



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Publicidad y Relaciones Públicas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Más de 50 años de éxito: La estrategia de DYC

Presentado por Nora Illanas Palacios

Tutelado por Cesar Gámez Alcalde

Segovia, 30 de Julio de 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
-------------------	---

CAPÍTULO 1

Análisis estratégico

1.1. La empresa.....	8
1.1.1 Misión.....	9
1.1.2 Visión.....	9
1.1.3 Valores.....	9
1.1.4 Objetivos Estratégicos.....	10
1.2. Análisis Externo.....	10
1.2.1 Entorno General.....	11
1.2.1.1 Contexto Ecológico.....	11
1.2.1.2 Contexto Político y Legal.....	11
1.2.1.3 Contexto Económico.....	11
1.2.1.4 Contexto Tecnológico.....	11
1.2.1.5 Contexto Socio-Cultural.....	12
1.2.2 Entorno Específico.....	12
1.2.2.1 Concepto de Mercado.....	13
1.2.2.2 Modelo de las Cinco Fuerzas.....	14
1.3. Análisis Interno.....	14
1.3.1 Perfil Estratégico de la empresa.....	15
1.3.2 La Cadena de Valor.....	16
1.3.3. Análisis DAFO.....	17

CAPÍTULO 2

Formulación estratégica

2.1. Estrategias corporativas.....	20
2.1.1 Matriz de Producto-Mercado.....	21
2.2. Estrategias competitivas.....	22
2.2.1 Categorías de Productos.....	23
2.3. Métodos de desarrollo.....	23
2.3.1 Desarrollo interno.....	23
2.3.2 Desarrollo externo.....	24
2.4. Estrategia de Internalización.....	24
2.4.1 Estrategia Beam.....	25
2.4.2 Estrategia Suntory.....	26
2.4.3 DYC: Estrategia multipaís.....	26

CAPÍTULO 3

Implantación estratégica

3.1. Evaluación de estrategias.....	30
3.1.1 Adecuación de las estrategias.....	30
3.1.2 Factibilidad de las estrategias.....	31
3.1.3 Aceptabilidad de las estrategias.....	31
3.2. Implantación estratégica.....	31
3.2.1 Actividades de la implantación estratégica.....	32
3.2.2 Factores de éxito y fracaso de la implantación.....	32
CONCLUSIÓN.....	33
BIBLIOGRAFÍA.....	34
ANEXOS.....	38

INTRODUCCIÓN

La empresa DYC comienza su hazaña en la Sierra de Guadarrama hace ya más de medio siglo, cuando Nicomedes García junto con varios socios originaron lo que hoy se conoce como un gran whisky en España. Para ello, transformaron el histórico Molino del Arco de Palazuelos de Eresma (Segovia) en la destilería donde hoy se sigue fabricando el whisky DYC.

Después de la propia destilería de DYC, se abrió su propia fábrica de embotellamiento en otra localidad segoviana, Valverde Del Majano, la cual no solo embotella los productos de la marca sino que también embotella otros productos de la compañía para el mercado europeo.

También, mencionar que dicha empresa segoviana cuenta con más de 100 trabajadores dirigida actualmente por Manuel Cabañas, y es un verdadero ejemplo de empresa de Castilla y León que apuesta por la calidad y la internacionalidad, además de disponer de varios reconocimientos en su trayectoria empresarial, como el premio Sello Real de Paños a la Excelencia Empresarial, la medalla del mérito al trabajo, y de recibir calles dedicadas, tanto a la empresa como a su fundador.

El hecho de haber escogido esta empresa para elaborar un plan de investigación estratégico, se debe a que Nicomedes García fue un innovador segoviano, y como pura segoviana que soy me orgullece explorar las empresas segovianas que de la nada llegaron a convertirse en una gran potencia mundial.

Para poder desarrollar este trabajo final de grado, aparte de consultar la bibliográfica oportuna, me he desplazado hasta dicha destilería para conocer la fábrica y tomar nota de todo lo necesario para la realización del mismo. La visita a la destilería fue muy amena y práctica, me enseñaron todo sobre el proceso de elaboración del whisky, y la importancia que tiene el correcto funcionamiento de cada paso. Al finalizar la visita, nos ofrecieron una cata de cada tipo de whisky producido en la destilería, y después puede hacer una entrevista a Elena Esteban, RRPP de destilerías DYC de Segovia, la cual muy amablemente me contestó a todas las preguntas relacionadas con la estrategia de empresa de DYC.

CAPÍTULO 1

Análisis Estratégico

1. Análisis Estratégico

1.1. La empresa

El mito del arte de la destilación se dice que fue debido a San Patricio llevado a cabo en Irlanda durante el siglo V, y que este fue desarrollando por los monjes católicos, ya que estos conocían muy bien los enigmas de los árabes¹.

Sin embargo, fue Nicomedes García Gómez, empresario segoviano, el pionero en poner en funcionamiento la destilería de whisky en España, la cuál lleva ya produciendo más de 50 años. Además de ser el primero en la fabricación del whisky en nuestro país, Nicomedes García, es el creador de la botella actual de Anís la Castellana, producto elemental de la marca Whisky DYC, de la empresa de Autobuses Res, de la naviera Nicomedes García o de la Agencia Azor, popular por la invención del Toro de Osborne.

En 1929 se deterioran unas partidas de cerveza Mahou de las que era distribuidor, por lo que decide destilarlas y envejecerlas en unas barricas de roble. Años más tarde, el resultado fue un licor que se parecía mucho al whisky. Es aquí, donde tiene lugar la idea de Nicomedes en implantar una destilería en España.

A pesar de esto, había que contar con que en España no se permitía fabricar whisky, ya que estaba prohibido destilar alcohol de cereales, y además este tipo de producto era considerado como un artículo de lujo. En estos años, Nicomedes García lucha contra la ley, sin embargo, el empresario segoviano dispone de varios contactos debido a que es el presidente de la Cámara de Comercio de Segovia, usando como excusa la importación de 50.000 cajas anuales de whisky legalmente, más otra importación de fraude, con esto logró que se cambiara la normativa para eludir los capitales españoles al extranjero.

Fue en 1958, cuando Nicomedes tras varios viajes a Escocia para conocer el proceso de elaboración del whisky escocés, funda en Palazuelos de Eresma la sociedad Destilerías y Crianzas del Whisky S.A, dando lugar al nacimiento del whisky DYC, el cual comienza a destilarse en 1959. En dicha sociedad coopera el Marqués del Arco, que aporta el molino que lleva su nombre para servir como fuerza motriz en las aguas del río Eresma.

A comienzos de los años 60 se comercializan las primeras botellas de whisky DYC, noticia que fue muy esperada en Segovia y fuera de esta. Al mismo tiempo que se comercializaban dichas botellas se lanzó una campaña teaser en la que en un primer lugar no se anunciaba ningún tipo de producto debido a que se pretendía despertar el interés en el público. Unos años más tarde gracias al apoyo de diversas administraciones, unas excelentes campañas de marketing y una buena distribución, la fama del whisky DYC aumenta tanto en España como en el extranjero.

En los años 70, las costumbres españolas cambian, se empieza a beber más la ginebra y el whisky, esta situación hace que Nicomedes consiga una destilería escocesa, NcNab's, con el fin de importar maltas para utilizarlas en España. Es en 1973 cuando aparece un nuevo producto conocido hoy como DYC 8, cuya calidad fue querido por los consumidores.

¹ El mundo: DYC, medio siglo de un éxito. Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/03/22/castillayleon/1237742447.html> (Visitada el 17/04/2014)

Análisis Estratégico

A finales de los años 80, el fallecimiento de Nicomedes García conllevó a un cambio en la empresa, y esta se pone en venta, cuyo comprador fue Pedro Domecq. Años más tarde, dicho comprador se asocia con Pernord Ricard, dando lugar al grupo Allied Domecq.

Según ha ido pasando el tiempo a la vez que cambiando la sociedad moderna en la que nos encontramos, en el año 2007 la compañía Beam Global compra la empresa y decide dar un nuevo enfoque para que ésta siga siendo una de las compañías líderes del mercado, es por ello, por lo que se decide modificar el packaging de DYC 5 y DYC 8 acondicionándolo con el momento actual. En este mismo año también mencionar que la empresa DYC lanza otro nuevo producto: DYC Pure Malt.

En el 2009, con el motivo del 50 aniversario de la marca, se difunde una edición limitada de DYC Single Malt junto con el libro "50 años DYC. El éxito de una marca", el cual recoge los principales objetivos de la marca desde su nacimiento hasta entonces.

Con el 2013, DYC empieza a embotellar el bourbon americano Jim Beam y a distribuirlo por España. Con este acontecimiento, se lanza otro nuevo producto conocido como el DYC Red One, una bebida suave con un toque de cereza, lo que lleva a que se genere un toque novedoso en el mundo del whisky, tanto es así que en este mismo año dicho producto fue elegido el mejor sabor del año.

A fecha de hoy, debido a sus grandes ventas, Beam se ha asociado con la empresa japonesa Suntory, lo que hace que la marca DYC haya pasado de ser una empresa española pura, a una estadounidense y japonesa debido a su gran éxito.

Por último, concretar que la marca DYC además de aportar sus productos propios, en Palazuelos de Eresma (elaboración y destilado) y en Valverde del Majano (embotellado), también genera otras bebidas como la ginebra Larios, Larios 12 y Anís la Castellana.

1.1.1. Misión

La misión de la marca DYC es fabricar bebidas espirituosas de más rápido crecimiento, que sean capaces de inquietar a la sociedad.

1.1.2. Visión

DYC pretende elaborar bebidas que muevan al mundo. Para ello, aumenta su gama de productos siendo la planta segoviana, la más eficiente y productiva y la que mejores resultados da a final de año en Beam, por medio de la innovación continua en sus procesos.

