



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIEROS
INDUSTRIALES VALENCIA

GRADO EN INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL LANZAMIENTO DE UNA EMPRESA DE FABRICACION DE REFRESCOS

AUTOR: NAVARRO BLASCO, JOSÉ MARÍA

TUTOR: ASECIO MARTINEZ, ASCENSIO

Curso Académico: 2015-16

AGRADECIMIENTOS

“Quiero aprovechar la ocasión para agradecer todo el apoyo incondicional de mi familia. Mis padres, hermana y abuelo. Han sido un pilar imprescindible sin el que probablemente no estaría escribiendo estas palabras. Por su enorme paciencia, así como por los grandes sacrificios que han hecho para ayudarme a conseguir mi propósito. Muchísimas gracias. Os quiero”

RESUMEN

El siguiente Trabajo Fin de Grado tiene por objeto la elaboración de un análisis estratégico para estudiar la viabilidad de crear una empresa de bebidas refrescantes de baja graduación alcohólica. En el mismo se deben emplear competencias y conocimientos adquiridos a lo largo del grado en ingeniería de organización industrial. Dicho trabajo fin de grado se centra en un producto típico valenciano, el popular cóctel conocido como “Agua de Valencia”.el cual es elaborado tradicionalmente de forma casera. Por tanto, el eje del proyecto es estudiar la posibilidad de comercializarlo de forma industrial.

Palabras clave: Agua de Valencia, cava, naranja, Golden Ice, Diamond Spirits, embotellado, 33cl, diferenciación, branding.

ÍNDICE

DOCUMENTOS CONTENIDOS EN EL TFG.

El siguiente TFG consta únicamente de la memoria, pues a fin de hacer más amena la lectura de la misma se han incluido todos los elementos relevantes para su entendimiento en el contenido de la misma.

ÍNDICE DE LA MEMORIA

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos del documento	7
1.1.1. Objetivo general.....	7
1.1.2. Objetivos específicos.....	7
1.1.3. Alcance.....	7
1.2. Justificación	8
1.3. Marco teórico.....	9
1.3.1. Origen de las bebidas alcohólicas	9
1.3.2. Tipos de bebidas alcohólicas	9
1.3.3. Agua de valencia: definición e historia	10

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del macroentorno: pestel.....	11
2.1.1. Entorno político.....	11
2.1.2. Entorno económico.....	12
2.1.3. Entorno socio-demográfico.....	12
2.1.4. Entorno tecnológico.....	13
2.1.5. Entorno ecológico.....	13
2.1.6. Entorno legal.....	14
2.2. Análisis del microentorno	15
2.2.1. Mercado. Evolución y tendencias.....	15
2.2.2. Segmentación y público objetivo.....	16
2.2.3. Competencia y sustitutivos.....	17
2.2.4. Barreras de entrada y de salida.....	19
2.2.5. Las 5 fuerzas de porter.....	19
2.2.6. Tamaño de mercado y potencial de demanda.....	21

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1. Análisis dafo	24
3.2. Diagnóstico.....	25

CAPÍTULO 4: MODELO DE NEGOCIO	
4.1. Definición del modelo de negocio.....	26
CAPÍTULO 5: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	
5.1. Tipología.....	28
5.2. Naturaleza, actividad y sector empresarial.....	28
5.3. Normativa.....	28
CAPÍTULO 6: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	
6.1. Descripción general del producto	30
6.2. Necesidad que satisface	30
6.3. Diferenciación	31
6.4. Estrategia del producto	31
CAPÍTULO 7: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	
7.1. Misión, visión y valores	32
7.2. Despliegue de objetivos	32
7.1. Estrategia competitiva	33
CAPÍTULO 8: PLAN DE MARKETING	
8.1. Las 4 p del marketing (product, price, place & promotion).....	34
8.1.1. Producto.....	34
8.1.2. Precio.....	34
8.1.3. Place.....	35
8.1.4. Promotion.....	35
8.2. Previsión de ventas	36
8.3. Branding	36
CAPÍTULO 9: PLAN OPERATIVO	
9.1. Proceso productivo. Flujograma	38
9.2. Maquinaria e instalaciones	40
CAPÍTULO 10: PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH	
10.1. Áreas funcionales y perfiles profesionales.....	42
10.2. Organigrama.....	43
10.3. Plan retributivo	44
10.4. Organización de la producción.....	44
10.5. Costes asociados a la mano de obra	45
CAPÍTULO 11: ANÁLISIS FINANCIERO	
11.1. Análisis de precios y costos	47

11.2. Presupuesto de inversión.....	48
11.3. Fuentes de financiación	49
11.4. Previsión de explotación	50
11.5. Flujo de caja y balance de pérdidas y ganancias.....	52
11.6. Análisis de viabilidad	55
CAPÍTULO 12: PLAN DE ACCIÓN Y RIESGOS	
12.1. Plan de implementación	56
12.1. Defectos y riesgos	58
CAPÍTULO 13: CONCLUSIONES	
13.1. Conclusiones del proyecto	59
CAPÍTULO 14: BIBLIOGRAFÍA	
14.1. Bibliografía	60

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS DEL DOCUMENTO

1.1.1. Objetivo general.

El presente documento pretende reflejar la naturaleza de un plan de empresa.

“El Plan de Empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto. Para empresas ya establecidas, un Plan de Empresa bien diseñado puede ayudar a reconducir algún aspecto comercial, productivo, organizativo o financiero. Además, puede utilizarse como base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.”

(Planempresa.ipyme.org, 2016)

Así pues, se define el objetivo general como la elaboración de un plan de negocio para la creación de una empresa de comercialización de bebidas alcohólicas de baja graduación.

1.1.2. Objetivos específicos.

- Estudiar y comprender con precisión las características y particularidades del sector.
- Recoger información sobre los potenciales consumidores, sus comportamientos, gustos y preferencias.
- Analizar el mercado, la competencia y los productos sustitutivos.
- Realizar un cálculo realista de los posibles volúmenes de ventas.
- Definir correctamente el proceso productivo, dimensionando los equipos e instalaciones en relación a los objetivos de ventas definidos.
- Definir la estrategia a seguir para lograr el éxito del negocio.
- Estudiar la viabilidad técnica y financiera del proyecto.
- Evaluar la progresión del proyecto, permitiendo revisiones a posteriori y funcionando como base para futuras decisiones.

1.1.3. Alcance.

El siguiente proyecto contempla las fases de estudio de la situación general del entorno, análisis de mercado y del sector, diseño de un modelo de negocio y descripción de la futura empresa y producto a comercializar. Se definirá el proceso productivo, estudiando las instalaciones y equipos necesarios. También se va a definir una política de marketing y un plan de recursos humanos de la compañía. Por último, se llevará a cabo el análisis financiero, que permitirá

estudiar la viabilidad económica de la empresa, ayudando así a tomar una decisión sobre la creación de la misma.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Las últimas tendencias de consumo muestran que la población, especialmente el público joven, está en búsqueda continua de nuevos sabores y experiencias en cuanto a consumo de bebidas se refiere. Cada vez son más comunes los sabores afrutados. Por otro lado, también preocupa cada vez más la salud y las consecuencias del consumo de alcohol, por lo que paralelamente a nuevos sabores están surgiendo, cada vez más, nuevos productos bajos en calorías, con menos graduación de alcohol y de origen más natural o casero. Como consecuencia de esto, en los últimos años han surgido multitud de microcervecías o pymes dedicadas a la elaboración y distribución de bebidas alcohólicas a pequeña y mediana escala.

En la Comunidad Valenciana es bastante popular el "Agua de Valencia", un producto de elaboración casera, cuyos principales ingredientes son zumo de naranja, cava o champán, azúcar y/o vodka o ginebra. Como la sangría o el tinto de verano, es una bebida típicamente social, siendo elaborada en reuniones sociales. No obstante, consta de una serie de limitaciones que reducen considerablemente su consumo:

- **Cantidad mínima.** Normalmente se suele elaborar en cantidades mínimas de uno o dos litros, pues por un lado suele dar pereza llevar a cabo el proceso de mezcla únicamente para un par de vasos, y por otro, hay que comprar todos los ingredientes, los cuales vienen en formato de 1l o 75cl, lo que supone un gran coste relativo. Esto hace que si no hay un mínimo de personas que quieran consumir la bebida, no se lleve a cabo su elaboración.
- **Naturaleza perecedera.** Leyendo el apartado anterior, se puede pensar que la solución pasa por elaborar el producto y guardar lo que no se consuma en dicho momento. Sin embargo, este tiene una naturaleza perecedera que hace que como mucho dure un par de días, y aun así pierda parte de sus propiedades.
- **"Preelección".** En cualquier reunión social, las bebidas comerciales típicas (como cerveza o refrescos) facilitan su propio consumo, pues es tan sencillo como cogerlas del establecimiento en el que se efectúa la compra. Sin embargo, el agua de valencia requiere el consenso previo del grupo de la voluntad de elaborar la bebida, para proceder a comprar los ingredientes de la misma.
- **Movilidad.** Su naturaleza de elaboración casera hace necesario disponer de un recipiente adicional al de los ingredientes, en el que realizar la mezcla.
- **Disponibilidad.** De la misma forma que en los supermercados y tiendas, los competidores del Agua de Valencia están disponibles en la gran mayoría de lugares de reunión social, como bares, restaurantes o discotecas. Sin embargo, es bastante difícil encontrar un local que nos sirva dicha bebida, pues la misma falta de disponibilidad general y su naturaleza perecedera hace bastante posible que el establecimiento termine desperdiciando gran cantidad del producto, aumentando así su coste.

Por otro lado, cada vez es más destacable la importancia del branding: la gente ya no se conforma con un buen producto, sino que busca una identificación con una imagen y estilo de vida determinado.

En conclusión, se ha identificado la necesidad (no percibida por los consumidores) de un producto, sin una alta graduación de alcohol, que se comercialice en formato personal. Así se aumentarían las opciones de los consumidores de tomar esta refrescante bebida, otorgándole además un valor añadido a la bebida en forma de marca con la que identificarse, destacando así de los productos de elaboración casera.

1.3. MARCO TEÓRICO

1.3.1. Origen de las bebidas alcohólicas

El alcohol ha acompañado al ser humano durante gran parte de su historia. El origen de las bebidas alcohólicas puede remontarse hasta el 10000 a.C. Todavía hoy existe gran controversia acerca del origen de estas, así como del honor de ser la primera. Se cree que la primera bebida alcohólica de la humanidad es el aguamiel, obtenida a partir de la fermentación de una mezcla de agua y miel. La referencia más antigua a esta bebida aparece en los versos del Rig Vedá (compuesto entre el 1700 y el 1100 a.C.), uno de los libros sagrados del Vedismo. No obstante, se especula su anterioridad, ya que también pueden encontrarse referencias de esta bebida en pinturas rupestres de la cueva de la Araña de Bicorn (Valencia), que datan sobre el 9000 a.C.

Posteriormente, el hidromiel (o aguamiel) fue dejando paso a otras bebidas de fermentación más rápida, como la cerveza o el vino. Históricamente, la cerveza fue desarrollada por los antiguos pueblos elamitas, egipcios y sumerios. Las evidencias más antiguas de producción de cerveza datan de alrededor de 3500 a.C., aunque algunos la ubican conjuntamente a la aparición del pan entre 10000 a.C. y 6000 a.C., ya que tiene una parecida preparación. Este origen sería adjudicado a los egipcios. Por su parte, el vino se produjo por primera vez en el neolítico, teniendo como evidencia una vasija del año 5400 a.C. hallada en los montes Zagros.

Cabe destacar que antiguamente no se disponía de depuradoras, por lo que la contaminación del agua era un problema importante. La fermentación producía alcohol y desinfectaba el agua, lo que favoreció considerablemente el consumo de estas bebidas.

En el siglo IX se descubre la destilación en el mundo árabe, de la mano de los alquimistas. Con la destilación se consigue aumentar la graduación alcohólica. El alambique llega a España en el 1100, pudiéndose desde entonces elaborar bebidas destiladas, lo que aumenta el consumo de bebidas alcohólicas.

1.3.2. Tipos de bebidas alcohólicas

Existen dos grandes categorías de bebidas alcohólicas según la forma de obtención: bebidas fermentadas y bebidas destiladas.

Bebidas fermentadas: Son aquellas que se obtienen empleando solamente el proceso de fermentación, en el cuál se logra que un microorganismo (levadura) transforme el azúcar en alcohol. Mediante este proceso se obtienen bebidas con un contenido máximo de alcohol equivalente a la tolerancia máxima del microorganismo, es decir, unos 14 grados. Las principales bebidas fermentadas son la cerveza y el vino.

Bebidas destiladas: Son las que, tras la fermentación, son sometidas a un proceso de concentración de alcohol llamado destilación. La destilación consiste en la evaporación y

recuperación de las sustancias más volátiles, entre ellas el alcohol, de manera que parte del agua y otras materias pesadas quedan como residuo descartable. La bebida obtenida puede ser, o no, sometida a un proceso de envejecimiento. Algunas de las bebidas destiladas más famosas son el whisky, el ron, el vodka o la ginebra.

1.3.3. Agua de Valencia: Definición e historia

El Agua de Valencia es una bebida típica de la Comunidad Valenciana. Consiste en un cóctel a base de zumo de naranja, azúcar, cava o champán, ginebra y/o vodka. Las proporciones tradicionales en un litro de dicha bebida son 70 cl de espumoso, 20 cl de zumo de naranja, 5 cl de vodka o ginebra y azúcar al gusto.

Generalmente se prepara en el momento y se sirve en jarras de varias raciones, bebiéndose en copa.

El Agua de Valencia surge en los años 50 de la mano de Constante Gil, un pintor español que regentó la “Cervecería Madrid” de 1956 a 2000. Según la historia, unos viajeros vascos frecuentaban el local, siendo habitual que pidieran “Agua de Bilbao”, haciendo una jocosa referencia al mejor champan que tuviese la casa. Cierta día retaron al propietario a ofrecerles algo novedoso. Fue entonces cuando el señor Gil les preparó el “Agua de Valencia”. Este cóctel fue conocido durante un tiempo por un pequeño grupo de clientes, y en la década de los 70 se empezó a hacer bastante popular en la ciudad de Valencia, siendo hoy en día conocido a lo largo de todo el país, y bastante consumido en la comunidad valenciana.

(Es.wikipedia.org, 2016)

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: PESTEL

Este apartado se centra en todos aquellos factores externos que, sin poder ser controlados, pueden influir sobre los resultados de la empresa. Aunque no pueden ser controlados, es importante estudiarlos para poder actuar en consecuencia. La principal herramienta para analizar todos estos factores es el análisis PESTEL, ya que su aplicación es simple, pero ofrece información muy valiosa para la empresa sobre su posición, potencial y dirección de negocio. Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos: Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

2.1.1. Entorno político.

España es un país miembro de la Unión Europea cuya forma de gobierno es la monarquía parlamentaria. Como consecuencia de la crisis inmobiliaria, ha empeorado considerablemente el nivel de vida de la población, con una alta tasa de desempleo y de pobreza. Esto, unido a numerosos casos de corrupción, ha contribuido a aumentar el malestar social y la opinión pública de los políticos. Además, cada vez son más populares los nacionalismos, destacando principalmente el catalán, aunque con otros también populares como el vasco o el gallego. Durante la última legislatura gobernó con mayoría absoluta el Partido Popular liderado por Mariano Rajoy, aunque en las elecciones del 20 de diciembre de 2015 no consiguió dicha mayoría con lo que no fue capaz de formar gobierno al no lograr el apoyo de otros grupos parlamentarios. Por su parte el PSOE tampoco consiguió formar gobierno pese a firmar un acuerdo con el partido Ciudadanos. Por tanto, se repitieron las elecciones el 26 de junio, aumentando su ventaja el Partido Popular. Sin embargo, pese al apoyo de Cs, no parece que el PP vaya a conseguir formar gobierno, enviando así al país a unas terceras elecciones en diciembre. No obstante, todos los partidos parecen de acuerdo en que hay que favorecer el emprendimiento, por lo que es de suponer que, gobierne quien gobierne, se tomarán medidas destinadas a ayudar a nuevos empresarios y autónomos.

