



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

TRABAJO FINAL DE GRADO:

PLAN DE MARKETING:

EL CREMAET EN UN SECTOR QUEMADO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Grado en Administración de empresas

Autor: Vicente Villar Carot

Tutora: Sofía Estellés Miguel

Valencia Julio 2021

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	1
Índice de Gráficos.....	3
Índice de tablas:	3
Índice de Ilustraciones	4
1.Introducción	6
1.1 - Resumen:	6
1.2 Objeto del TFG:	8
1.3: Objetivos:	8
1.4 Metodología:	9
2.Análisis de los sectores.....	11
2.1 Introducción de los sectores a analizar	11
2.2 El sector hostelero.....	11
2.3 El sector de la licorería	14
2.4 El subsector de los cremaets.....	16
3. Análisis del Macroentorno	19
3.1 Factores políticos	19
3.2 Factores económicos.....	22
3.3 Factores tecnológicos.....	25
3.4 Factores socioculturales.....	27
3.5 Factores ecológicos	28
3.6 Factores legales.....	29
3.7 Tabla resumen “PESTEL”	31
4. Análisis del Microentorno:	35
4.1 Análisis del mercado	35
4.2 Análisis de la competencia.	37
4.3 Las cinco fuerzas de Porter	41
4.3.1 Poder de negociación de los clientes	41
4.3.2 Poder de negociación de los proveedores	43
4.3.3 Amenaza de nuevos competidores	45
4.3.4 Amenaza de productos sustitutivos.....	45

4.3.5 Rivalidad entre competidores	47
5. Análisis organizativo e interno de La Caña	50
5.1 Introducción	50
5.2 Orígenes	51
5.3 Misión.....	53
5.4 Visión	53
5.5 Recursos de la empresa.....	53
5.6 Marketing Mix	54
5.6.1 Producto	54
5.6.2 Precio.....	57
5.6.3 Promoción	59
5.6.4 Puntos de venta.....	62
6. Análisis DAFO y CAME	65
6.1 Introducción a los métodos DAFO y CAME	65
6.2 Debilidades	66
6.3 Fortalezas	66
6.4 Oportunidades	67
6.5 Amenazas	67
7. Análisis de las estrategias potenciales	69
7.1 Estrategias ofensivas	69
7.2 Estrategias defensivas	69
7.3 Estrategias de reorientación	70
7.4 Estrategias de supervivencia	70
7.5 Análisis con la matriz ANSOFF	71
7.5.1 PENETRACIÓN DE MERCADO	71
7.5.2 DESARROLLO DE PRODUCTO.....	71
7.5.3 DESARROLLO DE MERCADOS	72
7.5.4 DIVERSIFICACIÓN	73
7.5.5 ESTRATEGIAS A UTILIZAR	74
8. Conclusiones:	76
Bibliografía	80
Anexos.....	84
ANEXO 1: Realización de entrevistas con trabajadores del sector de los cremaets:.....	84
ANEXO 2: Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	91

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Producción nacional total de los sectores del alojamiento turístico y hostelería en 2019 en millones de euros.....	13
Gráfico 2. Total de negocios de los sectores hosteleros y de alojamiento turístico cerrados en 2020 en España.....	15
Gráfico 3. Evolución de Ingresos en las actividades de alojamiento y restauración en España entre septiembre 2019 y septiembre 2020.....	21
Gráfico 4. Tasas de variación interanual de la cifra de negocios de las actividades de restauración y alojamiento en España, de mayo 2019 a mayo 2020.....	22
Gráfico 5. Evolución de la facturación de la hostelería entre 2017 y 2018 en España.....	25
Gráfico 6. Crecimiento del empleo en la hostelería entre 2017 y 2018 en España.....	25
Gráfico 7. Población española de entre 15 y 64 años que fuman diariamente, entre 1997 y 2017).....	31
Gráfico 8. Organigrama sobre la gestión y dirección de La Caña.....	52
Gráfico 9. Perfil de la audiencia potencial en Instagram según datos de enero 2021.....	59

Índice de tablas:

Tabla 1: Producción nacional de la hostelería y del sector del alojamiento turístico en 2019.....	13
Tabla 2. Evolución y participación en la economía nacional de la producción hostelera desde 2007 hasta 2017, en millones de euros.....	24
Tabla 3. Resumen organizado de los resultados obtenidos con el método PESTEL...32-33	
Tabla 4. Resumen de las características principales del licor de ron ofrecido por la empresa de licores Carajillo.....	37-38
Tabla 5. Resumen de las características principales del licor de ron ofrecido por la empresa de licores Quemaito.....	38-39

Tabla 6. Listado de las marcas de cerveza en 2021, ordenadas por grupos cerveceros.....	42
Tabla 7. Resumen de las características principales del licor ofrecido por la empresa La Caña.....	50
Tabla 8. Tabla de precios según el envase ofrecido en la empresa La Caña.....	58
Tabla 9. Ranking de los 15 países dónde mayor alcance tienen los anuncios de Instagram según datos de 2021.....	60
Tabla 10. Usuarios de las principales redes sociales desde 2016 hasta 2020 en España.....	61

Índice de Ilustraciones

Imagen 1. Botellas de ginebra rosé de la marca española Puerto de Indias.....	16
Imagen 2. Persona elaborando un cremaet en una máquina de bar.....	18
Imagen 3. Captura de la cuenta de Instagram del influencer @esmorzaret.....	27
Imagen 4. Captura de la cuenta de Instagram del influencer @almrosar_de_categoria.....	27
Imagen 5. Terraza de un bar abarrotada un día soleado.....	29
Imagen 6. Artículo publicado en un periódico valenciano de alcance nacional.....	36
Imagen 7. Botella del licor de ron ofrecido por la empresa Carajillo.....	38
Imagen 8. Botella del licor de ron ofrecido por la empresa Quemaito.....	39
Imagen 9. Fachada de una nave de distribución del grupo DISCEMA.....	43
Imagen 10. Carajillo de estilo original de México.....	46
Imagen 11. Stand de la empresa Quemaito en una feria medieval.....	47
Imagen 12. Botella del licor de ron ofrecido por La Caña.....	55
Imagen 13. Garrafa del licor de ron ofrecido por La Caña.....	56
Imagen 14. Dibujo de España con los usuarios estimados de las principales redes sociales en 2020.....	61
Imagen 15. Lema y logo de la plataforma de venta online española Spainity.....	63
Imagen 16. Resumen sencillo de la utilidad de las herramientas DAFO y CAME.....	65
Imagen 17. Esquema de la matriz de Ansoff.....	73

INTRODUCCIÓN

1.Introducción

1.1 - Resumen:

El siguiente Trabajo Final de Grado (TFG) contiene un plan de marketing para una empresa de reciente creación dedicada a la venta de licores especiales tanto al por mayor como al por menor. Concretamente, nos interesaremos por la venta de un licor específico a base de ron, que permite elaborar la muy popular bebida valenciana conocida como “cremaet”.

“La Caña” (nombre comercial de la empresa) focaliza su esfuerzo en conseguir captar una ambiciosa cantidad de locales distribuidores de distinta naturaleza (bares, tiendas...etc) a la par que ofrece un producto artesano y natural a los potenciales consumidores. Debido a la naturaleza reciente de la empresa, todo tipo de consideración, crítica o queja por parte de clientes es muy tenida en cuenta a la hora de realizar cambios tempranos en cualquier área que se requiera.

Este TFG tiene como objetivo estudiar el mercado del cremaet en la Comunidad Valenciana y más concretamente en Valencia. Nos centraremos en cómo atacar un mercado poco explotado y con un enorme potencial de manera satisfactoria, utilizando como base las estrategias de una empresa novel, pero pionera en el sector. Las estrategias utilizadas hasta ahora por la empresa serán descritas y analizadas teniendo muy presente el período de incertidumbre generado por el COVID-19, y posteriormente complementadas con nuevas estrategias que se propondrán para seguir incidiendo en el mercado de forma exitosa.

A continuación, se indicarán las etapas que se seguirán para conocer en profundidad las necesidades y problemas a las que la empresa tiene y tendrá que hacer frente, así como la situación externa e interna en la que se encuentra.

En primer lugar, se describirá en detalle todas las cuestiones relevantes de los sectores en los que la actividad de la empresa se desempeña.

Brevemente, introduciremos el sector de la hostelería y el sector de la licorería con el fin de situar al lector en las condiciones con las que se trabaja en un tiempo marcado fuertemente por la pandemia del COVID-19, para después, y de forma más extensa y concreta, estudiar el subsector del cremaet valenciano en la hostelería. Se limitará el estudio a la ciudad de Valencia y se primarán los datos de los últimos años a la hora de formar conclusiones.

Para ello, se realizará un análisis exhaustivo tanto del macroentorno como del microentorno. El primero estudiará principalmente los factores del entorno de la empresa a través del método PESTEL. Una herramienta que nos permitirá entender las

amenazas y oportunidades con las que podría encontrarse la empresa en materias de economía, legalidad, tecnología, ecología, política y de ámbito sociocultural.

Seguidamente, daremos inicio al análisis del microentorno incluyendo un breve pero detallado análisis del mercado donde se expondrán las tendencias de la demanda y el comportamiento de los clientes potenciales a los que se dirige el licor de ron de la empresa estudiada.

El análisis del microentorno proseguirá gracias a un análisis de la competencia realizado a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, que nos permitirá deducir las debilidades y fortalezas de los competidores más directos. En este apartado, evaluaremos los productos, recursos, y experiencias de los rivales ya asentados en el mercado del cremaet. Y, en definitiva, toda información que pueda tener relevancia de cara a las condiciones que la empresa valenciana compartirá a corto plazo durante su proceso de incidencia en el mercado.

En segundo lugar, se estudiará la empresa desde una perspectiva más interna posicionándola en el mercado a través de su estado actual y sus recursos, así como entendiendo el mercado-objetivo y las misiones y valores que se plantearon en el momento de su creación. De la misma manera, se elaborará un análisis previo de las distintas estrategias que la dirección haya tomado con la intención de cumplir sus objetivos con la ayuda del método de las 4 P's del Marketing (o Marketing Mix). Así pues, será el estudio del precio, del producto, de la promoción, y del punto de venta, lo que permitirá formar una estrategia definida y satisfactoria para el buen devenir de la pyme en cuanto a la penetración del mercado objetivo.

En tercer lugar, se elaborará un breve diagnóstico de la situación para remarcar de forma clara la situación en la cual la empresa se sitúa a la hora de realizar este proyecto. Este último será seguido de una matriz DAFO que concluya el estudio de forma simple y organizada de las debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades relativas a la pyme estudiada.

En cuarto lugar, se definirán las estrategias que la empresa ha utilizado hasta la realización de este TFG, así como las futuras estrategias que se propondrán según los resultados previos que se hayan obtenido. En otras palabras, evaluaremos qué objetivos ha de proponerse cumplir la empresa y que estrategias de marketing debería de utilizar para tener éxito en su penetración de mercado.

Por último, se procederá a subrayar las conclusiones finales de cada apartado. El conjunto de los resultados permitirá por fin no sólo analizar los mercados relativos al

cremaet de forma exhaustiva, si no que nos responderá también a cuán exitosas serán las estrategias tomadas por la empresa para incidir y posteriormente poseer parte de ese mercado, así como mantener su categoría a lo largo de los años.

1.2 Objeto del TFG:

El objeto del presente trabajo es el de realizar un plan de marketing para una empresa de reciente creación que comercializa un licor de a base de ron para la elaboración de cremaets de forma natural y rápida.

A pesar de la actual situación del COVID-19, analizaremos el desarrollo de la empresa en el sector de los cremaets preparados y de la licorería, estudiando como la pandemia ha afectado a los integrantes relacionados, pero también insistiendo en el carácter temporal de la pandemia, y por lo tanto subrayando las tendencias prepandémicas que se vivían en cada uno de los mercados y en el entorno de la empresa.

Por lo tanto, el objeto de este TFG es el de identificar las oportunidades, amenazas, debilidades, y fortalezas que presentan tanto el entorno como la propia empresa, así como las estrategias y acciones a llevar a cabo por la misma para incidir exitosamente en el sector.

1.3: Objetivos:

En un entorno externo a la empresa:

- Conocer el macroentorno de la empresa a través de método PESTEL.
- Conocer el microentorno de la empresa a través de las Cinco Fuerzas de Porter.
- Conocer las tendencias y los integrantes del mercado con los que se va a interactuar analizando los sectores de la licorería, hostelería, y más precisamente el sector de los cremaets.
- Conocer más concretamente que o quienes se disputarán el mercado con la empresa estudiada analizando la competencia más directa, así como los productos sustitutivos más destacables.
- Conocer la estrategia a seguir en el futuro analizando los posibles consumidores y los clientes potenciales a los que la empresa debe dirigirse.

En un entorno interno a la empresa:

- Definir la misión y la visión de la empresa, así como su origen y sus valores.

- Definir la estructura organizativa de la empresa.
- Definir la estrategia del Marketing Mix (Producto, Precio, Distribución, y Promoción) llevada a cabo por la empresa para entender su posición actual en el mercado.
- Definir las posteriores estrategias a seguir para llevar cabo el objetivo de incidir en el mercado exitosamente.

1.4 Metodología:

A continuación, se va a proceder a describir la metodología que emplearemos para realizar el análisis de la empresa estudiada.

En primer lugar, se va a realizar un análisis de los distintos sectores relacionados con la actividad de la empresa. Estos son el sector hostelero, licorero, y más concretamente el sector de los cremaets.

En segundo lugar, analizaremos los factores relacionados con el macroentorno de la empresa, que podrían afectar a la empresa a través de la herramienta PESTEL. Se tendrá muy en cuenta el impacto del Covid-19 así como su carácter temporal.

Más tarde, analizaremos el microentorno de la empresa a través de un análisis del mercado y de la competencia, primeramente, y la utilización de la herramienta de análisis de las cinco fuerzas de Porter para concluir.

En cuarto lugar, detallaremos los orígenes de la empresa estudiada, así como su estructura a través de los datos recogidos de diversas fuentes. Se estudiará los valores y la misión de la empresa, así como los recursos propios con los que cuenta.

Este último análisis será completado en el siguiente apartado a través del estudio detallado del DAFO y CAME. Estas herramientas permitirán obtener unas conclusiones válidas sobre la situación de la empresa y su estado.

Seguidamente, estudiarán estrategias potenciales que podría llevar a cabo la empresa a partir de las fortalezas y debilidades vistas anteriormente. Las estrategias se estudiarán según dos modelos, de los cuales es destacable el uso de la matriz Ansoff.

Finalmente se concluirá según los resultados obtenidos y se procederá a escribir una bibliografía detallada con las fuentes utilizadas a lo largo del trabajo.

Finalmente, se incluyen los anexos utilizados.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO

2. Análisis de los sectores

2.1 Introducción de los sectores a analizar

Para conocer en qué condiciones va a trabajar una empresa lo primordial es tener ciertas referencias sobre la situación de los sectores en los que operará. El análisis de un sector es por lo tanto muy importante a la hora de conocer la situación de un mercado, y más si cabe en la actual situación pandémica en la que está sumergida España. La actividad de la Caña S.C.P se involucra en varios sectores relativos entre sí que se van a analizar para tener una visión completa de los mercados en los que va a moverse la empresa.

Por un lado, el sector hostelero es uno de los principales segmentos a analizar puesto que es dónde operan los principales clientes a los que se dirige la pyme valenciana. No obstante, es importante mencionar que dentro de la hostelería hay muchas variantes diferentes (restaurantes, locales de ocio nocturno, cafeterías de desayunos...etc) y que no todas son igual de relevantes para la actividad de la empresa.

Puesto que La Caña ofrece un licor a base de ron, será necesario indicar también todos los aspectos claves del sector de la licorería, aunque se diferenciará claramente los licores utilizados en el ocio nocturno, con los utilizados en almuerzos o comidas. En efecto, un carajillo o vermut no se utilizan en los mismos horarios que los cubatas o gintonics.

Por último, el sector más relevante que analizaremos es el de los cremaets. Este es el mercado dónde actúa La Caña y dónde tendrá que competir contra otros distribuidores de este tipo de licor y de licores sustitutivos.

2.2 El sector hostelero

La empresa La Caña S.C.P ha nacido en un contexto en el que la hostelería emerge como el sector más inmenso y desarrollado de la ciudad de Valencia. Este gremio sumado al sector hotelero representa un 6,2% del PIB en España (Hostelería Digital, 2019) según datos de 2019 (último ejercicio anterior a la pandemia), y cada año ha ido evolucionando con una tendencia creciente que parece imparable. Ante esta situación, la primera idea que se puede tener es que la situación es idónea para que una empresa con ideas y productos únicos pueda prosperar debido a la ingente cantidad de clientes potenciales existentes.

Producción: 129.341 millones de euros

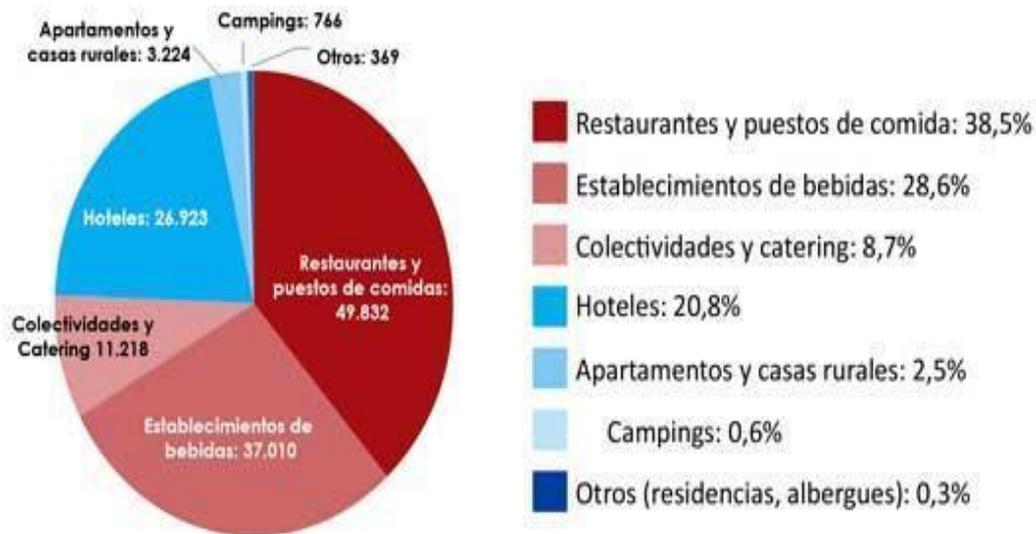


Gráfico 1. Producción nacional total de los sectores del alojamiento turístico y hostelería en 2019 (en millones de euros y porcentajes).

Fuente: Hostelería Digital (2019).

Hostelería = Restauración + Alojamiento

Establecimientos:	315.940
Personas ocupadas:	1.715.400
Millones de euros:	129.341
PIB	6,2%

Restauración: 280.078 establecimientos

Establecimientos de comidas:	80.736
Establecimientos de bebidas:	181.230
Restauración social:	18.112

Alojamiento turístico: 35.862 establecimientos

Hoteles:	16.792
Apartamentos turísticos y turismo rural:	16.791
Campings:	1.220
Otros (Residencias, albergues):	1.059

Tabla 1: Producción nacional de la hostelería y del sector del alojamiento turístico en 2019.

Fuente: Hostelería Digital (2019).

Como se puede observar en el Gráfico 1, la producción anual de los establecimientos de bebidas, sumado al de restaurantes y puestos de comidas ascendió a 86.842 millones de euros de los 129.341 millones de euros totales que representa el sector turístico (compuesto por la hostelería y el sector de alojamiento principalmente).

En otras palabras, la hostelería en su conjunto participa en un 67% de la producción total anual del sector turístico.

En 2018, casi 2 millones de personas son empleadas cada año en el gremio turístico, repartidas en más de 300 mil establecimientos, de los cuales la gran mayoría (280.078 concretamente) pertenecen al sector de la restauración (Hostelería Digital, 2019).

Un dato extremadamente impactante a la hora de entender hasta qué punto se trata de un sector dónde la competencia es fuerte, y la cantidad de clientes potenciales para nuevas empresas para nada desdeñable.

Sin embargo, la cruda realidad es que la pandemia del COVID-19 se ha enzarzado cruelmente con este sector provocando estragos difíciles de reparar.

A día 12 de abril, eran 85 000 (Gutiérrez, 2021) los negocios que han tenido que cerrar (al menos temporalmente), tras un año económicamente catastrófico para restaurantes, bares, y otros locales gastronómicos, que han visto sus ingresos desplomarse ante el miedo, la incertidumbre, y las medidas tomadas para controlar los contagios de la región.

