

**MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO**

**PLAN ESTRATÉGICO**

**Strategic plan**

**Felice Catinella Ruiz**

**Jaime Rivas Moreno**

**GRADO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO**

**CURSO 2018/2019**

**EN SAN CRISTÓBAL DE LA LAGUNA A 13 DE SEPTIEMBRE DE 2019**

## **RESUMEN**

En este proyecto se presenta un análisis de la empresa Sabocan S.L., más concretamente de Turby marca con años de experiencia y situada en Tenerife (Canarias). El objeto de este análisis empresarial es intentar llevar a cabo posteriormente una estrategia de diferenciación que va a consistir en la formulación de dos planes estratégicos, con el firme propósito de distribuir y aumentar la imagen de la marca Turby. Es necesario realizar un primer análisis exhaustivo de la marca para posteriormente poder establecer la estrategia de forma efectiva.

## **ABSTRACT**

This project is an analysis of the business enterprise Sabocan SL, more specifically Turby's brand with years of tradition and is based in Tenerife (Canarias). The business purpose of this analysis is to try to carry out further related differentiation strategy is going to be the creation in the formulation of two strategic routes with the firm intention to distribute and improve the brand image of the Turby. It is necessary to conduct a first comprehensive analysis of the company to subsequently establish the strategy effectively.

## INTRODUCCIÓN

El motivo de elegir esta empresa ha sido el hecho de que es un claro ejemplo de tradición, fiabilidad y competitividad en el tiempo, además su gran desarrollo y evolución sufrida en el tiempo hace que sea el prototipo de marca que puede resultar atractiva la estrategia de diferenciación que se va a presentar en este proyecto

En los tiempos de crisis económica financiera que por desgracia nos ha tocado padecer, es de vital importancia buscar nuevas salidas o líneas de negocio diferentes a las existentes para intentar que nuestros ingresos no provengan de la misma fuente.

Por todo esto, con este proyecto, hemos querido realizar una pequeña muestra de cómo una empresa puede diversificarse con el objetivo de obtener beneficios y por otra parte distribuir los riesgos de pérdidas entre varios negocios.

Para elaborar una estrategia correcta de diferenciación, en primer lugar, se debe conocer la marca y todo aquello que le rodea. Para hacer efectivo este conocimiento total del entorno es preciso realizar un análisis interno y externo exhaustivo, para comprender así que elementos podemos controlar y que factores no son controlables por la empresa, pero a su vez son de vital importancia para el buen rendimiento de esta.

Una vez realizado este análisis, se procederá a la presentación de un plan estratégico. En el caso de este proyecto se va a presentar la formulación de dos planes estratégicos, una vez planteados los planes se decidirá cuál es la vía óptima que puede llevar a cabo la empresa.

La empresa sobre la que se asienta este proyecto y la que va a servir de guía para su creación es Turby (Sabocan S.L.). Sabocan S.L. es una empresa que comienza su andadura hace más de 40 años en la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, en las Islas Canarias. Creada como empresa familiar por Diego Molina González bajo la denominación de jarabes DMG. Fue en 1974 cuando comienzan a elaborar productos específicos para máquinas de granizado y se abre una línea de productos de dispensing que se mantiene en la actualidad siendo de las más antiguas de Canarias. Actualmente continua con la elaboración de una amplia gama de sabores y con la distribución de su producto estrella, la máquina dispensadora. Dispone de unas instalaciones preparadas, contando con una gran cantidad de innovaciones y ampliaciones.

El motivo de elegir esta empresa ha sido el hecho de que es un claro ejemplo de tradición, fiabilidad y competitividad en el tiempo, además su gran desarrollo y evolución sufrida en el tiempo hace que sea el prototipo de marca que puede resultar atractiva la estrategia de diferenciación que se va a presentar en este proyecto.

## ÍNDICE TEÓRICO-PRÁCTICO

1. LA EMPRESA: MISIÓN, OBJETIVOS Y METAS .....	1
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO .....	2
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO .....	5
4. DAFO.....	9
5. OPCIONES ESTRATÉGICAS IMPLANTADAS HASTA AHORA POR LA EMPRESA.....	9
6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
7. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA.....	11
8. CONCLUSIÓN / REFLEXIÓN .....	17
9. BIBLIOGRAFÍA.....	18

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

1. Gráfico de dispersión.....	2
2. Organigrama.....	6
3. Gráfico de análisis de recursos y capacidades.....	6
4. Gráfico de análisis de la cadena de valor.....	7
5. Tabla DAFO.....	9
6. Cuadro de análisis de la estrategia 1.....	11
7. Cuadro de análisis del despliegue de recursos y del flujo de fondos de la estrategia 1.....	12
8. Cuadro de análisis de la estrategia 2.....	14
9. Cuadro de análisis del despliegue de recursos y del flujo de fondos de la estrategia 2.....	15

## **1. LA EMPRESA: MISIÓN, OBJETIVOS Y METAS**

### **1.1 OBJETIVOS**

Este proyecto se lleva a cabo con el firme propósito de ofrecer a una empresa como Sabocan S.L., un plan estratégico con el fin de aumentar sus beneficios y ampliar su cuota mercado a nivel nacional e internacional. Con este documento se ofrece a una marca de granizadas la oportunidad de poder explotar sus conocimientos y su forma de trabajar.

Uno de los objetivos de este proyecto en primer lugar es que la empresa conozca con mayor profundidad cuales son los factores que van a condicionar a la marca y cuales van a suponer ventajas o desventajas de los dos planes estratégicos. Pensamos que es de vital importancia que una determinada empresa conozca bien cuales son los factores que puede controlar y cuales no, no solo para conseguir que la marca mantenga la cuota que ostenta actualmente y que tenga la capacidad de poder aumentarla en los siguientes ejercicios económicos mediante estrategias tales como diferenciación o absorción. Con este análisis, tanto interno como externo, se pretende sacar a la luz cuales son las fuentes de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades para poder explotar los puntos fuertes que posee la marca Turby e intentar protegerse de sus competidores.