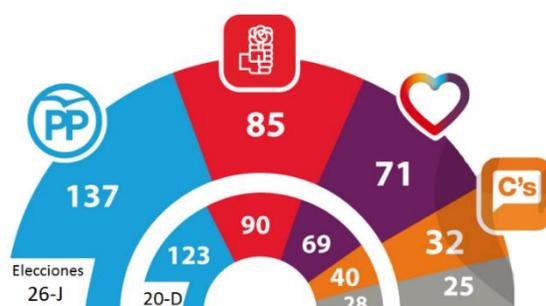


Figura 1. Resultados de las elecciones del 20-D (2015) y 26-J (2016)

2.1.2. Entorno económico.

En marzo, la deuda pública alcanzó la cifra de 1.095.358 millones de euros, superando por primera vez en un siglo el 100% del PIB (exactamente un 100,51%) y alcanzando una deuda per cápita de 23.543€. En mayo, la deuda era de 1.088.738 millones de euros, siendo el 99,9% del PIB y estableciendo una deuda per cápita de 23.401€. El principal problema del país es la tasa de paro, superior al 20% durante los últimos años. En julio bajo de esta cifra por primera vez en seis años, siendo de un 19,8%. Todavía es una cifra altísima, pero la reducción de este, junto con las últimas previsiones que estiman un crecimiento del PIB de un 3,4% en 2016 indican una recuperación económica.

Por otro lado, España ha obtenido 4,55 puntos en el índice de competitividad publicado por el foro económico mundial, que mide como utilizan los países sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Con dicha puntuación, ocupa el puesto 35 de los 148 países evaluados. En cuanto al “Doing Business”, ranking que clasifica 189 países según la facilidad que ofrecen para hacer negocio, España ocupa el puesto 33.

El IPC registró una variación mensual de un -0,7% en el mes de julio, siendo de -0,7% el acumulado desde enero. No obstante, las previsiones establecen un acumulado en torno al 0,3% positivo a final de año.

En 2015, España registró un déficit en su balanza comercial de 25.857,0 millones de euros, un 2,39% de su PIB, inferior al registrado en 2014, que fue de 25.885,0 millones (2,49% del PIB). Esto se debe a un aumento de las importaciones, pero contrarrestado por un incremento todavía mayor de las exportaciones.

Las bebidas alcohólicas suponen un alto impacto sobre la economía española. Las previsiones para 2016 por recaudación de impuestos especiales de bebidas alcohólicas y derivadas se sitúa en 810 millones de euros, frente a los 781 millones de presupuesto en 2015. En el caso de las cervezas, se espera una recaudación de 316 millones, frente a los 302 millones presupuestados un año antes.

(datosmacro.com, 2016)

2.1.3. Entorno socio-demográfico.

Según los datos del INE España tiene una población total de 46.439.864 habitantes, previéndose una disminución en los próximos años hasta ser 45,8 millones en el año 2024 y 40,9 en 2064. La esperanza de vida es de 82,84 años, y la tasa de natalidad en 2014 fue de 8,99%, siendo el índice de fecundidad de 1,27. Uniendo estas dos variables, no es de extrañar que las estadísticas predigan un envejecimiento paulatino de la población, siendo cada vez más clara la pirámide demográfica invertida.

Con motivo de la crisis y la consecuente elevada tasa de desempleo juvenil, España ha visto reducida la inmigración y está convirtiéndose de nuevo en un país emigrante.

El consumo de alcohol en España está sufriendo un ligero descenso, como consecuencia de las campañas de concienciación a la población sobre sus efectos y consecuencias. Aunque la OMS declara al alcohol como una droga blanda, está socialmente aceptado y la mayoría de la población lo utiliza como herramienta para relacionarse con los demás. De acuerdo a los estudios de consumo, la población, cada vez está más concienciada con la salud, a la vez que

busca nuevas sensaciones. Por ello, tiende a consumir bebidas con menos graduación alcohólica y nuevos sabores más suaves y afrutados.

2.1.4. Entorno tecnológico.

Hay que destacar que las empresas cada vez son más conscientes de la importancia de invertir en tecnología. Las comunidades de Madrid, Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana son las que más han invertido en I+D+I. No obstante, España sigue siendo uno de los países de la Unión Europea que menos apuesta por la innovación tecnológica en sus productos o servicios, así como por modificar la estructura empresarial para adaptarse a los cambios. De acuerdo al Eurostat, se encuentra en la novena posición, contando con un 30% de empresas que han realizado los cambios necesarios para adaptarse a las nuevas tecnologías.

Uno de los aspectos más destacables es la presencia de internet en la mayoría de hogares, lo que permite a los negocios aumentar el número de posibles clientes, debido por un lado a una mayor y mejor publicidad, y por otro a la posibilidad de venta online, que aumenta la flexibilidad y comodidad para el comprador. No obstante, todavía genera cierta desconfianza y el trato no es tan personalizado. Otro hándicap de cara a la empresa a estudiar, es que se trata de un producto de consumo social, lo que no hace atractiva la compra online debido al aumento de costo y al tiempo de entrega. Otros avances tecnológicos destacables son los punteros sistemas de información, los cuales tienen grandes beneficios como la agilización de la cadena de suministro, el mayor control de la empresa o considerables aumentos de productividad.

2.1.5. Entorno ecológico.

De acuerdo al Environmental Performance Index 2015, España es el sexto país en cuanto a políticas con mayor desempeño ambiental. Presenta una de los menores índices de contaminación del agua (el 75% de las personas aseguran estar satisfechas con la calidad de la misma), así como una calidad del aire mayor que la de la mayoría de países desarrollados. A su vez, tan solo Suecia en toda la Unión Europea cuenta con mayor superficie forestal. España cuenta con más de 27 millones de hectáreas, de las cuales el 40% se encuentra en zonas protegidas.

La huella ecológica es un indicador del impacto ambiental generado por la demanda humana de los recursos existentes en el ecosistema en relación con la capacidad ecológica de la Tierra de regenerar dichos recursos. España ocupa el puesto 19 del mundo de huella ecológica per cápita. Además, según los estudios, la biocapacidad española a alcanzad un 350%, es decir, se necesitarían 3,5 superficies del país para satisfacer el nivel de desarrollo actual.

Tanto los gobiernos como la población están concienciándose sobre la importancia de cuidar el medio ambiente. Además, las empresas cada vez llevan a cabo más políticas de RSC relacionadas con el reciclado o el ahorro energético, por lo que ya es bastante común encontrar empresas con el sello de empresa verde o ecoeficiente, lo que mejora la imagen y la relación de la misma con la sociedad.

En el sector de las bebidas, destaca especialmente la importancia del tratamiento del agua y el reciclado de las botellas, para los cuales se llevarán a cabo fuertes medidas.

(Emberizamedioambiente.es, 2016)

2.1.6. Entorno legal.

Las bebidas alcohólicas están fuertemente reguladas en España. Está prohibida su venta o suministro a los menores de 18 años, así como su venta en supermercados, tiendas 24 horas y similares a partir de las 10 de la noche. Por otro lado, es ilegal el consumo de bebidas alcohólicas en la vía pública, excepto en terrazas de bares y restaurantes autorizados, o lugares debidamente habilitados por los ayuntamientos.

Para poder vender alcohol, los establecimientos deben tener una licencia específica. En cuanto a la fabricación, existe una extensa normativa que abarca desde sanidad, hasta trato de residuos, pasando por seguridad y prevención de riesgos.

Las bebidas con contenido de alcohol cuentan con un impuesto especial, el cual va destinado principalmente a intentar reducir su consumo, así como subsanar el gasto público ocasionado por el mismo. No obstante, estos impuestos son distintos dependiendo del tipo de bebida y de la graduación de la misma.

La cerveza, o mezclas de esta con bebidas no alcohólicas, pagan un impuesto (siempre y cuando el contenido de alcohol sea mayor a un 0,5%) de entre 2,75 y 13,36€ por hectolitro. Análogamente, el vino paga impuesto cuando contiene más de un 1,2% de alcohol, distinguiéndose también entre vinos “tranquilos” y “espumosos”. Destacar que la regulación comunitaria puede establecer un 0% de impuestos, por lo que, en la mayoría de casos, el vino no paga impuestos especiales.

Por su parte, los productos intermediarios (aquellos que teniendo entre un 1,2 y un 22% de alcohol no entran ni en vinos ni en cervezas) pagan 36,65€ por hectolitro de alcohol puro en graduaciones inferiores al 15%, y 61,08€ el resto.

Finalmente, el impuesto sobre el alcohol y bebidas derivadas grava aquellos productos con un porcentaje de alcohol puro mayor al 22%. Pagan 913,28€ de alcohol puro.

Teniendo en cuenta todos los impuestos, la carga fiscal para las bebidas espirituosas es de aproximadamente un 40% (mucho mayor que la de la cerveza o el vino, aspecto que se estudiará más adelante). Esto ha provocado que en los últimos años aumente el consumo de bebidas fermentadas en detrimento de las destiladas.

En conclusión, el estudio de la legislación va a ser un aspecto importante de cara a asegurar la adecuación a la ley y el correcto funcionamiento de la empresa.

(Boe.es, 2016)

2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.1.1. Mercado. Evolución y tendencias.

España es uno de los países con mayor consumo de alcohol del mundo. Según el último informe de la O.M.S., consumimos 11,2 litros de alcohol puro por persona al año, por encima de la media europea (10,9l/año) y mucho más que la media mundial (6,2 litros por persona al año). Concretamente, estamos dentro de los 30 países que más alcohol consumen (ver anexo 1). No obstante, el consumo ha disminuido en casi un litro per cápita en el último lustro.

Tradicionalmente, España ha sido un país consumidor de vino. No obstante, a partir de los 80 el consumo del mismo comenzó a disminuir a favor de la cerveza, actual bebida alcohólica más consumida en el país.

En el año 2015 en España se consumieron 3538 millones de litros de cerveza (Viñas, cincodias.com, 2016). No se han obtenido datos del consumo de vino en 2015, pero sí de 2014. En concreto, se consumió un total de 732 millones de litros de vino, sumando alimentación y horeca (Vitivinícola, sevi.net, 2015)

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del consumo de alcohol en nuestro país.

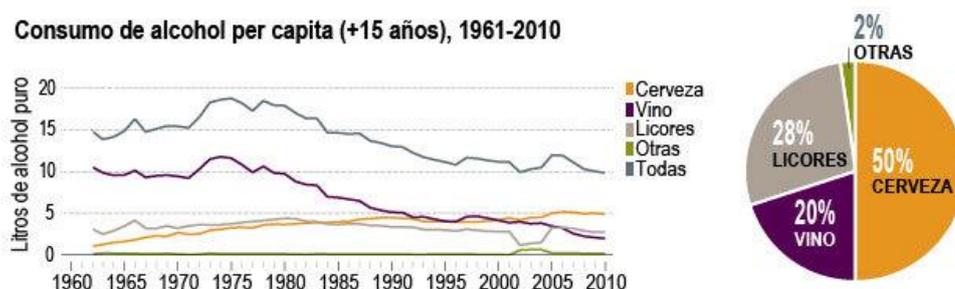


Figura 2. Evolución del consumo de alcohol en España. (Fuente: elmundo.es)

La siguiente gráfica muestra como el consumo de cerveza ha ido sustituyendo al del vino. Destacar que son kg de bebida total por persona al año, no de alcohol puro.

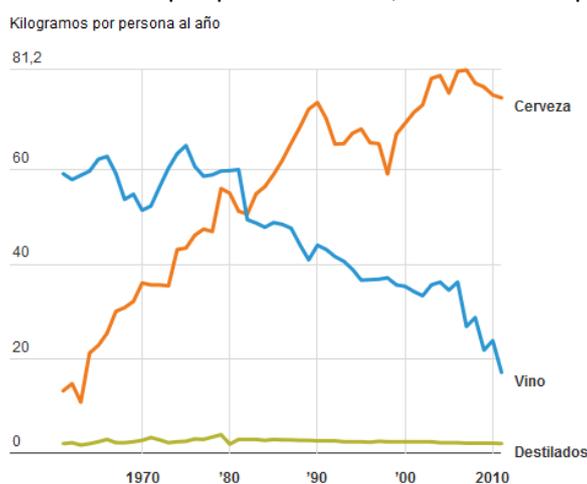


Figura 3. Consumo de cerveza vs vino. (Fuente: elconfidencial.com)

En los últimos años, el consumo de tinto de verano ha aumentado considerablemente. La siguiente gráfica muestra la tendencia positiva en el mismo. No se ha logrado conseguir datos más actualizados, pero de acuerdo con la tendencia, y sin ser demasiado optimistas, es asimilable un consumo superior a los 70 millones de litros en 2016 sólo en alimentación.

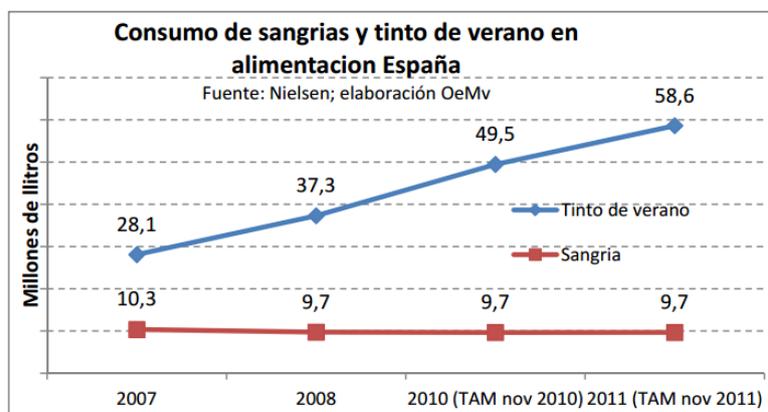


Figura 4. Consumo de sangría y tinto de verano (fuente: OeMv)

El consumo de bebidas frías (espirituosas, cervezas, vinos, agua, bebidas a base de zumo o leche, etc) en el sector HORECA supone el 26% de los litros totales, y el 66,4% del gasto que los españoles destinaron a su consumo. De este conjunto, la cerveza representa el primer lugar con un 36,1% del total. El tinto de verano y la sidra representan un 8,8% de estos productos, mientras su gasto representa el 20,5%.

Las últimas tendencias de consumo muestran que la población, especialmente el público joven, está en búsqueda continua de nuevos sabores y experiencias en cuanto a consumo de bebidas se refiere. Ha aumentado la demanda de sabores afrutados. Por otro lado, también preocupa cada vez más la salud y las consecuencias del consumo de alcohol, por lo que paralelamente a nuevos sabores están surgiendo, cada vez más, nuevos productos bajos en calorías, con menos graduación de alcohol y de origen más natural o elaboración artesana. Como consecuencia de esto, en los últimos años han surgido multitud de microcervecías o pymes dedicadas a la elaboración y distribución de bebidas alcohólicas a pequeña y mediana escala. Las grandes marcas se están dando cuenta de esto y están apostando por productos como versiones premiums de sus cervezas, con ingredientes más naturales y un sabor más elaborado. También destaca la cerveza mezclada con limón, la cual ya comercializan la mayoría de marcas con distintos nombres (Mixta, Sandy, etc).

2.1.2. Segmentación y público objetivo.

Antes de nada, se han estudiado las costumbres de consumo de los diferentes tipos de bebidas alcohólicas a lo largo de la semana.