1.1.3. Valores

La compañía DYC se compromete con el medio ambiente, un ejemplo de ello es que intenta reducir entre un 30% y un 50% de coste energético gracias a sus sistemas de cogeneración. Es tanto el respeto por el medio ambiente, que este es aplicado en todo el proceso de elaboración, desde su destilación hasta su embotellado, es por ello, por lo que han consagrado a DYC como el whisky más ecológico de España.

CAPÍTULO 1

También decir, que los residuos que no sirven en el proceso de conversión de la cebada de malta son vendidos posteriormente a fábricas de piensos, además de que la política de empresa expone el contratar alimentos transgénicos para su producción.

1.1.4. Objetivos Estratégicos

Toda empresa necesita de unos retos empresariales para poder conseguir la meta esperada durante un periodo de tiempo determinado. Para poderlos alcanzar va a tener que crear un sistema de objetivos adecuados, medibles, específicos, sucesivos, alcanzables y desafiantes, consiguiendo así, los resultados propuestos en un plazo temporal, por medio de acciones que la permitan cumplir con su misión y visión². Principalmente lo que va a pretender DYC, es posicionarse siendo un producto de calidad, como elemento diferenciador.

Su objetivo primordial actualmente es terminar de instalar la planta embotelladora situada en Valverde del Majano, en Segovia. Dicho objetivo está orientado hacia la mejora de la fábrica, cuyos miembros deben de realizar un esfuerzo necesario para cumplir con el compromiso de cajas marcadas para su venta gracias a las ideas de mejoras que se deben proponer por todos los niveles de la organización.

Los objetivos estratégicos mediante los cuales DYC pretende seguir por el buen camino y lograr la motivación de todos sus empleados para establecer nuevos retos más ambiciosos y concretos, son principalmente los siguientes:

- Subir un escalón en la clasificación de bebidas alcohólicas, donde este tipo de whisky sea el más vendido de España, arrebatando el puesto al whisky J&B, ya que actualmente es el más vendido en España.
- Comercializar la bebida en comunidades españolas que aún no consumen este tipo de producto como es el caso de Galicia, Asturias, Cataluña y País Vasco.
- Aspirar a introducirse en otros países donde todavía no se vende DYC, además de incrementar la exportación en países internacionales en un 4%.
- Aumentar la fama positiva en un 5% debido a su relación calidad/precio, y también exhibir que DYC 8 años a pesar de ser barato dispone de una excelente calidad, incluso superior al whisky escocés.

1.2. Análisis Externo

El principio básico del branding es que “todo producto se elabora en una fábrica, entretanto una marca se idealiza en la mente de los consumidores”³. Una vez conocido esto, se puede decir que DYC como marca española de whisky de gran calidad, fabricado de la misma manera que el escocés, intenta hacer ver a los consumidores que no se puede igualar este tipo de whisky con otras marcas extranjeras. El hecho de que el público español piense de esa forma se debe a que antiguamente el consumo de whisky era llevado a cabo por personas de clase

2 GUERRAS MARTÍN, L.A., NAVAS LÓPEZ, J.E. (2007): “La dirección estratégica de la empresa” Teorías y aplicaciones. Navarra: Editorial Aranzadi.

3 Un poco de Branding: 50 años DYC: El éxito de una marca. Disponible en: <http://unpocodebrandingemuchito.blogspot.com.es/2010/01/50-anos-dyc-el-exito-de-una-marca.html> (Visitada el 02/04/2014)

Análisis Estratégico

alta, siendo ahora un whisky adquirido también por la clase media, al disponer de un precio inferior a la media.

1.2.1. Entorno General

1.2.1.1. Contexto Ecológico

La destilería DYC, situada en Palazuelos de Eresma, provincia de Segovia, se encuentra en un lugar privilegiado cerca del río Eresma, ya que hace posible la implantación de la planta de cogeneración y de la depuradora, la cual esta última devuelve el agua utilizado en su producción en buenas condiciones. Ambas máquinas proporcionan así los valores anteriormente expuestos, donde gracias a estos se consigue un respeto por el medio ambiente.

1.2.1.2. Contexto Político y Legal

La planta de cogeneración que utiliza DYC para reducir el coste energético en su proceso de elaboración esta siendo afectada en estos momentos. Esto se debe a que el gobierno ha aprobado un Real Decreto, en el cual las energías renovables dejan de ser rentables, donde las subvenciones se eliminan y a cambio hay que pagar una extra por ello, lo que hace que dicho sistema deje de ser beneficioso para la empresa.

1.2.1.3. Contexto Económico

La situación de crisis en la que nos encontramos en estos momentos no está causando graves problemas para la compañía, al contrario, ha sabido aprovecharla al máximo. A pesar de que el whisky ha bajado, DYC lo ha hecho también pero más despacio que la competencia. Tanto es así, que ha pasado de ser la tercera bebida espirituosa más vendida en España, cuyos años atrás ocupaba el cuatro puesto.

Según los datos ofrecidos por la Federación de Bebidas Espirituosas (FEBE), las bebidas de alta graduación, sitúan el whisky en un 31% más consumido en nuestro país, en el cual le sigue el ron con un 20% y la ginebra con 17%, dejando a los licores con un 15%, el brandy 8%, el vodka 4% y el tequila con un 1%⁴.

1.2.1.4. Contexto Tecnológico

A nivel tecnológico cabe destacar la fábrica de embotellamiento situada en Valverde del Majano, donde se embotellan todo el volumen del bourbon Jim Beam White para el mercado europeo.

La inauguración de la misma fue realizada el 18 de octubre del 2011 por Juan Vicente Herrera, presidente de la Junta de Castilla y León, en cuya fábrica trabajan más de 90 personas y que

4 Europa press: Las ventas de bebidas espirituosas retroceden un 40,2% desde el inicio de la crisis. Disponible en: <http://www.europapress.es/sociedad/consumo-00648/noticia-ventas-bebidas-espirituosas-retroceden-402-inicio-crisis-20131218222018.html> (Visitada 07/05/2014)

CAPÍTULO 1

contó con la subvención de la Junta de Castilla y León de 284.000 euros⁵. Este acontecimiento hizo que se produjera una garantía de empleo para la provincia y un aumento de producción y apuesta de mercados, de unos de los bourbon más vendidos en el mundo.

El bourbon es producido y envejecido en EEUU, donde después es transportado en contenedores hasta Segovia, en el cual se hace exclusivamente el embotellado, empaquetado y distribución.

Dicha fábrica cuenta con una capacidad de 150 metros para su equipo embotellado y bienes de equipo, cuya capacidad de la misma es de 591.084 cajas de nueve litros cada una. En esta nave también se embotella el Whisky DYC, Anís la Castellana y Ginebra Larios.

1.2.1.5. Contexto Socio-Cultural

A pesar de situar a Segovia como sede principal, el contexto socio-cultural no se lleva a cabo en esta ciudad, ya que los temas relacionados con marketing y patrocinios son tratados por el departamento situado en las instalaciones madrileñas. Sin embargo, en Segovia se producen pequeñas colaboraciones con las asociaciones de camareros de coctelería y con asociaciones industriales de hosteleros segovianos, además de contar con la ayuda de la oficina de turismo, donde se exponen las rutas de whisky DYC.

1.2.2. Entorno Específico

Como competencia directa de DYC aparece J&B, ya que es un whisky escocés de lo más vendido en el mundo y dispone de un sabor muy parecido, además de poseer un bajo coste con una buena calidad. Sin embargo, son muchas las marcas de whisky que intentan abrirse paso en el mercado español a pesar de estas dos grandes competidoras como por ejemplo, 100 Pipers, Chivas Regal, Ballantines, Burreberrys, Jack Daniels, Label 5 o Vat 69, entre otras muchas.

La empresa de Beam & Suntory pretende que DYC 8 años sea reconocido por los clientes como un producto de máxima calidad a un precio bajo. Esto se debe a que DYC 5 años es líder en alimentación, y pretender que el resto de sus productos también lo sean. Tanto es así, que en estos últimos años se ha comprobado que por cada caja de DYC 5 años, se venden cuatro de DYC 8 en la provincia de Segovia, según me comentó Elena Esteban, RRPP de Destilerías DYC en Segovia.

A pesar de esto, a los clientes les cuesta más trabajo pedir un DYC 8 en el bar, debido a su coste, sin embargo, no les importa tanto comprarlo en un supermercado para después consumirlo en casa. El DYC 8 es el whisky realizado con el mayor esfuerzo y con una superior calidad escocesa, incluso más que el Jeam Black de 8 años. Es por ello, por lo que el reto es hacer las cosas bien con los clientes para poder así superar a la competencia, mostrando las fortalezas de la marca.