Así pues, contrariamente a la tendencia de los últimos años, y a la viabilidad aparente de encontrar clientes interesados en nuevos productos, la realidad es que el panorama para iniciar un negocio relacionado con este gran sector es cuanto menos desolador y difícil.

Prueba de ello es la cantidad de establecimientos cerrados en España, ilustrado por el siguiente el Gráfico 2.

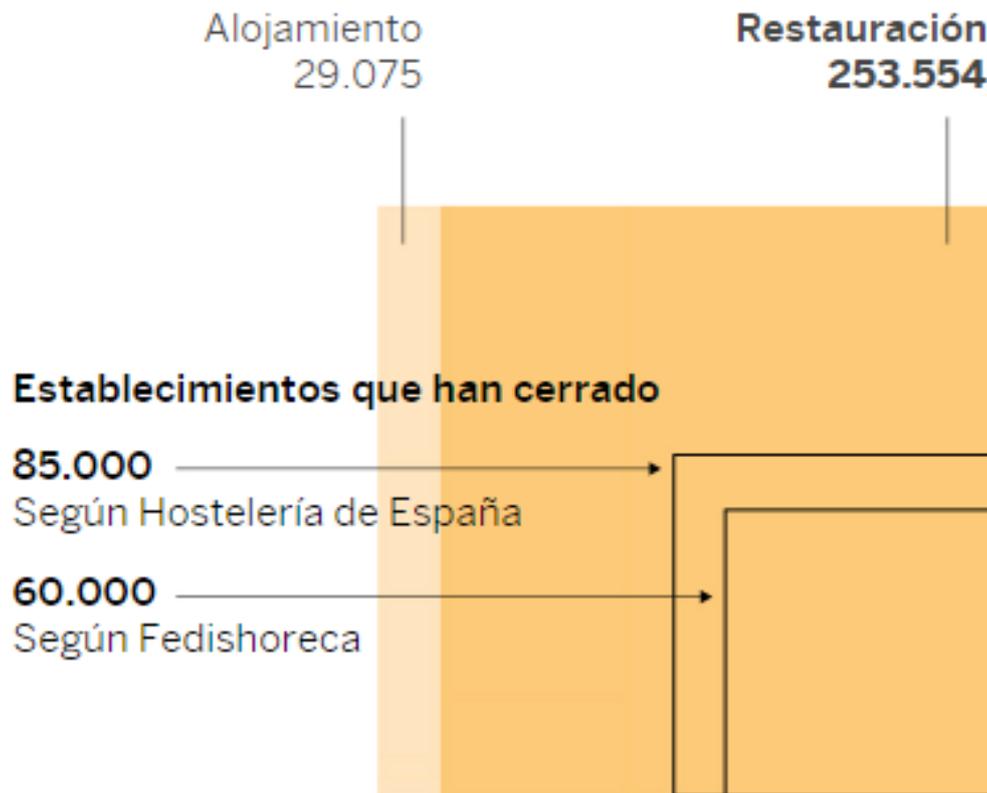


Gráfico 2. Total de negocios de los sectores hosteleros y de alojamiento turístico cerrados en 2020 en España.

Fuente: Gutiérrez (2021).

2.3 El sector de la licorería

Pero si hay que mencionar un sector que desgraciadamente está sufriendo más todavía que la hostelería tradicional, ese es sin duda el sector de la licorería. Precisamente el sector en el que a primera vista se encuentra la empresa objeto de este estudio.

El mundo de las ginebras, rones, y demás licores y destilados iba en un auge constante en nuestro país estos últimos años con la aparición de nuevos cócteles y sabores hasta la llegada de la pandemia. Datos de esta tendencia pueden verse claramente en ejemplos como la famosa ginebra rosada Puerto de Indias, que apareciendo hace apenas

8 años, en 2019 registró un crecimiento del 12% en su facturación que ascendía a los 52,1 millones de euros (Tobar, 2019).



Imagen 1. Botellas de ginebra rosé de la marca española Puerto de Indias.

Fuente: Web de Ginebra Online (s/f).

Desafortunadamente, el consumo de licores y demás alcoholes ha sufrido una caída catastrófica en este último año, ligada a las restricciones horarias y al cierre de la hostelería, impuestos por el gobierno y las comunidades autónomas en estos últimos meses. Concretamente, el consumo ha caído un 40% en el último año provocando unas pérdidas para toda la cadena de valor relacionada con el sector de 2.500 millones de euros (El Economista, 2021).

Por suerte, el fin de la pandemia está cada día más cerca y no todas las condiciones son negativas para el buen desarrollo de La Caña. Como se ha mencionado anteriormente, el buque insignia de la empresa es un licor a base de ron con el que se elabora tradicionalmente el “cremaet” valenciano. Esta bebida es típica especialmente en los almuerzos valencianos, y afortunadamente, este “desayuno a media mañana” es el que menos ha sufrido las penurias del COVID-19. Además, en los últimos años la popularidad

no sólo de los almuerzos si no del “cremaet” en sí, se ha multiplicado entre los jóvenes de la Comunidad Valenciana que poco a poco se van aficionando a esta tradición.

En resumidas cuentas, los sectores de la hostelería y la licorería en Valencia pasan por momentos muy duros que podrían dificultar la penetración de mercado por parte de La Caña. No obstante, la naturaleza de la bebida y la tendencia de consumo de los últimos años que veremos más detalladamente a lo largo de este trabajo, nos dejan entrever cierta esperanza en el éxito de la empresa.

2.4 El subsector de los cremaets

Para completar este breve resumen del sector en el cual se sitúa la empresa objeto de este estudio, no se puede obviar la presencia de un subsector de la licorería al que podemos llamar el sector del “cremaet”. Para poder entender las cualidades y la importancia de este sector, se procederá a describir exactamente qué es un cremaet, y en qué medida es importante diferenciarlo de otros licores similares. Esta bebida, original de Cuba, es un símil del carajillo español (una mezcla de ron y café), que no obstante necesita de una preparación más elaborada. En su receta tradicional, el ron ha de quemarse en una olla y mezclarse con canela, limón, y azúcar, mientras se calienta durante un tiempo estimado de 10-15 minutos. El “cremaet” es un clásico en las provincias de Castellón y Valencia como colofón al almuerzo popular. Sin embargo, su costosa preparación lo hace un producto muy restrictivo a nivel de tiempo y muchos locales rechazan prepararlo debido a la gran pérdida de tiempo que supone. Así pues, el sector del “cremaet” no puede asemejarse al sector de la licorería más allá de su composición, y es que, aunque sea una bebida alcohólica, no se consume en las mismas condiciones ni lugares en las que se consumiría un gin-tonic o una copa de vino. El cremaet es una bebida que se consume sobre todo en pueblos o bares tradicionales de carretera, y que tiene su pico de consumo en el horario del almuerzo y después de las comidas. Por lo tanto, a diferencia del sector de licores y destilados de alta graduación, que tiene su punto álgido de clientes en discotecas o locales nocturnos a altas horas de la noche, el subsector en el que nos vamos a centrar durante este TFG, opera más bien en las mañanas y en un horario post-comidas mucho más relajado. Como veremos más adelante, el sector del cremaet o “carajillo quemado” no ha sido tan golpeado por las medidas anticovid impuestas por el gobierno durante estos meses de pandemia si lo comparamos con el sector de la licorería más habitual (cervezas, vinos, bebidas de alta graduación...). Sin embargo, también ha sufrido altibajos y son muchos los factores que pueden afectar a este mercado más allá de la era pandémica en la que nos encontramos.



Imagen 2. Persona elaborando un cremaet en una máquina de bar.

Fuente: Valencia Plaza (s/f).

ANÁLISIS EXTERNO

3. Análisis del Macroentorno

Una vez establecido el panorama general de los sectores atribuibles a la actividad de la empresa, es momento de adentrarse un poco más en los factores del entorno que puedan afectar ya sea positiva o negativamente al desarrollo de La Caña en su incidencia en el mercado. Para ello, este trabajo utilizará el método PESTEL. Una gran herramienta para analizar exhaustivamente cómo la política, la economía, la cultura, y demás variables de distintos ámbitos, pueden ofrecer oportunidades o, por el contrario, suponer amenazas, para el buen devenir de la empresa estudiada, y que nos permitirá tener una visión detallada de las cualidades y carencias que nos presenta el sector.

3.1 Factores políticos

Primeramente, a nivel político, el sector se desarrolla en un ambiente donde las medidas impuestas por el actual gobierno (y condicionadas por la pandemia), son de gran relevancia en relación con su crecimiento. En condiciones normales, la política no sería tan relevante para la incidencia en el mercado de una pequeña empresa como la que se está estudiando. Los gobiernos recientes, así como el actual, no han tendido a actuar sobre el mercado hostelero en términos de competencia o exportaciones, y se limitan casi exclusivamente a hacer variar los impuestos de pymes y autónomos que afectan indirectamente a los ingresos y beneficios de los hosteleros.

La última medida prepandemia que afectó de una forma importante al sector sería la ley antitabaco que fecha de 2011 (Mayorga, 2011).

Sin embargo, la hecatombe que se pronosticaba para la cifra de ventas de los hosteleros nunca llegó a ocurrir y las pérdidas fueron mínimas en la mayoría de establecimientos. El 70% de los españoles se tomó de forma positiva la medida, y los hosteleros sólo registraron pérdidas los primeros meses, ya que la sociedad en su conjunto se acostumbró a esta nueva medida, y siguió acudiendo a los bares de forma recurrente.

Sin embargo, la expansión desenfrenada del COVID-19 ha puesto a la hostelería en el punto de mira en relación con la propagación descontrolada de contagios. La situación política en la que España se ha encontrado estos últimos meses ha sido demoledora para las perspectivas económicas del sector licorero. Bajo el “Estado de Alarma”, las políticas relativas a las restricciones horarias de movilidad o de apertura de locales hosteleros han posicionado a distribuidores y proveedores noveles en una situación complicada a la hora de expandirse velozmente.

El descontento generalizado de los propietarios de restaurantes y bares y la escasa clientela del último año (se registró una caída en la facturación del sector hostelero y de

alojamiento del 50% con respecto al año pasado) dificulta la buena acogida de nuevos productos. A pesar de ello, la situación excepcional que se ha vivido en 2020 y se sigue viviendo este primer semestre de 2021 parece requerir de estas medidas y afecta en mayor o menor medida a la totalidad del sector, por lo que no se registran excepciones ni aventajados a raíz de estas políticas restrictivas (Villaécija, 2020).

Un resumen de lo que ha sido el ejercicio pasado para los hosteleros puede verse en la siguiente gráfica:

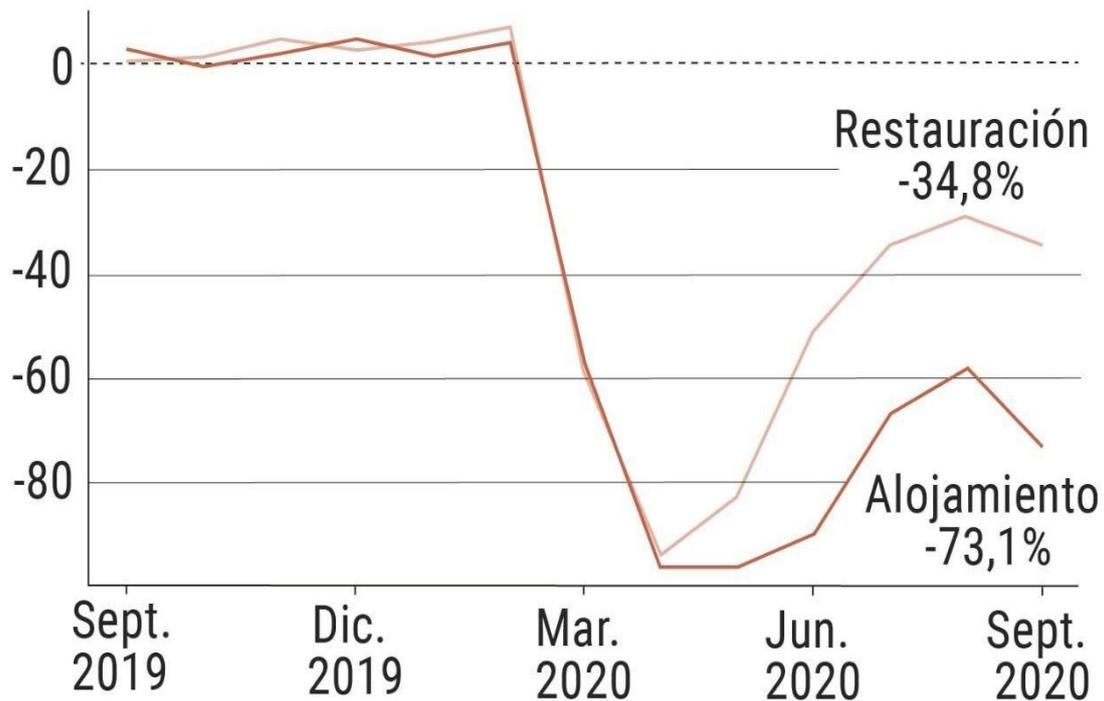


Gráfico 3. Evolución de Ingresos en las actividades de alojamiento y restauración en España entre septiembre 2019 y septiembre 2020.

Fuente: El Mundo (2020).

La tendencia de ingresos en las actividades de alojamiento y restauración eran similares a las del año anterior hasta la llegada del confinamiento que tuvo lugar en marzo en España. Desde el mes de abril, los ingresos de estos dos gremios han ido recuperándose muy lentamente y siempre condicionados por las recurrentes medidas sanitarias impuestas por ayuntamientos municipales o por el mismo ejecutivo. Así pues, en agosto de 2020 la bajada de ingresos para hoteles y parecidos alcanzaba el 70% con respecto al ejercicio anterior, mientras que la restauración conseguía recuperarse lentamente hasta alcanzar unas pérdidas en ingresos no obtenidos del 30%.

Insistiendo en la diferencia abismal que han sufrido tanto hosteleros como hoteleros, se puede analizar la siguiente gráfica con las tasas de variación interanual de la cifra de negocios de estos dos sectores entre 2019 y 2020.



Gráfico 4. Tasas de variación interanual de la cifra de negocios de las actividades de restauración y alojamiento en España, de mayo 2019 a mayo 2020.

Fuente: Hostelería Digital (2020).

La variación de la cifra de negocios registrada en 2019 era muy similar a la del ejercicio predecesor en ambos sectores (HosteleríaDigital, 2020). Se rondaba una subida de entre el 2% y 8% con respecto a 2018 que remarcaba el buen momento que vivía el sector turístico, y su creciente evolución en los últimos años.

Sin embargo, con la llegada de la pandemia, se aprecia hasta qué punto el confinamiento, y la pandemia en general, han sido una catástrofe en términos económicos para todos los trabajadores relacionados con el sector. Una bajada del 96% registraba el gremio de los alejamientos en mayo 2020, acompañada de una bajada del 83% para la restauración, que sobrevivía a base del reparto a domicilio y de las ayudas entregadas por las comunidades y el estado.

A pesar de que la naturaleza de los locales gastronómicos no fue tomada en cuenta a la hora de restringir más o menos aforo, cabe destacar que el criterio seleccionado para imponer medidas, el horario de cierre, sí que ha afectado de forma muy dispar a cada

hostelero. Por ello, un local de ocio nocturno se ha visto obligado a cerrar y perder el 100% de sus ingresos durante los meses más duros de la pandemia, mientras que una cafetería o restaurante de comidas, sólo ha sufrido las restricciones relativas al aforo que han tenido lugar y ha podido seguir trabajando, por ejemplo, con el reparto a domicilio y el comercio online. Así pues, en el subsector de los “cremaets”, que como se ha mencionado anteriormente, opera principalmente en horarios comprendidos entre las 9:00 y las 17:00, la situación política en la que se ha encontrado el país este último año ha sido mucho menos severa o dañina.

A niveles regionales, las distintas políticas tomadas con libertad por cada comunidad autónoma sí que ha sido diferencial a la hora de perjudicar o ayudar al sector hostelero. Así pues, la hostelería de Madrid no ha recibido ayudas monetarias de forma directa, pero ha tenido un horario de apertura que llegaba hasta las 22:00 de la noche para este último mes de marzo 2021 (León, 2020).

Por su parte, la Comunidad Valenciana sí que ha otorgado ayudas a autónomos y pymes hosteleras, pero a su vez, restringió la apertura de los locales a partir de las 18:00 desde el pasado mes de diciembre de 2020. Como se argumentaba anteriormente, y ante esta prohibición, el subsector más dañado ha sido el de la licorería nocturna, que no ha podido abrir desde aquel 13 de marzo de 2020 dónde todo empezó (Navarro, 2021).

En cualquier caso, el estudio llevado a cabo en este trabajo se centra en la Comunidad Valenciana por lo que las diferencias entre regiones no dejan de ser comparaciones anecdóticas y útiles para ilustrar hasta qué punto el entorno político de las comunidades ha afectado excepcionalmente al sector hostelero durante este último año. A nivel político el mercado del cremaet se ha visto perjudicado inevitablemente por la debacle que han generado las políticas de los gobiernos en el sector más extenso de España.

En el futuro post-pandémico, la tendencia será que el país vuelva a la normalidad poco a poco y que la hostelería pueda recobrar la regularidad y la clientela habitual. Para el 2021, se espera que el mercado de servicio de comidas, que abarca restauración, vending, y cantinas de empresa, inicie su recuperación con tasas de entre el 16% y el 38%, a lo largo del ejercicio (Restauración News, 2021).

No obstante, otros factores relativos al macroentorno han tenido un peso similar en la incidencia de la pyme en el mercado.

3.2 Factores económicos

Por ejemplo, en el ámbito económico, el sector de la hostelería estaba en un auge constante desde el final de la crisis de 2009. La producción de la hostelería alcanzaba en

2018 un crecimiento del 4,5% con respecto a 2017, y el peso del sector llegaba al 6% en relación al producto interior bruto a nivel nacional (Izuel, 2018).

Evolución y participación en la economía nacional de la producción hostelera

AÑOS	PRODUCCIÓN HOSTELERÍA	PRODUCCIÓN NACIONAL	% HOSTELERÍA / NACIONAL	% VAR. ANUAL HOSTELERÍA	% VAR. ANUAL NACIONAL
2007	115.828	2.215.596	5,2	5,1	7,9
2008	117.957	2.252.519	5,2	1,8	1,7
2009	111.615	2.053.867	5,4	-5,4	-8,8
2010	111.103	2.038.290	5,5	-0,5	-0,8
2011	112.317	2.033.166	5,5	1,1	-0,3
2012	110.324	1.965.826	5,6	-1,8	-3,3
2013	106.525	1.923.238	5,5	-3,4	-2,2
2014	109.336	1.962.573	5,6	2,6	2,0
2015	115.470	2.021.394	5,7	5,6	3,0
2016(P)	123.368	2.056.472	6,0	6,8	1,7
2017(A)	129.450	2.149.429	6,0	4,9	4,5

Millones de euros a precios corrientes. Elaboración propia a partir de datos de Contabilidad Nacional del INE (septiembre 2018) - (P) Datos provisionales (A) Avance

Tabla 2. Evolución y participación en la economía nacional de la producción hostelera desde 2007 hasta 2017, en millones de euros.

Fuente: Izuel (2028).

Obviamente, al mirar los datos más actuales, vemos que las condiciones económicas y financieras son pésimas en su mayoría, como se ha podido entrever en la evolución de los ingresos de las actividades de alojamiento y restauración vista anteriormente.

Sin embargo, esto es debido exclusivamente a la situación pandémica y pensar que la tendencia del sector es decadente sería un error debido a la excepcionalidad del panorama en el que se encuentra. Entre 2016 y el 2019, la tendencia ha sido muy positiva en términos de crecimiento.

Esto puede observarse de forma esquemática y simple en el gráfico 5.

