

El marketing como propuesta para incrementar el consumo de carne de conejo (III)

En el tercer y último artículo de la serie dedicada al marketing, resumiremos los conceptos analizados en los anteriores artículos y se mostrará un ejemplo de segmentación de mercado según los estilos de cocina en el hogar. Además se explicará el concepto de cadena de valor en el sector cunícola y se expondrán las implicaciones de cada uno de sus integrantes.

*LUIS MONTERO, CARMEN ESCRIBÁ, JUAN MANUEL BUITRAGO**

Revisión de conceptos

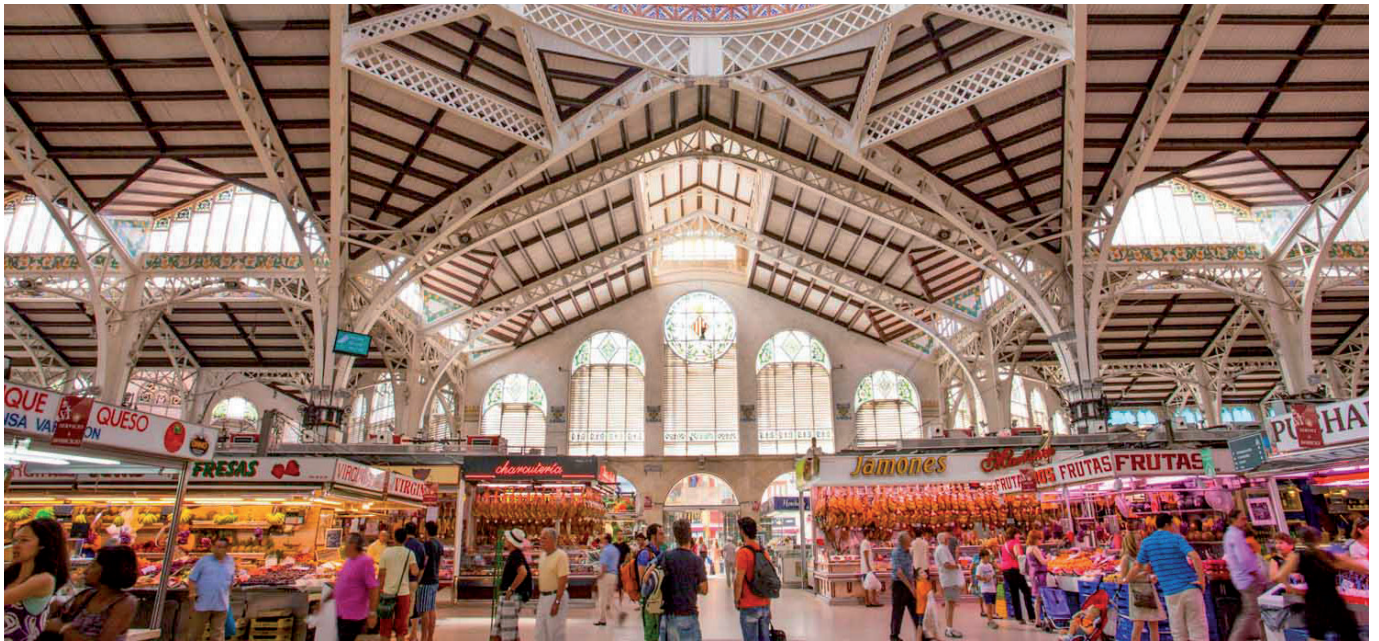
Como hemos visto en los anteriores artículos de la serie, el marketing no se reduce solamente a las campañas publicitarias de un determinado producto o servicio, aunque en muchos casos se diga que tal o cual empresa está haciendo marketing cuando vemos un spot publicitario en televisión o un anuncio en la prensa. Se puede considerar que el marketing es la unión de ciencia y técnica, que siguiendo una metodología de trabajo, pre-

tende, expresándolo claramente, intentar vender más. Y para vender más, el marketing propone tres conceptos que es necesario se tengan en cuenta y a partir de los cuales se ha desarrollado toda la ciencia y técnica del marketing.