Finalmente queremos mostrar cómo una empresa de granizadas puede diversificar su cartera de negocios asumiendo diferentes niveles de riesgo, pero siempre sustentada en una idea firme y coherente. Para ofrecer a los inversores cierta seguridad e incentivar su iniciativa para capitalizar el proyecto es necesario acumular información, analizarla y procesarla para poder elegir la opción más rentable para la marca.

### **1.2 METODOLOGÍA**

En cuanto a la metodología usada, para la elaboración y desarrollo de este proyecto se ha recurrido a varias fuentes especializadas en el sector. Para ello se ha optado por un tipo de metodología que se denomina descriptiva, ya que este trabajo está elaborado desde un punto de vista objetivo y se intenta en la medida de lo posible describir los factores, fenómenos y acciones que ocurren alrededor de la empresa.

Para la primera parte del proyecto, centrada más en el análisis del entorno (parte más teórica), se ha recurrido al uso de diferentes fuentes como son los libros especializados noticias o publicaciones y documentos facilitados organismos públicos.

La segunda parte del proyecto, centrada más en la estrategia de diferenciación y por tanto suponiendo la parte más practica del proyecto, se ha elaborado gran parte con la información ofrecida .sabi.bvdinfo y sobre todo por la colaboración de uno de los socios capitalistas de la empresa Don Diego Molina Hernández, a través de diversos documentos de dirección estratégica e instituciones financieras que pudimos facilitarle para poder realizar un estudio con el mayor rigor posible.

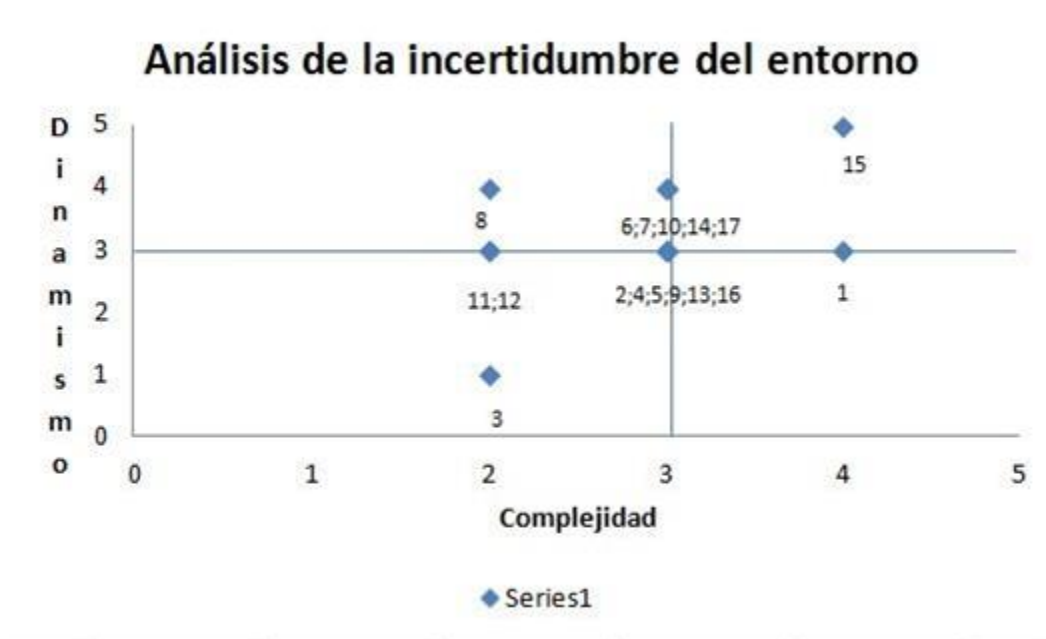
## 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

### 2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: MATRIZ DE INCERTIDUMBRE

Para medir la incertidumbre del entorno en el que opera Turby, hemos utilizado un gráfico de dispersión que mide en qué punto de incertidumbre se haya cada recurso estratégico.

De los recursos estratégicos evaluados en el cuestionario suministrado a los administradores de la empresa, hemos obtenido el siguiente gráfico:

#### 1. Gráfico de dispersión de la matriz de incertidumbre



Fuente: Elaboración propia, a partir de un cuestionario suministrado a la CIA.

A continuación, les disponemos el análisis del gráfico:

1-VARIABLES SIGNIFICATIVAS EN EL MARCO GEOGRÁFICO: MANTIENE UN GRADO DE ESTABILIDAD APARENTEMENTE CORRECTO, AUNQUE LA RECUPERACIÓN DE EGIPTO Y TURQUÍA Y LA BAJADA DE CONEXIONES AÉREAS HAN INCURRIDO EN VARIACIONES INTERNAS EN LAS ISLAS CANARIAS PARA PODER MANTENER LA COMPETITIVIDAD. UNA SITUACIÓN QUE ESTÁ ABIRIENDO UNA IMPORTANTE BRECHA ENTRE LOS CUATRO GRANDES DESTINOS INSULARES, UNA DISPUTA EN LA QUE FUERTEVENTURA ES LA QUE INCURRE CON UNA MAYOR CAÍDA. LAS COMPAÑÍAS AÉREAS EN CANARIAS DISMINUYEN SU VOLUMEN DE OFERTAS ANTE LA CAÍDA TURÍSTICA.

EN LOS TRES PRIMEROS MESES DEL AÑO, LOS ALOJAMIENTOS TINEÑOS (HOTELES Y APARTAMENTOS) ACUMULAN UNOS INGRESOS DE 430 MILLONES DE EUROS, 17 MILLONES MENOS QUE EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2018, ES DECIR, 4% MENOS.

3- GRAN CANTIDAD DE ELEMENTOS DE VARIACIONES EXTERNA, SIN EMBARGO, PERMANECEN SIN NINGÚN TIPO DE VARIACIÓN A DESTACAR.

