

FUNDAMENTOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Caso de estudio: Sidra, S.A.

Sidra, S.A. es una empresa dedicada a la fabricación y embotellado de sidra, con sede en Llanes (Asturias). Después de un cuidadoso proceso de elaboración, el resultado es una sidra muy cuidada y especial que se vende en tiendas gourmet junto a otros productos delicatessen.

Sidra, S.A. aún no ha dado el paso de internacionalizarse, por lo que su mercado se reduce al territorio español donde, cada vez más, las personas se están interesando por este tipo de bebidas gourmet más allá de las típicas que pueden encontrarse en cualquier centro comercial.

Desde sus comienzos, hace 10 años, Sidra S.A. ha avanzado mucho y cuenta con muy buena imagen de marca. En la actualidad cuenta con 23 empleados que son muy leales para la empresa y creen en ella, porque la empresa da muchísima importancia a que las personas que allí trabajan se sientan a gusto y puedan desarrollar sus carreras profesionales de forma exitosa.

Aunque todos sus trabajadores están contentos con las políticas de incentivos, la formación y las expectativas, los comerciales que se ocupan de la venta del producto se consideran un activo estratégico para la empresa. Ellos son los responsables de un crecimiento continuado de las ventas del producto en los últimos tres años, cuando intensificaron sus esfuerzos dentro del plan estratégico de la empresa que se diseñó entonces.

Los propietarios se encuentran satisfechos con la inversión porque la empresa tiene una gran imagen de marca que acompaña a la calidad del producto y unas cuentas saneadas que les permitirían, incluso, incrementar su endeudamiento para realizar nuevas inversiones.

Con respecto a la situación económica de su entorno, España se está recuperando lentamente de la crisis económica mundial que azotó el mundo en el año 2007. En este sentido, su PIB comenzó a crecer en el año 2014, obteniendo un crecimiento también positivo en 2015 y 2016, y siendo las previsiones optimistas en este aspecto. Sin embargo, la tasa de desempleo sigue siendo superior al 20%, considerándose una de las más altas de la Unión Europea.

España se rige por la normativa de la UE en cuanto a etiquetado, envasado y elaboración. Además, a este sector le afectan mucho las campañas publicitarias que fomentan el consumo 0 de alcohol al volante o cuestiones como la prohibición de tomar alcohol en espacios públicos.

Sidra S.A. pertenece a la industria manufacturera y, concretamente, forma parte del sector 1103 recogido por la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), *“Elaboración de sidra y otras bebidas fermentadas a partir de frutas”*. En este sentido, la empresa considera que este sector es muy amplio y no recoge únicamente a su competencia, por lo que considera competidores suyos a todas aquellas empresas que se dedican a fabricar bebidas de baja graduación alcohólica que tengan un carácter especial (gourmet, ecológicas...)

Si consideramos esto, la industria se encuentra bastante fragmentada porque no hay ninguna empresa dominante; el mercado se encuentra formado por pequeñas empresas que elaboran artesanalmente sus bebidas puesto que las barreras de entrada no son muy altas. Las barreras de salida no son muy altas y, hacen referencia especialmente a cuestiones sentimentales: las personas que emprenden este tipo de negocios desean que les vaya bien y sentirían un hondo fracaso en caso contrario.

Los proveedores están bastante concentrados y disponen de mucha información. Sin embargo la situación es muy diferente con respecto a los clientes: éstos se encuentran muy fragmentados y compran en pequeños volúmenes a las empresas que elaboran bebidas artesanas de baja graduación.

Con esta información, se pide:

- 1) Analiza el entorno de la empresa (general y específico)
- 2) Realiza un análisis interno de la empresa
- 3) Dibuja la matriz DAFO e identifica la estrategia más adecuado en función de la posición