El primero de ellos es considerar que entre la oferta y la demanda de un determinado producto o servicio existen, como mínimo, dos partes interesadas, el que lo ofrece y el que está dispuesto a adquirirlo a través de un proceso de intercambio.

El segundo punto a tener en cuenta es que estas partes interesadas tienen, cada una de ellas, una serie de necesidades. En el caso de la parte que ofrece, las necesidades son por ejemplo, obtener ingresos económicos que permitan dar continuidad a su actividad empresarial, cubrir los gastos derivados de la misma tales como pagos a proveedores, sueldos, impuestos, etc. y evidentemente, obtener beneficios. En el caso de la parte demandante, la necesidad que ésta tiene de un determinado producto

**Departamento de
Economía y Ciencias
Sociales. Universitat
Politécnica de
València
Luimonvi@esp.upv.es*



Los mercados centrales como ejemplo de la distribución tradicional. Foto cortesía del Mercado Central de Valencia

o servicio se puede deber por ejemplo, a que lo necesita como materia prima para incorporarlo a un proceso productivo, que sirve como mercancía para una actividad de distribución comercial o simplemente que se trata de un alimento para cubrir la necesidad básica de la alimentación.

El tercer punto supone tener en cuenta la perspectiva de la satisfacción. Ninguna de las dos partes estará satisfecha si por ejemplo, al oferente no se le paga la cantidad esperada por el producto suministrado o al demandante se le ofrece un producto que no cumple con sus expectativas.

La simplificación del proceso de marketing en los tres puntos que hemos visto, no deja de ser ilustrativa y es evidente que las relaciones de intercambio no son tan sencillas. Intervienen muchos más elementos entre la oferta y la demanda, siendo uno de los más importantes para el que está en lado de la oferta, conocer qué necesita el consumidor del producto o servicio que se ofrece. Este conocimiento es clave pues si pensamos desde el otro lado, desde el punto de vista de la

demanda, se pueden encontrar situaciones en las que el propio demandante no sabe exactamente qué necesita o ni siquiera lo puede intuir. Sabe que tiene una necesidad pero no sabe como satisfacerla. En este caso, la solución está de nuevo en el lado de la oferta, ya que en muchas ocasiones, es la oferta (fabricantes, distribuidores, etc...) la que proporciona la solución a un determinado problema.

Para descubrir las necesidades de la demanda a cualquier nivel, tanto del consumidor, intermediarios o industria, el marketing utiliza una metodología de trabajo que llamamos Investigación de Mercado.

La Investigación de Mercado nos permitirá disponer de una visión general del entorno que rodea e influye en la actividad que la empresa u organización está desarrollando. Recordemos que según Philip Kotler, el mercado está formado por "todos los clientes actuales y potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo". Por tanto, investigar el

mercado tiene la finalidad de recopilar toda aquella información que ayude a conocer, con la máxima profundidad posible, a los clientes.

Pero no solo limitándose a los clientes actuales o potenciales, sino también analizar el producto que se ofrece y los productos que ofrecen los competidores, conocer a fondo las empresas que pueden compartir la misma estrategia que la nuestra y que resultan ser competidores o pueden convertirse en colaboradores. En definitiva, disponer de un mapa global de todas las interacciones que pueden afectar a la propuesta que se desea presentar.

Una parte importante de la información obtenida se destina a clasificar a los clientes potenciales y ordenar a los consumidores en grupos diferentes según características como por ejemplo la edad, lugar de residencia o estilos de cocina en el hogar como se cita en el recuadro de la página 37, es decir, se llevará a cabo un proceso de segmentación de mercado. La segmentación permitirá afinar más en la dirección que se desea seguir y, definidos los segmentos, se estará en disposición de elegir



aquel que mejor se adapte a las posibilidades que ofrecen los recursos de la empresa o aquel en el que se prevea mayor potencial de ingresos, es decir, se estará en disposición de elegir el público o mercado objetivo, hacia el cual se pondrá el punto de mira.