8- Dentro de las variables significativas del marco económico en lo que se refiere a la financiación ajena, sufre una incertidumbre debido a la situación económica que atraviesan diferentes instituciones financieras.

15- En lo que concierne a las variables significativas en el marco socio cultural podemos destacar el continuo cambio con respecto a las motivaciones del consumidor, ya que es un factor en continuo cambio. Principalmente debido a los gustos cambiantes, teniendo en cuenta que los granizados tienen una demanda estacional, sobre todo a nivel insular.

11,12- Otras Variables significativas del marco político legal en lo que refiere a la situación política de Canarias ha cambiado con respecto a los últimos años. Pues el PSOE formando coalición gobierna en canarias después de muchos años de gobierno por parte de Coalición Canaria.

De resto, los factores restantes mantienen una complejidad y cambio estables.

## **2.2 FORMA DE CONTROLAR LA INCERTIDUMBRE**

Para Turby, una de las claves para poder gestionar y controlar la incertidumbre dentro del análisis estratégico externo, es combatir la estacionalidad la cuál, hace reducir la motivación a consumir dichos productos en invierno, con respecto al verano. Para hacer frente a esta salvedad, Turby ha establecido nuevos puntos de venta de granizados en los distintos hoteles de las islas, con mayor asiduidad en el sur de Tenerife por su gran cantidad de días con anticiclón y calor que tiene a lo largo del año. La introducción de frappés y cocktails ha sido una revolución en el mercado. Compitiendo seriamente con las bebidas de frío.

En cuanto a los recursos financieros, se puede intentar combatir la falta puntual de liquidez que se pueda generar en el periodo invernal con la reducción de los costes de transporte o tratando con los proveedores para reducir el coste de las materias primas, debido a la posición de la que goza Turby.

## **2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO**

Para Turby las influencias del entorno son muy importantes, a continuación, vamos a valorar los aspectos más influyentes para la empresa.

### **2.3.1. Proveedores**

Los proveedores, son un elemento vital para Turby, ya que proporcionan las materias primas y los elementos clave que necesita para poder fabricar sus productos, por ello es uno de los factores que más influye. A continuación, mostraremos el desglose de sus proveedores.

- Sercotel.S.L.: Se dedican a la venta y distribución de máquinas para granizados.
- Pladebal.S.L.: Se dedican a la fabricación y venta de vasos y cañitas de plástico.
- Metarom Ibérica S.A.: Es una empresa que tiene su sede en Valencia y se dedica principalmente a la elaboración de esencias y aromas.
- Vidriera Canaria S.A.: Es una sociedad que se dedica a la creación y distribución de botellas de cristal a nivel insular.



- Fábrica de licores Artemi.S.L.: Es una empresa que reside en Las Palmas de Gran Canaria y su función es la venta y distribución de alcohol.
- Productos Envasados S.A.: Es una empresa que tiene como función principal la venta de azúcar al por mayor.
- Papelería Canaria S.A.: Se dedican a la venta y distribución de cajas principalmente al por mayor.

### **2.3.2. Clientes**

Otro de los factores a destacar son los clientes finales, ya que sin ellos no habría venta de productos ni negocio. Gran parte de estos clientes finales son los complejos hoteleros, lo cual, les convierte en unos clientes primordiales. El resto de los clientes, son los consumidores que adquieren el producto a partir de las Pymes que distribuyen los productos de Turby.

### **2.3.3. Productos sustitutivos**

Existe una gran cantidad de productos similares a los granizados de Turby, por lo que hay gran variedad de productos sustitutivos. En Canarias, además de este producto, existen los “flash”, los yogoice, los helados, etc. A su vez, hay marcas como Nescafé, que ofertan granizados con alcohol.

### **2.3.4. Competidores actuales**

Los competidores, tienen un gran impacto en Turby, ya que los productos que ofrece la empresa son estacionales por lo que tienen menos demanda, y hay una gran variedad de productos sustitutivos por lo que el número de competidores es alto. En la siguiente lista nombraremos a algunos de los competidores de Turby.

- Polar krush: Es una empresa británica que se dedica a la venta de granizados.
- Slush Puppie: Es una empresa que se dedica a la distribución de máquinas de granizados a nivel insular. Se centre tanto en colegio como en comercio y va enfocado a un público joven.
- Heladerías.

## **2.4 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Oportunidades: El turismo y el ocio es uno de los sectores económicos, más importantes en España, sobre todo en Canarias. La existencia de un gran número de hoteles en la isla de Tenerife se presenta como una gran oportunidad para establecer puntos de venta fijos en sus restaurantes y/o bares. Supone un gran método de publicidad para dichos productos, ya que mucho de los clientes que se hospedan en los hoteles son de origen extranjero o de otras comunidades autónomas, el cual permitiría dar a conocer la marca en península.

Amenazas: Existe un gran condicionante en cuanto a la venta de bebidas granizadas, la estacionalidad. Este factor influye mucho a la hora de consumir este producto, ya que en invierno se reduce considerablemente el consumo, mientras que en verano sufre una tendencia contraria.

Otra gran amenaza es el elevado número de competidores directos e indirectos que hay en el mercado, cómo puede ser las pequeñas y medianas heladerías y las grandes marcas de productos refrescantes, que, aun no dedicándose a la venta de granizados, compiten en el mercado canario como sustitutivos de los productos ofrecidos por Turby.

### **3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO**

#### **3.1 IDENTIDAD DE LA EMPRESA**

Sabocan fue fundada como sociedad limitada el 4 de diciembre de 1995. Actualmente, son un pequeño grupo de empresas dedicada a la venta al por mayor de bebidas granizadas sin alcohol, cócteles, entre otros productos similares.