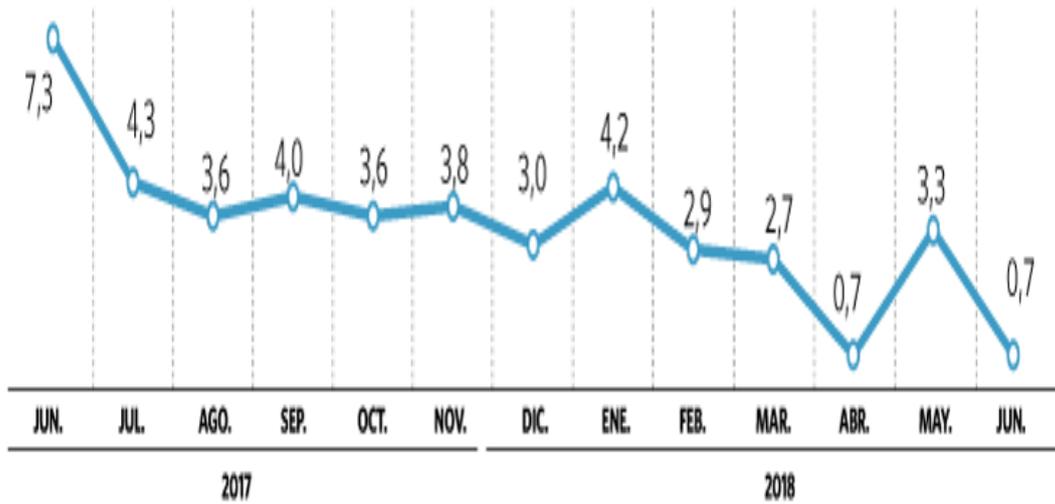


Gráfico 5. Evolución de la facturación de la hostelería entre 2017 y 2018 en España (en porcentaje).

Fuente: El Economista (2018).

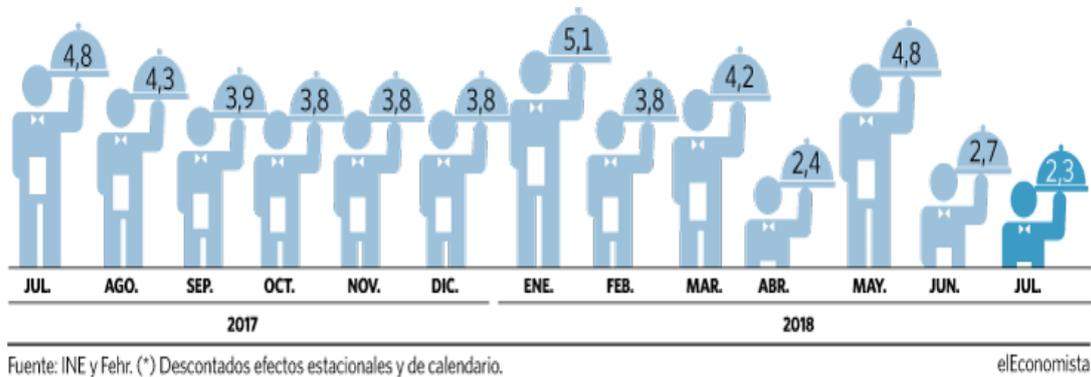


Gráfico 6. Crecimiento del empleo en la hostelería entre 2017 y 2018 en España (en porcentaje).

Fuente: El Economista (2018).

Se puede apreciar que, durante los últimos años anteriores a la llegada de la pandemia, el empleo crecía entre el 2% y el 5% en la actividad hostelera, y la facturación de la misma seguía con una tendencia creciente, aunque menos notoria que la empleabilidad.

En concreto, se puede destacar que, en marzo de 2018, una subida de la facturación del 2,7% en relación al año anterior era acompañada por un auge del empleo hostelero del

2,4%, y que una subida similar en el número de trabajadores en el mes de Julio, sólo incrementaba la facturación en un 0,7%, con respecto al 2017 (Romera, 2018).

En la Comunidad Valenciana concretamente, los datos eran tremendamente esperanzadores y optimistas de cara al futuro (Valencia Plaza, 2019).

Con la llegada de la pandemia, sin embargo, todas las proyecciones cambiaron drásticamente y el sector hostelero dejó de ingresar una cantidad de ingresos importante llegando hasta el 100% de pérdidas en algunos casos. Hoteles, discotecas, y demás negocios de ocio nocturno han estado parados desde el inicio de la pandemia y muchos son los que no han podido aguantar con las ayudas otorgadas por la administración. El nacimiento de La Caña a finales de agosto de 2020 se produjo por lo tanto en una recesión económica y un entorno mucho más difícil e inhóspito de lo que se podría esperar. Incidir en un mercado tan asentado como el de la licorería y el de la hostelería cuando estos últimos sólo registran pérdidas desde hace meses podría considerarse prácticamente una misión imposible. De esta manera, la conclusión a la que podemos llegar es que la actual recesión no es más que una amenaza para la supervivencia de pequeñas empresas, y una dificultad añadida a su correcta introducción en el mercado. Como veremos más adelante, la crisis actual también perjudicará moralmente a los clientes potenciales, que consecuentemente con la situación, serán más reacios a incorporar nuevos productos a sus cartas.

3.3 Factores tecnológicos

Para seguir con el análisis del macroentorno que rodea a la pyme, toca mencionar los aspectos relacionados con la tecnología que puedan afectar a la empresa valenciana. Cabe destacar por ejemplo que el sector de la hostelería se ha ido modernizando los últimos años con por ejemplo el mejorado servicio a domicilio que vino con la llegada de los smartphones, o el auge de redes sociales como Instagram que permiten a los restaurantes y bares tener un marketing propio y barato para promocionar sus platos. En este aspecto, todo el sector se beneficia de estos avances a partes iguales, permitiéndoles buscar un mercado-objetivo más amplio y un espectro de clientes potenciales mayor. De hecho, son muy numerosas las cuentas de la plataforma de Instagram que diariamente se dedican a difundir y dar visibilidad a los bares que ofrecen el “cremaet” como parte de su catálogo de bebidas. El mercado de los cremaets se ha visto impulsado en los últimos años por perfiles como el de @esmorzaret (con más de 10 mil seguidores) o @almorsar_decategoria (con más de 7 mil seguidores), que con sus publicaciones diarias siguen dando popularidad y fama a la tradicional bebida valenciana.

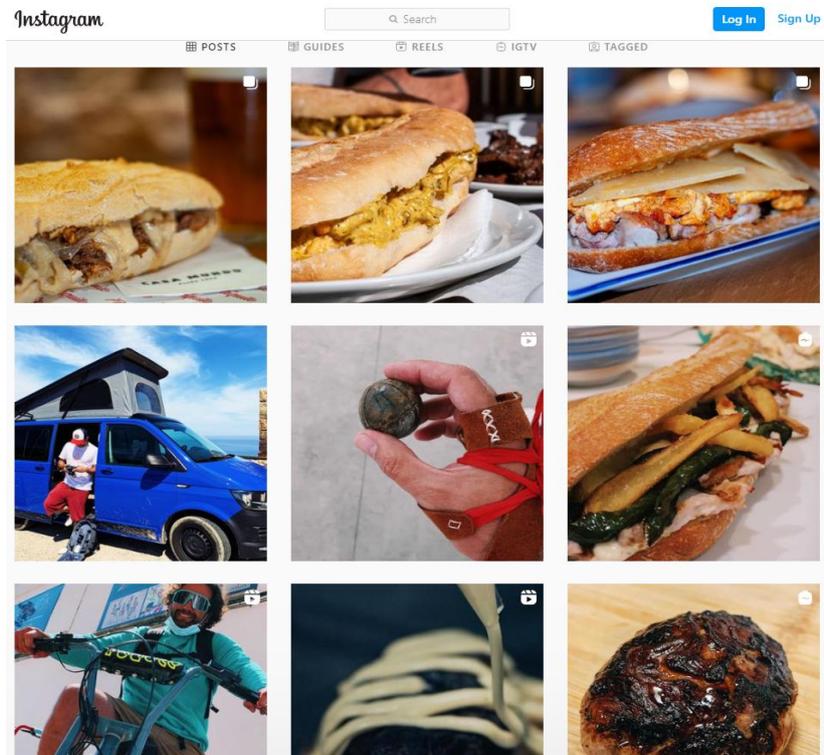


Imagen 3. Captura de la cuenta de Instagram del influencer @esmorzaret.

Fuente: Instagram (s/f).

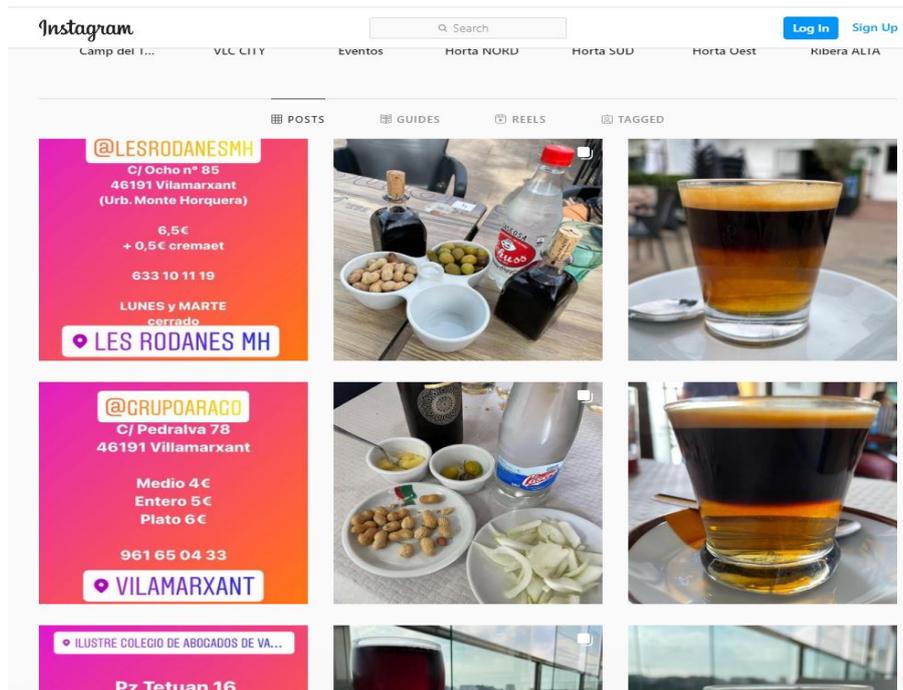


Imagen 4. Captura de la cuenta de Instagram del influencer @almorsar_de_categoria.

Fuente: Instagram.

3.4 Factores socioculturales

Tanto es así, que en el ámbito socio-cultural del mercado de los cremaets estamos viviendo un cambio importante con respecto a los clientes que suelen consumir esta bebida. Según nos cuenta Javier Ortí, gerente del prestigioso restaurante valenciano “La Oveja Negra”, lo que antes sólo era una bebida arraigada en pueblos y rutas ciclistas, se ha estado expandiendo en los últimos años entre las generaciones más jóvenes de la Comunidad. Javier argumenta que la influencia de las redes sociales ha sido determinante en el drástico auge que ha experimentado el cremaet en los últimos años entre la población más joven. Y es que, según sus estimaciones, lo que en 2015 se podía dividir en un 10% de consumidores de cremaet menores de 30 años, frente al 90% mayor de esta edad, en 2019 varió hasta llegar aproximadamente a un 50-50 en términos porcentuales. Así pues, el público objetivo ha ido evolucionando los últimos años favorablemente para el sector, a través de una renovación de los consumidores que beneficiará a largo plazo al mercado de cremaets. Afortunadamente, eso no es todo, ya que a nivel geográfico también se ha podido observar una tendencia creciente en el número de locales que han decidido ofrecer este licor. Lo que antaño era casi exclusivamente una bebida de pueblo, ha ido evolucionando hasta llegar a locales tan lujosos como La Marina de Valencia, o el emblemático local Casa Roberto de Valencia. Según Javier, no sería descartable ver al cremaet sustituir al tradicional carajillo español

en cadenas valencianas tan populares como los restaurantes Saona, o las cafeterías de Cafés Valiente en un futuro cercano.

Un gran mercado en expansión tanto geográfica como demográficamente que sin duda presenta una oportunidad de carácter socio-cultural que las empresas del sector no van a ignorar.

3.5 Factores ecológicos

Si hay un elemento cultural presente actualmente en la sociedad valenciana sin lugar a dudas, ese es el factor ecológico y climático. Siguiendo con el análisis y el método PESTEL, toca mencionar los aspectos climáticos y de contaminación que puedan ser destacables de alguna forma en el sector hostelero en el que se mueve la empresa.

El impacto de la hostelería en el cambio climático es marginal. No hay una contaminación exacerbada por parte de este gremio, que más allá del reciclaje de botellas de cristal que está muy presente en la actualidad, no ha conocido medidas mucho de ámbito ecológico de este tipo.

De hecho, el buen resultado a nivel ecológico que está teniendo el reciclaje masivo de botellas de cristal por parte de los locales hosteleros ha conducido al gobierno regional de la Comunidad Valenciana a mejorar y ampliar estas acciones contra el cambio climático este mismo año (Love Valencia, 2021).

Sin embargo, la climatología sí que es un factor importante para el sector hostelero en Valencia. En efecto, el clima, o más concretamente, las temporadas de calor, frío, lluvia, o sol, son un factor importantísimo para la hostelería a la hora de conseguir un mayor número de clientes diarios. Los bares se abarrotan de gente cuando hacen días soleados (Las Provincias, 2018), y opuestamente, una gran cantidad de ellos se vacían cuando las previsiones indican lluvia o frío. Por ejemplo, Javier nos indica que, en su caso personal, los días lluviosos son nefastos para el sector debido a la poca clientela que se anima a salir a comer en restaurantes, y que, sin embargo, los días fríos son mucho mejores que los veraniegos en cuanto a consumición de cremaet, debido a que este último es típicamente servido muy caliente. Una variable que muestra la temporalidad de la bebida valenciana y que sin duda ha de ser tenida en cuenta por las empresas emergentes del sector que quieran aprovechar las oportunidades relativas a los picos de consumo y ventas del mercado.



Imagen 5. Terraza de un bar abarrotada un día soleado.

Fuente: Las Provincias (2018).

3.6 Factores legales

Por último, queda analizar las cuestiones legales relativas al sector. Más allá de la mencionada ley antitabaco de 2011, la realidad es que no ha habido cambios significativos en el sector a nivel jurídico. Como todos los sectores, el hostelero ha sufrido las restricciones temporales causadas por el COVID-19, pero todo indica a que en el futuro más próximo estas medidas pasen a la historia. Cabe destacar, que algunas normas como la mascarilla o la higienización obligatoria a la entrada de cada comercio sí que seguirán teniendo una presencia en nuestra sociedad durante cierto tiempo según los últimos estudios (Heraldo, 2021).

Sin embargo, que en los últimos años no haya habido cambios dignos de mencionar, no significa que no se haya intentado, y que actualmente se esté intentando. Este último año, el gobierno de España ha indicado firmemente su intención de prohibir fumar en las terrazas de los hosteleros entre otros espacios públicos, que hasta ahora habían sido una de las excepciones de la ley antitabaco española (Nova, 2020).

En el hipotético caso de que esta ley siguiera adelante, se tendría que evaluar el impacto que pudiese llegar a tener para los restaurantes, ya que a pesar de que pueda verse como algo muy perjudicial para el gremio, lo mismo se pensaba de la ley antitabaco de 2011, y más tarde se vio que apenas tuvo un impacto marcado.

En concreto, desde el año 2011, cuando se impuso la ley antitabaco más estricta (dónde se prohibía fumar en interiores y lugares públicos como colegios u hospitales), el número de fumadores ha seguido ascendiendo hasta llegar a niveles similares a los de la década de 1990.

En 2011, había un 30% de personas de entre 15 y 64 años que fumaban diariamente en España. Para 2017, esa cifra ha crecido cuatro puntos de porcentaje, dejando por lo tanto en evidencia la ineficiencia de la ley antitabaco de 2010 en el largo plazo (Mouzo, 2019).

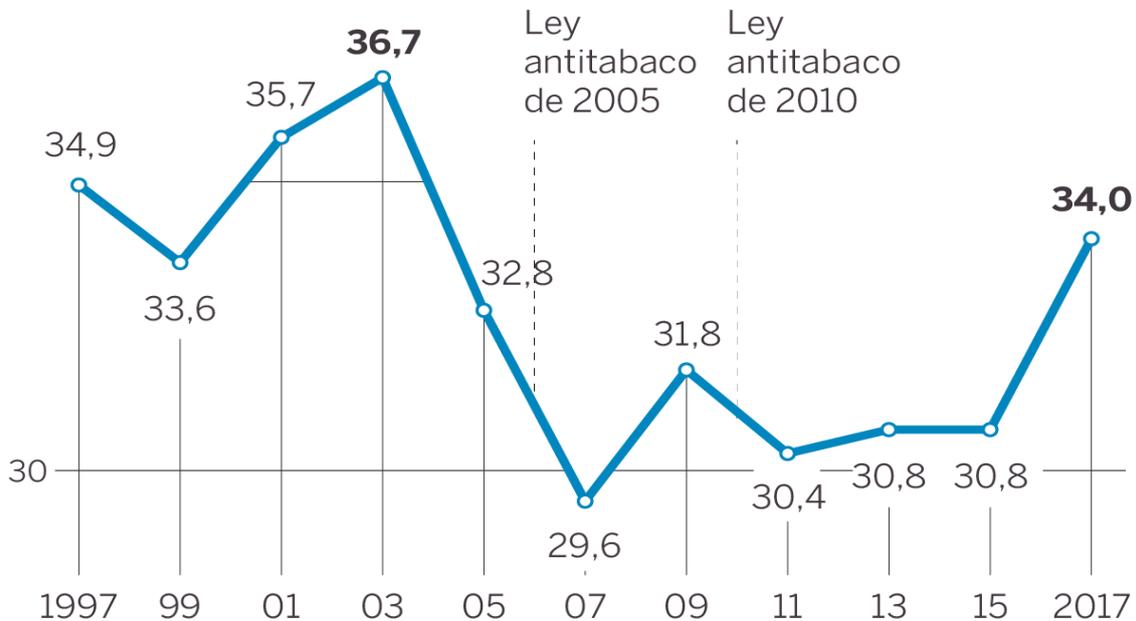


Gráfico 7. Población española de entre 15 y 64 años que fuman diariamente, entre 1997 y 2017 (en porcentaje).

Fuente: El País (2019).

De hecho, según un estudio del departamento de métodos cuantitativos de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, el gasto en tabaco apenas varió entre 2009 y 2011 y se concluye que la ley mencionada no tuvo un impacto significativo en los hábitos de consumo de las familias españolas (Tamayo, 2014).

3.7 Tabla resumen “PESTEL”

A través de este análisis del macroentorno hemos podido comprobar que el sector de los cremaets está marcado actualmente por muchos factores de los cuales el económico y político podrían ser los más destacables, pero sin duda, no los únicos relevantes. Las políticas marcadas por el COVID-19 y la actual crisis económica en el sector hostelero son puntos determinantes en el desarrollo de un mercado que, no obstante, sigue en auge entre la población joven y de ciudad gracias en particular, a la modernización del sector y la influencia de las redes sociales del siglo XXI.

Con la intención de resumir y organizar todos los factores relativos que afectan de cierta manera a la empresa estudiada o su entorno, se procederá a elaborar una tabla resumen siguiendo el orden del método PESTEL:

<u>FACTORES POLÍTICOS</u>	<ul style="list-style-type: none"> ● Medidas anticovid constantes y cambiantes que afectan a los sectores relativos a la empresa. ● Poca influencia en el mercado dónde opera la empresa en época prepandémica.
<u>FACTORES ECONÓMICOS</u>	<ul style="list-style-type: none"> ● Situación pésima pero excepcional provocada por el COVID-19. ● Crecimiento constante y rápido desde el final de la crisis del 2007 del sector hostelero y licorero.

<p><u>FACTORES TECNOLÓGICOS</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Uso de las RR. SS cada vez más importante y útil para pequeñas empresas. ● Aparición del marketing gratuito y personal gracias a Instagram o Facebook.
<p><u>FACTORES SOCIOCULTURALES</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Popularidad del cremaet creciente entre las nuevas generaciones. ● Interés de los locales por servir esta bebida en auge.
<p><u>FACTORES ECOLÓGICOS</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Creciente tendencia de la población a ser más cuidadosa con el reciclaje y los productos de huella 0. ● Temporalidad del consumo de cremaets muy ligada al clima.
<p><u>FACTORES LEGALES</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Restricciones temporales derivadas del COVID-19. ● No existe una legislación que restrinja la entrada al mercado. ● La ley antitabaco de 2011 fue la última que tuvo un impacto relevante en el sector hostelero.