En este instante es cuando la maquinaria de toda la organización se debe poner a trabajar en común para definir y posicionar la oferta de manera que se adecúe mejor a las necesidades que se han detectado en el mercado objetivo. Resulta clave establecer las características del producto a vender en base a las necesidades detectadas. Otro elemento clave es definir la forma de poner el producto o servicio a disposición del consumidor o cliente. De vital importancia es dar a conocer este nuevo producto o servicio ya que, evidentemente, si no se comunica su existencia, los clientes potenciales no lo conocerán y por tanto no lo comprarán. Finalmente, el elemento más importante que hay que definir es el precio, que tiene que estar en consonancia con lo que espera recibir el cliente, en términos de calidad, usabilidad y oportunidad.

Los supermercados como ejemplo de la distribución moderna. Foto cortesía de Consum

Evolución de la noción de marketing

El propio marketing también ha evolucionado con el tiempo y sus enfoques no han sido siempre los mismos, cambiando al igual que cambian los distintos enfoques que tienen las organizaciones para competir en el mercado.

En los años de la primera revolución industrial, en el que la orientación de las empresas se dirigía hacia la máxima producción, el entorno económico se caracterizaba por una mayor demanda que oferta, lo cual aseguraba las ventas aún cuando el producto o servicio no se adecuara a lo que demandaba el cliente. A medida

que aumentan las capacidades productivas de las empresas, se hace más difícil vender lo que se produce, apareciendo los conceptos de marca y calidad, que ayudan a diferenciar los productos. Pero sus características siguen marcándolas los fabricantes, sin tener en cuenta la opinión de los clientes. Se pasa de una orientación de máxima producción a una orientación de producto.

Cuando la oferta superó a la demanda, los criterios de compra de los consumidores cambiaron y las empresas se vieron obligadas a buscar formas para vender más. Entonces, se piensa en mejorar la forma en la que se da a conocer el producto al consumidor. A través de un marketing embrionario, se desarrollan campañas de promoción, se diseñan spots publicitarios, en definitiva, se perfecciona la comunicación y los fabricantes se apoyan en la distribución para acceder a más clientes. Como todas las empresas piensan así, llega un momento en el que los consumidores tienen al alcance de su mano casi todo aquello que demandan.

¿Qué hacer para vender más? Investigar y detectar qué es lo que el consumidor necesita realmente y crear nuevas propuestas que mejoren la oferta y se ajusten a sus intereses.

Es aquí donde se produce una importante inflexión ya que se empieza a pensar que, si se ofrece a los clientes lo que desean y necesitan consumir, las probabilidades de éxito de un producto o servicio son mayores. Esta idea supone el paso de una mentalidad productiva y de producto, a una mentalidad de orientación al consumidor, en la que el marketing adquiere mayor protagonismo. Los estudios de mercado empiezan a ser una importante herra-

Para descubrir las necesidades de la demanda a cualquier nivel, el marketing utiliza una metodología de trabajo que llamamos Investigación de Mercado

EJEMPLO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

En septiembre de 2012, la empresa **Kantar Worldpanel** presentó los resultados de un **estudio de segmentación de consumidores españoles según estilos de cocina en el hogar**. Es notable la influencia que los estilos de cocina en el hogar ejercen sobre la cesta de la compra, de modo que en base a ello, se puede prever qué tipo de presentaciones de los productos podrían adaptarse mejor a la forma de cocinar de los consumidores. Kantar Worlpanel definió **10 estilos de cocina en los hogares españoles divididos en dos grupos**, los que optan por una cocina sofisticada y los que practican una cocina simple. Sin llegar a describir totalmente cada uno de los segmentos, en la siguiente tabla se definen sus principales características:

COCINA SOFISTICADA

Cocina Tradicional: Es un tipo de cocina caracterizado en su mayoría por los procesos culinarios tradicionales.