El agua de valencia estaría incluida dentro del grupo “vinos o cavas”, aunque subjetivamente, ya que el agua de valencia no es un vino ni un cava puro como tal, su consumo guardaría más similitud con los “aperitivos con graduación o “sidras y bebidas regionales”. Así pues, se concluye que la gran mayoría de su consumo se producirá durante los fines de semana.

Se ha segmentado el mercado por edades, sexo, nivel de estudios y clase social (en los anexos se muestran las tablas). Por un lado, se han comparado las tendencias en el consumo de alcohol

a lo largo de la semana de las diferentes generaciones, concluyendo que a mayor edad se realiza un consumo más constante a lo largo de la semana (debido al consumo de vino y cerveza durante las comidas y cenas). Así pues, la edad objetivo está entre 18 y 35 años. En cuanto a sexo, los hombres consumen mayor alcohol que las mujeres. Un 77,3% de los hombres afirman haber consumido alcohol durante el último año, por un 54,2% de las mujeres. Por otro lado, atendiendo a los datos del INE, la frecuencia de consumo de alcohol aumenta a medida que aumenta el nivel de estudios y la clase social.

Las diferencias en cuanto a consumo de alcohol por sexo no son significativas a la hora de establecer el público objetivo, pues el mayor consumo de alcohol por parte de los hombres es contrarrestado por la preferencia de las mujeres por bebidas más suaves, así como por la mayor predisposición de estas a probar nuevos sabores, especialmente aquellos suaves o afrutados.

En conclusión, se define como público objetivo a jóvenes, tanto hombres como mujeres, de entre 20 y 35 años, con estudios superiores y pertenecientes a una clase social media alta.

2.1.3. Competencia y sustitutivos.

El producto principal de la empresa será el agua de valencia, aunque también se introducirán otras bebidas complementarias, siempre de baja graduación alcohólica. Así pues, los principales productos sustitutivos serán la misma agua de valencia, la sangría, el tinto de verano, la cerveza y los vinos espumosos o cócteles de baja graduación.

En cuanto a la competencia, es de especial importancia analizar las principales marcas de los productos sustitutivos.

- **Agua de valencia:** Se ha encontrado una marca que comercializa esta bebida embotellada, Cherubino Valsangiacomo. La comercializa en formato de 75 cl, y es posible encontrarla en tiendas de aeropuertos, así como en los distribuidores El Corte Inglés o Makro. Analizando el producto, por su sabor, presentación e imagen, parece que está destinado a personas en torno a los 50 años, como producto sustitutivo al licor o al vino espumoso de toda la vida. Destaca especialmente como bebida para las sobremesas, acompañando a postres. Tiene una graduación alcohólica de 8,5° y su precio va desde 5 a 9,9€ la botella.
El producto a comercializar se diferencia en el target más joven, la apuesta por un sabor más fresco, una imagen más inconformista y dinámica que intenta romper con los convencionalismos. Golden Ice no está destinado al consumo como licor, sino más como bebida refrescante y principal.
No se han obtenido datos del consumo de agua de Valencia al ser un producto muy minoritario en el total del mercado. Sin embargo, si se tienen datos del consumo total de espumosos (incluye cava). Se estudia en el apartado “vinos rosados y espumosos”.
- **Tinto de verano:** Podría decirse que es el principal competidor de nuestro producto. Con una graduación alcohólica en torno al 4,5%, se presenta mayoritariamente en formatos de 1,5l, aunque algunas marcas han optado por formatos más pequeños, como botellines de 27,5cl y latas de 33cl. Los precios para el formato grande oscilan entre 80 céntimos y 1,8€. Por su parte, las marcas que tiene formatos más pequeños los venden a partir de 60 céntimos.
Con un consumo anual en torno a los 90 millones de litros (calculado en base a que el tinto de verano supone en torno al 12% del consumo total de vino según la consultora Nielsen), las principales marcas son: Sandevid, La Casera, Don Simón y Tintopía. Sandevid y La Casera son las que mayor amenaza suponen. Ambas están destinadas a un público joven, dinámico

e inconformista. Ambas cuentan con formato de 27,5cl y de 33cl y apuestan por fuertes campañas de marketing en las redes sociales. Por su parte, Tintopía es elegida como la de mejor sabor y Don Simón destaca entre un público más tradicional, por su precio y por la fama de su marca. Ninguna de ellas cuenta con formato pequeño. No son muy preocupantes en el aspecto en que una se diferencia en el buen sabor a bajo precio, y el público que se decante por el agua de valencia frente al tinto de verano no es muy susceptible a las diferencias de sabor en este. La otra, se diferencia en su precio y es enfocada a un público más maduro.

- **Sangría:** Junto al tinto de verano, el principal sustitutivo del agua de valencia. Las principales marcas de sangría embotellada son las ya comentadas en el apartado de tintos de verano, con la misma diferenciación entre ellas. Los precios son similares al tinto de verano, si acaso ligeramente inferiores. La graduación es algo superior, en torno a 8°. Por otro lado, también hay mucha costumbre de realizar sangrías caseras en las reuniones sociales, costumbre de la que será difícil captar consumidores, siendo la imagen de marca el aspecto más importante para ello.

Aualmente se consumen casi 10 millones de litros de sangría en alimentación.

- **Vinos rosados o espumosos:** El agua de valencia puede sustituir a los mismos en cenas o reuniones sociales. Con una graduación alcohólica en torno a los 12°, no destacan especialmente las marcas (aunque hay algunas como Peñascal bastante populares), por lo que con una buena imagen de marca podremos captar consumidores de estos. Tienen gran oscilación de precios, siendo el precio medio de 5,21€ el litro.

El consumo de vino en España fue en 2015 de 732 millones de litros. Los espumosos, incluyendo el cava, con DOP (Denominación de Origen Protegido) representan un 6,2% del total, es decir, unos 45 millones de litros. Por otro lado, el consumo de vinos sin DOP es el 48,6% (355 millones de litros). Considerando la misma proporción de espumosos, un 6,2%, se consumen anualmente en torno a 22 millones de litros. Por tanto, se estima un consumo total de vinos rosados y espumosos (incluyendo cava) de unos 67 millones de litros.

- **Cerveza:** De forma análoga a los espumosos, la cerveza puede ser uno de los productos que pierda consumiciones a favor del agua de valencia. Las cervezas más comerciales tienen una graduación alcohólica en torno a 5°, aunque las hay más fuertes. Destaca una variedad cada vez más consumida, la cerveza con limón, comercializada ya por las principales empresas cerveceras. Tiene una graduación menor y un sabor más ligero y fresco. El agua de valencia podría robar consumidores a la cerveza, especialmente entre aquellos no tan fanáticos de la misma, que pueden preferir nuevos sabores.

El consumo de cerveza en España en 2015 fue de 3538 millones de litros. El precio medio es de 4,35€/litro.

- **Sidra:** La sidra también es uno de los principales competidores del agua de Valencia. Con un consumo anual total en torno a 60 millones de litros, se divide en sidra natural y sidra espumosa. Tradicionalmente ha sido un producto estacional y concentrado principalmente en Asturias y el norte de España, con gran porcentaje de su uso a modo de celebraciones. No obstante, se está intentando aumentar su consumo en barra y posicionarlo más como bebida refrescante y de acompañamiento de comidas, compitiendo con la cerveza y el vino. Se está apostando también por formatos de 33cl para fomentar su consumo individual. El precio medio de la sidra es de 1,67€/litro.

- **Aperitivos o cócteles de baja graduación:** Suelen ser consumidos fuera de las comidas, principalmente en reuniones sociales y fuera de casa. Destacan los vermouths, el brandy, los bitters y los licores de frutas, o algunos cócteles como el mojito, la caipirinha, el daiquiri o la margarita. En los primeros si es más importante la imagen de marca, destacando algunas como Martini o Malibú. En los cócteles, no es tan importante la marca, pues en su mayoría son elaborados al momento. Estas bebidas están enfocadas en su mayoría a gente de unos 40 años, aunque es cierto que también tienen consumidores entre nuestro público objetivo. En 2015 se consumieron 58 millones de litros de bebidas espirituosas, con precio medio de 33,03€/litro, aunque muy heterogéneo.

2.1.4. Barreras de entrada y de salida.

El sector de las bebidas alcohólicas está caracterizado por unos altos costes fijos en las estructuras productivas, debido principalmente a la gran inversión necesaria para el comienzo de la actividad y a los costes de mantenimiento. Otra importante barrera de entrada es la economía de escala a la hora de intentar competir en precio con los grandes productores. Las grandes y optimizadas instalaciones de las principales marcas les permite competir en costes. El acceso a los canales de distribución también constituye una barrera de entrada. La distribución en el canal horeca (hostelería, restauración y catering) se lleva a cabo a través de distribuidores de marcas ya asentadas. Por su parte, la distribución en grandes supermercados es difícil de conseguir, pues el potencial consumo del producto apenas tiene relevancia en la facturación total de los mismos. Otra barrera de entrada es la cantidad de restricciones gubernamentales y administrativas, pues al tratarse de un producto para el consumo requiere un exhaustivo control de higiene y seguridad alimentaria. Finalmente, es también una barrera de entrada la imagen de marca, pues las empresas actuales ya están establecidas y tienen grandes presupuestos para sus campañas publicitarias.

Por otro lado, las principales barreras de salida son económicas: la venta de todos los activos productivos. También puede dificultar la salida del mercado la existencia de contratos con proveedores o distribuidores.

2.1.5. Las 5 fuerzas de Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que proporciona una idea del atractivo de una industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidades. Las cinco fuerzas a estudiar son: clientes, competencia en el mercado, proveedores, productos sustitutivos y la amenaza de nuevos competidores.

- **Poder de negociación de los clientes.**

Está claro que el consumidor siempre tiene la decisión final, pero el caso de las bebidas es especialmente importante el papel de los distribuidores, pues son los que ponen a disposición del consumidor una serie de productos entre los que este elige. Tradicionalmente, las bebidas han sido comercializadas por dos canales, el canal horeca (hostelería, restauración y catering) y el canal alimentación (supermercados, hipermercados y pequeños comercios). No obstante, se tiene que estudiar también la posibilidad del e-commerce, pues es un medio de distribución cada vez más en auge:

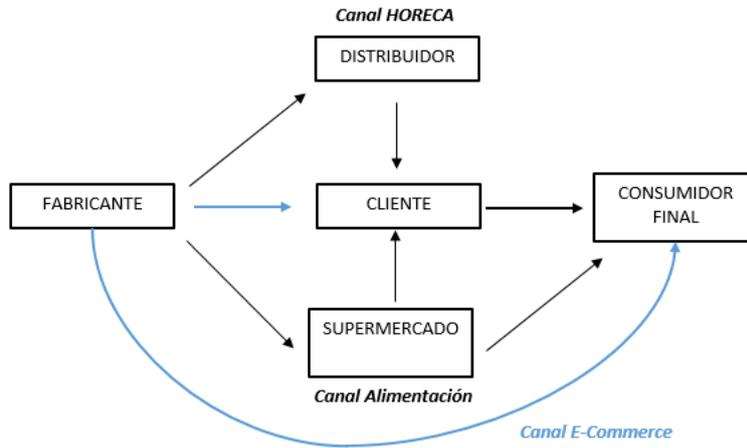


Figura 5. Canales de distribución de las bebidas.

En el canal HORECA, hay gran cantidad tanto de bares, hoteles, restaurantes y empresas de catering, como de empresas distribuidoras. Así pues, el poder negociador de estos individualmente es pequeño. Sin embargo, al ser una empresa nueva, no tienen presión para vender nuestros productos, por lo que tanto la empresa productora (nosotros) como el distribuidor estará en igualdad de condiciones en la negociación.

A diferencia del canal HORECA, en el sector alimentación, los distribuidores tienen un gran poder de negociación, pues mientras pueden significar un gran porcentaje de las ventas de nuestros productos, estos no afectan significativamente a sus resultados. Esto significa que dichos comerciantes podrán imponer sus condiciones.

Actualmente, el canal HORECA es el principal medio de distribución de cerveza, con un 52%. En el vino y cava, supone un 37% de las ventas. Por su parte un 58% de las bebidas alcohólicas de alta graduación son vendidas en dicho canal. Por tanto, nos hacemos una idea de que aproximadamente la mitad de las ventas serán a través de este canal.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

Las principales materias primas serán botellas, tapones y otros materiales de packaging, azúcar, zumo y cava.

El poder de negociación de las empresas suministradoras de material de packaging o azúcar es muy bajo, debido a que hay varias empresas ofreciendo lo mismo, lo que permitiría cambiar de proveedor sin grandes repercusiones en el coste o la calidad del producto. En cuanto al zumo, es una materia prima que afecta directamente al precio y calidad de la bebida, aunque también es cierto que hay varias empresas, y sobre todo en la comunidad valenciana, que ofrecen zumo de calidad a unos precios similares (Zuvamesa, Zumos Palma, etc). Por último, el proveedor de cava será un socio clave para la empresa, pues, aunque hay varias empresas que lo elaboran, la calidad, el sabor o el precio varía mucho de unas a otras. Por tanto, el poder negociador del mismo será bastante elevado. A fin de reducir dicho poder negociador de los proveedores, se va a realizar una mezcla de varios de ellos, obteniendo un producto con unas características de color, acidez y sabor determinadas, de forma que no afecte tanto la eliminación de alguno de ellos, pudiendo obtener resultados similares mediante la mezcla de los otros.

- **Productos sustitutos.**

Los principales productos sustitutos del agua de Valencia son el tinto de verano, la cerveza, la sangría y la sidra. En menor medida, espumosos y aperitivos de baja graduación. También

hay que tener en cuenta los refrescos carbonatados o los zumos, aunque estos ya de forma residual.

A fin de captar clientes de las diferentes bebidas consumidas actualmente, es importante contar con una buena imagen de marca y saber transmitírsela al público objetivo. Hay que transmitir que el agua de Valencia, a pesar de contener alcohol, es una bebida saludable, hecha a base de zumo y cava. El cava es un gran antioxidante, al igual que el zumo de naranja, que también es un gran proveedor de vitamina C. Será importante incidir en el carácter valenciano de la marca, vendiéndolo como una tradición y parte del estilo de vida mediterráneo.

- **Competencia en el mercado.**

Esta fuerza de Porter surge de la voluntad de todas las empresas de alcanzar una posición privilegiada en el mercado, lo que viene marcado por la competencia con las demás. Existen varias formas de competir, como pueden ser en precios, en marketing, en innovación o calidad del producto. Competir en precios es poco beneficioso para las empresas ya que afecta negativamente a sus beneficios.

La rivalidad entre los competidores se intensifica si hay un elevado número de ellos, un crecimiento lento de la industria, elevados costes fijos o falta de diferenciación. En las bebidas alcohólicas de baja graduación, hay una competencia intensa, pues por un lado hay mucha variedad de productos, y por otro, varias marcas productoras, aunque muchas de ellas pertenecen a los mismos grupos empresariales. Sin embargo, al ser el agua de Valencia una bebida minoritaria solo existe una marca que comercialice agua de Valencia, y el target es completamente distinto al nuestro, aunque esto pueden cambiarlo en cualquier momento. Otras competencias directas son la cerveza y el tinto de verano. En ambos productos hay un oligopolio a cargo de tres o cuatro marcas. Así pues, la clave para hacerse un hueco en el mercado es la diferenciación. Ofrecer un producto distinto, de calidad palpable por el consumidor, con una imagen de marca definida y valorada por la gente.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Como se ha estudiado anteriormente, el sector productor de bebidas alcohólicas tiene altas barreras de entrada, como son la inversión necesaria, la economía de escala o los requerimientos administrativos. Así pues, es relativamente difícil que entren nuevos competidores. Sin embargo, esto no impide que alguno de los numerosos fabricantes de cava, vino u otras bebidas alcohólicas ya establecido, decida entrar en el mercado, pues ya tendría superadas las principales barreras. Por tanto, se vuelve a reincidir en la importancia de la marca y la necesidad de fidelizar a los clientes.