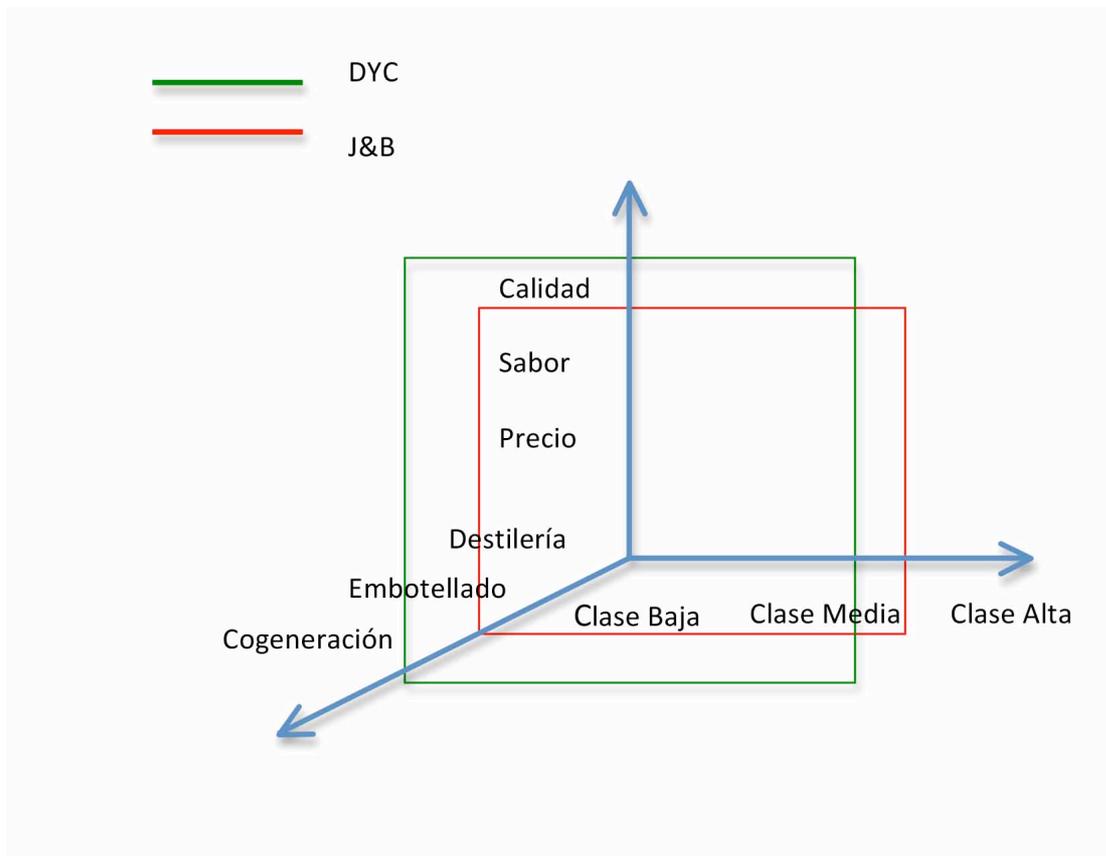
5 La información. Com: La Factoría DYC embotellarán todo el bourbon Jim Beam White para Europa). Disponible en: http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/empresas/la-factoria-dyc-embotellara-todo-el-bourbon-jim-beam-white-para-europa_F7fwLtWYNV8ppMPMeOq192/ (Visitada el 17/04/2014)

Análisis Estratégico

Para conseguir que dicha clientela entienda esto, DYC comenta a sus proveedores, como pueden ser los bares, de que tienen que enseñar a sus camareros a ofertar dicho whisky con sus mejores tácticas, ya que son estos los que lo compran barato y luego lo venden caro.

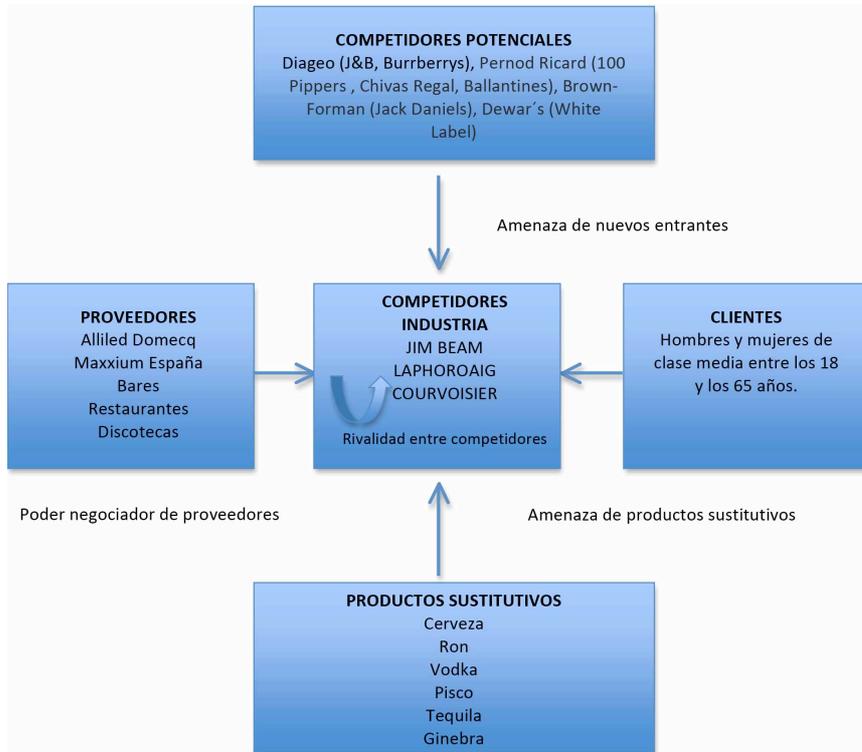
Otro aspecto a tener en cuenta de DYC que les hace más fuertes que su competencia, es el hecho de que han realizado hace muy poco un whisky específico para la cadena de supermercados Mercadona. Dicho whisky está producido por una serie de requisitos y condiciones, los cuales fueron expuestos por Mercadona para el lanzamiento del producto por medio de un concurso, siendo DYC el ganador con la elaboración de un whisky especial añejo de 10 años.

1.2.2.1. Concepto de Mercado



Fuente: ABELL (1980:30)

1.2.2.2. Modelo de las 5 cinco fuerzas



Fuente: POTER (1982:24)

1.3. Análisis Interno

DYC intenta fomentar en la fabricación del whisky tradicional y de calidad, aportando las nuevas tecnologías para conseguir un aumento de eficiencia sin perder la personalidad propia del whisky escocés auténtico. Dicha marca pretende innovar en el mercado y captar así la atención del público gracias a sus mejoras en los procesos de elaboración de sus productos sin que se pierdan las propiedades del buen whisky.

Para lograr todo esto, la empresa DYC plantea el eslogan "Sin complejos", lo que revela lo que dicha marca quiere difundir, que es "ir a por aquello que deseamos sin preocuparnos de lo que nos rodea".

A pesar de esto, DYC sigue siendo una marca nacional que solo exporta 10% de sus productos a mercados salientes. Parte de que dicha marca sea más nacional, se debe a que años anteriores cuando el grupo Alliled Domecq era el encargado de gestionar la empresa, este comercializaba también Ballantine's y Beafeater, y estas bebidas contaban más con el apoyo inglés. Sin embargo, debido a su compra por parte de Beam Global y después por Suntory, DYC ha conseguido incrementar la explotación en Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Rumanía, Holanda, EE.UU, Brasil, Bolivia, Taiwán, Australia, India, Rusia, China y Japón en los últimos años.

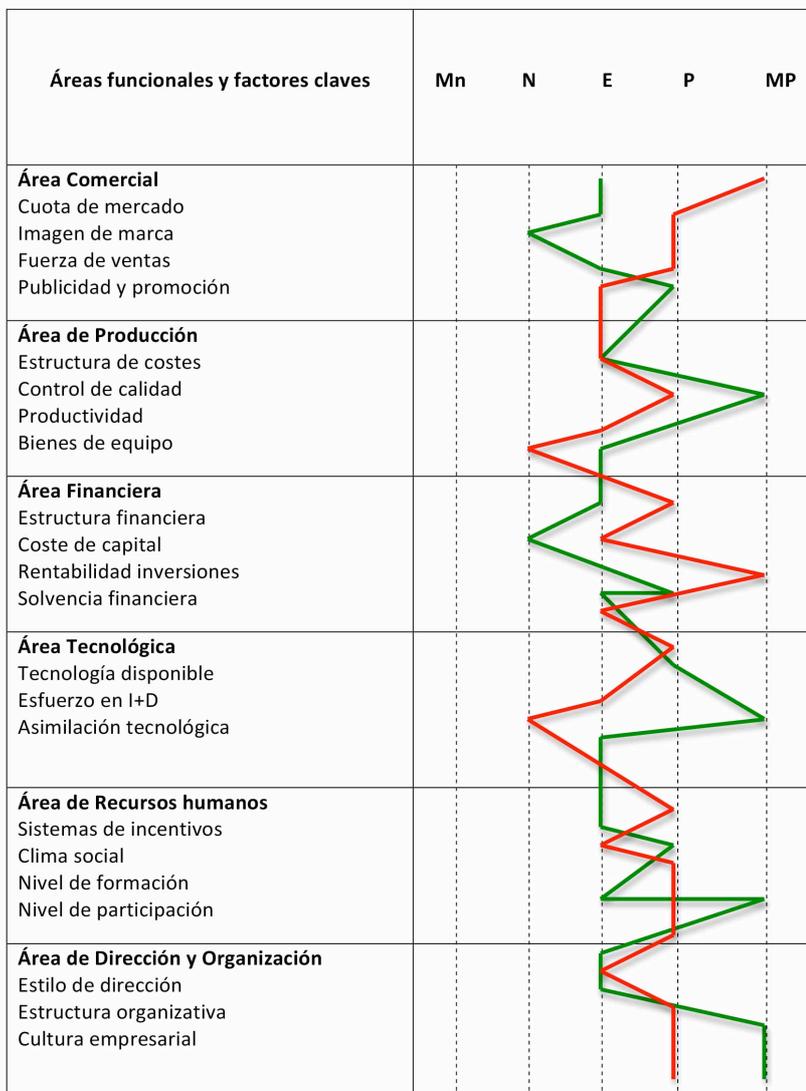
La fama de la compañía se debe a que gracias a Beam Global, como empresa de gran tamaño, de agilidad y estrategia en producción de marcas de éxito que genera nuevos mercados, lleva a

Análisis Estratégico

que el sector de DYC crezca más rápidamente en las innovaciones del sector. Esto se debe a que Beam dispone de otras fábricas de elaboración en nuestro país a parte de las de DYC, como en Jerez de la Frontera entre otras, además de comercializar marcas tradicionales y prestigiosas tanto dentro de España como DYC, Larios, Anís Castellana, Centenario, Tequila Sauza; y tanto fuera de España como Marker's Mark, Canadian Club Whisky, Courvoisier, Teacher's Scotch Whisky y Laphoroaig Scotch entre otros muchos.