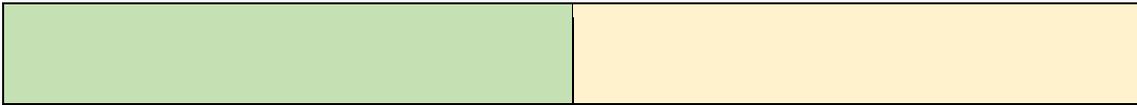


Tabla 3. Resumen organizado de los resultados obtenidos con el método PESTEL.

Fuente: Elaboración propia (2021).

ANÁLISIS INTERNO

4. Análisis del Microentorno:

4.1 Análisis del mercado

El primer indicador que se utilizará para analizar el microentorno en el que operará la empresa estudiada es el análisis de mercado. Todo el panorama pandémico actual no deja de ser puntual y excepcional en la historia. A través de un análisis de mercado escrupuloso, podemos entender mejor las condiciones generales de la demanda en los últimos años, así como su tendencia y la actitud de los clientes potenciales a los que el sector del cremaet se dirige.

Es importante, por lo tanto, fijarse más bien en los hábitos de consumo de la sociedad prepandemia a la hora de entender hasta qué punto una empresa podría hacerse hueco en un mercado tan grande como cambiante como es el sector hostelero. Como hemos visto brevemente al analizar el cambio socio-cultural que ha experimentado el sector del carajillo quemado, el entorno social es mucho más favorable para la empresa debido al auge de popularidad que ha tenido el cremaet en la población joven valenciana.

Los hábitos de consumo en España han tendido en estos últimos años a realzar el amor por los productos locales y tradicionales (Economía Digital, 2020).

Todas las comunidades tienen una gastronomía interna a destacar y la Comunidad Valenciana no iba a ser la excepción. La paella de pollo y conejo, la cazalla, y por supuesto, el cremaet, son sólo tres de la enorme cantidad de platos y bebidas típicas que tiene la región. De este último los números de su consumo han crecido especialmente en los años previos. Los adultos ya saben de antaño lo que es el cremaet, y los jóvenes universitarios empiezan a conocer este café tocado de ron a través de las redes sociales que actualmente juegan un gran papel en la difusión del cremaet por España.

Una renovación generacional, pero también geográfica debido a que las grandes capitales provinciales cuentan cada día con más y más locales que quieren ofrecer este producto a sus clientes. El mercado es por lo tanto grande y está desprovisto de grandes proveedores que puedan llegar a formar un monopolio u oligopolio en el futuro cercano.

Ante esta situación tan idónea en el que un mercado tiene un número gigantesco de clientes potenciales y un número extremadamente pequeño de proveedores que satisfagan esa demanda tan específica, surge entonces la pregunta de por qué el mercado de los cremaets no está siendo sobreexplotado como pueden estarlo el sector de las ginebras o de los vinos. Según nos dice Juan, propietario de uno de los locales de almuerzos mejor valorados de Valencia (el Bar Ana 3), todo se resume en una palabra: la tradición.

El cremaet se elabora de forma artesanal y con una receta muy bien cuidada que difícilmente es reproducible por las máquinas. La experiencia del hostelero que lleva años preparando el licor de ron diariamente no es reemplazable por números exactos de temperatura o tiempos de cocción, y esto resulta, en que los licores ya preparados tengan una peor calidad, y sean muchas veces rechazados por los hosteleros. Juan nos comenta que un coste bajo no es siempre un buen indicador, y que el cremaet es visto por los consumidores habituales como una bebida dónde la calidad es más importante que el coste. Además, el factor “casero” o artesanal es también determinante a la hora de que los consumidores quieran un producto y es que, en la última década, los productos descritos como caseros han visto un incremento importante en su consumo.

Así pues, podríamos concluir con que el consumo del cremaet se encuentra en auge y su popularidad llega cada vez a más rincones de la región, e incluso de España, como se puede ver por el eco que algunos periódicos nacionales hacen de ello (Valencia Secreta, 2021).

NOTICIAS MADE IN V QUÉ HACER GASTRONOMÍA CULTURA ESCAPADAS

Cremaet: el postre ‘oficial’ del esmorzaret valenciano

Hablamos del café con ron más popular de la Comunitat Valenciana y una pieza fundamental en cualquier almuerzo.

BY VALENCIA SECRETA • JUNIO 1, 2021



El postre perfecto del *esmorzar* nació en Cuba. Si el bocadillo a las 11 es todo un ritual en Valencia, el *cremaet* es uno de sus actos de purificación. Café, azúcar, limón, ron y en ocasiones canela forman una bebida que en los últimos años se ha convertido en toda una excepción en la mayoría de bares.



Imagen 6. Artículo publicado en un periódico valenciano de alcance nacional.

Fuente: Valencia Secreta (2021).

El mercado está por lo tanto favorecido por la tendencia del consumo actual, aunque en cierto modo amenazado por la incertidumbre de la aceptación que pueda tener un licor de ron que entre en la categoría de “preparados”. Muy pocas son las empresas que se han arriesgado a elaborarlo y comercializarlo y sus resultados han sido muy diferentes como veremos más adelante. Sin embargo, el mercado sigue creciendo y volviéndose cada vez más atractivo para las empresas emergentes.

4.2 Análisis de la competencia.

Para poder elaborar un plan de marketing correcto y completo es necesario analizar exhaustivamente la competencia que hay en un sector. Los competidores son un componente inteligente del microentorno y no podemos obviar información sobre sus productos, precios, y posiciones actuales en el mercado. En el siguiente tramo de este trabajo, analizaremos las cualidades y carencias propias de las empresas competidoras en el sector del cremaet y utilizaremos la herramienta de las 5 fuerzas de Porter para analizar las fortalezas y debilidades que presenta el sector y las empresas que lo constituyen, así como un resumen detallado sobre sus experiencias, recursos, y estrategias generales.

En la actualidad, existen dos competidores claros que operan en la misma categoría (el mercado de los cremaets “preparados”) que La Caña. Estos son la empresa alicantina Quemaito, y la empresa castellonense Carajillo. Con el fin de analizar de forma estructurada las cualidades y carencias que estas empresas presentan, vamos a exponer individualmente los aspectos relevantes a considerar de ambas empresas para posteriormente compararlas y concluir sobre la situación competitiva que vive el sector en la actualidad. Posteriormente, el análisis de las 5 fuerzas de Porter nos permitirá tener una imagen más general sobre el poder de negociación que poseen las empresas en el mercado, así como las barreras de entrada y salida que existen en el sector.

Origen	Empresa creada en 2012 en Castellón
Productos	Licor quemado a base de ron de nombre comercial “Carajillo” 70cl
Ingredientes	Agua, alcohol etílico agrícola, azúcar, aroma ron, estabilizante: E415, aromas, colorante: E150d.

Graduación	25%
Precio	7,15€ Venta al público (KRDRINKS, 2021)
Distribuidores Principales	Supermercados Consum y Distribuidora DISVACE
Mercado Objetivo	Consumidor particular, y locales de hostelería y ocio nocturno.

Tabla 4. Resumen de las características principales del licor de ron ofrecido por la empresa de licores Carajillo.

Fuente: Elaboración propia (2021).



Imagen 7. Botella del licor de ron ofrecido por la empresa Carajillo.

Fuente: Carajillo.com (s/f).

Origen	Empresa familiar creada en Elda (Alicante) en 1999
Productos	Quemaito Carajillo 70cl
Ingredientes	Alcohol, azúcar, melazas, y una rama de canela

Precio	12,5€ Venta al público (Quemaito, s.f.)
Distribuidores Principales	Comerciales individuales y DISCEMA
Público Objetivo	Puestos de ferias y Locales mayoritariamente de pueblos.

Tabla 5. Resumen de las características principales del licor de ron ofrecido por la empresa de licores Quemaito.



Imagen 8. Botella del licor de ron ofrecido por la empresa Quemaito.

Fuente: Quemaito (s/f).

A través de la información aquí recogida, podemos observar diferencias sustanciales entre estas dos empresas en varios puntos importantes. Primeramente, el origen de estas dos empresas es muy distinto. Mientras que Carajillo surge en Castellón de un grupo de emprendedores en 2012, Quemaito es fruto de un proyecto familiar alicantino de 4 hermanos que, trabajando en un sector relativo a los licores, deciden recuperar el licor que sus ascendentes utilizaban de forma tradicional.

Quizás esto explique en parte los ingredientes utilizados en sus respectivos productos. Carajillo, una compañía dirigida por empresarios veteranos, utiliza químicos, colorantes, e incluso agua con el fin de obtener un coste de producción bajo que permita comercializar el licor más fácilmente. Por el contrario, Quemaito, una empresa que según nos cuenta su página oficial nace de una herencia familiar, utiliza íntegramente ingredientes naturales respetuosos con la receta original del “carajillo quemado”.

La diferencia entre ambos licores se ve por lo tanto muy bien reflejada en el precio, y es que el PVP difiere de casi 5€ entre uno y otro, para una misma cantidad de licor.

Esto explica a su vez, la disparidad que componen sus canales de distribución. La empresa castellanense ha conseguido en tan sólo unos años llegar a un gigante de los supermercados tan grande como puede ser Consum, así como conseguir que el distribuidor de bebidas más importante de la Comunidad Valenciana le añada en su catálogo. La estrategia de costes bajos es muy atractiva para este tipo de distribuidores que buscan ampliar todo lo posible su margen de venta al público y a los hosteleros interesados.

En el lado opuesto, tenemos a la empresa alicantina, que al respetar la naturalidad de la receta y utilizar ingredientes más costosos, no puede competir en el mismo mercado que Carajillo debido a la abismal diferencia de precio que los separa. En su lugar, Quemaito ha optado por ofrecer su producto en ferias medievales y gastronómicas por los pueblos de la región, mientras otro importante distribuidor se encarga de servir a los restaurantes y bares principalmente de pueblos de las provincias de Valencia y Alicante.

Dos visiones distintas en las que cada empresa busca adecuar su estrategia de venta a las cualidades de su producto. Los rasgos naturales y el ambiente artesanal con el que Quemaito presenta su licor le permite hacerse un hueco preferencial en aquellos locales familiares y poblaciones pequeñas propios de la Comunidad Valenciana. Su distribución en masa a través de DISCEMA y su ya habitual presencia en las ferias es una fortaleza innegable que le ha permitido mantener una cuota de mercado constante a lo largo de los años.

Por su parte, el bajo coste del licor de Carajillo, y su presentación como una bebida útil y barata le han permitido adentrarse en el mundo de las grandes marcas de licores y destilados y ocupa ahora un espacio en las estanterías de numerosos supermercados y locales gastronómicos que van desde cafeterías de carretera, hasta locales nocturnos que sirven el mismo licor en frío como chupito.

Sin embargo, cada una de estas empresas presenta carencias consecuentes con sus cualidades, y es que el precio tan bajo que tiene el licor de Carajillo hace que peque de ser muy poco “natural”, algo que los consumidores más asiduos al cremaet valoran, y que por lo tanto les hace ser reacios a esta marca. El gerente del Bar Ana 3 nos contaba que su experiencia con este licor había sido muy mala debido a que los clientes

habituales que querían que sirviese cremaets quedaron horrorizados ante el sabor dulce pero innegablemente químico que poseía el ron. Los elementos naturales de la receta tradicional se encuentran eso sí en el licor de Quemaito, que, aunque logra un mejor sabor que su rival, sufre por tener un precio mucho menos competitivo e incluso prohibitivo para algunos hosteleros.

4.3 Las cinco fuerzas de Porter

Una vez concretadas las fortalezas y debilidades más visibles de estas dos empresas, el siguiente paso es analizar qué poder tienen Carajillo y Quemaito en tanto que representantes del sector del cremaet “preparado”, con respecto a los clientes potenciales y proveedores, así como de qué manera las barreras de entrada al mercado se ven afectadas. Para ello, utilizaremos el método de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo ideado por Michael Porter en 1979 es muy utilizado para el desarrollo de planes de negocio de empresas, puesto que permite analizar de forma muy intuitiva el atractivo de un sector para iniciarse o invertir en él, así como estudiar el entorno competitivo en el que se moverá una empresa.

4.3.1 Poder de negociación de los clientes

La primera de las fuerzas que analizaremos es el poder de negociación de los clientes. Es importante diferenciar que, en el caso de un proveedor de licores, hay dos clientes distintos a los que se llega. De forma directa, tenemos a los dueños de bares, restaurantes y demás locales de hostelería, que son aquellos que compran el licor, e indirectamente, los propios consumidores que son los que harán que el hostelero se decante por mantener una compra fija o descartar el producto. Ambos son importantes ya que para que un producto triunfe en este gremio, necesitas la aprobación del consumidor final, y la aceptación de los hosteleros para que lo pongan a disposición de este último. Ahora bien, en cuanto al poder de negociación que aquí nos atañe, es necesario centrarse en el cliente directo y obviar que el consumidor final es un factor invariable al que se le presupone que le gustará el producto, ya que, si no fuese el caso, una empresa no tendría ninguna posibilidad de proseguir con su desarrollo en ese estado actual.

Los hosteleros son en su mayoría independientes, y aunque existan cadenas de restaurantes con múltiples locales en la Comunidad Valenciana, es un factor insuficiente para hablar de poder grupal de los hosteleros frente a los proveedores. A diferencia de otros sectores, en la hostelería no hay una unión clara del gremio a la hora de negociar con proveedores, ya que cada empresa elige cuales le convienen según la naturaleza de la misma. De hecho, la fortaleza de los clientes proviene justamente de la gran cantidad de proveedores de licores que están presentes en la Comunidad Valenciana. La facilidad

con la que un hostelero descontento puede cambiar de proveedor le da cierto poder a la hora de exigir a los proveedores un mejor trato con la amenaza constante de que puede cambiar rápidamente de vendedor si no se llega a sus demandas. En el caso del licor de ron que venden Carajillo y Quemaito, esto es más complicado ya que al ser un producto tan local y específico (es un ron que ha sido quemado y tratado de una forma especial), no hay una gran oferta por parte de las grandes distribuidoras. Por ello, el poder de los hosteleros queda algo reducido en ese aspecto, ya que sus opciones se limitan a elegir una de las 2 marcas presentes en el mercado, a elaborar el cremaet de forma tradicional, o a directamente no ofrecerlo. Nada que ver con otra clase de licores y destilados como las ginebras o las cervezas, dónde la competencia es mucho más feroz.

En España, por ejemplo, las 25 marcas de cerveza más vendidas pertenecen a 6 grandes grupos cerveceros independientes, que buscan dominar el mercado cada año (Enterat, 2020).

Grupo propietario	Cerveza	Ámbito
Mahou San Miguel	<u>Mahou</u>	Nacional
	<u>San Miguel</u>	Nacional
	<u>Alhambra</u>	Nacional
	<u>La Salve</u>	Bizkaia
	Reina	Canarias
Heineken España	<u>Cruzcampo</u>	Nacional
	<u>El Águila</u>	Nacional
	<u>Buckler</u>	Nacional
	<u>18/70</u>	País Vasco
	El Alcázar	Jaén
Damm	<u>Cervezas Damm</u>	Nacional
	<u>Estrella de Levante</u>	Murcia
	<u>Turia Märzen</u>	Valencia
	<u>Keler</u>	Gipuzkoa
	<u>Oro</u>	Bizkaia
	<u>Cerveza Victoria</u>	Málaga
	<u>La Mezquita</u>	Córdoba
	Estrella del Sur	Sevilla
	<u>Calatrava</u>	Ciudad Real
	<u>Rosa Blanca</u>	Mallorca
Hijos de Rivera	<u>Estrella Galicia</u>	Nacional
	<u>1906</u>	Nacional
Cia. Cervecera Canarias	<u>Caraperro</u>	Canarias
	<u>Dorada</u>	Canarias
	<u>Tropical</u>	Canarias
Agora	<u>Ambar</u>	Nacional
	<u>Moritz</u>	Barcelona

Tabla 6. Listado de las marcas de cerveza en 2021, ordenadas por grupos cerveceros.

Fuente: Enterat (2021).

El poder de negociación de los clientes es por lo tanto limitado cuando se desconoce la fórmula, o no se tiene tiempo de preparar el cremaet. Si el cliente habitual demanda esta bebida, los hosteleros no tienen más remedio que caer en una de las dos marcas presentes que podrán imponer condiciones más estrictas dado el bajo nivel de competencia que hay. Por el contrario, cuando el cliente sí que sabe preparar artesanalmente la bebida, y tiene tiempo para ello, tendrá un poder mayor a la hora de presionar a los proveedores, que sufrirán por conseguir competir a nivel de precios y calidad con la receta casera tradicional.

4.3.2 Poder de negociación de los proveedores

La siguiente de las fuerzas de Porter que analizaremos es el poder de los proveedores. Como se ha mencionado anteriormente, aunque existen cientos de distribuidores en la Comunidad Valenciana, tan sólo 2 de ellos han decidido apostar por el licor de ron que ofrece La Caña. DISCEMA y DISVACE han acogido a Carajillo y Quemaito respectivamente y son los encargados junto a los comerciales propios de estas empresas, de hacer llegar el producto a todo local interesado en la región. Esto, no es más que una ventaja competitiva para estas dos empresas que tendrán una facilidad mucho mayor para ampliar su espectro de clientes potenciales gracias a los canales de distribución de dos gigantes asentados del sector.



Imagen 9. Fachada de una nave de distribución del grupo DISCEMA.

Fuente: Discema (s/f).

Un restaurante podrá pedir ahora sus botellas para elaborar cremaet junto a las habituales cajas de Coca Cola o cerveza que pueda pedir regularmente a uno de estos distribuidores. La idea de acudir a un proveedor local ya sólo aparecerá cuando el hostelero busque diferenciarse de sus competidores por la posesión de un producto nuevo, exclusivo o inusual (DISCEMA, s.f.). Así nos lo explicaba Javier Ortí, quien tras probar una de las marcas mencionadas, destacaba que sus clientes no apreciaban el cremaet de la misma forma que cuando los realiza él mismo de forma artesanal. Según sus propias palabras, “el cremaet tiene algo especial que no comparte con el resto de bebidas ligadas al café, y es que, si se sirve como algo preparado o artificial, se vuelve mucho menos atractivo a la vista de sus adeptos”.

En el caso específico de esta bebida valenciana, la realidad es que no sólo el precio y la calidad son importantes, sino que también la presencia del mismo, es un factor determinante. Un bar que suela elaborar cremaets de forma tradicional sólo probará una marca que los vende “prefabricados” si el precio es similar al coste de hacerlos manualmente, el sabor está suficientemente conseguido como para que los clientes no vayan a dejar de consumirlos, y la presencia del mismo es aceptable. Si estos requisitos no se cumplen, en general los hosteleros no tienen problema en volver a la elaboración tradicional viendo que el producto no funciona. Los competidores del mercado de cremaets preparados ven por lo tanto en este aspecto una amenaza en la que su

aparente poder sobre los clientes se debilita cuando la opción de elaborar la bebida de forma artesanal aparece.

4.3.3 Amenaza de nuevos competidores

Otra de las fuerzas de Porter que es necesario estudiar es la amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado. Cualquier nueva empresa que quiere incidir en el sector de los cremaets preparados va a enfrentarse a un problema principal, y es que, de la misma forma que entrar como gran distribuidor de hostelería es casi imposible debido al gran tamaño y a las economías de escala de las que se aprovechan los grandes proveedores actuales, un pequeño proveedor de un producto específico va a requerir de un esfuerzo extra para conseguir introducirse en el mercado sin los recursos con los que cuentan estas grandes empresas. Un trabajo de campo más intensivo, y un inicio sin ingresos asegurados son sólo algunos de las consecuencias con las que tendrán que lidiar las pequeñas empresas que busquen atacar un nuevo mercado. Esto se traduce en que la posibilidad de que un nuevo competidor se una al mercado es baja debido a lo asentadas que se encuentran ya las empresas existentes. Las barreras de entrada no son por lo tanto una amenaza importante para Carajillo o Quemaito, que, al estar ya apadrinadas por dos gigantes de la distribución, tienen sus clientes y canales de distribución prácticamente asegurados.

Sin embargo, la elaboración tradicional sigue ganando ampliamente en cuota de mercado a estas 2 marcas conjuntamente, y es que la historia detrás del cremaet hace que muchos restaurantes y bares quieran prepararlo de la forma más casera posible para proseguir con la tradición. El mercado no es por lo tanto todo lo atractivo que una nueva empresa aspirante querría ya que una gran parte de los locales son reticentes a comprar este tipo de productos, y la amenaza de nuevos competidores vuelve a reafirmarse como improbable.