Slow Food: Dedicar más de 40 minutos a la preparación de las comidas.

Cocina improvisada: Recurren a los productos disponibles en el hogar, para una cocina destinada a platos de picoteo y representando los productos de charcutería un 15,9% del total de ingredientes utilizados.

Healthies: Representa a los cocineros preocupados por la salud y cuyos platos son, para la gran mayoría del grupo, de estilo casero.

Buena cocina: En este grupo se incluyen los cocineros que perciben la cocina como una actividad placentera, que recurren a procesos de cocina saludables y cuyas propuestas están formadas por varios platos.

COCINA SIMPLE

Ready to Eat: Corresponde a estilos de cocina que recurren a los platos preparados o a platos que requieran menos de 20 minutos para estar listos.

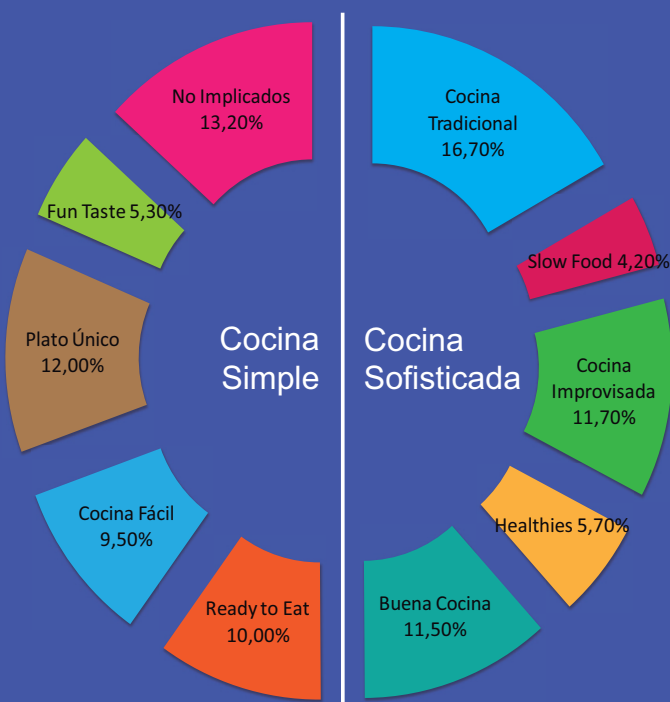
Cocina Fácil: Se trata de un estilo de cocina que busca máxima practicidad, recurre a poca variedad de platos y en cierta medida busca placer en la alimentación.

Plato único: Este grupo de cocineros está caracterizado por elaborar un único plato.

Fun Taste: Estilos de cocina que buscan disfrutar de los sabores.

No Implicados: Este estilo se caracteriza por la poca variedad en las recetas cocinadas y por recurrir a procesos simples.

Propuestas como las **hamburguesas de conejo** podrían adaptarse a los estilos de cocina definidos en los segmentos Ready to Eat, Cocina Fácil y No Implicados que, en suma, corresponden a un importante 32,7% del total de consumidores.