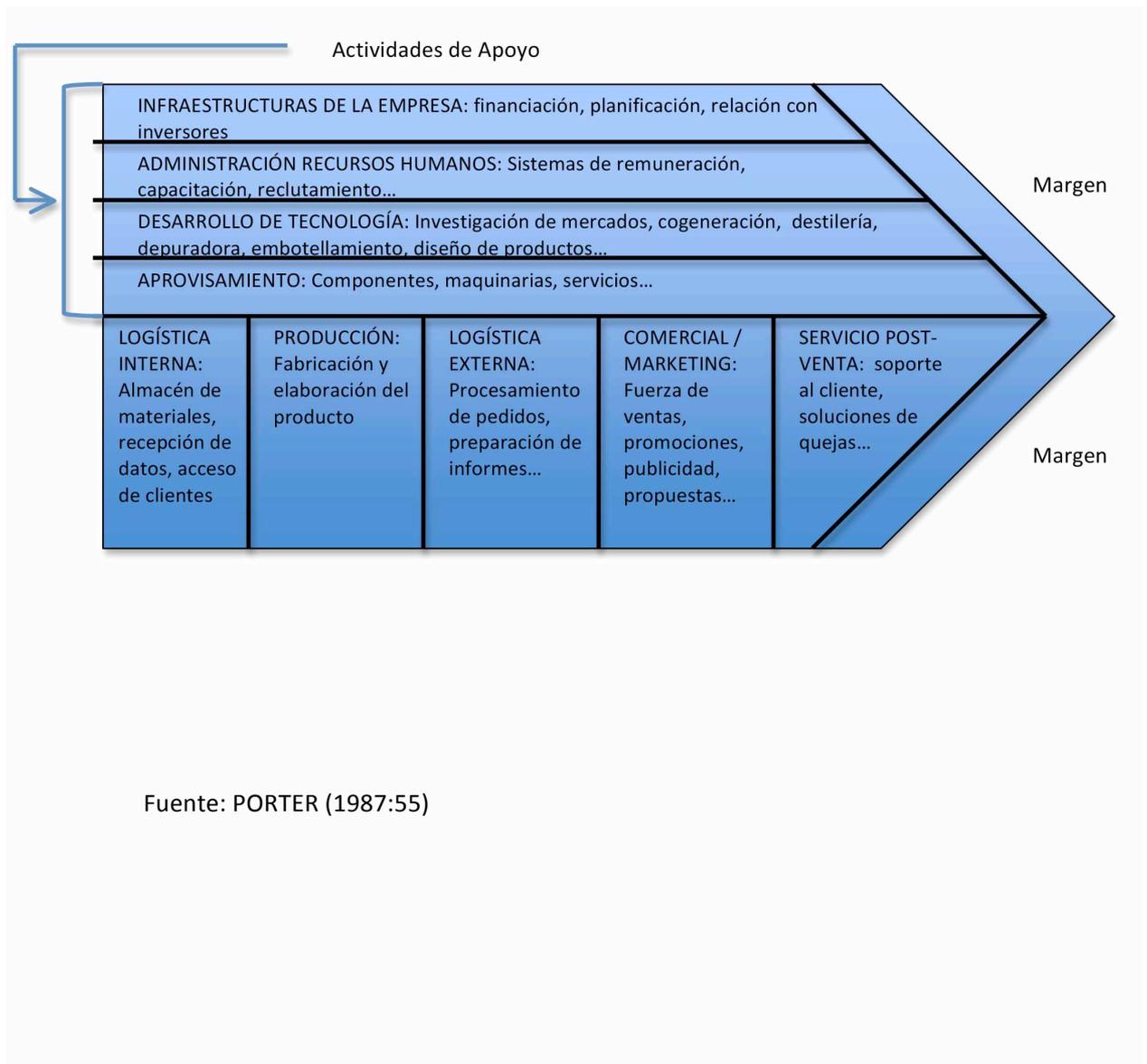
Otro elemento primordial de éxito de DYC se debe a su distribución por España, ya que es llevada a cabo por la empresa Maxxium España, la cual reparte diez de las marcas más vendidas en nuestro país entre las que se encuentran Brugal, DYC, Larios y Centenario. Además de distribuir otras marcas internacionales como son: The Macallan, Jim Beam, Sauza o Cutty Sark, Gin N°3, Bols Licores y The Glenrothes.

1.3.1. Perfil Estratégico de la empresa



— DYC
— J&B

1.3.2. La Cadena de Valor



Fuente: PORTER (1987:55)

1.3.3. Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Gran capacidad directiva por parte de Beam & Suntory. - Personal cualificado y motivado. - Buena relación con sus clientes y proveedores. - En los últimos años han aumentado sus ventas a pesar de la crisis. Cuenta con una cuota de mercado superior al 13 por ciento en bebidas espirituosas. - Costes bajos. - Buena relación calidad precio. - DYC 5 años líder en el mercado de alimentación. - Por medio de gas natural consiguen la electricidad para la planta de cogeneración. Gracias a esto, ha sido proclamado el mejor whisky ecológico. - Adecuada red de distribución. - Excelente ubicación cerca del río Eresma. - Tapón de plástico irrellenable que evita el garrafón. - Diversidad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La imagen de la marca en ocasiones es algo frágil. - Aún no esta totalmente terminada la sede de embotellamiento de Valverde del Majano. - La reciente renovación de botella y etiqueta puede haber hecho que aún no sea muy conocida por los consumidores. - Descenso de las ventas de Anís La Castellana.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Conquistar nuevos mercados. Un caso de esto es la incorporación de DYC Red One, cuyo whisky con sabor a ron y cereza pretende captar a los consumidores del ron. - Ritmo acelerado en el mercado comprendiendo mayores segmentos de mercado. - Uso de las tecnologías más innovadoras. - Declive de sus competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aparición de nuevos competidores. Posibles competidores con precios más bajos. - Cambios de gustos de los consumidores. - Crecimiento de impuestos en las bebidas alcohólicas. - Actual crisis económica. - Plagio de la empresa. - Borrador del Real Decreto de energías renovables. - Dependencia de las cosechas de cereal debido a la climatología, ya que el grano tiene que tener unas condiciones y densidades específicas. De esta situación dependerá que suba o baje el precio del cereal. Para ello, habría que originar acciones para que el cliente no note la subida de precio.

CAPÍTULO 2

Formulación Estratégica

2. Formulación Estratégica

2.1. Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas tienen un papel fundamental en la empresa, ya que por medio de estas se toman las medidas oportunas para alcanzar a la competencia⁶.

En una empresa como DYC, en la cual dispone de un gran número de trabajadores, es primordial que dichas estrategias corporativas recaigan sobre sus recursos humanos. Es por ello, por el que el personal está claramente cualificado, además de tener la experiencia necesaria para ayudar a solventar cualquier problema que se puede llegar a exponer de una manera eficiente y oportuna. Para que dichos empleados tomen conciencia en la resolución de problemas, se organiza un comité de mejora continua. De esta forma se origina una estrategia de estabilidad y control.

Sin embargo, para conseguir elevar las operaciones de la empresa, DYC busca métodos de crecimiento, como es el caso de la integración de valor a cada una de sus fases de elaboración, en las cuales se pretende producir el whisky con la mejor materia prima y tecnología para conseguir así una excelente calidad del mismo.

Otro método que facilita la estrategia de crecimiento, es la fusión entre Beam y Suntory, ya que dicha unión permite un mayor esfuerzo en conjunto, que consta de compartir la tecnología y el uso de las instalaciones, además de colaborar con el desarrollo de un nuevo producto, y el acceso a nuevos mercados.

No habría que olvidar tampoco, el hecho de que DYC trabaja codo con codo con la Federación Española de Bebidas Espirituosas (FEBE), en la que en la última campaña originada bajo el lema “Los Menores Ni Gota”, hace que DYC obtenga una mayor reputación y respeto.

DYC, también trata de poseer capacidades que tengan éxito en otras industrias, como es el caso de la elaboración de DYC Red One, donde a partir de este whisky con cierto sabor al ron, pretende captar a otro tipo de público. Con esta medida se realiza una estrategia de diversificación y se obtiene una ventaja competitiva.

6 GUERRAS MARTÍN, L.A., NAVAS LÓPEZ, J.E. (2007): “La dirección estratégica de la empresa” Teorías y aplicaciones. Navarra: Editorial Aranzadi.

2.1.1. Matriz Producto-Mercado

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	<p>Estrategias de mayor penetración de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la cuota de mercado, disponer de más distribuciones, bajar los precios, hacer promociones, realizar más inversión publicitaria... - Conseguir nuevos públicos - Ascender el consumo de producto, aumentando la frecuencia de consumo, la cantidad usada y consiguiendo nuevos usos <p>Ejemplos: Comprando una botella de DYC 8 de regalo una botella de Coca-Cola de 2L, cambio de imagen de marca "Se tú mismo, se auténtico" para atraer al público joven.</p>	<p>Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de nuevos productos - Incorporación de nuevos atributos del producto - Mejorar la calidad <p>Ejemplos: DYC Red One (sabor parecido al ron) o DYC Single Malt (10 de crianza).</p>
	Nuevos	<p>Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Originar nuevos productos ayudándose de la tecnología y de la participación de los propios clientes. - Expansión geográfica, tanto a nivel local, nacional, como internacional. - Expansión en nuevos canales de distribución. <p>Ejemplos: DYC ha incrementado la explotación en Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Rumanía, Holanda, EE.UU, Brasil, Bolivia, Taiwán, Australia, India, Rusia, China y Japón en los últimos años, además de situarse en más centros hosteleros españoles.</p>	<p>Estrategias de diversificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar mayor valor añadido a la oferta existente - Proporcionar ofertas nuevas - Posibilidad de generar mercados nuevos por medio de nuevos productos. <p>Ejemplos: Edición especial DYC Mundial 2014, DYC Red One, LARIOS 12...</p>

Fuente: Ansoff (1967)

2.2. Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas son las causantes de que una empresa disponga o no de una diferenciación única, que la haga resaltar en el mercado determinado y con unos productos concretos, de manera ventajosa⁷.

