



Universidad
Politécnica
de Cartagena



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
E M P R E S A

U P C T

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ``DIEGO ZAMORA, S.A.``

JAVIER ROJO LORCA

CURSO 2013/2014

DIRECTOR/ES: ANTONIO JUAN BRIONES PEÑALVER

EUSEBIO ÁNGEL MARTÍNEZ CONESA

Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de
Graduado/a en Administración y Dirección de Empresas



La realización de este trabajo se ha desarrollado bajo la tutela y dirección de Antonio Juan Briones Peñalver y Eusebio Ángel Martínez Conesa, directores de este proyecto, gracias a los cuales me han orientado, apoyado y corregido en mi labor, permitiéndome desarrollar y llevar a cabo mi TFG de la mejor manera posible, y que sin ellos no habría llegado a ser ni la mitad de lo que es, por lo que les muestro mi más grato agradecimiento.

Por otro lado debo agradecer de manera especial el apoyo recibido por parte de Emilio Restoy Zamora, Presidente del Consejo de Administración del Grupo Diego Zamora, S.A., el cual, depositó en mí su confianza y me permitió conocer datos e informaciones que no hubiera podido conseguir del exterior y me permitieron darle una mayor veracidad al trabajo y obtener una visión más real de la empresa.

Finalmente agradecer el apoyo recibido por mi familia y de todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización de este trabajo.

Por todo ello, GRACIAS

Cartagena, Abril 2014



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN (RESUMEN EJECUTIVO)	6
1.1. Objetivos	7
1.2. Justificación de la Empresa	8
1.3. Breve revisión Histórica	8
1.4. Contexto	9
1.5. Procedimiento y previsibles resultados	9
1.6. Executive Summary	9
2. HISTORIA DE LA EMPRESA	11
2.1. Origen de la Empresa	11
2.2. Evolución de la Empresa	11
2.3. Actividad Principal	12
2.4. Descripción del negocio	13
2.5. Ámbito geográfico	13
2.6. Cartera de Productos	14
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO	16
3.1. Entorno general	16
3.1.1. Dimensión Político-Legal	17
3.1.2. Dimensión Económica	21
3.1.3. Dimensión Socio Cultural	26
3.1.4. Dimensión Tecnológica	31
3.2. Entorno Específico	32
3.3. Competitividad del Sector Industrial de la Empresa	39
3.4. Principales Actividades relacionadas	43



4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO	44
4.1. Misión	44
4.2. Objetivos de la Empresa	45
4.3. Estructura Económica	46
4.4. DAFO	49
4.5. Técnicas del Perfil Estratégico	51
4.6. Matrices del Análisis Estratégico	53
4.7. Benchmarking	56
5. FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	58
5.1. Estrategias genéricas de la Empresa	58
5.2. Diversificación	59
5.3. Innovación	61
5.4. Crecimiento	62
5.5. Internacionalización	63
5.6. Operaciones y Calidad	64
5.7. Implementación de un programa integral de reestructuración de la empresa	65
(Cuadro de Mando Integral)	
5.7.1. Identificación de los factores-clave de éxito de la organización	66
5.7.2. Relaciones causa efecto entre factores	72
5.7.3. Establecimiento de los objetivos estratégicos	73
5.7.4. Elección de Indicadores	75
5.7.5. Establecimiento del CMI a nivel global	77
6. CONCLUSIONES	79
7. GLOSARIO DE TÉRMINOS	81
8. BIBLIOGRAFÍA	82



ÍNDICE DE FÍGURAS

	Página
Figura 1: Unidades de producción	13
Figura 2: Distribuidores.....	14
Figura 3: Impuestos especiales sobre bebidas espirituosas, vino y cerveza	20
Figura 4: Euros por hectolitro de alcohol puro	21
Figura 5: Variación porcentual crecimiento PBM.....	22
Figura 6: Evolución del PIB en España.....	23
Figura 7: % Deuda Española.....	23
Figura 8: Evolución histórica de la deuda pública española en % PIB.....	24
Figura 9: % Morosidad España.....	25
Figura 10: Exportaciones / Importaciones España	25
Figura 11: Proyección de población a L/P	26
Figura 12: Pirámide de Población de España.....	27
Figura 13: Hábitos de consumo de bebidas alcohólicas en España.....	28
Figura 14: Consumo de alcohol a nivel mundial.....	28
Figura 15: Consumo de vino en España	29
Figura 16: Evolución del paro	30
Figura 17: Gastos I+D en millones de €.....	31
Figura 18: Gasto en alcohol por habitante en euros en España.....	32
Figura 19: Tasa de variación IPI en % 2012/2013.....	33
Figura 20: Rentabilidad económica empresas española.....	34
Figura 21: Mercado bebidas espirituosas España	40
Figura 22: Centros productivos bebidas espirituosas.....	41
Figura 23: Estructura Organizativa Grupo Zamora.....	46
Figura 24: Perfil Estratégico DZ.....	52
Figura 25: Matriz BCG.....	54
Figura 26: Matriz McKinsey	55
Figura 27: Comparación productos	57
Figura 28: Estrategias genéricas de Porter.....	58
Figura 29: Matriz Ansoff.....	60
Figura 30: % Ventas.....	62
Figura 31: Etapas de elaboración del CMI.....	66
Figura 32: Evolución Ventas/Bº Neto en millones €.....	68
Figura 33: Relaciones causa-efecto entre factores	72
Figura 34: CMI a nivel global según FCE	77
Figura 35: CMI a nivel global según objetivos.....	78



El trabajo final de grado consiste en un Análisis de la Dirección estratégica de la empresa Diego Zamora, S.A. El trabajo va dirigido a la Comisión Coordinadora del Trabajo Final de Grado, a los miembros del tribunal examinador y a futuros alumnos del TFG.

1. INTRODUCCIÓN (RESUMEN EJECUTIVO)

El continuo interés por parte de los consumidores acerca de una vida saludable, así como un impulso sostenido hacia la implantación de un gusto por el sector Premium, seguirán siendo las influencias clave en la industria de bebidas alcohólicas española. En todo el sector en su conjunto, la previsión del BMI en cuanto a crecimiento de valor de las ventas es del 10% en 2013.

Los esfuerzos continuados de los fabricantes se centran en los bebedores jóvenes, los cuales representan su público objetivo futuro. Estos esfuerzos deberían ayudar al crecimiento, en volumen y valor de las ventas.

Esto es particularmente cierto en el caso de las industrias de cerveza y bebidas espirituosas, donde el poder de los grandes fabricantes es más obvio, y sus actividades tienen más probabilidades de influir en los consumidores. Sin embargo, la industria del vino se beneficiará de su importancia para el Gobierno y el nivel de apoyo que por lo tanto recibe.

En su conjunto, a pesar del aumento de la conciencia de la salud, las perspectivas para la industria de las bebidas alcohólicas en España son razonables. Mientras que los consumidores disminuyan en cierta medida, muchos simplemente volverán a cambiar a productos o marcas que consideren más saludables.

El vino se está promoviendo como la alternativa sana a la cerveza y a las bebidas espirituosas. La industria también ha ido eliminando de la competencia algunos aspectos de la legislación del alcohol, quedando liberadas así una mayor promoción y oportunidades de publicidad.

La previsión de BMI es que el valor de las ventas de vino aumentará en un 16% durante los próximos cinco años, gracias a los esfuerzos del gobierno y la industria, incluyendo una mayor promoción y una tendencia hacia el sector Premium.



Las bebidas espirituosas se han visto especialmente afectadas por la conciencia creciente acerca de la salud. La industria ha tratado de abordar este problema mediante la introducción de variedades de bebidas espirituosas aromatizadas, que atraen a jóvenes bebedores, y poniendo un mayor énfasis en los espirituosos blancos, como el vodka y el ron, que generalmente se consumen como “trago largo”, y por lo tanto son percibidos como de menor grado alcohólico.

En última instancia, el BMI considera que los cambiantes hábitos de consumo y actitudes se traducirán en una disminución en las ventas de algunas variedades de espirituosos tradicionales, más que una disminución en el sector de bebidas espirituosas en general. Por tanto, se espera un pequeño aumento en las ventas en términos de valor durante el periodo de previsión.

1.1. OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo fin de Grado consiste en llevar a cabo un análisis de los factores estratégicos y el desarrollo de la planificación relativa a la política empresarial tanto en su ámbito interno como en su ámbito externo que puedan afectar a la empresa Diego Zamora, S.A., (en adelante DZ).

Con este enfoque se analizará la situación actual y su relación con el consumo de vinos y bebidas espirituosas, así como las tendencias de la demanda. Dentro de este entorno económico se evaluará el sector español, Europeo y Mundial, concretando en potenciales ahorros sectoriales y plan de eficiencia de una empresa de la rama de explotación y comercialización de este sector.

Todo ello con el objetivo de obtener los siguientes resultados:

- Describir la historia de la empresa, desde su origen hasta la actualidad, incluyendo la actividad que lleva a cabo, junto a los productos que comercializa y su ámbito de aplicación.
- Análisis del entorno en el que se realiza la actividad de la empresa, teniendo en cuenta competidores, y otros factores externos.



- Análisis interno, en donde se refleja la misión y objetivos de la empresa, teniendo en cuenta el DAFO, que nos permita poder solventar las posibles debilidades y amenazas, y poder afianzar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.
- Analizar sus estrategias genéricas, su diversificación, sus avances tecnológicos, y la internacionalización que ha llevado la empresa en los últimos años.
- Por último, poder dar una conclusión sobre la situación estratégica de la empresa, y todas las mejoras que puedan servir a mejorar su funcionamiento tanto de forma interna como externa.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La elección de esta empresa se enmarca en analizar un grupo empresarial ligado históricamente a la ciudad de Cartagena, y el cual ha apostado por mantener su sede en su ciudad de origen, no como han llevado a cabo otras muchas grandes empresas.

Esto tiene como referente positivo, poder brindar trabajo a los ciudadanos de la ciudad y poder contribuir en lo máximo posible a la tierra en la que se inició este negocio, como contrapartida a una zona geográfica la cual ha sido desde hace muchos años destiladora de licores a partir de la herencia del ``Licor Mirabilis``.

Otro de los motivos que me han llevado a elegir esta empresa como objeto de estudio es su capacidad por apostar por marcas Premium, las cuales tienen mucha repercusión internacional, y están logrando grandes reconocimientos a nivel mundial. Todo esto conlleva a que sea Líder en crecimiento mundial entre los licores Premium.

1.3. BREVE REVISIÓN HISTÓRICA

El Grupo Zamora, S.A., es una empresa familiar que elabora y comercializa licores y vinos de alto valor añadido, orientada a la creación y desarrollo de marcas Premium en sus categorías.

Con una fuerte distribución nacional propia, y una red de socios y colaboradores a nivel internacional, se enfoca en satisfacer las necesidades de los consumidores, sus clientes, así como la de sus accionistas a largo plazo.



1.4. CONTEXTO

Sin duda alguna, uno de los estandartes empresariales de la Región de Murcia es el Grupo DZ. Un pilar fundamental en la economía regional que cuenta con el añadido de ser una empresa familiar de las más consolidadas y ya no sólo en Murcia, sino en el resto del país y el panorama internacional.

1.5. PROCEDIMIENTO Y PREVISIBLES RESULTADOS

La metodología o procedimiento a llevar a cabo será un análisis de esta empresa, comprobando las estrategias que se están llevando a cabo. El resultado al que queremos llegar con todos estos procedimientos es comprobar que esta empresa está desarrollando una actividad eficiente y de forma correcta.

1.6. EXECUTIVE SUMMARY

The continued interest from consumers about healthy living and sustained momentum towards the implementation of a taste for the premium sector will remain the key influences in Spanish alcoholic beverage industry. Across the sector as a whole, the prevision of BMI according to the value of sales growth is 10% in 2013.

Continued efforts of the manufacturers focus on young drinkers, who represent your target audience future. These efforts should help growth in volume and value of sales.

This is particularly true in the case of industries of beer and spirits, where the power of large manufacturers is more obvious, and their activities are more likely to influence consumers. However, the wine industry will benefit from its importance to the government and the level of support it receives.

Overall, despite the increasing awareness of health, the outlook for alcoholic beverage industry in Spain are reasonable. While consumers decline to some extent, many will simply return to change products or brands they consider healthier.

The wine is being promoted as the healthy alternative to beer and spirits. The industry has also been eliminated from the competition law aspects of alcohol, being released and further promotion and advertising opportunities.



BMI forecast is that the value of wine sales will increase by 16% over the next five years, thanks to the efforts of government and industry, including further promotion and a trend toward premium sector.

Spirits have been particularly affected by the growing awareness about health. The industry has attempted to address this problem by introducing varieties of flavored spirits, which attract young drinkers, and placing greater emphasis on white spirits, such as vodka and rum, which is usually consumed as "long drink", and therefore are perceived as lower alcohol content.

Ultimately, the BMI believes that changing consumer habits and attitudes will lead to a decrease in sales of some varieties of traditional spirits, rather than a decrease in the spirits sector in general. Thus, we expect a small increase in sales in value terms during the forecast period.

The objective of this work is to degree conduct an analysis of all the strategic factors and the development of strategic planning on company policy both in their internal and their external environment that may affect the company Diego Zamora, S.A.

With this approach we analyze the current situation and its relation to the consumption of wine and spirits, as well as demand trends. Within this economic environment sector will be evaluated Spanish, World and European, specifying in potential savings plan sector and efficiency of a company's operating and marketing arm of the industry.



2. HISTORIA DE LA EMPRESA

2.1. ORIGEN DE LA EMPRESA

Desde tiempos muy antiguos, antes mismo de la conquista de la antigua España en 209 a.c., existía una fuerte tradición de producir licores, místicamente orientada a Nova Cartago, área que circunda la actual Cartagena. El licor producido era derivado de frutas cítricas, plantas aromáticas y otras frutas de la región. Sus conquistadores llamaron esta deliciosa bebida "Liquor Mirabilis" (Licor Maravilloso), y luego se inició su exportación a Roma para banquetes especiales.

En el primer cuarto del S.XX una pequeña fábrica construida en la ciudad mediterránea de Cartagena producía un licor que descendía directamente del Licor Mirabilis. La compañía fue fundada por los hermanos Diego, Ángel y Josefina Zamora Conesa, junto al marido de la última, Emilio Restoy Godoy. Sus creadores tuvieron un comienzo difícil, pero con gran dedicación consiguieron que Licor 43 fuera el más consumido en el sureste de España. La empresa, que comenzó como Diego Zamora S.A, continúa siendo enteramente propiedad de esta familia.

Licor 43 fue creado a principios de siglo en Cartagena, sobre la base de una fórmula y tradición milenaria de licores, que se puede basar desde la época Romana. En 1945, dos hermanos y su cuñado, se unieron para crear una empresa con el fin de elaborar y comercializar Licor 43, inicialmente a nivel nacional y, posteriormente, en el mundo.

2.2. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

En los años 50 lideró las ventas en toda la Península Ibérica, posición que mantiene todavía, siendo aún en la actualidad el líder de ventas de su categoría en el mercado español. Desde el principio los fundadores fueron pioneros en España en el uso de técnicas publicitarias de promoción. Innovaron utilizando anuncios en prensa, radio, televisión, cine, incluso vehículos como soporte para su comunicación.

Como resultado de este gran logro, en los 60 los tres empresarios vieron cumplido el sueño de lanzar su producto a mercados internacionales y popularizar la marca más allá de la Península Ibérica.





Hasta los años 70, el enfoque de la empresa fue la elaboración y comercialización de Licor 43. A partir de los 70, se inició un proceso de diversificación, tanto en marcas (lanzamiento de ginebras y zumos de frutas), como a nivel internacional, comenzando la comercialización en Europa y América.

En el año 1999, se decide la entrada en el mundo de los vinos Premium, con la compra de la bodega de Rioja Ramón Bilbao. En los años siguientes, se adquirió Albariño Mar de Frades y se creó la bodega de Ribera de Duero Cruz de Alba.

Asimismo, en estas fechas, se creó la estructura de comercialización en España, Zadibe, con una Joint Venture con Bodegas Osborne y, posteriormente, con Maxxium SL.

A partir de 2003, se acelera el proceso de internacionalización de la empresa, con un fuerte esfuerzo inversor para estar presentes en más de 60 países. Asimismo, se adquirió la marca Villa Massa, (Limoncello Italiano Premium líder en el sector), y participación en la marca de Ron Matusalem, tras la finalización de la distribución de Ron Brugal en el año 2009.

Esto se concretó en 2010, con la adquisición de Pacharán Zoco (líder absoluto del mercado) y bodegas Palacio de la Vega, así como la creación de la marca de Rueda Monteblanco de Ramón Bilbao. En marzo de 2014 se puso fin a la distribución de productos con Grupo Campari, poniendo fin al acuerdo que ambas empresas mantenían.

Actualmente, Grupo Zamora se mantiene como compañía totalmente familiar, en su tercera generación, y es un grupo diversificado en el mundo de licores Premium, con presencia en más de 60 mercados y con un portafolio de marcas con gran potencial de crecimiento y una muy buena evolución.

2.3. ACTIVIDAD PRINCIPAL

La empresa Diego Zamora, S.A., es una empresa que se dedica a la fabricación y distribución de vinos y licores. Su actividad SIC es 2082, la cual está englobada en la industria alimentaria (20) y cuya clave específica (82) que se refiere a Vinos y Bebidas Alcohólicas.

En cuanto a su clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), tiene el código 1101, referido a Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas.



2.4. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El Grupo Zamora es una empresa familiar que elabora y comercializa Licores y Vinos de alto valor añadido, orientada a la creación y desarrollo de Marcas Premium en sus categorías, tanto dentro como fuera de España.

En su tercera generación, esta empresa 100% familiar mantiene una definida política de inversión en el desarrollo de Marcas Premium a largo plazo. Grupo Zamora trabaja en productos y marcas de alto valor añadido y con una excelente relación calidad/precio.

Pensando siempre desde el cliente hasta el producto, este grupo empresarial se caracteriza por su mentalidad de marketing y mercado globales, y por su creencia en las relaciones con socios, como base para la creación y el desarrollo de sus marcas en este mercado global actual.

2.5. ÁMBITO GEOGRÁFICO

Grupo Zamora tiene una visión claramente internacional, con un enfoque hacia la creación de Marcas Premium globalmente reconocidas. Está presente en los 5 continentes, englobando un total de 78 mercados.

El Grupo Zamora cuenta con varias unidades de producción repartidas en el territorio nacional y fuera de nuestras fronteras.

España



Italia



Rep. Dominicana



Figura 1: Unidades de producción. Fuente: DZ

En España, encontramos unidades de producción de Licor en Cartagena, Orense y Navarra, mientras que la producción de vino se lleva a cabo en Pontevedra, Ribera del Duero, Rueda, La Rioja y Navarra.

En Italia, en la provincia de Sorrento se lleva a cabo la producción de los productos de la marca Villa Massa.

Por último en la República Dominicana, se lleva cabo la producción del Ron Matusalem.

En cuanto a sus distribuidores podemos clasificarlos en las siguientes categorías:

- | | |
|---------------------|-------------------|
| - América del Norte | - América Central |
| - América del Sur | - Caribe |
| - Europa | - África |
| - Oceanía | - Asia |

Figura 2: Distribuidores. Fuente: DZ

2.5. CARTERA DE PRODUCTOS

Grupo Zamora trabaja en productos y marcas de alto valor añadido y con una excelente relación calidad/precio.