4.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Cuando analizamos la amenaza de nuevos productos sustitutos, es importante hablar de entender hasta qué punto este producto es inusual. Como hemos visto en anteriores párrafos, este licor de ron es muy específico, pero no por ello difícil de replicar. De hecho, los licores de ron preparados son ellos mismos productos sustitutos de la elaboración artesanal. Aunque tan sólo 4 ingredientes forman su composición original (ron, azúcar, limón, y canela), existen algunas variaciones según la zona dónde se consume. Por ejemplo, según nos cuenta Francisco Agreda (creador del licor de ron elaborado por La Caña), en la zona de la Ribera Alta es habitual utilizar miel en la

elaboración de cremaets, lo que da un espesor y un dulzor más potente a la bebida. Sin embargo, que los ingredientes sean siempre los mismos o parecidos no significa que conseguir un cremaet de buena calidad sea fácil. Ahí es donde la tradición y la experiencia entran en juego, y es que un hostelero que lleva elaborando cremaets 30 años, siempre va a tener una ventaja frente a los hosteleros noveles debido a que conoce a la perfección los tiempos de cocción o la temperatura a la cual hay que hervir el ron para conseguir que los ingredientes suelten el sabor idóneo.

No es por lo tanto un producto fácil de sustituir en absoluto. El cremaet es prácticamente invariable, y sólo podemos hablar de sustitutos cuando incluimos otras bebidas que unen café y alcohol.

La más similar y destacable es el carajillo español. Esta bebida se utiliza en las mismas condiciones que el cremaet puesto que se consume en los almuerzos y comidas mayoritariamente. Suele consistir en un café largo con un toque de una bebida alcohólica que cambia según el local. Desde whisky hasta ron, pasando por el brandy, el carajillo tiene menos identidad que el cremaet y no requiere tratar el alcohol utilizado. Es más simple, más rápido, y más barato en su elaboración que la bebida valenciana y por ello se convierte en el sustituto más utilizado por los hosteleros para suplir a los cremaets (Superama, s.f.). Sus ventajas son evidentes, pero no por ello es la primera opción de muchos locales.



Imagen 10. Carajillo de estilo original de México

Fuente: Superama (s/f).

El carajillo español está falto de identidad, y es que, en el actual sector de licores y destilados, lo local es mucho más atractivo que lo extranjero. En la Comunidad Valenciana, aunque el carajillo ya es una bebida que se encuentra disponible en prácticamente todos los locales de almuerzos y comidas, no siempre se consume más que el cremaet valenciano. Desde Alicante a Castellón, tomarse un cremaet se ha convertido en un atractivo más a la hora de ir a almorzar a un bar. La experiencia de beber este licor tan especial y artesano ya es un aliciente más para su consumo.

El carajillo es por lo tanto un producto sustitutivo en la teoría. En la práctica, la realidad es que los consumidores de cremaets no buscan sólo beber un café alcoholizado, si no que aprecian más matices con los que la famosa bebida española no puede competir.

4.3.5 Rivalidad entre competidores

A nivel de rivalidad de competidores existentes en el mercado, lo más importante se ha establecido en la comparativo entre Carajillo y Quemaito que se ha realizado en el anterior apartado.

Un sector con mucha rivalidad suele tener una gran cantidad de competidores, y el que nos atañe aquí sólo posee 2 destacables, por lo que en definitiva no podemos hablar de que haya una rivalidad muy importante en el mundo de los cremaets. Estrategias como rebajar los precios, o aumentar la calidad del producto no son tan necesarias como en otros casos, debido a que el número de clientes es muchísimo mayor al de proveedores, y por lo tanto, cada empresa puede abarcar una gran cantidad de clientes sin ni siquiera coincidir con sus competidores.

Esto se acentúa más todavía ya que como hemos visto anteriormente, a nivel geográfico, la empresa de Quemaito comercializa casi exclusivamente en pueblos de Alicante y Valencia, a la vez que acude a numerosas ferias medievales y gastronómicas. Por su parte, la empresa Carajillo comercializa sobre todo en supermercados y a particulares. Por lo tanto, es seguro decir que la rivalidad es también baja en este sentido.



Imagen 11. Stand de la empresa Quemaito en una feria medieval.

Fuente: Facebook de Quemaito (2019).

A modo de resumen, podríamos indicar como oportunidades de mercado la escasa presencia de proveedores en el sector de los cremaets “preparados”, y la baja rivalidad que existe entre ellos. Un nuevo competidor se beneficiaría además del creciente consumo que están teniendo los cremaets gracias al sentimiento local que emerge cada vez con más fuerza en las ciudades y pueblos de la región, como hemos podido ver anteriormente.

Por otra parte, la voluntad de consumir un producto artesano y casero que existe entre clientes y hosteleros, así como la existencia de competidores ya asentados y con canales de distribución muy extendidos en la Comunidad Valenciana, son claras amenazas a cualquier nueva empresa que quiera aventurarse en este pequeño sector.

ANÁLISIS ORGANIZATIVO E INTERNO DE LA CAÑA

5. Análisis organizativo e interno de La Caña

5.1 Introducción

Una vez estudiado el mercado en el cual la empresa objeto de este TFG coexiste, vamos a proceder a estudiar las fortalezas y debilidades que presenta en su estructura interna, indicando sus objetivos, recursos, y estrategias actuales, con el fin de obtener una imagen organizada de las capacidades y carencias que destacan frente a las de sus competidores.

Para ello, utilizaremos una tabla similar a la elaborada en la comparativa de los competidores del mercado, que nos ayude a entender la posición de La Caña en el sector de los cremaets preparados, así como su visión y objetivos. Además, para analizar convenientemente estos datos, se procederá a destacar las fortalezas y debilidades que presenta la pyme según el método de las 4P's del marketing. En otras palabras, buscaremos hasta qué punto sus estrategias actuales en términos de precio, producto, promoción, y punto de venta, les aventajan o perjudican en el mercado.

Origen	Creada por 3 empresarios valencianos en septiembre 2020 (Valencia)
Productos	Licor de Ron Para Cremaets en dos formatos: Botella y Garrafa
Ingredientes	Ron, rama de canela, limón, y azúcar
Precio	PVP: 12€ (botella de 0,7L) 22€ (garrafa de 2L)
Distribuidores Principales	Comerciales propios y tiendas locales
Público Objetivo	Bares, restaurantes, y particulares

Tabla 7. Resumen de las características principales del licor ofrecido por la empresa La Caña.

Fuente: Elaboración propia (s/f).

5.2 Orígenes

En primer lugar, se va a proceder a analizar el origen de la pyme valenciana, así como la idea detrás de su creación, con el objetivo de entender mejor por qué ha surgido, y cómo pretende posicionarse en el mercado.

La Caña se describe como una empresa local busca hacer del cremaet algo básico en los restaurantes de la Comunidad Valenciana. Surgida de un simple hobby, la idea de crear esta sociedad colectiva se hizo realidad cuando tres socios y amigos, que poco tenían que ver con el mundo de los cremaets más allá de ser consumidores asiduos, decidieron dar un paso valiente para intentar hacer de su pasión, su nuevo modo de vida. Dos de ellos trabajan actualmente en una empresa dedicada a la compra-venta de casas, reformas, alquileres, e incluso administraciones de comunidades de vecinos, mientras que el último socio ha trabajado toda su vida en la importación y exportación de calzados a China.

Poco o nada tienen que ver por lo tanto estas actividades con la empresa que aquí se estudia, cuyo CNAE representativo de la actividad sería el 4634, correspondiente al comercio al por mayor de bebidas. Sin embargo, es la creatividad de uno de los socios, de profesión arquitecto, lo que le empujó a crear en su casa este licor a base de ron, guiado por su amor a los quemaditos valencianos.

Todos ellos decidieron crear esta empresa debido al amor que sentían por la bebida tradicional valenciana y su pensamiento de que, debido a la mala calidad de las empresas existentes, era una gran oportunidad de mercado que tenían que aprovechar.

Tras varias catas entre amigos, y el gran respaldo que obtuvieron las primeras pruebas, los tres socios decidieron ir un paso más allá y crear esta pequeña empresa con la idea de ser algún día, un gigante de la distribución de este licor tan popular en la Comunidad Valenciana, como desconocido fuera de sus fronteras.

La empresa con sede en Valencia capital, es la encargada de distribuir y comercializar el licor de ron, mientras que su producción fue delegada a la fábrica alicantina: Destilerías Aguilar. Esta última, dirigida por un amigo de uno de los socios, sólo está autorizada a vender el producto elaborado a La Caña, pues la receta del licor es propiedad de esta.

Lejos de ser ideal por la dependencia que esto supone, la realidad es que según nos cuenta Francisco Agreda, creador del licor de ron, la buena relación con la gerencia de la destilería les ha permitido hacer una inversión mínima y por lo tanto muy poco arriesgada en sus inicios, con pagos trimestrales muy flexibles, y la seguridad de tener

un producto legalmente comercializable con garantías de una empresa ya asentada en el mercado de licores de alta graduación.

Podría surgir la pregunta de por qué La Caña entró a un mercado tan limitado si ya había otras dos marcas asentadas que ofrecían un producto similar. La respuesta nos la da el creador del licor y socio principal de la pyme, Francisco Agreda, que nos aclara que su intención al crear esta empresa vino motivada simplemente porque la calidad de los licores que ofrecían el resto de proveedores era muy pobre y se veía con la capacidad de superarles con un sabor mejor, y manteniendo un precio competitivo.

La pandemia era otro de los factores a tener en cuenta y es que la crisis económica que sufrían los hosteleros no hizo más que dificultar el proceso de expansión de la empresa.

Sin embargo, los socios han continuado con sus empresas principales ya que La Caña era demasiado nueva y pequeña como para generar ingresos vitalicios. Por ello, en su estructura interna hay que mencionar la contratación de varios comerciales que se encargan de ayudarles a llegar a más locales y expandirse, por lo tanto, más rápidamente.

Cabe destacar que la empresa valenciana cuenta con tan sólo 7 trabajadores en la actualidad. Tres socios principales encargados de financiar la empresa y tratar con la destilería que produce el licor, tres comerciales encargados de captar nuevos clientes y suministrarles, y una persona encargada de las gestiones administrativas y contables. Se puede ver la estructura interna de la empresa resumida en este breve organigrama:

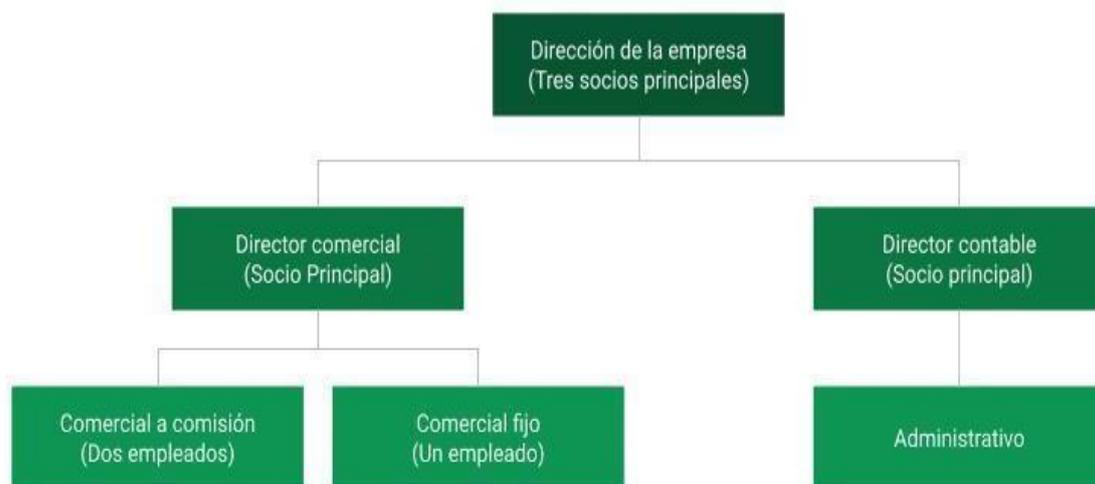


Gráfico 8. Organigrama sobre la gestión y dirección de La Caña.

Fuente: Elaboración Propia.

5.3 Misión

Toda empresa tiene una misión, o lo que es lo mismo, una razón de ser que engloba las necesidades que se pretenden satisfacer de los clientes potenciales. En este caso, la pyme apareció en septiembre de 2020 con una misión clara: ofrecer a los clientes de los grandes núcleos de población la opción de preparar un cremaet de forma rápida y natural, manteniendo la esencia de la receta tradicional.

5.4 Visión

La Caña tiene una visión clara que conduce la actividad de sus operaciones. La visión se puede definir como el lugar en el que una empresa quiere estar en el futuro, sirve para plantearse retos a lo largo de los años para poder alcanzar ese mismo estatus al final. En el caso de la pequeña pyme valenciana, la visión que tienen los socios principales es la de asentarse como una empresa distribuidora de licores a nivel nacional, que sea capaz de competir con los actuales gigantes del nicho de mercado, a partir de una oferta variada y del contacto estrecho e individualista con los clientes.

5.5 Recursos de la empresa

Una vez situados los orígenes de la empresa, otro de los factores clave que debemos analizar son los escasos recursos con los que cuenta. La Caña, en tanto que empresa novel y pequeña, no posee una solvencia inicial como suele pasar en la mayoría de nuevas compañías. A diferencia de sus competidores, no ha sido apadrinada por un gigante de la distribución que le asegure un número mínimo de clientes simplemente añadiéndola a su catálogo de bebidas. Esto repercute obviamente en el proceso de expansión de la empresa, y es que, al utilizar sólo comerciales individuales propios, peca de tener recursos muy limitados para introducirse en un mercado y darse a conocer rápidamente. Sin embargo, esta no es la única debilidad que posee.

Los recursos financieros han sido escasos debido al tamaño de la empresa y han restringido en parte el crecimiento de la marca por ejemplo cuando hablamos de los elementos de marketing que se han podido costear.

Otros factores económicos como la contratación de nuevos comerciales, la inserción de canales de distribución elaborados, o simplemente, el servicio post venta, no han podido estar optimizados desde el comienzo por esta misma razón. No obstante, según nos explica Francisco Agreda, la realidad es que, aunque la inversión inicial de la empresa fue pequeña, la progresividad de los pagos a su proveedor principal (la destilería), y la

buena relación con este último han permitido a La Caña afrontar sus pagos regularmente e ir aumentando sus costes a medida que las ventas se producían, aliviando así su deuda a corto plazo.

5.6 Marketing Mix

5.6.1 Producto

A continuación, se procederá a evaluar la situación actual de la empresa a partir del llamado Marketing Mix. Esta herramienta extremadamente popular y desarrollada tiene como objetivo conocer la situación de una empresa con la intención de desarrollar estrategias de posicionamiento efectivas en el futuro. Concretamente, el Marketing Mix estudia las variables de producto, precio, promoción, y puntos de venta de una compañía.

Entrando ahora sí en el análisis detallado de este método de evaluación, lo primero que y más importante que se va a analizar es el principal elemento de cualquier campaña de marketing: el producto que ofrece una empresa.

Para ello, diferenciaremos los atributos del producto con los beneficios del mismo.

Los atributos son aquellas características que definen un producto. Se trata por ejemplo del olor, tacto, color, envase, o diseño que posee el producto.

La botella presenta un diseño transparente que realza el color dorado del licor. Está hecha de cristal y tiene la etiqueta de la marca impresa directamente sobre el envase por lo que no usa ningún tipo de adhesivo contaminante. El logo de la empresa impreso en el envase representa una caña de azúcar y subraya de nuevo el carácter natural con el que La Caña quiere identificarse. Además, la empresa valenciana incluye un pequeño librito atado con una cuerda donde se explica los distintos usos del licor. Un atractivo extra para la vista, que permite al consumidor reconocer la botella no sólo por el color dorado calcado al del cremaet casero de los bares, sino también por el elemento extra e inusual que supone el pequeño libro.



Imagen 12. Botella del licor de ron ofrecido por La Caña.

Fuente: La Caña (s/f).

Por su parte, el envase de 2L consiste en una garrafa de plástico transparente que se asemeja a productos tan naturales como el aceite de oliva o el vinagre de vino blanco. Con un asa a un lado para facilitar su uso, este envase tiene como gran atractivo su propia simpleza y su coste, ya que, al estar tan sólo decorado por una pequeña pegatina con el logo de la empresa, tiene un coste muy reducido en su elaboración que repercute en un precio más atractivo para los hosteleros interesados.



Imagen 13. Garrafa del licor de ron ofrecido por La Caña.

Fuente: La Caña (s/f).

Los beneficios del producto son las características percibidas por el consumidor como una ventaja diferencial en relación con otros productos.

El beneficio más grande que quiere vender la pyme estudiada es sin duda la naturalidad y el fácil uso que tiene su producto. Utilizando ingredientes 100% naturales, La Caña busca demostrar al consumidor final que el hecho de que el licor no sea casero, no le quita su carácter libre de químicos. En su lugar, la marca valenciana insiste en que no sólo tiene la misma esencia casera, sino que además es mucho más sencillo de utilizar en comparación con la elaboración manual.

Los 15 minutos mínimos que hacen falta para elaborar el cremaet en su receta original proveniente de Castellón, se convierten en apenas segundos con el licor ofrecido. El proceso de hacer este licor manualmente pasa por hervir durante unos minutos a fuego lento ron, junto con un aderezo de ramas de canela, limón, y azúcar, quemarlo con un mechero durante unos segundos mientras se remueve, y finalmente echarle el café vaso por vaso obteniendo los tres colores propios del cremaet. Con el licor La Caña, tan sólo hay que añadirle el café puesto que ya está quemado y lleva los ingredientes incorporados.

La estrategia de producto es por lo tanto similar a la seguida por Quemaito salvo por la elección de contar con dos formatos distintos. Al asemejar su licor al de este competidor, y por lo tanto, ofrecer un cremaet lo más parecido al tradicional, La Caña se asegura poder disputar contra la clientela más tradicional (generalmente de pueblos) que posteriormente tratará de convencer a través del precio en su formato más económico.

La estrategia de producto dista mucho de la utilizada por Carajillo, quien sacrifica toda la naturalidad propia del cremaet para ofrecer la bebida lo más barata posible en el mercado. Sólo observando los ingredientes, ya podemos afirmar que los dos licores no se parecen en absoluto. Como se ha mencionado anteriormente, Francisco Agreda buscaba mejorar los productos de sus competidores, y para superar a Carajillo, decidió apostar por utilizar productos ecológicos que simplemente recordarán a la receta casera, y que, por lo tanto, tuvieran un mejor sabor y acogida para los consumidores.

No obstante, está es la misma estrategia que utilizó Quemaito en su día. Con unos ingredientes similares e igualmente naturales, la empresa de Elda sacrificaba sin embargo la tradicionalidad del producto por un precio menos competitivo para el mercado.

5.6.2 Precio

Ahí es donde la estrategia de precios elegida por la empresa entra en acción, y es que podemos observar una clara diferencia con sus competidores en el ámbito del envase ofrecido. En efecto, la elección de tener dos formatos en los que embotellar el licor de ron es una novedad que ningún rival había llevado a cabo hasta ahora. Una botella de 0,7L hecha de cristal, y una garrafa de 2L hecha de plástico, son los envases elegidos por la dirección de la empresa para tratar de introducirse de lleno en el mercado de los cremaets preparados de la Comunidad Valenciana. La razón según cuenta Francisco Agreda es tan simple como acertada. El cremaet, al ser una bebida más típica de bares que de hogares, ha de ser especialmente beneficiosa para el gremio hostelero. El beneficio que ofrece La Caña y que sirve para convencer a los locales de que deben servir esta bebida, se resume en dos puntos: la velocidad de preparación y el precio. Con la

idea de envasar el licor en una garrafa conseguimos mejorar el segundo factor, y es que un envase más simple y funcional, permite rebajar el coste de manera sustancial.

La estrategia de precios utilizada por la empresa es clara. Puesto que se busca que el licor de ron sea lo más natural posible, y no pueden abaratar costes en ese aspecto, La Caña ha buscado recortar en el embotellamiento. Gracias a este movimiento, no sólo ofrecen dos formatos adaptados según el consumo de cremaets de cada local, si no que consiguen ser mucho más atractivos para sus clientes al abaratar el producto con un envase que pocas veces es visible para el consumidor final.

TABLA DE PRECIOS:

ENVASE (EN UNIDADES)	BOTELLA DE CRISTAL (0,7 litros)	GARRAFA (2 litros)
PRECIO EN € (IVA INCLUIDO)	10	22
PRECIO DE UN LITRO EN € (IVA INCLUIDO)	14,28	11

Tabla 8. Tabla de precios según el envase ofrecido en la empresa La Caña.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de La Caña.

