

TRABAJO FINAL DE CARRERA

PLAN DE EMPRESA PARA EXPANSIÓN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS



Autor: Carlos Latorre Estivalis

Director: Gonzalo Grau Gadea

Licenciatura en: Administración y
Dirección de Empresas.

Universidad Politécnica de Valencia.

Valencia, Julio 2014





A todos aquellos que creyeron en mí, sobre todo a mis padres y a mi hermano por su apoyo en los momentos difíciles.

Mención especial a los miembros del CS que ayudaron a hacer de la Universidad una de las etapas más bonitas de mi vida.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Resumen introductorio	13
1.2. Objetivos y justificación de las asignaturas.....	15
1.3. Proyectos y Objetivos.....	19
1.3.1. La idea	19
1.3.2. Misión	20
1.3.3. Visión y Valores.....	21
1.3.4. Objetivo	21
2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL	23
2.1. Introducción.....	25
2.2. Coyuntura económica. Antecedentes.....	25
2.2.1. Indicadores de demanda y actividad.....	27
2.2.3. Índice de Precios de Consumo (IPC).....	28
2.2.2. Empleo y salarios	29
2.3. Evolución del sector hostelero y restauración en España	30
2.3.1. Sector hotelero	32
2.3.2. Sector de los restaurantes.....	35
2.3.3. Sector de las cafeterías	38
2.4. Sector de la cerveza en España. Evolución y consumo.....	41
2.4.1. Consumo de cerveza por canales de distribución.....	43
2.4.2. Consumo de cerveza por zona geográfica	46
2.4.3. Producción de cerveza en España.....	47
3. ENTORNO. ANÁLISIS GENERAL DEL SUBSECTOR DE LA HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN.....	48
3.1. Introducción	50
3.2. Análisis del Macroentorno. Análisis PEST.....	51
3.2.1. Factores Políticos	51
3.2.2. Factores Económicos	52

3.2.4. Factores sociales.....	60
3.2.5. Factores tecnológicos	64
3.3. Análisis del micro entorno. Las 5 fuerzas de Porter	68
3.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	69
3.3.3. Poder de negociación de los proveedores	70
3.3.4. Amenaza de productos y servicios sustitutivos.....	71
3.3.5. Rivalidad entre los competidores existentes	71
3.4. Análisis de la competencia directa	72
3.5. Análisis DAFO	73
3.6. Análisis de la matriz MEFE y MEFI.....	76
4. PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS.....	80
4.1. Localización.....	82
4.2. Operaciones y Procesos	83
4.2.1. Proceso logístico	83
4.2.2. Material de hostelería.....	84
4.2.3. Asistencia para eventos esporádicos.....	86
4.3. Operaciones de contratación	87
4.4. Cadena de valor del cliente	88
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	89
5.1. Introducción y forma jurídica.....	91
5.2. Accionistas	94
5.3. Directiva.....	95
5.3.1. Empleados y descripción del puesto de trabajo	96
5.3.2. Organigrama.....	98
6. PLAN DE MARKETING	99
6.1 Introducción.....	101
6.2. Público objetivo y segmentación.....	101
6.3. Política de precios.....	102
6.4. Política de Comunicación	102
6.4.1. Publicidad.....	102
6.4.2. Venta Personal.....	103
6.4.3. Promoción de Ventas.....	104
6.4.4. Relaciones Públicas	104

6.5. Política de distribución.....	105
7. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO	106
7.1. Introducción.....	108
7.2. Cuenta de Explotación	109
7.3. Estado de Tesorería.....	112
7.4. Balance de situación	114
7.5. Análisis de ratios.....	115
7.5.1. Análisis económico y financiero	115
7.5.2. Análisis de la estructura financiera.....	117
7.5.3. Análisis de los resultados	119
7.6. Análisis del resultado de operaciones	120
7.7. Análisis de la generación de caja.....	122
7.8. Análisis de la solvencia a corto plazo	123
7.9. Análisis de los escenarios.....	125
7.10. Punto de equilibrio.....	126
8. CONCLUSIONES	127
BIBLIOGRAFÍA.....	131
ANEXO	135
I. Logotipo.....	136

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. Indicadores Demanda y Actividad. Fuente: INE y Banco de España.....	28
Gráfico 2. Índices de Precios. Fuente: INE y Banco de España.....	29
Gráfico 3. Empleo y Salarios. Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, INE.....	30
Gráfico 4. Título: Evolución del consumo de cerveza por renta per cápita. Fuente: Ministerio agricultura, economía y medio ambiente.....	42
Gráfico 5. Título: Evolución del consumo de cerveza por canal. Fuente: Ministerio de agricultura, economía y medio ambiente.	44
Gráfico 6. Título: Ventas de cerveza por trimestres. Fuente: Ministerio de Agricultura, economía y medio ambiente	45
Gráfico 7. Título: Producción cervecera en España. Fuente: Ministerio de Economía	47
Gráfico 8. Título: PIB. Tasas de variación intertrimestral. Fuente: INE	54
Gráfico 9. Título: Evolución anual del IPC. Índice general. Fuente: INE	56
Gráfico 10. Título: Evolución anual de las exportaciones e importaciones de Servicios. Fuente: INE.....	58
Gráfico 11. Título: Crecimiento de la población por CCAA entre 2001 y 2011 [%]. Fuente: INE.....	62
Gráfico 12. Título: Evolución del Gasto en I+D (miles de euros). Fuente: INE	64

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Título: Crecimiento de la ocupación hotelera en España. Fuente: Secretaría General de Turismo.....	32
Tabla 2. Establecimientos hoteleros abiertos en temporada invernal. Fuente: INE.....	33
Tabla 3. Título: Localización de la oferta hotelera por CC.AA. Fuente: INE.....	34
Tabla 4. Título: Distribución de restaurantes por CC.AA. Fuente: DIRCE	36
Tabla 5. Título: Índice de crecimiento del sector de los restaurantes. Fuente: Secretaría General de Turismo y DIRCE.	37
Tabla 6. Título: Evolución del Sector de las Cafeterías. Fuente: Secretaría General de Turismo	39
Tabla 7. Título: Distribución de locales de cafeterías por CC.AA. Fuente: Secretaría General de Turismo	40
Tabla 8. Título: Empleo. Puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo. Tasas de variación. Fuente: INE	55
Tabla 9. Título: Rentas. Precios corrientes. Tasas de variación interanual. Fuente: INE.....	57
Tabla 10. Título: Evolución del Euribor. Fuente: Ministerio del Interior	59
Tabla 11. Título: Población por sexo (2012). Fuente: INE	61
Tabla 12. Título: Población por comunidades autónomas y ciudades. Fuente: INE	61
Tabla 13. Título: Gastos internos totales en I+D por CC.AA. y sector de ejecución. Fuente: INE 2013	66
Tabla 14. Título: Matriz de evaluación de factores externos. Fuente: Elaboración propia...77	77
Tabla 15. Título: matriz de evaluación de factores internos. Fuente: Elaboración propia....79	79
Tabla 16. Título: Cuenta de explotación. Fuente: Elaboración propia	109
Tabla 17. Título: Cuenta de resultados. Fuente: Elaboración propia	110
Tabla 18. Título: Cash flow generado. Fuente: Elaboración propia.	111
Tabla 19. Título: Estado de tesorería. Fuente: Elaboración propia	112
Tabla 20. Título: Balance de situación. Fuente: Elaboración propia	114
Tabla 21. Título: Rentabilidad Económica y Financiera. Fuente: Elaboración propia	115
Tabla 22. Título: Análisis Estructura Financiera. Fuente: Elaboración propia	117
Tabla 23. Título: Análisis de los Resultados. Fuente: Elaboración propia	119
Tabla 24. Título: Datos de Operaciones. Fuente: Elaboración propia.....	121
Tabla 25. Título: Generación de caja. Fuente: Elaboración propia	122
Tabla 26. Título: Estructura Financiera y solvencia. Fuente; Elaboración propia.....	123
Tabla 27. Título: Análisis de los escenarios. Fuente: Elaboración propia.....	125
Tabla 28. Título: Punto de Equilibrio. Fuente;. Elaboración propia.....	126
Tabla 29. Título: Gráfico del punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia	126

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Título: Matriz para desarrollo de negocio. Fuente: Elaboración propia.....	22
Ilustración 2. Título: Situación económica del mundo. Fuente: World Financial.....	26
Ilustración 3. Título: Distribución de las ventas por zonas de España. Fuente: Ministerio de Agricultura, Economía y medio ambiente.....	46
Ilustración 4. Título: Densidad de la Población Española (censo 2012). Fuente: Instituto Geográfico Nacional.....	60
Ilustración 5. Título: Intensidad del Gasto en I+D. año 2010. Fuente: INE.....	65
Ilustración 6. Título: 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia.....	68
Ilustración 7. Título: Camión de reparto.	83
Ilustración 8. Título: Kit completo de terraza AMBAR	84
Ilustración 9. Título: Nevera cedida por La Zaragozana	85
Ilustración 10. Título: Montaje “Feria del Comercio” en la Poble de Vallbona.....	86
Ilustración 11. Título: Cadena de Valor. Fuente: Elaboración propia.....	88
Ilustración 12. Título: Organigrama. Fuente: Elaboración propia	98





1. INTRODUCCIÓN



1.1. Resumen introductorio

Con la realización del presente Trabajo Final de Carrera, se pretende realizar un Plan de Empresa a fin de estudiar si sería viable introducir una nueva línea de producto en una empresa dedicada a la Distribución y con una experiencia de más de 20 años en el sector.

La empresa, **Distribuciones José Luis Latorre Civera S.L.** se dedica actualmente a la distribución de bebidas alcohólicas, refrescos y otros snacks, productos que obtiene a través de contratos directos con las empresas oficiales de distribución de dichos productos. La empresa, se sitúa en La Pobla de Vallbona, un pueblo situado a 22.6 km de Valencia; el ámbito de actuación de dicha empresa se centra en Valencia y pueblos cercanos (Cheste, Chiva, Godelleta, Buñol...)

La idea de ampliar la línea de productos que se ofrecen actualmente surge tras estudiar la evolución de la empresa durante los últimos 5 años, donde, ha experimentado una caída de las ventas debido no sólo a la crisis económica sino también al incremento de los controles de alcoholemia y sobre todo al cambio que ha sufrido la sociedad, generado por la necesidad de llevar una dieta sana y equilibrada. De esta forma, se ha pensado que se deben tomar medidas para tratar de salvar a la empresa y con la ambición de expandir su ámbito geográfico de actividad a más pueblos de la comarca lo que supondría un incremento notable de los beneficios.

Así pues, a lo largo del trabajo se va a tratar de estudiar la viabilidad de comenzar a distribuir una nueva marca de cerveza, **AMBAR**, cerveza que cuenta con un reconocido prestigio y que cuenta con la más extensa gama de especialidades de cerveza.

Tras reuniones ya mantenidas con el fabricante, se obtendría un contrato de exclusividad con la marca de manera que Distribuciones José Luis Latorre Civera S.L. se convertiría en el único distribuidor en la zona, más de 20 códigos postales; adicionalmente, el fabricante, nos suministraría grifos de cerveza personalizados, neveras, comerciales del producto y posibilidad de ofrecer la promociones o campañas publicitarias que la empresa tenga vigentes en cada momento.



A lo largo de este trabajo se va a estudiar qué impacto real podría tener el introducir esta nueva gama de cervezas en el catálogo de Distribuciones José Luis Latorre Civera, S.L. (DJL a partir de ahora). El primer paso será el estudio detallado de la situación actual de DJL para tratar de ver en qué situación real se encuentra la empresa y su entorno ya que la introducción de una nueva línea de negocio es un paso muy importante y arriesgado en estos momentos de crisis y que conllevaría una fuerte inversión. Así pues, para describir y desarrollar esta oportunidad de negocio se va a realizar un Plan de Empresa, que examina la viabilidad técnica, económica y financiera, y explica todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto, tangible y real.

1.2. Objetivos y justificación de las asignaturas

El objetivo principal de Plan de Empresa es comprobar que efectivamente, la introducción de una nueva línea de cerveza sería una oportunidad para DJL; para ello, se detalla a continuación aquellos puntos en los que se compone el trabajo a fin de esquematizar un poco el contenido del mismo:

- ❖ Analizar detalladamente el entorno.
- ❖ Identificar los servicios que se ofrecerán y los procesos que se deberán seguir para llevar a cabo la prestación del servicio.
- ❖ Establecer las estrategias de marketing que la DJL deberá llevar a cabo.
- ❖ Planificar las necesidades de recursos humanos y establecer las estrategias a seguir para su obtención, mantenimiento y gestión y su desarrollo.
- ❖ Analizar los resultados que, según las estimaciones para diferentes escenarios, obtendrá la sociedad para, a partir de éstos, estudiar la rentabilidad del negocio.
- ❖ Finalmente, tomar la decisión adecuada sobre la viabilidad del proyecto.

Con el fin de relacionar el contenido del trabajo a todo lo que se ha estudiado en el Plan de Estudios de Administración y Dirección de empresas se va a relacionar cada capítulo del trabajo con aquellas asignaturas incluidas en el plan académico que nos serán útiles para desarrollar el Plan de Empresa.

➤ **Capítulo 2. Antecedentes**

ASIGNATURAS RELACIONADAS:

Pequeñas y Medianas Empresas en la Comunidad Valenciana

Economía de la Empresa I

Economía Española y Mundial

➤ **Capítulo 3. Entorno**

ASIGNATURAS RELACIONADAS:

Economía de la Empresa I

Dirección Estratégica y Política

➤ **Capítulo 4. Plan de Operaciones y Procesos**

ASIGNATURAS RELACIONADAS

Dirección de Producción y Logística

Gestión de Calidad

➤ **Capítulo 5. Organización y Recursos Humanos**

ASIGNATURAS RELACIONADAS

Derecho de la Empresa

Legislación Laboral y de la Empresa

Economía de la Empresa I

Dirección de Recursos Humanos

Gestión y Organización de Empresas de Servicios

➤ **Capítulo 6. Plan de Marketing**

ASIGNATURAS RELACIONADAS

Dirección Comercial

Gestión de Calidad

Introducción a la Estadística

Métodos Estadísticos en Economía

➤ **Capítulo 7. Plan Financiero**

ASIGNATURAS RELACIONADAS

Contabilidad General y Analítica

Contabilidad Analítica



Dirección Financiera

Economía de la Empresa II

Justificación de las asignaturas relacionadas con cada capítulo del proyecto:

A lo largo del Capítulo 2 se describe brevemente la coyuntura española y se realiza un breve análisis del sector; con este primer capítulo se pretende conocer la evolución del sector y entender algunos de los motivos por el que DJL ha llegado a una situación de disminución de ventas en los últimos años, echo provocado en buena parte por la situación actual del país.

A lo largo del siguiente Capítulo, centrado en el estudio del Entorno, se hará un análisis en profundidad de la evolución del entorno socioeconómico y su situación actual, analizando aspectos generales que pueden afectar a la futura estrategia de la empresa de manera que se pueda definir un camino de actuación y detectar las posibles amenazas, fortalezas, debilidades u oportunidades que nos podríamos encontrar.

Durante el Capítulo 4, centrado en el Plan de Operaciones y Procesos, serán de gran utilidad las asignaturas de Producción, Logística y Calidad ya que nos ayudarán a la hora de realizar una descripción de los procesos a llevar a cabo en la implantación del proyecto.

El siguiente Capítulo, aborda la Organización y Recursos Humanos, donde al ser una empresa ya constituida se centrará en utilizar los conceptos estudiados para estructurar la empresa en un Organigrama según la información facilitada por la empresa en lo que se refiere al número de cargos, mandos intermedios y operarios y cómo tiene distribuida la red de mando.

A lo largo del Capítulo 6, Plan de Marketing, serán de gran utilidad las asignaturas relacionadas con las cuatro variables del Marketing Mix (producto, precio, promoción y distribución); en este capítulo se abordarán todas las estrategias de promoción y publicidad que va a llevar la empresa, siguiendo el marco de actuación que está llevando la empresa durante los últimos años así como aquellos acuerdos de publicidad que le imponga directamente la marca **AMBAR** para sus productos específicamente.



Por último, el Capítulo 7 aborda el Plan Financiero y Económico de la compañía, y el que podríamos definir como el esqueleto del Proyecto ya que en él se verá si la idea puede llegar a tener éxito o de lo contrario no es la forma más adecuada de repuntar a la empresa y se debería de buscar otra estrategia; así pues, se elaborará un Plan Contable completo, estudiando los diferentes ratios, cuenta de Pérdidas y Ganancias, Balance, Rentabilidades... a fin de dar una respuesta a su viabilidad económica y financiera.

1.3. Proyectos y Objetivos

1.3.1. La idea

La idea empresarial de DJL se centra, como ya se ha explicado anteriormente, en la distribución de bebidas alcohólicas, refrescos, cervezas y snacks en general.