Teniendo en cuenta la propuesta de Porter, en la que se distingue las estrategias de liderazgo de costes, las diferencias de producto y segmentación de mercado. DYC, plantea su estrategia competitiva desde este punto, donde gracias a las habilidades de la organización para detectar cambios, responde de forma rápida y aprovecha las oportunidades, consiguiendo un mayor rendimiento que el de sus competidores.

Esto se puede apreciar en toda la ruta de fabricación del whisky. En la primera parada se transforma la cebada en malta, al ser esta mezclada con agua, donde en tal solo cinco días dicha cebada germina y se crean las enzimas suficientes para preparar el aguardiente de malta, el ingrediente principal para dicha elaboración, por medio de un proceso de doble destilación en unos alambiques de cobre.

En la segunda parada se realiza, el licor que se obtiene de los cereales como el maíz, en el cual el almidón del cereal es transformado en mosto azucarado, y donde gracias a la levadura se obtiene un destilado de cereal del 94,7% de alcohol.

La tercera parada es llevada a cabo por medio del aguardiente de mata y el destilado de cereal, donde se meten en barriles de roble americano, los cuales no han sido nunca utilizados, y se tienen allí metidos durante un mínimo de tres años para el destilado del cereal y cinco años para el destilado del aguardiente de malta.

A estas tres paradas diferenciadoras de producto, hay que tener en cuenta la eficiencia, innovación y calidad empleada para el desarrollo del mismo, ya que al contar con la cercanía el río Eresma y la planta de cogeneración, hace que dicha producción se realice de una manera muy rentable, a bajos costes.

La satisfacción del cliente también es otro factor clave en la estrategia competitiva, y esto se nota en los productos estrella de la marca, los cuales son DYC normal de 5 años y DYC 8, donde ambos productos son los más demandados por los consumidores, debido a su exquisita calidad a un precio inferior que el de la competencia. Pero no solo estos dos productos son los más comprados por los clientes, en los últimos años DYC Single Malt, está ocupando un mayor terreno a los whiskys de más 10 años como el Chivas Regal Blended Scotch Whisky o Cardhu Single Malt Scotch, debido a su buena relación calidad precio.

Además de todo esto, hay que concretar la importancia fundamental de toda ventaja competitiva, la cual es su mantenimiento en el tiempo. Este mantenimiento se lleva a cabo por medio de tres factores, que son las barreras de imitación, la capacidad de competidores y el dinamismo de la industria. Las barreras de imitación de momento están bien defendidas, ya que DYC dispone de una gran experiencia, una buena imagen de marca, información privilegiada, y posesión de activos únicos que otras empresas no tiene. En cuanto a la capacidad de los competidores, DYC deja bien claro que es más fuerte que el resto de empresas de whisky, debido a la alianza con Mercadona por la elaboración del whisky especial añejo de 10 años, que ya comenté anteriormente. Y por último, mencionar que el dinamismo de la industria, en lo que a DYC representa, no hay cambios importantes y rápidos, salvo que si

7 GUERRAS MARTÍN, L.A., NAVAS LÓPEZ, J.E. (2007): "La dirección estratégica de la empresa" Teorías y aplicaciones. Navarra: Editorial Aranzadi.

Formulación Estratégica

el Real Decreto de las energías renovables deja de ser rentable, la empresa tendrá que buscar otras nuevas fuentes para poder seguir siendo beneficiosas para todos.

2.2.1. Categorías de Productos

DYC: crianza de 3 años en barriles de roble americano. Tiene un color dorado con un acabado ahumado y picante.

DYC 8: crianza de 8 años, sus componentes son envejecidos por separado. Dispone de un color ámbar dorado con un olor de toques florales, además de contar con un sabor suave y cremoso que termina con un remate agridulce y largo en la boca. También es importante concretar que la primera botella que salió al mercado pretendía imitar al exterior de la Casa de los Pisos de Segovia.

DYC Pure Malt: crianza de 5 años en barriles de roble americano. Esta elaborado con maltas puras y fuertes apuntes de vainilla y frutas, del mismo modo que su olor es dulce, con un color ámbar intenso, además de contener un sabor intenso a malta con toques de brezo, miel y frutas.

DYC Single Malt: crianza de 10 años en barriles de roble americano, las cuales han sido envejecidas anteriormente en bourbon. Este tipo de whisky tiene un color ámbar intenso con aromas dulces y ahumados con toques también de vainilla, y con un sabor a malta de vainilla y miel que aportan un gusto complejo de frutas. También hay que mencionar que su destilado esta elaborado con cebada procedente de Castilla y León.

DYC Red One: crianza de 3 años en barriles de roble americano. Dispone de un olor a cereza y madera con un sabor dulce y afrutado. Este whisky como ya he mencionado con anterioridad fue premiado en el 2013 como el mejor sabor de año debido a su innovación en el mundo del whisky español.

2.3. Métodos de desarrollo

Para poder alcanzar las estrategias anteriormente planteadas es necesario que la empresa disponga de unos métodos por los cuales podrá lograr los objetivos de dichas estrategias. Los métodos que tiene que tener en cuenta deben de estar centrados en el desarrollo y en la forma de crecimiento. Las distintas formas de crecimiento se dividen en dos secciones, una parte interna y otra externa⁸.

2.3.1. Desarrollo Interno

El desarrollo interno de DYC se centra fundamentalmente en las inversiones que realiza dentro de su propia estructura para poder así aumentar su tamaño. Para ello, se llevó a cabo la implantación de la fábrica de embotellamiento en el polígono de Valverde del Majano en Segovia, lo cual se produjo a la incorporación de nuevos puestos de trabajo, además de la instalación de la nueva maquinaria, ocasionando así una fuerte inversión en nuevos factores de producción, que hacen crecer la capacidad productiva de DYC.

8 GUERRAS MARTÍN, L.A., NAVAS LÓPEZ, J.E. (2007): "La dirección estratégica de la empresa" Teorías y aplicaciones. Navarra: Editorial Aranzadi.

2.3.2. Desarrollo Externo

En cuanto al desarrollo externo, ha ido aumentando a lo largo de los años, ya que desde que Nicomedes García en 1959, inauguró la destilería como una empresa familiar que enriquecía únicamente al nivel local de Segovia y provincia, después pasó a formar una empresa nacional, cuyo dicho crecimiento aumentó enormemente por la compra de Alliled Domecq y posterior por Pinord Ricard. Sin embargo, debido a la crisis económica y los mayores gastos que ésta ocasionaba, la compañía decidió convertir dicha amenaza en una oportunidad, conquistando nuevos mercados nunca antes explotados. Este acontecimiento es ocasionado por la adquisición y participación por parte de la empresa Global Beam y después por la fusión con Suntory, convirtiendo a DYC en una empresa internacional. Con esta asociación, la organización consigue un incremento de su patrimonio debido a la capacidad productiva correspondiente a ambas empresas, ya que en los últimos años DYC no solo ha ampliado sus negocios con la diversificación de productos como ediciones especiales o Single Malt, sino que también ha conseguido introducirse en nuevos mercados con la aparición de nuevos productos diferentes como Red One.

Las razones por las que DYC llevó a cabo dichas alianzas fueron sobre todo por reducción de costes y de competencia. Otra razón no menos importantes es el cumplimiento de objetivos, los cuales son marcados por la dirección de la empresa hacia sus trabajadores. Cada trabajador tiene que cumplir un objetivo cada año. Estos objetivos consisten en originar una mejora continua, por medio de la implantación de un sistema de casi accidentes de seguridad y de medio ambiente. Este método se centra en la búsqueda de ocho ideas por trabajador, donde estos destaquen puntos débiles de la cadena. El hecho de no llegar a los objetivos marcaos no genera penalización pero si que repercute en la bolsa de New York.

Algunos ejemplos de ellos son: no cerrar bien las tapas de los contenedores, dejando la posibilidad de que estas se vuelen; dejar correr las cisternas, ocasionando así una gran pérdida de agua; o dejar la luz encendida al finalizar la jornada. Este último ejemplo, tiene que ver con un sistema de ordenanza creado entre los empleados de la destilería, en el cual se realiza un sistema de puntos rojos, donde cada punto rojo supone una penalización para el trabajador, y esta debe de ser cumplida ante sus compañeros. Con estos argumentos se ha conseguido que desde hace ya dos años no se produce ninguna baja laboral.

2.4. Estrategia de Internalización

El crecimiento acelerado del sistema económico mundial hace que millones de empresas tengan que operar fuera de su ambiente geográfico para conseguir así proteger la tendencia competitiva. Debido a esto, hoy en día, las grandes empresas llegan a un acuerdo de unión conjunta para llevar a cabo una única empresa, con el fin de optimizar sus beneficios.