Para ello, Grupo Zamora se estructura en base a dos divisiones: Vinos y Licores

Licores

Licor 43	Ron Matusalem
Pacharán Zoco	Villa Massa
Tilford	Tilvodk
Orujos y Licores El Afilador	



En cuanto a los vinos encontramos las siguientes marcas:

Ramón Bilbao	Cruz de Alba
Mar de Frades	Volteo
Palacio de la Vega	

Por otro lado el Grupo DZ, a través de Zadibe S.L.U (Zamora Distribuciones de Bebidas) lleva a cabo la distribución de los siguientes productos, además de los mencionados anteriormente:

Tequila José Cuervo: Es el tequila más consumido de España con una cuota de mercado del 47%

Tequila 1800: Un tequila de lujo producido con 100% agave azul, cosechado en ranchos familiares y embotellado en la cuna del tequila, en la Rojeña, Jalisco, México

Martin Miller’s: Ginebra Premium

Drambuie: Licor de whisky escocés

Gressy: Clásica crema de whiskey irlandés

Berezko: Pacharán Premium de Navarra

El Grupo empresarial DZ, apuesta por la producción y distribución de marcas Premium, entendiéndose por Premium, según John Quelch, profesor en Administración de Empresas en la Harvard Business School, como aquel que combina “una excelente calidad, altos precios, distribución a través de canales de más calidad y una moderada inversión en publicidad”.



3. ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR

La empresa es un sistema abierto lo que significa que está en continua interacción con su entorno y de dicha interacción depende que la empresa sobreviva y crezca. La empresa para desarrollar su actividad debe conocer su entorno.

Podemos considerar el entorno como todo aquello que está fuera de los límites de la empresa o bien como el conjunto de elementos externos a la organización que son relevantes para su actuación. Por tanto, podemos considerar que el entorno como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización y donde la empresa desarrolla su actividad.

Podemos hablar de dos tipos de entornos: entorno general o genérico y entorno específico.

Hablamos de entorno general al conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico, mientras que entorno específico como aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de empresas, que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad.

3.1. ENTORNO GENERAL

El estudio del entorno general requiere de un cierto método que permitirá la formulación del diagnóstico externo. Siguiendo al Profesor Bueno Campos, proponemos que el primero sea abordado teniendo en cuenta, diferentes niveles (descendiendo de los genéricos a lo particular), cuatro dimensiones (Análisis PEST):

Político-legal	Económica
Socio-cultural	Tecnológica

Cada una de las cuales será identificada por un determinado número de factores o variables explicativas y que sirven de referencia para elaborar el diagnóstico correspondiente.



3.1.1. DIMENSIÓN POLÍTICO LEGAL

Los factores político-legales establecen las reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas. Será relevante el análisis de la política económica y las previsiones a nivel general como sectorial por lo que habrá que analizar la fiscalidad vigente y prevista para las empresas.

El sector de las bebidas espirituosas es importante para los consumidores, para los productores y para el sector agrícola. Las medidas aplicables al sector de las bebidas espirituosas deben contribuir a alcanzar un nivel elevado de protección de los consumidores, a evitar las prácticas engañosas y a la consecución de la transparencia del mercado y de la competencia leal.

Mientras tanto, la industria española del vino va a tener que enfrentarse a cambios y nuevos retos a lo largo de los próximos años, ya que tanto la CE como el Gobierno Español, siguen estudiando medios para modernizar el sector.

Para los productores de vino del país, estos debates son de gran importancia, ya que los subsidios que la industria ha recibido en los últimos años no han podido evitar que los vinos españoles sean objeto de una creciente presión competitiva por parte de los vinos “Nuevo Mundo”, tanto en el mercado interior como en el internacional.

Ante la disminución del consumo de vino en términos de volumen y el aumento de las importaciones, la CE ha señalado la necesidad de actuar, y está debatiendo la supresión de las medidas de apoyo que permitan estimular a los productores no competitivos a abandonar el sector. España es el mayor beneficiario de la financiación de la CE, la cual tiene por objeto mejorar la producción vitícola y protegerse de nuevos competidores a nivel mundial.

En materia de Impuestos Especiales, el estado español introduce modificaciones en la imposición sobre las bebidas alcohólicas que forman parte del ámbito objetivo del Impuesto sobre Productos Intermedios y del Impuesto sobre Alcohol y Bebidas Derivadas, elevando su tributación en un 10%, constituyendo, por tanto, una fuente relevante de ingresos tributarios para la Hacienda española.



Además, debe tenerse muy presente que esta imposición constituye también un importante instrumento al servicio de la política sanitaria.

Vamos a analizar los distintos impuestos que gravan el alcohol:

Por una parte el **Impuesto sobre el Vino y Bebidas Fermentadas**, el cual según la armonización comunitaria de los I.I.EE. de fabricación fue la que obligó a que a que diversos estados miembros de la UE, que no lo tenían, introdujeron este impuesto en sus ordenamientos nacionales, pero permitió establecer un tipo impositivo cero.

Pues haciendo uso de esta armonización, la LIE, con el fin de no agravar los problemas del sector vitivinícola en España, estableció un tipo impositivo de 0€ por hectolitro, para todos los productos objeto de este impuesto.

Por otro lado el **Impuesto sobre Productos Intermedios**, que son aquellos que nos están comprendidos dentro del ámbito del Impuesto sobre la Cerveza, ni el Impuesto sobre el Vino y las Bebidas Fermentadas.

Hasta el 31 de diciembre de 1996 estos productos estaban sometidos en España al mismo tipo de gravamen cualquiera que fuera su graduación alcohólica.

A partir de entonces se establecen tipos impositivos distintos a los productos intermedios según la graduación:

- Productos Intermedios con grado alcohólico volumétrico adquirido <15% vol. 33,32€ por HL.
- Los demás >15% vol. 55,53€ por HL.

En canarias también existe este impuesto, pero su tipo impositivo es inferior: 26,09€ y 43,47€ respectivamente.

Por último el **Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Derivadas**, el cual es el impuesto más importante de todos los impuestos sobre las bebidas alcohólicas, desde el punto de vista de la recaudación.



Este impuesto somete a tributación al alcohol, como tal, así como el contenido en las bebidas derivadas de alcoholes naturales (destilados, aguardientes, licores, etc.).

En la actualidad el tipo impositivo es de 830,25€/HL de alcohol puro, para la Península y las Islas Baleares. Pero en Canarias, el tipo impositivo establecido es mucho inferior, 649,66€/HL de alcohol puro.

Como se puede observar, en comparación con los otros tipos impositivos establecidos para los productos sujetos al impuesto especial del alcohol, este impuesto sobre las bebidas derivadas es muy superior, pues aquí se puede pensar que este impuesto es el más coherente de todos los que recaen sobre el consumo de bebidas alcohólicas, si en realidad tal consumo se considera nocivo y lo que se pretende es desincentivarlo.

Cabe destacar que existen tipos impositivos más reducidos, en el marco de los regímenes especiales de destilación artesanal y de cosechero, pues así lo establece la normativa comunitaria.

Este tipo impositivo de 830,25€/HL se aplica tanto:

- Alcohol etílico
- Todas las bebidas derivadas

En cuanto a las reformas que afectan a las bebidas alcohólicas, encontramos la entrada en vigor de la Ley 12/2012 que prevé una modificación por la cual se prohíbe la publicidad de bebidas con graduación alcohólica superior a 20 grados por medio de la televisión, y por otro lado también queda prohibida la publicidad de bebidas alcohólicas con graduación alcohólica superior a 20 grados en aquellos lugares donde esté prohibida su venta o consumo.

La contribución total de la industria de bebidas alcohólicas a los ingresos de los gobiernos europeos es de 32.000 millones de euros (equivalente a aproximadamente el 20% del presupuesto de la UE en 2012).

Europa todavía tiene oportunidades de crecimiento sostenible. Sigue siendo uno de los mercados de bebidas espirituosas más importantes del mundo, y es el hogar de productos de fama mundial.



Figura 3: Impuestos especiales sobre bebidas espirituosas, vino y cerveza. Euros por Hectolitro puro de Alcohol, Enero 2013. Fuente: Spirits Europe

En España los ingresos de los impuestos especiales, y del IVA se estiman en 3.600 millones de euros:

- Los ingresos del IVA se estiman en 1.400 millones de euros donde la mayor parte de estos ingresos del IVA se genera en el sector de la hostelería.
- Los ingresos totales de impuestos especiales sobre bebidas alcohólicas es de 872 millones de euros.
- Los ingresos derivados de la producción y las ventas de bebidas alcohólicas son de aproximadamente 1.400 millones de euros.

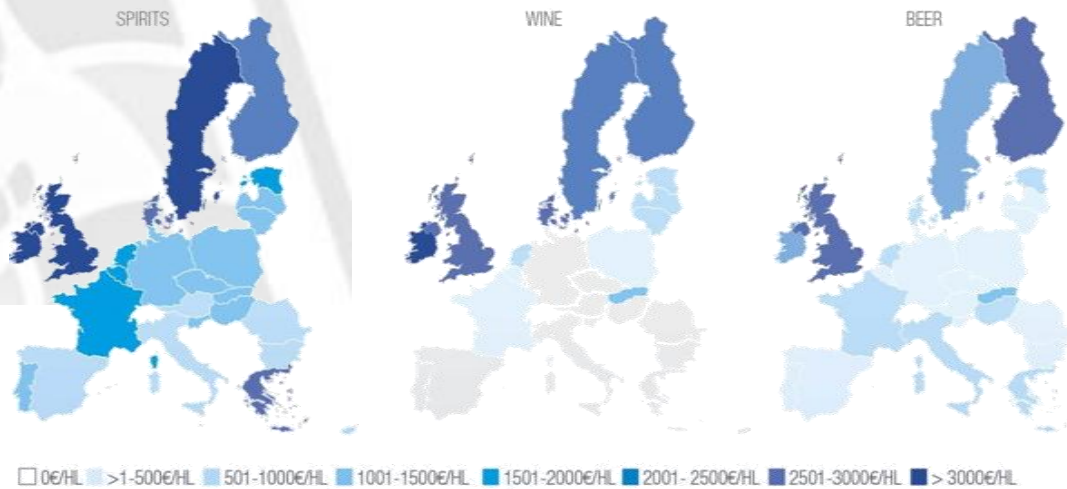


Figura 4: Euros por Hectolitro de Alcohol Puro, Mayo 2013.

Fuente: Ernst & Young

Como se puede observar España es uno de los países de la UE que menos impuestos recauda por bebidas alcohólicas, donde se refleja que es en el Norte de Europa donde se producen grandes ingresos por estas bebidas, en cambio en el sur se producen el caso contrario, también debido a un nivel de vida muy inferior de estos países.

3.1.2. DIMENSIÓN ECONÓMICA

Analizando la dimensión económica, vamos a considerar determinadas variables las cuales nos van a proporcionar una visión objetiva de cómo se encuentra la economía mundial y nacional, tales como PIB, PBM, nivel de endeudamiento, tasa de morosidad, deuda total y la balanza comercial.

Por un lado la economía a nivel internacional se debilitó considerablemente durante el 2012. Un número creciente de países desarrollados, especialmente en Europa, han recaído nuevamente en recesión, mientras que otros, agobiados por los problemas de su deuda soberana, la han profundizado.

Es así que muchos países desarrollados se encuentran atrapados en una espiral negativa caracterizada por alto desempleo y débil demanda agregada, compuesta por austeridad fiscal, elevada carga de deuda pública y existencia de fragilidad financiera.

Los problemas económicos de los países desarrollados están afectando a los países en desarrollo y a las economías en transición a través de una menor demanda por sus exportaciones y mayor volatilidad en los flujos de capital y precios de materias primas.

De esta manera, la perspectiva para los próximos dos años está caracterizada por la incertidumbre y los riesgos de una mayor desaceleración.

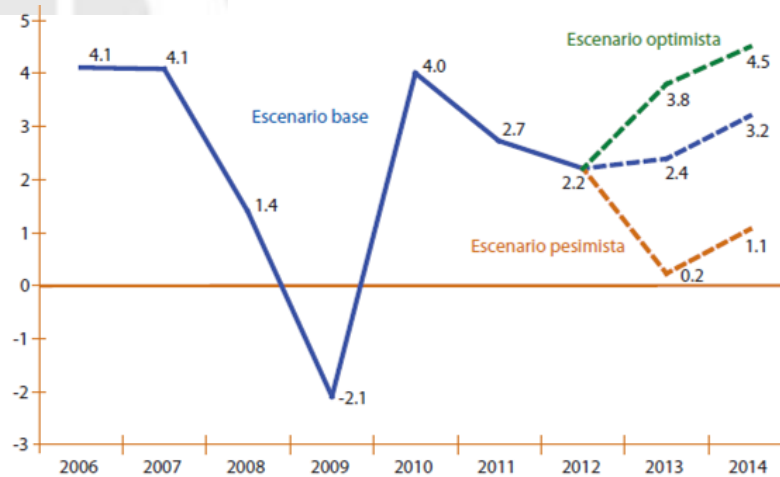


Figura 5: Variación porcentual crecimiento PBM. Fuente: DAES/Naciones Unidas

En este contexto, se espera que el crecimiento del Producto Bruto Mundial (PBM) alcance un crecimiento del 3,2% en 2014. Con esta moderada trayectoria de crecimiento económico, muchas economías no serán capaces de recuperar las fuertes pérdidas de empleo causadas por la Gran Recesión.

Situándonos en España, nuestra economía se ha visto muy afectada por los desarrollos anteriores, pues los desequilibrios que había acumulado en la fase de auge la hacían particularmente vulnerable a cambios en las condiciones macroeconómicas y financieras o en las propias expectativas sobre la continuidad de ese ciclo expansivo. La crisis financiera internacional precipitó la corrección de los excesos inmobiliarios y de endeudamiento del sector privado que caracterizaron la etapa de alto crecimiento que precedió a la recesión.

El deterioro del escenario macroeconómico y, de manera singular, del empleo incidió muy negativamente sobre las finanzas públicas y sobre la situación de las entidades financieras cuyos balances mostraban una mayor exposición al riesgo inmobiliario.

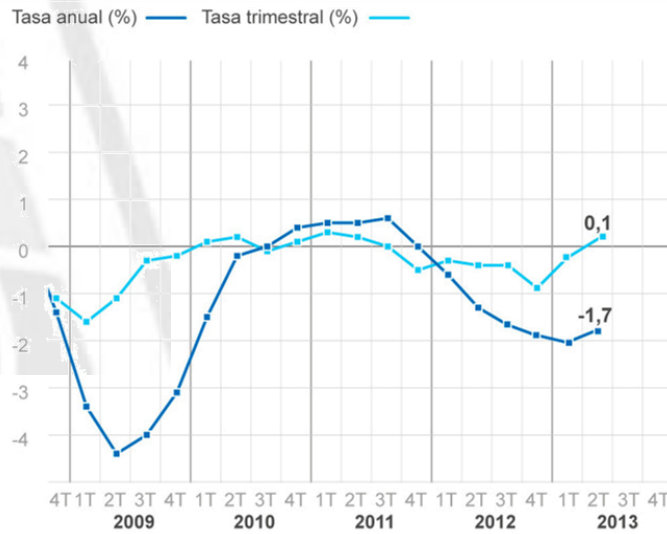


Figura 6: Evolución del PIB en España. Fuente: INE

En el último año la economía española salió en el tercer trimestre de la recesión técnica, con un crecimiento del 0,1% registrado en el tercer trimestre, donde la economía española entra en positivo tras nueve meses de contracción y dice adiós a la llamada recesión técnica, después de dos años y medio.

La siguiente variable a analizar es la deuda, abarcando tanto la deuda pública como privada. Podemos observar la distribución de la deuda total de la economía española en el siguiente gráfico:

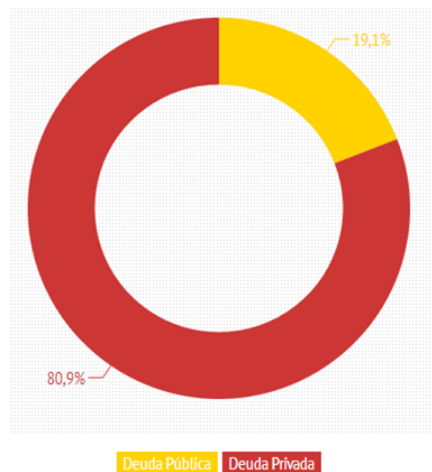


Figura 7: % Deuda Española. Elaboración Propia a partir de datos del Banco de España

Como se refleja, existe una gran desigualdad en cuanto a deuda, ya que la deuda privada acapara casi toda la deuda total, mientras que la deuda pública es solo una pequeña porción del total.

No es cierto que el sector público tenga un peso excesivo en la economía española, al menos en términos relativos, pues tanto el gasto como los ingresos públicos en España han sido hasta ahora inferiores a los de las grandes economías de la Zona Euro.

El problema del déficit público es endémico en la Zona Euro pero no tanto en España que es el país, entre las grandes economías europeas, que mejor venía respetando el criterio de déficit recogido en el Tratado de Maastricht.

Podemos observar como la deuda pública española, ha alcanzado el nivel más alto desde hace 100 años, por lo que resume la preocupante situación en la que nos encontramos.

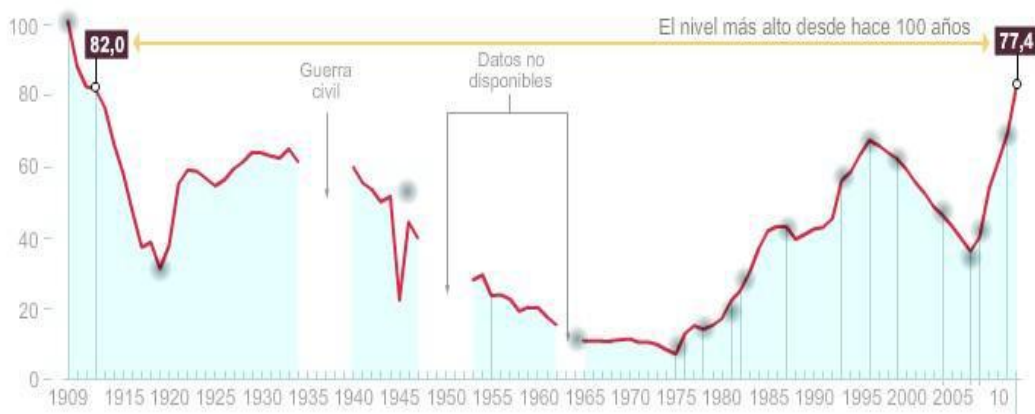


Figura 8: Evolución histórica de la deuda pública española en % PIB. Fuente: INE

A esto hay que añadir el endeudamiento de las familias en nuestro país, en cual se está reduciendo debido a un motivo claro, que los bancos no dan préstamos y créditos a las personas, por un parte por la gran morosidad que se está dando, y por otra porque aún quedan muchos prestamos que pagar.

Por lo que esto conlleva a que los bancos no presten dinero a las familias y se reduzca el endeudamiento, ya que al no dar préstamos nuevos, lo que se está satisfaciendo son los préstamos ya existentes, y por lo tanto se reducen.

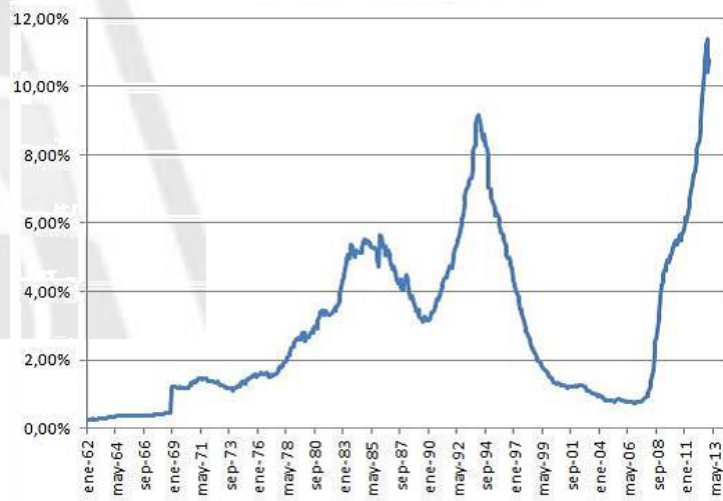


Figura 9: % Morosidad España. Fuente: INE

La última variable a analizar es la balanza comercial, destacando que en la Unión Europea, la industria de bebidas espirituosas es el primer exportador mundial. El valor anual de estas exportaciones alcanza los 5.400 millones de euros anuales. Las bebidas espirituosas suponen, de este modo, una contribución positiva de 4.500 millones de euros a la balanza comercial de la UE.



