ser muy exitosas y han logrado que sus productos ya sean reconocidos mundialmente y quieran ser adquiridos y probados en los mejores restaurantes del mundo. Como consecuencia, sus ingresos han aumentado notablemente desde la puesta en marcha de estas acciones, lo cual es un factor a destacar.

En segundo lugar, sus avances en el desarrollo de la tecnología resultan una de sus facetas más fuertes y diferenciales con la competencia. La empresa ha apostado fuertemente por la innovación y la tecnología consagrándose como la empresa pionera en su sector en introducir maquinaria para poder mejorar sus productos, algo que se ha visto reflejado en la calidad excelsa de éstos.

Y lo más importante, han conseguido utilizar esta tecnología para potenciar las técnicas artesanales y mezclarlas entre sí, es decir, han entendido que la mejor manera de elaborar los mejores jamones ibéricos de bellota es aprovechando esa experiencia y conocimientos clásicos junto con la innovación y la tecnología actual.

Por último, el aspecto que considero más relevante de la compañía y que ha provocado su éxito, es la exigencia que tiene la empresa de llevar el jamón ibérico de bellota al punto más alto de la gastronomía. No solo los dirigentes de Jamones Joselito sino todos los empleados sienten una tremenda pasión por el campo, los cerdos y el jamón ibérico, lo que se refleja en la excelencia de todas y cada una de sus piezas.

Jamones Joselito es una empresa que no se pone ningún techo, siempre están en búsqueda de nuevas metas a batir y están preparados para poner en práctica nuevas ideas o proyectos siempre con el objetivo de dar a conocer y elaborar el mejor jamón del mundo.

BIBLIOGRAFÍA

Castillo Moncín, L. (2019). *Exportación de Jamones Joselito en Canadá*. Trabajo Fin de Grado. Universidad de Zaragoza

Jimenez Torrubia, F. J. (2014). *Emprendimiento: Creación de una empresa de curado y comercialización de Jamones*. Trabajo Fin de Grado. Universidad de Zaragoza.

Baird, D. (2011). *Una cuestión de PRESTIGIO*. Disponible en: <https://www.joselito.com/storage/media/files/shares/clippings/18%20SPAINGOURMETOUR%20ESPANOL.pdf>

Gómez, J. (2017). “Beneficios del jamón ibérico de bellota”. *JoselitoBlog*. [Blog]. 20 de noviembre. Disponible en: <https://blog.joselito.com/es/blog/beneficios-jamon-iberico-bellota>

Gómez, J. (2022). “Los cerdos más sostenibles, los cerdos de Joselito”. *JoselitoBlog*. [Blog]. 8 de julio. Disponible en: <https://blog.joselito.com/es/blog/los-cerdos-mas-sostenibles-los-cerdos-de-joselito>

Gómez, J. (2019). “Cerdos con DNI: la era del Pig Data”. *JoselitoBlog*. [Blog]. 25 de octubre. Disponible en: <https://blog.joselito.com/es/blog/cerdos-con-dni>

Francisco, M. (2014). “Jamón Joselito, el elixir de la eterna juventud”. *JoselitoLab Blog*. [Blog]. Disponible en: <https://www.joselitolab.com/joselitolab-blog/jamon-joselito-el-elixir-de-la-eterna-juventud.html>

Apache Digital (2023). Apache Digital. Disponible en: <https://apachedigital.io/case/joselito/>

Pérez Lozano, L. (2021). “Joselito Eats: platos preparados para disfrutar en casa”. *Gastroactitud*. Disponible en: <https://www.gastroactitud.com/pista/joselito-eats-platos-preparados/>

Pérez Lozano, L. (2018). “Jamón Joselito, 150 años de compromiso con el ibérico”. *Gastroactitud*. Disponible en: <https://www.gastroactitud.com/pista/joselito-150-anos-de-compromiso-con-el-jamon-iberico/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2018). Protocolos sanitarios para la exportación de uva de mesa y de carne y productos curados de porcino españoles al país asiático. MAPAMA

González, C. (2022). *Sezar Blue CHARLANDO #001 | ft JOSE GOMEZ 6º Generación JOSELITO*. [YouTube]. 6 de marzo. Disponible en: <https://youtu.be/zXNYBbGrl7I?si=0UrDbMC7zUVEAr4a>

Bastón, R. (2022). *Jamones Joselito: cómo digitalizar la empresa familiar del “mejor jamón del mundo”, con José Gómez*. [YouTube]. 17 de octubre. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=1CP79KbCMfs&t=1053s>

López Ortega, M. (2018). “JoselitoLab”. *Jamón Lovers*. Disponible en: <https://www.jamonlovers.es/joselitolab/>

Álvarez, P. (2018). “José Gómez: “Somos el Louis Vuitton del jamón””. *CincoDías*, 8 de octubre. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/10/05/fortunas/1538774786_139174.html

Martínez, E. (2017). “¿Cuánta tecnología se esconde detrás del jamón?”. *Diario Sur*, 3 de junio. Disponible en: <https://www.diariosur.es/tecnologia/201706/03/tecnologia-esconde-detras-20170603130159-ntrc-rc.html>

Fernández Guadaño, M. (2017). “La NASA del cerdo ibérico”. *Expansión*, 10 de junio. Disponible en: <https://www.expansion.com/directivos/2017/06/10/593bce85e5fdea5c248b4656.html>

Fernández Guadaño, M. (2015). “El bistró de Joselito en Madrid”. *Expansión*, 13 de octubre. Disponible en: <https://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/rincones-gastronomicos/2015/10/13/561cbb71e2704e5f7a8b458a.html>

Informa D&B. (2023). Informa D&B. Disponible en: <https://exportadores.cesce.es/exportaciones-carnicas-joselito>

Extarri, I. (2023). “Pocos cerdos para tanta bellota: el precio del jamón ibérico marcará nuevo récord”. *La Información*, 17 de diciembre. Disponible en: <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/precio-jamon-iberico-marcara-record-pocos-cerdos-muchas-bellotas/2896191/>

Calidad Gourmet (2010). Calidad Gourmet. Disponible en: <https://www.calidadgourmet.com/un-jamon-joselito-subastado-en-polonia-por-23-000-e/>

Figueruelo, M. (2021). “Joselito reabre su nuevo espacio gastronómico en Madrid”. *ElEconomista*, 10 de noviembre. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/status/noticias/11471423/11/21/Joselito-reabre-su-nuevo-espacio-gastronomico-en-Madrid.html>

Martínez, E. (2017). “¿Cuánta tecnología se esconde detrás del jamón?”. *El Correo*. 3 de junio. Disponible en: <https://www.elcorreo.com/bizkaia/tecnologia/201706/03/tecnologia-esconde-detras-20170603130159-ntrc-rc.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.elcorreo.com%2Fbizkaia%2Ftecnologia%2F201706%2F03%2Ftecnologia-esconde-detras-20170603130159-ntrc-rc.html>