Turby, está intentando expandirse a todo el territorio nacional, disponiendo ya de una gran aceptación en las Islas Canarias, siendo hoy líder en el mercado de granizados en el archipiélago. En el resto de las comunidades autónomas, no tienen presencia, excepto, en Huelva. En cuánto, a los productos que comercializa Turby disponen de una amplia gama de variedad de sabores, para todos los gustos.

Sabocan S.L, es una PYME familiar dirigida y administrada por cuatro hermanos: Diego Molina Hernández, José Manuel Molina Hernández, María José Molina Hernández y María Victoria Molina Hernández, ejerciendo la última mencionada como directora ejecutiva. El capital social está formado, por 3.005€ dividido en 4 partes iguales entre los cuatro hermanos. Turby cuenta con 9 empleados: un contable, un químico, una recepcionista, cuatro mozos de almacén, un transportista y un responsable de almacén.

Según los datos del año 2018, la empresa Sabocan S.L obtuvo unos ingresos de explotación de 691.249 €, y el beneficio de ese mismo año ascendió hasta 11.255 €, lo que supuso una disminución del 86,84%, con respecto al año 2017, donde obtuvieron unos beneficios de 85.552 €. Esto se debe a qué volvieron a reducir su mercado, a la vez, se introdujo en el sector hotelero. Empezaron a expandirse por el sur de la isla y tener buenos contratos con diferentes cadenas del gremio. En los primeros años, se centraron en pequeños comercios, y ofertaban únicamente bebidas analcohólicas.

Haciendo un estudio desde 1998, la empresa Sabocan SL ha pasado por diversos periodos. Entre 1998 y 2002, se produjo un incremento progresivo de los resultados obtenidos por la empresa. A partir del año 2002, la empresa continuó obteniendo resultados positivos, pero con una tasa de crecimiento negativo, siendo el año 2007 donde comenzó a tener pérdidas (-4.583 €), llegando a su punto más bajo en el 2008, donde alcanzó unas pérdidas de 43.216 €, debido a la expansión a la Península. A partir de 2010, la empresa se adaptó y obtuvo resultados positivos, produciéndose un incremento exponencial hasta el año 2018, en el que, como se comentó anteriormente, se produjo un resultado un 84,86% inferior al del año 2017.

La estructura organizativa de la empresa se refleja en el organigrama jerárquico presentado, en la siguiente imagen:

## 2. Organigrama actual de Turby.

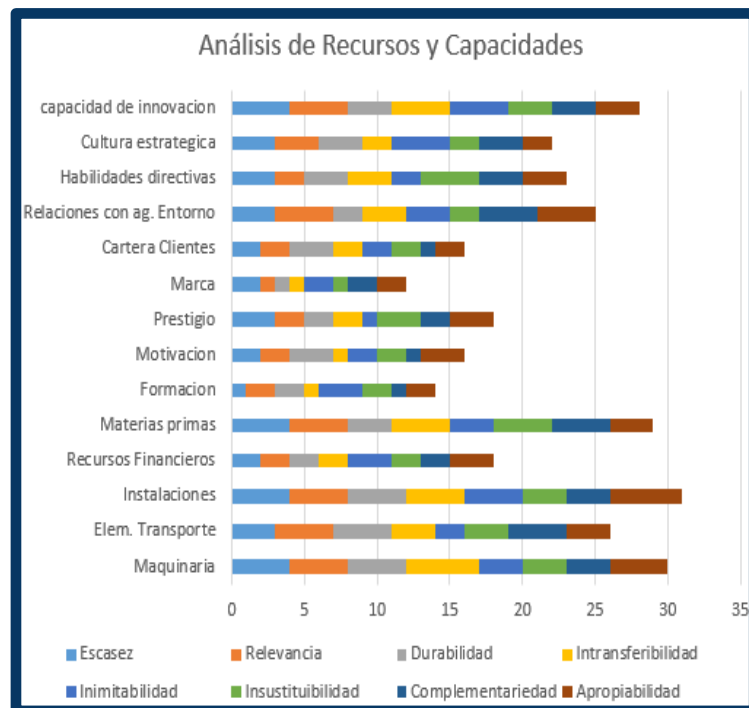


Fuente: Elaboración propia, a partir de la información suministrada por la CIA.

### 3.2 AUDITORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

El siguiente gráfico, da pie a los recursos y las capacidades de la empresa, expresando de manera numérica su escasez, relevancia, durabilidad, complementariedad, apropiabilidad y sus capacidades para ser intransferible, inimitable e insustituible. Con la información sustraída, nos disponemos a hacer un análisis en profundidad, de cuáles son los recursos o capacidades más importantes dentro de Turby.

### 3. Gráfico de análisis de recursos y capacidades.



Fuente: Elaboración propia, a partir de un cuestionario suministrado a la CIA.

Para poder generar una ventaja competitiva hay que destacar la escasez y la relevancia, por lo que destacamos cómo recursos primordiales en Turby, sus instalaciones, debido a su localización. La que consideramos, un lugar estratégico, debido a la facilidad que tiene para distribuir la mercancía, a sus principales clientes. Este factor es clave frente a sus competidores más cercanos y lo coloca en una posición privilegiada en el mercado.

A su vez queremos destacar, por su categoría de imprescindibles, su inmovilizado material dada su escasez en el sector, su capacidad de ser intransferible, su relevancia y durabilidad, ya que es básico para mantener una ventaja competitiva.

En Canarias, no hay abundantes empresas elaboradoras de bebidas granizadas, lo que origina en Turby, una posición dominante debido a la escasez de competidoras.