mienta para las empresas, en base a los cuales se definen las características de la oferta. La orientación al consumidor que hemos visto evoluciona en sí misma hacia un pensamiento de mercado, en el que no solo se tiene en cuenta al consumidor sino que se amplían los horizontes y se contempla también la influencia del entorno. El marketing pasa de una metodología para vender a un elemento sobre el que pivota la actividad de la empresa y que se relaciona directamente con los procesos productivos y administrativos de las organizaciones. Aparece por tanto una verdadera visión global que contempla el entorno de forma general y establece la necesidad de que las organizaciones piensen estratégicamente, configurando lo que se conoce como visión estratégica. Con este enfoque, se acentúa todavía más la relación entre el marketing, el resto de componentes de la empresa y en general todos los actores que intervienen en su actividad. Se define un nuevo concepto el de modelo de negocio, entendido como el desarrollo, descripción y puesta en práctica de aspectos como la forma en la que una empresa seleccionará a los clientes, como definirá los productos o servicios que va a ofrecer, de qué forma se relacionará con su entorno, las estrategias que utilizará para comunicar lo que hace y de qué manera conseguirá los recursos que permitan su mantenimiento en el tiempo y a ser posible su evolución en positivo. En definitiva, definir cómo se va a hacer el negocio. Un elemento importante a la hora de analizar un negocio desde una perspectiva estratégica, es conocer el modelo de Cadena de Valor, que se utiliza tanto a nivel empresarial como

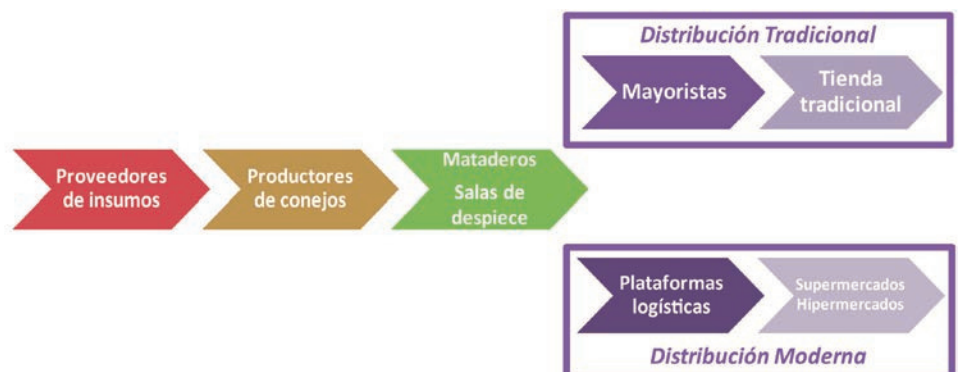


a nivel sectorial. Este concepto fue introducido por el economista Michael Porter a mediados de los años 80 y comprende el conjunto de actividades interdependientes que forman parte de un proceso productivo, aportándole valor añadido en cada eslabón, desde el origen del producto o servicio hasta que llega al consumidor final. Aplicando el concepto de Cadena de Valor al sector cunícola, podemos identificar los siguientes elementos (**Figura 1**): suministradores de insumos a la producción, productores, mataderos y por último los aspectos ligados a la comerciali-

Ejemplo de plato precocinado de conejo. Producto interesante aunque con una presentación poco atractiva. Elaboración Propia

zación en sus diferentes opciones, por una parte la distribución tradicional de la cual formarían parte los mayoristas y el comercio detallista y por otra parte la gran distribución, que cuenta con plataformas logísticas que reciben la carne y la trasladan a sus establecimientos de venta. Desde el punto de vista de los suministradores de insumos a la producción se contempla el pienso como el principal gasto para el ganadero, incluyendo también el abastecimiento de genética, medicamentos y cualquier otro elemento que se necesite para la cría de los animales.

FIGURA 1. Cadena de valor del sector cunícola



El productor se encarga de los distintos procesos en la cría de conejos, que en general van desde la inseminación y el manejo de los animales hasta todas las tareas relacionadas con el propio proceso productivo, como la gestión de la alimentación, la recogida de estiércol, la limpieza de las instalaciones, la gestión de la climatización y las tareas de mantenimiento y reparación de las instalaciones así como las actividades administrativas.

El matadero representa la industria transformadora, pues se encarga del transporte de los animales desde la granja a sus instalaciones y, tras el sacrificio y despiece, los deja listos para su distribución, variando en las distintas formas de presentación. En muchas ocasiones, los mataderos integran las salas de despiece

y preparación de las distintas alternativas de presentación en función de las exigencias de sus clientes.