Figura 10: Exportaciones / Importaciones España en millones de euros.

Fuente: Secretaria de Estado de Comercio.

Esta evolución sitúa a España en el 17º país más exportador del mundo, en el mismo puesto que India, según datos de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Los espirituosos más consumidos en España provienen de otros países, lo que da a entender la gran relevancia que tienen las importaciones en este sector. Este gran peso de la importación hace que la balanza comercial de las bebidas espirituosas sea tradicionalmente negativa. A pesar de esta relevancia de la importación, hay que destacar que el 42% de las exportaciones de bebidas con alcohol corresponden a bebidas espirituosas.

3.1.3. DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL

En este apartado se incluye la situación del mercado laboral, tasas de desempleo, hábitos de consumo, pirámide de edades y tendencias demográficas que afectan de manera directa la cantidad de posibles clientes y/o población afectada por los servicios de la empresa y las que afecten al modo de consumir esos productos ofertados.

Si se mantuvieran en un futuro las actuales tendencias demográficas, la propia estructura de la población de España nos llevaría a un escenario de pérdida progresiva de habitantes en las próximas décadas.

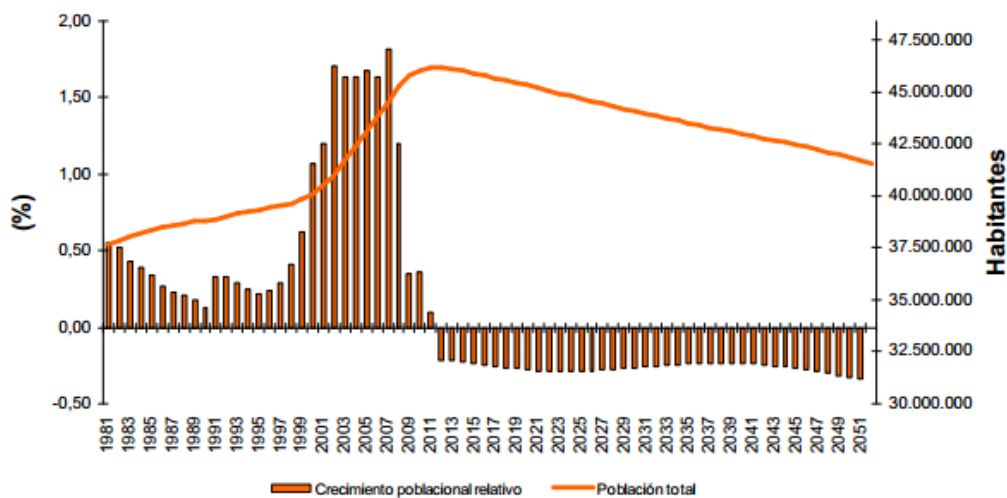


Figura 11: 1981-2001, Estimaciones inter-censales de Población; 2002-2012; Estimaciones de la población actual; 2012-2052, Proyección de Población a Largo plazo. Fuente: INE

Así, en el año 2022 España contaría con 45,1 millones de habitantes, un 2,5% menos que en 2012. Y en 2052, la población de España se cifraría en 41,6 millones, un 10% menos que en la actualidad.

Observamos un alto crecimiento del año 1999 hasta el 2013, donde posteriormente las previsiones futuras no reflejan buenas perspectivas, lo que puede dar lugar a una reducción de futuros clientes potenciales. Concretamente, en 2052 el grupo de edad de mayores de 64 años se incrementaría en 7,2 millones de personas (un 89%) y pasaría a constituir el 37% de la población total de España.

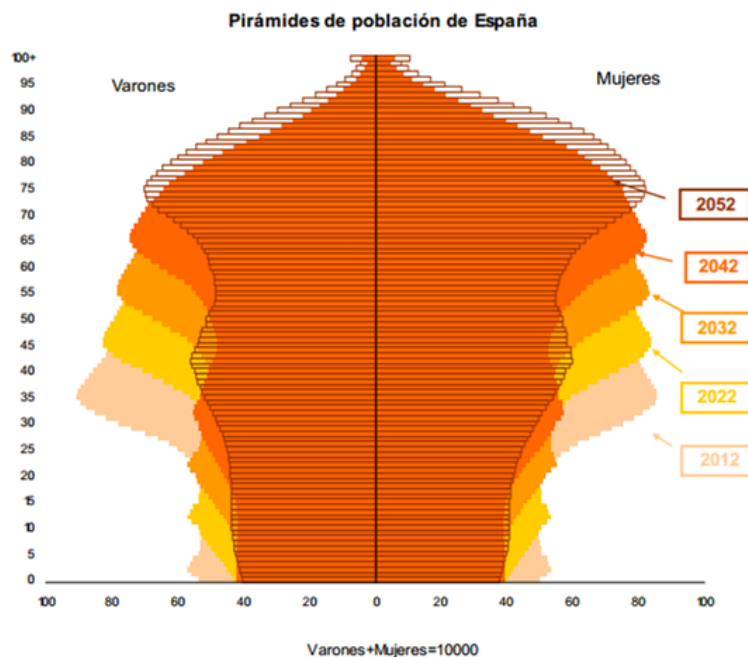


Figura 12: Pirámide de Población de España. Fuente: INE

Esto refleja que un incremento de la edad media de la población, conllevará una disminución del consumo.

En total la persona promedio en el mundo bebe 6,1 litros de alcohol al año y lo que más se consume son las bebidas espirituosas, seguidos por la cerveza y el vino.

Las ventas domésticas de bebidas alcohólicas están significativamente influenciadas por el número de turistas que visitan España, mientras que los consumidores españoles han comenzado a reducir el consumo de alcohol debido a su preocupación por la salud.

En el siguiente gráfico observamos los hábitos de consumo de las distintas fuentes de alcohol disponibles en el mercado en nuestro país:

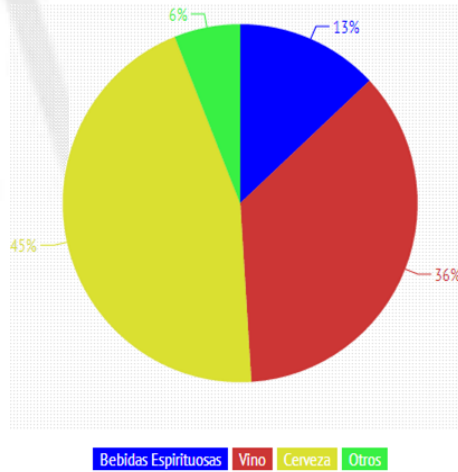


Figura 13: Hábitos de consumo de bebidas alcohólicas en España. Fuente: OMS

El consumidor español es exigente y marquista. Hace una apuesta clara por la calidad.

El Patrón de Consumo en España es el denominado Mediterráneo, marcado por el consumo social y controlado, lo que propicia que no se den apenas casos de consumo abusivo, según el Ministerio de Sanidad en España el 96,6% de los españoles consumen de forma responsable.

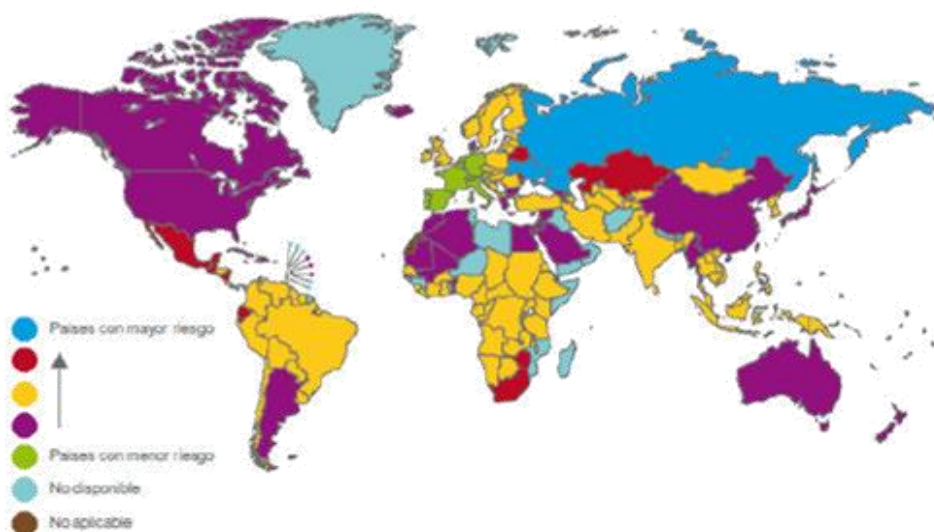


Figura 14: Consumo de alcohol a nivel mundial. Fuente: FEBE

España tiene la segunda tasa más baja de consumo de riesgo de Europa, con un 5%, al mismo tiempo que se encuentra en la media de abstemios, dado que el 33% de la población no bebe alcohol. El consumo se reparte a lo largo de la semana y el consumo máximo es de dos bebidas en cada ocasión.

La realidad en España es la de un gran productor y menor consumidor. El consumo de vino en nuestro país ha venido reduciéndose desde hace más de dos décadas de forma prácticamente constante y continuada sin verse influido por períodos de crisis o de bonanza económica. En los últimos 10 años, esta reducción ha alcanzado el 41%.

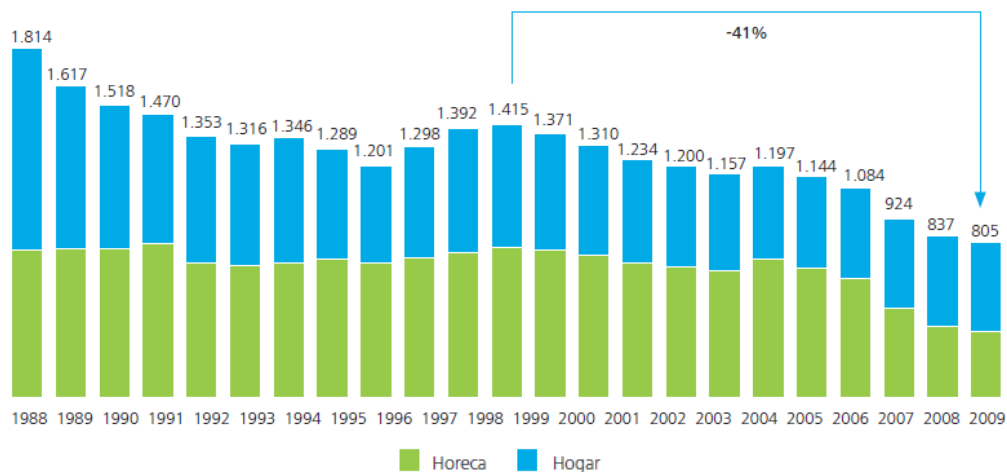


Figura 15: Consumo de vino en España (millones de litros).

Fuente: OEMV/Análisis Deloitte

Sin embargo, no todo el sector del vino ha decaído, ya que los vinos con DO se han mantenido constantes durante los últimos años, incluso con evoluciones positivas, con lo que es la única categoría que incrementó sus ventas en 2012, con un crecimiento del 2,1% en volumen y del 2,2% en valor. Aspecto muy positivo para DZ, ya que todos sus vinos cuentan con DO.

El incremento del consumo de vinos con Denominación de Origen se ha concentrado sobre todo en el canal de alimentación, con casi un 4%, ya que en el canal de hostelería ha permanecido prácticamente estable.

Por otro lado vamos a analizar la tasa de Paro aportada por la EPA, según el INE, en el cual observamos que el año 2013 se cierra en negativo para el mercado laboral español, por un lado ha caído el paro respecto a 2012, pero no porque los desempleados estén encontrado trabajo, sino porque se retiran del mercado laboral y porque salen del país.

Además, los empleos que quedan son cada vez más precarios y aumenta el número de parados en la situación más difícil, el desempleo de larga duración.

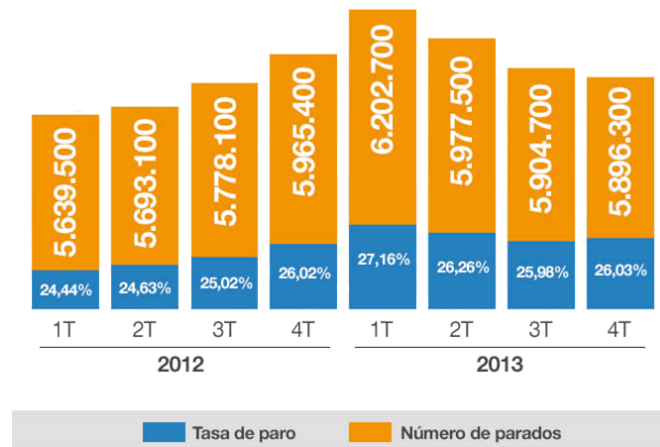


Figura 16: Evolución del paro. Fuente: Publicación IV Trimestre EPA (INE)

El desempleo mundial continúa muy elevado, especialmente entre las economías desarrolladas, siendo la situación en Europa la más apremiante, alcanzando en 2012 un record de casi 12% en la zona euro, con un incremento de más de un punto porcentual durante el último año.

La situación más problemática es en Grecia y España, donde más de un cuarto de la fuerza laboral no tiene trabajo. Sólo algunas pocas economías en Europa, como Austria, Alemania, Luxemburgo y los Países Bajos registran bajas tasas de desempleo, en torno al 5%.

La Industria de bebidas espirituosas es un importante creador de riqueza y empleo en nuestro país, capaz de generar un volumen de negocio valorado en más de 7.000 millones de euros y crear más de 170.000 puestos de trabajo, directos e indirectos.

El empleo directo generado por el sector de bebidas espirituosas supone alrededor de 7.000 puestos de trabajo. Esta cifra representa el 1,7% del empleo total de la industria agroalimentaria. El indirecto, por su parte, alcanza los 164.000, debido a la enorme influencia que tiene esta industria en la generación de empleo en los sectores de la hostelería y el turismo, que son la primera industria del país.

3.1.4. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Un elemento fundamental que marcará el desarrollo de la empresa será el desarrollo tecnológico existente y previsible en el entorno geográfico donde esté implantada, y cómo dicho desarrollo se adapta a las necesidades de la empresa. En este sentido son factores relevantes, tales como el nivel de inversión en I+D, políticas de I+D+i, etc.

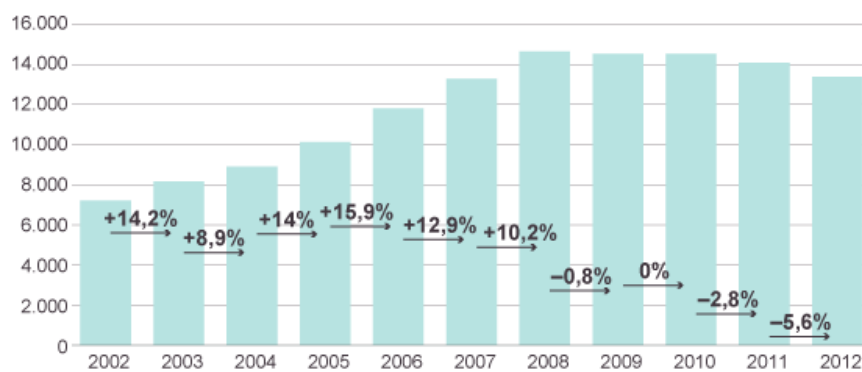


Figura 17: Gastos I+D en millones de €. Fuente: INE

En la gráfica anterior observamos como el gasto en investigación y desarrollo descendió, en total, un 5,6% respecto a 2011.

Es necesario llevar a cabo políticas de I+D, ya que aquí no se gasta si no que se invierte, para que podamos asegurar un buen futuro, y es por eso que en el sector de la alimentación se tienen que llevar a cabo constantes acciones que permitan que el sector no decaiga.

En nuestro sector el envase ofrece numerosas posibilidades para la innovación de las bebidas, permitiendo la adaptación a las exigencias del mercado y una gran diferenciación, lo que puede llevar al aumento el valor de sus exportaciones.

3.2. ENTORNO ESPECÍFICO

Son los factores que configuran el mercado concreto al que se dirige la empresa y el ámbito y escenario en el que tiene que llevar a cabo sus objetivos, para ello utilizaremos las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Se trata de una herramienta de marketing estratégico especialmente útil para analizar el mercado del proyecto empresarial y definir una estrategia adecuada para poder abordarlo.

Según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

PRIMERA FUERZA COMPETITIVA – ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Para poder analizar la amenaza de nuevos competidores en el sector en el cual se encuentra DZ vamos a analizar determinadas variables que provocarán la entrada de nuevos competidores.

Tasa de Crecimiento

Para analizar este aspecto se ha tomado como variable el gasto medio por habitante en bebidas alcohólicas en España:

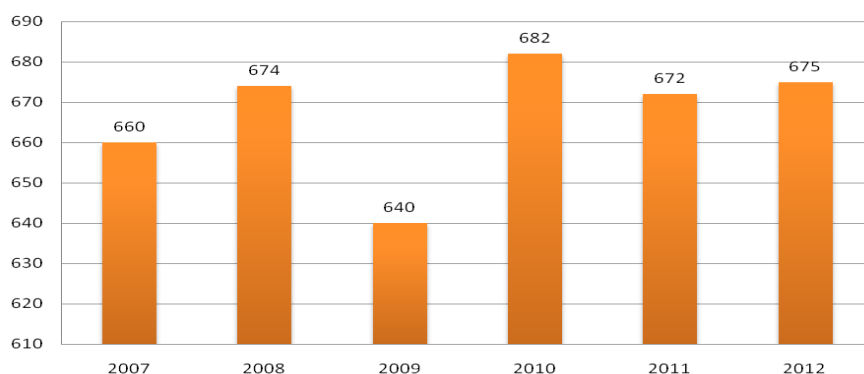


Figura 18: Gasto en alcohol por habitante en euros en España. Fuente: FMI /EAE

En la última variación conocida en España el crecimiento es muy tenue, apenas del 0,48%, con un gasto medio de 667 euros en los últimos años, con un crecimiento del sector del 0,8%.

Por otro lado vamos a analizar el Índice de Producción Industrial (IPI) del sector de las bebidas, el cual muestra que, tras sufrir oscilaciones durante el segundo semestre del año, presenta una producción a diciembre de 2013 de un 5,03% superior en comparación con el mismo mes de 2012, por lo que presenta una tasa de crecimiento media del 0,28% con respecto al año anterior.

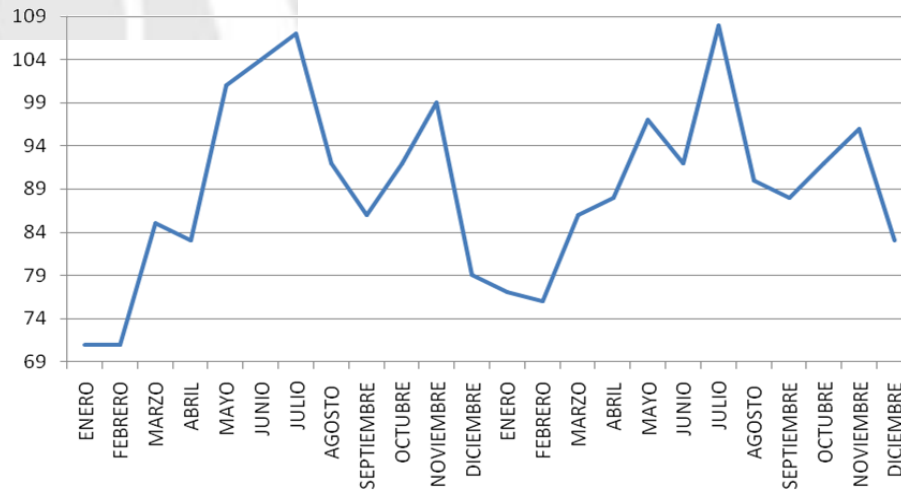


Figura 19: Tasa de variación IPI en % 2012/2013. Fuente: INE

Tras comprobar la tasa de crecimiento del sector y el índice de producción industrial específico del sector, sus datos reflejan que se trata de un sector que se encuentra estancado debido a su pequeño crecimiento, causado en parte por la disminución del consumo y de la presión fiscal.