El cliente de DJL es fundamentalmente la hostelería, es decir, bares y restaurantes del área metropolitana de Valencia a los cuales se les suministra de este tipo de bebidas para su negocio; adicionalmente a esto, DJL suministra de bebidas alcohólicas y refrescos a un 80% de los pubs y locales nocturnos situados en la Poble de Vallbona y alrededores.

Siguiendo esta misma idea de negocio, la empresa ha decidido incrementar su carta de bebidas y comenzar a ser distribuidores de una marca de cerveza en auge, AMBAR.

La introducción de esta nueva línea de negocio aparte de que nos permitiría aumentar el volumen de ventas y de clientes, nos permitirá también una fidelización de ellos ya que en este sector se introducen los rappels adelantados, rappels a final de año, inversión de capital en el local (siempre que el cliente lo desee) todo ello ligado al consumo de cerveza ya sea mediante la instalación de grifo dispensador de cerveza o mediante formatos de tercio o quinto, si por algún casual el cliente no cumpliera con dicho contrato de consumo por el cual se adelanta este dinero el cliente sería llevado a juicio por parte de La Zaragozana para reclamar este dinero.

Para poder empezar a trabajar con la Zaragozana será necesario la formalización de un aval bancario de aproximadamente 30.000€ que servirá como garantía de pago a la Zaragozana frente a cualquier percance que pudiese ocurrir con DJL. Tanto la formalización del aval, como los gastos generados por este aval correrán a cargo de la Zaragozana. Sin la generación de dicho aval la actividad comercial no puede comenzar.

Un tema muy importante y sin el cual no se puede empezar a comercializar la cerveza Ambar es la adaptación del programa informático. La Zaragozana debe de saber en todo momento cuantos clientes tienes, el nombre y dirección de cada uno de ellos, que artículos consumen, que porcentaje de descuento se les aplica en cada uno de ellos... una vez al mes es obligatorio transmitir todo esto y comunicar mediante mail cualquier incidencia que pueda ocurrir.

Una vez realizados todos estos trámites se pasa a la generación del primer pedido, alrededor de unos 20 palets en los cuales se te obliga a tener referenciado todo las especialidades de Ambar, Gaseosa Konga y Agua de Lunares.

- Cerveza Ambar Especial
- Cerveza Ambar 1900
- Cerveza Ambar Export
- Cerveza Ambar Negra
- Cerveza Ambar CaesarAugusta
- Cerveza Ambar Marlem
- Cerveza Ambar Green
- Cerveza Ambar Celiacos
- Cerveza Ambar Sputnik

En lo que se refiere a la estrategia de promoción y publicidad que lleva a cabo la empresa, cabe citar fundamentalmente anuncios en emisores de radio (97.7), una cuenta en Facebook y en su propia página web ya que fundamentalmente la estrategia de captación de clientes se lleva a cabo a través de los comerciales de la empresa que visitan los establecimientos en persona para ofrecer este servicio.

1.3.2. Misión

La Misión de DJL es facilitar a los establecimientos es proveer a sus clientes potenciales de salud. Ofrecer “pastillas” con sabor a comida. Es decir, ofrecer comida saludable, variada y equilibrada garantizando su calidad en la entrega. Además de ser la empresa de comida preparada que mayor especialización ofrezca en comida para enfermos en la ciudad de Valencia.

1.3.3. Visión y Valores

La visión es que nuestros productos y servicios alcancen renombre dentro de la industria de distribución por la gran variedad de bebidas y licores que tenemos. La empresa, tiene una estructura familiar donde los valores y actitudes se reflejan en el servicio que se da a los clientes basados siempre en la HONESTIDAD, RESPONSABILIDAD, RESPETO Y COMPETENCIA, siguiendo siempre unos estándares de calidad que nuestros clientes valoran y por ello siguen confiando en nosotros.

1.3.4. Objetivo

El objetivo del Proyecto, aplicado a las necesidades reales de la compañía, es tratar de buscar una solución a la disminución de las ventas que ha proyectado la empresa en los últimos años, a fin de paliar este problema y evitar que sigan decayendo se va a estudiar la posibilidad de introducir una nueva línea de producto, variedades de cerveza de la marca AMBAR, aprovechando el tirón que está experimentado el sector cervecero gracias al interés que está mostrando la sociedad por las distintas variedades de cerveza tanto nacionales como de importación.

En cuanto a la metodología de trabajo, se va a tratar de clarificar y enfocar el objetivo de la empresa para utilizar y coordinar los recursos con los que cuenta y lograr el éxito; para ello, se van a abordar siete temas fundamentales que ayudarán, sin duda, a conocer si la estrategia planteada serviría para alcanzar el objetivo marcado (incrementar los beneficios a través de un mayor posicionamiento). Así pues, se tratarán por orden los siguientes aspectos:

- Resumen ejecutivo
- Análisis DAFO
- Descripción de la compañía
- Análisis del Mercado
- Organización y dirección
- Análisis financiero

Una vez abordados estos puntos, se estará en condiciones de dar respuesta a la viabilidad económica del proyecto y se dará respuesta a los cuatro pilares en los que se fundamente cualquier estrategia empresarial:

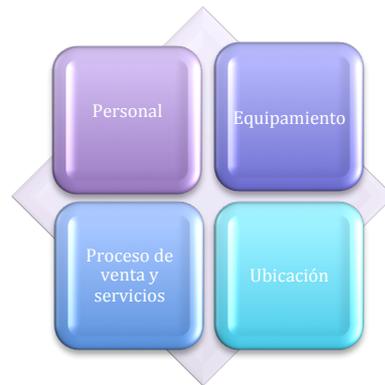


Ilustración 1. Título: Matriz para desarrollo de negocio. Fuente: Elaboración propia



2. ANTECEDENTES.

SITUACIÓN ACTUAL



2.1. Introducción

En este apartado se presenta una breve descripción de la situación económica del país, resaltando aquellos puntos que se puedan considerar importantes para el desarrollo del presente Plan de empresa.

Asimismo, se realizará una aproximación al subsector de la distribución y hostelería, que se desarrollará con más detenimiento en el próximo capítulo.

2.2. Coyuntura económica. Antecedentes

Como bien sabemos, el antecedente económico más actual que ha afectado a la economía actual de España es la crisis económica mundial que estalló en el año 2008 en EEUU y ya denominada, en muchos libros de economía, como la GRAN RECESIÓN.

Los factores causantes fueron, entre otros, la desregulación económica, altos precios de las materias primas causados por una inflación incontrolada, sobrevaloración de todos los productos... que provocó una pérdida de confianza en los mercados que vino seguida de una falta de crédito. La crisis iniciada en 2008 ha sido señalada por muchos especialistas internacionales como la «crisis de los países desarrollados», ya que sus consecuencias se observan fundamentalmente en los países más ricos del mundo.

A continuación se muestra un mapa de la situación económica de todos los países del mundo en los periodos donde la crisis estaba en todo en su auge; ahí se observa como aquellos países en desaceleración o recesión son aquellos que, años previos a la crisis, estaban viviendo una época de desarrollo y crecimiento exponencial.

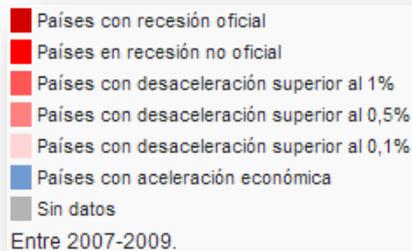
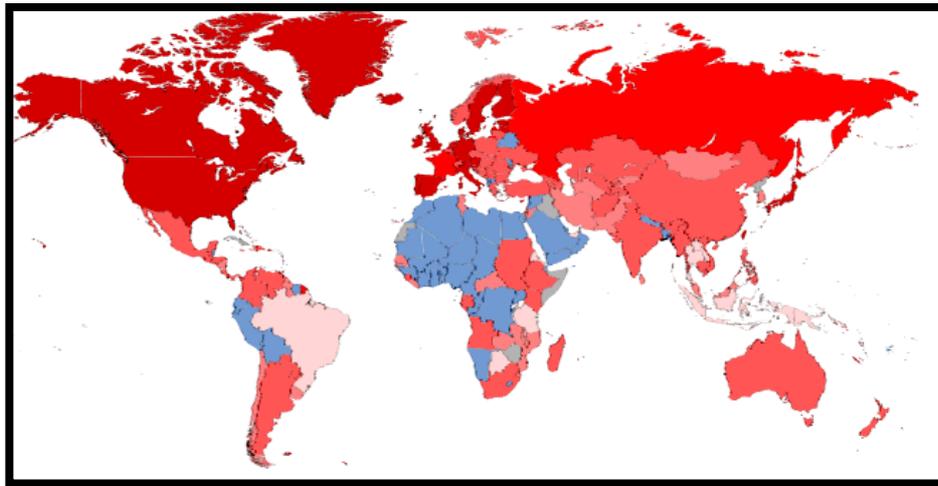


Ilustración 2. Título: Situación económica del mundo. Fuente: World Financial

Este es el resumen en unas pocas líneas del origen de la crisis que está azotando la economía española y que afecta a todos los sectores económicos incluido obviamente el de la restauración; no cabe duda de que una tasa de paro elevada y una subida de los precios hace que las economías domésticas reduzcan gastos en el ocio y es ahí, donde el sector de la hostelería y restauración se ha visto gravemente afectado.

2.2.1. Indicadores de demanda y actividad

De acuerdo con las últimas cifras de la Contabilidad Nacional Trimestral (CNTR), publicadas por el INE a finales de Febrero de este año, el PIB de la economía española creció un 0,2 % en tasa intertrimestral en el cuarto trimestre de 2013, avance algo mayor que el 0,1 % registrado en el tercero, en el que el producto registró su primer aumento en más de dos años. Por componentes, la demanda nacional disminuyó un 0,3% con respecto al período comprendido entre Julio-Septiembre, mientras que la aportación de la demanda externa al crecimiento del PIB volvió a ser positiva, debido a la caída de las importaciones.

Por su parte, el consumo privado y la inversión en equipos mantuvieron ritmos de expansión similares a los del trimestre precedente (0,5 % y 1,7 %, respectivamente) mientras que si se observó una caída del consumo público del 3,9 %.

En el conjunto de 2013, el PIB retrocedió un 1,2 %, cuatro décimas menos que en el ejercicio precedente. La demanda nacional experimentó una caída menor que en 2012, pero también la aportación de la demanda externa fue más reducida, de 1,5 pts. Tanto el consumo público como el consumo privado moderaron su ritmo de caída, en tanto que la inversión en equipos recuperó tasas positivas. Por el contrario, la inversión en construcción mantuvo una tónica negativa.

Los indicadores coyunturales referidos al primer trimestre de 2014 apuntan, en general, a una prolongación de la trayectoria de paulatina mejora de la actividad. Por lo que respecta al consumo privado (véase gráfico 1), la información más reciente es compatible con un modesto crecimiento en el primer trimestre.

La inversión en bienes de equipo estaría registrando también una evolución favorable al inicio de 2014, de acuerdo con la información más reciente. El índice de producción industrial en términos de la serie corregida de efectos calendario y estacionalidad, lo que situó la tasa interanual en el 1,1 %, en línea con el crecimiento del último trimestre de 2013.

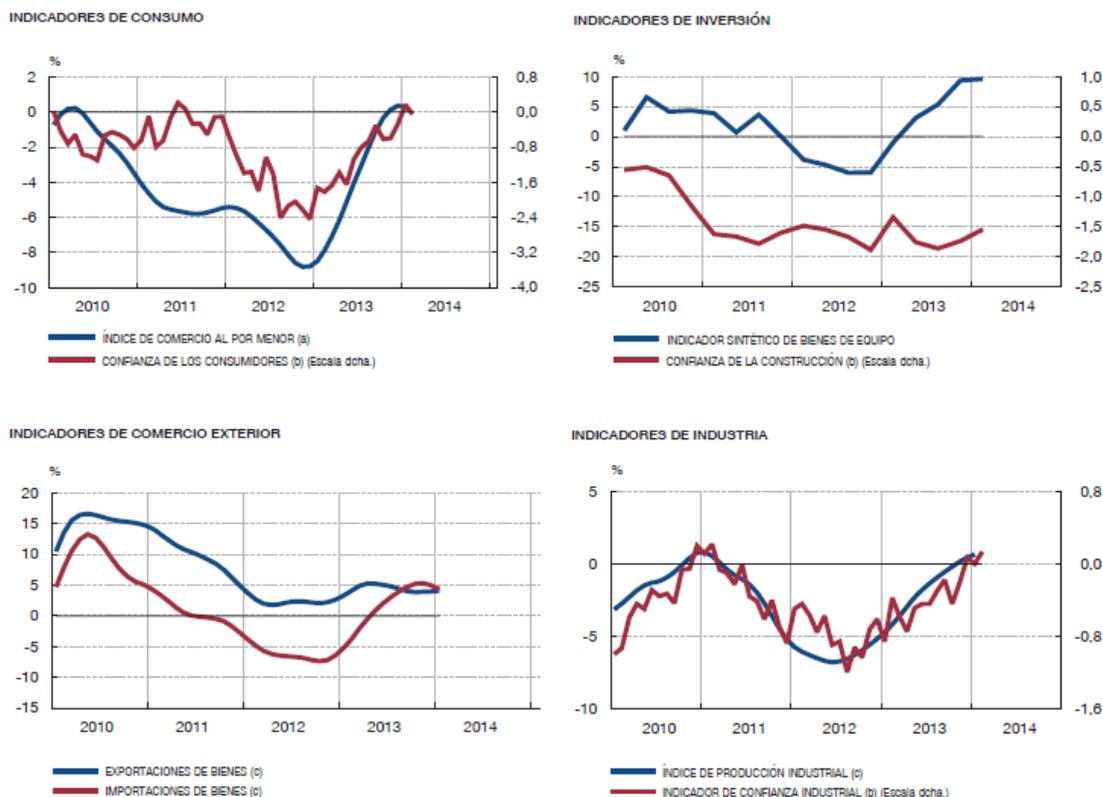


Gráfico 1. Indicadores Demanda y Actividad. Fuente: INE y Banco de España

2.2.3. Índice de Precios de Consumo (IPC)

En febrero de este año, el IPC experimentó una variación interanual nula, tras el avance del 0,2 % que se experimentó en Enero (véase gráfico 2). Por componentes, la variación más intensa la experimentaron los precios de los bienes energéticos, que se ralentizaron en 1,7 puntos. Entre las restantes partidas, la desaceleración de los precios de los alimentos elaborados y de los bienes industriales no energéticos (de 0,4 pto y 0,1 pto, respectivamente) se vio contrarrestada por los repuntes de los alimentos no elaborados, de tres décimas, y de los servicios, de una.

Como resultado de la evolución de los distintos componentes, el IPSEBENE (IPC armonizado de inflación subyacente en España) disminuyó su tasa interanual en una décima, hasta el 0,1 %, mientras que el IPC sin energía mantuvo estable su ritmo de crecimiento en el 0,2 %, lo que en ambos casos supone el menor incremento desde abril de 2010. El índice armonizado de precios de consumo (IAPC) aumentó un 0,1 % interanual en febrero, dos décimas menos que en el mes anterior.

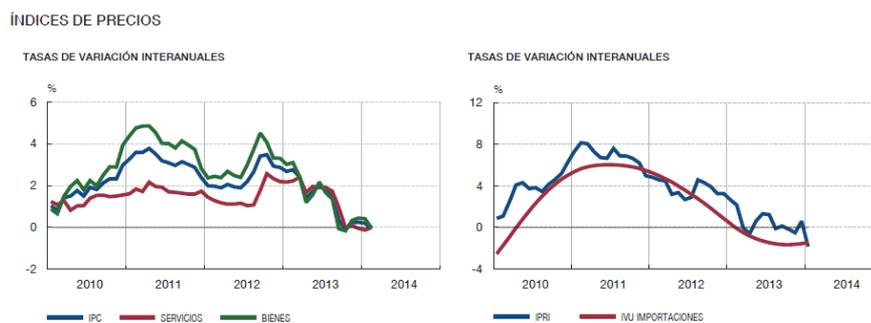
Por su parte, el índice de precios industriales de exportación (IPRIX) también intensificó en Enero su ritmo de descenso, contrayéndose un 3,5 %, mientras que los precios industriales de importación (IPRIM) disminuyeron un 2,5 %, retroceso similar al observado el mes precedente. Según la información de Aduanas del mismo mes, los IVU de exportaciones disminuyeron un 2,2 % en tasa interanual.

2.2.2. Empleo y salarios

En lo que respecta a los índices de empleo, cabe destacar que se ha experimentado un ligero crecimiento del 0.1% intertrimestral. La remuneración por asalariado en el total de la economía repuntó hasta el 2,7 % interanual, lo que se explica porque la comparación se establece frente a un período (el cuarto trimestre de 2012) en el que se suprimió la paga extra de diciembre de los empleados públicos.