Concretamente, el litro de ron pasa de valer 14,28€ IVA INCLUIDO con la botella acristalada, a valer 11€ IVA INCLUIDO con el envase de plástico. El hostelero ahorra por lo tanto 3€ por litro de ron, a cambio de tener un envase más simplista de lo normal. Además, según nos informa Francisco Agreda, puesto que la empresa decidió no poner un pedido mínimo en los primeros 5 pedidos de cada local, con el formato de la garrafa La Caña obliga al hostelero a comprar una cantidad mínima de 2L de licor en lugar de 0,7 L. De esta manera, ahorra en los costes de transporte y se asegura un mayor beneficio en cada reparto.

A nivel teórico podemos discernir que La Caña está usando una estrategia de precios orientada a la competencia.

Con el formato de la botella, La Caña encarece su producto similarmente a Quemaito para fomentar la idea de que el licor es de alta calidad. Se trata de una estrategia de descremado de precios.

Por su parte, con la garrafa se busca competir contra el licor de Carajillo por el segmento de hosteleros que miran el precio por encima de la calidad de los productos. Se utiliza por lo tanto una estrategia de precios de penetración que busca atraer al mismo perfil de cliente que busca Carajillo. La diferencia esencial es que en lugar de recortar costes utilizando ingredientes químicos, La Caña sigue ofreciendo un producto natural en un envase más sencillo.

5.6.3 Promoción

Siguiendo el procedimiento de las 4P's del marketing, la siguiente estrategia a estudiar es la promoción. Esta tiene un protagonista indiscutible: Instagram. Esta aplicación propiedad de Facebook es la red que más impacto tiene hoy en día en el marketing de las empresas. Sobre todo, en el enfocado a las nuevas generaciones menores de 35 años.

Con un diseño enfocado a las imágenes y a las publicaciones breves, es el lugar perfecto para pequeñas empresas con presupuestos limitados para darse a conocer al mundo. Subiendo fotografías con pequeños textos descriptivos, puedes llegar a obtener una gran visibilidad a coste cero.

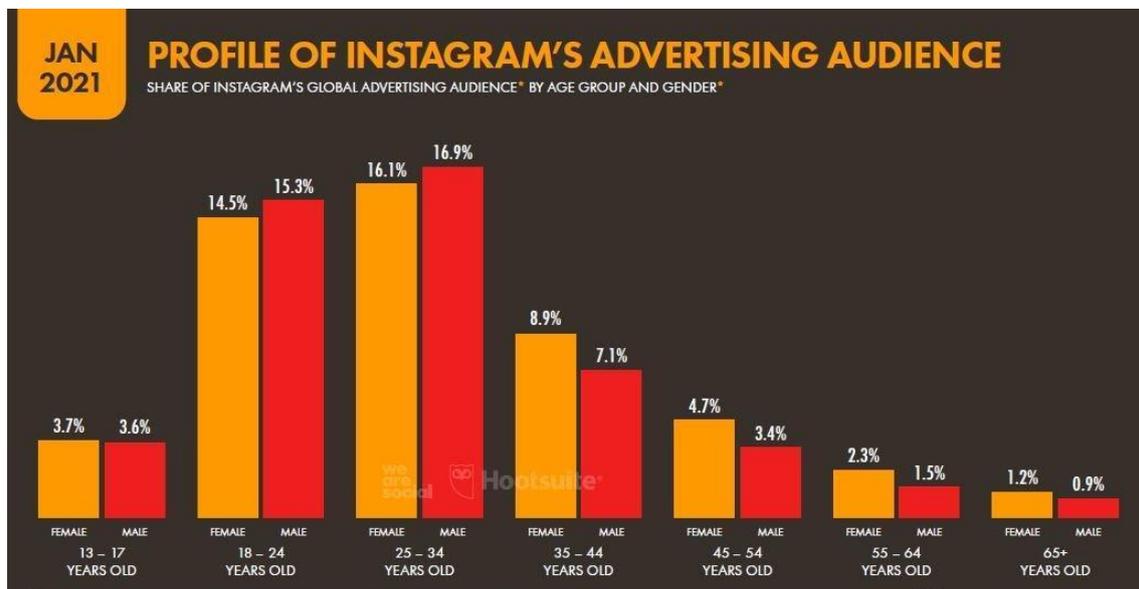


Gráfico 9. Perfil de la audiencia potencial en Instagram según datos de enero 2021 (en porcentajes).

Fuente: Juan Carlos Mejía (2021).

Esto se subraya si se analiza por ejemplo los últimos datos de la plataforma Hootsuite. Esta página web es una herramienta online de pago que permite conocer las estadísticas relativas a las publicaciones de empresas, tales como el impacto que tienen en la red o el alcance a nivel mundial de las mismas.

Según el portal online, la audiencia a la cual se llega de forma más fácil en Instagram es aquella que se encuentra entre los 25 y los 34 años, seguidos muy de cerca por el grupo de 18 a 24 años. En concreto, se podría decir que una publicación cualquiera de una empresa, tendrá un impacto mucho mayor en los usuarios jóvenes (que predominan en la aplicación), que en adultos mayores de 55 años (Llano, 2021).

Además, España se sitúa en el puesto número 13 del mundo en relación a la audiencia máximo que pueden alcanzar las empresas con sus anuncios, y esta cifra, sigue creciendo mes a mes según Juan Carlos Mejía Llano, consultor y speaker de marketing digital independiente (Llano, 2021).



JAN 2021 **INSTAGRAM REACH RANKINGS**
 COUNTRIES AND TERRITORIES* WITH THE LARGEST INSTAGRAM ADVERTISING AUDIENCES

#	COUNTRY / TERRITORY	REACH	ΔQOQ	#	COUNTRY / TERRITORY	REACH	ΔQOQ
01=	INDIA	140,000,000	+16.7%	11	ITALY	25,000,000	+4.2%
01=	U.S.A.	140,000,000	0%	12	FRANCE	24,000,000	+9.1%
03	BRAZIL	99,000,000	+4.2%	13=	ARGENTINA	21,000,000	+5.0%
04	INDONESIA	85,000,000	+9.0%	13=	SPAIN	21,000,000	+5.0%
05	RUSSIA	56,000,000	+3.7%	15=	COLOMBIA	16,000,000	+6.7%
06	TURKEY	46,000,000	+4.5%	15=	SOUTH KOREA	16,000,000	0%
07	JAPAN	38,000,000	+2.7%	15=	THAILAND	16,000,000	+6.7%
08	MEXICO	32,000,000	+3.2%	18=	CANADA	15,000,000	0%
09	U.K.	31,000,000	+10.7%	18=	PHILIPPINES	15,000,000	+7.1%
10	GERMANY	26,000,000	+4.0%	18=	SAUDI ARABIA	15,000,000	0%

Tabla 9. Ranking de los 15 países dónde mayor alcance tienen los anuncios de Instagram según datos de 2021 (En millones de usuarios y porcentaje de crecimiento).

Fuente: Juan Carlos Mejía (2021).

Obviamente, cuando mejor es el material que se sube a la nube, mayor será el impacto que tengan las publicaciones en los consumidores. Sin embargo, para una pyme como La Caña, que no puede dedicar un gran presupuesto al marketing de sus productos, esta

herramienta le permite estar en contacto con los clientes potenciales e introducir su marca poco a poco a base de vídeos o fotografías caseros.

Los artículos patrocinados de periódicos, o los anuncios en la radio quedaron atrás para dar paso a Internet y sus increíbles ventajas para este tipo de empresas noveles y modernas.

En el caso concreto de la empresa valenciana, Instagram ha sido la herramienta más útil en sus primeros meses de vida y ha permitido a la marca aprovechar el tirón que está teniendo el cremaet entra la población más joven.

En efecto, mientras que en Facebook el público objetivo suelen ser adultos en su mayoría y tiene una tendencia de usuarios estancada, en Instagram los usuarios no paran de crecer, y predomina la juventud, y, por lo tanto, la generación a la que La Caña quiere dirigirse para afianzar su marca en el futuro.



Imagen 14. Dibujo de España con los usuarios estimados de las principales redes sociales en 2020 (en millones de usuarios).

Fuente: Marketing 4 Ecommerce (2021).

	2016	2017	2018	2019	2020
Facebook	24 millones	23 millones	24 millones	22 millones	22 millones
Twitter	4,5 millones	4,9 millones	4,9 millones	4,4 millones	4,1 millones
Instagram	9,6 millones	13 millones	15 millones	16 millones	20 millones
Linkedin					14 millones

Tabla 10. Usuarios de las principales redes sociales desde 2016 hasta 2020 en España (en millones de usuarios).

Fuente: Marketing 4 Ecommerce (2021).

Esta evolución se puede apreciar claramente en la tabla 10, donde se observa que desde 2016 la cuota de usuarios de Instagram en España no ha parado de crecer (González, 2021).

Lo que hace 5 años era una diferencia de más del doble de usuarios entre Facebook (24 Millones), e Instagram (9,6 millones), se ha convertido en una igualdad total marcada por el auge de Instagram que en tan sólo 5 años ha duplicado sus usuarios activos en España

5.6.4 Puntos de venta

Por último, es importante también analizar los factores relacionados con los puntos de venta elegidos por La Caña. La idea de la empresa según su creador es abarcar el mercado de hosteleros, pero también de supermercados y tiendas de licores especializadas. Estos dos segmentos del mercado de los cremaets preparados podrían considerarse como el mercado objetivo de la pyme.

Como hemos visto anteriormente, los dos formatos elegidos por la pyme permiten especializarse en cada uno de estos sectores individualmente. El hostelero disfrutará del licor en un envase más económico que le permita obtener un mayor margen de ganancias, y la tienda contará con una botella más detallada y atractiva con la que atraer a los clientes a comprar esta clase de licores.

A nivel de distribución para proveer los clientes, la empresa sólo cuenta con un coche de empresa, y cada comercial contratado es responsable de suministrar el licor a sus propios clientes. La escasa inversión inicial obliga a la empresa a tener un canal de distribución simplista, que, sin embargo, resulta suficiente para el periodo de captación de clientes en el que se encuentran.

Otro de los puntos de venta a mencionar son las tiendas online, y es que, aunque por falta de recursos La Caña no posee la opción de comprar su licor de manera telemática, si que está presente en varias tiendas valencianas que ofrecen esa opción. Según nos cuenta Francisco Agreda, el último movimiento comercial en este ámbito consistió en la incorporación de la marca en la nueva plataforma española Spainity.



Imagen 15. Lema y logo de la plataforma de venta online española Spainity.

Fuente: Spainity (s/f).

Esta web de compras se podría describir como un “Amazon español”, y es que se dedica a poner en contacto a clientes y vendedores con un requisito muy concreto: los productos que se venden en la web han de ser originarios de España (Spainity, s.f.). Una de las grandes ventajas de esta plataforma es que ofrecen servicio de recogida y envío de los productos para todos los vendedores, por lo que La Caña sólo tiene que preparar el envío en su oficina y no necesita realizar los envíos ni dirigirse al comprador individualmente. Con los pocos recursos con los que cuenta la pyme valenciana, esta plataforma es ideal para poder distribuir a nivel europeo sin perder tiempo en las gestiones propias de tiendas online, o en el trato con empresas de envíos.

Estas son pues las estrategias actuales utilizadas por La Caña en términos de producto, precios, promoción, y puntos de venta, para iniciarse en el sector del cremaet preparado. Sin embargo, como veremos a continuación tienen un gran margen de mejora que se intentará discernir una vez hayamos organizado y comparado las distintas amenazas y oportunidades que ofrece el mercado, y las fortalezas y debilidades que presenta la empresa.

ANÁLISIS DAFO Y CAME

6. Análisis DAFO y CAME

6.1 Introducción a los métodos DAFO y CAME

Para ordenar de forma eficiente todo lo estudiado en el análisis del mercado y de la empresa valenciana, utilizaremos las tablas de DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, y Oportunidades) y de CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar).

Estas herramientas son las más utilizadas por las empresas ya que permiten conocer la situación externa (que afecta a la empresa), y la situación interna (que gestiona la empresa) de forma clara y concisa. El método DAFO es complementado con el método CAME ya que este último tiene como objetivo analizar de qué manera se puede “Corregir” las “Debilidades” de la empresa, “Afrontar” las “Amenazas”, “Mantener” las “Fortalezas”, y “Explotar” las “Oportunidades”.

Los términos que componen el acrónimo CAME se refieren a su vez a estrategias que analizaremos una vez hayamos clasificado todos los componentes relativos al DAFO. Estas estrategias pueden ser ofensivas (Explotar), defensivas (Mantener), de reorientación (Corregir), o de supervivencia (Afrontar), y nos ayudarán a identificar qué pasos podría dar la empresa para llevar a cabo eficientemente su objetivo de incidir en el mercado.

Con la idea de resumir la teoría de este método analítico, se ha elaborado el siguiente esquema.

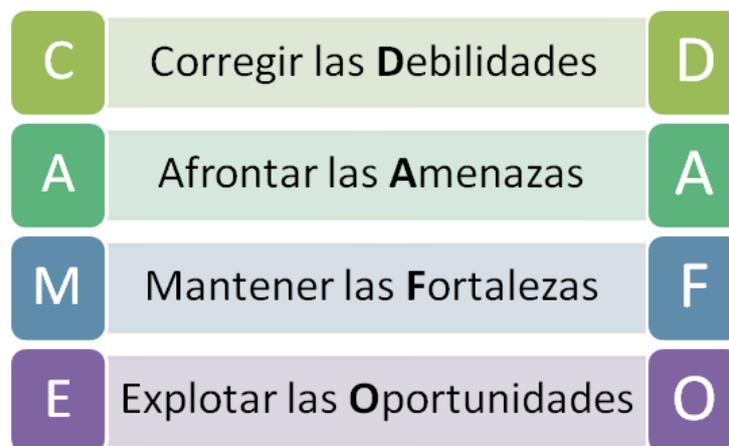


Imagen 16. Resumen sencillo de la utilidad de las herramientas DAFO y CAME.

Fuente: Elaboración Propia a partir de los mis estudios de marketing.

Primeramente, se exponen las debilidades, fortalezas, amenazas, y oportunidades propias a La Caña.

6.2 Debilidades

- Canal de distribución ineficiente.
- No tiene respaldo de grandes distribuidores.
- Marca débil y desconocida en el mercado.
- Actividades de promoción y marketing simples y no profesionales.
- Producto similar a otros ya existentes y más asentados.
- Escasez de estudio de mercado debida a la repentina creación de la empresa.
- Baja inversión en recursos humanos y tecnológicos.
- Presencia débil en internet e inexistencia de plataforma propia de compra online.
- Cartera de clientes muy pequeña y limitada a la provincia de Valencia.
- Dependencia frente a la destilería que elabora el licor vendido.

6.3 Fortalezas

- Conocimiento amplio de los competidores y sus defectos.
- Promoción altamente enfocada a las nuevas generaciones que busca fidelizar la futura clientela.
- Ganas y ambición por crecer.
- Estabilidad económica debido a la pequeña inversión inicial y a la mensualidad de los pagos.
- Capacidad de innovar en el formato del producto ofrecido y en su diseño.
- Carácter natural y local del producto ofrecido.
- Críticas muy positivas de los actuales clientes.
- Ventaja competitiva en relación al trato cercano con los clientes.
- Precio adecuado a la necesidad del cliente.
- Encargados de ventas comprometidos con el éxito de la empresa.
- Ciclo de vida del producto muy alto. No caduca.

6.4 Oportunidades

- Expandirse al mercado internacional con el reclamo de origen español y natural.
- Aprovechar la creciente popularidad del cremaet y el cambio en las pautas de consumo entre las nuevas generaciones.
- Aprovechar el crecimiento del mercado de los cremaets preparados en las ciudades más grandes de la región valenciana.
- Crear una marca identitaria de la ciudad y del origen del producto.
- Relacionarse verticalmente con los distribuidores que se reinventan tras el Covid-19.
- Posibilidad de darse a conocer a través de la utilización de nuevas tecnologías.
- Atacar a los clientes de la competencia utilizando el carácter natural contra Carajillo, y el carácter económico contra Quemaito.
- Realizar exposiciones y acudir a ferias para conseguir nuevos clientes.
- Expansión del mercado hostelero y de la licorería en la época postpandemia.
- El sector de la coctelería está inexplorado por la competencia y encaja con el licor de ron de la empresa.
- Evitar los errores conocidos cometidos por la competencia.

6.5 Amenazas

- Crisis en el sector hostelero causada por la pandemia del Covid-19.
- Canales de distribución de la competencia muy bien organizados.
- La idea de elaborar un cremaet casero sigue siendo muy fuerte y muchos consumidores huyen de lo “preparado”.
- Presencia de licores similares y sustitutivos cada vez más populares como el Licor 43.
- Entrada de nuevos competidores fácil debido a la poca competencia existente, la falta de barreras de entrada y a lo atractivo del mercado.
- Cambios en alguna ley que suponga pérdida de ventas para la empresa.
- Entrada de productos no declarados.
- Volatilidad en los precios de alguno de los ingredientes utilizados.
- Competencia con recursos económicos y humanos muy superiores a los de la empresa estudiada.
- Grandes superficies de venta en pleno proceso de reestructuración debido al Covid-19 y eliminando referencias en el ámbito de los licores.

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS POTENCIALES

7. Análisis de las estrategias potenciales

Una vez revisados todos los componentes del DAFO relacionados con La Caña, el siguiente paso es ver las estrategias que debería utilizar la empresa siguiendo las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades identificadas.

Primeramente, se procederá a analizar las estrategias ofensivas que puede seguir la empresa valenciana. Estas son las estrategias que buscan utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Son también conocidas como estrategias de posicionamiento y son especialmente útiles para pymes noveles que poseen cualidades novedosas o especialmente competitivas. Las carencias de procesos fijos y su estructura simple les permite ser muy flexibles a la hora de aprovechar todas las oportunidades que les brinde el mercado.

7.1 Estrategias ofensivas

- Expansión demográfica en el mercado valenciano.
- Expansión hacia nuevos mercados nacionales e internacionales.
- Atraer clientes de la competencia reforzando el trato individual con los consumidores y clientes.
- Aprovechar el origen e identidad de la marca para ganar adeptos.
- Acudir a eventos y ferias locales y nacionales aprovechando la buena acogida que tiene el licor.
- Crear una destilería propia que permita reducir costes y realizar economías de escala.

Las estrategias defensivas de una empresa son aquellas que buscan mantener las fortalezas de la empresa a toda costa, afrontando cualquier amenaza que se pueda presentar.

7.2 Estrategias defensivas

- Implantar un sistema de distribución más eficiente.
- Ampliar la gama de formatos en los que va envasado el licor.

- Hacer encuestas de satisfacción que aseguren la lealtad de los clientes.
- Mejorar la captación de los clientes entrenando a los comerciales profesionalmente.
- Localizar proveedores sustitutos para asegurar la producción del producto en caso de quiebra de la destilería.
- Mantener la estabilidad económica de la empresa teniendo precaución con futuras inversiones y la crisis económica provocada por la pandemia.

Las estrategias de reorientación son aquellas que buscan corregir las debilidades de la empresa en aras de aprovechar las oportunidades ofrecidas por el mercado. Suponen un cambio drástico de la estructura o procesos de la compañía y tienen como objetivo simplemente sobrevivir a través de un movimiento radical en la perspectiva que lleva la empresa.

7.3 Estrategias de reorientación

- Conseguir seguridad en el suministro disponiendo de distintos proveedores.
- Invertir en personal para abarcar más mercados y llegar a más clientes.
- Crear una tienda online que explote el actual auge de popularidad de este método de compras.
- Diversificar mercados utilizando el licor para cócteles o chupitos.

Por último, las estrategias que faltan ser estudiadas son las de supervivencia. Estas son aquellas que buscan afrontar las amenazas de los nuevos competidores y productos sustitutos, sin descuidar las debilidades propias de la empresa.

7.4 Estrategias de supervivencia

- Desarrollar un mejor sistema de comunicación entre comerciales.
- Conseguir coches o furgonetas de empresa que aseguren los canales de distribución.
- Aliarse con empresas de distribución a nivel nacional que aseguren un mínimo de pedidos.
- Aliarse con empresas de café y productos relacionados para realizar eventos conjuntos.

- Utilizar la popularidad de productos similares para crecer independientemente.

7.5 Análisis con la matriz ANSOFF

Otra manera de identificar las estrategias a seguir por una empresa puede ser la matriz ANSOFF. Dicha matriz, es una herramienta analítica de marketing estratégico que permite a una empresa identificar que oportunidades es más conveniente que aproveche según su situación actual.