Tasa de rentabilidad del sector

Puede decirse que Alimentación y Bebidas es un sector rentable y que ha sabido reaccionar ante la crisis. El índice de rentabilidad económica en 2011 alcanzó el 8,3%, mientras que la rentabilidad financiera mejoró al 9,2%.

El sector de las bebidas alcohólicas es un sector muy atractivo. En 15 años la rentabilidad del sector ha sido de un 10,98% anual, un dato por encima de la media del S&P 500.

En el primer semestre del 2013, la rentabilidad media obtenida de las compañías españolas reflejaba tan sólo un 3,6% (3,9% en el mismo periodo del año anterior).

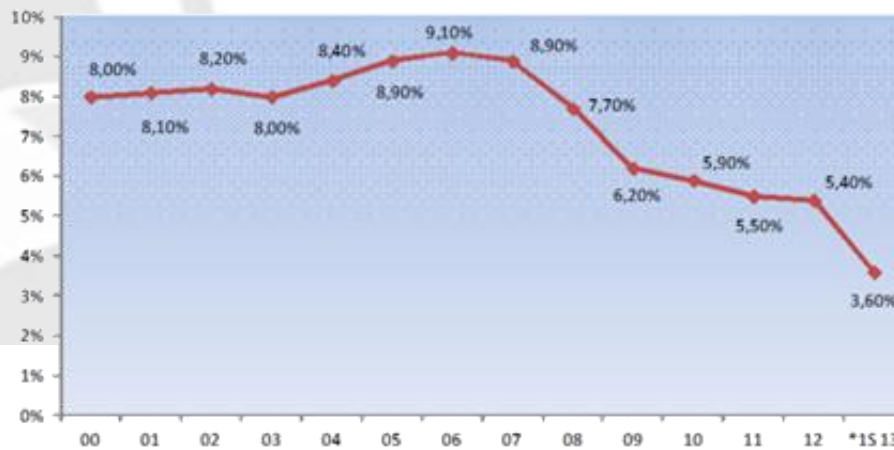


Figura 20: Rentabilidad económica empresas españolas. Fuente: BDE /EADA

La persistencia de esta situación generará inevitablemente una pérdida de competitividad que quedará reflejada en la disminución de la facturación y de los beneficios. Se trata de un círculo cerrado que sólo se diluirá en el tiempo a partir del momento en que nuestra economía empiece a crecer.

Invertir en empresas del sector de las bebidas alcohólicas ha resultado ser bastante rentable, pues la mayoría de estas empresas superan la rentabilidad media del mercado en el largo plazo. Este sector parece muy atractivo, además de por su rentabilidad pasada, por su buenas perspectivas.

Barreras de entrada

La fidelidad de marca, ya que mientras en el sector de la alimentación pierde fuerza la marca y la gana el precio o “valor”, en las bebidas alcohólicas la marca mantiene su fuerza, lo que supone una gran barrera de entrada. Esto dificulta que muchas empresas que quieran entrar a competir tengan que realizar grandes inversiones para dar a conocer su marca.

El sector alcohólico tiene varias barreras de entrada y dos de ellas “obligan” a las empresas del sector a adquirir otras marcas en vez de crearlas de cero, por lo que las empresas con marcas consolidadas tienen una ventaja competitiva clara.



El primer motivo es que en este sector sí importan las marcas. El otro motivo es casi exclusivo de este sector y es muy interesante. Las bebidas necesitan varios años de envejecimiento y alguien que empiece de cero va a necesitar aguantar muchos años hasta que consiga vender su primera botella.

En este aspecto DZ tiene una ventaja importante con otras empresas del sector, ya que se trata de una empresa instalada hace muchos años, y tiene un amplio margen.

Las economías de escala, son una importante barrera de entrada a este sector, ya que al tratarse de empresas consolidadas estas también llevan a cabo grandes producciones y distribuciones de sus productos, con lo que obtienen una reducción en sus costes.

Otro factor que disuade la entrada de nuevos competidores a este sector es la presencia de altos requerimientos de capital, entendida como la necesidad de invertir recursos financieros elevados para poder competir, ya que no solo se necesita de grandes instalaciones, maquinaria, personal cualificado, sino que debido a esta sociedad tan marquista, es necesario llevar a cabo una gran inversión en publicidad para dar a conocer las marcas, hablando de cantidades que rondan los millones de euros, por lo que no cualquier empresa puede entrar a competir en este sector, a pesar de que en los últimos años se ha producido un descenso en inversiones.

Por su parte DZ y su filial ZADIBE, están apostando fuerte por la publicidad de sus productos con inversiones crecientes de capital.

Parece ser que esta fuerza competitiva nos refleja que nos encontramos en un sector que no tiene grandes crecimientos en nuestro país, y en el que se necesita de grandes inversiones para competir en el, por lo que la solución queda en el mercado internacional, por lo que en este sector existen barreras de entrada suficientemente importantes para limitar el acceso al mercado de nuevos competidores.

SEGUNDA FUERZA COMPETITIVA – GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

A medida que haya menos empresas compitiendo en el sector, menor rivalidad existirá y mayor será la rentabilidad del mismo. La competencia es cada vez más dura. No estamos en un momento en el que aumente el número de empresas competidoras, sino al contrario.

En el sector que se mueve DZ, existe un gran número de empresas familiares que cada vez son menos ya que el crecimiento de las sociedades multinacionales, hacen muy difícil su continuidad.

Por lo que es una ventaja, debido a que muchas empresas están desapareciendo al no expandirse globalmente, y se están quedando obsoletas en innovación y desarrollo por falta de capital.

Hay que tener en cuenta el nivel de crecimiento del mercado, ya que cada vez son más las empresas que están absorbiendo a otras, y quedándose con una gran parte del mercado.

La rivalidad es dura, ya que se está compitiendo ante gigantes del sector a nivel internacional, ya sea porque ofrecen productos de competencia o por ofertar productos sustitutivos, entre los que podemos destacar:

Diageo	Pernod Ricard	Bacardi
Varma	Maxxium	Luis Caballero
Osborne	Garvey	Suntury (Beam)
Brown Forman	García Carrión	Barceló
Torres	Bardinet	González Byass

Diageo se consagró como la empresa más reconocida y poderosa del mundo al ocupar el 1^{er} y 2^{do} lugar con dos de sus marcas más comerciales como Smirnoff y Johnnie Walker, respectivamente, por lo que en este aspecto DZ tiene que llevar a cabo acciones que le permitan escalar en el sector.



Otra variable a tener en cuenta son las barreras de salida del mercado, ya que obliga a las empresas a permanecer en la industria operando, y no pueden diversificar en otros mercados debido a los malos resultados económicos.

En general, el número de competidores en el sector es bastante amplio por lo que más intensa es la rivalidad, lo que da lugar a un sector que refleja una baja rentabilidad, en el que se innova y se apuesta por marcas emergentes y de calidad o están destinados a fracasar.

TERCERA FUERZA COMPETITIVA – NUEVOS PRODUCTOS

La siguiente fuerza es la existencia o entrada de productos sustitutivos. La aparición de este tipo de productos supone una disminución de las expectativas de rentabilidad del sector, presionando sobre la rivalidad de las empresas.

Existe una gran sensibilidad del cliente a sustituir el producto, ya que existe una gran variedad de productos alcohólicos y también no alcohólicos.

El sector de las bebidas no alcohólicas ha presentado un repunte importante en la oferta de productos sustitutos. Hoy en día, el consumidor dispone de una larga serie de productos para satisfacer su sed: agua mineral embotellada, agua mineral con gas, agua mineral con esencias de frutas, zumos naturales embotellados, zumos artificiales en polvo, limonadas, té de varios sabores, bebidas gaseosas, etc. Años atrás, cuando no existía tanto sustituto, este sector ofrecía rentabilidades mayores.

Por otro lado un claro sustituto alcohólico al vino y a las bebidas espirituosas es la cerveza, donde el precio es un factor clave, suponiendo el 45% del consumo total de bebidas alcohólicas en España y en el que el sector cervecero continúa siendo clave en el panorama agroalimentario y económico nacional.

CUARTA FUERZA COMPETITIVA – PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

La cuarta de las fuerzas competitivas es el poder de negociación de los clientes. Un mercado no será atractivo cuando los clientes estén bien organizados, cuando el producto tiene varios o muchos sustitutos o cuando el producto no es muy diferenciado.



La diferenciación o exclusividad del producto es una fuerza competitiva muy importante, ya que permite que las empresas del sector tengan un mayor poder de negociación sobre los clientes, debido a que se tratan de productos con unas características inigualables por otros productos, por lo que los clientes si quieren hacerse con ellos tendrán que pagar los precios fijados por las empresas.

En este aspecto DZ se caracteriza por ofertar productos de gran calidad, también llamados Premium, con una amplia cuota de mercado.

Otro aspecto es el volumen de compra de los clientes, las compras de los clientes son muy diversas, aunque en la mayoría de las compras los particulares compran pocos productos, estos tienen poco poder de negociación, en cambio donde si se produce un mayor poder de negociación es en la compra en grandes cantidades realizadas por empresas, donde juega un papel importante Horeca.

La existencia de sustitutivos da lugar a que los clientes puedan elegir entre una gran cantidad de productos ofertados, y tener que reducir precios, ya que existe una infinidad de marcas y productos diferentes, por lo que los clientes compraran el producto de acuerdo a sus gustos y bolsillo.

Nos encontramos en un sector con una competencia altísima, ya que existen miles y miles de marcas y tipos de bebidas alcohólicas, lo cual refleja que al tener los consumidores un alto poder de negociación, las empresas obtienen bajas tasas de rentabilidad.

QUINTA FUERZA COMPETITIVA – PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios que cobran y sobre el nivel de servicio que ofrecen en el mercado. En general, si los proveedores disfrutan de un alto poder de negociación, menor será la rentabilidad del sector.

El primer aspecto a tener en cuenta es el grado de concentración, en el que tenemos que diferenciar por un lado el mercado del vino, en donde DZ tiene en sus marcas sus propios viñedos por lo que el poder de negociación es prácticamente nulo.



Por otro lado el mercado de bebidas espirituosas, en la cual los proveedores si tienen un mayor poder negociación, debido a que DZ tiene que adquirir materias primas para la elaboración de sus productos, y todo ello con productos de primera calidad, por lo que se produce un mayor grado de concentración, y pérdida de rentabilidad.

Por otro lado la presencia de productos sustitutos, en el que este aspecto si puede ser una desventaja, debido a que utiliza unas materias primas concretas, y no sería fácil encontrar una sustitución para la elaboración de sus productos.

3.3. COMPETITIVIDAD DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA EMPRESA

El Sector en España está compuesto por negocios familiares, pequeñas empresas y microempresas que compiten en armonía con grandes multinacionales que operan a nivel mundial.

Los fabricantes de bebidas espirituosas tienen repartidas sus industrias a lo largo de la geografía española, siendo en su mayoría (un 83%) PYMES. No obstante, a pesar de la diversidad en su estructura empresarial, existe un importante nivel de concentración. Los cinco grupos principales controlan alrededor del 69% del valor de mercado.

La industria española de bebidas alcohólicas está dominada por grandes empresas multinacionales, tales como las bodegas españolas García Carrión y Miguel Torres, líderes en el mercado del vino español.

Mientras tanto, el mercado de las bebidas espirituosas está relativamente concentrado, siendo los dos principales productores Diageo y Pernod Ricard, teniendo el 51% de cuota de mercado. Otros participantes clave en el sector de bebidas espirituosas incluyen las marcas blancas de los supermercados privados (9,2%), Bacardi (7,3%) y Osborne España y Cía. (5,7%), Los pequeños productores de espirituosos locales comprenden el resto del mercado.

Vamos a analizar la competitividad del entorno del Grupo DZ, primero analizando por un lado el mercado de las bebidas espirituosas, y por otro lado el mercado del vino, ya que son los dos ámbitos que abarcan:

Bebidas espirituosas

En el campo de las bebidas alcohólicas y los licores, la empresa DZ tiene claro cuáles son algunos de sus competidores, más antiguos y mejor posicionados. Entre estos se encuentra el Whisky.

Sin embargo, DZ tiene como objetivo lanzar bebidas nuevas las cuales lleguen a posicionarse como lo son sus competidores directos. Es por esto que en el mercado, hoy por hoy existe una clara diferenciación de marca entre el whisky y los licores.

El mercado de las bebidas espirituosas se encuentra repartido de la siguiente forma:

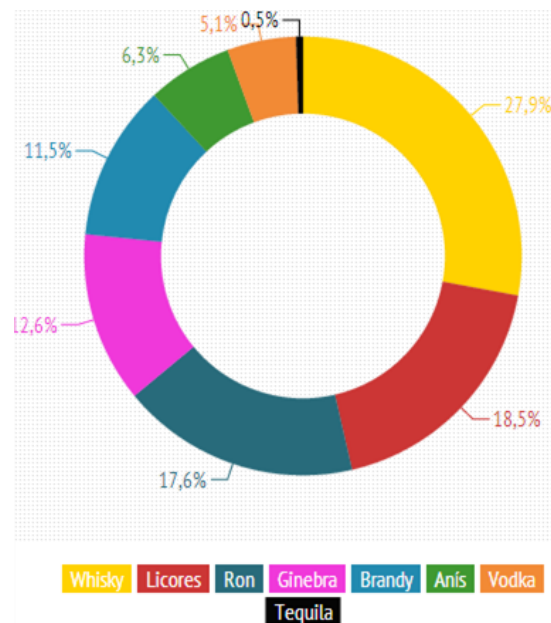


Figura 21: Mercado bebidas espirituosas España. Fuente: Nielsen

Observamos como productos como el Whisky aparece como la principal bebida espirituosa consumida en España, con el 27,9% del total. El whisky encabeza el Ranking de ventas en volumen, por delante del ron, el brandy, la ginebra, el anís y el vodka.

Si atendemos a la procedencia de las bebidas espirituosas comercializadas en España, tal y como señalan los datos publicados por el Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria, podemos concluir que un 48,4% del total corresponden a producción nacional.

A esta producción hay que sumar las bebidas espirituosas procedentes del resto de países de la Unión Europea para su comercialización y distribución a través de fábricas o depósitos fiscales en España, y las importadas desde terceros países.

El sector de bebidas espirituosas nacional produce aproximadamente unos 200 millones de litros de bebidas espirituosas al año. Para generar esta producción se vale de importantes volúmenes de materias primas de origen agrícola. Así, una parte considerable de las frutas, y gramíneas que se cultivan en nuestro país se destina a la elaboración de bebidas espirituosas. A modo de ejemplo, cabe señalar que en España se destinan a la elaboración de bebidas espirituosas más de 4 millones de hectolitros de vino y alrededor de 78 millones de kilos de cereales.

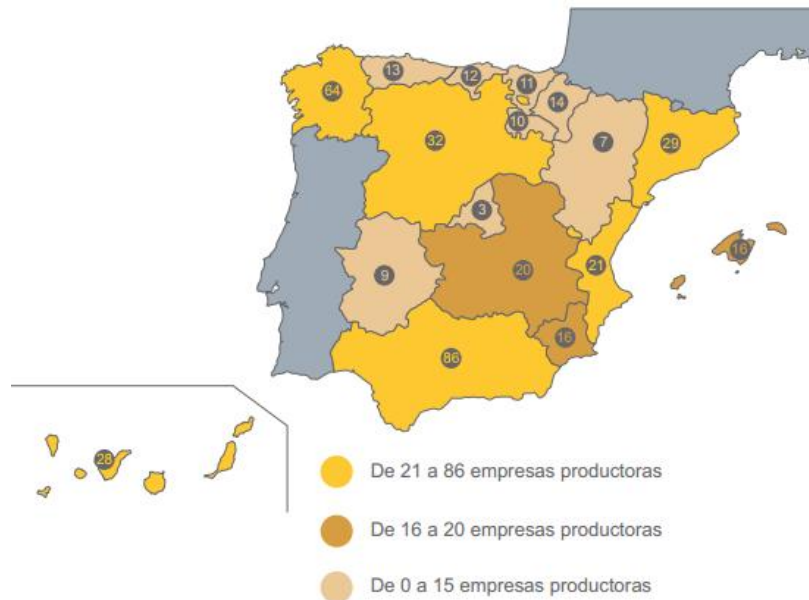


Figura 22: Centros productivos bebidas espirituosas. Fuente: AEAT

En nuestro país, de acuerdo con los datos de la Agencia Tributaria, existen censados 391 centros productivos de bebidas espirituosas, con un gran reparto por toda la geografía nacional, situándose mayoritariamente en las Comunidades Autónomas de Andalucía, Galicia, Castilla y León, y Cataluña.



Vino

La situación geográfica, las diferencias climáticas y la variedad de los suelos, hace de la Península Ibérica y nuestras islas un lugar privilegiado para la producción de vinos de características muy distintas. Se cultiva viñedo en la totalidad de las 17 Comunidades Autónomas en las que se divide el país, si bien cerca de la mitad de la extensión total se encuentra en Castilla y La Mancha, la zona geográfica con mayor extensión del mundo dedicada a su cultivo, seguida de Extremadura, Valencia, Castilla y León, Cataluña, La Rioja, Aragón, Murcia y Andalucía.

España cuenta con 85 zonas de producción de vinos de calidad con Denominación de Origen Protegida (DOP), de ellas:

- 67 son con Denominación de Origen
- 2 con Denominación de Origen Calificada
- 6 son Vinos de Calidad con Indicación Geográfica
- 10 son Vinos de Pago

Del total de zonas de producción el 51,1% producirá vinos tintos y rosados y el 48,9%, vinos blancos.

Se estima que algo más de 4.000 bodegas elaboran en España vinos tranquilos, espumosos y de licor. Son, por lo general, de pequeño tamaño y su capital es mayoritariamente de origen español, de tipo familiar, mientras que un gran número están constituidas como cooperativas agrarias.

Entre las principales empresas del sector, con más de 100 millones de euros de facturación, se encuentran las siguientes:

Freixenet	García Carrión	Codorniu	Arco Wine Invest
Domecq Bodegas	Miguel Torres	Grupo Faustino	Félix Solís Avantis



Los mercados del vino y productos vitivinícolas han sufrido una gran transformación en 2012 que en nuestra mano está poder aprovechar. De una situación de excedentes en muchos años previos, hemos pasado a una situación mundial percibida como de falta de vino.

Podemos destacar La Rioja como la D.O. más demandada, seguida de Ribera y Valdepeñas, los cuales producen el 37,8%, el 8,6% y el 6,8% de la producción del mercado español, respetivamente.

El sector muestra un enorme dinamismo. El grado de concentración es relativamente elevado, estimándose que los cinco primeros grupos acaparan una cuota conjunta de casi un 28% del mercado. La penetración de capitales extranjeros entre los primeros operadores no es muy importante, aunque sí se van extendiendo los acuerdos con empresas del sector en otros países para mejorar la capacidad de comercialización mundial, como también aumentan las alianzas entre comercializadores para afrontar conjuntamente le fuerte proceso de internacionalización en que está metido el sector español del vino.