El último elemento de la cadena es la distribución, actividad que permite poner a disposición de los consumidores la carne de conejo. La distribución sigue dos vías distintas, la configuración tradicional

Un elemento importante a la hora de analizar un negocio desde una perspectiva estratégica, es conocer el modelo de Cadena de Valor

y la configuración moderna. La primera, también denominada canal tradicional o distribución tradicional está integrada por los mayoristas que compran directamente al matadero y venden al segundo integrante de esta parte final, el comercio minorista, es decir, a los establecimientos que venden *al detall* como las carnicerías, pollerías e incluso establecimientos del sector HO-RECA. La segunda, también denominada gran distribución o distribución moderna está constituida por grandes empresas de distribución no solo de alimentos, cuyos establecimientos pueden ser supermercados e hipermercados. Entre éstas y el matadero existe un paso previo que es la plataforma logística, gestionada por las centrales de compra de estas grandes empresas, que desta-



Cortadoras manos y pies de los conejos
Repeladoras de patas traseras de los conejos
Extractoras de piel de los conejos
Descolgadoras patas conejos y pollos
Curvas - Piñones Cadenas
Grupos - Cadenas - Colgadores
Cepillos limpiadores cadena
Aturdidores



NOVA MEVIR, S.L.

Portugal, 3 • Pol. Ind. Les Comes • 08700 IGUALADA (Barcelona) • Tel.: 938 030 649 • Fax: 938 050 461
 mevirs@mevirs.com • www.mevirs.com

can por su gran capacidad de compra y negociación.

Analizada la cadena de valor del sector cunícola, podríamos preguntarnos de qué forma aplica cada uno de los eslabones los conceptos básicos que hemos analizado a lo largo de esta serie de artículos y en qué situación evolutiva respecto al marketing se encuentra cada una de ellas.

Desde el punto de vista del pensamiento empresarial y por tanto, de la evolución paralela del marketing, es fácil darse cuenta que el eslabón de la cadena que más se aproxima a los últimos criterios de marketing es la gran distribución. Su relación con el consumidor final y la aplicación de estrategias claramente definidas para llegar a él es la más directa. Su modelo de negocio está claramente definido y son capaces de adaptarse a las necesidades de los clientes de forma ágil. Un ejemplo de esto sería la evolución en la forma de vender la carne fresca. Hasta hace relativamente pocos años, la propuesta se dirigía al producto envasado y dispuesto en las estanterías de libre servicio. De hecho, algunas cadenas de supermercados no disponían de mostradores de venta asistida para carne fresca. Los sucesivos estudios de mercado mostraban que era prioritario para los consumidores que determinados productos como la carne fresca e incluso la fruta y verdura fresca, se despacharan por un carnicero o dependiente. No se conocen exactamente los motivos de esta preferencia, pero las encuestas demostraban que para un segmento importante de los consumidores así era. Actualmente, casi todas las cadenas de la gran distribución disponen de mostradores de venta asistida en sus establecimientos,

que principalmente en el caso de la carne fresca pueden preparar el producto a gusto del consumidor. La capacidad de compra de la gran distribución también ha hecho que su influencia se extienda hacia atrás en la cadena de distribución del sector cunícola. Evidentemente las plataformas de distribución siempre han sido un elemento clave en la logística de estas importantes empresas y desde sus inicios han formado parte de su modelo de negocio, pero si nos desplazamos todavía más hacia atrás en la cadena de valor, podemos encontrar distintas estrategias de la gran distribución respecto a sus proveedores, siendo éstos, en el caso del sector cunícola los mataderos. Así, encontramos distintas propuestas a la hora de definir el negocio de la carne de conejo por la gran distribución en relación a sus proveedores. Un ejemplo serían los mataderos que, se integran en su modelo de negocio y siguen la estrategia de la propia cadena. Si se piensa en orientación al cliente, es evidente que estos mataderos están totalmente orientados a su cliente, que como hemos comentado, es la propia cadena de distribución. La ventaja de este planteamiento es que, debido a la capacidad de venta de la cadena de distribución, el matadero puede tener asegurado su negocio, pero por otra parte, apostar mayoritariamente por un cliente que le compra una alto porcentaje de su producción puede ser peligroso si se rompe la relación comercial.