Por lo que respecta al empleo en el conjunto de la economía, la mejoría observada en el último trimestre de 2013 se prolongó en los primeros meses de 2014; en Febrero, los afiliados a la Seguridad Social experimentaron, al igual que en Enero, un crecimiento intermensual del 0,2 %, si se descuentan los factores estacionales. Esta evolución positiva se apreció en todas las ramas.

Gráfico 2. índices de Precios. Fuente: INE y Banco de España



EMPLEO Y SALARIOS

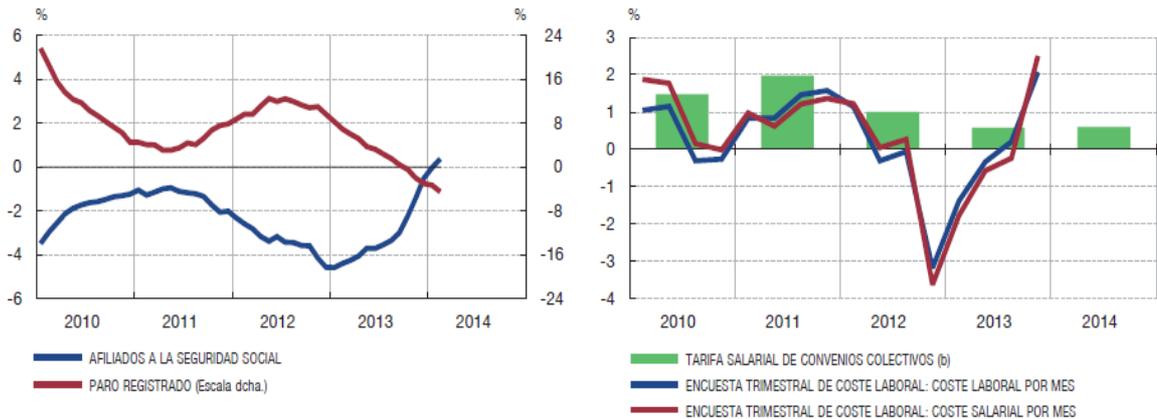


Gráfico 3. Empleo y Salarios. Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, INE.

2.3. Evolución del sector hostelero y restauración en España

El sector de hostelería y restauración es, sin duda, uno de los más afectados por la actual situación económica. Sector ya en sí afectado por una fuerte estacionalidad, los reducidos recursos económicos y un cambio claro en el comportamiento de los consumidores, políticas de reducción de gastos en las empresas y la subida del IVA que se produjo en el año 2010 han impactado en el sector de manera drástica.

Muchos establecimientos del actual panorama hostelero y de restauración están desapareciendo, la gran mayoría lucha con estrategias de reducción de gastos, una oferta ajustada a la nueva situación y creatividad e innovación contra los efectos de la crisis económica.

Las cadenas de restaurantes, hoteles y franquicias del sector requieren conocer mejor a sus clientes y acercarse a sus consumidores, a la vez que controlar sus costes y márgenes eficientemente para ser competitivas. Los mecanismos de control del personal, las finanzas, las compras, la oferta y las promociones, el proceso de producción y la calidad, deben estar automatizadas para no malgastar tiempo ni sus recursos y – ante todo – para poder reaccionar con rapidez ante situaciones y cambios imprevistos.

En cuanto a su evolución, cabe señalar que el sector de la hostelería registró un descenso de la facturación de más del 6% entre 2008 y 2010, el número de empresas mostró un mayor grado de flexibilidad, con una caída de sólo el 2% en el agregado. Esto se explica en gran medida por el crecimiento en el total de restaurantes (un aumento del 5%) y un número relativamente pequeño de hoteles. El mayor impacto, en términos de las empresas se ha dejado sentir en el subsector de los bares, con más de 11.400 establecimientos menos en el año 2010 en comparación con 2008.

En 2008, el sector de la hostelería empleaba directamente a 1,28 millones de personas, mientras que dos años más tarde, se redujo a 1,23 millones, traducido a una reducción de un 3,8%. Casi la mitad de estas pérdidas de empleo se han producido en el subsector de la hostelería, a pesar de que sólo representan el 25% de la facturación total del sector. Los bares representan más del 60% de las empresas de hostelería en España y aportaban el 29% del volumen de negocio y el 34% del empleo en 2010. Esto refleja que la cultura de los bares es amplia en España, así como su importancia en el sector turístico. Por su parte, los restaurantes, a pesar de operar un menor número de establecimientos que los bares, el subsector de la restauración contribuye más a la cifra de negocio (37% del total en 2010). Los restaurantes también tienen más empleados por empresa, en promedio, y son negocios más productivos en términos de la producción total que generan. Por último, los hoteles representan una cuarta parte del volumen de negocio en el sector de la hostelería y el 17% del empleo. Los operadores han mostrado especial capacidad de adaptación a las cambiantes condiciones de la demanda, con sólo una pequeña caída en el número de empresas, a pesar de una caída del 10% en la facturación desde el año 2008.

En resumen, la caída del sector hostelero y de restauración afecta directamente a DJL, ya que, se encarga de la distribución y suministro de bebidas alcohólicas, refrescos y cerveza a este tipo de establecimientos y, una caída en su facturación ó disminución del número de establecimientos supone una reducción de las ventas para DJL; por todo ello, a partir de ahora, se va a estudiar más en profundidad el sector de la hostelería y restauración por subsectores bien diferenciados.

2.3.1. Sector hotelero

Una importante actividad económica del sistema productivo español es la hotelería. Es cierto que desde la simple valoración de las cifras el conjunto de las actividades de alojamiento sólo representa el 0,9% de la producción total española, sin embargo, es un sector estratégico, ya que su influencia se manifiesta como un factor decisivo y trascendente del desarrollo turístico que se ha producido en los últimos cincuenta años en nuestro país y tal como podemos observar en la siguiente tabla (Tabla 1)

AÑOS	NÚMERO ESTABLECIMIENTOS	ÍNDICE	VARIACIÓN ANUAL %
1975	9.517	100	—
1985	9.668	102	0,19
1990	9.436	99	-0,05
2000	16.178	170	5,54
2005	15.929	167	-0,32
2006	15.969	168	0,25
2007	16.125	170	1,20
2008	16.461	173	2,08
2009	16.705	176	1,48
2010	16.748	176	0,26
2011	16.980	178	1,38
2012	16.981	178	0,00

Tabla 1. Título: Crecimiento de la ocupación hotelera en España. Fuente: Secretaría General de Turismo

Otro aspecto importante a considerar a la hora de valorar si estas cifras son reales es conocer qué cifra de establecimientos hoteleros corresponden a ocupación en determinadas épocas del año ó si, por el contrario, son establecimientos que mantienen sus instalaciones abiertas durante todo el año. ¿Por qué es esto importante? Bien, si se está tratando de conocer qué posibilidades de expansión de negocio tiene DJL hay que conocer a qué sectores nos podemos dirigir y que puedan suponer un consumo más o menos estable durante todo el año. Así pues, se muestra en el siguiente cuadro qué cifra de establecimientos hoteleros permanecen abiertos en temporada baja.

AÑOS	PLAZAS	COEFICIENTE APERTURA %
1999	745.972	0,598
2000	772.806	0,607
2002	808.288	0,607
2004	856.359	0,592
2005	901.325	0,568
2006	945.929	0,616
2007	983.001	0,627
2008	1.012.176	0,627
2009	1.032.717	0,627
2010	1.054.285	0,622
2011	1.077.523	0,621
2012	1.082.708	0,620
2013	1.065.638	—

Tabla 2. Establecimientos hoteleros abiertos en temporada invernal. Fuente: INE

El estudio de la evolución de la capacidad abierta durante los meses de invierno, muestra que durante los últimos años, el mantenimiento de la operación en invierno fue elevado. Observándose que el incremento de apertura entre los años 1999 y 2008 sobrepasa el aumento por nueva construcción (casi 300.000 plazas en el período). En los últimos años, el coeficiente de capacidad abierta se mantuvo en el 62% del total.

Pero en general, lo que significó, fue un cambio del régimen de apertura en invierno en los últimos años. Al apreciar, que durante el año 2005, la variación de apertura solo era del 55 %, manteniéndose en la actualidad por encima del 60%.

Es importante destacar, que en el año 2000 la cuota de apertura con relación al mes de agosto era solo del 60,7% vs 62% en 2012.

Otro aspecto importante que se tiene que estudiar es cuál es la capacidad hotelera en la Comunidad Valenciana (ámbito de actuación de DJL), en referencia al resto de Comunidades Autónomas de España. Por lo que a ello respecta al número de establecimientos y tal y como se puede observar en el cuadro de más abajo, la C. Valenciana se encuentra en 6º posición, tan sólo por debajo de Andalucía, Cataluña,

Castilla y León y Baleares. Esto es sin duda un punto muy a favor de DJL ya que significa que no sólo DJL se encuentra en una Comunidad Autónoma con un sector hotelero creciente sino que ello mismo conlleva que se genere a su alrededor apertura de restaurantes, bares, locales nocturnos... que suponen también un impulso para el sector de la distribución de bebidas alcohólicas. (Véase tabla 3).

CC.AA.	ENCUESTA OCUPACIÓN HOTELERA INE (AGOSTO)			
	ESTABLEC.	PORCENTAJE	PLAZAS	PORCENTAJE
Andalucía	2.622	15,44	281.690	16,13
Aragón	872	5,14	42.210	2,42
Asturias (Principado)	711	4,19	28.882	1,65
Baleares (Islas)	1.304	7,68	339.453	19,43
Canarias (Islas)	517	3,04	226.999	13,00
Cantabria	501	2,95	22.656	1,30
Castilla La Mancha	842	4,96	34.930	2,00
Castilla y León	1.430	8,42	61.895	3,54
Cataluña	2.522	14,85	305.793	17,51
Comunidad Valenciana	1.126	6,63	137.314	7,86
Extremadura	456	2,69	20.609	1,18
Galicia	1.828	10,76	74.212	4,25
Madrid (Comunidad)	1.082	6,37	102.188	5,85
Murcia (Región)	194	1,14	19.845	1,14
Navarra (Comunidad Foral)	297	1,75	12.838	0,73
País Vasco	516	3,04	27.368	1,57
Rioja (La)	138	0,81	6.236	0,36
Ceuta	12	0,07	819	0,05
Melilla	11	0,06	847	0,05
TOTAL 2012	16.981	100,00	1.746.784	100,00
TOTAL 2011	16.980	-----	1.733.865	-----

Tabla 3. Título: Localización de la oferta hotelera por CC.AA. Fuente: INE

En resumen, a día de hoy se puede decir que en el sector hotelero en la actualidad y durante los próximos años jugará un importante papel en el sistema económico de España ganando especial importancia el turismo de lujo y especializado lo cual afecta directamente al consumo asociado a turismo (restaurantes, actividades, compras, ocio nocturno...).

2.3.2. Sector de los restaurantes

Los informes publicados por la Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR) sobre evolución del número de restaurantes, hablan de un proceso expansivo en los últimos 37 años.

La aplicación del método de control del número de establecimientos que realizan las diferentes CCAA, para censar el sector, así como el esfuerzo que lleva a cabo el INE, mediante el DIRCE (Directorio Central de Empresas), han fijado la clasificación y valor del censo de las empresas y locales de la hostelería la CNAE-2009 56, según subsectores proporcionan cifras bastante verídicos de la situación del subsector.

En ese sentido el DIRCE establece que los restaurantes comprenderán las empresas dedicadas a:

- A la venta de comidas para el consumo, normalmente en un local de la empresa (restaurantes, restaurantes autoservicio, cafeterías, establecimientos de comida rápida y freidurías).
- A la venta de servicios de comida y complementos en chiringuitos de playa, heladerías.

Por el contrario no comprende (lo cual ha hecho reducirse el número de establecimientos que presentaba el censo precedente):

- La venta de productos por medio de máquinas expendedoras.
- Restaurantes de hoteles y otros alojamientos (5510 y 5590).
- La provisión de comidas preparadas a empresas.

Hay que considerar, que la información estadística disponible pone de manifiesto que los cambios del subsector de restaurantes en España están sensiblemente relacionados con la situación socioeconómica del país, por lo que su comportamiento puede ser caracterizado de fuerte elasticidad. En cuanto a la relación producción sectorial evolución turístico económica. La España próspera de los últimos veinte años, antes de producirse la actual crisis financiera, que afecta a todo el sector económico, fue un factor de impulso del sector de los restaurantes y locales afines.

Con arreglo al DIRCE, por otra parte, se redujo en 1998 el número de establecimientos que presentaba aquel censo. No obstante, para observar la proyección histórica ha sido conveniente mantener el índice de crecimiento, que la

serie anterior proyectaba, pues se han considerado significativos los cambios relativos que han tenido lugar y que se observan en la evolución histórica.

Como consecuencia se ha mantenido la serie de dicha fuente, como fundamento de la proyección interanual.

Seguidamente, se presenta la distribución por Comunidades Autónomas:

CC.AA.	2009	2010	2011	2012
Andalucía	8.473	8.274	8.433	8.429
Aragón	1.407	1.490	1.544	1.544
Asturias (Principado)	1.227	1.159	1.222	1.293
Baleares (Islas)	4.617	4.103	4.138	4.147
Canarias (Islas)	6.361	6.080	5.951	5.966
Cantabria	729	777	839	850
Castilla La Mancha	1.559	1.676	1.778	1.747
Castilla y León	2.126	2.418	2.491	2.488
Cataluña	11.179	12.369	12.415	12.437
Comunidad Valenciana	9.162	8.843	8.776	8.634
Extremadura	604	630	671	709
Galicia	3.718	3.516	3.550	3.556
Madrid (Comunidad)	6.637	6.762	6.955	7.018
Murcia (Región)	1.405	1.443	1.475	1.445
Navarra (Comunidad Foral)	627	608	602	634
País Vasco	3.566	3.601	3.566	3.826
Rioja (La)	330	337	354	361
Ceuta y Melilla	120	81	115	116
TOTAL	63.847	64.167	64.875	65.200

Tabla 4. Título: Distribución de restaurantes por CC.AA. Fuente: DIRCE

En referencia a los datos anteriores y a fin de corroborar la información explicada anteriormente se muestra en la siguiente tabla una evolución del crecimiento del sector desde el año 1975 donde queda demostrado que desde el año 2009 el ratio de crecimiento el sector de la restauración se ha visto afectado notablemente. Más detalladamente, se puede apreciar que en los últimos 37 años, el sector creció hasta 1990, con tasas medias acumuladas interanuales superiores al 5%. Ahora bien, a partir de 1990 se observa una cierta ralentización de la tasa de aumento, ya que en los últimos años (2012/1990) el incremento anual fue sólo del 1,8 %, teniendo en cuenta el reajuste del INE de 1998.

La serie que va a servir de proyección para la valoración del cambio entre el año 2011 y 2012, indica para el último año un crecimiento del número de locales igual al 0,7%.

AÑOS	NÚMERO	ÍNDICE	VARIACIÓN INTERANUAL (%)
1975	21.536	100	—
1980	27.381	127	4,9
1985	37.227	173	5,6
1990	50.055	232	5,8
1998	53.591	249	4,0
2000	55.238	256	1,3
2006	67.457	313	1,8
2007	69.298	322	2,7
2008	70.641	328	1,9
2009	71.442	332	1,1
2010	71.818	333	0,5
2011	72.527	337	1,0
2012	73.023	339	0,7

Tabla 5. Título: Índice de crecimiento del sector de los restaurantes. Fuente: Secretaría General de Turismo y DIRCE.

Sin duda, el sector de la restauración ha reaccionado de manera siempre positiva, aún a pesar, de la situación de crisis del consumo familiar en ciertos momentos del análisis temporal considerado y llegando a superar ampliamente en los peores momentos al crecimiento del propio sistema económico.

Por otra parte sorprende, que en un proceso continuado de desajustes que ha durado varios años, especialmente, los que se corresponden al intervalo 1975 y 1985, debido a cambios institucionales y económicos, los restaurantes españoles hayan mantenido una expansión decidida. Este hecho pone de manifiesto el incremento del hábito de comer fuera del hogar, y también, que la mayor industrialización y ampliación de la economía de servicios, ha llevado consigo un cambio de costumbres.

2.3.3. Sector de las cafeterías

Considerando la nueva nomenclatura de la CNAE 2009, el sector de las cafeterías no existe con dicha denominación, y han de integrarse algunas actividades en el grupo 5610 Restaurantes y puestos de comida y otras en la agrupación 5630 Establecimientos de bebidas. Es por ello que en esta versión del análisis sectorial no se segregará de la sección 56, cuando se analiza la producción y las magnitudes económicas. Las Comunidades autónomas de Cataluña y Valencia han abandonado tal denominación en sus normas autonómicas de clasificación.