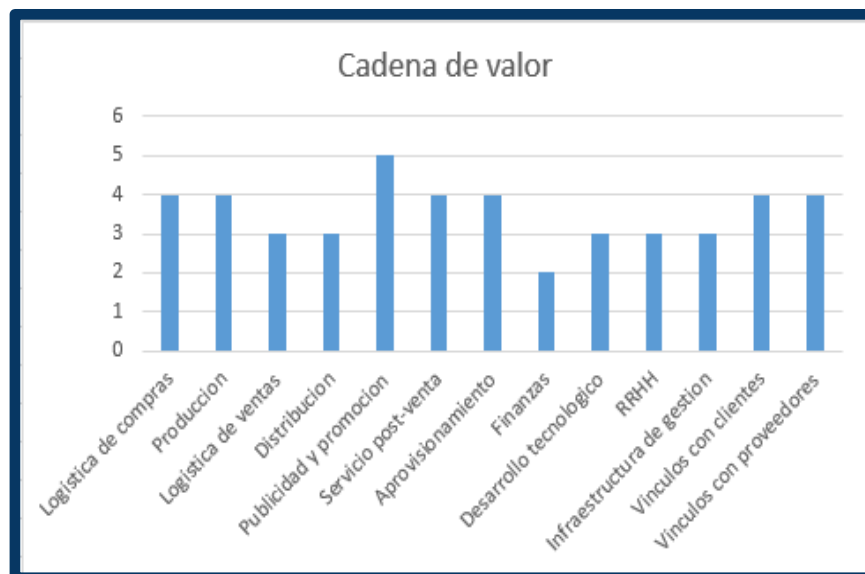
La capacidad de innovación hace que Turby destaque por encima de sus competidoras, debido a la amplia gama de sabores que introduce en el mercado, a su vez, destacamos la incorporación de bebidas alcohólicas al mercado.

Las materias primas que usa en el proceso productivo, para la elaboración de sus productos, destacan por su escasez y su relevancia. El trabajar con productos químicos hace que Turby destine la mayoría de sus recursos a obtener el máximo provecho de sus materias primas. Trabajar con este tipo de consumibles, es muy aleatorio, ya que la probabilidad de cometer errores es alta. Para evitar esto se deben realizar controles periódicos, lo que hace que sea un área muy relevante y costosa dentro de la empresa.

### 3.3 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

En el siguiente gráfico, mostramos los procesos que realiza Turby, su rol dentro del funcionamiento de la empresa, así como la importancia que se le da en el proceso productivo:

#### 4. Gráfico de análisis de la cadena de valor.



Fuente: Elaboración propia, a partir de un cuestionario suministrado a la CIA.

En cuanto, a los elementos más importantes a destacar según de la cadena de valor de Portier.

Destacamos, la publicidad y promoción, seguida de la logística de compras, producción, aprovisionamiento y los vínculos con clientes y proveedores.

- Publicidad y promoción: es imprescindible ya que el funcionamiento de Turby requiere, de un alto grado de clientes para la distribución de sus productos. Por lo que, la empresa dedica muchos recursos para darse a conocer.
- Logística de compras y aprovisionamientos: una de las grandes ventajas con nuestros proveedores, es tener una gran fidelidad como cliente y estar sujetos a diferentes y novedosos descuentos por la adquisición de las materias primas para elaborar de manera eficiente el producto; junto a la promoción y la publicidad, que también es clave en el rendimiento y mejora de la empresa
- Producción: Es una parte muy importante de la cadena de valor de Turby debido a que, si no se dedican los recursos necesarios al producto, por mucho que se promocione, si el producto ofrecido no es el patrocinado, los clientes no se interesan por él.
- Vínculos con clientes y proveedores: En cuanto a sus clientes, se debe gozar de una buena relación con ellos, y que queden satisfechos con el producto, con el objetivo de que queden fidelizados a la marca. Por otro lado, en cuanto los proveedores, es importante tener una buena relación con ellos, para conseguir buenas materias primas con una buena relación calidad-precio.

### **3.4 AUDITORÍA CULTURAL Y DEL ESTILO DE DIRECCIÓN**

En cuanto a la cultura, podemos afirmar que Turby destaca por ser, una empresa con visión analizadora, ya que compagina negocios actuales, y a su vez, indaga en nuevas oportunidades, sin asumir excesivos riesgos y teniendo tolerancia a los cambios. En la actualidad, se están sometiendo a un cambio importante, con la introducción de bebidas alcohólicas, a su catálogo de productos.

Observando el estilo de dirección que disponen en Turby, podemos afirmar que destacan por su carácter motivador, debido a que forman a su personal, para que éste conozca los procesos de la empresa, y pueda aportar ideas innovadoras, proponiendo nuevos productos o mejorando los comercializados en la actualidad.

En el apartado de toma de decisiones, debido al tamaño mediano de la empresa, y al ser de carácter familiar, las decisiones se toman de forma centralizada por la dirección de la empresa.

### **3.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

A continuación, analizaremos los puntos débiles y fuertes que tiene Turby, frente al exterior mediante el estudio de sus fortalezas y debilidades.

**Fortalezas:** Turby es la empresa más asentada del sector. Principalmente, porque son los pioneros en introducir granizadas con alcohol. Dado las ventas, que posee actualmente, podemos destacar que Turby es la empresa líder en el sector en Canarias, ya que, aunque hay mucha competencia y productos sustitutivos tiene una buena cuota de mercado.

**Debilidades:** El producto ofertado es de carácter estacional, consumido preferentemente en verano, lo que supone dependencia de un ciclo para obtener resultados. A su vez hay que destacar que, el carácter familiar de la empresa hace que sus decisiones se tomen de forma centralizada, lo que supone, en algunos casos, ser perjudicial.

#### 4. DAFO

Posteriormente, trataremos de analizar sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades con el fin de tratar de relacionarlas y ver de una manera amplia los problemas y oportunidades de la empresa con origen interno y externo.