Esta matriz, es también llamada la matriz Producto/ Mercado pues analiza tanto el crecimiento de una empresa y sus productos dentro de un mercado, como la viabilidad de los productos desarrollados en nuevos mercados.

A través de esta relación, obtenemos una matriz dónde los productos se ubican en el eje horizontal, y los mercados en el eje vertical. Se divide cada eje entre “nuevos” y “actuales”, y obtenemos los 4 cuadrantes que componen la matriz. Estos serían: productos nuevos, productos actuales, mercados nuevos, y mercados actuales.

Una vez la matriz creada, ya podemos discernir los 4 grupos de estrategias que nos permite estudiar:

7.5.1 PENETRACIÓN DE MERCADO

- La penetración de Mercado: Combina los cuadrantes de “productos actuales” y “mercados actuales”, y tiene como objetivo aumentar la cuota de mercado. Esto puede conseguirse a través de una mayor inversión en comerciales, mejorando su formación, o utilizando más eficazmente el marketing y la publicidad que ofrecen las redes sociales. En el caso de La Caña, esto significaría conseguir nuevos bares y restaurantes enfocados al almuerzo, que consumieran el producto ofrecido actualmente en su formato habitual. Se trata de una estrategia segura debido a que la empresa la desarrolla en el mercado donde opera con el producto ya creado y funcional. Por lo tanto, es imprescindible conocer las fortalezas y debilidades tanto del producto como del mercado para que triunfe.

7.5.2 DESARROLLO DE PRODUCTO

- El desarrollo del producto: Combina las cuadrantes de “productos nuevos”, y “mercados actuales” y tiene como objetivo mejorar los productos ya existentes,

aunque operando en el mercado habitual. Se puede conseguir esta clase de desarrollo ofreciendo a los productos nuevas funcionalidades, aumentando su calidad, diseñando un nuevo formato, o reinventando completamente un producto relacionado. Para la Caña, esto se traduciría por ejemplo con la creación de un licor de ron premium que contase con una mayor calidad, o ampliando la gama de envases produciendo botellitas de 33cl, o bidones de ron de 10L. Esta estrategia es más arriesgada que la anterior debido a que la empresa a de arriesgarse con un producto nuevo del que no tiene feedback interno entre sus clientes. Sin embargo, al operar en un mercado ya conocido, tiene la gran ventaja de actuar ante consumidores estudiados de los que se saben sus intereses y necesidades.

7.5.3 DESARROLLO DE MERCADOS

- Desarrollo de Mercados: Combina los cuadrantes de “productos actuales”, y “mercados nuevos”, y tiene como objetivo llegar a clientes de mercados inexplorados manteniendo los productos trabajados en la actualidad. Para desarrollar mercados, lo principal es tener la capacidad de identificar los mercados con los que encajaría nuestro producto. Hay distintas variaciones que una empresa puede utilizar para llevar a cabo esta estrategia de manera óptima. Se puede buscar abarcar nuevos mercados en el mismo ámbito geográfico que el actual, abarcar nuevos mercados en un ámbito geográfico más amplio, o simplemente buscar nuevos segmentos potenciales dentro del mercado en el que se trabaja. Para La Caña, una estrategia de desarrollo de mercado puede consistir en crear su propia web de venta online para ampliar sus ventas de licor entre la población más joven, así como aprovechar el boom de las “ventas online” (El Economista, 2021).

Buscar distribuidores nacionales con el fin de ampliar los canales de suministro más allá de la provincia de Valencia también sería una forma de actuar si la empresa buscara este tipo de estrategia. Por otra parte, si lo que se busca es llegar a nuevos segmentos de clientes potenciales dentro del mismo mercado, La Caña podría invertir en promocionar su licor en hipermercados o incluso incluirlo en cestas navideñas con el fin de llegar más fácilmente a las familias e incrementar el consumo en el hogar. Esta estrategia es arriesgada ya que la empresa intenta introducirse en mercados que no le son familiares, y de los que sólo se puede teorizar sobre el posible consumo real que puedan tener de un producto. No obstante, la pyme podrá aprovecharse de conocer perfectamente las fortalezas de sus productos para llevar a cabo una campaña adecuada en cada mercado, que destaque las cualidades más beneficiosas de sus productos.

7.5.4 DIVERSIFICACIÓN

- Diversificación: Combina los cuadrantes de “productos nuevos”, y “mercados nuevos”, y tiene como objetivo lanzar productos novedosos y no necesariamente relacionados en mercados distintos para no depender económicamente del éxito de un sólo producto. Esta estrategia puede llevarse a cabo combinando el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados. En la práctica, esto se podría ejemplarizar para La Caña con la creación de una ginebra de sabores. Esta nueva bebida, le abriría las puertas al sector del ocio nocturno, así como a los tradicionales eventos de tarde, y les permitiría competir por una nueva franja horaria que el actual licor de ron no cubría con la finalidad que se le ha dado. Es sin duda la estrategia más arriesgada para una empresa debido a la incógnita que genera operar en un mercado inexplorado, con un producto novel del que los clientes no tienen opiniones formadas, ni valoraciones imparciales.



Imagen 17. Esquema de la matriz de Ansoff.

Fuente: de Ekonomia (s/f).

7.5.5 ESTRATEGIAS A UTILIZAR

Una vez identificadas las distintas estrategias que La Caña podría llevar a cabo en el futuro, observamos que todas ellas ofrecen un beneficio inherente y el único criterio a seguir para decidir cuál es la ideal, es el objetivo que la empresa se ha propuesto alcanzar.

Siguiendo la cuestión de este trabajo, la estrategia que mejor encajaría para introducirse en el mercado de los cremaets preparados satisfactoriamente, es la penetración de mercado. El tamaño de La Caña no le permite arriesgarse con estrategias como la diversificación dónde la inversión económica es tan grande como incierto es el resultado de la misma. En su lugar, lo más sensato para la empresa valenciana es mejorar sus prestaciones y sus servicios con su producto estrella, con la idea de abarcar una cuota de mercado mayor y poder competir a nivel de ventas con sus dos grandes competidores: Carajillo y Quemaito.

Entre las acciones que debe llevar a cabo la pyme para realizar exitosamente esta estrategia está:

- Aprovechar más intensivamente la publicidad gratuita que ofrecen las redes sociales para promocionarse y darse a conocer entre la población valenciana.
- Mejorar la formación de sus comerciales para que ofrezcan un mejor servicio individualizado y cercano a cada cliente.
- Mejorar sus canales de distribución para ser más eficiente en los repartos y las visitas del día a día.
- Reportar y estudiar regularmente el grado de satisfacción de los clientes a través de breves encuestas para aumentar el nivel de lealtad de los mismos.
- Introducir nuevos usos para el producto que no precisen de cambios en su forma, pero si en su fin. Por ejemplo, ofrecer la opción de crear cócteles caseros con el licor.

Cabe destacar no obstante que las estrategias mencionadas son compatibles en el tiempo y es que, si La Caña llegase a abarcar una cuota de mercado mayor gracias a la penetración de mercado, el paso lógico siguiente sería buscar un desarrollo de mercado o de producto que le permitiera crecer aún más en nuevos ámbitos. Gracias a su hipotético crecimiento, su economía le permitiría invertir de una forma más arriesgada sin que esto supusiera una debacle sin retorno en el caso de fallar.

CONCLUSIONES

8. Conclusiones:

Este trabajo de final de grado tenía como finalidad saber si la empresa de reciente creación La Caña sería capaz de incidir en el mercado de los cremaets preparados satisfactoriamente. Nos hemos centrado en cómo atacar un mercado poco explotado y con un enorme potencial exitosamente.

Para realizar este estudio se han utilizado criterios económicos de relevancia, pero no ha sido el único factor tenido en cuenta. También se ha estudiado la situación socio cultural derivada de la pandemia del COVID-19, investigando de qué manera ha afectado a todos los participantes directos e indirectos del sector. Además, se han analizado los factores internos y externos de la empresa, así como los sectores en los que actúa la misma. Por último, se han propuesto estrategias y planes de actuación posibles con los hipotéticos resultados, con la intención de marcar las pautas a seguir para el éxito de la incidencia en el mercado por parte de la pyme valenciana.

En primer lugar, se han podido sacar datos relevantes del análisis de los sectores relacionados con la empresa estudiada. Se ha podido observar que tanto el sector hostelero, como todos los subsectores derivados han sufrido enormes pérdidas debido a la situación pandémica iniciada en 2020. Sin embargo, también se ha apuntado que la evolución esperada es optimista y pretende seguir la creciente tendencia que se vivía hasta 2019 en el sector. En particular, se ha podido analizar como el mercado de los cremaets preparados ha sido uno de los menos afectados debido a que los locales de almuerzos han sido los menos afectados por las medidas restrictivas impuestas por los gobiernos regionales y el ejecutivo. Se ha podido subrayar también hasta qué punto el sector en el que opera la empresa estudiada estaba poco explotado, y el enorme potencial que tiene para una empresa novel como La Caña. Además, hay que destacar el gran peso que tiene este sector en la economía nacional ya que se ha observado que los sectores hostelero y turístico producen un 6% de la riqueza nacional cada año. Es un sector básico de la economía donde el consumo diario es algo habitual en la población española. El sector en el que la empresa opera es por lo tanto de una importancia vital para la península.

En segundo lugar, hemos estudiado los factores del entorno que podían afectar a la empresa en su incidencia en el mercado. Se ha visto que el consumo de cremaets ha aumentado en los últimos años y que la tecnología y los nuevos medios de promoción son tremendamente útiles para empresas con pocos recursos como la estudiada en este caso. Además, hay que destacar que el sector hostelero no ha sufrido recientemente de medidas legales que pudiesen frenar su crecimiento y por lo tanto, no parece probable que vayan a sufrir algún tipo de recesión por este motivo, a excepción de las medidas temporales impuestas por la pandemia.

En tercer lugar, se han investigado las características del microentorno de la empresa. Se puede subrayar principalmente que la popularidad del producto comercializado por la empresa está en auge entre las nuevas generaciones y que por lo tanto se espera que, en los próximos años, el licor valenciano siga consumiéndose cada vez con más frecuencia. La tendencia y el comportamiento de la sociedad es en efecto optimista para el mercado de los cremaets. Esto asegura pues una demanda fija y creciente del producto de La Caña. Además, se han analizado individualmente a los competidores de la empresa estudiada y se ha podido sacar las fortalezas y debilidades de los mismos, con la intención de evitar sus mismos errores y copiar sus fortalezas a la hora de proponer un plan de acción para la empresa valenciana.

Para reforzar todas las conclusiones sobre la situación del microentorno, se ha realizado un análisis siguiendo el método de las 5 fuerzas de Porter con el cual se ha podido verificar que el poder de los clientes frente a las empresas distribuidoras de estos productos es vital y sin duda el más importante. En este apartado, se ha visto también que el sector no tiene unas barreras de entrada definidas y que la regulación de productos no es más estricta de lo normal para productor de carácter alcohólico. El atractivo del mercado es sin embargo engañoso ya que la buena posición de las empresas asentadas dificulta a las compañías más noveles y sin recursos, a atacar el mercado desde cero. No obstante, el gran potencial de la demanda es un incentivo nada desdeñable de cara a buscar hacerse un hueco como ha decidido hacer la pyme valenciana.

En cuarto lugar, se ha investigado sobre el origen de la empresa estudiada para poder entender exactamente el porqué de su creación y las propuestas novedosas que ofrece en el mercado. Se han estudiado una por una sus fortalezas y debilidades con el objetivo de situarla en el mercado en relación a sus competidores, y apreciar, por lo tanto, en que puntos se encuentra en desventaja y en cuales posee fortalezas superiores. Por ejemplo, el novedoso envase en garrafa o las propiedades 100% naturales y valencianas del licor son claros puntos de fuerza, mientras que los pobres canales de distribución y la dependencia total con su único proveedor son desventajas menores que se deben de corregir para garantizar su supervivencia en el mercado.

A continuación, y siguiendo con el análisis interno y organizativo de la empresa, se ha estudiado más detalladamente todas las características que nos ofrece la herramienta del marketing mix estudiada en la carrera. Se han analizado los puntos de venta, el producto, el precio, y la promoción con la finalidad de entender que aspectos hay que corregir y cuales fortalecer. De la misma manera, el análisis se ha completado con la utilización del DAFO y del CAME, con los que se ha realizado un análisis conciso y detallado de los problemas y las soluciones pertenecientes a la empresa para sacar en claro distintas propuestas sobre la futura forma de actuar que ha de poner en marcha la pyme valenciana.

Se ha concluido que optar por una estrategia de penetración de mercado es la más adecuada para conseguir el objetivo propuesto en este trabajo. El tamaño y la posición en el mercado actual de La Caña no le permite hacer estrategias de diversificación, por ejemplo. A pesar de existir ya durante unos meses en el mercado, los datos recogidos en este estudio indican que aún no ha conseguido introducirse de lleno en el mercado y que por lo tanto ha de proseguir con estrategias que mejoren su incidencia, corrigiendo algunos aspectos que hasta ahora no había tenido en cuenta.

Entre las propuestas que se han realizado en este trabajo de final de grado, algunas de las más destacables son la necesaria mejora que la pyme ha de realizar en sus canales de distribución, una formación más profesional para sus comerciales, y un uso más intensivo de las redes sociales para aprovecharse de la promoción gratuita que ofrecen.

Los puntos de venta online son otro de los puntos clave a mejorar en el futuro cercano de cara a obtener una visibilidad mucho mayor de la marca y el producto. Aprovechar las herramientas actuales de este tipo tales como comercializar en portales internacionales es vital para aumentar el nivel de popularidad de la empresa.

Finalmente, este estudio ha revelado que la empresa valenciana La Caña está bien posicionada para alcanzar su objetivo de atacar un mercado sobreexplotado como es el de la hostelería, a través de su novedoso y exclusivo producto, pero también, implementando las mejoras referidas en este análisis para ser mucho más eficientes en todos los aspectos y superar a sus asentados competidores con más facilidad.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- DISCEMA. (s.f.). *discema.com*. Visto en marzo 2021. Obtenido de <https://discema.com/quienes-somos>
- Economía Digital. (25 de junio de 2020). *economiadigital.es*. Visto en marzo 2021. Obtenido de https://www.economiadigital.es/valencia/sociedad/el-producto-local-valenciano-en-alza-en-la-nueva-normalidad_20076048_102.html
- El Economista. (21 de enero de 2021). *eleconomista.es*. Visto en abril 2021. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10998435/01/21/La-factura-de-las-restricciones-a-la-hosteleria-las-ventas-de-bebidas-alcoholicas-se-desploman-un-40-en-el-ultimo-ano.html>
- El Economista. (25 de febrero de 2021). *eleconomista.es*. Visto en abril 2021. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/saludable/noticias/11070422/02/21/La-venta-online-de-alimentacion-y-bebidas-al-rescate-de-la-economia-durante-la-pandemia.html>
- Enterat. (2020). *enterat.com*. Visto en abril 2021. Obtenido de <https://www.enterat.com/ocio/cervezas-espanolas-marcas-mas-vendidas.php>
- González, A. (11 de marzo de 2021). *marketing4ecommerce.net*. Visto en abril 2021. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/asi-son-los-usuarios-de-redes-sociales-en-espana-the-social-media-family/>
- Gutiérrez, H. (12 de abril de 2021). *El País*. Visto en abril 2021. Obtenido de <https://elpais.com/economia/2021-04-11/el-ano-en-que-espana-dejo-de-ser-un-pais-de-bares.html>
- Heraldo. (13 de mayo de 2021). *heraldo.es*. Visto en mayo 2021. Obtenido de <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2021/05/13/cuando-dejara-de-ser-obligatorio-llevar-mascarilla-en-los-espacios-abiertos-1491631.html>
- Hostelería Digital. (3 de diciembre de 2019). *HosteleríaDigital*. Visto en abril 2021. Obtenido de <https://www.hosteleriadigital.es/2019/12/03/la-hosteleria-facturo-123-000-millones-de-euros-y-represento-un-62-del-pib-nacional-en-2018/>
- HosteleríaDigital. (17 de Julio de 2020). *Hosteleriadigital.es*. Visto en febrero 2021. Obtenido de <https://www.hosteleriadigital.es/2020/07/17/los-negocios-hosteleros-siguen-cayendo-con-fuerza-por-encima-del-87-en-mayo/>
- Izuel, J. L. (2018). *Evaballarín*. Visto en marzo 2021. Obtenido de <https://www.evaballarín.com/wp-content/uploads/2018/12/ANUARIO-HOSTELERIA-2018-online.pdf>

- KRDRINKS. (2021). *KRDRINKS*. Visto en abril 2021. Obtenido de <https://www.krdrinks.com/carajillo/preparado-carajillo-ron-700ml-kr-drinks/>
- Las Provincias. (3 de junio de 2018). *lasprovincias.es*. Visto en abril 2021. Obtenido de <https://www.lasprovincias.es/valencia-ciudad/terrazas-bares-rozan-20180306001700-ntvo.html>
- León, A. (19 de septiembre de 2020). *RTVE.ES*. Visto en abril 2021. Obtenido de <https://www.rtve.es/noticias/20200919/hosteleria-madrid-clama-ante-nuevas-medidas-no-sabemos-cuanto-podremos-aguantar/2042581.shtml>
- Llano, J. C. (17 de marzo de 2021). *Juanmejia.com*. Visto en abril 2021. Obtenido de <https://www.juanmejia.com/marketing-digital/estadisticas-de-redes-sociales-usuarios-de-facebook-instagram-linkedin-twitter-whatsapp-y-otros-infografia/>
- Love Valencia. (2021). *Lovevalencia.com*. Visto en junio 2021. Obtenido de <https://www.lovevalencia.com/5000-bares-de-la-comunidad-valenciana-incrementaran-el-reciclaje-de-vidrio.html>
- Mayorga, S. (2 de Julio de 2011). *RTVE.ES*. Visto en marzo 2021. Obtenido de <https://www.rtve.es/noticias/20110702/seis-meses-ley-antitabaco-hosteleria-resiste-baja-venta-tabaco/444902.shtml>
- Mouzo, J. (28 de mayo de 2019). *Elpais.es*. Visto en abril 2021. Obtenido de https://elpais.com/sociedad/2019/05/28/actualidad/1559047296_419146.html
- Navarro, N. (24 de marzo de 2021). Visto en abril 2021. *Lavanguardia.es*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/local/valencia/20210324/6605243/ocio-nocturno-valenciano-pide-50-millones-euros-ayudas-agonia-sector.html>
- Nova, I. (febrero de 2020). *redaccionmedica.es*. Visto en abril 2021. Obtenido de <https://www.redaccionmedica.com/secciones/parlamentarios/nueva-ley-antitabaco-cajetillas-mas-caras-y-ampliar-los-espacios-sin-humo-8043>
- Quemaito. (s.f.). *quemaito.es*. Visto en abril 2021. Obtenido de <http://quemaito.es/tienda/>
- Restauración News. (31 de mayo de 2021). *Restauracionnews.com*. Visto en junio 2021. Obtenido de <https://restauracionnews.com/menos-restricciones-vacunas-claves-recuperacion-hosteleria/>
- Romera, J. (28 de agosto de 2018). *Eleconomista.es*. Visto en abril 2021. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9352241/08/18/La-hosteleria-mantiene-el-record-de-empleo-pero-frena-su-crecimiento.html>
- Spainity. (s.f.). *Spainity.com*. Visto en febrero 2021. Obtenido de www.spainity.com

- Superama. (s.f.). *superama.com*. Obtenido de
<https://www.superama.com.mx/recetas/carajillo/2484>
- Tamayo, C. B. (6 de mayo de 2014). *scielo.isciii.es*. Visto en abril 2021. Obtenido de Gaceta Sanitaria:
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112014000600004
- Tobar, S. (febrero de 2019). *Merca2.es*. Visto en abril 2021. Obtenido de
<https://www.merca2.es/2019/02/12/puerto-indias-ventas-ginebra/>
- Valencia Plaza. (4 de diciembre de 2019). *valenciaplaza.com*. Visto en mayo 2021. Obtenido de <https://valenciaplaza.com/la-hosteleria-de-la-comunitat-valenciana-facturo-casi-12000-millones-de-euros>
- Valencia Secreta. (1 de junio de 2021). *valenciasecreta.com*. Visto en junio 2021. Obtenido de <https://valenciasecreta.com/cremaet/>
- Villaécija, R. (diciembre de 2020). *Elmundo.es*. Visto en abril 2021. Obtenido de
<https://www.elmundo.es/economia/empresas/2020/12/16/5fd8edc8fc6c83ec458b463a.html>

ANEXOS

Anexos

ANEXO 1: Realización de entrevistas con trabajadores del sector de los cremaets:

Con la intención de basar el contenido de este TFG en una información veraz y adaptada a la realidad que se vive este 2021 en la Comunidad Valenciana, se han realizado una serie de entrevistas a figuras de autoridad relacionadas de una forma u otra con el mercado y / o la empresa estudiada.