3.4. PRINCIPALES ACTIVIDADES RELACIONADAS

El grupo DZ, está conformado por un grupo de empresas con la misma filosofía, la producción y distribución de marcas Premium en el sector del Vino y las bebidas alcohólicas. Por destacar alguna actividad diferente, permitir utilizar la marca Licor 43 en un nuevo sector como el de los chocolates, dando licencia a la empresa mexicana Turín para la elaboración y comercialización de bombones de chocolate rellenos con dicho licor.



4. ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO

En este punto vamos a desarrollar la parte de la estrategia interna de la empresa, la cual conlleva una serie de apartados que describen como se encuentra la empresa en sus órganos internos.

4.1. MISIÓN

El Grupo Zamora es una empresa familiar que elabora y comercializa licores y vinos de alto valor añadido, orientada a la creación y desarrollo de Marcas Premium en sus categorías. Con una fuerte distribución nacional propia, y una red de socios y colaboradores a nivel internacional, se enfoca a satisfacer las necesidades de los consumidores, de sus clientes, así como la de sus accionistas a largo plazo.

Para ello hay que facilitar servicios eficientes creando oportunidades para la mejora de la competitividad de los clientes e impulsando el desarrollo económico del entorno, dentro de un marco de crecimiento sostenible.

En cuanto a la visión el Grupo Zamora quiere ser una reconocida empresa de referencia por la creación y desarrollo de marcas de licores y vinos Premium a medio y largo plazo, a través de una fuerte red de distribución nacional y una importante y extensa red de socios en los mercados fundamentales de exportación. Asimismo, se quiere hacer de Licor 43 una marca global, líder en el segmento de licores Premium.

Para ello presentan los siguientes valores:

- Mentalidad enfocada al medio y largo plazo.
- Transparencia y ética empresarial, tanto interna como externamente.
- Trabajo en equipo y con mentalidad de compromiso con nuestros socios.
- Enfoque a la eficacia en la gestión y calidad total.
- Creencia en el valor de la marca y la distribución como núcleo y motor del negocio.
- Cultura de compromiso y desarrollo de las personas.



4.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Ofrecer productos y servicios seguros, competitivos, capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Cumplir con la legislación que sea aplicable a las actividades, procesos y servicios de la organización, así como otros requisitos que la compañía pudiera suscribir voluntariamente.
- Aplicar la prevención, adecuada a la evolución de los riesgos y la tecnología, dando lugar a un nivel de Seguridad Alimentaria, Calidad y respeto al Medio Ambiente, que permita crear un valor duradero de la empresa en el mercado.
- Prevenir y reducir la contaminación del entorno, promoviendo su protección y el uso equilibrado de los recursos naturales.
- Actuar con responsabilidad ética y laboral en todas sus actividades.
- Fomentar en todos los miembros del grupo, no sólo el cumplir con los requisitos establecidos, sino la idea de mejora continua, optimizando los recursos de las empresas, informándoles y formándoles en función de sus actividades.
- Fomentar el dialogo, la participación y la comunicación dentro de la organización.

4.3. ESTRUCTURA ECONÓMICA

El grupo bodeguero de vinos y licores DZ ha reorganizado su estructura societaria atendiendo a las diferentes áreas de actividad en las que opera: vinos, licores y distribución.

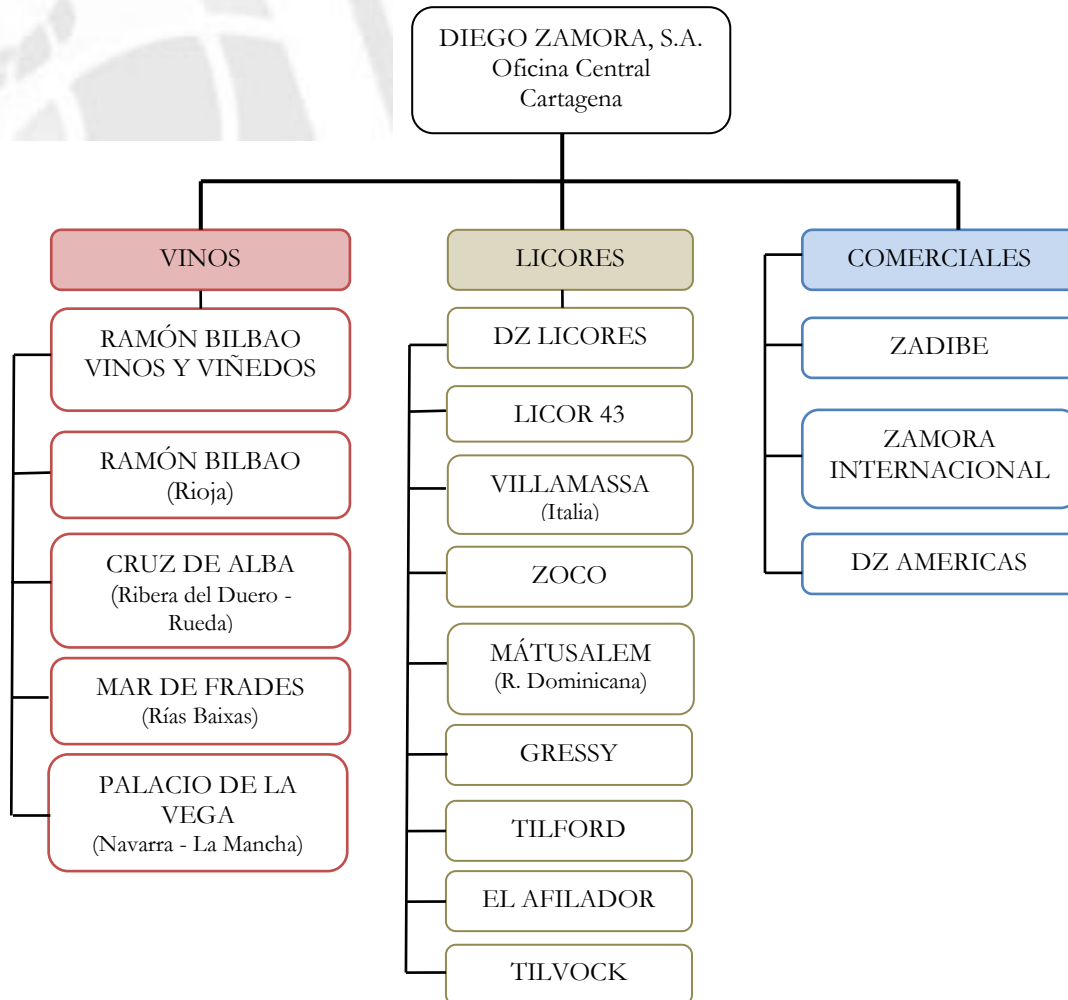


Figura 23: Estructura Organizativa Grupo Zamora. Fuente: Emilio Restoy Zamora

Esto se denominó ``Proyecto Agrupa``, persiguiendo mejoras operativas:

Por un lado, garantiza la separación de los riesgos asociados a cada una de ellas, logra una gestión unificada y centralizada de la cartera de participaciones e incrementa las sinergias económicas.

Por otro, el grupo persigue ofrecer una mejor percepción externa y facilitar su crecimiento garantizando una estructura flexible que permita futuras entradas o sinergias con socios externos.



De ese modo, la sociedad principal DZ queda como gestora de acciones y servicios generales del grupo (separada de la actividad industrial); y segrega su actividad en tres sub-holding, el liderado por la nueva DZ Licores, que se convierte en cabecera de la división licorera del grupo, el de la división vitivinícola, liderado por Ramón Bilbao Vinos y Viñedos y por última la comercial, encargada de distribuir los productos a nivel nacional e internacional.

En el caso de DZ Licores aglutina la parte elaboradora del grupo (Licor 43 y otros), así como las participaciones que el grupo tiene en las empresas Matusalem (ron), Villa Massa (licores italianos) y El Afilador (orujos gallegos).

Junto a ésta, operará como sub-holding para la rama vitivinícola Ramón Bilbao Vinos y Viñedos; que acaba de ampliar su capital social con aportación de las acciones de las respectivas bodegas que integra.

De ella dependerán por tanto las bodegas:

Ramón Bilbao (DOC Rioja)
Mar de Frades (DO Rías Baixas)
Cruz de Alba (DO Ribera del Duero y DO Rueda)
Palacio de la Vega (DO Navarra y Tierra de Castilla)

El grupo cartagenero concentra en esta división de negocio el 30% de su facturación, estimada en unos 100 Millones € para 2010, y tiene perspectivas de crecimiento para 2014, tras los últimos proyectos de las Bodegas Monte Blanco, en Rueda, con una inversión de 2,8 Millones € y adquisiciones realizadas de las Bodegas Palacio de la Vega, comprada a Pernod Ricard.



Así, prevé comercializar 7,2 Millones de botellas en 2014, un 31% en los mercados internacionales. De ese volumen total, el 65% corresponden a vinos con DOC Rioja, donde opera su principal filial, Bodegas Ramón Bilbao, que acabará el año con una facturación de 21 Millones €, un 32% por exportaciones.

También su bodega de Rías Baixas, Mar de Frades, ha realizado mejoras aumentando su capacidad de fermentación en 200.000 litros y tiene previsto instalar una nueva línea embotelladora el próximo año.

Desaparece por tanto de la estructura la sociedad Ambrosio Velasco (elaboradora del pacharán Zoco y los vinos Palacio de la Vega), que previamente ha separado sus líneas de actividad y las ha integrado en Diego Zamora (pacharanes y otros licores) y Bodegas Rozam (vinos de Navarra), sociedad que modifica su denominación por la de Bodegas Palacio de la Vega.

En el ámbito comercial mantiene la estructura en torno a Zamora Distribución de Bebidas, S.L., también conocida como ZADIBE, que se encarga de la producción y comercialización de licores y vinos Premium en España y Zamora Internacional para las exportaciones.

El grupo tiene unas ventas consolidadas en torno a los 100 millones de euros y una deuda financiera neta prácticamente nula lo que le permite financiar con recursos propios sus planes de inversión, así como estudiar posibles oportunidades de crecimiento dentro de su sector.

En este sentido, el pasado año estrenó sus nuevas instalaciones y sede corporativa en Cartagena, en las que ha duplicado su capacidad productiva hasta los 12 M de botellas, tras un desembolso de 15 Millones €. De cara a 2014 las previsiones son de fuerte crecimiento internacional y mantenimiento en el mercado nacional.



4.4. DAFO

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de la organización. Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, y las amenazas y las oportunidades pertenecen al ámbito externo.

Fortalezas

- El capital humano, ya que cuentan con la suerte de contar con un grupo de hombres y mujeres comprometidos, ilusionados por alcanzar metas comunes.
- Un grupo de profesionales cualificados, en constante formación, con la capacidad de adaptarse a los nuevos retos que van surgiendo en su camino.
- Cuentan con operadores con capacidad de inversión e iniciativa.
- Gran experiencia en el tráfico de Licores
- Toda su cartera de productos son Premium
- Cultura de gestión focalizada en el cliente y en la captación de nuevos mercados.
- Organización: Experiencia y profesionalidad del equipo
- Adquisición de nuevas marcas con gran presencia internacional
- Excelente ubicación, debido a que la Región de Murcia cuenta con una de las mejores infraestructuras en red vial, para el transporte de las mercancías.
- Know-How de las exportaciones.



Amenazas

- Pérdida de fuentes de financiación externas, a causa de la crisis económica en la que se encuentra el país en la actualidad.
- Aparición de nuevos competidores.
- Incremento del consumo de marcas blancas.
- La inestabilidad política que se vive en nuestro país
- Riesgos climatológicos para la producción de vinos y licores
- Aumento de impuestos al consumo de alcohol
- Competencia a través del precio

Oportunidades

- Nueva localización de infraestructuras a las afueras del entorno urbano, mediante la construcción de la nueva fábrica en Los Camachos (Cartagena).
- Obtención de recursos por diferentes fuentes de financiación, como subvenciones.
- Oportunidades de financiación privada.
- Nuevos productos
- Globalización a nuevos mercados
- Crear fidelidad con los clientes mediante promociones
- La zona de ubicación no cuenta con un proveedor de este nivel y tipos de producto.
- Demanda creciente por calidad

Debilidades

- Esfuerzo financiero importante para afrontar la elevada inversión necesaria.
- Dependencia de pocos clientes fuertes.
- El sector vinícola español tiene un exceso de capacidad instalada, muy superior al consumo.
- Competencia en precios.

4.5. TÉCNICAS DEL PERFIL ESTRATÉGICO

La misión del perfil estratégico es la de poder comparar la empresa con los otros competidores sobre los factores claves de éxito, y así poder establecer la posición competitiva de la misma.

El perfil estratégico de una empresa no es nada más que una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, en cuya representación aparecen dos columnas:

- A la izquierda la lista de variables, que son los parámetros o actividades principales que van a ser analizados para el diagnóstico de los puntos fuertes y débiles de la empresa
- A la derecha la valoración de las variables, en la que valoramos el comportamiento de las variables clave y para ello utilizamos una escala de Likert de 1 a 5, representativa de un comportamiento muy negativo, negativo, equilibrado, positivo o muy positivo para cada variable.

Para la interpretación del perfil estratégico de la empresa se tendrá en cuenta que los picos hacia la derecha, respecto del valor ``equilibrado`` significan puntos fuertes, mientras que los picos hacia la izquierda son representativos de puntos débiles.

LISTA DE VARIABLES

ÁREA COMERCIAL

- »Cuota de Mercado (1)
- »Precio (2)
- »Posicionamiento de la Marca (3)
- »Publicidad y Promoción (4)
- »Canales de distribución (5)
- »Fuerza de Ventas (6)

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- »Análisis de Coste (7)
- »Proceso Productivo (8)
- »Productividad (9)
- »Control de Calidad (10)
- »Bienes de equipo (11)

ÁREA FINANCIERA

- »Estructura Financiera (12)
- »Coste de Capital (13)
- »Rentabilidad de Inversiones (14)
- »Solvencia Financiera (15)
- »Liquidez (16)
- »Costes Financieros (17)

ÁREA TECNOLÓGICA

- »Tecnología Disponible (18)
- »Esfuerzo en I+D (19)

ÁREA RECURSOS HUMANOS

- »Sistema de Incentivos (20)
- »Clima Social (21)
- »Nivel de Formación (22)
- »Eficacia del Trabajo (23)
- »Seguridad en el Trabajo (24)

ÁREA MANAGEMENT

- »Estructura Organizativa (25)
- »Cultura Empresarial (26)
- »Comunicación con Proveedores (27)
- »Grado de Centralización (28)
- »Sistemas de Información (29)
- »Organización Informal (30)

CLAVE

MN: Muy Negativo N: Negativo

E: Equilibrado

P: Positivo

MP: Muy Positivo

Perfil Empresa —————

Perfil Competencia - - - - -

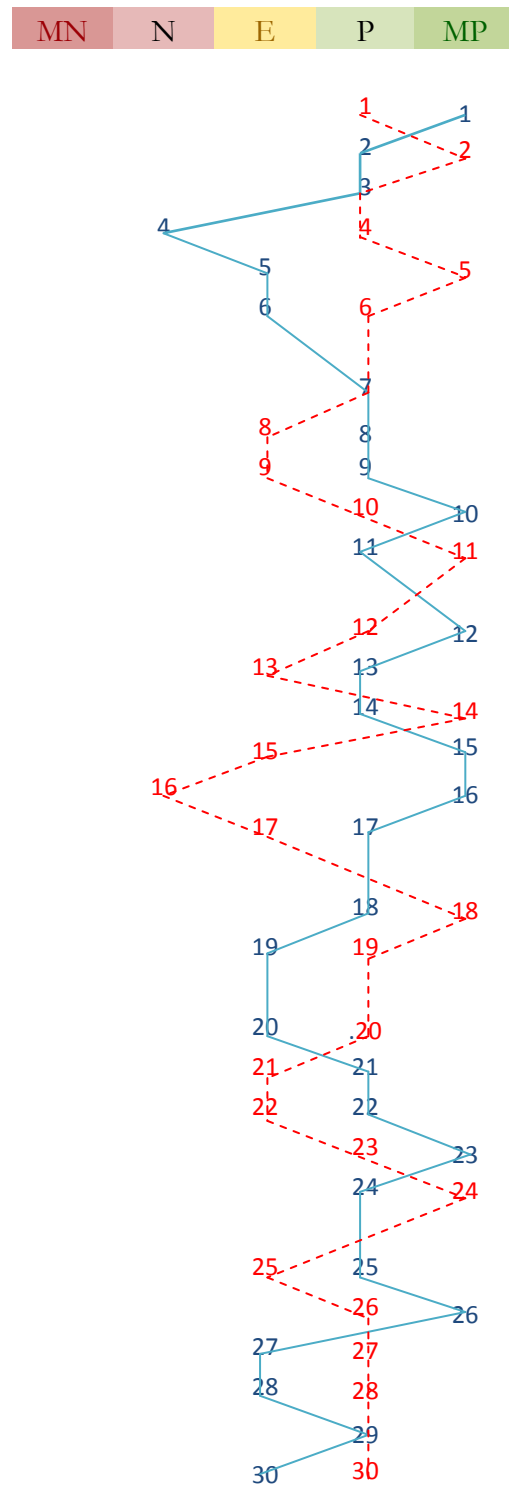


Figura 24: Perfil Estratégico DZ. Fuente: Elaboración Propia



Tras la realización del perfil estratégico, nos refleja que la posición de la empresa está claramente colocada en una posición de liderazgo en cuanto a las áreas de Producción, Financiera y Recursos Humanos, encontrándose concretamente en el área financiera su punto más fuerte, debido a la buena situación económica que goza el grupo empresarial, por lo que estos son los principales puntos fuertes con los que la empresa puede contar a la hora de establecer su estrategia de planificación.

El área de Management se encuentra en una posición muy similar con respecto a la competencia, en la cual se están haciendo bien las cosas, destacando una gran cultura empresarial y estructura organizativa.

Otras áreas tales como comercial y tecnológica, se encuentran en una situación desfavorable con respecto a la competencia, los cuales se deben potenciar para mejorar la posición, con lo que los describimos como los puntos débiles en los que la empresa debe trabajar para mejorar su posición competitiva.

4.6. MATRICES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa.

Las matrices combinan factores internos del negocio con otros externos del negocio o concernientes al sector o industria en el cual opera.

A continuación se va a desarrollar la matriz BCG, la cual es la más utilizada por las empresas. Fue desarrollada por The Boston Consulting Group, empresa global líder en consultoría estratégica para la alta dirección.

Se trata de una matriz de crecimiento-participación y es un indicador gráfico de la situación de necesidad o generación de recursos que tienen los productos de la empresa

En función de la posición de los productos en la matriz BCG los clasificamos en estrella, interrogación, vaca lechera o perro donde realizaremos la estrategia de invertir, apostar, afianzar o liquidar respectivamente.

Matriz Crecimiento-Cuota de Mercado

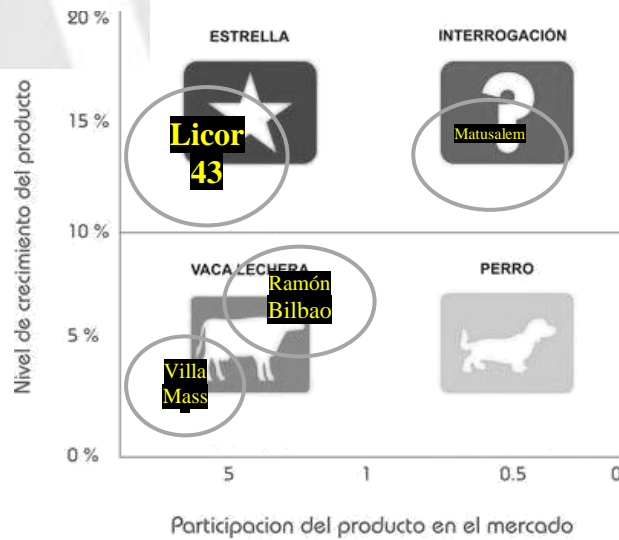


Figura 25: Matriz BCG. Fuente: Elaboración Propia

Tras la realización de la matriz BCG, encontramos como producto estrella a Licor 43, ya que se trata del producto líder del Grupo DZ. Es considerado en esta categoría debido a que tiene una alta participación relativa en el mercado y tiene un alto nivel de crecimiento, lo cual se refleja en que tiene tanto fortalezas competitivas como oportunidades para la expansión. En consecuencia, suministran rendimiento a largo plazo y oportunidades de crecimiento.