Es por ello, por lo que la empresa japonesa Suntory Holdings Ltd compró a la compañía DYC, perteneciente a Global Beam, a principios de este año 2014, por 16.000.000.000,00\$, lo que son unos 11.795.060.818,28€⁹, aunque ésta no estaba en venta. Dicha operación pretende

9 El economista.es: Larios y DYC serán japonesas: Suntory compra Beam por 16 millones de dólares. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/fvjul14/empresas-finanzas/noticias/5453416/01/14/Larios-y-DYC-seran-japoneses-Suntory-compra-Beams-por-16000-millones-de-dolares.html#.Kku8RBfLHtYkdGM> (Visitada el 02/04/2014)

Formulación Estratégica

generar un gigante de licores con ventas anuales de más de 4.300.000.000,0\$, es decir 3.169.922.594,91€. Además con esta fusión se crean muchas ventajas, como pueden ser, la posibilidad de averiguar las actividades de la cadena de valor en los lugares más oportunos desde una mirada estratégica competitiva, ceder las habilidades y competencias estratégicas de sus mercados nacionales a los exteriores, aumentar sus recursos y con la facultad de repartir el riesgo entre los distintos entornos competitivos.

Sin embargo, a pesar de dicha compra, el presidente de Beam, Matt Shattock, junto con su actual equipo directivo siguen estando al frente del negocio, a pesar de que la empresa japonesa sea al final la que mayor porcentaje de acciones tiene. Estos datos podrán variar a lo largo de los meses, ya que al tratarse de un acuerdo tan reciente, aún quedan asuntos pendientes de tratar, los cuales se irán viendo según vaya avanzando este año 2014.

La cartera de productos que engloba dicha fusión de ambas empresas, va desde el bourbon Jim Beam, Marker's Mark, Knob Creek, el cognac Courvoisier whiskey Cannadian Club, tequila Sauza, la línea de bebidas alcohólicas Skinny Girl, whisky DYC, Larios gin y el Brandy Centenario en España; hasta los whiskeys japoneses Yamazaki, Hakushu, Hibiki y Kakubin, Bowmore Scotch whisky y el licor Midori.

2.4.1. Estrategia Beam

La organización Beam es una de las mayores compañías del sector de bebidas espirituosas del mundo, además de ser la mayor empresa de bebidas alcohólicas de Estados Unidos. Actualmente cuenta con 3.400 trabajadores en todo el mundo, repartidos por los cinco continentes en 32 delegaciones, cuyos productos se consumen en 200 países. Su trayectoria de éxito fue completada cuando en octubre del 2011, la compañía entró a cotizar en la Bolsa de Nueva York.

El hecho de que Beam tenga tanto éxito y haya conseguido aumentar su crecimiento, es debido a que apuesta por la innovación en sus productos, cuya estrategia se centra en originar marcas populares, desarrollar mercados de fama y promover su crecimiento.

Este motivo de ser una de las organizaciones más fuertes del mercado, con mayor rentabilidad económica, además de conseguir continuos crecimientos, exige ofrecer respuestas estratégicas a dicho negocio.

Para ello, la tecnología que emplea la empresa, es un punto favorable para Beam a la hora de proporcionar agilidad a los procesos corporativos. La tecnología que buscó Beam como principal aliada fue SAP. Esto se debe a que los sistemas que anteriormente tenían integrados en la organización, contaban con problemas de trazabilidad y redundancia de datos.

El objetivo que tenía marcado para la implantación de la tecnología SAP, era comenzar con los retos relativos a integridad del dato y eficiencia, además de responder a los nuevos requerimientos de analítica y control, y agilizar la integración de nuevos mercados, marcas y procesos financieros críticos. Este hecho fue un proyecto ansioso, debido a que la multinacional necesitaba un acceso rápido a la información, reducir el tiempo de procesos de cierre y planificación, estandarizar los procesos de planificación globalmente y tener un proceso de cierre ágil e integrado.

Con esta medida, se consiguió atesorar múltiples sinergias con el resto de la tecnología utilizada, lo cual permitiría no solo dar respuesta a los retos de integración, sino que también se implantaría las mejores prácticas empleadas a la industria de bebidas espirituosas dentro de sus procesos financieros. Otro factor importante para la puesta en marcha de dicha tecnología, fue la fiabilidad del producto, su capacidad de consolidación de todas las empresas del grupo y

CAPÍTULO 2

la planificación financiera comercial para todas las regiones, el mantenimiento e inversión de las sinergias para las áreas de negocio y de TI a nivel mundial.

Una vez llevada a cabo esta iniciativa tecnológica, el equipo financiero de Beam dedica más tiempo a analizar la información y a dar mejor respuesta a las necesidades estratégicas de la empresa, cuyos recursos han generado mayor valor a otras áreas críticas del desarrollo del negocio dentro del departamento financiero y comercial.

Por otro lado, en cuanto al nivel general de la organización se ha reducido de una manera notable los procesos de cierre con su equivalencia en coste y tiempo para una empresa tan global como lo es Beam. Y en cuanto a nivel de TI, ha descendido en un 35% en los costes de mantenimiento en sinergias internas de equipo y licencias. También se han aumentado los controles, la seguridad y la integridad general de la información.

Debido a las ventajas producidas en esta implantación de la teología SAP en Beam, esta compañía seguirá siendo un socio estratégico para el centro de Excelencia de la empresa.

2.4.2. Estrategia Suntory

La empresa Suntory, especializada en el whisky japonés, antes de adquirir parte de la compañía DYC, ya tuvo un primer contacto con la misma cuando en 1920 su fundador Masataka Takesuru, investigó y aprendió el proceso y elaboración de whisky escocés. Para ello buscó las zonas de Japón que más se asimilaran a las de Escocia en cuanto al clima, para poder así fabricar dicha bebida, además de comprar grandes cantidades de roble usadas en Segovia (España) utilizadas por DYC, Estados Unidos y sureste de Escocia.

Finalmente en 1974, después de un duro trabajo, planificación y esfuerzo, sale al mercado americano el whisky japonés Suntory, originando una bebida Premium del viejo continente y del bourbon americano. Años más tarde, el mando de la empresa fue adquirido por Francis Ford Coppola y su hija.

En la actualidad, dicha empresa es la tercera más importante en el mundo de las bebidas alcohólicas a nivel mundial, cuya cifra de ventas anuales es de 3100 millones de euros. En la expansión internacional, destaca en compras tan importantes como de Oragina Schweppes, Lucozade y Ribenna (bebidas energéticas), y cuenta con más de 28.000 trabajadores en todo el mundo. Además en España ocupa el ranking de bebidas refrescantes, seguidas de Coca Cola y Pepsi.

A día de hoy, dicha empresa dispone de 18 miembros, entre los que destacan la familia Saji y Torii, y presidido por Nobutada Saji, cuya filosofía esta basada bajo el lema "*Yatte minahare-Go for it!*", que significa "Ve a por ello"¹⁰.

10 Blog Global Tide: Suntory, el arte de la planificación estratégica. Disponible en: <http://globaltide.wordpress.com/2014/01/21/suntory-el-arte-de-la-planificacion-estrategica> (Visitada el 03/06/2014)

2.4.3. DYC: Estrategia Multipaís

La compañía DYC pretende diferenciar sus productos según el mercado en el local en el que se encuentre. Es por ello, por lo que la toma de decisiones se realiza de una forma descentralizada, para poder así adaptarse a cada país y cada cambio de la demanda.

De este modo, la empresa cuenta con factores tan importantes como las diferencias idiomáticas y culturales, la economía, los gustos de los clientes, la publicidad, los medios de distribución y la normativa de cada país.

Algunos ejemplos de estos factores son: en Arabia Saudita, Afganistán, Irán, Bangladesh y Yemen las bebidas espirituosas están prohibidas y sancionadas, asique en estos casos DYC no podrá realizar ventas en estos países; Los medios de comunicación tienen que adaptarse al idioma, a las preferencias o a los temas de cada país, por lo que DYC tendrá que enfocar su comunicación según los gustos y los intereses sociales, como es el caso de Inglaterra cuyo canal que utiliza la compañía es internet, ya que es el medio más utilizado por los consumidores; En el caso de España, el artículo 5 de la ley 34/1988 General de Publicidad, se dice que queda prohibida la publicidad de bebidas alcohólicas que tengan más de 20 grados por el canal televisivo, por lo que DYC se tendrá que adaptar a esta normativa; En Francia, a pesar de ser un país de vinos, en los últimos años ha superado a los Estados Unidos, ya que sus hábitos y costumbres han cambiado, por lo que DYC ha aprovechado esto para comercializarse más en ese país, y lo mismo está pasando en Brasil, Rusia o México, cuyo consumo de whisky ha aumentado entre los consumidores.

Sin embargo, a pesar de que DYC intenta estar en casi todos los países del mundo, la estrategia de internalización de la que dispone, se centra fundamentalmente en reforzar su presencia en Europa, con la proyección de exportar a mercados como el chino o el estadounidense.

DYC, ya esta presente en la India, donde en tan sólo el primer año de lanzamiento se vendieron más de 70 cajas de nueve litros. Además, esta iniciativa comercial se esta manifestando el interés por importar el whisky 100% español a Rumania, Holanda, Taiwán y Bolivia.

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 3

Implantación Estratégica

3. Implantación estratégica

3.1. Evaluación de Estrategias

Una vez que la empresa tiene claro su misión y sus objetivos, y ha analizado su situación interna y externa, además de plantear las distintas opciones estratégicas, ésta debe de seleccionar una de las opciones más identificativas para poner en funcionamiento.

El problema viene en saber si dicha opción escogida es la correcta, para ello DYC como organización, tomará una serie de criterios para comprobar si ha escogido la manera más idónea. Para ello realizará un seguimiento de evaluación y selección de estrategias, para conocer así sus éxitos y sus fracasos.