En las notas explicativas de la CNAE 2009 se dice: 56.10 Restaurantes y puestos de comidas. Esta clase comprende la prestación de servicios de comida a clientes, ya sea servicio de mesa o sirviéndose ellos mismos de un surtido de productos (autoservicio), bien consumiendo la comida en el mismo local, llevándosela o a domicilio. Se incluyen en este apartado las comidas preparadas y servidas para su consumo inmediato que se adquieren en vehículos con motor o en carritos sin motor.

Esta clase comprende las actividades de:

- Restaurantes – cafeterías
- Restaurantes de comida rápida
- Establecimientos que ofrecen comida para llevar o “take away”
- Vendedores de helados en carrito
- Carritos ambulantes de comida
- Preparación de comida en puestos de mercadillo

Asimismo en la 5630 se incluyen los cafés: 56.30 Establecimientos de bebidas. Esta clase comprende la preparación y el servicio de bebidas para su consumo inmediato en el mismo local. Y comprende las actividades de:

- Bares y tabernas
- Bares de copas
- Disco bares y disco pubs (donde la actividad predominante es servir bebidas)
- Cervecerías y cafeterías
- Bares de zumos de frutas
- Vendedores ambulantes de bebidas

La agrupación de establecimientos de cafeterías, es una componente importante en el conjunto de la hostelería española; esta actividad ha mantenido un ritmo de expansión muy vigoroso en las últimas décadas, tal como se aprecia en las estadísticas sectoriales. No obstante, en el caso de Cataluña y recientemente en la Comunidad Valenciana, no aparece esta tipología de establecimiento, como grupo específico.

La primera conclusión que se obtiene de la valoración estadística del sector, es el crecimiento global del 277% durante el período analizado en el estudio; incremento similar al experimentado por el sector de restaurantes (239%). El incremento anual de las cafeterías entre 2000 y 2012 fue igual al 3,2%.

AÑOS	TOTAL	ÍNDICE	% VARIACIÓN MEDIA ANUAL
1975	4.945	100,00	-----
1980	6.487	131,18	5,57
1985	8.523	172,36	5,61
2000	12.800	258,85	8,47
2004	14.044	284,00	9,72
2007	15.624	315,96	11,25
2008	15.864	320,81	1,53
2009	16.491	333,49	3,52
2010	17.277	349,38	4,38
2011	17.675	357,43	2,31
2012	18.674	377,63	5,65

Tabla 6. Título: Evolución del Sector de las Cafeterías. Fuente: Secretaría General de Turismo

La variación interanual del período fue del 3,66%, porcentaje que muestra la dinámica de este grupo hostelero. Ahora bien, son los establecimientos de inferior categoría los que más se han incrementado, alcanzando una variación acumulativa anual del 3,9%. A continuación, se muestra una tabla gráfica de la evolución de las cafeterías por Comunidades Autónomas.

CC.AA.	2009	2010	2011	2012
Andalucía	1.532	1.554	1.487	1.570
Aragón	531	569	563	620
Asturias (Principado)	524	573	545	586
Baleares (Islas)	2.361	2.478	2.659	2.864
Canarias (Islas)	4.346	4.568	4.543	4.797
Cantabria	363	376	371	360
Castilla La Mancha	455	473	485	512
Castilla y León	978	1.016	1.037	1.067
Cataluña *	0	0	0	0
Comunidad Valenciana	0	0	0	0
Extremadura	461	477	511	528
Galicia	1.512	1.531	1.566	1.581
Madrid (Comunidad)	2.292	2.531	2.715	2.919
Murcia (Región)	506	480	515	553
Navarra (Comunidad Foral)	96	94	96	101
País Vasco	486	508	525	554
Rioja (La)	48	49	57	60
TOTAL	16.491	17.277	17.675	18.672

Tabla 7. Título: Distribución de locales de cafeterías por CC.AA. Fuente: Secretaría General de Turismo

(*) El censo de cafeterías en Cataluña y Comunidad Valenciana se incorpora en los censos de empresas de restaurantes y de otros establecimientos de comidas y bebidas. (e) Estimación para el año 2012

En conclusión, el fuerte ritmo de aumento del subgrupo cafeterías se justifica en el mayor poder de adaptación de estos establecimientos -prestando un servicio rápido- al género actual de vida, que se identifica con la menor pérdida de tiempo en las horas dedicadas a las comidas.

El análisis por zonas determina que la agrupación que integra grandes municipios (Barcelona, Bilbao, Madrid, Sevilla, Valencia y Zaragoza), tenía una cuota de participación en el total de establecimientos en 1970 del 41 %. En los últimos años, dicho valor se redujo al 10 %, lo cual se interpreta, como que las áreas turísticas del litoral han acelerado la expansión, por el incremento de la demanda turística.

2.4 Sector de la cerveza en España. Evolución y consumo

Una vez hemos estudiado a rasgos generales la evolución de los sectores en los que los productos que vende DJL se va a pasar a estudiar de manera breve cuál es la evolución del consumo de cerveza en España en los últimos años ya que, el proyecto se basa en la expansión de la gama de productos, concretamente, la introducción de una nueva marca de cerveza con todas sus variedades a fin de tratar de paliar el descenso de las ventas que está aconteciendo a la empresa.

- El consumo de cerveza en 2012 fue de 47,5 litros per cápita, un 1,5% menos que el año anterior; ni el incremento del turismo ni la celebración de la Eurocopa de fútbol conllevaron una recuperación del consumo.
- Las exportaciones de cerveza experimentaron un crecimiento extraordinario: un 25% en el último año y un acumulado del 81% desde 2009.
- Si bien la hostelería se mantiene como el canal de consumo de cerveza mayoritario, sigue acusando los efectos de la crisis, con una reducción de las consumiciones del 4,5% frente al aumento del 3,5% del total de la cantidad de cerveza consumida en el hogar.
- Las ventas de cerveza descendieron un 2% respecto al año anterior, a pesar del aumento de la llegada de turistas a España y la meteorología favorable.
- La zona con mayor volumen de ventas continúa siendo la de Andalucía y el sur de Extremadura, si bien registra una caída en comparación con 2011 debido al descenso de llegada de turistas a Andalucía.
- En 2012 el Estado recaudó 283 millones de euros en virtud del impuesto especial sobre la cerveza. Se estima que un incremento del 10% de este tributo supondría una reducción del consumo de 25 millones de litros (16 millones sólo en hostelería) y la pérdida de 1.700 puestos de trabajo.
- En línea con la tendencia de los últimos cinco años, el descenso del consumo se concentró en el canal hostelero, con una reducción del 4,5% en las consumiciones en estos establecimientos; mientras que en el canal hogar, debido al contexto económico, la cantidad de cerveza consumida aumentó un 3,5% en el último año.

En base a estas cifras y tomando como referencia las cifras de consumo del año anterior, se ha calculado que el consumo de cerveza de la población española en 2012 ha sido de 47,5 litros per cápita. Se trata de una caída (un 1,5%) más acusada que la producida el año anterior, como resultado del agravamiento de la situación

económica en nuestro país. Con este dato, España se mantiene entre los países con un consumo de cerveza per cápita más moderado de la Unión Europea; unas cifras que responden a un patrón de consumo diferenciado de los países del norte, ya que se caracteriza por la compañía de amigos y familiares, y siempre acompañado por algo de comer. Por ello, el consumo mayoritario en España se identifica con la moderación y la responsabilidad. Sintomático del arraigo de la cerveza en la cultura mediterránea es el hecho de que España se mantiene como el primer consumidor y productor de cerveza sin alcohol de la Unión Europea; así, los índices de abuso de bebidas con contenido alcohólico se encuentran entre los más bajos de la UE.

Paralelamente, por su escasa graduación alcohólica (4-5 en su variedad más consumida), la cerveza se toma indistintamente cualquier día de la semana, frente a las bebidas destiladas cuyo consumo se concentra en el fin de semana. De hecho, el 92% de la población que toma destilados de manera habitual limita su consumo al fin de semana¹⁰, mientras que en el caso de las bebidas fermentadas (vino y cerveza) el porcentaje en que se consume se produce indistintamente en días entre semana y fin de semana es próximo al 50%.

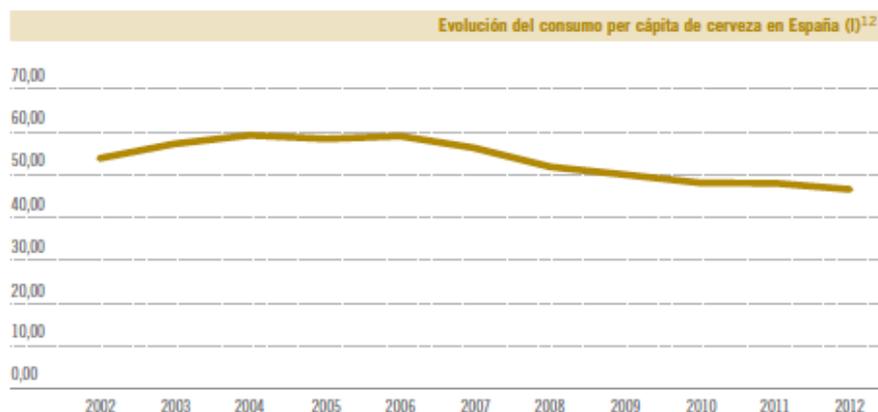


Gráfico 4. Título: Evolución del consumo de cerveza por renta per cápita. Fuente: Ministerio agricultura, economía y medio ambiente

2.4.1. Consumo de cerveza por canales de distribución

Por quinto año consecutivo, el consumo de cerveza en hostelería, el canal donde en mayor medida se consume esta bebida, está determinado por la adversa situación económica. De acuerdo con los datos de la Federación Española de Hostelería (FEHR), la facturación de bares y restaurantes sufrió una caída de un 6,2%¹³ respecto al año anterior, convirtiéndose así en el peor dato en los últimos cinco años.

Además, en 2012 las ventas de la hostelería descendieron en torno a un 4,1% en comparación con el ejercicio anterior (más del 12% acumulado desde 2009). En concreto, el aperitivo, uno de los momentos de consumo tradicionalmente asociados a la cerveza, es el que ha sufrido el mayor recorte (10,6%) en las ventas del sector HORECA.

Un indicativo de la situación del sector es el descenso en las consumiciones de cerveza (4,5%) en bares y restaurantes, frente al aumento de la cantidad consumida en el hogar (3,5%). Si bien registran una caída acumulada en los últimos seis años del 21%, los establecimientos hosteleros se mantienen como el canal de consumo mayoritario, con un 63% del total, frente al 37% del hogar.

Así, la mayoría de los españoles continúan prefiriendo los establecimientos hosteleros para consumir cerveza, ya que estos espacios posibilitan la socialización con amigos y familiares, así como disfrutar del acompañamiento de una tapa o plato, elementos todos ellos fundamentales a la hora de consumir esta bebida.

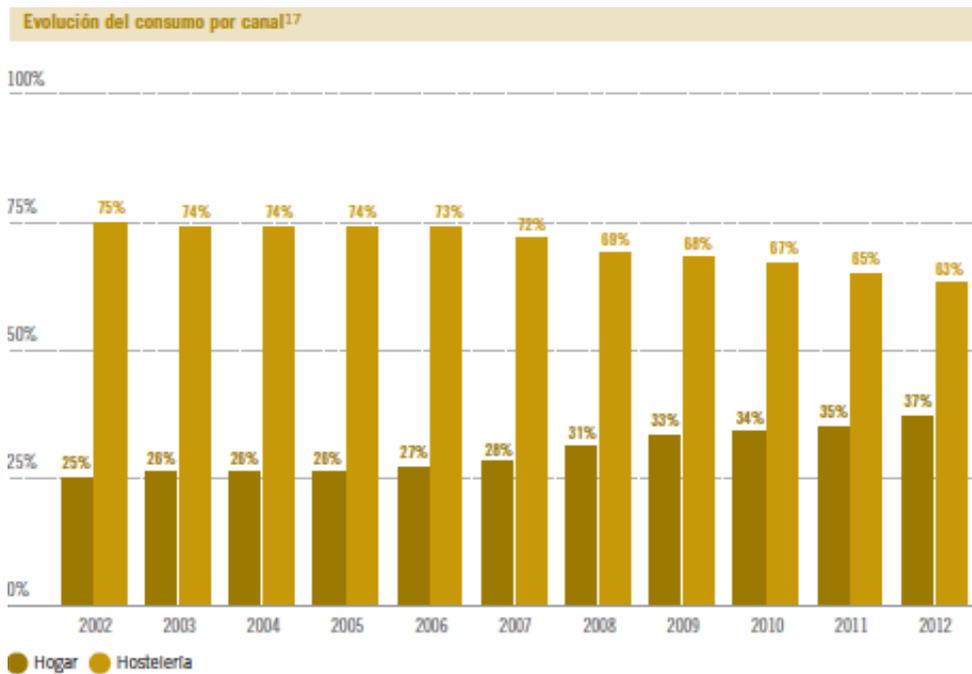


Gráfico 5. Título: Evolución del consumo de cerveza por canal. Fuente: Ministerio de agricultura, economía y medio ambiente.

Los hábitos de consumo de cerveza se asocian a un contexto social, al acompañamiento de alimentos, así como la moderación y la responsabilidad.

Como resultado de estas particularidades, el promedio de consumo per cápita de cerveza en Europa (72,8 l.) prácticamente duplica la tasa de consumo española. Además, España se mantiene como el principal productor y consumidor de cerveza sin alcohol de la Unión Europea, incluso duplica el consumo de esta variedad en Francia, segundo país, donde el porcentaje sobre el total es del 6,6%.

Ni siquiera otro factor a priori favorable a elevar las ventas como fue el aumento de la llegada de turistas evitó su descenso. Con un total de 77,7 millones de visitantes extranjeros, 2012 representó el tercer mejor año de la historia para el sector turístico.

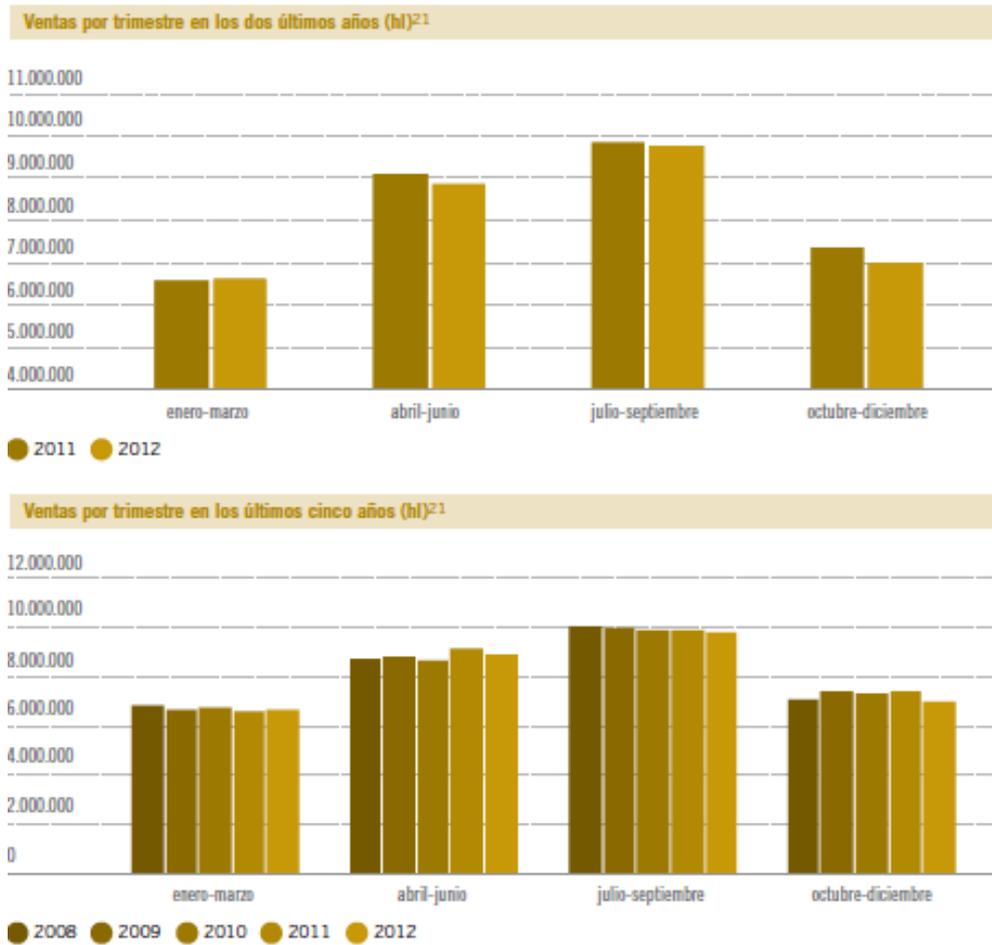


Gráfico 6. Título: Ventas de cerveza por trimestres. Fuente: Ministerio de Agricultura, economía y medio ambiente

2.4.2. Consumo de cerveza por zona geográfica

En 2012 el noreste de España y Baleares fueron la única zona que registró un incremento de las ventas de cerveza, aunque en un porcentaje reducido (0,2%). Cataluña y Baleares fueron las dos comunidades que más turistas extranjeros recibieron el año pasado, hecho que explicaría este ligero crecimiento en el volumen total de ventas. Además, estas regiones, a diferencia del resto del país, registraron un aumento de más del 6% de las visitas a establecimientos hosteleros.