Otros productos como Villa Massa y Ramón Bilbao, han sido situados en la categoría de Vaca lechera, debido a que tienen una alta participación en el mercado y una fuerte posición competitiva en industrias maduras. Su fortaleza competitiva proviene de generar la mayor disminución de la curva de experiencia.

Las divisiones de las vacas lecheras se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible.

Por último Ron Matusalem, incluido como producto interrogante, ya que son relativamente débiles en términos competitivos.

Sin embargo, están ubicadas en industrias o sectores de alto crecimiento y así pueden ofrecer oportunidades de suministrar utilidades y crecimiento a largo plazo, por lo que requieren de inversión.

También se va a desarrollar la matriz McKinsey o también llamada matriz posición competitiva-atractivo de la empresa. Esta técnica es también conocida como la Pantalla de Negocios de General Electric debido a que fue creada por la consultora estratégica Mckinsey para que dicho conglomerado estadounidense pudiera configurar su cartera de negocios.

En dicha matriz se clasifica nuestra situación competitiva entre baja, media y alta y de la misma manera se clasifica el atractivo del mercado, lo que da lugar a tres grandes grupos de situaciones de atractivo de sector o mercado en relación con nuestra posición competitiva respecto al mismo.

Para analizar el atractivo del sector de la alimentación y bebidas, tendremos en cuenta variables tales como el tamaño de la empresa, sus competidores, rentabilidad del sector, entorno legal, entorno social, posición de los clientes y la existencia de barreras de entrada.

En cuanto a la posición competitiva, tendremos en cuenta el análisis interno de la empresa, a través de las fortalezas y debilidades del perfil estratégico.

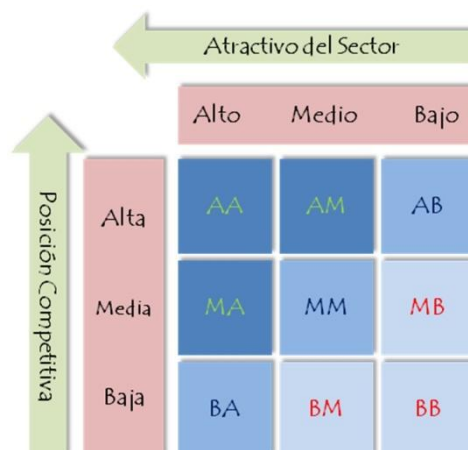


Figura 26: Matriz McKinsey. Fuente: EUDE



Según la posición en la matriz encontramos las siguientes posibilidades:

- a) Mercados de Atractivo Alto: AA – AM – MA
- b) Mercados de Atractivo Medio: AB – MM – BA
- c) Mercados de Atractivo Bajo: MB – BM – BB

Una vez analizados todos los factores y variables, obtenemos que el atractivo de la empresa es Medio y la posición competitiva es Alta, por lo que DZ se encuentra en una buena situación, ya que la alta posición competitiva corrige la posible falta de atractivo del sector, posición a reforzar mediante el desarrollo selectivo de fortalezas adecuadas al sector.

4.7. BENCHMARKING

El benchmarking es una herramienta estratégica relacionada con la búsqueda acelerada de la competitividad de la organización mediante la comparación de lo que hacemos y cómo lo hacemos, contra lo que hacen los mejores en su clase y cómo lo hacen. (Raymundo San Nicolás)

Para ellos vamos a llevar a cabo la comparación con Diageo, compañía líder mundial en la comercialización de bebidas espirituosas que ha conseguido situar cinco de sus principales enseñas entre las diez primeras marcas internacionales más consumidas del mundo, según publica Impact Internacional, el ranking más reconocido e importante del sector.

Vamos a llevar a cabo un Benchmarking secundario, ya que recopilamos información de la competencia por vías indirectas, como por ejemplo internet, publicaciones, catálogos, estudios directos de sus productos, etc.

Por un lado la apuesta por los productos Premium, en el que ambas empresas solo están apostando por este tipo de productos, los cuales tengan una alta cuota de mercado, y puedan ser grandes competidores a nivel internacional.

La realización continua de campañas de marketing para atraer a los consumidores hacía el consumo de sus productos realizando grandes inversiones, con el lema de ¿Vives lo que sueñas? y ``Brindamos por el futuro`` por parte de DZ, con otros lemas de Diageo como ``Celebrando la vida todos los días, en todo el mundo`` ambas con la idea de que se disfruta de sus productos a largo plazo.

Ambas empresas poseen en su cartera de negocios, productos de todo tipo dentro las bebidas espirituosas y vinos, lo que les permite poder competir en cualquier clase producto.

Ron	Matusalem	Captain Morgan
Tequila	José Cuervo	Don Julio
Ginebra	Martin Miller's	Tanqueray
Licores	Licor 43	Pimm's
Vinos	Ramón Bilbao	Justerini & Brooks

Figura 27: Comparación productos. Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar que Diageo distribuye otros tipos de productos, los cuales no tienen competencia por parte de DZ, tales como brandy, coñac, champan y el gran mercado de la cerveza, los cuales pueden ser importantes puntos de partida para ampliar la cartera de productos, y adquirir una mayor presencia en los mercados.

Por último ambos llevan a cabo acciones para un consumo responsable de alcohol, a través de campañas de sensibilización de la sociedad, en el que encontramos la página web de Diageo www.drinkiq.com una plataforma global para favorecer la toma de decisiones responsables a la hora de consumir bebidas alcohólicas o no consumirlas y por parte de DZ <http://www.disfrutadeunconsumoresponsable.com/> a través de FEBE.

Después de hacerlo concluimos que ambas tienen grandes departamentos de marketing que desgranar cada técnica al máximo para aplicarla en sus productos y conseguir marcar la pequeña diferencia que haga que las ventas aumenten el porcentaje sobre su propia marca y también sobre la otra.

5. FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

5.1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE LA EMPRESA

Porter, identifico tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para crear, en el largo plazo, esa posición defendible que fuera superior al desempeño de los competidores en una industria.



Figura 28: Estrategias genéricas Porter.

Fuente: Departamento de Economía de la Empresa. UPCT

DZ se caracteriza por utilizar la diferenciación como estrategia genérica, ya que a pesar de que existen otras dos, no se especializa en nada concreto sino que abarca muchos tipos de productos, y en cuanto a liderazgo en costes tampoco aplica esta estrategia, ya que existen otras muchas empresas con precios más competitivos.

Por lo que nos centraremos en la diferenciación como estrategia clave, ya que:

- Se orienta hacia un mercado concreto, aquellos clientes que desean adquirir productos de calidad o también llamados ``Premium``.
- Cubre necesidades del consumidor potencial: ya que todos los productos son de primera calidad, con grandes reconocimientos a nivel internacional.

DZ consigue esta diferenciación a través de métodos:

- Tecnológicos: El grupo DZ ha tenido que realizar fuertes inversiones para conseguir los productos de calidad que actualmente oferta.



- Imagen de Marca: DZ eligió en su día como elemento diferenciador el desarrollo de ‘Marcas’, y como lema ‘Se ES internacional, o no se ES’. Quizá estas sean las dos diferencias sustanciales.
- Diseño: todos sus productos destacan por tener colores y formas atrayentes para los clientes.
- Servicio Postventa: dando plena atención al cliente en todos sus aspectos, para conseguir la mejor atención posible y satisfacción por parte del cliente.
- Distribución: actualmente DZ distribuye a nivel internacional todos sus productos, incluso haciéndose cargo de la distribución de grandes Marcas como ``José Cuervo``.

La diferenciación se ve como una barrera protectora contra la competencia dada la lealtad del cliente hacia ``la marca``, lo cual supone menor sensibilidad al precio.

DZ se puede encontrar con la dificultad de mantener la lealtad de marca cuando se presenta diferencial de coste, y más aun actualmente tras la situación económica que atraviesa el país, por lo que la mejor opción es la internacionalización, como está haciendo en Norte América (EE.UU) y Latino América.

La ventaja competitiva interna, se apoya en el secreto de la receta para la elaboración del Licor 43, que ha generado la poca competencia en el sector del licor. A su vez, la constante ampliación de su sector de mercado y ampliación de posibles públicos, hace que la empresa este en continuo movimiento y con ello garantiza su presencia en el mercado y en la mente de los consumidores y clientes potenciales.

5.2. DIVERSIFICACIÓN

Para analizar la estrategia de diversificación vamos a tener en cuenta la Matriz de Ansoff, la cual nos ayuda a evaluar nuestras opciones y elegir la que mejor se adapte a nuestra situación y nos dé el mejor retorno de la inversión potencial.

Es una herramienta de marketing creada por Igor Ansoff que muestra cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar los productos/servicios existentes y los nuevos con los mercados existentes y los nuevos.

		PRODUCTOS	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADOS	ACTUAL	PENETRACION EN EL MERCADO ACTUAL	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVO	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACION

Figura 29: Formas básicas de crecimiento de la empresa (Matriz Ansoff).

Fuente: Departamento de Economía de la empresa. UPCT

Por un lado lleva a cabo el desarrollo de nuevos mercados, ya que se está dirigiendo a nuevos mercados o nuevas áreas del mercado. Está tratando de vender más de lo mismo pero a diferentes personas, a través de la implantación propia en nuevos países y de llevar a cabo alianzas o Joint Venture.

Por otro lado el grupo DZ lleva a cabo la estrategia de diversificación ya que, desarrolla nuevos productos para nuevos mercados. Hay que distinguir entre distintos tipos de diversificación, entre los cuales DZ desarrolla la diversificación concéntrica y horizontal.

En la diversificación horizontal la empresa pasa a vender, al mismo tipo de clientes, productos cuya misión es nueva pero complementaria de la de los productos antiguos.

Pero la diversificación que lleva sobre todo DZ es la concéntrica, la cual consiste en la entrada en un campo de actividad, o área-producto mercado, donde con productos nuevos se cubran misiones con algún grado de similitud a las actuales; es decir, entrar en nuevas actividades que supongan productos nuevos para cubrir misiones diferentes, pero con algún punto de contacto con el negocio tradicional.



Esta es llevada con sinergias comerciales a través de la entrada en un nuevo negocio con nuevas necesidades, a través de nuevos productos tecnológicamente diferentes de los históricos, pero conciertos aspectos comunes en el terreno comercial, como el whisky y los vinos.

Se trata de una estrategia arriesgada ya que a menudo hay poco margen para utilizar los conocimientos existentes o la consecución de economías de escala, porque se está tratando de vender productos o servicios completamente diferentes y apuntando a clientes en mercados desconocidos.

Su principal ventaja es que, si un negocio sufre de circunstancias adversas, el otro es poco probable que sea afectado.

Cabe destacar el desarrollo de nuevos productos, a través de la adquisición de la distribución de nuevas marcas, lo que le permite poder ampliar su cartera de negocios y aumentar su cuota de participación en el mercado y ser más competitiva.

Como podemos comprobar, DZ es una empresa copulativa ya que no renuncia a ninguna estrategia sino que aplica todas las posibles.

5.3. INNOVACIÓN

El sector del vino y de bebidas alcohólicas se enfrenta continuamente a nuevos retos y dificultades, esto le obliga a adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, siendo de vital importancia el papel del envase, debido tanto a su faceta como mero portador del producto, como a su rol en la diferenciación del mismo. En este sentido, el envase ofrece numerosas posibilidades para la innovación en el sector de las bebidas, permitiendo la adaptación a las exigencias del mercado.

Debido a este motivo, las innovaciones en el envase, a priori, podrían parecer escasas. Sin embargo, la innovación es, no sólo posible, sino necesaria para poder hacer frente a la continua evolución del entorno socioeconómico que nos envuelve.

Por otro lado, el empleo de etiquetas inteligentes puede representar una ventaja para estos productos, proporcionando una clara diferenciación del resto de productos del mercado.

Este tipo de etiquetas ofrece una amplia gama de posibilidades en cuanto a su funcionalidad. Una de las soluciones que brindan es el empleo de la tecnología para obtener etiquetas a base de tintas termo-crómicas que indiquen si el vino presenta la temperatura óptima para el consumo. Este es el caso, por ejemplo, de la marca “Mar de Frades”, en cuya etiqueta resalta la figura del barco azul que aparece sobre las olas cuando la botella está a la temperatura adecuada para servir.

Adicionalmente, las etiquetas pueden servir, por ejemplo, en marcas de alta gama o para envases de vino de lujo, para garantizar la autenticidad del producto o bien como dispositivos anti-hurto.

Por último, los códigos QR en las etiquetas pueden ser utilizados para proporcionar información al consumidor más allá de lo que cabe en la etiqueta, así como permitir una adecuada y exigente gestión de la trazabilidad.

5.4. CRECIMIENTO

Pese a la situación generalizada del mercado, Grupo Zamora, encabezado por la fabricante DZ, terminó el pasado ejercicio con un crecimiento consolidado de la facturación del 9,1%, hasta alcanzar unas ventas de 124 Millones € y con un beneficio neto de 11,7 Millones €, un 4,6% por encima del año anterior.

Esta positiva evolución se corresponde con una mejoría de las ventas en el mercado nacional del 5,2% y del 19% en exportaciones, representando estas últimas el 34% de su negocio.

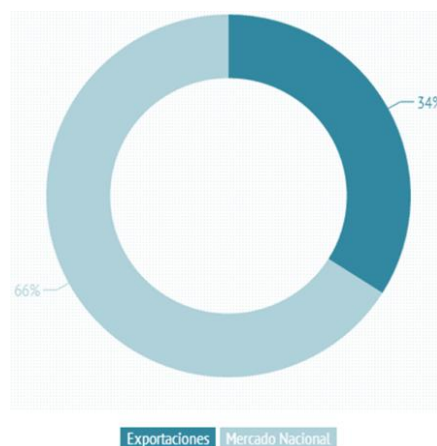


Figura 30: % Ventas. Fuente: Elaboración Propia



En el primer caso y pese a la situación socio-económica, el crecimiento se explica por el aumento de las ventas de la división de vinos, especialmente Ramón Bilbao (Rioja) (+21%) y 'Mar de Frades' (Rías Baixas).

Mientras, a nivel internacional el incremento viene liderado por la marca 'Licor 43', básicamente en Alemania, Holanda, Brasil, Australia, México y EE.UU., por una fuerte inversión comercial y de marketing.

La situación en el mercado nacional es muy mala, con una caída del sector de licores del 30% en 6 años. Sin embargo, Diego Zamora está logrando crecimientos, tanto orgánicos, como por lanzamiento y distribución de nuevas marcas, en este sentido su más reciente incorporación han sido los tequilas ``José Cuervo``.

A nivel internacional, el mercado es muy diferente, con crecimientos sostenidos, especialmente en el sector de bebidas Premium. Esto se está notando en la muy positiva evolución de sus marcas en mercados internacionales, donde siguen teniendo un gran potencial de crecimiento a medio plazo, a través de inversiones en conocimiento de marca y apertura de nuevos mercados?.

5.5. INTERNACIONALIZACIÓN

El Grupo Zamora cree profundamente en asociarse con aliados para conseguir los mejores resultados y desarrollo de sus marcas. Por esto, han alcanzado acuerdos con operadores relevantes, que aporten marcas de prestigio o un profundo conocimiento de sus mercados. Esta filosofía permite a él Grupo Zamora ser más flexible y ágil en su aproximación al consumidor.

Por lo que ha decidido unificar la distribución de sus productos en EE.UU. en un único importador. De ese modo, cesará su relación comercial con William Grant&Sons, que llevaba 'Licor 43', marca que pasará a manos de WJ Deustch&Sons, para la venta de los vinos y licores.

Ambas compañías acordaron una Joint Venture con el objetivo de conseguir que los vinos de DZ ocupen una posición líder en el mercado americano.



Las marcas que forman parte de este acuerdo son: Ramón Bilbao, Mar de Frades, Cruz de Alba y Volteo, así como su prestigioso Limoncello Italiano Villa Massa, líder global del mercado y Licor 43.

Deutsch&Sons está considerado entre los cinco primeros importadores de vinos en EE.UU., con un volumen anual de ventas superior a los 110 Millones de botellas de vino. El catálogo de la norteamericana incluye caldos tan relevantes como 'Yellow Tail', de Australia, el vino importado más vendido en este mercado, y 'George Duboeuf', el vino francés nº 1 en USA.

'Licor 43' es la marca de mayor volumen y presencia internacional del grupo cartagenero, con unas ventas totales de 5,7 Millones de botellas, un 70% en exportación. Además, la enseña se verá próximamente reforzada con la puesta en marcha de la nueva planta que aumentará la capacidad de elaboración.

El Grupo Zamora también es socio de Ron Matusalem, una de las marcas de ron más reconocidas y prestigiosas a nivel internacional.

Matusalem, fundado en 1872 está considerado entre todos los mejores ron del mundo, ha sido el más elogiado gracias, precisamente, a su fórmula única y al uso del proceso de Solera.

5.6. OPERACIONES Y CALIDAD

El grupo Zamora, considera la Seguridad Alimentaria, la Calidad, el Medio Ambiente, y la Seguridad y Salud en el trabajo, como los pilares básicos en el crecimiento de toda empresa, por tanto, deben ser considerados en la gestión de todas sus actividades.

Por lo que tras la construcción de sus nuevas instalaciones se ha decidido contar con el certificado de sostenibilidad BREEAM para obtener un reconocimiento a nivel internacional de compromiso medioambiental.

Dicho registro da lugar a un proceso de evaluación del cumplimiento de los requisitos de sostenibilidad exigidos en 10 categorías, que se traduce en una puntuación y en la clasificación del edificio en una de las cinco categorías posibles del certificado.



La necesidad de implantar una infraestructura moderna y comprometida con el medio ambiente, le ha llevado a conseguir, garantía a nivel mundial del cumplimiento de los más altos estándares en edificación sostenible y protección del medio ambiente.

En cuanto a certificados de calidad DZ tiene certificaciones de Calidad y Ambientales, en el diseño y la producción de bebidas alcohólicas, publicadas por AENOR. Estos certificados son el ISO 9000, 9001 y 14000.

5.7. IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

El cuadro de mando integral permite que una empresa traduzca su visión y estrategias proporcionando un nuevo marco, uno que cuenta la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos, los factores críticos de éxito y las medidas e indicadores para su medición.

Es importante destacar la siguiente frase:

"Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura."

Robert S. Kaplan y David P. Norton

La siguiente afirmación fue realizada por el profesor de la Universidad de Harvard Robert S. Kaplan y el consultor empresarial de Boston, David P. Norton, los cuales publicaron un artículo denominado "The Balanced Scorecard" (literalmente "El anotador equilibrado") que concretaba los anteriores trabajos del profesor Kaplan sobre la medida del rendimiento de las organizaciones y que ha sido traducido a la literatura hispánica por el sonoro apelativo de: Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), ha despertado un gran interés entre los empresarios y directivos, llegando a ser considerado como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años.