#### 5. Tabla Dafo

Fortalezas: Ser la empresa líder del sector	En el sector en el que se encuentra Turby, emergen un alto número de competidores. Aun así, mantiene su posición dominante en el mercado.	Desde su perspectiva de entidad dominante, pretenden explotar otros mercados potenciales, posicionándose por delante de la competencia. Distribuyendo su gama de productos entre los distintos hoteles de la parte sur de la isla.
Debilidades: Producto estacional. Mayor consumo en verano.	Al tratarse de un producto estacional, y encontrándose en un sector con un alto % de competidores, la demanda tiende a dividirse. Lo que supondría una pérdida para las empresas del sector, debido a que se verían mermados los resultados y objetivos del ejercicio.	Para contrarrestar la estacionalidad del producto ofrecido a través de hoteles para ayudar a que la cuota de mercado se mantenga regulada durante el año, aprovechando la alta ocupación que dispone la isla de Tenerife durante todo el año.
	Amenazas: Alto número de competidores	Oportunidades: Distribución a hoteles.

#### 5. OPCIONES ESTRATÉGICAS IMPLANTADAS HASTA AHORA POR LA EMPRESA

Diversificación: Uno de los aspectos más importantes con respecto a las estrategias implantadas por la empresa, es la variedad de productos que oferta. Siendo este un factor clave para posicionarse por encima de sus competidores.

Penetración de mercados: La aceptación de los diferentes productos de Turby ha sido excelente por parte de los grandes hoteles del sur de la isla. Principalmente, por la introducción de los granizados con alcohol, así como, la nueva gama de sabores comentados. En los últimos ejercicios económicos, se ha visto un incremento de la demanda en este sector.

Desarrollo de nuevos mercados: Una de las vías de crecimiento por parte de la empresa, es la penetración en el mercado nacional. Hoy en día, Turby ha llegado hasta las costas de levante y onubenses. La intención por parte de la administración es cubrir una alta cuota de mercado tanto

en Huelva, como en el resto de las provincias de la Comunidad Autónoma de Andalucía en los siguientes ejercicios económicos.

Desarrollo de nuevos productos: Durante los últimos años, la empresa ha intentado innovar y desarrollar múltiples sabores para cubrir las necesidades del mercado. Otro de los productos clave es el café frappé, utilizándose como un producto sustitutivo tanto en la Pymes como en los hoteles. Otra variedad, que ha surgido recientemente, es la granizada energizante que ha revolucionado el mercado de los cócteles.

## **6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **6.1 ESTRATEGIA 1**

Objetivo: ofrecer nuevos productos. Turby, destaca por su constante innovación y por la extensa gama de productos que pone a disposición de sus clientes.

Estrategia genérica: estrategia de diferenciación, como se establece en el punto 3 del reloj estratégico de Bowman. Es una empresa que se sitúa en una posición privilegiada, con respecto a sus competidores. Ya que, los productos que oferta son muy demandados y la situación geográfica en la que se encuentra es óptima.

Estrategia crecimiento (Dirección): la principal estrategia por la que ha optado la empresa ha sido la de diversificación. Debido a que, en este sector, y teniendo en cuenta la estacionalidad, ha conseguido aumentar su cuota de mercado e incrementado su radio de acción más allá del archipiélago canario. Una de las medidas adoptadas por la sociedad, ha sido diversificar sus productos en función de la demanda.

Estrategia crecimiento (Método): crecimiento interno. Recientemente ha habido un incremento de la plantilla debido, a la evolución y la tendencia a optar por vías alternativas, con respecto, a sus competidores.

Con dicha estrategia, se pretende que Turby comience a ofrecer una nueva máquina a los distintos establecimientos, tanto Pymes como hoteles, en los que se distribuyen bebidas características del período invernal. Tales como café, chocolate, té, entre otros. Dichas máquinas funcionan pulsando el botón del producto elegido, debido a que la materia prima se encuentra dentro de la máquina.

### **6.2 ESTRATEGIA 2**

Objetivo: adquisición de una empresa competidora. Otra alternativa para ampliar el negocio es la absorción de una empresa del sector.

Estrategia genérica: liderazgo en costes. Una de las capacidades con las que cuenta Turby, es la reducción de sus costes, por lo que se ha ido incrementando los beneficios brutos a lo largo de sus últimos ejercicios económicos.

Estrategia crecimiento (Dirección): expansión. Uno de los objetivos a medio-largo plazo es introducirse en el mercado nacional. Cabe destacar, que Turby ha alcanzado las costas andaluzas e intentará seguir ocupando el resto de la península.

Estrategia crecimiento (Método): crecimiento externo. A partir de esta estrategia, el objetivo perseguido por Turby, es intentar aumentar su cuota de mercado, a través de la absorción de empresas del mismo sector, y así conseguir una posición de liderazgo dentro del mercado.

A través de esta estrategia, Turby pretende adquirir varias heladerías repartidas por toda la isla, con las que pretende aumentar su cuota de mercado, y en su momento, obtener mayores beneficios que financien su crecimiento, a la vez que sus competidores vayan decreciendo.

## 7. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA

En el siguiente punto trataremos de evaluar y seleccionar estrategias a realizar en el futuro, así como la elección de una según su oportunidad, adecuación y factibilidad.

### 7.1 ESTRATEGIA EVALUACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS VALORACIÓN DE LA ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA 1

#### 6. Cuadro de análisis de la estrategia 1

ESTRATEGIA 1: Ofrecer nuevos productos			
Recursos y capacidades (R + C)	R + C que dispone empresa (1)	R + C que contribuyen a (2)	
		Liderazgo costes	Diferenciación de producto
TANGIBLES			
- Maquinaria	X		X
- Elementos de transporte.	X	X	
- Instalaciones	X		X
- Recursos Financieros	X	X	
- Materias Primas	X		X
INTANGIBLES			
- Formación			
- Motivación.			
- Prestigio	X		X
- Marca			
-Cartera de clientes			
- Relaciones con los agentes del entorno	X		X