Al margen de la progresión del noreste y Baleares, Andalucía y el sur de Extremadura se mantienen a la cabeza en volumen de ventas con un total de 7,3 millones de hectolitros comercializados. Sin embargo, esta zona protagonizó en 2012 la caída más acusada en ventas, ya que es una de las regiones que más ha sufrido el impacto de la crisis y, además, disminuyó la llegada de turistas en un 2,1%. Tras Andalucía y el sur de Extremadura, la Comunidad Valenciana, Albacete y Murcia, con 6,5 millones de hectolitros en total, constituyen la segunda zona con mayor volumen de ventas.

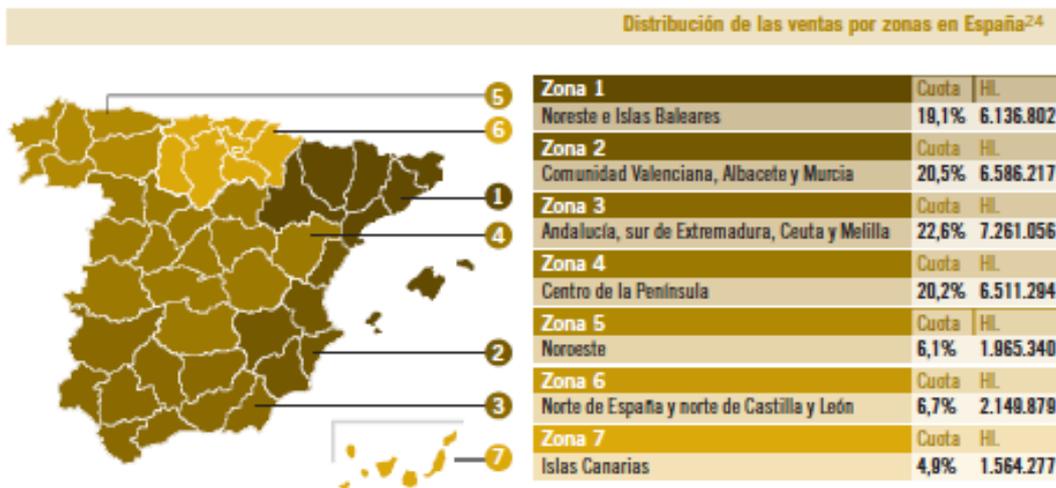


Ilustración 3 Título: Distribución de las ventas por zonas de España. Fuente: Ministerio de Agricultura, Economía y medio ambiente

2.4.3. Producción de cerveza en España

La producción del sector cervecero español en 2012 experimentó una reducción próxima al 2%, con un total de 33 millones de hectolitros producidos por las compañías cerveceras de nuestro país²⁹. El mantenimiento de la adversa coyuntura económica sería una de las claves que explicasen esta caída de la producción.

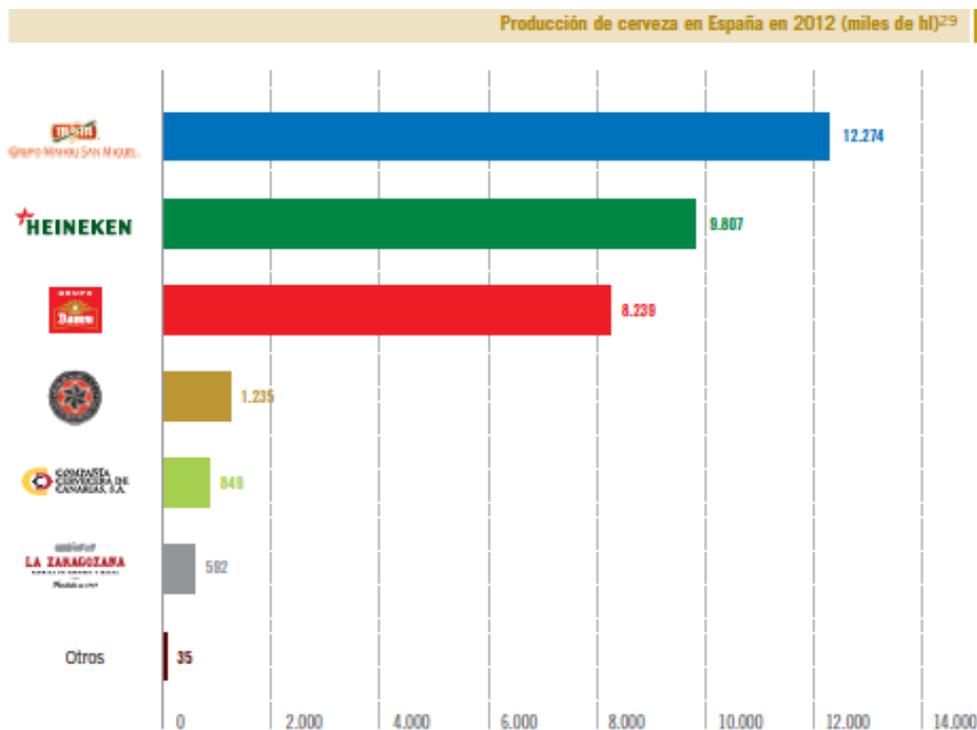


Gráfico 7. Título: Producción cervecera en España. Fuente: Ministerio de Economía

3. ENTORNO.

ANÁLISIS GENERAL **DEL SUBSECTOR DE** **LA HOSTELERÍA Y** **RESTAURACIÓN**



3.1 Introducción

Antes de iniciar el Plan Estratégico, es básico definir el mercado de referencia. Para ello tenemos que responder a las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué queremos satisfacer? En este sentido, se pretende ofrecer un servicio de distribución de bebidas alcohólicas, refrescos y snacks a todo tipo de establecimientos del sector terciario; dar un servicio rápido, cómo y eficaz para que nuestros clientes se preocupen únicamente de su negocio y sus clientes.
2. ¿Cómo lo vamos a satisfacer? Ocupándonos de todas las necesidades de nuestros clientes gracias a un amplio abanico de bebidas para todos los gustos y precios tratando de servirles la mercancía en el mínimo tiempo posible e intentando buscar solución a todos los problemas y nuevas necesidades que requieran.
3. ¿A quién nos dirigimos? Hasta el momento, el ámbito de actuación se centra en pueblos de la provincia de Valencia tales como La Pobla de Vallbona, La Eliana, Benisano, Benaguacil, Liria, Domeño, Marines, Chestre, Chiva, Godelleta, Buñol, Godella, Burjasot, Valencia, San Antonio de Benageber, Ribarroja, Betera, Turis, Villamarchante. El principal cliente de DJL es hostelería diurna (bares, cafeterías, restaurantes....) aunque también se controla el 80% de los Pubs y locales nocturnos de alrededor de los pueblo de La Pobla.

Una vez esto, y para analizar el Entorno Estratégico para DJL, primero se analizará el macro entorno, a través de un análisis PEST, donde se analizará el mercado mediante los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que le afecten. Este análisis nos permitirá examinar el impacto de cada uno de estos factores a nuestra empresa.

En segundo lugar se centrará el estudio en el micro entorno; para ello, se recurrirá a las 5 FUERZAS DE PORTER el cual nos dará una visión más amplia sobre la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores y de los compradores y la amenaza de ingreso en el mercado de productos sustitutos.

En tercer lugar se realizará un estudio del mercado donde se hará un enfoque de los posibles competidores para la empresa a fin de poder detectar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar.

Por último, se recurrirá a un Análisis DAFO, para localizar las posibles debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en nuestra empresa y poder corregirlas, afrontarlas, mantenerlas y explotarla respectivamente.

3.2. Análisis del Macroentorno. Análisis PEST

Para que nuestra empresa pueda obtener una ventaja competitiva, debe permanecer alerta, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surja la necesidad de adaptarse a dichos cambios.

Por ello es necesaria la realización de un análisis PEST. Se trata de una herramienta de análisis del entorno externo y es el acrónimo de los factores:

- a. Políticos.**
- b. Económicos.**
- c. Sociales.**
- d. Tecnológicos.**

El análisis PEST es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un Mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios que identifica los factores del entorno general que van a afectar a la empresa. Los factores se clasifican en cuatro bloques que expondremos con detalle a continuación:

3.2.1. Factores Políticos

De acuerdo a la clasificación de sistemas de gobierno en el mundo España posee la forma de monarquía parlamentaria, pues su poder legislativo, representado en la figura de las Cortes Generales, ejerce la mayor parte de la responsabilidad legislativa y del gobierno.

Si analizamos la evolución del índice de estabilidad política de España durante la transición y la Democracia constatamos que ha sido muy dispar, ya que a períodos de una gran estabilidad le han sucedido fases de inestabilidad.

Actualmente España es un país estable con una economía mixta en constante crecimiento, por lo que está garantizada la estabilidad económica. Forma parte de

la Comunidad Monetaria Europea, posee la moneda común, el euro, la cual es la más fuerte en el mercado en estos momentos, por encima incluso del dólar. Se convirtió en la moneda de cambio oficial el 1 de Enero de 2002, reemplazando a la peseta.

Hoy en día, España está considerada como uno de los países europeos más descentralizados, ya que todos sus diferentes territorios administran de forma local sus sistemas sanitarios y educativos, así como algunos aspectos del presupuesto público, algunos de ellos, como el País Vasco y Navarra, además administran su financiación pública sin casi contar a excepción del cupo con la supervisión del gobierno central español.

Existen en España diversos movimientos políticos de signo independentista, ligados a nacionalismos periféricos, como por ejemplo el vasco, el gallego o el catalán, que reclaman la independencia de España de los territorios en los que son activos. Estos movimientos se dan principalmente en Cataluña, Galicia, Navarra y el País Vasco, donde existen partidos y coaliciones independentistas como Bildu (coalición formada por Eusko Alkartasuna, Alternatiba y Aralar), Unión Do Povo Galego, Ezquerria Republicana de Catalunya, así como los seguidores de izquierda abertzale que no se desvinculan de ETA (su última denominación formal es Batasuna, partido ilegalizado en España pero legal en Francia). Por otro lado, partidos como el BNG, PNV y CIU oscilan entre posturas autonomistas y abiertamente independentistas.

3.2.2. Factores Económicos

Según los datos de Contabilidad Nacional Trimestral de España, en el segundo trimestre de 2013, la economía española registró una variación trimestral en términos de volumen del 0,8%, cinco décimas menos que en el periodo precedente mientras que el crecimiento anual de PIB, en el cuarto trimestre de 2012 es del -1,9%, tres décimas inferior al observado en el tercer trimestre.

Como resultado de la agregación de las estimaciones correspondientes a los cuatro trimestres del año el PIB a precios corrientes del año 2012 se sitúa en 1.051.204 millones de euros, lo que supone a una variación en términos nominales del -1,14% y en términos de volumen del -1,42% respecto al año 2011.

La contribución al crecimiento agregado de la demanda nacional es siete décimas más negativa que en el trimestre anterior, situándose en -4,7 puntos, mientras que la demanda externa aumenta en cuatro décimas su aportación al PIB trimestral (de 2,4 a 2,8 puntos).

En lo que se refiere al empleo, la economía desciende a un ritmo anual del 4,7%, una décima más que en el tercer trimestre, lo que supone una reducción neta de aproximadamente 805 mil puestos de trabajo a tiempo completo en un año. Por su parte, las horas efectivamente trabajadas decrecen a una tasa del 3,9%.

Por último, el último factor a estudiar es el coste laboral unitario que registra una tasa anual del -5,8%, aproximadamente seis puntos por debajo del deflactor implícito del PIB (0,1%).

A continuación, se estudia cada uno de ellos más en profundidad para comprender los datos anteriormente dados.

3.2.2.1 Producto Interior Bruto

El Producto Interior Bruto (PIB) generado por la economía española en el cuarto trimestre de 2012 registra una variación del -1,9% respecto al mismo trimestre del año anterior, tres décimas menos que el estimado para el período precedente (-1,6%). Así, la economía española acelera su decrecimiento anual, como consecuencia de una mayor contracción de la demanda nacional.

En términos trimestrales, la tasa de crecimiento del PIB es del -0,8%, cinco décimas menos que en el trimestre precedente.

Por lo que se refiere al entorno europeo, tanto el PIB del conjunto de la Unión Europea (UE-27) como el de la Eurozona (UEM-17) presentaron peores registros en el cuarto trimestre de 2012 que en el tercero. Así, el PIB de la UE 27 registra una variación trimestral del -0,5% y la UEM-17 del -0,6%. Ambas evoluciones son más negativas que las correspondientes al tercer trimestre, +0,1% y -0,1% respectivamente.

Este comportamiento de mayor decrecimiento se aprecia de forma común en las principales economías europeas, con la excepción de Holanda, que pasa de un -1,0% en el tercer trimestre a un -0,2% en el cuarto. Esta tasa se sitúa en el -0,6% en el caso de Alemania (0,2% en el tercero), en el -0,3% para Francia (0,1% en el tercero) y en el -0,3% para Reino Unido (0,9% en el tercero).

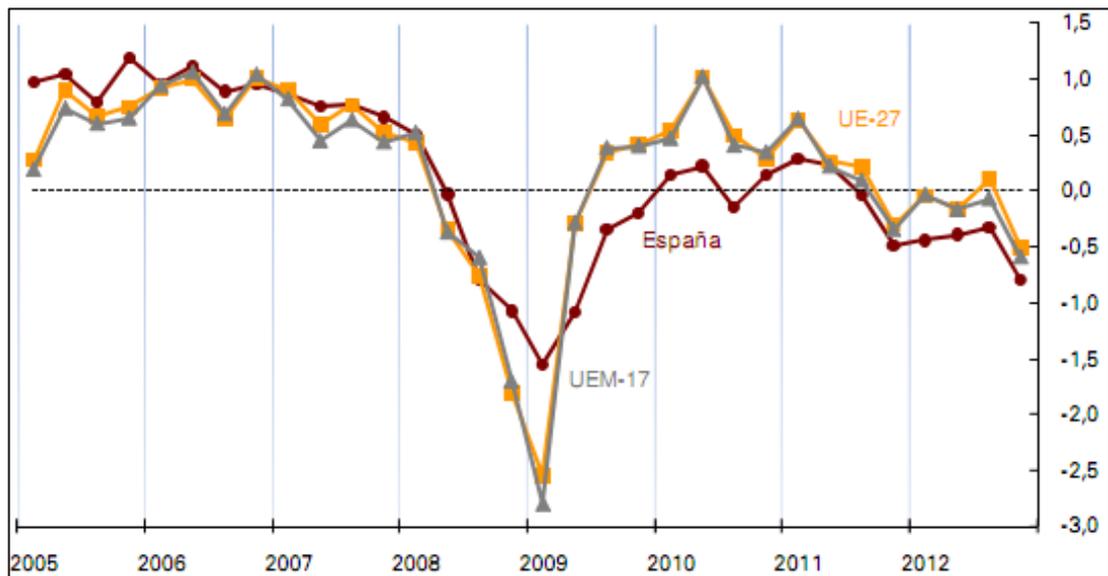


Gráfico 8. Título: PIB. Tasas de variación intertrimestral. Fuente: INE

3.2.2.2. Empleo

En lo que respecta al empleo, El empleo, medido en términos de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo, empeora en una décima su tasa de crecimiento hasta situarse en el $-4,7\%$ anual. Este resultado supone una reducción neta de aproximadamente 805 mil puestos de trabajo a tiempo completo en un año.

En términos agregados, las ramas que presentan un peor comportamiento son las industriales y la construcción, $-5,5\%$ y $-16,5\%$, respectivamente.