2.1.6. Tamaño de mercado y potencial de demanda.

Para calcular el tamaño de mercado, se va a considerar que el agua de Valencia guarda cierta similitud con la sidra en cuanto a patrones de consumo se refiere. En primer lugar, se va a calcular el tamaño del público objetivo, y posteriormente se va a multiplicar por un consumo similar al de la sidra.

En España, la sidra tiene un consumo medio de 1,6 litros per cápita anuales. Sin embargo, hay que destacar que al ser una bebida regional la mayor parte de este consumo proviene de su región de origen, situándose el consumo medio en Asturias entre 50 y 55 litros por persona al año (Elcomercio.es, 2016).

Así pues, se calculará el tamaño del público objetivo en la comunidad valenciana, considerando un consumo regional similar al de la sidra en España (50 litros per cápita al año), y despreciando el posible consumo del resto de la población no incluida en el público objetivo.

El público objetivo se ha definido como jóvenes (de hasta 35 años) con estudios superiores y pertenecientes a una clase social media alta.

La siguiente tabla (INE, 2012) muestra la población mayor de 15 años segregada por clase social (en miles de personas). Se distinguen las siguientes clases sociales:

- **I:** Directores/as y gerentes de establecimientos de 10 o más asalariados/as y profesionales tradicionalmente asociados/as a licenciaturas universitarias
- **II:** Directores/as y gerentes de establecimientos de menos de 10 asalariados/as, profesionales tradicionalmente asociados/as a diplomaturas universitarias y otros/as profesionales de apoyo técnico. Deportistas y artistas
- **III:** Ocupaciones intermedias y trabajadores/as por cuenta propia
- **IV:** Supervisores/as y trabajadores/as en ocupaciones técnicas cualificadas
- **V:** Trabajadores/as cualificados/as del sector primario y otros/as trabajadores/as semicualificados/as
- **VI:** Trabajadores/as no cualificados/as

Miles de personas	Total
Total	38.726,90
I	4.111,40
II	2.830,10
III	6.885,70
IV	5.772,60
V	12.360,20
VI	5.718,00
No consta	1.048,90

Tabla 1. Clases sociales. Población de 15 años y más(INE,2012)

A efectos de calcular el tamaño de mercado, se consideran las clases sociales de I a IV. Son 19.599.800 personas, que suponen un 50,51% del total de la población mayor de 15 años.

Diamond Spirits tiene previsto centrarse en el mercado valenciano. En la comunidad valenciana hay un total de 880.590 personas en la edad objetivo. Y, como la clase social objetiva representa el 50,51% de la población, el público objetivo se queda en 444.786 personas.

Así pues, logrando un patrón de consumo similar al de la sidra en Asturias, el consumo potencial de agua de Valencia en la comunidad valenciana es de:

$444.786 * 50 = 22.239.300$ litros. A un precio estimativo de 5,21€/l, (precio medio de mercado) queda un tamaño de mercado potencial valorado en 115.866.753 €

Sin embargo, es muy optimista pensar que se va a lograr un consumo similar al de un producto tan arraigado como la sidra en Asturias. Así pues, se estima que el consumo total puede ser de un 50%, quedándose un tamaño de mercado de 11.119.700 litros.

Además, es prácticamente imposible que Golden Ice acapare todo el mercado de agua de Valencia en la comunidad, por lo que se le asigna una cuota potencial de mercado del 20%, quedando el 80% restante dividido entre otras posibles marcas y el agua de Valencia elaborado artesanalmente. Esto deja la demanda potencial de Golden Ice en:

$$22.239.300 * 0,5 * 02 = 2.223.930.$$

2.223.930 litros, que a un precio medio de 5,21€/l suponen 11.586.675 €

Es decir:

	Litros	Valor (€)
Tamaño de mercado	11.119.700	57.933.634
Demanda potencial	2.223.940	11.586.727

Tabla 2. Tamaño de mercado y cuota de demanda potencial

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta muy útil para la toma de decisiones estratégicas, pues informa de las ventajas competitivas que tiene una empresa, determinando así la estrategia más adecuada a seguir en función de las características propias y las del mercado en que se mueve.

Así pues, estudia la situación interna de la empresa (Debilidades y Fortalezas) y la del mercado en que se encuentra (Amenazas y Oportunidades)

<i>Análisis Interno</i>	<i>Análisis Externo</i>
DEBILIDADES	AMENAZAS
Presupuesto limitado Desconocimiento del proceso productivo detallado Empresa nueva, desconocida inicialmente Coste de fabricación mayor al de algunos productos sustitutivos	Posible venta del mismo producto por parte de grandes empresas o proveedores con mayor presupuesto y/o conocimiento del mercado Negociación difícil con cliente al ser una empresa desconocida Oligopolio de las grandes marcas en el mercado
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Imagen de marca creada desde cero de acuerdo a lo que busca el público objetivo Conocimiento de los gustos del cliente El sabor se adapta a las nuevas tendencias Conocimiento de proveedores El agua de Valencia sería el producto estrella, a diferencia de para los posibles competidores, que sería simplemente una referencia más en su catálogo	Cultura mediterránea: Las reuniones sociales en terrazas y bares son una costumbre muy arraigada en España Aumento de la demanda por nuevos sabores Auge de empresas micro en el sector, como microcervecías o microdestilerías Agua de Valencia es un producto arraigado en la comunidad, pero todavía no ha sido explotado comercialmente El precio superior del producto puede ayudar a proyectar esa imagen de exclusividad que pretende dar la marca El mercado relativamente pequeño hace que pueda no ser interesante para las grandes empresas.

Figura 6. Matriz DAFO

3.2. DIAGNÓSTICO

Es un mercado con altas barreras de entrada debido a los costes de fabricación y al poco poder de negociación con distribuidores, que pueden no estar interesados en vender agua de Valencia. Además, existe el riesgo de que las grandes marcas saquen al mercado su propia agua de Valencia embotellada. En ese caso, Diamond Spirits debería optar por reforzar todavía más su imagen de marca, aprovechando para posicionarse como empresa creadora de tendencias.

A fin de proteger la marca frente a grandes empresas, se deben estudiar varias medidas. La primera es el precio, el cual deberá ser ligeramente mayor al de los productos sustitutos, denotando así una imagen de exclusividad y no entrando en guerras de precios en las que sería imposible competir con los oligopolios del sector. Otra medida puede ser centrarse en el mercado valenciano, conformándose con un tamaño de ventas relativamente pequeño para las grandes marcas de bebidas, suponiendo un coste de oportunidad elevado para las posibles ganancias que podrían obtener. También sería interesante poder elegir convenientemente los locales en los que se venderá la bebida, seleccionando locales con unas características determinadas y ofrecerle buenas condiciones a fin de garantizar la presencia en los mismos. Esto ayudaría a establecer esa imagen de exclusividad que se busca. El hecho de centrarnos en un nicho actuaría como barrera protectora frente a grandes empresas, pues el coste de oportunidad sería alto para el bajo aumento de ingresos que supondría en sus cifras totales.

No obstante, sería interesante contar con una tienda electrónica, permitiendo así a los consumidores disfrutar de la bebida en sus hogares.

CAPÍTULO 4. MODELO DE NEGOCIO

4.1. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Para describir el modelo de negocio, se ha empleado el lienzo Canvas (Figura 9)

Básicamente, el modelo de negocio podría resumirse de la siguiente forma:

Diamond Spirits es una empresa destinada a jóvenes menores de 35 años, con estudios medios o superiores y pertenecientes a una clase social media alta. La empresa no solo ofrece bebidas alcohólicas de baja graduación, novedosas en el mercado y adaptadas a las nuevas tendencias y gustos. Ofrece además una diferenciación, una imagen de exclusividad y la sensación de pertenecer a un grupo de gente con una actitud determinada.

Las ventas se llevarán a cabo mediante el canal HORECA y una tienda electrónica. La empresa pretende tener una relación muy estrecha con los clientes, mediante el uso intensivo de las redes sociales, la realización de eventos de masas unido a constantes promociones. Así pues, los ingresos se obtendrán de las ventas de sus bebidas y de productos de merchandising.

Las actividades clave de la empresa son en primer lugar obviamente la producción. Sin elaborar un producto de calidad es imposible todo lo demás. No solo eso, sino que es crítico también el poder hacerlo reduciendo el máximo posible los costes, eliminando actividades o costes que no aporten valor añadido al cliente. Como parte de esta reducción de costes hay que tener en cuenta principalmente la logística, pues es primordial definir correctamente la cadena de suministro, no solo porque permite reducir costes considerablemente sino porque una rápida distribución puede suponer una gran diferencia en el trato al cliente.

Los recursos clave de la empresa serán el local y la maquinaria empleada para elaborar sus productos, y la imagen proyectada, es decir, el branding y todo lo que ello engloba: logotipo, imagen de marca, página web y perfil en redes sociales...Es clave ofrecer la imagen deseada para poder aumentar la demanda y conseguir nuevos contratos comerciales. Como parte de esos recursos clave, lo son las relaciones con los diferentes socios comerciales, tanto proveedores, que suministrarán un producto de calidad a buen precio, como distribuidores, que permiten comercializar la bebida con un buen nivel de atención. Destacan también posibles acuerdos con empresas que puedan ayudar a promocionar la marca (discotecas, eventos, marcas de ropa, agencias de viaje, ...)

Por último, los costes se dividirán en fijos y variables. Entre los costes fijos destacan en alquiler del local y el pago de suministros, la amortización de la maquinaria o los sueldos. Como variables, las materias primas, el transporte, el coste de mantenimiento de stock y la publicidad.

CAPÍTULO 5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

5.1. TIPOLOGÍA

Diamond Spirits Drinks será una Sociedad Limitada. Esta forma legal implica una aportación de capital inicial social no inferior a 3.005,06€, debiendo ser desembolsados desde el origen. La principal ventaja de esta forma jurídica es que los socios no responden con su patrimonio personal, sino únicamente con el aportado a la empresa.

5.2. NATURALEZA, ACTIVIDAD Y SECTOR EMPRESARIAL

La empresa se dedicará a la fabricación, comercialización y venta de bebidas alcohólicas. Esta actividad pertenece a la clave 30 del Régimen General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos (RGSEAA), el cual tiene una serie de normas relativas a alimentos, estimulantes y bebidas, utensilios y enseres de uso doméstico. Al mismo tiempo, es una empresa relacionada con el sector vinícola y agrícola, al emplear como materias primas productos de dichos sectores.

En cuanto a la clasificación de Niza, que sirve para clasificar la actividad de las marcas, pertenece a la actividad 33 (bebidas alcohólicas excepto cerveza)

5.3. NORMATIVA

En la Unión Europea, las bebidas espirituosas se regulan por el Reglamento (CE) nº 110/2008 del Parlamento Europeo y del Consejo, del que se deroga el Reglamento (CEE) nº 1576/89 del Consejo. No obstante, este reglamento dice que, al aplicar una política de calidad en relación con la producción, designación, presentación y etiquetado de las bebidas elaboradas en su propio territorio, los estados miembros pueden adoptar medidas más estrictas que las establecidas en el mismo

En el ámbito nacional, existían numerosos decretos sobre la elaboración de diferentes bebidas alcohólicas. Se definió, por tanto, en 2014, un nuevo decreto que deroga todos los anteriores y sirve como complemento al reglamento europeo. Se trata del Real Decreto 164/2014, del 14 de marzo. Establece así normas complementarias para la producción, designación, presentación y etiquetado de bebidas espirituosas.

En resumen, la elaboración de bebidas alcohólicas se rige bajo la normativa general de industria, añadiendo además la legislación concreta. Es decir, para empezar, debe cumplir toda la normativa de seguridad y prevención de riesgos. Por otro lado, la empresa debe superar una inspección técnica sanitaria, en la que se comprobará por un lado que el producto no sea nocivo para el consumo, y que cumpla las características para ser catalogado en una familia de bebidas espirituosas en concreto. Finalmente, hay un registro ambiental, en el que se miden las emisiones contaminantes a la atmósfera y se examinan los envases y las máquinas y

herramientas de la planta, comprobando si está todo homologado y no es perjudicial para el medio ambiente.

CAPÍTULO 6. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

6.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO

El producto a comercializar es una bebida basada en el popular coctel denominado Agua de Valencia, el cual se prepara a partir de zumo de naranja, cava, ginebra o vodka y azúcar. Para conservar una baja graduación (en torno a 5º) y adaptarse a las necesidades, llevará zumo de naranja, cava, agua y algún tipo de edulcorante, así como los conservantes necesarios. Se pretende que sea una bebida muy refrescante, con un sabor ligero y afrutado, perfecta tanto para tomar a modo de refresco como parte de un coctel combinado con bebidas destiladas como la ginebra o el vodka.

Al producto se le ha dado el nombre comercial de “Golden Ice”. Por un lado, “Golden” hace referencia a su tonalidad a la vez que denota cierto lujo, recordando al oro. Por otro, el término “Ice” da una imagen de frescor.

Más adelante, a medida que la empresa vaya estableciéndose en el mercado, se tiene previsto sacar al mercado otros productos similares: bebidas de baja graduación alcohólica, derivados de vino o similares, con sabor fresco y afrutado.

6.2. NECESIDAD QUE SATISFACE

Golden Ice satisface una necesidad de los consumidores, que demandan productos de baja graduación alcohólica y sabores nuevos. También están en auge la demanda por productos elaborados de forma más artesanal y a base de elementos naturales. Otra necesidad que se intenta satisfacer es la de ostentación. El público objetivo da mucha importancia a las marcas, buscando aquellas con las que se sienta identificado, destacando las que proyectan una imagen diferenciada y de status.

El agua de Valencia es un producto típico en la comunidad valenciana, pero que tradicionalmente es elaborado en el momento, siendo elaborado por los propios consumidores. Paralelamente, productos como el tinto de verano, la sidra o las cervezas aromatizadas están experimentando un gran auge en su demanda. Las marcas además apuestan con fuerza por el formato de envase de 33cl, pues permite consumirlo, aunque nadie más quiera, sin tener que pedir una botella de 1l y guardar lo que sobre. Así pues, en un principio la bebida irá envasada en formato de 33 cl, de forma que permita y fomente el consumo individual. No obstante, a medida que se popularice la marca, se estudiaría la posibilidad de sacar al mercado formatos mayores, ya sean de 75 cl o de 1 litro.

6.3. DIFERENCIACIÓN

El agua de Valencia es de por sí un producto diferente al resto de bebidas alcohólicas comercializadas. No es un producto muy famoso, siendo la mayoría de su consumo en la zona levantina. Además, no está prácticamente explotado comercialmente, más allá de los bares o terrazas que lo elaboran de forma casera, y una marca (Cherubino Valsangiacomo), que de momento está destinada a un target y unos hábitos de consumo distintos.