Debido a la poca información estadística que existe sobre el sector de los carajillos, cremaets, y similares, se ha elegido utilizar los datos ofrecidos por tres personas estrechamente relacionadas con el mercado de estas bebidas, con el fin de utilizar sus experiencias en tanto que base para analizar el sector y elaborar afirmaciones verídicas.

Por un lado, se ha entrevistado a Francisco Agreda, uno de los socios principales de la empresa estudiada: La Caña S.L, y creador de la fórmula que compone el licor de ron comercializado por la compañía.

Por otro lado, se ha entrevistado a dos dueños de locales valencianos que trabajan diariamente con cremaets y carajillos. Uno de ellos es Javier Ortí, gerente del restaurante valenciano La Oveja Negra. Este restaurante de gastronomía española y ubicado cerca del estadio de Mestalla, lleva 25 años en activo y ha servido la popular bebida valenciana a sus clientes en cada uno de ellos. El otro gerente es Juan del Olmo, jefe en el conocido local de almuerzos Bar Ana 3. Ubicado en pleno centro del barrio de Orriols, este bar lleva más de 10 años en activo, pero tan sólo 1 de ellos ofreciendo el cremaet entre sus cafés disponibles.

En los tres casos, cada individuo tiene una visión distinta sobre el la bebida alcohólica objeto de este trabajo y por ello es importante valorar cada una de ellas a la hora de entender el mercado actual del carajillo y la posible evolución del sector de los cremaets en Valencia.

- **10.1.1 Entrevista a Francisco Agreda:**

Pregunta: ¿Podrías decirnos quién eres y de qué forma te relacionas con el cremaet?

Respuesta: Mi nombre es Paco Agreda y trabajo en una agencia inmobiliaria desde hace más de 20 años. Soy una persona muy creativa y uno de mis hobbies es crear licores diferentes desde 0. Es algo que hago en casa y que me permite encontrar nuevos sabores de bebidas que me encantan como el gintonic o en este caso, los cremaets. Hace un año inventé el licor de ron “La Caña” porque pienso que hacer un cremaet a mano en casa es un trabajo que poca gente quiere hacer, y después de hacer muchas pruebas y recibir distintas críticas de algunos amigos, decidí junto a mis socios Vicente y Paco que el licor tenía futuro en el mercado, y que no tenía por qué ser sólo un hobby casual.

P: La pandemia no invitaba este año a emprender, sin embargo, La Caña ha nacido en plena segunda ola. ¿Por qué no esperar?

R: Bueno ahí sí que tienes razón jeje. La realidad es que está siendo una aventura desde el primer minuto. Mis socios y yo nos movemos en distintos sectores que no se han visto afectados tan negativamente por la pandemia, y por suerte, contamos con una destilería amiga que nos ha ayudado mucho en el comienzo y ha sido especialmente buena a la hora de ser flexible con los pedidos y pagos. Estos pequeños negocios siempre tienen que hacer frente a una inversión inicial muy arriesgada, pero gracias a que uno de los socios tenía como amigo íntimo al gerente de una destilería, hemos podido arriesgarnos financieramente mucho menos de lo normal.

P: ¿Esperabas una buena acogida inicial de la marca por parte de los consumidores?

R: La verdad es que sí. Esto lo empezamos a partir de las críticas de conocidos y familiares y a todos les encantaba. Sabía que muchos locales estarían también muy dispuestos a utilizarlo porque como digo, quita mucha faena y aumenta ampliamente la productividad de los camareros o barmans.

P: Muchas veces he leído que el cremaet es casi un ritual para algunos, ¿Crees que eso puede dificultar a La Caña a la hora de convencer a los clientes con un producto “preparado”?

R: No me gusta nada usar la palabra “preparado” a la hora de hablar de nuestro licor porque tiene unas connotaciones implícitas bastante negativas. Un “preparado” se asocia normalmente con algo que no es natural. Nuestro licor no es artificial ni se prepara con químicos y máquinas. Añado además que en realidad es completamente artesanal ya que lo prepara de forma tradicional un experto de la destilería siguiendo los pasos de mi receta meticulosamente.

Sí que pienso que habrá muchos bares reacios a probar si quiera el producto porque la gente no se fía cuando le traen algo tan especial y tradicional en una botella. Además, la competencia no nos lo ha puesto difícil en los inicios por la mala calidad de sus licores. Es paradójico, si están malos, lo normal sería que nos beneficiara. Sin embargo, lo que pasa es que cuando alguno de los comerciales va a un bar que ya ha probado un licor de nuestros rivales, a presentar nuestro licor, el gerente suele ser muy reacio a probarlo alegando que ya lo ha probado “preparado” y que no tiene nada que ver con el cremaet casero.

P: Pero entonces, simplemente tendrían que probarlo, ¿no?

R: Exacto, pero eso es más complicado de lo que parece, hay mucha gente que no se atreve ni siquiera y es difícil de convencer. Eso es trabajo de los comerciales, pero como te digo, la competencia ha hecho mucho daño al cremaet preparado en general.

P: Hay muchos bares famosos por sus recetas de cremaet, dónde la gente va específicamente a almorzar por su manejo de la bebida valenciana, crees que podrás convencerles de cambiar completamente su cremaet comprando el tuyo.

R: Eso es difícil de prever. Nosotros lo hemos intentado en nuestros primeros meses de vida y ha sido casi imposible. Cuando algo funciona muy bien, cambiarlo es un riesgo que no se quiere tomar. Algunos bares como la Casa Cent Duros de Borbotó, o el Kiosko La Pérgola en Valencia llevan años perfeccionando sus cremaets y cuidando su elaboración con mucho mimo. No tendría sentido que empezasen a comprar otra marca a la que sus clientes no están acostumbrados.

El cremaet casero bien hecho tiene algo especial que mucha gente valora, especialmente en los bares dónde hay expertos preparándolos. Pienso que eso es bueno ya que dan popularidad al cremaet y crean nuevos fans. No creo que esos bares sean el objetivo de La Caña. Por lo menos de momento.

P: ¿Y entonces, a que bares pretendéis llegar?

R: Bares hay miles sólo en Valencia, y la cantidad de ellos que no saben hacer cremaets, los hacen mal, o están hartos de prepararlos cada vez que les piden es alta. Son la gran mayoría en realidad. Ese es nuestro cliente potencial. Les ofrecemos un producto que les permitirá servir los cremaets exactamente igual de naturales que al hacerlos caseros, con un sabor igual de logrado, pero tardando mucho menos tiempo en hacerlos. En estos primeros meses son muchos los que han confiado en probarlo y la verdad es que el nivel de satisfacción de los clientes es enorme. De cabeza te diré que aproximadamente un 94% de los que lo compran una vez, repiten.

P: Última pregunta, ¿dónde pretendéis estar en un futuro?

R: No veo techo. Pienso que tenemos mucho potencial. Mientras el mercado siga creciendo y a los clientes les siga sirviendo y gustando, el negocio seguirá agrandándose.

Me encantaría llevar la bebida al resto de España, e incluso al mundo entero. El cremaet es fácil de preparar gracias a nuestra botella y cualquier bar madrileño, gallego, o andaluz podría hacerlo. La idea es que el cremaet es una mejora del carajillo español, y con lo fácil que es prepararlo, debería de poder llegar al estatus que tiene la bebida española. Quizás sea soñar mucho pero no veo por qué no podríamos llegar a ese nivel.

De momento, toca ir paso a paso para seguir afianzándose en el sector y hacernos un hueco en el mercado a través de nuestro enorme trabajo y esfuerzo. Todo llegará.

● Entrevista a Javier Ortí:

P: ¿Podrías decirnos quién eres y de qué forma te relacionas con el cremaet?

Mi nombre es Javier Ortí y soy el gerente de un restaurante de la zona de Aragón llamado La Oveja Negra. Mi mujer y yo llevamos en el negocio hostelero desde hace más de 25 años y el cremaet siempre ha estado presente en nuestra carta. Me parece que es una bebida atractiva para los valencianos y para el turismo nacional, sobre todo. A mí personalmente me gusta más consumirlos que hacerlos ya que en los turnos de medio día a veces no doy abasto y que te pidan un cremaet acaba siendo una tortura.

P: ¿Has llegado a probar alguno de los cremaets preparados del mercado?

R: Sí, el primero que probé fue el de Carajillo y la experiencia fue bastante mala. A la gente no le gustaba y yo intentaba no usarlo a no ser que realmente no tuviese tiempo de preparar el mío casero. Tiene un sabor químico y la presencia no tiene nada que ver con la que debería de tener. No se ven los 3 colores típicos del cremaet y el sabor es regularo. Durante estos últimos meses he probado en cambio el licor de la Caña y está dando resultados mucho mejores. Siempre hay algún cliente al que no le gusta, pero son casos aislados y de normal no hay quejas por parte de los consumidores habituales.

P: ¿Piensas que el cremaet casero es mejor o gusta más a los clientes que consumen cremaets?

R: El cremaet o está bueno o no lo está. O tiene tres colores bonitos, o no los tiene. Creo que no importa cómo se haga, lo importante es que luego el sabor y la presencia sean los correctos. Igual que con el licor preparado de Carajillo no estaba nada contento con el resultado, con el de La Caña si lo estoy.

Es verdad que hay mucho fan del ritual del cremaet. Gente que pide que lo hagas mano y siguiendo todos los pasos habituales. La verdad, por lo menos en mi local, es que ese cliente se sienta en su mesa y no se preocupa de ver cómo preparo el cremaet. Si saco un producto bueno y bien presentado, no van a tener ninguna queja por mucho que lo haya sacado de una botella que ya tenía la mezcla hecha.

P: Entonces, ¿No les mencionas que el cremaet viene de una botella preparada?

R: En general no, como digo, muchos consumidores, sobre todo los más mayores son contrarios a las cosas “preparadas”. Llevan años consumiendo cremaets caseros y no se fían de que algo que venga ya mezclado pueda estar bueno. Es más, a veces si lo menciono me dicen que no les gusta casi antes de probarlo. En cambio, si se lo pongo sin decir que viene de una botella preparada, no ponen ninguna queja e incluso a veces me felicitan por el sabor.

Como he dicho antes, esto con la primera marca que usé no pasaba, el sabor era demasiado diferente, pero La Caña si que está dando buenos resultados.

P: Como hostelero desde hace tanto tiempo, me gustaría saber si has visto algún cambio demográfico en lo que al consumo de cremaets se refiere.

R: Sí y además bastante evidente. En los primeros años, sólo me pedían cremaets los mayores de 60 años. Jubilados vaya. Había algún caso excepcional de jóvenes, pero no era lo normal. Además, diría que el 99% de los consumidores eran hombres, algo a tener en cuenta también. En cambio, si empiezo a recordar desde 2015 o 2016 aproximadamente, ha habido un cambio brutal y los jóvenes universitarios han empezado a consumir los cremaets de forma regular. Mi bar está cerca de muchas oficinas y algunos colegios mayores y la verdad es que me sorprende la cantidad de gente de 18 a 30 años que se ha aficionado al cremaet. Sobre todo, porque hace unos años los jóvenes no tomaban ni siquiera carajillos. Supongo que todo viene de la ola de pensamiento de consumir productos locales y tradicionales que estamos viviendo ahora. Hay una exaltación por la gastronomía local en cada región, y el cremaet en la Comunidad Valenciana se ha visto muy favorecido.

También he de mencionar que las mujeres han empezado a consumir cremaets en mayor medida. Los jóvenes representan a lo mejor un 40-45% de las ventas de cremaets que tengo, y las mujeres puede que ya llegan a un 10-15% más o menos.

P: Al hablar con el creador de la fórmula del licor de ron “La Caña”, nos ha dicho que ve potencial para que el cremaet llegue a tener un nivel nacional e incluso internacional. ¿Lo ves posible?

R: Con su licor desde luego. El cremaet siempre ha tenido el problema de que elaborarlo es costoso y no le puedes pedir a un madrileño o gallego que lo prepare si sus clientes ni siquiera saben lo que es. Con el cremaet de La Caña el proceso es tan sencillo como el de realizar un tocadito de ron, y por lo tanto yo diría que los hosteleros de otras comunidades pueden estar más abiertos a probarlo. Al final, se trata de tener un sustituto del carajillo más bueno, y con denominación valenciana.

Yo además lo estoy utilizando también para hacer chupitos y repostería. Como tiene un sabor dulce a canela y limón, he creado un tiramisú de cremaet este último mes, y si algo he aprendido es que la palabra “cremaet” es muy atractiva para el público, y que servir un “chupito de cremaet”, un “tiramisú de cremaet”, o incluso un “copazo de cremaet” es un éxito rotundo. Así que sí, le veo mucho potencial al licor en cualquier ámbito gastronómico.

● 10.1.3 Entrevista a Juan Martínez

P: ¿Podrías decirnos quién eres y de qué forma te relacionas con el cremaet?

R: Mi nombre es Juan Martínez y tengo un local de almuerzos cerca de la Avenida del Puerto en Valencia. Llevo 10 años sirviendo almuerzos para la gente del barrio, aunque por suerte cada vez más gente viene a mi local a probar los almuerzos que hacemos ya que tienen una muy buena acogida. Hasta hace 4 meses no hacía cremaets porque nunca me he atrevido a prepararlos, no sólo porque no tengo tiempo, sino que además no sé si me saldrían buenos y sé que los que les gusta el cremaet son muy exigentes.

P: ¿Por qué decidiste empezar a servirlos?

R: Bueno la demanda estaba ahí, muchos me lo pedían y al final por suerte, conocí la marca de La Caña y empecé a hacerlos con su licor. A la gente le gusta y a mí me quita faena.

P: Pero antes de que apareciese La Caña ya había otras dos marcas que servían ese mismo licor, ¿no las has probado?

R: No, ninguna. De la marca Quemaito nunca he visto una botella, supongo que no se centran en repartir en esta zona de Valencia. De la marca Carajillo he oído críticas muy malas y no he querido probarla. Eso sí, me regalaban botellas con la compra de cerveza, aunque eso no dice mucho de la marca en mi opinión.

P: ¿Por qué probaste el licor de La Caña en un primer momento? ¿No te pareció que podía ser igual que el licor de Carajillo?

R: Lo pensé, pero la verdad es que al ver la garrafa que utilizan para servir a bares, noté, o al menos me pareció, que era un producto mucho más casero y natural. Siendo sinceros me recordó a una garrafa de aceite de oliva. Decidí probarlo con los clientes una semana y como casi todos quedaron contentos sigo sirviendo a día de hoy. Si algo he aprendido de eso es que hay que probar las cosas antes de juzgar ya que, si no hubiese visto el licor con mis propios ojos y si no lo hubiese podido probar, probablemente ni siquiera habría intentado utilizarlo.

P: En tu local antes no hacías cremaets. Sin embargo, siempre has sido un bar de almuerzos, que, según mi información, son los mayores consumidores de cremaets. ¿Empezó rápido el consumo?

R: Sí, como he dicho, la demanda siempre ha estado ahí. Una vez tuve la primera garrafa de cremaet simplemente tuve que anunciarlo a diestro y siniestro entre mis clientes habituales para que supieran que ya podían empezar a pedirlo, ya que antes siempre les tenía que decir que no hacíamos.

Calculo que ahora hago unos 100-150 cremaets a la semana. Cobro un euro más ya que el licor es más caro que el ron de los carajillos, pero la gente no tiene problema en pagarlo por lo que entiendo que gusta mucho.

P: ¿Dirías que en estos años ha habido un cambio demográfico en el consumo de cremaets?

R: No sabría decir, mi local es de barrio y sólo llevo 4 meses sirviendo cremaets. A mí me lo piden jóvenes, mayores, hombres, y mujeres. Según tengo entendido antes era una bebida de pueblo y principalmente de la región de Castellón, pero en mi experiencia personal, cualquier persona puede ser un consumidor de cremaets.

P: ¿Dirías que el cremaet puede quitarle la plaza al carajillo en España?

R: El carajillo está muy extendido y existen muchas variantes. Hay carajillos de ron, de whiskey, de baileys...etc

Pienso que es una bebida diferente, a la gente que le gusta más lo dulce, y la canela en concreto, le gustará mucho más el cremaet que el carajillo, pero siempre habrá gente que prefiera un sabor más seco y amargo como el del café tocado de whiskey.

Si que he de decir que es más bonito, quizás por presencia y más ahora que está tan de moda colgar fotos de comida en las redes sociales, el cremaet podría destacar.

Pero si he de concluir algo definitivo, diría que el cremaet y el carajillo podrían llegar a coexistir algún día en las cartas de los restaurantes de España. No creo que sean sustitutos, ni excluyentes.

ANEXO 2: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ANEXO

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados.

Durante este último año la sociedad española ha sufrido una crisis sanitaria que ha causado estragos en múltiples sectores económicos. La vida de muchos ciudadanos ha dado un vuelco no sólo por la pérdida de seres queridos si no también por la incertidumbre económica que se vivía día tras día a causa de las cambiantes restricciones que iban imponiendo los gobiernos regionales y autonómicos cada semana.

En este TFG, uno de los objetivos de desarrollo sostenible que más destaca es sin duda el del crecimiento económico. La empresa estudiada es una pequeña pyme de apenas 5 trabajadores que se ha aventurado en un sector sobreexplotado en mitad de una pandemia única y devastadora.

Los clientes principales de esta pequeña compañía son principalmente negocios familiares o unipersonales de la ciudad de Valencia, que se han visto tremendamente afectados por las restricciones, y es que la hostelería, ha sido sin ninguna duda el sector más perjudicado junto al turístico.

Es por lo tanto importante pensar en lo importante que es reconducir la situación que se ha vivido de la mejor manera posible, para asegurar la supervivencia de miles de familias que han visto como sus ganancias de años de trabajo desaparecían sin remedio por un factor externo a ellos.

En mi opinión, el crecimiento económico más importante es el de los pequeños empresarios, y este TFG es una buena muestra de ello. La Caña, ha focalizado sus esfuerzos en captar clientes de una forma cercana e individualizada, y mayoritariamente, lo ha conseguido hacer en los negocios que son regentados por personas de a pie, y no grupos de inversores o cadenas de restaurantes. Los pequeños hosteleros son los que han ayudado a la empresa valenciana a dar sus primeros pasos, y la razón única y exclusiva por la que la pyme estudiada ha conseguido incidir en el mercado satisfactoriamente.

Así pues, podemos decir que el crecimiento económico sostenible de las pequeñas y medianas empresas ha de ser una prioridad en nuestra sociedad, y más después de las impactantes pérdidas que han sufrido una gran parte de ellas.

Quizás otro de los objetivos de desarrollo sostenible que me parece adecuado mencionar en relación a mi TFG es el de la producción y el consumo sostenible y es que el licor de ron comercializado por La Caña es un producto de huella 0 (no contaminante), y completamente natural.

El licor de ron La Caña cumple con todos los estándares de una producción sostenible puesto que el desperdicio es mínimo y la elaboración artesanal asegura su calidad sin hacer daño al medio ambiente.

La preparación del licor deja atrás malas prácticas contaminantes como el uso indiscriminado de máquinas de mezcla en las destilerías, o la utilización de químicos para conseguir los sabores deseados.

Los ingredientes con los que se elabora el licor son valencianos y provenientes de pequeñas empresas de la zona. Lo que permite a La Caña no sólo promocionar su producto con una denominación de origen local, si no también ayudar a los pequeños productores y comerciantes de la región.

La empresa valenciana estudiada en este TFG intenta ser comprometida con el medio ambiente ofreciendo un producto natural de huella 0, que llega a los consumidores a través de pequeños hosteleros valencianos principalmente.

Es por ello, que en mi opinión el objetivo de desarrollo sostenible más importante que se relaciona con este TFG es el del crecimiento económico. Desde la Unión Europea y el Ejecutivo, es vital que las ayudas lleguen a todas aquellas personas con pequeños negocios que han sufrido las consecuencias de unas restricciones causadas por la crisis sanitaria, con la finalidad única de salvar el motor de la economía española compuesta principalmente de autónomos y pequeños empresarios.