	2011				2012			
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV
Ocupados	-1,4	-0,9	-1,6	-2,9	-3,7	-4,7	-4,6	-4,7
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-3,9	-3,3	-4,4	-1,7	-1,7	-1,3	-0,3	-2,8
Industria	-1,4	-0,4	0,2	-2,3	-3,9	-5,8	-5,7	-5,5
- Industria manufacturera	-1,3	-0,5	0,0	-2,2	-4,6	-6,3	-6,2	-6,3
Construcción	-10,9	-14,6	-17,4	-20,0	-20,9	-18,3	-18,4	-16,5
Servicios	0,0	0,9	0,2	-0,9	-1,8	-3,2	-3,3	-3,5
- Comercio, transporte y hostelería	0,3	1,8	1,3	-1,4	-3,0	-4,5	-4,6	-5,1
- Información y comunicaciones	-0,7	4,7	1,1	4,3	4,4	3,0	-1,6	-1,1
- Actividades financieras y de seguros	-4,2	-4,1	-2,7	-3,2	-3,6	-7,2	-7,8	-4,5
- Actividades inmobiliarias	11,8	12,4	1,7	6,7	2,9	4,3	2,5	-3,0
- Actividades profesionales	-0,7	-1,0	-3,8	-3,0	-3,4	-3,3	0,5	-0,9
- Administración pública, sanidad y educación	1,2	1,2	1,0	-0,2	-1,2	-2,5	-4,2	-3,9
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-3,6	-2,0	-0,4	-0,3	1,0	-1,8	-0,9	-0,8
Asalariados	-1,2	-0,7	-1,4	-2,6	-4,2	-5,2	-5,6	-5,6
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-3,4	-2,6	-5,1	-1,1	-4,1	-1,3	-0,8	-2,2
Industria	-0,7	-0,4	0,4	-2,4	-4,6	-6,3	-6,1	-5,5
- Industria manufacturera	-0,6	-0,4	0,3	-2,2	-5,3	-6,9	-6,7	-6,3
Construcción	-10,4	-14,2	-17,2	-20,3	-22,8	-20,1	-20,9	-18,5
Servicios	0,0	1,0	0,3	-0,6	-2,0	-3,5	-4,0	-4,5
- Comercio, transporte y hostelería	0,3	1,8	1,8	-0,6	-3,3	-5,4	-6,2	-6,9
- Información y comunicaciones	-2,7	3,2	0,8	3,7	4,6	4,4	-1,5	-1,0
- Actividades financieras y de seguros	-4,5	-4,5	-2,9	-3,3	-3,7	-7,1	-7,9	-4,8
- Actividades inmobiliarias	10,5	12,9	4,7	9,5	9,2	10,5	2,6	-3,3
- Actividades profesionales	0,2	0,3	-4,1	-2,7	-3,8	-4,3	-0,3	-2,6
- Administración pública, sanidad y educación	1,0	1,0	1,0	-0,3	-1,4	-2,5	-4,2	-4,1
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-2,7	-0,7	-0,1	-0,3	0,8	-2,3	-1,4	-1,5

Tabla 8. Título: Empleo. Puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo. Tasas de variación. Fuente: INE

El número de horas efectivamente trabajadas por las personas ocupadas en la economía pasa del $-4,2\%$ al $-3,9\%$ en este trimestre. La diferencia entre esta evolución y la de los empleos equivalentes a tiempo completo se debe al mayor crecimiento de la jornada media a tiempo completo, que pasa del $0,5\%$ al $0,9\%$.

De la consideración conjunta del crecimiento del PIB trimestral y de los datos de empleo ocupado, se deduce que la variación interanual de la productividad aparente por puesto de trabajo equivalente desciende dos décimas, desde el $3,1\%$ al $2,9\%$, mientras que el crecimiento de la productividad aparente por hora efectivamente trabajada baja siete décimas, pasando del $2,7\%$ al $2,0\%$.

3.2.2.3. Índice de Precios del Consumo

El Índice de Precios al Consumo es una evolución estadística del conjunto de precios de una cesta predefinida, que incluye los bienes y servicios que consume la población residente en España y durante un periodo de tiempo determinado.

El conjunto de bienes y servicios, que conforman la cesta de la compra, se obtiene básicamente del consumo de las familias y la importancia de cada uno de ellos en el cálculo del IPC está determinada por dicho consumo.

La inflación anual estimada del IPC en febrero de 2013 es del 2,7%, de acuerdo con el indicador adelantado elaborado por el INE.

Este indicador proporciona un avance del IPC que, en caso de confirmarse, supondría el mantenimiento de su tasa anual, ya que en el mes de enero esta variación fue del 2,7%.

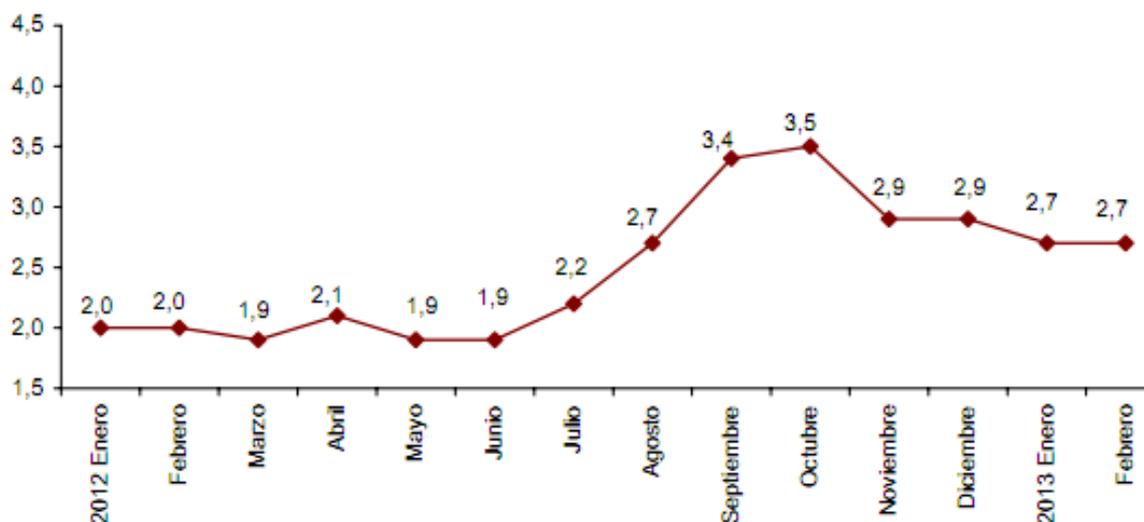


Gráfico 9. Título: Evolución anual del IPC. Índice general. Fuente: INE

3.2.2.4 Renta

Por lo que se refiere a la distribución primaria de las rentas, la remuneración de los asalariados aumenta su decrecimiento en tres puntos respecto al dato del trimestre anterior, al pasar del $-5,5\%$ al $-8,5\%$. Este resultado es consecuencia de la

bajada experimentada por la remuneración media por asalariado en el cuarto trimestre, del 0,1% al -3,0%.

De esta manera, el crecimiento del coste laboral por unidad de producto (CLU) disminuye hasta el -5,8%, situándose significativamente por debajo del valor del deflactor implícito de la economía (0,1%).

	2011				2012			
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV
PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado	1,6	1,7	1,5	0,7	-0,5	-1,2	-1,1	-1,8
Remuneración de los asalariados	-0,6	-0,7	-0,8	-1,3	-2,8	-5,0	-5,5	-8,5
Coste laboral unitario (CLU)	-1,3	-1,4	-1,6	-1,5	-1,6	-3,1	-2,9	-5,8
Remuneración por asalariado	0,6	0,1	0,7	1,4	1,4	0,2	0,1	-3,0
Productividad por trabajador	1,9	1,5	2,3	2,9	3,1	3,5	3,1	2,9
Tasa de asalarización	0,2	0,2	0,2	0,2	-0,5	-0,6	-1,0	-0,9
Excedente de explotación bruto / Renta mixta bruta	4,0	6,3	5,5	4,5	1,5	3,6	2,5	1,4
Impuestos netos sobre la producción y las importaciones	1,5	-5,2	-4,7	-6,6	2,6	-3,7	5,0	20,0

Tabla 9. Título: Rentas. Precios corrientes. Tasas de variación interanual. Fuente: INE

Por su parte, el excedente de explotación bruto y la renta mixta bruta disminuyen su crecimiento en más de un punto, desde el 2,5% hasta el 1,4%. Finalmente, los impuestos sobre la producción y las importaciones netos de subvenciones aumentan su crecimiento hasta el 20,0%, como consecuencia, fundamentalmente, de la subida de los tipos de IVA que entró en vigor el 1 de septiembre.

Por lo que se refiere a las aportaciones de estas operaciones al crecimiento del deflactor implícito del PIB, se observa que la mayor contribución procede de los impuestos netos sobre la producción y las importaciones, 1,8 puntos, mientras que el excedente de explotación bruto y la renta mixta bruta aportan 1,5 puntos al crecimiento de dicho índice. La remuneración de los asalariados, por su parte, contribuye negativamente en 3,3 puntos.

3.2.2.5 Sector exterior

Las exportaciones de Servicios aumentan un 11,3% durante el tercer trimestre del año 2012 respecto al mismo periodo de 2011.

En el acumulado de los tres primeros trimestres de 2012, las exportaciones de servicios registran un crecimiento del 5,0% respecto al mismo periodo del año anterior.

Por su parte, las importaciones de Servicios se incrementan durante el tercer trimestre de 2012 un 9,9% en tasa anual.

En el acumulado de los tres primeros trimestres de 2012, las importaciones de servicios aumentan un 6,8% respecto al mismo periodo del año anterior.

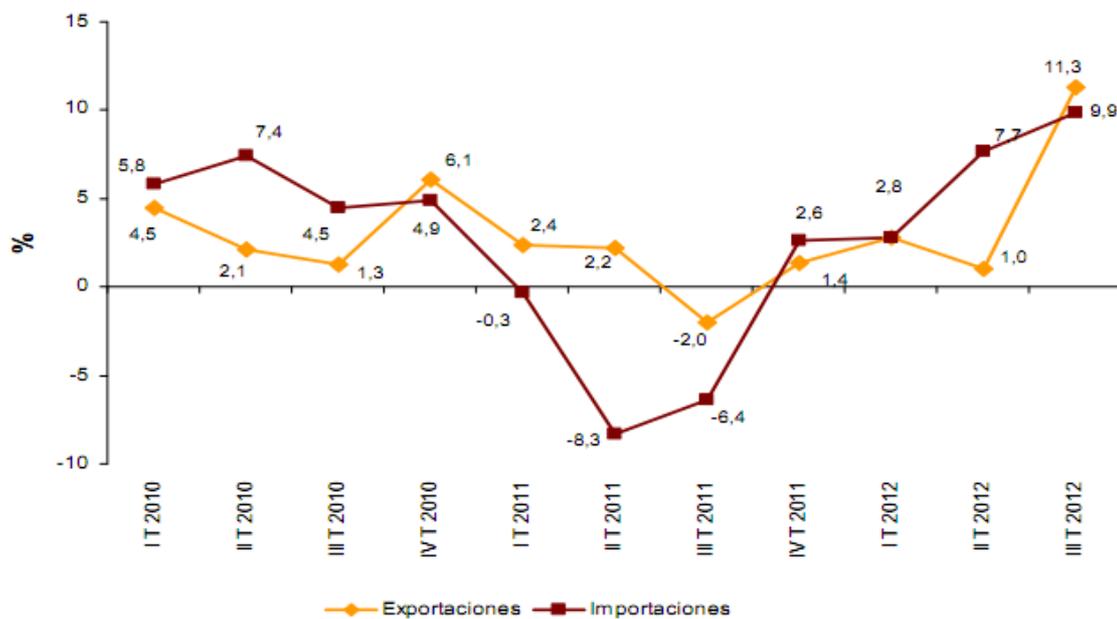


Gráfico 10. Título: Evolución anual de las exportaciones e importaciones de Servicios. Fuente: INE

3.2.2.6. Euribor.

El Euribor es el tipo de interés aplicado a las operaciones entre bancos de Europa, es decir el tipo de interés que paga un banco a otro que le deja dinero. Se compone

en parte por el tipo oficial del dinero y de una prima de riesgo que aplican los bancos para prestarse el dinero entre ellos.

La prima de riesgo depende de la confianza y liquidez que exista en ese momento entre los bancos. Si los bancos tienen poca liquidez o existe desconfianza entre ellos, la prima de riesgo aumenta y el diferencial para prestarse dinero entre ellos aumenta.

El otro componente es el precio oficial del dinero, que lo marca el Banco Central Europeo para contener la inflación o reactivar la economía. Con tipos altos, cae la demanda de productos y servicios, entonces a menor demanda se retraen los precios y se contiene la inflación.

Con tipos bajos, el dinero circula más puesto que si queda inmovilizado se corre el riesgo de que los intereses que produzca queden por debajo de la inflación. Cuando el Banco Central Europeo disminuye el Euribor, entonces pretende aumentar la actividad y reactivar la demanda.

Como vemos en la tabla siguiente, ésta es la posición adoptada por la Unión Europea con una gran reducción del tipo de interés debido a la situación económica que atravesamos.

Año 2012	Enero 2012	1,837
Año 2012	Febrero 2012	1,678
Año 2012	Marzo 2012	1,499
Año 2012	Abril 2012	1,368
Año 2012	Mayo 2012	1,266
Año 2012	Junio 2012	1,219
Año 2012	Julio 2012	1,061
Año 2012	Agosto 2012	0,877
Año 2012	Septiembre 2012	0,740
Año 2012	Octubre 2012	0,650
Año 2012	Noviembre 2012	0,588
Año 2012	Diciembre 2012	0,549
Año 2013	Enero 2013	0,575

Tabla 10. Título: Evolución del Euribor. Fuente: Ministerio del Interior

3.2.4. Factores sociales

3.2.4.1. Demografía

España contaba con 47.150.819 habitantes a 1 de enero de 2011, según el avance del Padrón municipal, lo que supone un aumento del 0,3% (129.788 personas) respecto a los datos a 1 de enero de 2010. De los 47.150.819 habitantes, 41.420.152 tienen nacionalidad española y 5.730.667 son extranjeros, lo que representa el 12,2% del total de inscritos. Se trata del quinto país más poblado de la Unión Europea.

La densidad de la población, (de 91, 4 hab./km² según INE 2008) es menor que la de la mayoría de los países de Europa Occidental y su distribución a lo largo del territorio es muy irregular: las zonas que están más densamente pobladas se concentran principalmente en la costa y en los alrededores de Madrid, mientras que en el resto de España, las cifras de población son mucho más inferiores.

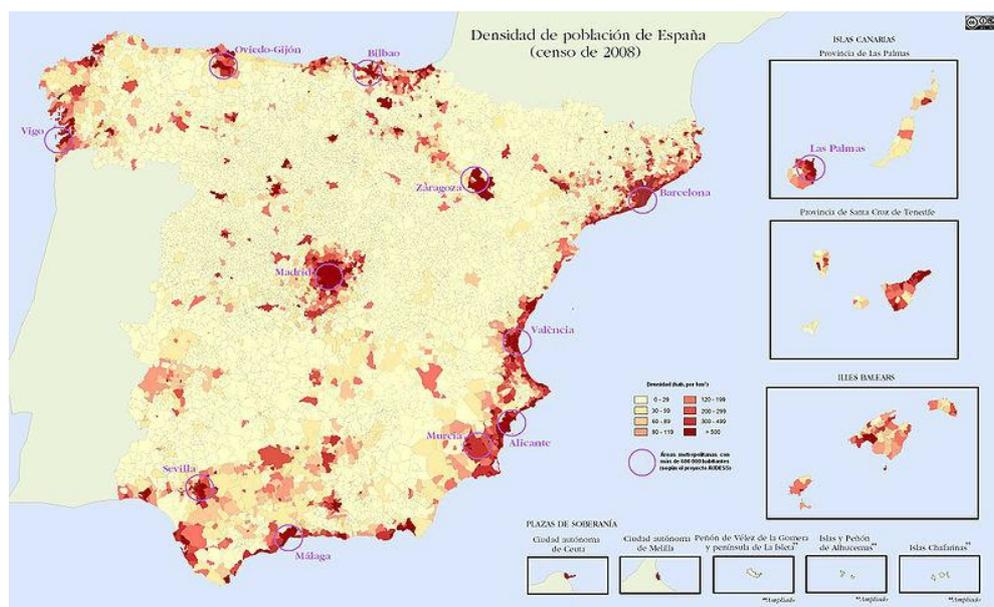


Ilustración 4. Título: Densidad de la Población Española (censo 2012). Fuente: Instituto Geográfico Nacional

Como se puede observar en la tabla que se muestra a continuación, el 49,3% del total de empadronados son varones y el 50,7% son mujeres, según los datos

provisionales a 1 de enero de 2011. Entre los españoles hay más mujeres (51,0%), mientras que entre los extranjeros hay más varones (52,2%).