El producto pretende diferenciarse mediante la imagen, así como el sabor y sus características de graduación, pues estará posicionado entre un refresco o cerveza y una copa tradicional. Sus características le permiten ser una bebida muy versátil, válida para todo tipo de ocasiones. En cuanto a la imagen, de acuerdo al público objetivo definido, Golden Ice debe aportar sensación de calidad, así como cierta exclusividad. Su “early adopter” es un joven preocupado por su imagen y reputación social, que se preocupa por su salud, y que pretende diferenciarse con lo que bebe, así como demostrar cierto estatus. Es un gran consumidor de las redes sociales, lo que sin duda ayudará a la popularización de la marca

6.4. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

Debido a que está basada en la receta del popular coctel valenciano, la empresa empezará su actividad comercial por la zona de Valencia. Como ya se ha comentado, se busca una imagen de marca determinada, por lo que se empezará negociando con los restaurantes y terrazas de moda, de forma que sirva como promoción del producto, que se relacionará con dichos locales adquiriendo así una imagen diferenciada. Es importante que la gente aprecie la calidad del producto y lo relacione con un status determinado, que es el que busca proyectar el potencial consumidor, o al menos los early adopters. Posteriormente, se intentará ir ampliando la red comercial por los diferentes restaurantes y discotecas que cumplan con la imagen buscada por la empresa (aunque se venda el producto en otros locales, es importante estar presente en aquellos frecuentados por el público objetivo). Esto, junto a una activa participación en las redes sociales, buscará que la marca sea conocida por el grueso de la población. Cabe destacar que, de acuerdo a la imagen que se busca, el objetivo no es vender el máximo número de botellas, sino establecer una serie de relaciones estrechas con distribuidores y locales que permitan afianzarnos como marca en el sector. Esto serviría también como protección frente a las grandes distribuidoras de bebidas, pues se trata de un volumen de ventas muy bajo comparado con sus cifras de negocio, por lo que el coste de oportunidad de producir una bebida similar puede resultarles bastante elevado.

Por otro lado, la imagen de exclusividad a transmitir permite una política de precios más elevada, aumentando así los márgenes de beneficio.

CAPÍTULO 7. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

7.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

- **Misión:**
Ofrecer productos de calidad, novedosos en el mercado, que vayan más allá de ser una bebida refrescante, sirviendo también como fuente de inspiración hacia una actitud determinada ante la vida.
- **Visión:**
Ser una organización de rápido crecimiento, enfocada en la búsqueda continua de la excelencia y la innovación, con una estrecha relación con el cliente, sirviendo de referencia a todos los jóvenes inconformistas con el mundo que los rodea.
- **Valores:**
 - *Optimismo:* Afrontar cualquier situación con una mentalidad positiva.
 - *Valentía:* Determinación para enfrentarse a situaciones arriesgadas o difíciles.
 - *Entusiasmo:* Exaltación y excitación del ánimo por algo que causa interés, admiración o placer.
 - *Inconformismo:* Actitud de aquel que no se conforma fácilmente con una circunstancia determinada.
 - *“Carpe Diem”:* Disfrutar el momento. La vida es muy corta como para desaprovecharla.
 - *Confianza:* Entendida tanto como seguridad en uno mismo, como en transmitirla a los demás, relacionada así con la coherencia.
 - *Coherencia:* Actuar en consecuencia a tus ideas o a lo que expresas.

7.2. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

- Desarrollar una empresa que explote el nicho de mercado detectado, diferenciándose de los productos sustitutivos y la posible competencia mediante la innovación, el branding y la relación con el cliente.
- Lograr un 1% de la demanda potencial el primer año de actividad.
- Lograr un 3% de la demanda potencial el segundo año.
- Lograr un 10% de la potencial demanda el tercer año.
- Sacar al mercado otra bebida innovadora durante el quinto año.
- Lograr un 30% de la demanda potencial en el décimo año.
- Mantener un crecimiento constante en los 10 próximos años, que permita a Diamond Spirits establecerse en el mercado como una empresa reconocida y valorada tanto por los clientes, como por las empresas socias y los competidores.

7.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Las estrategias competitivas son aquellas que definen las acciones a emprender para maximizar las posibilidades de éxito de la empresa, mejorando su posición en el mercado. Las estrategias incluyen movimientos ofensivos y defensivos, para contrarrestar las acciones de la competencia, modificar los recursos para mejorar la posición en el mercado a largo plazo y responder a las condiciones predominantes del mercado.

Porter diferenció las estrategias competitivas en:

- Liderazgo en costes: ofrecer el precio más bajo del mercado, o la relación calidad-precio más alta, permitiendo atraer a un mayor número de clientes.
- Diferenciación: Conseguir que los clientes tengan un concepto diferente de la empresa. Ofrecer algo que atraiga a los clientes y que te distinga del resto de competidores.
- Enfoque: enfocarse en un nicho o producto determinado.

Así pues, según estos tres tipos de estrategias, se obtiene la siguiente matriz de estrategias posibles:



Figura 8. Estrategias competitivas. Fuente: Asignatura de Dirección Estratégica

La estrategia a llevar a cabo por Diamond Spirits es la de diferenciación enfocada, es decir, centrarse en un pequeño nicho y ofrecer un valor añadido distinto al de la competencia. El principal riesgo de esta estrategia es que más empresas entren al nicho, especialmente si disponen de ventajas competitivas (como sería el caso de las grandes empresas de bebidas, que tienen la ventaja de poder producir a menores costes e invertir enormes sumas de dinero en publicidad)

CAPÍTULO 8. PLAN DE MARKETING

8.1. LAS 4 P DEL MARKETING (PRODUCT, PRICE, PLACE & PROMOTION)

8.1.1. Producto.

Como ya se ha definido, el primer producto a vender es Golden Ice, una bebida basada en el popular cóctel valenciano “agua de Valencia”. Sus ingredientes son cava, zumo de naranja, agua, edulcorantes y conservantes. Irá envasado en botellas de cristal de 33 cl, con un adhesivo con la marca y las especificaciones del mismo. Al contener cava, es importante que la botella proteja al producto de los rayos ultravioleta, por lo que se buscará una botella que cumpla estas características.

8.1.2. Precio.

En el análisis financiero se calcula con exactitud el coste del producto, que solo la materia prima está en torno a 0,55€ la botella de 33cl. Para la definición del precio se va a tener en cuenta:

- Posicionamiento: Ya se ha comentado que el objetivo es transmitir una imagen de calidad y exclusividad. Por tanto, el precio no puede ser bajo.
- Productos sustitutos: Por mucho que Golden Ice sea un producto diferenciado, hay que tener en cuenta el precio de los productos sustitutos, de forma que la diferencia de precio sea asumible para el cliente.

Se va a definir el precio de venta a los distribuidores para que el precio final de venta al cliente nunca sea menor a 2,5€ la botella. Este será el mínimo precio que tendrán que poner los locales para poder sacar beneficio de la venta de Golden Ice. Se ha realizado un sondeo del sector y se ha llegado a la conclusión de que los distribuidores de bebidas añaden un recargo a los productos aproximado del 30%. Esto significa que los locales adquirirán la botella a un precio que será aproximadamente el 130% del coste de Golden Ice a la salida de la fábrica. A fin de que puedan obtener margen de beneficio suficiente para que les interese vender Golden Ice, pero no tanto para que lo hagan por debajo del precio deseado, se ha llegado a la conclusión de que Golden Ice tendrá un coste para el distribuidor de 1,13€/botella. La siguiente tabla presenta una estimación de los costes hasta la llegada al consumidor final:

	Por Botella	Precio acumulado
Coste de materias primas	0,55	0,55
Margen de beneficio	0,58	1,13
Margen de distribuidor	0,35	1,48
Margen del local	1,02	2,5
P.V.P		2,50 €

Tabla 3. Desglose de costes del producto

8.1.3. Place.

Este apartado hace referencia a la distribución del producto. Tras un intenso estudio de métodos de distribución, se ha llegado a la conclusión que lo ideal es negociar con distribuidores locales de bebidas, pues ellos ya cuentan con la confianza del cliente y con experiencia en la promoción de nuevos productos. De esta forma, será más fácil penetrar en el mercado. No obstante, es importante acertar con los distribuidores, eligiendo aquellos que cuenten en su cartera de clientes a los locales deseados por Diamond Spirits. Al principio únicamente se buscarán distribuidores de la zona del Levante, intentando afianzar la empresa en el mercado valenciano.

Por otro lado, se negociará con un operador logístico que se encargue de los pedidos de particulares a través de la web.

Así pues, la siguiente imagen muestra el proceso de distribución de Golden Ice, desde que sale del almacén de la empresa hasta que llega al distribuidor final.

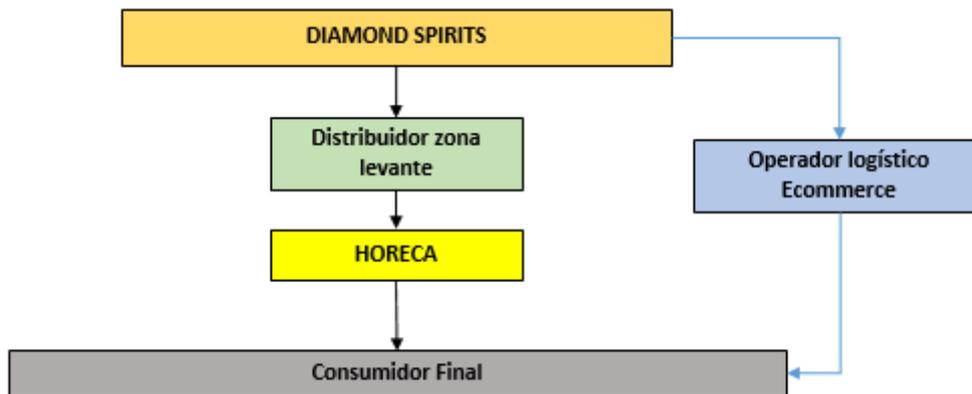


Figura 9. Canales de distribución

8.1.4. Promotion.

En este apartado se trata la publicidad, las medidas que va a llevar a cabo la empresa para penetrar en el mercado y captar la atención del cliente.

La principal fuente de promoción va a ser las redes sociales, especialmente Facebook e Instagram. Aparte de contar con perfiles muy activos, se contratará publicidad en las mismas, intentando llegar al público objetivo. Se realizarán campañas por las redes sociales, ofreciendo descuentos, sorteos de viajes etc entre los participantes que suban fotos con algo de Golden Ice. Se contratará a influencers para que suban fotos consumiendo Golden Ice.

También se ofrecerán descuentos a los locales de especial interés, de forma que les resulte atractivo contar con la bebida en su local, y ayude así a promocionarla. Se otorgarán adhesivos a los locales que vendan Golden Ice, a modo de diferenciación. Además, se regalarán vasos grabados.

Por último, se participará en eventos de masas, ya sea como organizadores o como patrocinadores. Algunos de estos eventos pueden ser desfiles de moda, conciertos o monólogos de humor. También se ofrecerá a algunos locales el realizar promociones en los mismos, con stands y regalos de merchandising de la compañía.

8.2. PREVISIÓN DE VENTAS

En el capítulo 2 se ha calculado que la cuota de mercado potencial para Diamond Spirits es de 2.223.390 litros. El objetivo es llegar al 30% de dicha cifra el décimo año de la empresa.

Período	% de dem.pot	Litros/año	Litros/mes
0 a 6 meses	0,5%	11.120	927
6 meses a un año	4,0%	88.958	7.413
2º año	6,0%	133.436	11.120
3º año	10,0%	222.394	18.533
10º año	30,0%	667.182	55.599

Tabla 4. Estimación de la demanda

8.3. BRANDING

El branding es muy importante de cara a transmitir lo deseado al cliente. Las marcas, cada vez más, son muy importantes, especialmente en productos que optan por una diferenciación. Y, como bien se ha comentado anteriormente, para este proyecto es primordial proyectar una imagen de calidad, exclusividad y diferenciación. A continuación se explica el origen del nombre de la empresa y del producto:

- **Empresa:**

Diamond Spirits Drinks no será una empresa de bebidas cualquiera. Con el nombre se quiere dejar claro que ofrece algo más que eso, ofrece lujo y exclusividad (patente en el “Diamond”) ofrece un espíritu determinado, pues con la “S” final de “Spirits” entre paréntesis se pretende hacer un juego de palabras, de forma que no solo haga referencia a bebidas espirituosas sino también a un espíritu determinado, una actitud “diamante” ante la vida. Se recuerda que el diamante no solo es bello, también duro y resistente. Alguien con una personalidad diamante ve la vida con optimismo, resaltando lo bonito de la misma, y afrontando con valentía y coraje las circunstancias más difíciles.

- **Producto:**

Por su parte, Golden Ice hace referencia a la tonalidad de la bebida, a su vez que recuerda a un elemento muy relacionado con la exclusividad, el oro. Por otro lado, Ice recalca su carácter refrescante. El logo de la bebida seguirá la línea del de la compañía, con letras sobrias y elegantes.

En cuanto a los colores, se emplearán el blanco, negro y dorado. El primero representa la pureza, el segundo la noche y el tercero el lujo. Ambos colores suelen estar relacionados con productos de lujo.

A continuación se muestran los logotipos de Royal Spirit(s) y de Golden Ice:



Figura 10. Logotipo de Royal Spirit(s)



Figura 11. Logotipo de Golden Ice

CAPÍTULO 9. PLAN OPERATIVO

9.1. PROCESO PRODUCTIVO. FLUJOGRAMA

Las materias primas son zumo de naranja, cava, azúcar, agua y conservantes. A fin de que el cliente no detecte cambios en el sabor, textura o color de Golden Ice, se va a trabajar con varios proveedores de cava y zumo, mezclándolos de forma que siempre se obtengan unas características determinadas. Así, ante cualquier problema con un proveedor, se puede seguir elaborando el producto con otra combinación de los otros proveedores. También hay que destacar, que tanto el cava como el zumo y vienen aptos para su consumo, por lo que tras la mezcla no será necesaria pasterización alguna.

El zumo de naranja será suministrado en bidones. Por su parte, con el cava hay que negociar con el proveedor el formato, pues por sus características de elaboración se encuentra en botellas. A fin de reducir costes y riesgos en el transporte, se ha llegado a la conclusión de que la mejor opción es comprarlo ya en bidones, de forma que sea el mismo proveedor el que se encargue de pasarlo de la botella al bidón.

La nave se dividirá en tres zonas: las oficinas, el almacén y la zona de preparación y envasado. A su vez, el almacén estará dividido en dos partes: una para las materias primas y otra para el producto terminado.

El proceso productivo es el siguiente:

El cava y el zumo se reciben y almacenan en el almacén de materias primas. Este almacén seguirá el criterio FIFO, es decir, se consumirán los productos por orden de llegada. Dicho almacén estará dividido en 3 zonas, la del cava, donde se almacenarán los cavas de los distintos proveedores, la del zumo, que se hará lo mismo que con el cava, y la de los sólidos, donde estará el azúcar y demás aditivos.

La planta dispondrá de 3 tanques de preparación. En el tanque 1 se realizará la mezcla de los distintos cavas hasta obtener el deseado para la mezcla. En el tanque 2 se hará lo mismo con el zumo. Posteriormente, se mezclan los líquidos de los tanques 1 y 2 en el 3, donde se añadirá el azúcar y todos los aditivos necesarios. Tras acabar la preparación y realizar los controles de calidad pertinentes, es enfriado y pasa directamente a las llenadoras que embotellan el producto. Al final de la línea de embotellado se almacenarán las botellas por cajas de 24 unidades.

Finalmente, estas cajas se apilan en palets. Cada palet albergará 70 cajas de 24 botellas, distribuidas en 7 alturas. Esto hace un total de 1680 botellas por palet, o lo que es lo mismo, 560 litros.

A continuación, se muestra el flujograma del proceso descrito anteriormente.

Se ha dividido en tres flujogramas para describir tres procesos: la recepción de materias primas, la preparación del producto y la expedición de producto terminado.