3.1.1. Adecuación de las estrategias

En la adecuación DYC evalúa si las estrategias han sido adaptadas a la misión, a los objetivos y al análisis estratégico. Llegados a este punto, dicha organización, se plantea tres opciones¹¹:

- Resolver las debilidades y amenazas previamente expuestas: resaltar a los consumidores los beneficios de la marca, se trata de informar a estos la importancia de consumir whisky DYC y no otro; terminar de instalar completamente la planta de embotellamiento de Valverde del Majano (Segovia), realizar mayores promociones con los servicios hosteleros; crear nuevos productos que atraigan a otro tipo de público (ej. Red One); buscar alternativas en cuanto al problema de liquidez en el impuesto de bebidas alcohólicas y en el decreto de energías renovables, como puede ser la elaboración de una menor graduación de alcohol o en el caso de la rentabilidad de energía, volver a la energía eléctrica bajo una tarifa nocturna; y en el supuesto de que subiera el precio del cereal castellanoleonés, tener de reserva otro tipo de cereal de otra comunidad.

- Aprovechar las fortalezas y oportunidades: explotar lo mejor de Beam y lo mejor de Suntory; ofrecer comisiones a los empleados; fidelizar a los proveedores y clientes; resaltar la importancia de la mejor calidad a menor precio; mantener los títulos de whisky más ecológico y el mejor en alimentación; cuidar a sus distribuidores; respetar su ubicación; producir más productos diferentes; indicar la consideración de disponer de un tapón irrellenable que evita el garrafón; explorar nuevos mercados tanto nacionales como internacionales; y mejorar las tecnologías innovadoras.

- Conocer si es oportuna la misión y los objetivos estratégicos: el hecho de fusionarse dos de las empresas con mayores ventas en bebidas espirituosas del mundo, hace que DYC consiga crecer de manera notoria, tanto a nivel nacional como internacional, además de poder alcanzar así a sus competidores con nuevas incorporaciones de productos, por medio de diferentes fuentes de producción y elaboración, gracias a sus mejoras tecnológicas y a su mayor fluidez económica.

11 GUERRAS MARTÍN, L.A., NAVAS LÓPEZ, J.E. (2007): "La dirección estratégica de la empresa" Teorías y aplicaciones. Navarra: Editorial Aranzadi.

3.1.2. Factibilidad de las estrategias

La consistencia y el acuerdo organizativo son los que mayor importancia van a tener en este apartado, así como la disponibilidad de los recursos y el volumen suficiente para alcanzar el éxito de la estrategia de DYC.

Su perseverancia en resaltar “mejor calidad a bajo precio”, o seguir la filosofía “gente sin complejos”, hace que DYC consiga atraer a un mayor público, tanto juvenil como adulto. Es por este motivo, por lo que seguirá teniendo el mejor personal cualificado y las mejores máquinas para fabricar el mejor whisky escocés.

Sin embargo, este hecho no sería posible si la fusión entre Beam y Suntory, no se hubiera realizado, ya que la disponibilidad financiera de Suntory es más fuerte que la de Beam, debido a que esta empresa genera mayor volumen anual a corto plazo. Además de que también, Suntory cuenta con mayores recursos y capacidades para generar mayor ventaja competitiva, proporcionando así mejor estabilidad y visión a largo plazo.

Además de esto, DYC tiene muy en cuenta la importancia del pacto organizativo, ya que tanto el departamento de recursos humanos, que actualmente está ubicado dentro de Beam, como el estilo de dirección que imparten ambas empresas, al igual que su cultura organizativa, hace que la empresa disponga de un buen clima laboral, cuente con los mejores bienes y medios, y de la mejor sabiduría que una organización pueda tener para aumentar su cuota de mercado.

3.1.3. Aceptabilidad de las estrategias

Para saber si la estrategia utilizada ha sido la adecuada, DYC como empresa, calcula si las consecuencias han sido rentables o esperadas, para conocer si se puede mejorar la situación en cuanto al rendimiento respecto a sus intereses.

En definitiva, DYC mide la rentabilidad económica-financiera y el análisis de coste-beneficio, para analizar su posición y comportamiento, lo que obtiene datos positivos, ya que a pesar de encontrarse envuelta en la actual crisis económica, gracias a todo el equipo que le compone, DYC ha sabido esquivarla e incluso aprovecharla.

También, trata de evaluar los riesgos financieros tanto de estrategia como de empresa, y política, como son las tasas de impuestos y las primas, las cuales en este sentido no están siendo demasiado rentables, y por lo que a lo largo de este año, la compañía tiene previsto realizar un cambio de alternativas que ayuden a mejorar la situación.

Además DYC tiene en cuenta, las reacciones de sus grupos de interés, donde estudia y comercializa “para quien” es aceptable la adquisición de sus productos, así como lo son los servicios hosteleros para que el cliente lo consuma con los amigos, como los supermercados, donde el propio cliente lo compra para consumirlo en su hogar de una manera más relajada.

3.2. Implantación Estratégica

La implantación estratégica indica a una empresa las actividades y decisiones que debe tomarse para conseguir sus fines, es decir lo que se quiere hacer, siendo en el caso de DYC cumplir con esos objetivos previstos estratégicamente, para evitar los posibles fallos.

CAPÍTULO 3

Para que dicha estrategia se cumpla exitosamente, la dirección de DYC, reúne a sus trabajadores para comunicarles la metodología a seguir, ya que dicha comunicación ayudará a que estos asuman sus compromisos y su difusión.

3.2.1. Actividades de la implantación estratégica

Una vez que todo el equipo de la empresa dispone de la información, cada departamento de la misma organiza una serie de actividades a seguir. Uno de los objetivos estratégicos de DYC era empezar a introducirse en los países y comunidades que aún no conocen whisky DYC, por lo tanto, un grupo de personas del departamento de investigación realizarán encuestas y sondeos para medir los resultados y corregir aquellos aspectos que lo necesiten para mejorar el proceso de actividad. Otros de los objetivos previamente planteados era superar al J&B en el listado de bebidas alcohólicas españolas, y aumentar la fama del DYC 8 años por lo tanto, las personas encargadas en el proceso de elaboración y producción, empezarán a realizar un nuevo DYC 8 años, el cual controlarán todo el proceso de calidad de su elaboración con los ingredientes establecidos para intentar mejorarlo, mientras que el resto de sus productos se seguirán produciendo de manera normal.

Además de esto, cada área comprometida en las actividades propuestas y todo empleado, conoce las metas a cumplir, de las que debe tener en cuenta, el presupuesto y la reducción de productos defectuosos, entre otras cosas, además de conocer el tiempo, el programa y el formato en el cual se desarrollarán los resultados. Para ello, los empleados involucrados tiene la capacidad previa para operar con los nuevos métodos, y poder así exponer sus dudas antes de empezar y mantener el contacto con los encargados, con el fin de que les apoyen en algún momento problemático que se pueda presentar.

3.2.2. Factores de éxito y fracaso de la implantación

Conocer los riesgos que pueden poner en peligro la implantación de la estrategia es fundamental para una correcta implantación. Algunos de los riesgos de fracasos que han tenido son, insuficiencia de empleados implicados y la falta de seguimiento de las actividades.

Sin embargo, DYC puede destacar con factores relacionados con el éxito en el proceso de implantación como el hecho de realizar la implantación un año o dos años antes de llevar a cabo la estrategia y prepara a sus trabajadores con cursos de formación. Contando también, con un personal contento debido a que cuenta con prácticas de motivación e incentivos, las cuales hacen posible que todos los empleados dispongan de un mayor rendimiento.

CONCLUSIÓN

DYC se ha convertido en una marca de éxito de referencia en nuestro país, tanto es así que es seña de identidad del municipio de Palazuelos de Eresma, de Segovia, y de España. El nombre de DYC en estos más de 50 años, ha servido como referencia del whisky, siendo actualmente el sector más fuerte y competitivo, donde la dicha marca es una de las más líderes y con la mayor cuota de mercado.

El hecho de haber alcanzado la fama, ha sido debido a los grandes éxitos empresariales, a sus buenas formas de producción y elaboración, a sus buenas maquinarias tecnológicas, y a su excelente comercialización y equipo de trabajo.

La historia del whisky DYC es un gran ejemplo de buena iniciativa empresarial que apostó por la innovación, y que ocasionó el cambio de leyes, tanto es así que se eliminó la prohibición del destilado del alcohol de cereales en España, quitando el puesto al coñac y al anís, las cuales eran las bebidas de referencia española.

Además, no hay que olvidarse de que parte de su éxito se debe al nacimiento de DYC 8, un whisky con una exquisita fabricación y un simple beneficio para el consumidor: "Más por el mismo precio"¹².

También, el hecho de contar hoy en día con grandes empresas como Beam Global y Suntory, como equipo directivo, y con Maxxium España, como distribuidor, hace que DYC se pueda comercializar en más de 24 mercados internacionales, construyendo así una marca de la que todo el mundo habla.

¹² Bar&Restaurante: Whisky DYC recibe el premio sello de paños a la excelencia empresarial. Disponible en: http://www.baryrestaurante.es/sabermas.php?id_sec=52&id_art=269 (Visitada el 18/07/2014)

BIBLIOGRAFÍA

GUERRAS MARTÍN, L.A., NAVAS LÓPEZ, J.E. (2007): “La dirección estratégica de la empresa” Teorías y aplicaciones. Navarra: Editorial Aranzadi.

GUERRAS MARTÍN, L.A., NAVAS LÓPEZ, J.E. (2012): “Fundamentos de dirección estratégica de la empresa”. Navarra: Editorial Aranzadi.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. (2010): “Fundamentos de estrategia”. Madrid: Editorial Pearson Educación

DOMINGUEZ MACHUCA, J.A., GARCÍA GONZÁLEZ, S., DOMINGUEZ MACHUCA, M.A., RUIZ JIMÉNEZ, A., ALVAREZ GIL, M.J. (2003): “Dirección de operaciones”. Madrid: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA.