Población por sexo a 1 de enero de 2011

Datos provisionales						
	Total	% respecto al total	Espanoles	% respecto al total de españoles	Extranjeros	% respecto al total de extranjeros
Ambos sexos	47.150.819	100,0	41.420.152	100,0	5.730.667	100,0
Varones	23.267.464	49,3	20.277.858	49,0	2.989.606	52,2
Mujeres	23.883.355	50,7	21.142.294	51,0	2.741.061	47,8

Tabla 11. Título: Población por sexo (2012). Fuente: INE

Si analizamos la población por Comunidades Autónomas, las que han registrado los mayores aumentos de población en términos absolutos entre el 1 de enero de 2010 y el 1 de enero de 2011 son Andalucía con (44.515), Cataluña (22.870) y Comunidad de Madrid (22.830 personas).

Por el contrario, cuatro comunidades reducen su población: Castilla y León (-3.773 personas), Galicia (-3.137 personas), Principado de Asturias (-2.993 personas) y Aragón (-1.963 personas).

Población por comunidades y ciudades autónomas

Datos provisionales				
	A 1 de enero de 2011 (datos provisionales)	A 1 de enero de 2010 (datos definitivos)	Variación absoluta	Variación relativa
Total	47.150.819	47.021.031	129.788	0,3
Andalucía	8.415.490	8.370.975	44.515	0,5
Aragón	1.345.132	1.347.095	-1.963	-0,1
Asturias, Principado de	1.081.348	1.084.341	-2.993	-0,3
Baleares, Illes	1.112.712	1.106.049	6.663	0,6
Canarias	2.125.256	2.118.519	6.737	0,3
Cantabria	592.560	592.250	310	0,1
Castilla y León	2.555.742	2.559.515	-3.773	-0,1
Castilla-La Mancha	2.113.506	2.098.373	15.133	0,7
Cataluña	7.535.251	7.512.381	22.870	0,3
Comunitat Valenciana	5.111.767	5.111.706	61	0,0
Extremadura	1.108.140	1.107.220	920	0,1
Galicia	2.794.516	2.797.653	-3.137	-0,1
Madrid, Comunidad de	6.481.514	6.458.684	22.830	0,4
Murcia, Región de	1.469.721	1.461.979	7.742	0,5
Navarra, Comunidad Foral de	641.293	636.924	4.369	0,7
País Vasco	2.183.615	2.178.339	5.276	0,2
Rioja, La	322.621	322.415	206	0,1
Ceuta	82.159	80.579	1.580	2,0
Melilla	78.476	76.034	2.442	3,2

Tabla 12. Título: Población por comunidades autónomas y ciudades. Fuente: INE

Así pues, el incremento de población en los últimos diez años se ha producido en todas las Comunidades Autónomas, aunque se ha distribuido de una manera muy

desigual, siendo las islas y el levante en donde ha habido un mayor incremento y el noroeste peninsular donde el crecimiento ha sido menor. (Véase gráfico 7 con datos más visuales).

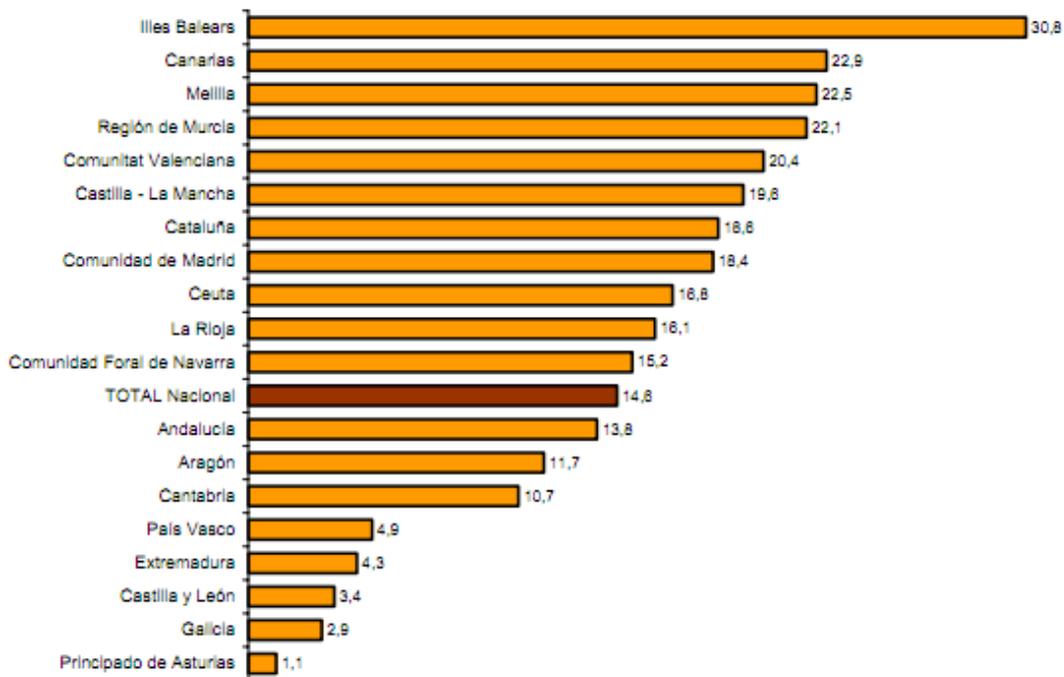


Gráfico 11. TÍTULO: Crecimiento de la población por CCAA entre 2001 y 2011 [%]. Fuente: INE

3.2.4.2. Formación de la Población española

La formación alcanzada por la población adulta española ha mejorado, de forma continua, en los últimos diez años. Así lo refleja el último informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), “*Education at a Glance 2010*”. Desde 1998 el porcentaje de españoles de 25 a 64 años que poseen estudios superiores a los obligatorios ha pasado de 33 al 51% en 2008. Sin embargo, ha disminuido en la misma proporción el porcentaje de españoles que sólo poseen estudios obligatorios, que ha pasado del 67% en 1998 al 49% en 2008. De la población adulta española, un 29% posee titulación superior, frente a un 25% de la UE y un 28% de OCDE. Sin embargo, sólo el 22% posee estudios secundarios no obligatorios, frente al 47% de UE y el 44% de OCDE.

El porcentaje de españoles de 25 a 34 años que ha completado al menos estudios secundarios superiores (Bachillerato, Ciclos Formativos de Grado Medio y otros estudios secundarios) fue en 2008 del 65%, persistiendo igual que en 2007, 15 puntos menos que la OCDE (80%) y 17 menos que la UE (82%). Sin embargo, la evolución experimentada ha sido muy positiva.

En los países cuya población adulta tiene generalmente un nivel de formación alto son menos pronunciadas las diferencias entre ambos grupos de edad. Las tasas de matrícula de los alumnos de 15 a 19 años ofrecen una visión de la permanencia de los jóvenes en el sistema educativo después de la educación obligatoria. Por lo tanto, son un complemento que enriquece al indicador de *Abandono temprano de la educación y la formación* que elabora la Unión Europea. Entre los años 1995 y 2008, estas tasas han aumentado en España en ocho puntos, del 73% al 81%. Algo parecido ha ocurrido con la media de OCDE, pues ha pasado del 74% al 82%.

El porcentaje de graduados en Bachillerato y Ciclos Formativos de Grado Medio ha aumentado 11 puntos en los últimos trece años. Se ha reducido la distancia con la OCDE de 12 puntos de 1995 a 7 en 2008. Las cifras españolas se aproximan mucho a las de países como Suecia y EE.UU.

Una de las variables que analiza la OCDE dentro de su informe "*Education at a Glance 2010*" es la relación vigente entre la tasa de empleo de los países analizados y el nivel de formación de su población. La conclusión más evidente es que tanto en España como en el conjunto de los países de la OCDE un mayor nivel de formación significa un porcentaje más bajo de desempleo y un sueldo más elevado. Esto sucede con mayor intensidad en el caso de las mujeres: 17,2% en mujeres con estudios de primaria o inferiores y 6,2% en el caso de mujeres con estudios superiores.

Completar la Educación Secundaria Superior reduce el desempleo 8,3 puntos porcentuales por término medio en los países de la OCDE entre la población de 20 a 24 años de edad. En España estas cifras son bastante similares a las anteriores, algo más elevadas con una reducción del desempleo de 10,7 puntos entre la población 20-24 y prácticamente igual, 5,1 puntos entre la de 25-29 años. Estos datos ponen de manifiesto que la no posesión de una cualificación de Educación Secundaria superior representa un serio obstáculo para encontrar empleo.

3.2.5. Factores tecnológicos

En la tabla de más abajo se muestran los indicadores que elaboran fuentes estadísticas oficiales, como el INE en España, o la OCDE y EUROSTAT en el ámbito geográfico internacional, los cuales describen la situación del sistema español sistema español de innovación en sí mismo y en relación con la UE y la OCDE.

Durante el año 2010, el gasto en I+D ascendió a 14.588 millones de euros, con un aumento del 0,1% con respecto a 2009. Este gasto supuso el 1,39% del PIB, que sería el mismo que el del año 2009. El sector empresas ejecutó el 51,5% del gasto total en I+D frente al 51,9% del año 2009 (lo que significó el 0,71% del PIB). Le siguió en importancia el sector Enseñanza superior, con un 28,3% del gasto total (el 0,39% del PIB). Por su parte, el gasto en I+D de la Administración Pública fue el 20,1% del gasto total un 0,28% del PIB. El 0,2% restante correspondió al sector de las Instituciones Privadas sin Fines de Lucro IPSFL.

Comparando el gasto en actividades de I+D de 2010 con el del año anterior, cabe destacar que el sector empresarial experimentó un descenso del 0,8%. Hay que tener en cuenta que en este sector el número de unidades que realizaron actividades de I+D se redujo un 15,6% respecto a 2009.

Evolución del gasto en I+D (miles de euros)

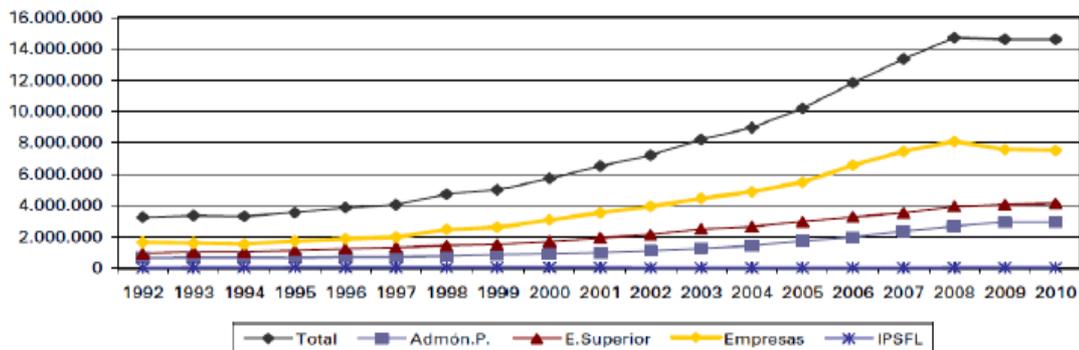


Gráfico 12. Título: Evolución del Gasto en I+D (miles de euros). Fuente: INE

El gasto en I+D por Comunidades Autónomas que realizaron en 2010 un mayor esfuerzo en actividades de I+D fueron Comunidad de Madrid (2,02% de su PIB), Comunidad Foral de Navarra (1,97%), País Vasco (1,95%) y Cataluña (1,63%). Estas cuatro comunidades fueron las únicas que presentaron cifras de intensidad en el gasto de I+D superiores a la media nacional. Las comunidades que presentaron las mayores tasas de crecimiento respecto a 2009 fueron Illes Balears (10,5%), Andalucía (9,4%) y Castilla-La Mancha (7,3%).

Intensidad de gasto en I+D (%). Año 2010.

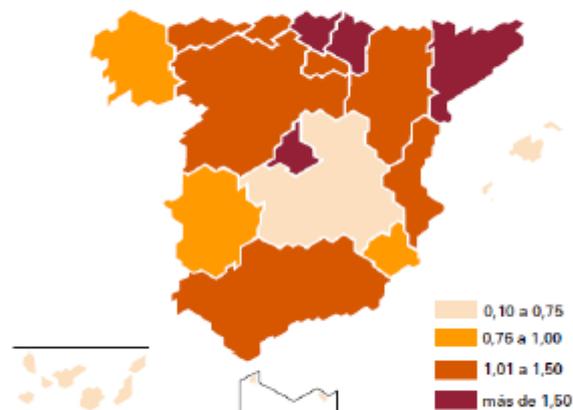


Ilustración 5. Título: Intensidad del Gasto en I+D. año 2010. Fuente: INE

Gastos internos totales en I+D por comunidades autónomas y sector de ejecución. Año 2010.

Miles de euros

Comunidades autónomas	Total sectores	% sobre PIB* regional	Empresas	Admon. Pública	Enseñanza Superior	IPSFL
Andalucía	1.726.766	1,20	619.489	382.958	723.401	917
Aragón	374.241	1,15	211.016	78.643	84.055	526
Asturias, Principado de	238.127	1,03	97.862	36.940	102.976	349
Baleares, Illes	110.385	0,41	15.626	47.158	47.260	341
Canarias	255.402	0,62	50.922	82.745	121.390	345
Cantabria	157.850	1,16	50.578	29.473	75.062	2.737
Castilla y León	608.202	1,06	325.785	66.651	215.160	606
Castilla-La Mancha	255.178	0,71	134.175	36.397	84.446	161
Cataluña	3.227.217	1,63	1.823.638	638.228	755.541	9.811
Comunitat Valenciana	1.080.986	1,06	433.455	151.973	495.044	514
Extremadura	151.778	0,83	28.847	48.733	74.034	165
Galicia	531.601	0,96	239.501	84.742	207.271	87
Madrid, Comunidad de	3.854.768	2,02	2.098.234	1.063.352	686.095	7.087
Murcia, Región de	256.149	0,94	99.274	48.744	107.860	271
Navarra, Comunidad Foral de	365.719	1,97	253.568	29.610	82.435	106
País Vasco	1.305.631	1,95	982.282	78.632	241.379	3.337
Rioja, La	84.886	1,08	42.006	25.585	16.354	940
Ceuta	1.433	0,09	57	0	1.433	0
Melilla	2.138	0,14	127	0	1.954	0

Tabla 13. Título: Gastos internos totales en I+D por CC.AA. y sector de ejecución. Fuente: INE 2013

En cuanto a la tecnología, la Comunidad Valenciana cuenta con un conjunto de organismos e instituciones públicas y privadas dirigidas a apoyar a la empresa e incentivar la inversión en I+D+i tales como:

- IMPIVA: Instituto para la pequeña y mediana empresa valenciana.
- Centros Europeos de Innovación.
- Institutos tecnológicos sectoriales (Red REDIT).
- Universidades

En lo que se refiere a las comunicaciones móviles estamos en un mercado de carácter dinámico, competitivo e innovador en el cual la cantidad de terminales móviles en la actualidad supera ya al número de personas en nuestro país.

Con respecto a las comunicaciones postales, se han multiplicado las empresas de mensajería las cuales, incluso, pueden operar a nivel mundial pese al auge de la comunicación instantánea por correo electrónico.

Respecto a la televisión, hoy compiten en el mercado cadenas públicas, privadas gratuitas, privadas de pago y operadores de televisión con oferta de contenidos a la carta. Algunos de los contenidos a la carta se pueden obtener directamente de Internet.

Todos estos avances proporcionan inmensas ventajas competitivas a las empresas ya que favorecen una mejora en la calidad del servicio, y, en muchos casos una gestión automática, lo que significa menores costes y por tanto una ventaja competitiva adicional. Se podría destacar:

- El uso del mail para la recepción y envío tanto de pedido a proveedores como para la recepción del pedido del cliente.
- El uso de una PDA para la realización de los pedidos a los clientes y consultar en ella tanto las facturas que se deben, los consumos de dicho cliente, pedidos anteriores...
- Localización mediante GPS de las furgones y camiones de reparto para determinar de una manera más eficaz las rutas y permite la optimización de la ruta y distancia recorrida. Minimiza el impacto de los vehículos sobre el medio ambiente y el flujo de tráfico. Reduce el tiempo de desplazamiento de la carga.
- Plataforma web para los clientes, en la cual realicen pedidos y consulten precios, consumos, días de reparto...

3.2.5.1. Internet y las Redes Sociales

Internet es un medio de comunicación global con una alta penetración y con un elevado crecimiento esperado a nivel global; gracias a su expansión, se puede utilizar como canal de comunicación con clientes, empleados, proveedores y en general por cualquier persona que tenga acceso a la tecnología; Internet ofrece a las empresas una amplia variedad de beneficios, desde la mera presencia corporativa hasta la interactividad del comercio electrónico. Algunas de las ventajas que nos ofrece para posicionar mejor nuestras empresas y así vender más nuestros servicios son:

- A través de redes sociales como *Facebook* o *Twitter*, las empresas pueden publicitarse y darse a conocer a sus posibles clientes potenciales.
- Buscadores como *Google*, son los medios más interesantes y efectivos para encontrar espacios gratis para publicitar nuestros servicios.