• **Recepción de materias primas:**

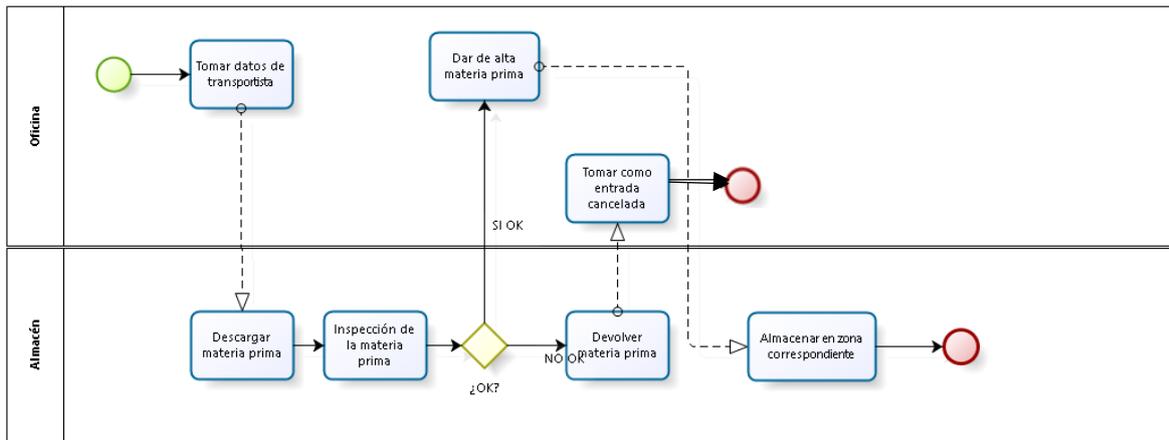


Figura 12. Diagrama de flujo del proceso de recepción de materias primas.

• **Expedición de producto terminado:**

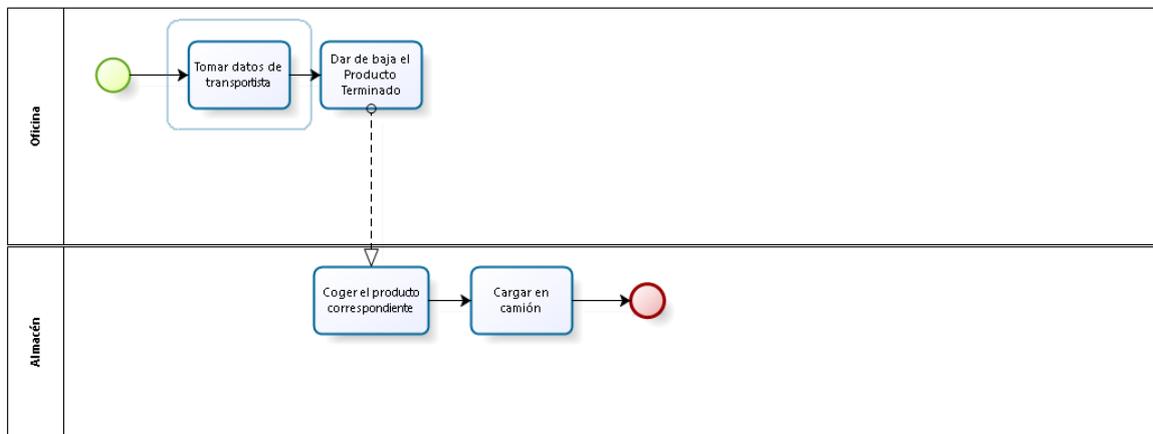


Figura 13. Diagrama de flujo del proceso de expedición de producto terminado.

• **Preparación:**

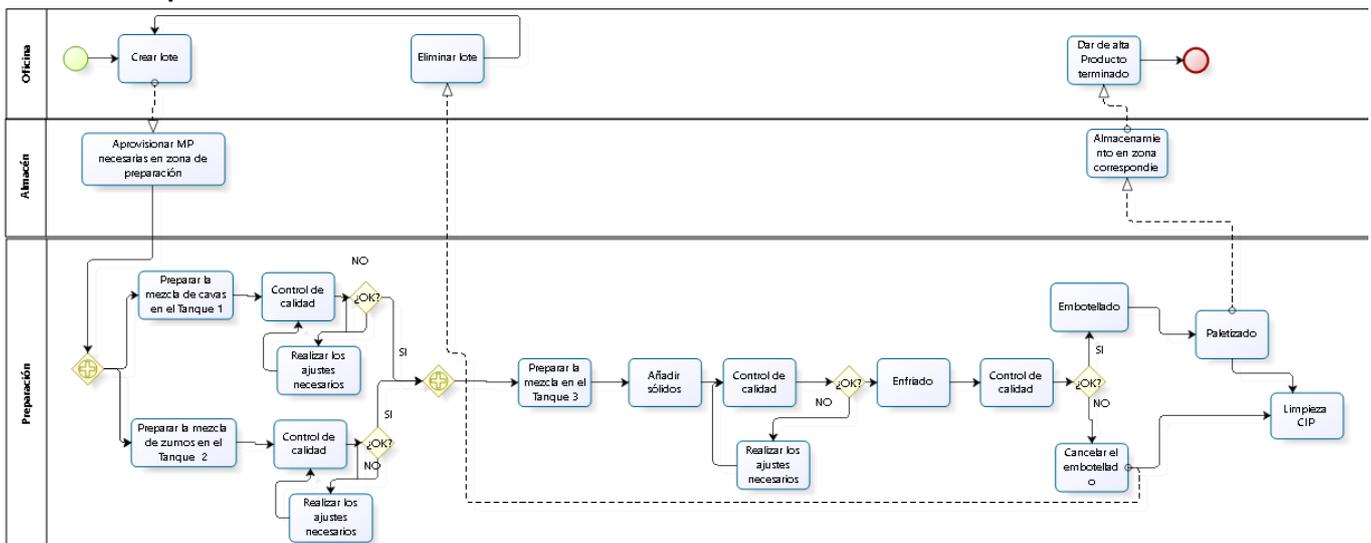


Figura 14. Diagrama de flujo del proceso de preparación del producto

9.2. MAQUINARIA E INSTALACIONES

Se va a diseñar la planta para producir a un solo turno.

Como ya se ha calculado anteriormente, las previsiones de demanda son las siguientes:

Período	% de dem.pot	Litros/año	Litros/mes
0 a 6 meses	0,5%	11.120	927
6 meses a un año	4,0%	88.958	7.413
2º año	6,0%	133.436	11.120
3º año	10,0%	222.394	18.533
10º año	30,0%	667.182	55.599

Tabla 4. Estimación de demanda.

Así pues, para satisfacer la demanda del décimo año, se considera:

55.599 litros /22 días al mes = 2.572 litros/día

Por tanto, se comprarán tanques de 2000 litros, y en caso de cumplirse las estimaciones de demanda se aumentará la mano de obra. Se ha decidido empezar por tanques de 2000 litros en vez de otros más pequeños porque la diferencia de coste no es significativa en comparación al aumento de capacidad que suponen tanques más grandes, y de esta forma ya se dispone de potencial para posibles aumentos o picos de producción. Además, se comprarán también tanques de 200 litros a fin de realizar pruebas de nuevos productos o cambios en la receta.

La siguiente tabla enumera la principal maquinaria necesaria, con precios presupuestados de mercado.

Descripción	Coste (€)
3 Tanques de preparación de 2000L	13.500
3 tanques de preparación de 200L	3.000
3 Bombas de trasvase y tubos de goma alimentaria	7.500
Llenadora-Taponadora-Etiquetadora	32.600
Sistema de limpieza CIP	13.800
Equipo de refrigeración	9.000
Traspaleta mecánica	12.000
Total	91.400

Tabla 5. Maquinaria necesaria.

Se considera un periodo de amortización de la maquinaria de 10 años. Por tanto, la amortización anual es de 9.140€

Las duraciones de las actividades de producción quedan recogidas en la siguiente tabla:

Actividad	Descripción	Duración
1	Preparación Premezcla cava	30 min
2	C.Calidad Premezcla cava	30 min
3	Preparación premezcla zumo	30 min
4	C.Calidad premezcla zumo	30 min
5	Mezcla Cava-Zumo	1h
6	Adición solidos	15 min
7	C.Calidad	30 min
8	Ajuste	15 min
9	C.Calidad	30 min
10	Enfriado	1h
11	C.Calidad	30 min
12	Embotellado	2h
13	Paletizado	1h
14	Limp. CIP	1h

Tabla 6. Duraciones estimadas de las actividades de producción.

Se destaca que las actividades 1-3 y 2-4 son realizadas en paralelo, igual que las 13-14. Se quiere destacar que los tiempos son bastante pesimistas, a fin de dar una holgura y cumplir con las previsiones de producción. Por otro lado, las actividades 8 y 9 no siempre son necesarias (únicamente cuando se detecte alguna desviación en la mezcla y se pueda solventar). En conclusión, cada preparación tiene una duración de entre 7 y 8 horas.

CAPÍTULO 10. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH

10.1. ÁREAS FUNCIONALES Y PERFILES PROFESIONALES

La empresa se divide en 4 áreas funcionales: Administración, Comercial, Producción y Calidad e I+D. A continuación se definen las principales funciones y responsabilidades de cada una de ellas:

- **Administración:**
 - Planificación de la producción.
 - Diseño de métodos de trabajo.
 - Análisis del proceso productivo y propuesta de mejoras.
 - Gestión de stocks y lotes de producción en los sistemas informáticos.
 - Análisis del histórico de datos y desviaciones.
 - Toma de decisiones en base a los datos.
 - Tareas de gerencia en el proceso productivo.
 - Gestión financiera de la empresa.

- **Comercial:**
 - Captación de nuevos clientes y trato a clientes ya establecidos.
 - Negociaciones con proveedores, clientes y distribuidores.
 - Gestión de la imagen de la empresa y del perfil en redes sociales.
 - Organización de campañas publicitarias.
 - Búsqueda de socios estratégicos para la compañía.

- **Producción:**
 - Recepción de materias primas, supervisando que cumplen con las características deseadas.
 - Aprovisionamiento de materias primas en la zona de preparación.
 - Preparación, puesta a punto y supervisión de la maquinaria de la zona de preparación y envasado.
 - Manipulación de la maquinaria en la producción.
 - Mantener la planta en condiciones óptimas de higiene.
 - Asegurar que se realizan las limpiezas CIP necesarias en las máquinas.
 - Expedir el producto terminado a los distribuidores.

- **Calidad e I+D:**
 - Realizar todos los controles de calidad pertinentes para asegurar la homogeneidad, seguridad y calidad de los productos.
 - Llevar a cabo un registro de todos los controles de calidad que se han hecho en las diferentes fases del proceso productivo.
 - Investigar acerca de nuevas tendencias en el mercado, diseñando nuevas posibles recetas de productos.

El primer año, la empresa estará formada por tres personas: el CEO, el operario de calidad y un comercial. Una vez establecida, la empresa contará con cuatro empleados:

- **Administrador/CEO:** Responsable de las labores de gerencia. Establecimiento de objetivos y definición de estrategias. Se encargará de los trámites legales, licencias, contratos y temas financieros de la empresa, así como de realizar labores comerciales tales como captación de clientes, establecer relaciones con empresas y actos de promoción de la empresa. También es responsabilidad suya la definición y supervisión de los métodos de trabajo. Debe de tener una sólida formación en competencias importantes para la dirección de empresas, tales como finanzas, legislación básica, marketing y conocimientos de optimización de procesos. Además, debe de ser extrovertido, optimista y tener autoconfianza, poder de convicción y habilidad de negociación.
- **Comercial:** Su función será dar a conocer el producto, conseguir clientes y establecer relaciones con otras empresas. Se encargará de estar en contacto con los clientes para mantener el nivel de servicio y detectar sus necesidades. También se encargará de gestionar el marketing general de la compañía y de realizar las labores propias de un community manager. Así, el perfil ideal es un graduado en marketing, con experiencia comercial, idealmente en el sector de las bebidas y la hostelería, e idealmente pertenecerá al público objetivo, lo que facilitaría su entendimiento de las necesidades para con el producto.
- **Operario de calidad:** Deberá tener formación en técnicas de laboratorio y seguridad alimentaria y desarrollo de recetas. Será el responsable de la calidad y homogeneidad del producto, de la elaboración de recetas y de la investigación de nuevos productos. También participará en el proceso de producción.
- **Operario producción:** junto con el otro operario, participará en el proceso productivo, encargándose además del almacén y del mantenimiento general de la maquinaria. Deberá tener el carné de carretillero y formación de electromecánico o similares.

Aparte de estos, se contratará una asesoría para que se elimine carga de trabajo financiero y tributario. También se subcontratará el mantenimiento periódico de la línea de producción, así como campañas puntuales de marketing y promoción.

10.2. ORGANIGRAMA

La siguiente figura muestra el organigrama de la compañía:

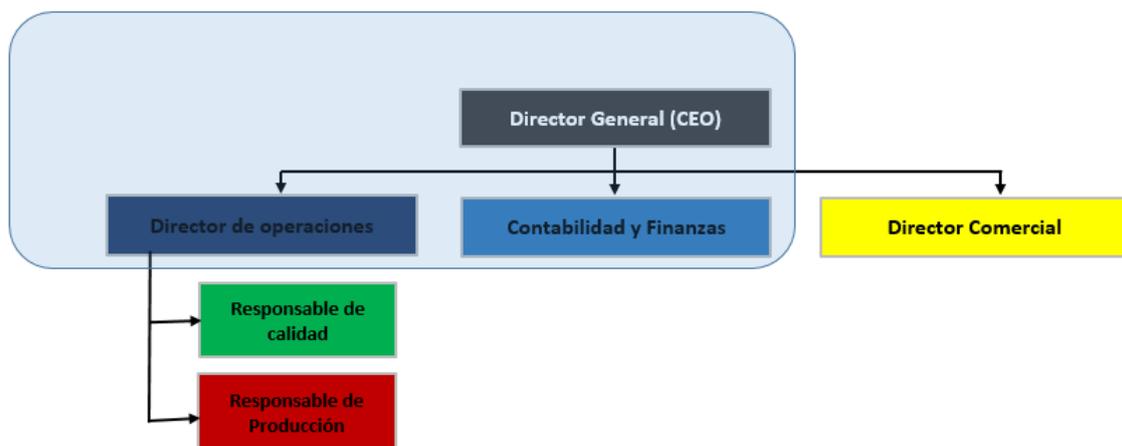


Figura 15. Organigrama de la compañía.

Las áreas responsabilidad del CEO se han agrupado mediante el rectángulo redondeado. El resto corresponden cada una a un trabajador (a excepción del primer año, que el operario de calidad será también el de producción)

10.3. PLAN RETRIBUTIVO

La siguiente tabla muestra el modelo retributivo de la compañía:

Puesto	Salario Base	Bonus	Sueldo Bruto Máx.
Director general	25.000	10%	27.500
Comercial	21.000	40%	29.400
Operario Calidad	21.000	5%	22.050
Operario Producción	18.000	5%	18.900

Tabla 7. Políticas retributivas.

Los bonus irán en función de los objetivos de la empresa. En el caso del comercial, será a negociar con el trabajador, en función de las ventas conseguidas.

10.4. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

De acuerdo con las estimaciones de demanda y capacidad de producción, se necesitarán distintas organizaciones del trabajo para satisfacerla. En la siguiente tabla se muestran los lotes de 2000 litros requeridos mensualmente para satisfacer la demanda prevista. Cada preparación será un lote.

Período	% de dem.pot	Litros/año	Litros/mes	Lotes requeridos
0 a 6 meses	0,5%	11.120	927	0,46
6 meses a un año	4,0%	88.958	7.413	3,71
2º año	6,0%	133.436	11.120	5,56
3º año	10,0%	222.394	18.533	9,27
10º año	30,0%	667.182	55.599	27,80

Tabla 8. Lotes requeridos.

Los primeros seis meses únicamente se requeriría de medio lote al mes. No obstante, dicho período está considerado como período de pruebas, por lo que se elaborará en lotes pequeños, con los tanques de 200 litros. Además, al principio no se producirá para la venta sino para elaborar la receta óptima y establecer los procedimientos de trabajo. A partir del sexto mes se podrá ir fabricando en lotes más grandes, aunque la demanda todavía no se prevee que aumente mucho. Se almacenará por tanto producto como stock de seguridad (el almacén seguirá el criterio FIFO). El resto de los días serán para tareas de recepción de materias primas, expediciones, mantenimiento de la nave, captación de clientes investigaciones de nuevos productos o mercados.