### 7.1.1. Análisis del despliegue de recursos y del flujo de fondos

#### 7. Cuadro de análisis del despliegue de recursos y del flujo de fondos de la estrategia 1

ANÁLISIS DEL DESPLIEGUE DE RECURSOS Y DEL FLUJO DE FONDOS			
ESTRATEGIA 1: Ofrecer nuevos productos			
R y C disponibles en la empresa para la estrategia*	R y C no disponibles en la empresa y necesarios para la estrategia	APLICACIÓN**	ORIGEN
		Unidades monetarias	Unidades monetarias
Maquinaria			
Elementos de transporte			
Instalaciones			
Recursos financieros			
Materias primas			
Prestigio			
Relaciones con los agentes del entorno			
	Formación	1000€	1000€→ recursos financieros
	Publicidad (nuevo lanzamiento)	5.000 €	2.500€→ recursos financieros
	Materias primas	20.000 €	20.000€ → recursos financieros.
	Recursos financieros	50.000 €	50.000€→ préstamo bancario l/p
		TOTAL	TOTAL
*Ver Posicionamiento			
**Valoración (en u. m.) de los recursos no disponibles en la empresa y necesarios para la estrategia			

### 7.1.2. Informe razonado sobre la estrategia 1

Turby cuenta con unos recursos y capacidades que incitan, a optar por una tendencia hacia la diferenciación. Haciendo un estudio de la creación de nuevos productos podremos mantener la línea de diferenciación que ha seguido Turby, desde su nacimiento, pudiendo ofrecer a sus consumidores granizados, y adentrarse a un nuevo sector del mercado, ofreciendo granizados con alcohol.

En cuanto, a la valoración de la factibilidad hay que analizar varios factores como la formación del personal, en su caso, el químico que será el encargado de realizar las mezclas, para conseguir ofrecer un producto suave, en cuánto al alcohol, y que pueda competir contra el resto de los cócteles. El personal encargado de transportes y distribución de máquinas realizará cursos para informar a los clientes, cómo funcionan las nuevas máquinas.

Otro factor muy para tener en cuenta es la publicidad. Esta dará a conocer a nuevos y actuales clientes que la empresa dispone de un nuevo producto. Para ello, habilitarán una partida para la difusión del nuevo producto en diferentes medios de comunicación, tales como radio, prensa, redes sociales. Otra forma de promocionar la marca será a través de diferentes eventos musicales y culturales, colaborando con asociaciones y empresas del entorno.

Las materias primas son el elemento más importante de esta estrategia. La elección y tratamiento de ellas, hará que se elabore un producto de alta calidad el cual, el cliente aceptará en menor o mayor medida, según el acierto que tenga la empresa a la hora de la elección.

La financiación de esta estrategia es otro punto para destacar. Una buena selección de la forma de financiación es primordial, ya que según la forma y quién aporte financiación a Turby, hará de esta estrategia, más o menos atractiva. En principio, optamos por un préstamo de 50.000€ el cual consideramos suficiente para la compra de materias primas y la formación a corto y medio plazo.

### **7.1.3. Análisis de la aceptabilidad de los partícipes para la estrategia 1**

Dicha estrategia afecta de una manera directa a los proveedores y a los clientes, y de manera indirecta a los competidores, trabajadores y entidades financieras.

Respecto a los proveedores, aceptarían la estrategia, debido a qué sería beneficioso para ello, ya que aumentarían los pedidos de Turby. En el caso de no poder ofrecernos estas materias, no supondría un problema para ellos, ya que seguiríamos comprándoles para los productos que actualmente comercializa la empresa.

Con relación a los clientes, también aceptarían esta estrategia, ya que supone un aumento de la gama de productos que la empresa ofrece, pudiendo estos seguir disponiendo de nuestros productos durante todo el año. A la vez, aumentaríamos la cuota de mercado de nuestros productos.

En consideración a los trabajadores, algunos están más a favor de implantarla, ya que supone un aumento de conocimiento y experiencia, mientras que otros tienen más reticencias para llevarla a cabo, ya que supone el estar más tiempo en la empresa con los cursos y actividades de formación para poder estar al día sobre el nuevo producto.

Por lo que corresponde a los competidores, no aceptarían que la empresa llevara a cabo esta estrategia, ya que supondría un aumento de la cuota de mercado que tiene Turby, lo que supondría que su cuota disminuiría.

Por último, en cuanto a las entidades, sólo les afecta en cuanto al préstamo que la empresa necesita, y tras analizar el proyecto, ven con buenos ojos que la empresa emprendiera la estrategia.

## 7.2 ESTRATEGIA EVALUACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS VALORACIÓN DE LA ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA 2

### 8. Cuadro de análisis de la estrategia 2

ESTRATEGIA 2: Absorción de una nueva empresa			
Recursos y capacidades (R + C)	R + C que dispone empresa (1)	R + C que contribuyen a (2)	
		Liderazgo costes	Diferenciación de producto
TANGIBLES			
- Maquinaria	X		X
- Elementos de transporte.	X	X	
- Instalaciones	X		X
- Recursos Financieros	X	X	
- Materias Primas	X		X
INTANGIBLES			
- Formación			
- Motivación.			
- Prestigio	X		X
- Marca			
-Cartera de clientes			
- Relaciones con los agentes del entorno	X		X

### 9. Cuadro de análisis del despliegue de recursos y del flujo de fondos de la estrategia 2

ANÁLISIS DEL DESPLIEGUE DE RECURSOS Y DEL FLUJO DE FONDOS			
ESTRATEGIA 2: Absorción de una nueva empresa			
R y C disponibles en la empresa para la estrategia*	R y C no disponibles en la empresa y necesarios para la estrategia	APLICACIÓN**	ORIGEN
		Unidades monetarias	Unidades monetarias
Maquinaria			
Elementos de transporte			
Instalaciones			
Recursos financieros			
Materias primas			
Prestigio			
Relaciones con los agentes del entorno			
	Recursos financieros	100.000 €	100.000€ → préstamo bancario l/p
		TOTAL	TOTAL
*Ver Posicionamiento			
**Valoración (en u. m.) de los recursos no disponibles en la empresa y necesarios para la estrategia			

### **7.2.1. Informe razonado sobre la estrategia 2**

Como se comentó en la primera estrategia, los recursos y capacidades disponibles actualmente, nos llevan a una estrategia de diferenciación.