Otra estrategia de los mataderos es vender su producción sin formar parte directa del negocio de la gran distribución. Esta configuración se acercaría más al modelo tradicional y abarca desde los mataderos

Las empresas actuales siguen diferentes estrategias para adaptarse a las nuevas necesidades y mantener su competitividad, siendo la integración una de las de mayor relevancia

que también venden parte de su producción a alguna empresa de la gran distribución sin estar integrados en ella, como los mataderos que dirigen su oferta al que denominamos canal tradicional, es decir, la venta al pequeño comercio, contando para ello en muchos casos con la intermediación de un mayorista. En éste último modelo, el conocimiento de los gustos y preferencias del consumidor final por parte del matadero, también se puede dar gracias a la colaboración del mayorista o incluso mejor, del propio carnicero. El problema es que conforme vamos hacia atrás en la cadena de valor del sector cunícola, se pierde la conciencia de la necesidad de conocer bien al consumidor final. Por tanto, si bien en el matadero integrado en la gran distribución esta conciencia se la aporta la propia cadena de distribución, en el matadero que dirige su oferta hacia un mercado más tradicional se necesita un compromiso extra de la dirección en conocer a fondo al cliente final.

Si seguimos hacia atrás en la cadena de valor del sector cunícola, llegamos al nivel productivo, que resulta ser el es-

labón que, aún siendo el que tiene la máxima vinculación con el sector, se encuentra más alejado del conocimiento global del consumidor final. La mejora en las condiciones de cría del conejo, obtener la mejor calidad posible y reducir los costes de producción son las principales preocupaciones del productor de conejos, que incluso hacen que pueda desatender la actividad comercial de búsqueda de clientes, que son en este caso los mataderos. Es evidente que un productor de conejos no puede despachar directamente su producto al cliente final, ya que necesita transformarlo y por tanto, necesariamente tiene que pasar por otros integrantes de la cadena de valor para vender su producción, aunque como veremos al final del artículo, se pueden establecer colabora-

ciones que planteen alternativas para ello. También encontramos diversas tipologías de criador de conejos para carne, desde el granjero independiente, hasta el granjero que mantiene acuerdos a diferentes niveles con determinados mataderos, cuyo alcance puede llegar incluso hasta el aprovisionamiento de materias primas. A priori, puede resultar difícil que el productor conozca de primera mano y de forma objetiva las preferencias de los consumidores, pero es importante que empiece a pensar más allá de los aspectos productivos y tenga en mente que la sociedad está evolucionando y con ella el propio sector cunícola. De este modo, entender al mercado, comprender lo que necesitan los clientes y el consumidor final, puede ayudar a conocer como se debe enfocar

la cría de conejos en el futuro.

Finalmente, llegamos al primer eslabón en la cadena de valor cunícola, el proveedor de insumos, quien también adopta estrategias de acercamiento a su cliente, en este caso el productor de conejos, para atender mejor sus necesidades y por tanto, para vender más. Los proveedores de insumos tienen estructuras empresariales conformadas en diversos niveles, desde por ejemplo pequeños laboratorios o pequeñas fábricas de piensos, hasta grandes multinacionales que integran una gran diversidad de productos para ofrecer una oferta global al sector.