El segundo y el tercer año, se contratará a un operario de producción, de forma que pase a ser el responsable de la misma, contando con el apoyo del operario de calidad.

Anteriormente se ha estudiado la duración de las actividades: cada preparación tiene una duración de entre 7 y 8 horas. Así pues, los turnos de trabajo serán de lunes a viernes de 07:00h a 15:00h, con media hora de descanso.

10.5. COSTES ASOCIADOS A LA MANO DE OBRA

El coste para la empresa de los salarios de un trabajador es:

Coste total = Sueldo Bruto Anual + SS + Desempleo + Formación + FOGASA

Siendo:

- Sueldo bruto: pago total al trabajador en concepto de salario. Es el sueldo anual dividido en 14 pagas (12 mensuales y 2 pagas extra, en junio y en diciembre)
- SS: Seguridad Social pagada por la empresa para cada trabajador. Se aplica un 23,6% de la base de cotización del trabajador. Esto se sumará al sueldo bruto.
- Desempleo: Porcentaje del sueldo que se recauda para el pago de posibles indemnizaciones. Se aplica un 5,5% de la base de cotización del trabajador. Esto se sumará al sueldo bruto.
- Formación: Inversión prevista de la empresa en formar al trabajador. Se aplica un 0,6% a la base de cotización.
- FOGASA (Fondo de Garantía Social): Garantiza la percepción de salarios por parte de los trabajadores, así como las posibles indemnizaciones por despido o extinción de la relación laboral. Corresponde al 0,2% de la base de cotización.

Por tanto, el coste total a la empresa en concepto de salarios es:

Es decir, el coste total para la empresa tiene un incremento del 29,9% sobre el sueldo bruto de los empleados.

Así, los costes aplicados a cada empleado son (considerando el cobro total de los bonos por parte de los empleados:

Puesto	Salario Base	Bonus	Sueldo Bruto	Cte Bruto ma	Cte bruto/mes
Director general	25.000	10%	27.500	35.723	2.977
Comercial	21.000	40%	29.400	38.191	3.183
Operario Calidad	21.000	5%	22.050	28.643	2.387
Operario Producción 1*	18.000	5%	18.900	24.551	2.046
Operario Producción 2*	18.000	5%	18.900	24.551	2.046
Comercial 2*	21.000	40%	29.400	38.191	3.183
Administrativo*	21.000	5%	22.050	28.643	2.387
Total año 1				102.556	8.546
Total año 2				127.107	10.592
Total año 3				165.298	13.775
Total año 10				189.849	15.821

Tabla 9. Costes de mano de obra

*La previsión de la plantilla es la siguiente:

- Año 1: CEO, operario de calidad y comercial.
- Año 2: CEO, operario de calidad, comercial y un operario de producción.
- Año 3: Adicionalmente al año 2, se contratará un nuevo comercial.
- Año 10: La plantilla será similar al del año 3, aunque contará con un administrativo y otro operario de producción extra.

CAPÍTULO 11. ANÁLISIS FINANCIERO

11.1. ANÁLISIS DE PRECIOS Y COSTOS

La siguiente tabla resume los costes de las materias primas necesarias para elaborar un litro de Golden Ice (3 botellas):

	Precio unitario	Cantidad	Subtotal
Cava 1L	2,00	0,40	0,80
Zump Naranja 1L	0,50	0,40	0,20
Agua 1L	0,01	0,20	0,00
Azúcar 1kg	0,60	0,10	0,06
Aditivos 1kg	1,00	0,01	0,01
Botellas 33cl	0,15	3,00	0,45
Tapones	0,01	3,00	0,03
Adhesivo	0,01	3,00	0,03
Caja 24 uds	0,30	0,13	0,04
Palet para 1680 uds	5,00	0,00	0,01
Impuesto Alcohol*	0,37	0,05	0,02
Total (€/litro)			1,65
Total (€/botella)			0,55

Tabla 10. Costes de materias primas.

*El impuesto sobre bebidas alcohólicas correspondiente es de 36,65€ por hectolitro de alcohol puro. Considerando una graduación alcohólica de 5º, se ha añadido a los costes el correspondiente a dicho impuesto.

Precio:

Como ya se ha explicado en el capítulo de marketing, el precio de venta a distribuidor de una botella de Golden Ice es de 1,13€. Este precio se ha calculado a partir de los márgenes medios del sector y el precio de venta al público deseado. Esto significa que Diamond Spirits tendrá unos ingresos de **3,39€/litro**.

No obstante, mediante la tienda electrónica se podrá vender a un precio más elevado al eliminar intermediarios, pero dicha demanda no va a ser considerada a fin de ser lo más pesimistas posible.

11.2. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

En este apartado se va a realizar una estimación lo más ajustada posible a los precios de mercado:

- **Nave industrial**

Para no aumentar considerablemente la inversión inicial, se ha decidido que la nave sea de alquiler. Tendrá que estar bien comunicada y contar con una superficie mínima de 500 m². Todavía no se ha escogido ninguna, pero por precios de mercado, el alquiler oscilará entre 800 y 1500€ al mes.

No obstante, puede ser necesario realizar una serie de adecuaciones en la misma, por lo que se ha estimado un presupuesto de 10.000€ para la puesta a punto de la nave.

- **Mobiliario de oficina y de laboratorio**

El presupuesto para el mobiliario de la zona de oficinas, los baños y vestuarios es de 5.000€. Por su parte, el coste de mobiliario y material de laboratorio asciende a 7500€.

- **Licencias**

La elaboración de bebidas alcohólicas se trata de una actividad calificada. Por tanto, será necesario aportar un proyecto técnico para poder emitir los correspondientes informes municipales. Así pues, el coste total de las licencias es la suma del proyecto realizado por el arquitecto y de las tasas del ayuntamiento. Se estima un coste total de 1.500€

- **Maquinaria**

La tabla 5, ya expuesta en el capítulo del plan operativo, muestra los costes de la maquinaria empleada en el proceso:

Descripción	Coste (€)
3 Tanques de preparación de 2000L	13.500
3 tanques de preparación de 200L	3.000
3 Bombas de trasvase y tubos de goma alimentaria	7.500
Llenadora-Taponadora-Etiquetadora	32.600
Sistema de limpieza CIP	13.800
Equipo de refrigeración	9.000
Traspaleta mecánica	12.000
Total	91.400

Tabla 5 Maquinaria requerida

A dicho coste de maquinaria hay que sumar un presupuesto de instalación de 3.000€. Se considera un periodo de amortización de la maquinaria de 10 años.

- **Página web y asesoramiento de branding**

Se tiene un presupuesto de una consultoría de marketing de 500€ que incluye el diseño y creación de la web y del packaging del producto.

- **Marketing y promociones**

El presupuesto inicial para promociones es de 10.000€. Irá destinado a publicidad en las redes sociales y a la realización de eventos de masas en la ciudad de Valencia.

- **Dinero circulante**

Es necesario disponer de liquidez para afrontar los costes de los primeros meses, donde no se obtendrá beneficio. Se considera necesario disponer de dinero suficiente para la compra de las materias primas, hacer frente a los sueldos del administrador y los dos operarios, así como el alquiler de la nave, el pago de suministros, el mantenimiento y otros gastos de los 3 primeros meses. En total, se estima el circulante necesario en **91.100€**

Una vez definidos todos los costes, se concluye el presupuesto de inversión inicial en la siguiente tabla:

Descripción	Coste (€)
3 Tanques de preparación de 2000L	13.500
3 tanques de preparación de 200L	3.000
3 Bombas de trasvase y tubos de goma alimentaria	7.500
Llenadora-Taponadora-Etiquetadora	32.600
Sistema de limpieza CIP	13.800
Equipo de refrigeración	9.000
Traspaleta mecánica	12.000
Instalación de la maquinaria	3.000
Mobiliario y material de oficina	5.000
Mobiliario y material de laboratorio	7.500
Licencia de apertura	1.500
Página web + diseño packaging	500
Marketing	10.000
COSTE TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL	118.900

Tabla 11. Inversión inicial.

En conclusión, la inversión inicial requerida es de **118.900€**

11.3. FUENTES DE FINANCIACIÓN

El CEO hará una aportación inicial de capital a la empresa de 50.000€, comenzando la creación de la misma. Sin embargo, la mayor fuente de financiación será bancaria. Además, se ha pedido cierta cantidad extra (61.100 euros) en concepto de dinero circulante, pues es necesaria cierta liquidez para afrontar los salarios, las materias primas, el alquiler y mantenimiento de la nave, los suministros y los actos de promoción de los primeros meses. En concreto, esta cantidad corresponde a los gastos de los 3 primeros meses de actividad de la empresa.

La empresa se acogerá a un crédito ICO para emprendedores. Las condiciones del crédito preaceptado son las siguientes:

- Cuantía: 180.000€
- Plazo: 84 meses
- Carencia: 12 meses
- TAE: 5%

Durante el primer año, habrá una carencia con un pago mensual de 750,00€ en concepto de intereses. A partir del segundo año la cuota mensual de amortización es de 2.898,89€

No obstante, antes de firmar el crédito con el banco se va a presentar el proyecto a una serie de Business Angels, pues la financiación por este método suele ser más flexible en los pagos que la bancaria.

A su vez, hay una serie de ayudas a emprendedores y empresas de nueva creación, pero no se van a tener en cuenta al no ser seguro que vayan a ser concebidas (y, en caso de serlo, no saber la fecha de cobro de las mismas)

11.4. PREVISIÓN DE EXPLOTACIÓN

Se va a realizar un cálculo detallado del resultado de explotación de la empresa durante el primer año. Posteriormente, mediante el balance de pérdidas y ganancias, se extenderá el cálculo a 10 años vista.

- **Mano de obra:**

Los costes de mano de obra de los distintos operarios ya han sido calculados anteriormente. Se adjunta la tabla que lo muestra:

Puesto	Salario Base	Bonus	Sueldo Bruto	Cte Bruto ma	Cte bruto/mes
Director general	25.000	10%	27.500	35.723	2.977
Comercial	21.000	40%	29.400	38.191	3.183
Operario Calidad	21.000	5%	22.050	28.643	2.387
Operario Producción 1*	18.000	5%	18.900	24.551	2.046
Operario Producción 2*	18.000	5%	18.900	24.551	2.046
Comercial 2*	21.000	40%	29.400	38.191	3.183
Administrativo*	21.000	5%	22.050	28.643	2.387
Total año 1				102.556	8.546
Total año 2				127.107	10.592
Total año 3				165.298	13.775
Total año 10				189.849	15.821

Tabla 9. Costes de mano de obra.

Así pues, la mano de obra supone el primer año un coste de explotación de **102.556€**

- **Materias primas:**

De acuerdo a la estimación de la demanda, el primer año se va a vender un total de 50.039 litros, que son 26 lotes. No obstante, como los primeros meses se realizarán muchas pruebas y ajustes, se calcula que se producirá un total de 70.000 litros, con un coste en materias primas de **115.500€**

- **Suministros:**

Luz: se contratará una potencia de 24kW. Con esto y un consumo tipo estimado, se calcula un coste en torno a 800€ al mes, lo que supone **9.600€ anuales**.

Agua: En cada lote de 2000 litros se consumen 400 litros de agua. Añadiendo el agua de las limpiezas y posibles mermas, suponemos 600. A esto se le añade un consumo medio diario de 500 litros para otros usos y sale el consumo previsto. Es decir, la estimación de agua es:

Consumo = 500 l * días de planta abierta + 600l * lotes producidos

El primer año, debido a que se producirán muy pocos lotes, el consumo anual será de 163.200 litros, lo que a un coste de 1,54€/m³, da un total de **251,33€** anuales. El resto de años el consumo de agua será considerablemente mayor debido al aumento de producción.

Por otro lado, hay que considerar gastos de internet, teléfono etc. Se estima un gasto mensual de 200€ en dichos servicios. Es decir, **2400€ anuales**

- **Instalaciones:**

El coste de alquiler de la nave se estima en 1.000€ mensuales, que son **12.000€ anuales**. A su vez, se estima un coste de mantenimiento de maquinaria de **6.000€** anuales.

- **Gastos de financiación:**

El primer año se tiene concedida una carencia, con un coste mensual de 750€, que suponen **9.000€** totales

- **Publicidad:**

El presupuesto destinado para este fin es de 2.000€ mensuales. **24.000€ anuales**

- **Otros gastos:**

Se añaden en este apartado otros posibles gastos no incluidos en los anteriores, tales como material de oficina o de producción, comidas de empresa, gastos de transporte y de representación, etc. El presupuesto estimado para este fin es de 3.000€ mensuales, que son **36.000€ anuales**.

La siguiente tabla recoge a modo de resumen los gastos de explotación del primer ejercicio:

Concepto	Descripción	Gastos (€)
Mano de obra		102.556,00
Suministros	Luz	9.600,00
	Agua	251,33
	Internet y teléfonos	2.400,00
Materias primas		115.500,00
Instalaciones	Alquiler nave	12.000,00
	Mantenimiento	6.000,00
Financiación		9.000,00
Publicidad		24.000,00
Otros		36.000,00
TOTAL		317.307,33

Tabla 12. Costes totales primer año de explotación.

Seguidamente, se expone la previsión de ingresos para el primer año, que serán provenientes exclusivamente de las ventas:

Producto	Litros/año	Precio	Ingresos
Golden Ice	50.039	3,39	169.632,21

Tabla 13. Ingresos previstos primer año de explotación.

11.5. FLUJO DE CAJA Y BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

En la tabla 14 se realiza la previsión del balance de pérdidas y ganancias a diez años vista. Pero antes hay que tener en cuenta una serie de consideraciones previas:

- Se contará con una e-commerce que permita al cliente comprar Golden Ice para disfrutarlo en casa. Con este canal de distribución, el precio de venta es mayor al eliminar intermediarios. No se ha tenido en cuenta dicha demanda para ser más pesimista en los cálculos.
- Tampoco se ha tenido en cuenta la inclusión de un nuevo producto a la oferta de la empresa, lo que presumiblemente supondría un aumento de beneficios.
- Para calcular los costes de ventas, el primer año se ha tenido en cuenta todas las pruebas que se van a realizar. A partir del segundo año se mete un coeficiente del 10% en concepto de mermas y pruebas de productos.
- Como ya se ha comentado, al inicio la empresa consta de tres empleados. A partir del segundo año se contrata a un cuarto, y a partir del tercer año a un quinto.
- Siempre que se cumplan los objetivos, a final de año se repartirán dividendos. Los dividendos están grabados con tipo que oscila entre el 19 y el 23%.
- En otros tipos de gastos se ha supuesto un aumento progresivo de los mismo
- El impuesto de sociedades es del 15% para nuevas empresas durante los dos primeros años, y del 25% a partir de entonces

Seguidamente, se adjunta el flujo de caja previsto para el primer año, que es el más crítico. De aquí se dedujo el margen de liquidez a solicitar en el crédito ICO, para tener suficiente dinero circulante para afrontar los pagos.

Consideraciones previas:

- Las ventas se cobran en un pago de 30 días.
- Se ha llegado a acuerdos con los proveedores para realizar los pagos a 60 días. Esto nos da más flexibilidad con el circulante, importante en el primer año que es el crítico de la empresa
- En el flujo de caja se ha añadido también las compras y ventas previstas, para facilitar el entendimiento de los costes de compra o ingresos por ventas. En el primer año se prevé comprar materia prima suficiente para producir 70.000 litros de producto terminado.
- Se ha hecho una previsión creciente de las ventas, a fin de ser más realistas.
- Analizando el flujo de caja se ha visto que para disponer de liquidez suficiente para seguir operando, habrá que hacer una aportación de capital en torno a 40.000€ sobre el mes de junio.