Para llevar a cabo esta estrategia, la mayor necesidad de Turby, son recursos financieros para poder adquirir la empresa, los cuáles se han pedido al Banco Santander S.A, el cual, tras haber estudiado con detenimiento el proyecto presentado por Turby, respondió afirmativamente a nuestra solicitud de préstamo de 100.000 €.

### **7.2.2. Análisis de la aceptabilidad de los partícipes para la estrategia 2**

Esta estrategia afecta de una manera directa a los competidores, clientes y proveedores, y en menor medida a los trabajadores y a las entidades de crédito.

En relación con los competidores, no estarían dispuestos, ya que supondría perder cuota de mercado en nuestro favor, ya que aumentaremos de tamaño y con ello nuestra cuota de mercado, pudiendo llegar a más clientes.

Por lo que corresponde a los clientes, habría predisposición, de que la empresa adopte esta estrategia, ya que tendrán una mayor gama de productos a los que acceder, y considerarán a Turby, cómo una empresa consolidada y solvente en el sector.

En consideración a los proveedores, habría predisposición, que Turby llevará a cabo esta estrategia, ya que supondría un aumento de nuestros pedidos hacia ellos, y, por lo tanto, un aumento tanto de sus ventas como de sus posibles beneficios futuros.

En cuanto a los trabajadores, aceptarían dicha estrategia, ya que supone un aumento del prestigio de la empresa y un mayor tamaño, lo que puede derivar en un aumento de sus sueldos a medio plazo.

Por último, en consideración a las entidades de crédito, tras presentarle el proyecto de adquisición para obtener el préstamo, han visto con buenos ojos esta estrategia y tienen muy buenas expectativas respecto a esta adquisición, por lo que nos han concedido el préstamo.

## **7.3 INFORME DE LAS RAZONES QUE LLEVAN A SELECCIONAR LA ESTRATEGIA A IMPLANTAR**

De entre las dos estrategias anteriormente planteadas a la compañía, según sus objetivos y preferencias, se inclinarían más a la realización de la primera (la creación de nuevos productos) ya que permite a la empresa expandir su demanda e internarse en nuevos tipos de “mercados”. Otra de las razones más importantes a la hora de elegir dicha estrategia es el menor coste de esta y la mayor facilidad para dar marcha atrás en caso de necesidad económica y/o estructural.

La segunda estrategia (adquirir pequeñas empresas competidoras) es más factible realizarla en un futuro, en el caso de que Turby domine por completo el mercado de bebidas granizadas en Canarias para afianzar su dominio y expandirse al mercado heladero. Su alto coste supondría un gran riesgo a finanzas, lo cual es difícil de asumir a corto plazo. Por estos motivos la estrategia elegida es la creación de nuevos productos, bebidas calientes: té, cafés, etc.

## 8. CONCLUSIÓN / REFLEXIÓN

En líneas generales, Turby es una mediana empresa canaria dedicada a la fabricación y distribución de bebidas granizadas sin alcohol. Es una empresa del grupo Sabocan, con sede en Tenerife, Canarias, dirigida por la familia Molina Hernández desde 1995. Turby, tiene como objetivo expandirse por el territorio peninsular, goza ya de una gran aceptación en el mercado canario, considerándose como una de las mayores distribuidoras de bebidas granizadas en el archipiélago. La empresa tiene como principal problema la estacionalidad, aunque ha sabido compensarla en gran medida con la distribución de sus productos en los hoteles.

Podemos decir que, a corto y medio plazo, Turby tiene asegurado su prosperidad económica y su prestigio, no obstante, en un futuro debe tener como objetivo, la expansión total en península y, por qué no, comenzar su expansión internacional. Para ello, hemos ideado dos posibles estrategias, aunque la compañía se centrará en asentar unas bases sólidas, a través de la creación de nuevos productos y así copar otros mercados antes de penetrar en nuevas zonas geográficas.

Como conclusión objetiva, Turby es una empresa emergente con un futuro prometedor que tiene como principal problema la estacionalidad y la insularidad, pero que lo suple con la distribución de unos productos diferenciadores, de calidad y aceptados por sus clientes.

La opinión del grupo se basa en que Turby es una empresa consolidada y visionaria, ya que tiene una muy buena cuota de mercado en Canarias, a la vez, que posee una imagen de prestigio y calidad de sus productos. Es una empresa que sabe adoptar decisiones importantes en el momento justo. El grupo ha descubierto, realizando este trabajo que hay empresas con grandes capacidades en las islas, que pueden hacer frente a las desventajas de estar en una zona tan alejada de buenos mercados, dándonos un ejemplo a seguir a todos los emprendedores de Canarias, de que se puede conseguir una buena posición pese a las dificultades añadidas de la insularidad.

## 9. BIBLIOGRAFÍA.

- [www.turby.es](http://www.turby.es)
- [www.sabi.bvdinfo.com](http://www.sabi.bvdinfo.com)
- Departamento Contabilidad y Socio Mayoritario de Turby.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. (2001): "Dirección Estratégica", Prentice Hall, Madrid, 5ª edición.
- NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (2002): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones", Civitas, Madrid, 3ª edición.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. (2006): cap. 3. "dynamismo"
- MÁS -RUÍZ, F.J. (1996) Marbella (2005): Cap.4, 5, 7.
- NAVAS Y GUERRA (2007): Dirección estratégica "racional y organizativa".  
RODRIGO CARRASCO (1994)
- SANCHÍS Y CAMPS (2003): cap.2 Dirección estratégica "*Análisis del Entorno*"
- GRANT (2004): Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones (4ª ED.) cap.7 y 8