En resumen, se podría decir que su principal virtud es traducir la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Para la elaboración del CMI se tienen que llevar a cabo las siguientes etapas:

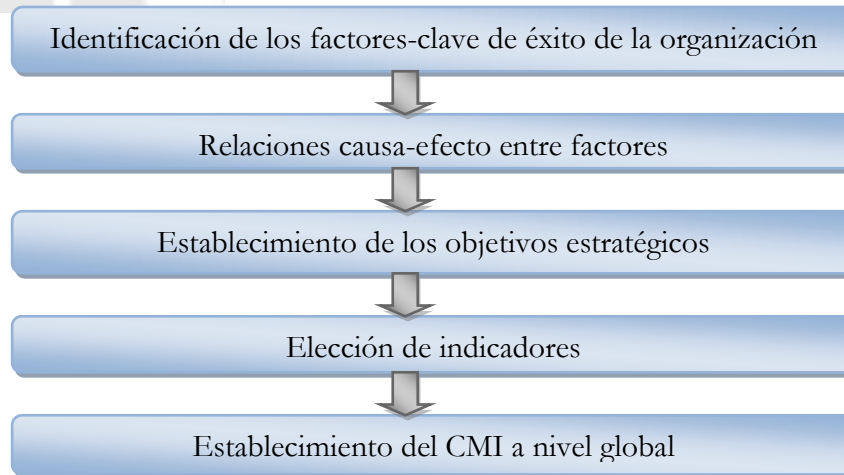


Figura 31: Etapas de elaboración del CMI. Fuente: R. Kaplan y D. Norton
``El Cuadro de Mando Integral``

5.7.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES-CLAVE DE ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN

El CMI se trata de una herramienta de gestión o metodología que facilita la aplicación de la estrategia de la compañía de la forma más eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje apropiado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas:

- **PERSPECTIVA FINANZAS**

Las perspectivas financieras examinan si la estrategia de la empresa contribuirá a la mejora de la línea de fondo de la empresa. El sistema financiero que sustenta el Grupo DZ ha sido durante muchos años uno de sus puntos fuertes.



Desde sus inicios la empresa se ha desarrollado basándose únicamente en sus recursos económicos internos, sin recurrir a otros activos de capital y adquirió lo esencial para el crecimiento, las propiedades de alto valor sobre todo por su ubicación y maquinaria de última generación para sus fábricas.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Teniendo en cuenta resultados pasados, en el año 2008 se obtuvo un BAII de en torno a 20 millones €, el cual se redujo drásticamente al año siguiente tras la finalización del acuerdo de distribución de la marca Ron Brugal (1996-2008), pasando a alcanzar un BAII de unos 5 millones €.

Desde entonces y tras la adquisición de Ron Matusalem en 2009, el grupo empresarial ha tenido un crecimiento positivo todos los años hasta la actualidad, alcanzando los objetivos establecidos en el ciclo 2009-2013, en términos relativos a BAII.

Como se observaba anteriormente en el apartado ``Crecimiento``, el Grupo Zamora, terminó el último ejercicio económico con un crecimiento consolidado:

		2012	2013	EVOLUCIÓN
Millones €	VENTAS	112,7 €	124,0 €	+9,1%
	BENEFICIO NETO	11,2 €	11,7 €	+4,6%

		2012	2013	EVOLUCIÓN
Millones Botellas	CAPACIDAD PRODUCTIVA	6	12	+50,0%

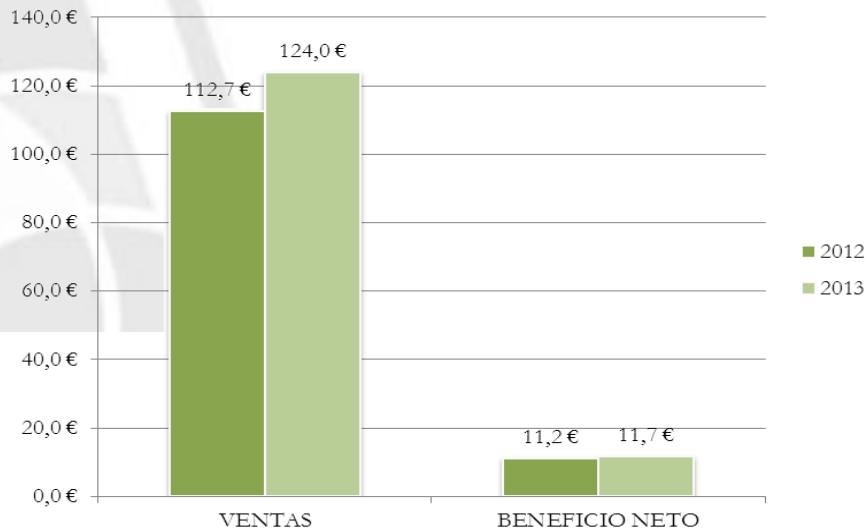


Figura 32: Evolución Ventas/B° Neto en millones €. Fuente: Europa Press

El grupo tiene una deuda financiera neta prácticamente nula lo que le permite financiar con recursos propios sus planes de inversión, así como estudiar posibles oportunidades de crecimiento dentro de su sector.

▪ PERSPECTIVA CLIENTES

La perspectiva de clientes recoge las formas de relacionarse la organización y los agentes de su entorno, como entidades financieras, clientes, instituciones gubernamentales.

Frecuentemente se considera como el capital que basándose en los elementos humanos y procesos internos permite obtener los ingresos que den como fruto los resultados financieros de la empresa.

En esta perspectiva se identifican los segmentos de cliente y mercado. También incluye indicadores del valor añadido que la empresa contribuye a segmentos específicos del cliente.

Con la perspectiva de clientes de la empresa se han podido identificar los siguientes factores positivos y negativos:



Principales problemas	Aspectos más positivos
Las pautas a seguir las marcan los clientes y las grandes superficies	Relaciones con clientes potenciales, que permiten la repetición de las compras
Existencia de una gran variedad de productos sustitutivos	Buena reputación, lo que aumenta la satisfacción de los clientes
Elección por precios de marcas blancas	Presencia en mercados
	Asistencia a ferias y exposiciones
	Imagen exterior: presencia en prensa nacional e internacional
	Diversidad de productos Premium a ofertar

▪ PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La magnitud de una empresa como DZ requiere un trabajo continuo y constante en el mantenimiento de los factores de éxito y la mejora de los aspectos que afectan a los trabajadores.

Desde DZ destacan que ``Nuestras personas son las que aseguran la calidad y la excelencia de cada vendimia, cada botella, en cada mercado. Calidad como principio, pero no solo en el trabajo, también en la vida de las personas.

Por ello, creemos que conocerlas significa conocer y entender mejor lo que somos y lo que representa nuestras marcas``.

DZ para que cualquiera pueda conocer la pasión y la entrega que ponen sus trabajadores en lo que para ellas es su vida, creó una página web:

<http://losquemiranalcielo.blogspot.com.es>

El éxito se debe principalmente a una estrategia diferenciadora, con puntos fuertes:

- Mensajes de responsabilidad están cubiertos por personal bien capacitado, utilizando métodos estrictos de selección y formación.
- Cuenta con las instalaciones y la maquinaria más moderna utilizada en el sector.
- Los consumidores perciben un alto estándar de calidad de la empresa: Debido a que cuentan con marcas de prestigio, y le es más fácil entrar en nuevos mercados.



- Los productos de DZ son bien diferenciados en comparación con los de la competencia.
- A través de diferentes acciones sociales logra una buena consideración social.
- La compañía tiene un fuerte compromiso con el medio ambiente y ecología, apostando por el reciclaje y la reutilización: El grupo empresarial DZ ha elegido el sello BREEAM para certificar la sostenibilidad de sus nuevas instalaciones industriales en el polígono industrial de Los Camachos.
- Individualización de la atención al cliente.
- La buena reputación.
- El control sobre toda la cadena de valor: DZ se distingue por un modelo de negocio único, en el que se integra verticalmente todas las principales actividades de la cadena de valor, incluyendo la producción, distribución y logística.

Para superar los principales problemas y aprovechar los aspectos más positivos, se adoptarán las siguientes medidas a los empleados:

- 1) Calidad no solo en el trabajo, sino también en la vida de las personas, con horarios flexibles y una gran conciliación laboral-personal.
- 2) Mano de obra cualificada, a través de cursos de formación, y trabajadores con gran experiencia en el sector.
- 3) Trabajo en equipo, con trabajadores comprometidos que permitan sinergias para la obtención de buenos resultados en la organización.
- 4) Sede interconectada con todos los niveles del grupo, con capacidad de toma de decisiones y de ejecutar acciones bajo las directrices de la organización.



▪ PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Los procesos internos de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

La magnitud de este tipo de empresas como DZ requiere llevar a cabo un plan de preparación para cada uno de los trabajadores, ya que el éxito futuro requiere de un liderazgo no sólo en posiciones de liderazgo, si no en todos los niveles de la organización.

- Preparación: El personal de DZ tiene una excelente formación y tras una serie de evaluaciones a sí mismo como una de las empresas más importantes de la industria en conseguir un trabajo dentro de la empresa requiere de mucha profesionalidad.
- Motivación: Incentivos dentro de la organización son compensados de acuerdo a la consecución de resultados en la que el empleado cree una meta a alcanzar.
- Sistemas: Resultan de gran utilidad para el seguimiento del rumbo estratégico de la empresa y del Control de Gestión como un sistema “a la medida”, adaptado a las necesidades de la organización.

Para superar los principales problemas y aprovechar los aspectos más positivos, se adoptarán las siguientes medidas:

- 1) Entender a los clientes del segmento y gestionar el negocio, conociendo sus preferencias, lo que permitirá realizar mejoras en los productos, y tomar decisiones correctas y eficientes.
- 2) Distribución y adquisición de nuevas marcas Premium, que permitan ampliar su cartera de negocios, a través de alianzas o Joint Venture.
- 3) Presencia de sistemas de información, que permitan tener todos los datos actualizados, y poder tomar decisiones de una forma eficiente y segura.

5.7.2 RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE FACTORES

Los factores clave de éxito expuestos de cada una de las cuatro perspectivas pueden integrarse. En la siguiente figura se ponen de manifiesto las relaciones causa-efecto entre los diversos factores-clave.

A medida que se dispone de datos relativos a cada uno de los factores-clave se puede comprobar el comportamiento de cada una de ellos en función de los demás, lo que permite resaltar los que son decisivos para que la organización alcance sus objetivos.

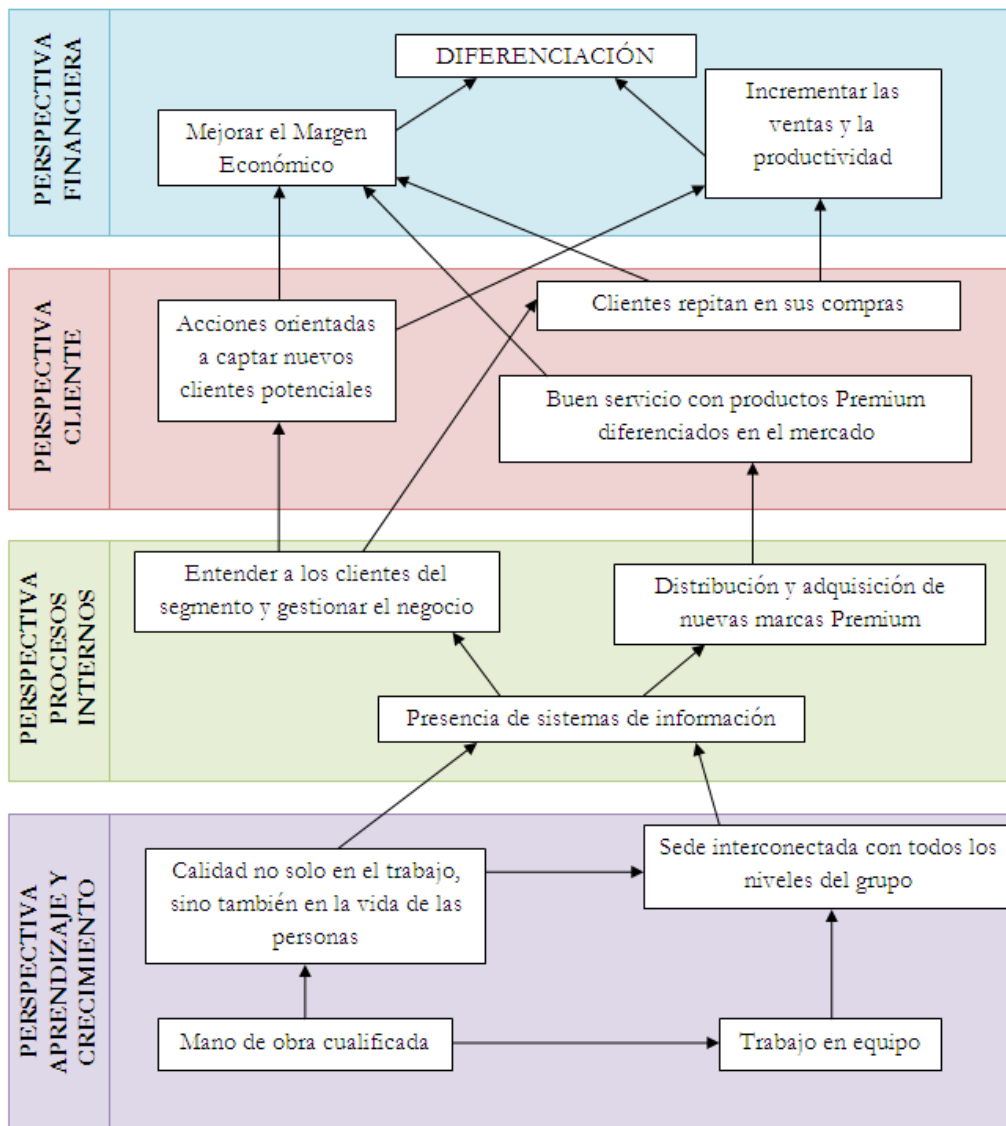


Figura 33: Relaciones causa-efecto entre factores. Fuente: Elaboración Propia



5.7.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Las perspectivas son un elemento importante del cuadro de mando, pero pueden llegar a ser prescindibles, ya que lo más importante para que el modelo sea correcto es que los objetivos estratégicos reflejen con claridad la propia estrategia y se establezcan los mecanismos precisos para la monitorización del grado de consecución de los mismos.

De todos modos, la gran mayoría de las organizaciones que se deciden a implantar el CMI incluyen en el modelo las perspectivas; la razón la podemos encontrar en que las perspectivas nos ayudan a recordar la importancia de que los objetivos estratégicos cubran todas las dimensiones clave, obteniendo como resultado un modelo equilibrado y que no se cargue en exceso en el rendimiento pasado y presente, sino en aspectos no financieros clave para garantizar rentabilidad y éxito en el futuro.

▪ OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA

Tomando como referencia que los factores clave de éxito para la perspectiva financiera eran ``mejorar el margen económico``, ``la diferenciación`` e ``incrementar las ventas y la productividad``, se han adoptado los siguientes objetivos:

- Aumentar beneficio un 10% en 2 años
- Mantener una estructura financiera sólida
- Conseguir una rentabilidad elevada de las inversiones
- Incrementar la rentabilidad un 10% en un año

▪ OBJETIVOS PERSPECTIVA CLIENTES

Tomando como referencia que los factores clave de éxito para la perspectiva relacional o clientes eran ``acciones orientadas a captar nuevos clientes potenciales``, ``un buen servicio con productos Premium diferenciados en el mercado`` y que ``los clientes repitan en sus compras``, se han adoptado los siguientes objetivos:

- Captar nuevos clientes estratégicos un 5% en un año
- Ser percibido como un proveedor excelente



- Aumentar la satisfacción del cliente un 15% en un año
- Aumentar el grado de fidelización un 10%
- Aumentar la cuota de compra por cliente en un 15% en dos años

▪ **OBJETIVOS PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Tomando como referencia que los factores clave de éxito para la perspectiva de aprendizaje-crecimiento eran ``la calidad no solo en el trabajo, sino también en la vida de las personas``, ``mano de obra cualificada``, ``trabajo en equipo`` y ``tener una sede interconectada con todos los niveles del grupo``, se han adoptado los siguientes objetivos:

- Atraer y retener el talento
- Desarrollar competencia estratégicas
- Aumento de las horas de formación anuales un 10% en un año
- Promover la cultura del mérito y de la excelencia
- Aumentar la descentralización y la autonomía de las unidades de negocio.

▪ **OBJETIVOS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

Tomando como referencia que los factores clave de éxito para la perspectiva de procesos internos eran ``entender a los clientes del segmento y gestionar el negocio``, ``la presencia de sistemas de información`` y ``la distribución y adquisición de nuevas marcas Premium``, se han adoptado los siguientes objetivos:

- Aumentar la publicidad un 10% en dos años
- Acortar los tiempos de desarrollo de producto un 5% en un año
- Aumentar la eficiencia en el proceso productivo un 10% en un año
- Aumento de la eficiencia energética un 5% en un año

5.7.4 ELECCIÓN DE INDICADORES

La definición de los indicadores habrá de tener en cuenta las relaciones causa-efecto y los inductores de actuación. Un Cuadro de Mando Integral compuesto por un excesivo número de indicadores, puede hacer confusa la estrategia y producir una dilución perjudicial de los esfuerzos.

Se aconseja no superar los siete indicadores por cada una de las perspectivas y a la vez se considera correcto un número total aproximado de 25 indicadores, lo cual viene a dar un promedio de unos seis indicadores por perspectiva.

▪ INDICADORES FINANCIEROS

La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas. Los indicadores más corrientemente utilizados son:

PERSPECTIVA FINANCIERA	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
Mejorar el Margen Económico	BaII (B° antes de intereses e impuestos) Rentabilidad Económica (ROE) Rentabilidad Financiera (ROI)
Diferenciación	Rentabilidad del activo Cuota de Mercado Competencia en precios
Incrementar las ventas y la productividad	Facturación Endeudamiento: Recursos ajenos/RR.PP.



▪ INDICADORES DE CLIENTES

Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia. Suelen utilizarse los siguientes indicadores:

PERSPECTIVA CLIENTES	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
Acciones orientadas a captar nuevos clientes potenciales	Productos nuevos/año Precios con la competencia
Clientes repitan en sus compras	Fidelización de clientes Ventas por cliente
Buen servicio con productos Premium diferenciados en el mercado	Ranking en el mercado Auditorías de Producto

▪ INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa:

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
Calidad no solo en el trabajo, sino también en la vida de las personas	Índice de incentivos Satisfacción de los empleados
Mano de Obra cualificada	Coste de la formación Índices de calidad de formación
Trabajo en equipo	Mandos por empleado Horas extraordinarias
Sede interconectada con todos los nivel del grupo	Índice de comunicación Nº sugerencias/empleado

INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS

Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados:

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
Entender a los clientes del segmento y gestionar el negocio	Coste por producto Coste de transporte
Presencia de sistemas de información	Tiempos muertos Índices de mantenimiento
Distribución y adquisición de nuevas marcas Premium	Producción neta Nº suministradores

5.7.5 ESTABLECIMIENTO DEL CMI A NIVEL GLOBAL

Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. Para obtener una visión globalizada del CMI, se van a reflejar de forma gráfica los factores claves de éxito, y los objetivos a alcanzar.