P&G	AÑO DE EXPLOTACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas previstas (L)	50.038,65	133.436,40	222.394,00	333.591,00	400.309,20	444.788,00	489.266,80	533.745,60	600.463,80	667.182,00
Precio de venta (L)	3,39	3,39	3,39	3,39	3,39	3,39	3,39	3,39	3,39	3,39
Ingresos	169.631,02	452.349,40	753.915,66	1.130.873,49	1.357.048,19	1.507.831,32	1.658.614,45	1.809.397,58	2.035.572,28	2.261.746,98
Coste de ventas	115.500,00	242.187,07	403.645,11	605.467,67	726.561,20	807.290,22	888.019,24	968.748,26	1.089.841,80	1.210.935,33
Margen Bruto	54.131,02	210.162,33	350.270,55	525.405,83	630.486,99	700.541,10	770.595,21	840.649,32	945.730,49	1.050.811,65
Miango de obra	102.556,00	127.107,00	165.298,00	165.298,00	165.298,00	165.298,00	165.298,00	165.298,00	165.298,00	189.849,00
Instalaciones	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Suministros	12.251,00	12.863,55	13.506,73	14.182,06	14.891,17	15.635,73	16.417,51	17.238,39	18.100,31	19.005,32
Publicidad	24.000,00	44.800,00	49.280,00	54.208,00	59.628,80	65.591,68	72.150,85	79.365,93	87.302,53	96.032,78
Otros gastos operativos	36.000,00	36.000,00	36.000,00	39.600,00	43.560,00	47.916,00	52.707,60	57.978,36	63.776,20	70.153,82
EBITDA	138.675,98	28.608,22	68.185,82	234.117,76	329.109,02	388.099,69	446.021,25	502.768,64	593.253,46	657.770,73
Amortizaciones	9.140,00	9.140,00	9.140,00	9.140,00	9.140,00	9.140,00	9.140,00	9.140,00	9.140,00	9.140,00
BAII	147.815,98	37.748,22	59.045,82	224.977,76	319.969,02	378.959,69	436.881,25	493.628,64	584.113,46	648.630,73
Costes de financiación	9.000,00	34.786,68	34.786,68	34.786,68	34.786,68	34.786,68	34.786,68	34.786,68	-	-
BAII	156.815,98	72.534,90	24.259,14	190.191,08	285.182,34	344.173,01	402.094,57	493.628,64	584.113,46	648.630,73
Impuestos (15% dos años y luego 25%)	-	10.880,24	6.064,79	47.547,77	71.295,59	86.043,25	100.523,64	123.407,16	146.028,36	162.157,68
BENEFICIO NETO	156.815,98	72.534,90	18.194,36	142.643,31	213.886,76	258.129,76	301.570,93	370.221,48	438.085,09	486.473,05

Tabla 14. Cuenta de pérdidas y ganancias.

FLUJO DE CAJA	AÑO 1												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mes													
Ventas	-	463	4.000	741	1.112	1.483	1.761	2.224	3.707	5.189	7.413	11.120	14.826
Compras	-	4.000	-	-	2.000	-	3.000	2.000	3.000	10.000	10.000	12.000	20.000
Ingresos Ventas	50.000	-	-	1.571	2.513	3.770	5.026	5.969	7.539	12.565	17.591	25.131	37.696
Aportación de capital	180.000	-	-	-	-	-	40.000	-	-	-	-	-	-
Cobro del préstamo	230.000	-	-	1.571	2.513	3.770	45.026	5.969	7.539	12.565	17.591	25.131	37.696
TOTAL INGRESOS	410.000	-	-	3.142	5.026	7.540	85.026	11.938	15.078	25.130	35.182	50.262	75.392
Pago a Proveedores	-	-	-	6.600	6.600	6.600	3.300	-	4.950	3.300	4.950	16.500	16.500
Pago de salarios y Social	-	-	-	8.546	8.546	8.546	8.546	-	8.546	8.546	8.546	8.546	8.546
Instalaciones	-	-	-	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Suministros	-	-	-	1.021	1.021	1.021	1.021	1.021	1.021	1.021	1.021	1.021	1.021
Gastos en publicidad	-	-	-	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Otros gastos operativos	-	-	-	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Pago de intereses	-	-	-	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
118.900	16.817	16.817	23.417	23.417	16.817	16.817	20.117	16.817	21.767	20.117	21.767	33.317	33.317
SALDO NETO	111.100	16.817	16.817	21.846	20.904	13.047	24.909	10.848	14.228	7.552	4.175	8.186	4.379
SALDO DE CAJA	111.100	94.283	77.466	55.620	34.716	21.669	46.578	35.730	21.502	13.950	9.775	1.589	5.968

Tabla 15. Flujo de caja del primer año.

11.6. ANÁLISIS DE VIABILIDAD

Para analizar la rentabilidad del proyecto se calculan los siguientes valores:

- **VAN o Valor Actual Neto**

El VAN sirve para comparar el desembolso inicial con el valor actualizado de los flujos de caja. Así pues, la fórmula para calcular el VAN es:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^s \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

Siendo:

- I: Inversión inicial
- n: número de período
- r: Tasa de interés

Así, si el VAN es positivo, la inversión es rentable (siendo más interesante cuanto mayor sea el VAN)

Se define una tasa de interés del 5%, y se calcula el VAN para los horizontes temporales de 3, 5 y 10 años.

- **TIR o Tasa Interna de Rentabilidad**

El TIR es el interés que hace el VAN igual a cero. Así pues, si el TIR es alto significa que se trata de un proyecto rentable.

La forma de calcular el TIR es, mediante la fórmula del VAN, suponiendo el valor neto nulo, y despejando la r, que es la TIR.

Tras hacer los cálculos en diferentes horizontes temporales queda:

Horizonte	3 años	5 años	10 años
VAN	-218.019,38 €	232.455,41 €	1.965.564,60 €
TIR	-39%	52%	77%
Fujos de caja			

Tabla 16. VAN y TIR

Es decir, a tres años vista no es una inversión rentable, pero es una muy buena inversión a medio-largo plazo, ofreciendo un rendimiento del 52% a 5 años y del 77% a 10 años, con un valor actual neto de 232.455€ y 1.965.564€, respectivamente.

CAPÍTULO 12. PLAN DE ACCIÓN Y RIESGOS

12.1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación del proyecto se iniciará la primera semana de octubre de 2016. En primer lugar, hay que encontrar la nave adecuada. Paralelamente se gestionarán contratos y pedidos con proveedores, y se visitará a posibles distribuidores para ofrecerles Golden Ice.

Mientras se realizan todas estas funciones, hay que resolver el tema de la financiación. Se negociará con diferentes bancos a fin de asegurar las mejores condiciones, y también se presentará el proyecto a business angels por si ofrecieran mejores condiciones de financiación. Esta opción es interesante debido no solo a la financiación, sino porque muchos inversores se involucran personalmente en el proyecto, aportando conocimientos y contactos en el sector. A su vez, Diamond Spirits va a realizar a partir de la segunda semana una campaña de financiación en Kickstarter, aunque la finalidad de esta es en buena parte propagandística (el posible ingreso obtenido de esta forma no se ha tenido en cuenta en el balance).

Una vez resueltos los temas de financiación, sobre el 10 de octubre se creará definitivamente la empresa y se firmará el contrato de alquiler de la nave industrial para proceder a su acondicionamiento y a la compra e instalación de la maquinaria necesaria. Tras esto, se realizarán las inspecciones para obtener las licencias necesarias.

Así pues, está previsto comenzar el período de prueba de producción el 13 de octubre, cuando se producirá el primer lote. La fase beta durará una semana, y tras esta se comienza la producción real, aunque seguirán realizándose pruebas sobre los mejores métodos de producción.

En la página siguiente se adjunta el cronograma de la implementación del proyecto.

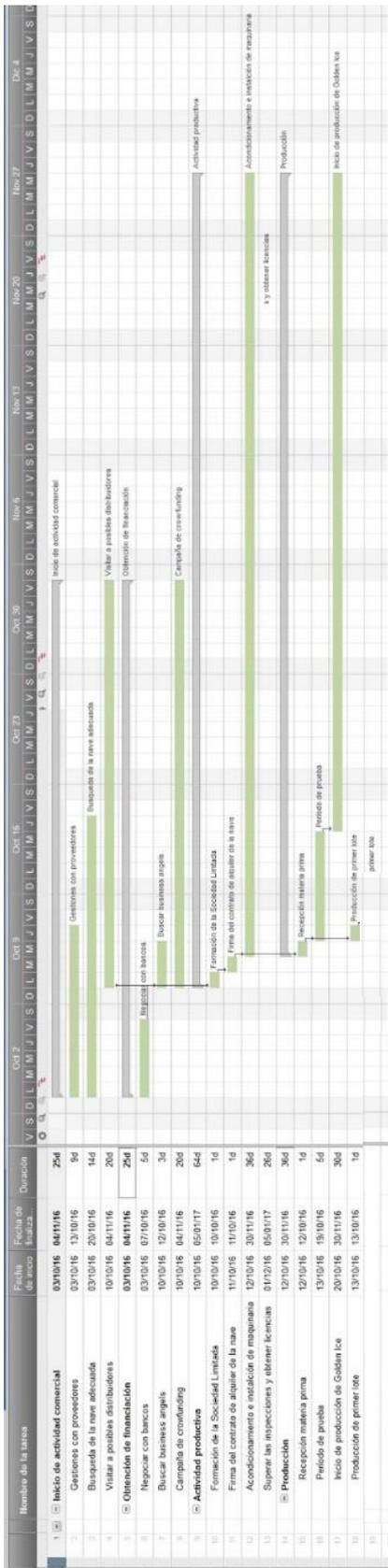


Figura 16. Cronograma del proceso de implementación del proyecto

12.1. DEFECTOS Y RIESGOS

La estrategia de diferenciación cuenta con ventajas como que no son tan críticos los costes, se tiene una mejor valoración del producto y te permite aumentar los precios. Sin embargo, lleva intrínseca una serie de riesgos:

- Que el cliente no aprecie o no valore dicha diferenciación.
- Diferenciarse demasiado superando las necesidades del comprador a costa de un precio que se conciba como demasiado alto.

Por otro lado, los principales defectos o riesgos para el éxito de Golden Ice son:

- Que el producto no sea aceptado por la población, de forma que no se lleguen a cumplir las previsiones de la demanda
- Que la empresa no logre penetrar en el mercado por no conseguir contratos con distribuidores
- Que el producto sea aceptado y una gran compañía decida entrar a competir con un producto similar y precio más barato debido a la economía de escala
- Que la demanda sea demasiado alta y la empresa no pueda conseguir más materia prima (especialmente cava) al precio negociado.

CAPÍTULO 13. CONCLUSIONES

13.1. CONCLUSIONES DEL PROYECTO

Como se ha observado, el proyecto ofrece una gran rentabilidad y potencial de crecimiento. De acuerdo a las últimas tendencias en el consumo de bebidas alcohólicas, todo parece indicar que la aceptación de Golden Ice sería buena. El proyecto tiene una serie de riesgos y dificultades, pero el sector de las bebidas alcohólicas, el ocio y la restauración en España es muy importante, por lo que aunque sea difícil llegar a ser importante en el mercado, con pequeño porcentaje del mismo que se logre abarcar ya se pueden lograr altos ingresos.

En conclusión final, se ha cumplido con uno de los objetivos principales del trabajo final de grado, que es la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos durante la carrera. Así pues, en dicho proyecto se han aplicado conocimientos como organización del trabajo, análisis financiero, dirección estratégica o análisis comercial; y se han demostrado importantes competencias para un ingeniero de organización industrial como la capacidad de planificar y ejecutar proyectos, el análisis estratégico de organizaciones y mercados, la autodeterminación o la innovación.

CAPÍTULO 14. BIBLIOGRAFÍA

14.1. BIBLIOGRAFÍA

- **Bibliografía escrita:**
 - “Como crear e impulsar su pyme. Traducción y adaptación de la Small Business Guide”. Fundación General Banesto.
 - “La disciplina de emprender”. Bill Aulet.
 - “Cómo preparar el plan de empresa”. José Antonio Neira Rodríguez.
 - “Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores”. Alexander Osterwalder.
 - “Cómo crear y hacer funcionar una empresa”. M^ª de los Ángeles Gil Estallo
 - “Tu modelo de negocio”. Tim Clark.
- **Bibliografía web:**
 - www.ine.es
 - www.gecan.info
 - www.boe.es
 - sabi.bvdinfo.com
- **Referencias y citas:**
 - Planempresa.ipyme.org. (2016). *¿Qué es un Plan de Empresa?*. [online] Available at: <http://planempresa.ipyme.org/InfGeneral/Paginas/PlanEmpresa.aspx> [Accessed 12 Aug. 2016].
 - Es.wikipedia.org. (2016). *Agua de Valencia*. [online] Available at: https://es.wikipedia.org/wiki/Agua_de_Valencia#Consejos [Accessed 12 Aug. 2016].
 - datosmacro.com. (2016). *IPC de España 2016*. [online] Available at: <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/espana> [Accessed 12 Aug. 2016].
 - Emberizamedioambiente.es. (2016). *Emberiza | España, entre los países con mejores políticas ambientales*. [online] Available at: <http://www.emberizamedioambiente.es/post/espana-entre-los-paises-con-mejores-politicas-ambientales> [Accessed 12 Aug. 2016].
 - Boe.es. (2016). *BOE.es - Documento consolidado BOE-A-1992-28741*. [online] Available at: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-28741> [Accessed 12 Aug. 2016].
 - Viñas, J. (2016). *España bebe más cerveza que nunca y fuma menos que nunca*. [online] CINCODIAS. Available at: http://cincodias.com/cincodias/2016/05/02/economia/1462188129_577669.html [Accessed 14 Aug. 2016].

- Vitivinícola, L. (2015). *Datos del consumo de vino en España en el ejercicio 2014*. [online] La Semana Vitivinícola - Noticias del vino. Available at: <http://www.sevi.net/es/3448/12/7573/Datos-del-consumo-de-vino-en-Espa%C3%B1a-en-el-ejercicio-2014-vino-bodega-consumo-hogar-horeca.htm> [Accessed 14 Aug. 2016].
- Escudero, J. and Ayuso, M. (2014). *El alcohol en España: así bebíamos, así bebemos y así beben nuestros vecinos*. *Noticias de Alma, Corazón, Vida*. [online] El Confidencial. Available at: http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2014-11-07/el-alcohol-en-espana-asi-bebiamos-asi-bebemos-y-asi-beben-nuestros-vecinos_435854/ [Accessed 14 Aug. 2016].
- Eae.es. (2016). *El consumo de tabaco y alcohol en España por habitante crece un 20% en 2015 | EAE*. [online] Available at: <http://www.eae.es/actualidad/noticias/el-consumo-de-tabaco-y-alcohol-en-espana-por-habitante-crece-un-20-en-2015> [Accessed 15 Aug. 2016].
- Anon, (2016). [online] Available at: http://www.camaravalencia.com/es-ES/informacion/economica/estadisticas_economicas/Documents/CV_en_cifras_2014.pdf [Accessed 2 Sep. 2016].
- Statista. (2016). *C. Valenciana: restaurantes por categoría España 2015 | Estadística*. [online] Available at: <http://es.statista.com/estadisticas/582507/numero-de-restaurantes-por-categoria-en-la-comunidad-valenciana/> [Accessed 2 Sep. 2016].
- Elcomercio.es. (2016). *Gijón lidera el consumo de sidra natural en Asturias con 60 litros por persona y año*. *El Comercio*. [online] Available at: <http://www.elcomercio.es/gijon/20071021/gijon/gijon-lidera-consumo-sidra-20071021.html> [Accessed 5 Sep. 2016].