En el fondo, la responsabilidad de conocer al cliente final es de todos los integrantes de la cadena de valor cunícola, ya que cada intento individual de adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor, repercute posi-

Ventajas del método de inseminación COGAL

La NO utilización de productos inyectables para inducir la ovulación nos permite:

- ▶ *Reducción del riesgo sanitario*
- ▶ *Importante disminución de la mano de obra*
- ▶ *Sin riesgo de errores en la dosificación con GnRh*
- ▶ *Mejora del bienestar animal evitando el estrés de la coneja*



Teléfono 986 790 100 cogal@cogal.net

tivamente en todo el sector. El conocimiento global del entorno en el que actúa un sector, teniendo en cuenta la perspectiva del marketing, es un elemento clave para adaptarse a las necesidades de sus clientes y por tanto, conseguir productos que puedan ser demandados, logrando de este modo la evolución y pervivencia de su estructura. Analizando la cadena de valor del sector cunícola, observamos que el conocimiento del cliente final no es accesible para todos sus integrantes y, aunque hay algunos como por ejemplo la gran distribución que lo consideran como un factor clave, otros como los productores lo tienen más difícil debido a la propia estructura empresarial de su actividad, cuyos recursos se destinan mayoritariamente a obtener el mejor producto posible. Es aquí donde el papel de instituciones como el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, universidades o de las diversas organizaciones del sector cunícola, es clave en proporcionar toda la información que puedan necesitar los integrantes del sector en el conocimiento de las tendencias del mercado (Ver Cuadro 1 del segundo artículo de esta serie).

Los nuevos modelos empresariales

Las empresas actuales siguen diferentes estrategias para adaptarse a las nuevas necesidades y mantener su competitividad, aunque destacamos la integración como una de las estrategias de mayor relevancia. Existen dos tipos de integración empresarial, la horizontal y la vertical. La integración horizontal representa una perspectiva abierta a nuevas oportunidades y se basa en ofrecer un



Ejemplo de despiece de conejo fresco en bandejas, típico de las estanterías de libre servicio de la gran distribución. Elaboración Propia

determinado producto en diferentes mercados, incluso accediendo a sectores distintos al propio. Por ejemplo, una integración horizontal podría estar liderada por alguna empresa del sector cunícola que entrara en el negocio de la restauración colectiva para ampliar mercados y dirigirse a un nuevo segmento de consumidores. La integración vertical se entiende como la unión entre algunos componentes de la cadena de valor de un mismo sector, como por ejemplo, una posible unión entre un mayorista y un productor para criar y vender la carne, en base a unos requisitos concretos de producción. Este tipo de uniones crea sinergias entre las empresas y economías de escala que redundan en la generación de un mayor valor añadido al producto final. El sector cunícola tiene actualmente ejemplos de integraciones verticales que, de diferente forma y planteamiento, incluyen a distintos componentes de la cadena de valor cunícola. En cambio, las estrategias de tipo horizontal son más escasas en el sector, siendo un ejemplo típico la inclusión de empresas del sector cunícola en el sector textil a través de la venta de pieles.

A TENER EN CUENTA

Las necesidades de los clientes cambian con el tiempo y por ello, los factores que caracterizan la oferta no son siempre válidos. Las organizaciones deben ser conscientes de ello y de esta manera, las propuestas derivadas de un proceso de definición de negocio deben ser revisadas periódicamente.

Conclusiones

En el objetivo de esta serie de artículos ha sido dar a conocer a los integrantes del sector cunícola cuál es la base científica y técnica del marketing. Hemos recurrido a una redacción lo más ilustrativa posible, que facilite la comprensión de sus bases y que sobre todo ayude percibir el negocio de la cunicultura desde una óptica distinta. Se han analizado datos y se han destacado algunas fuentes de información que pueden ser de interés para sector.

El marketing no es una apuesta exacta y está sujeta a múltiples elementos que pueden hacer que las acciones derivadas de la aplicación de sus estrategias no resulten efectivas, pero siempre proporcionará más información que, tratada inteligentemente, puede contribuir a elegir el camino correcto. ♦

BIBLIOGRAFÍA

Philip Kotler, Gary Armstrong
(2008): Principios de Marketing. Ed.
PEARSON EDUCACIÓN, S.A.