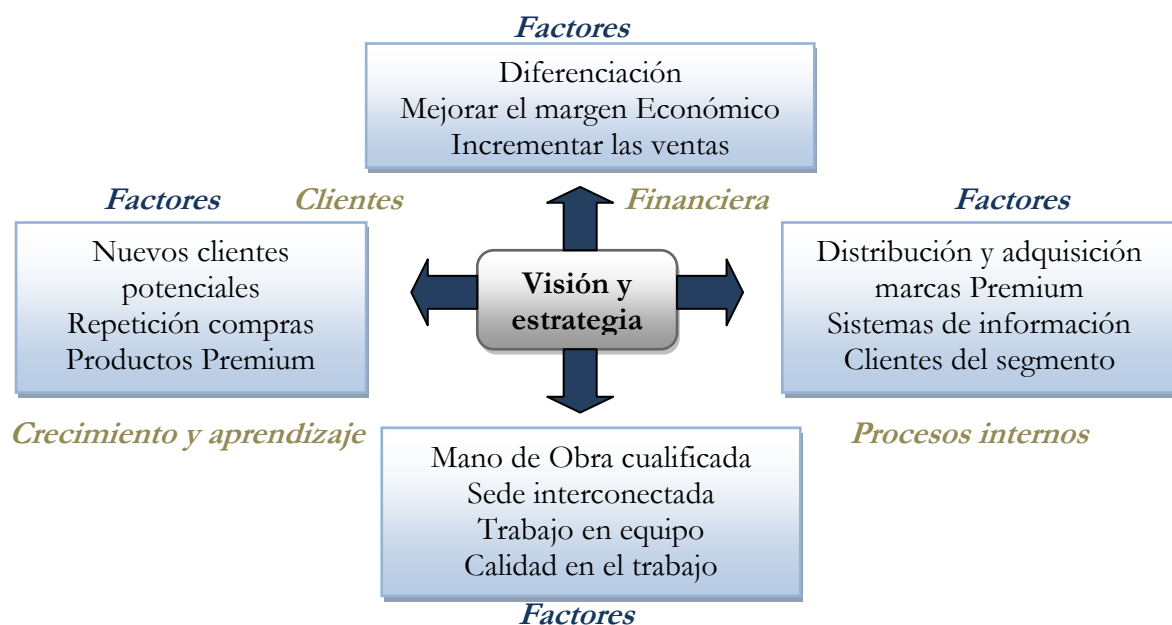


Figura 34: CMI a nivel global según FCE. Fuente: Elaboración Propia

Con la panorámica de las cuatro perspectivas, se intenta abarcar el entorno integral de la gestión. Deben equilibrarse por lo tanto los objetivos del CMI, de forma que no tengan prioridad unos sobre otros, dado que dicha eventualidad puede conducir a la aparición de efectos y acciones contra producentes y dañinos.

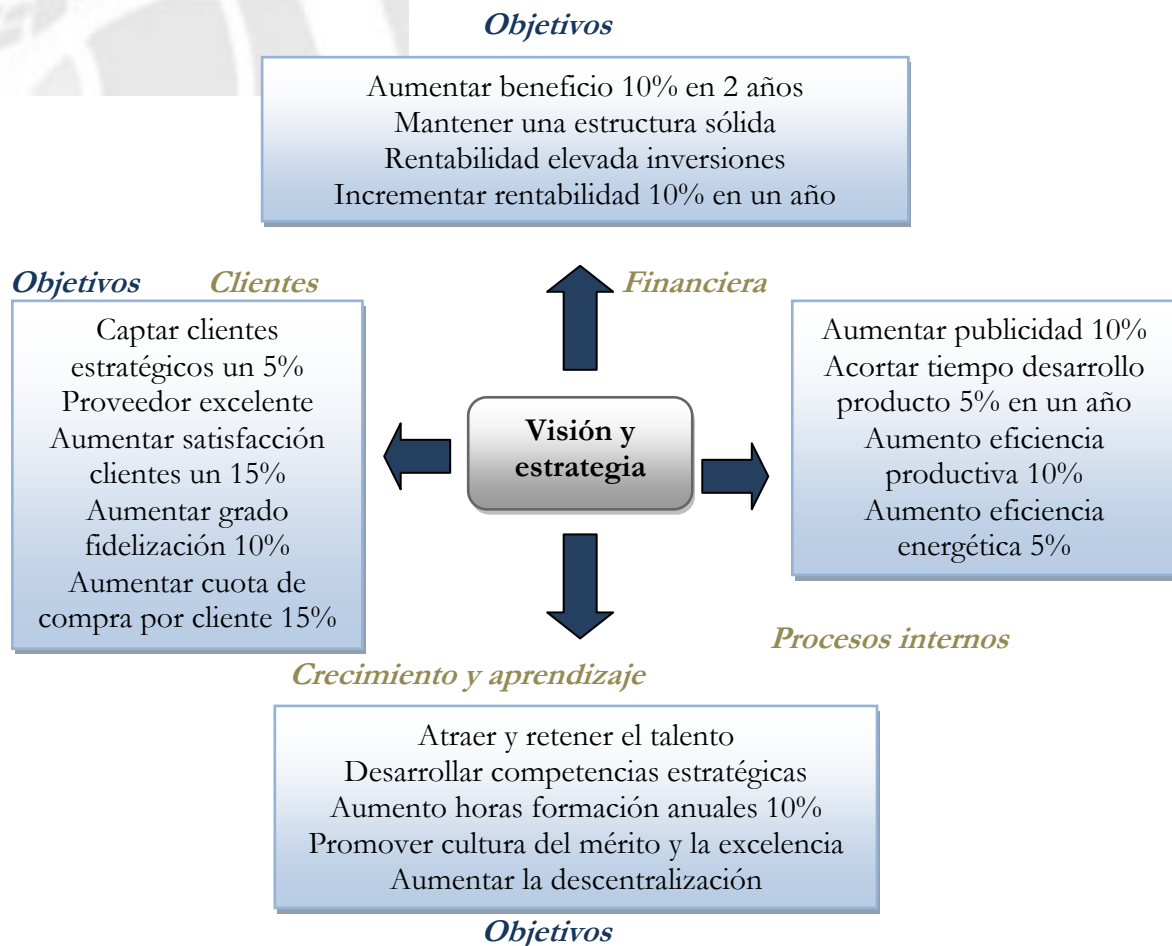


Figura 35: CMI a nivel global según objetivos. Fuente: Elaboración Propia

Este CMI contribuirá a transformar las declaraciones de buenos propósitos de la dirección, en acciones aplicables al trabajo diario de los empleados de la empresa DZ, en el entorno de las cuatro perspectivas estratégicas de la compañía.

De esta forma el CMI ofrecerá a todos los empleados y, en especial a los directivos de la empresa DZ, una información precisa y adecuada sobre la estrategia de la organización, la eficacia de los procesos de producción y servicio, la satisfacción de los empleados y los clientes y los resultados económicos.



6. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este TFG ha sido desarrollar la implantación de una herramienta, como el Cuadro de Mando Integral, que permita mejorar el balance económico de la empresa.

Los primeros trabajos de Robert Kaplan desarrollaron el Cuadro de Mando Integral como un conjunto de indicadores que abarcaba todos los parámetros que pudieran medir el éxito de una empresa. De su desarrollo posterior pudo deducirse que, no solamente actuaba como una herramienta de supervisión, sino que tenía un fuerte efecto de motivación hacia la consecución de los objetivos, mediante la puesta en marcha de elementos inductores.

Hemos concluido a DZ, S.A. como un pilar fundamental en la economía regional que cuenta con el añadido de ser una empresa familiar de las más consolidadas y ya no sólo en la Región de Murcia, sino en el resto del país y el panorama internacional. Además la diferencia fundamental con respecto a la competencia radica en que DZ eligió en su día como elemento diferenciador el desarrollo de 'Marcas', y como lema 'Se ES internacional, o no se ES', junto a la excelencia en la gestión; inversión continuada y la calidad de los productos.

Tras la realización del análisis de la empresa nos refleja que el éxito de su gran expansión se debe principalmente por la fuerte apuesta de productos Premium con grandes reconocimientos a nivel internacional, cuyos productos tienen grandes cuotas de mercado, y por su respaldo financiero, ya que el grupo tiene una deuda financiera neta prácticamente nula lo que le permite financiar con recursos propios sus planes de inversión, así como estudiar posibles oportunidades de crecimiento dentro de su sector.

El estudio de sus fortalezas nos muestra que se trata de una empresa que cuenta con un gran capital humano junto a un grupo de profesionales cualificados, en constante formación, con la capacidad de adaptarse a los nuevos retos que van surgiendo en su camino. Nos encontramos ante una empresa como punto fuerte la adquisición de nuevas marcas con gran presencia internacional, y con gran experiencia en el tráfico de bebidas alcohólicas y sus principales debilidades la fuerte competencia en precios, junto con un mercado con un exceso de capacidad instalada, muy superior al consumo.



Como amenazas destacar la creciente aparición de nuevos competidores, junto al incremento del consumo de marcas blancas y la ya conocida inestabilidad política que se vive en nuestro país. Por otro lado y como última variable del análisis interno de la empresa, las oportunidades en el que encontramos la globalización a nuevos mercados y la demanda creciente por la calidad.

Del perfil estratégico obtenemos que la posición de la empresa está claramente colocada en una posición de liderazgo en cuanto a las áreas de Producción, Financiera y Recursos Humanos, encontrándose concretamente en el área financiera su punto más fuerte, debido a la buena situación económica que goza el grupo empresarial, por lo que estos son los principales puntos fuertes con los que la empresa puede contar a la hora de establecer su estrategia de planificación.

Las matrices de análisis estratégico nos reflejan que obtenemos que el atractivo de la empresa es Medio y la posición competitiva es Alta, por lo que DZ se encuentra en una buena situación, ya que la alta posición competitiva corrige la posible falta de atractivo del sector, posición a reforzar mediante el desarrollo selectivo de fortalezas adecuadas al sector.

Tras la realización del CMI se desprende la importancia de establecer una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección ya las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad.

La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinearlos equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Los objetivos estratégicos se han planteado en función de Factores Clave de Éxito con el cliente como objetivo preferente, y pretenden aprovechar las posibilidades de mejora interna y las expectativas favorables del sector.

En el escenario actual de crisis las empresas que mejor están esquivando sus efectos son aquellas que apostaron por un modelo productivo basado en el capital intelectual, un capital intangible que DZ posee y debe aprovechar y potenciar.



Por último podemos asegurar que el Cuadro de Mando Integral presta a la organización una ayuda esencial, tanto en la medición eficiente de sus resultados, como en el desarrollo de acciones para mejorarlos y como conclusión final destacar que el éxito de DZ se basa en apostar e invertir en productos Premium con reconocimientos a nivel global, y por haber llevado a cabo un proceso de internacionalización de la empresa, llevando sus productos a mercados en expansión y emergentes.

7. GLOSARIO DE TÉRMINOS

AEAT: Agencia Estatal de Administración Tributaria	BMI: Banco Monetario Internacional	BDE: Banco de España
BCG: Boston Consulting Group	BREEAM: Building Research Establishment Environmental Assessment Method.	CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas
BAIL: Beneficio antes de intereses e impuestos	CE: Comunidad Europea	CMI: Cuadro de Mando Integral
DAES: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de Naciones Unidas	DZ: Diego Zamora, S.A	EPA: Encuesta de Población Activa
EAE: Escuela de Administración de Empresas	EADA: Escuela de Alta Dirección y Administración	EUDE: Escuela Europea de Dirección y Empresa
Eurostat: Oficina estadística de la Comisión Europea	HL: Hectolitro	HORECA: Hostelería, Restaurantes y Cafeterías
INE: Instituto Nacional de Estadística	INEM: Instituto Nacional de Empleo	II.EE.: Impuestos Especiales
IPI: Índice de Producción Industrial	IVA: Impuesto sobre el valor añadido	ISO: International Organization for Standardization
LIE: Ley de Impuestos Especiales	OIT: Organización Internacional del Trabajo	OMC: Organización Mundial del Comercio
OEMV: Observatorio Español del Mercado del Vino	PBM: Producto Bruto Mundial	QR: Quick response code, «código de respuesta rápida»
SEPE: Servicio Público de Empleo Estatal	SIC: Standard Industrial Classification	UE: Unión Europea
ZADIBE: Zamora Distribución de Bebidas, S.L.		



8. BIBLIOGRAFÍA

- Análisis Comercio Exterior Europeo (2012). ICEX España Exportación e Inversiones
- Banco de España. Portal Web: www.bde.es. Acceso: 07/03/2014
- Base de datos SABI. (Servicio de Documentación de la Universidad Politécnica de Cartagena)
- Boletín Económico, Informe Trimestral de la Economía Española (Octubre 2013). Banco de España
- Boletín Económico (Septiembre 2013): Evolución de los resultados de las empresas no financieras. Banco de España
- BUENO CAMPOS, E. (2004): El Gobierno de la Empresa. Ediciones Pirámide. Madrid.
- BUENO, E. MORCILLO, P. Y SALMADOR, M.P. (2006): Dirección Estratégica. Nuevas Perspectivas Teóricas. Pirámide. Madrid.
- CALATAYUD, P. GARCÍA, V. MENDOZA, J. GASPARD, T. GANDÍA, J. (2005). El sector necesita definir un plan estratégico y potenciar la marca. Especial sector vitivinícola. Revista Emprendedores, págs. 10-14
- CANALS, J. ARIÑO, A. GARCIA PONT, C. SABRIA, F. (1997): La dirección internacional de la empresa. Biblioteca IESE. Ediciones Folio. Navarra
- CAPDEVILA FERRERO, CLAUDIA (Junio 2013): Análisis del Impuesto especial sobre el Alcohol, sector y recaudación. FIDE Asesores legales y tributarios
- CEGARRA NAVARRO, JUAN GABRIEL. (2012): Conceptos Básicos de la Gestión del conocimiento. Servicio de documentación. Universidad Politécnica de Cartagena
- Como elaborar el cuadro de mando. Manuales prácticos de la Pyme. Xunta de Galicia
- DEL REY, RAFAEL. (2011): La distribución del vino en España. MERCASA; Portal web: http://www.mercasa.es/files/multimedios/1323972134_pag_060-069_Rey.pdf. Acceso: 18/05/2013.



Diageo. (2014). Portal Web: <http://www.diageo.com>. Acceso: 18/03/2014

Diego Zamora, S.A. (2014). Portal Web: www.diegozamora.es. Acceso: 15/01/2014

Drinkiq, Consumo responsable. (2014). Portal Web: www.drinkiq.com. Acceso: 20/03/2014

Disfruta de un consumo responsable. FEBE. (2014). Portal Web: <http://www.disfrutadeunconsumoresponsable.com/>. Acceso: 20/03/2014

El sector del vino en España, flash sectorial (2008). Ardan referencias sectoriales. Portal Web: <http://www.ardan.es/ardan/media/flash/vino.pdf>. Acceso: 21/02/2014

Entrevista a Emilio Restoy Zamora, Presidente del Consejo de Administración del Grupo Diego Zamora, S.A. Fecha: 07/04/14

Estrategias de Producto Matriz BCG. (2007). Universidad Interamericana para el Desarrollo.

Estudio Sectorial de Industrias de elaboración de Bebidas (2011). FIAB

Federación Española de bebidas espirituosas (FEBE) (2014). Portal Web: <http://www.febe.es/contenidos/bebidas/datos.asp>. Acceso: 21/02/2014

Federación Española del Vino (FEV) (2014). Portal Web: http://www.fev.es/v_portal/apartados/apartado.asp. Acceso: 21/02/2014

FERNÁNDEZ HATRE, ALFONSO. (2011): Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. Instituto de desarrollo económico del Principado de Asturias.

Foro de Marcas Renombradas Españolas (2014). Portal Web: <http://atlas.marcasrenombradas.com/marcas/diego-zamora/>. Acceso: 03/11/13

GARCÍA MONTORO, LOURDES. (2012): Publicidad de Bebidas Alcohólicas. Centro de Estudios de Consumo. Universidad de Castilla La Mancha.



GONDOLA DIGITAL (2014): El consumidor de bebidas espirituosas en España cada vez es más exigente y marquista. Portal Web: http://www.gondoladigital.com/portada.php?ID_PORTADA=70. Acceso: 12/10/2013

GUERRAS MARTIN, LUIS ÁNGEL. NAVAS LÓPEZ, JOSÉ EMILIO. (2007): La Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones. 4º Edición. Ed. Thomson Civitas

Informe el vino en cifras (2012). Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV). ICEX España Exportación e Inversiones

Informe Económico Sectorial. (2012). FEBE

INFOPACK (2013): Innovación y tendencias. Portal Web: <http://infopack.es/contenido.php?idcon=207>. Acceso: 28/02/2014

Instituto Nacional de Estadística (INE). Ministerio de Economía y Competitividad (España)

Impuestos Especiales. Estudio relativo al año 2010. Departamento Aduanas e IIEE. Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT)

LAGO MONEO, JUAN AITOR. (2013): Línea Perspectivas, el gasto en tabaco, alcohol y juego. Evolución internacional y situación desde el punto de vista nacional. EAE Business School

LANGREO NAVARRO, ALICIA. Doctora ingeniero agrónomo (2012): Análisis del sector Vitivinícola español. Estudios Saborá

Licor 43. (2014). Portal Web: www.licor43.com. Acceso: 25/01/2014

M. BALLVÉ, ALBERTO. (2012): Cuadro de Mando. Organizando información para crear valor. Prólogo de ROBERT S.KAPLAN. Gestión 2000

MARCA ESPAÑA (2014): El sector exterior como palanca de recuperación económica. Portal



Web:<http://marcaespana.es/es/economiaempresa/internacionalizacion/destacados/72/el-sector-exterior-como-palanca-de-recuperacion-economica>. Acceso: 22/02/2014

MARTÍN CERDEÑO, VÍCTOR J. (2013): Consumo de Vino en España. Distribución y consumo. Vol.2. Universidad Complutense de Madrid

MASIFERN, E. RICART, J.E. VILA, J. (1997): Dirección Estratégica, la estrategia de negocio, estrategia, planificación y actuación de directivas. Biblioteca IESE de gestión de empresas. Ediciones Folio. Navarra

Memoria anual de Actividades (2011). Federación Española de Bebidas Espirituosas (FEBE)

MUÑOZ CIDAD, CÁNDIDO. SOSVILLA RIVERO, SIMÓN. (2012): Informe Económico Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, FIAB. Universidad Complutense de Madrid. Portal Web:
http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu_20130510124729.pdf.

Acceso: 01/03/2014

NOBOA S., FABRIZIO. (2006): Fuerzas sectoriales y rentabilidad. Universidad San Francisco. Quito (Ecuador)

Notas de Prensa: Proyecciones de Población (2012). Instituto Nacional de Estadística (INE)

Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV) (2014). Portal Web:
<http://www.oemv.es/esp/-oemv.php>. Acceso: 21/02/2014

OLUE, NILS-GÖRN. ROY, JAN. WETTER, MAGNUS. (2002): Implantando y gestionando el cuadro de mando integral (Performance drivers). Gestión 2000

Resumen ejecutivo: perspectivas para el crecimiento económico mundial y el desarrollo sustentable (2012). Naciones Unidas. Portal Web:
http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2013wesp_es_sp.pdf. Acceso: 22/02/2014



RUIZ JIMÉNEZ, CARMEN (2013): Objetivos, entorno y estrategia empresarial. Universidad de Jaén. Portal Web: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-2.pdf>. Acceso: 17/03/2014

SAN NICOLÁS VARGAS, RAYMUNDO (2003): Lo que el benchmarking puede hacer por su empresa. Revista Ejecutivos de Finanzas. México. Portal Web: <http://www.qualitylink.com.mx/qlarticuloimef.html>. Acceso: 18/03/2014

Secretaría de Estado de comercio. Portal Web: <http://www.comercio.gob.es/es-ES/Paginas/default.aspx>. Acceso: 22/02/2014

Situación Consumo: Análisis Económico. (Segundo Semestre 2013). BBVA Research

Socioeconomic Context: Spain. (2005). World Health Organization

The Contribution of the Spirits Industry to the EU Economy (December 2010). European Spirits Organisation, Ernst&Young. Portal Web: <http://spirits.eu/files/57/dec2010-fullreport-the-contribution-of-spirits-industry-to-the-eu-economy.pdf>. Acceso: 28/02/2014

The Glass half-full (2013): Spirits Brochure Europe

VINETUR (2012): El consumo de vino en España ha caído a la mitad en los últimos 25 años. Portal web: <http://www.vinetur.com/201207208562/el-consumo-de-vino-en-espana-ha-caido-a-la-mitad-en-los-ultimos-25-anos.html>. Acceso 12/07/2013.

Zamora Distribución de bebidas, S.L. (ZADIBE) (2014). Portal Web: www.zadibe.es. Acceso: 20/01/2014