CARDONA LABARGA, J.M. (1984): “Manuales de estrategia empresarial frente al mercado común europeo”. Madrid: Editorial J.M. Cardona

AYESTARÁN CRESPO, R., RANGEL PÉREZ, C., SEBASTIÁN MORILLAS, A. (2012): “Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor. Madrid: ESIC editorial.

Fuentes consultadas

El economista.es: Larios y DYC serán japonesas: Suntory compra Beam por 16 millones de dólares. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/fvjul14/empresas-finanzas/noticias/5453416/01/14/Larios-y-DYC-seran-japoneses-Suntory-compra-Beams-por-16000-millones-de-dolares.html#.Kku8RBfLHtYkdGM> (Visitada el 02/04/2014)

El confidencial: El whisky más castizo se hace japonés. Disponible en: http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-01-18/el-whisky-mas-castizo-se-hace-japones_77470/ (Visitada el 02/04/2014)

Marketing 4 food: DYC Red One: un producto para atraer a los amantes del Ron. Disponible en: <http://www.marketing4food.com/dyc-red-one-un-producto-para-atraer-a-los-amantes-del-ron> (Visitada el 02/04/2014)

El rincón del publicista: El libro “50 años DYC, el éxito de una marca” conmemora su historia. Disponible en: <http://www.elrincondelpublicista.com/2009/03/el-libro-50-anos-dyc-el-exito-de-una.html> (Visitada el 02/04/2014)

Ayuntamiento de Palazuelos de Eresma: 50 aniversario de las destilerías DYC. Disponible en: http://www.palazuelosdeeresma.es/ficha.php?menu_id=2&jera_id=347&page_id=238 (Visitada el 02/04/2014)

Indisa: Whisky DYC celebra su 50 aniversario con un libro exclusivo para coleccionistas. Disponible en: http://www.indisa.es/frontend/indisa/noticia.php?id_noticia=3191 (Visitada el 02/04/2014)

Un poco de Branding es mucho: 50 años DYC: el éxito de una marca. Disponible en: <http://unpocodebrandingesmucho.blogspot.com.es/2010/01/50-anos-dyc-el-exito-de-una-marca.html> (Visitada el 02/04/2014)

Europa Press: El propietario de DYC y Larios empieza a cotizar en la Bolsa de Nueva York como empresa independiente. Disponible en: <http://www.europapress.es/economia/noticia->

economia-empresas-propietario-dyc-larios-empieza-cotizar-bolsa-nueva-york-empresa-independiente-20111004140241.html (Visitada el 02/04/2014)

Anuncios. Com: DYC: una marca con visión publicitaria. Disponible en: <http://www.anuncios.com/campana-creatividad/mas-anuncios/1032693008001/dyc-marca-vision-publicitaria.1.html> (Visitada el 02/04/2014)

Dialnet: DYC quiere dar que hablar. La nueva estrategia de la marca de Whisky de Beam Global, que cuenta con un presupuesto de 8 millones de euros, se centra en acciones no convencionales para lograr mayor relevancia entre el consumidor joven. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4474644> (Visitada el 02/04/2014)

Control y estrategias: La nueva era sin complejos de DYC. Disponible en: <http://controlpublicidad.com/2010/07/09/la-nueva-era-sin-complejos-de-dyc> (Visitada el 02/04/2014)

Marketing News.es: DYC cambia su imagen y su estrategia de marketing. Disponible en: <http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1039005028005/dyc-cambia-imagen-estrategia-marketing.1.html> (Visitada el 02/04/2014)

Club del whisky: DYC, sin complejos. Disponible en: http://www.clubdelwhisky.com/archivo/archivo.php?subaction=showfull&id=1280582328&archive=&start_from=&ucat=37& (Visitada el 02/04/2014)

Excelencias Gourmet: DYC 8 se viste de gala para la Feria de Málaga. Disponible en: <http://www.excelenciasgourmet.com/noticia/dyc-8-se-viste-de-gala-para-la-feria-de-malaga> (Visitada el 02/04/2014)

El mundo: DYC, medio siglo de un éxito. Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/03/22/castillayleon/1237742447.html> (Visitada el 17/04/2014)

El blog de César Sepúlveda: Cobranding ye-ye a la española. Paredes al Whisky DYC. Disponible en: <http://sepul3.wordpress.com/2011/11/25/cobranding-a-la-espanola-paredes-al-whisky-dyc/> (Visitada el 17/04/2014)

Cinco Días: DYC quiere salir a la conquista de China y Estados Unidos. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2010/07/15/empresas/1279360751_850215.html (Visitada el 17/04/2014)

La información. Com: La Factoría DYC embotellarán todo el bourbon Jim Beam White para Europa). Disponible en: http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/empresas/la-factoria-dyc-embotellara-todo-el-bourbon-jim-beam-white-para-europa_F7fwLtWYNV8ppMPMeOq192/ (Visitada el 17/04/2014)

Restaurant Hotel Bar: Edición especial de DYC pure malta para estas navidades. Disponible en: <http://www.restauranthotelbar.com/noticia/1518/Espirituosos/Destilados-/Edicion-especial-de-Dyc-pure-malta-para-estas-navidades.html> (Visitada el 17/04/2014)

Emprendedores.es: 20 estrategias para reinventar tu empresa. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/gestion/reinventar-tu-negocio/reinventar-tu-negocio2> (Visitada el 17/04/2014)

La vanguardia.com: La ruta del whisky "made in Spain". Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/viajes/20110518/54156624961/la-ruta-del-whisky-made-in-spain.html> (Visitada el 17/04/2014)

Páginas de Segovia: DYC en el mercado una edición especial por el Mundial 2014. Disponible en: http://paginasdesegovia.es/not/3545/dyc_pone_en_el_mercado_una_edicion_especial_por_el_mundial_2014 (Visitada el 25/04/2014)

El adelantado.com: DYC 8 años apuesta por el rojo en su nueva y rejuvenecida imagen. Disponible en: http://www.eladelantado.com/noticia/local/145523/dyc_8_anos_apuesta_por_el_rojo_en_su_nueva_y_rejuvenecida_imagen (Visitada el 25/04/2014)

Whisky.com: Marcas de Whisky. Disponible en: <http://www.whisky.com.uy/marcas-de-whisky/> (Visitada el 25/04/2014)

Góndola digital: Los empleados de DYC protagonizan la nueva campaña de Whisky DYC 8. Disponible en: http://www.gondoladigital.com/noticia.php?ID_NOTICIA=9190 (Visitada el 29/04/2014)

Hispavista: Botella DYC con motivo del orgullo Gay 2011. Disponible en: <http://mujer.hispavista.com/verBelleza/31300/botella-dyc-motivo-orgullo-gay-2011> (Visitada el 29/04/2014)

El tío del Mazo: Segoviano vs. Escocés. Perico vs. Millar. Disponible: <http://eltiodelmazo.com/2010/11/23/segoviano-vs-escoces-perico-vs-millar> (Visitada el 07/05/2014)

Europa press: Las ventas de bebidas espirituosas retroceden un 40,2% desde el inicio de la crisis. Disponible en: <http://www.europapress.es/sociedad/consumo-00648/noticia-ventas-bebidas-espirituosas-retroceden-402-inicio-crisis-20131218222018.html> (Visitada 07/05/2014)

Trendenciasshopping: Whisky DYC para el Orgullo Gay 2011. Disponible en: <http://www.trendenciasshopping.com/alimentacion/whisky-dyc-para-el-orgullo-gay-2011> (Visitada el 07/05/2014)

El norte de castilla: Una firma japonesa lanza una oferta para comprar DYC, Larios y anís La Castellana. Disponible en: <http://www.elnortedecastilla.es/20140227/local/segovia/firma-japonesa-lanza-oferta-201402271223.html> (Visitada el 03/06/2014)

Blog Global Tide: Suntory, el arte de la planificación estratégica. Disponible en: <http://globaltide.wordpress.com/2014/01/21/suntory-el-arte-de-la-planificacion-estrategica> (Visitada el 03/06/2014)

Energías renovables: El último borrador del real decreto de Energías Renovables, peor que el anterior. Disponible en: <http://www.energias-renovables.com/articulo/el-ultimo-borrador-del-real-decreto-de-20131203> (Visitada el 12/06/2014)

Estrategia y negocios.net: Suntory Holdings comprará Beam por US\$13.600 millones. Disponible en: <http://www.estrategiaynegocios.net/csp/mediapool/sites/EN/EmpresasYManagement/Empresas/story.csp?cid=563511&sid=1407&fid=330> (Visitada el 18/06/2014)

Cinco días: DYC quiere salir a la conquista de China y Estados Unidos. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2010/07/15/empresas/1279360751_850215.html (Visitada el 18/06/2014)

Info Drinks.com: “J&B Colors, un cambio de look. Disponible en: <http://es.infodrinks.com/noticias/jb-colors-un-cambio-de-look> (Visitada el 14/07/2014)

Canarias Gourment: Un whisky "Made in Spain" en andanzas desde 1963. Disponible en: http://www.canariasgourmet.es/De_Cata/Espana/590/1963-andanzas-in-made-spain-whisky (Visitada el 17/07/2014)

Bar&Restaurante: Whisky DYC recibe el premio sello de paños a la excelencia empresarial. Disponible en: http://www.baryrestaurante.es/sabermas.php?id_sec=52&id_art=269 (Visitada el 18/07/2014)

ANEXO. Índice de Figuras

CAPÍTULO 1

Figura 1.2.2.1. Concepto de Mercado.....	13
Figura 1.2.2.2. Modelo de las Cinco Fuerzas.....	14
Figura 1.3.1. Perfil Estratégico de la empresa.....	15
Figura 1.3.2. La Cadena de Valor.....	16

CAPÍTULO 2

Figura 2.1.1. Matriz de Producto-Mercado.....	21
---	----