3.3. Análisis del micro entorno. Las 5 fuerzas de Porter

Las *5 Fuerzas de Porter* es un modelo estratégico elaborado por el economista Michael Porter en 1979. Se trata de un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según el economista, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Las 5 Fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes.
2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
4. Amenaza de productos sustitutivos.
5. Rivalidad entre competidores.

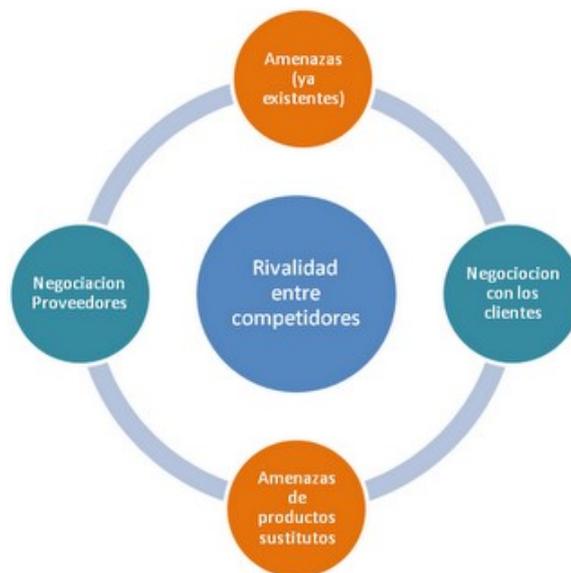


Ilustración 6. Título: 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia

La finalidad última de la estrategia empresarial es comprender de la manera más perfecta posible y las sofisticadas reglas de la competencia a fin de tratar de

aprovecharlas o, en su caso, cambiarlas a favor de la empresa. Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto y en la capacidad de combinarlas se encuentra el éxito de la empresa.

Por todo ello, a lo largo de este capítulo se definirá la estrategia a seguir por la empresa para alcanzar sus objetivos. Con tal fin, se analizarán las cinco fuerzas de Porter así como se elaborará un análisis DAFO teniendo en cuenta que la estrategia de la empresa en este momento está basada en una expansión del negocio tanto a nivel de clientes como a nivel de productos ofertados.

3.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si en un sector entran nuevas empresas la competencia aumentará y provocará una bajada en la rentabilidad ya que, por un lado, obligará a bajar los precios y, por otro, producirá un aumento en los costes, puestos que si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado deberán incurrir en gastos adicionales. La amenaza de entrada de nuevos competidores en un sector depende de:

a) Barrera para la entrada. Tales como la necesidad de grandes inversiones para instalarse. Las barreras de entrada más frecuentes son:

- Ventajas de coste de las empresas instaladas.
- Diferenciación constante de los productos.
- Existencia de economías de escala.
- Altas necesidades de capital.
- Limitaciones impuestas por los gobiernos.

b) La dificultad de acceso a canales de distribución.

c) Reacción esperada. La reacción que las nuevas empresas esperen que tengan las empresas ya instaladas, de cara hace más difícil su entrada o permanencia en el sector afectará también a la posibilidad de nuevos ingresos.

En el caso concreto de la profesión de los distribuidores de bebidas se trata de un mercado muy maduro y nuestra expansión se realizará principalmente a expensas de otros. La principal barrera de entrada que hay para acceder a nuevos clientes es la resistencia a cambiar los canales de distribución con los que trabajan las empresas desde hace años. Hay que tener en cuenta que dada la situación actual de la economía nacional nuestros clientes potenciales no pondrán tanta resistencia al cambio como en años anteriores si creen que se les está ofreciendo

una buena oferta. La aparición de nuevos competidores en estos momentos de crisis es algo complicada ya que se necesita una gran inversión ya que estos productos son caros y los distribuidores exigen avales para poder vender.

3.3.2. Poder de negociación de los clientes

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, no está muy diferenciado o es de bajo coste para el cliente, lo que permite que pueda haber sustituciones por igual o menor coste. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de beneficio. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente.

En nuestro caso concreto el poder de negociación de nuestros clientes varía en función de la tipología de empresa a la que nos dirigimos ya que ofrecemos nuestros servicios tanto a pequeños establecimientos de barrio como a cafeterías franquiciadas, las cuales tienen el mayor poder de negociación actualmente dado el elevado volumen de sus pedidos. Frente a estos clientes de mayor volumen basaremos nuestra oferta en un apoyo por parte de las casas comerciales las cuales colaborarían siempre y cuando el volumen de ventas de sus productos en dicho local fuera elevado; para los clientes de un menor volumen trataremos de ofrecerles unos buenos precios en los productos de mayor rotación y un buen servicio.

3.3.3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los productos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto coste.

El poder de negociación de los proveedores en este campo es elevado, nuestros proveedores cuentan con la distribución de marcas reconocidas a nivel mundial. En cambio, si éstos aumentan en demasía sus exigencias podemos cambiar a otras

marcas de ron, whisky... de cualquiera de los productos que comercializamos debido a la variada oferta del sector.

3.3.4. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales; la situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

En nuestro caso particular la principal amenaza es el cambio de estilo de vida de la juventud, la cual se cuida cada vez más y cambia el consumo de alcohol por productos más sanos como los ofrecidos por zumerías. Sin embargo, España es todavía el cuarto país en consumo de alcohol, por lo que el sector a día continúa siendo atractivo.

3.3.5. Rivalidad entre los competidores existentes

Los principales competidores que tiene la empresa son los que se detallarán a continuación; todas son empresas con un mayor número de empleados, mayor capital y mayor número de clientes. El principal valor frente a estas empresas será un trato más directo y personal, muy valorado por los clientes.

- **José Ferrer SL:** se trata de una empresa dedicada a la distribución tanto de bebidas alcohólicas, cerveza Estrella de Galicia, alimentos y refrescos. Cuenta con una trayectoria de más de 50 años y con un volumen de ventas y empleados muy elevado (23 empleados en el año 2011)
- **JOESMA:** Empresa principalmente dedicada a la distribución de refrescos (Distribuidor oficial de Coca-Cola) aunque en los últimos años ha empezado a comercializar ciertas marcas de bebidas alcohólicas aunque sin alcanzar un volumen muy elevado pero debido a la gran cantidad de clientes que posee puede convertirse en un competidor potencial en poco tiempo.
- **Miguel Aguilar SL:** empresa líder del sector de la distribución de bebidas alcohólicas tanto a nivel nacional como regional. Cuenta con el mayor volumen de ventas del sector y con el mayor número de empleados (56

empleados en el año 2011) basando su ventaja competitiva en un precio de venta inferior a la de la empresa distribuidora oficial.

- **Bodegas Monparle:** empresa con un volumen de ventas reducido y que principalmente se dedica a la comercialización de bebidas alcohólicas en la ciudad de Valencia. Su principal ventaja es que al situarse en pleno centro de Valencia es un punto de referencia para los locales del centro por la proximidad y la rapidez del servicio.

En resumen, las tres primeras empresas basan su ventaja competitiva en un precio de venta reducido debido al gran volumen de ventas que manejan y a la gran cantidad de cartera de productos que manejan mientras que esta última se basa en un servicio rápido y eficaz para poder contrarrestar sus precios más elevados.

3.4. Análisis de la competencia directa

Siguiendo con el apartado 3.3.5., un aspecto clave para asegurar la realización de un adecuado análisis de mercado y, por tanto, para determinar la viabilidad del negocio es realizar un análisis exhaustivo de la situación de la competencia y de sus productos o servicios; no conocer adecuadamente a la competencia y no valorar su reacción a la entrada de un nuevo competidor podría poner en riesgo el éxito de cualquier iniciativa empresarial.

El análisis detallado de sus competidores puede aportar información útil y valiosa para desarrollar el negocio. Para este análisis de la competencia, es necesario valorar rigurosamente el comportamiento de la misma, sin minusvalorar tanto su posición en el mercado como su capacidad de reacción ante la llegada de nuevos competidores.

El análisis de la competencia es, indudablemente, una tarea compleja, ya que no se puede acceder a gran parte de la información más importante, puesto que el público no puede acceder a ella. Si se da la situación en la que la competencia es muy numerosa habría que concentrarse en aquella que pueda influir de forma más directa en la iniciativa empresarial, ya sea por la importancia de su cuota de mercado, por su influencia en la zona, por la calidad de sus productos, etc.

Un parámetro clave para el éxito de cualquier iniciativa de negocio es la diferenciación respecto a la competencia, por este motivo el análisis de la competencia debe tener por objeto la identificación de los factores diferenciales que posicionen nuestro producto o servicio frente a otros ya existentes en el mercado, y que estos factores queden reflejados de forma clara y convincente en el Plan. (Neira, J.A. 2010).

Los principales competidores son los que ya se han nombrado en el apartado anterior que son aquellos que operan en la misma zona geográfica que DJL y que cuentan con un volumen de clientes mayor al de nuestra empresa así como acuerdos de distribución exclusivos con importantes marcas de bebidas; es por ello que DJL está trabajando para expandir su negocio ampliando la gama de bebidas que ofrece y tratando de conseguir acuerdos de distribución exclusivo que nos permitan crear ventajas competitivas y, actuando siempre bajo la misión de ofrecer a los clientes un trato personal y directo.

3.5. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades y las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. Su objetivo es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y las del mercado en el que se mueve.

Situación externa. Mercado, competencia, situación económica, social y política...

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• La economía española se está recuperando paulatinamente (+0,6 PIB), lo que hace prever a la empresa que el número de bares aumentarán a medio plazo.• Debido a la situación actual, han cerrado algunos competidores, lo que puede repercutir en un aumento de ventas.• Los clientes son menos reacios que antaño a cambios en sus canales de distribución ante mejores ofertas.• España continúa siendo una potencia mundial en el consumo de bebidas alcohólicas.• Posibilidad de aumentar la cartera de productos debido a nuestro reconocimiento de marca.	<ul style="list-style-type: none">• Cambios en los estilos de vida, los jóvenes se preocupan más por su imagen.• Aparición de nuevos competidores.• La empresa no tiene exclusividad en la distribución de productos.• Cierre de establecimientos a los que servimos actualmente.• Cambios en la legislación que pueden afectar a las ventas como la nueva ley antitabaco que ha afectado a las ventas en un 15% aprox.

Situación interna. Productos, canales de distribución, imagen, publicidad, promoción.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento de marca en el sector.• Debido a la elevada rotación adquirimos productos a un precio inferior a nuestros competidores.• Elevado stock de mercancías y de liquidez para hacer frente a nuevos pedidos.• Amplia cartera de clientes con solvencia empresarial.• Conocimiento del sector, la empresa lleva en funcionamiento más de 20 años.• Canales de distribución propios, otras empresas externalizan y tienen más costes.• Nivel de endeudamiento muy bajo ya que no tiene préstamos bancarios.• Elevada financiación por parte de los proveedores.• La empresa es distribuidora oficial, en Valencia actualmente solo hay 6.• Producto final con escasos costes de mantenimiento.• Agilidad de respuesta al cliente, por nuestro menor tamaño actual y especialización.	<ul style="list-style-type: none">• Baja cualificación de los recursos humanos de la empresa.• La empresa se encuentra en un sector estancado con baja rentabilidad económica.• El producto que se adquiere es caro y la empresa debe seguir una estrategia de rotación para obtener beneficios.• Gran dificultad para captar nuevos clientes.

3.6. Análisis de la matriz MEFE y MEFI

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios *intuitivos*, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Por ello, se van a extraer las fortalezas y debilidades y oportunidades y amenazas que, al juicio del redactor, se consideran más importantes, a fin de elaborar la matriz MEFE y MEFI para posteriormente puntuarlas en función del peso que tienen dentro del sector y objetivo de DJL y extraer conclusiones.

Selección de amenazas y Oportunidades Críticas

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1) Aparición de nuevos competidores.2) Cambios en los estilos de vida.3) Cierre de establecimientos.	<ol style="list-style-type: none">1) Aumentar ventas a partir del cierre de competidores.2) Aumento de la cartera de productos.3) Los clientes son menos reacios a cambiar su canal de distribución ante la presentación de buenas ofertas.4) A medio plazo se prevé que abran nuevos establecimientos.

	FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO (0-1)	CLASIFICACIÓN (1- 5)	PONDERACIÓN (P*C)
	<u>Amenazas</u>			
A1	Aparición de nuevos competidores.	0,3	5	1,5
A2	Cambios en los estilos de vida.	0,1	2	0,2
A3	Cierre de establecimientos.	0,2	4	0,8
	<u>Oportunidades</u>			
O1	Aumentar ventas a partir del cierre de competidores.	0,1	4	0,4
O2	Aumento de la cartera de productos.	0,1	4	0,4
O3	Los clientes son menos reacios a cambiar su canal de distribución ante la presentación de buenas ofertas.	0,1	5	0,5
O4	A medio plazo se prevé que abran nuevos establecimientos.	0,1	4	0,4
	Totales	1		4,2

Tabla 14. Título: Matriz de evaluación de factores externos. Fuente: Elaboración propia

Selección de Debilidades y Fortalezas Críticas

DEBILIDADES	FORTALEZAS
1) Sector con baja rentabilidad. 2) Dificultad para captar nuevos clientes. 3) El producto que se adquiere tiene un coste elevado.	1) Reconocimiento de marca. 2) Elevada liquidez. 3) Amplia cartera de clientes. 4) Agilidad de respuesta al cliente.

	FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO (0-1)	CLASIFICACIÓN (1-5)	PONDERACIÓN (P*C)
	<u>Fortalezas</u>			
F1	Reconocimiento de marca. Elevada liquidez. Amplia cartera de clientes. Agilidad de respuesta al cliente.	0,2	5	1
F2	Elevada liquidez.	0,1	5	0,5
F3	Amplia cartera de clientes	0,2	5	1
F4	Agilidad de respuesta al cliente	0,1	4	0,4
	<u>Debilidades</u>			
D1	Sector con baja rentabilidad.	0,2	4	0,8
D2	Dificultad para captar nuevos clientes.	0,1	5	0,5

D3	El producto que se adquiere tiene un coste elevado.	0,1	3	0,3
	Totales	1		4,5

Tabla 15. Título: matriz de evaluación de factores internos. Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el objetivo principal de la empresa es contrarrestar la aparición de nuevos competidores mediante la oferta de productos más baratos aprovechando la elevada rotación, lo que nos permite adquirir bebidas a un precio inferior al que pueden adquirir las empresas de nueva creación.

En este sector hay una elevada dificultad para captar nuevos clientes, ya que la mayoría de las empresas trabajan con sus empresas distribuidoras desde hace años. En la actualidad debido al período de recesión que estamos viviendo los establecimientos son más reacios a escuchar nuestras ofertas por lo que pese a todo es un buen momento para aumentar nuestra cartera de clientes.

De tal forma, la empresa va a emprender fuertes campañas publicitarias para contrarrestar la actuación de los nuevos competidores y recordarles a los clientes potenciales la oferta de productos que hacemos en la actualidad.



4. PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS



4.1. Localización

La empresa está actualmente ubicada en La Pobla de Vallbona, donde se fundó por la familia hace más de 20 años; el enclave geográfico es vital para elegir a sus cliente, ya que su ámbito de actuación hasta la fecha se ha centrado en aquellas localidades próximas a la Pobla de Vallbona a fin de poder ofrecer un servicio cercano, eficaz y con un trato muy personal. Además, como recibimos visitas de nuestros clientes y futuros clientes el local es fundamental para trasladar una imagen de empresa sólida y estable a los mismos; está situada en un local de unos 200 m² en una avenida con mucho movimiento y gran cantidad de locales comerciales.

Esta situación geográfica se puede aprovechar para darnos a conocer a nuestros futuros clientes, de hecho, hasta así ha sido hasta día de hoy, donde su principales clientes se encuentra en la Pobla de Vallbona y en las localidades próximas como La Eliana, Benisano, Benaguacil, Liria y Benageber donde el consumo de cerveza se produce principalmente en el ámbito de día el cual se caracteriza por una gran afluencia de gente en almuerzos y comidas y no en cenas lo que lleva al propietario del bar a buscar en primer lugar la ventaja económica, ya que en almuerzos y comidas el margen es muy reducido, y se decantan por litronas cuyo precio ronda el 1€ y los tercios y quintos aún más económicos. En este primer ámbito la fidelización del cliente mediante la instalación de grifo dispensador de cerveza es muy complicada.

La segunda zona que hemos delimitado sería la zona de La Eliana, Ribarroja, Montesol... la cual se caracteriza por un consumo nocturno en el cual aun premiando la rentabilidad económica se busca cierta imagen del local y es normal la instalación de un grifo dispensador de cerveza con lo que lograremos cierta fidelización del cliente.

El predominio en estas zonas esta también diferenciado por estos sectores; en el primero predomina la marca Amstel o cervezas económicas como puede ser Estrella Levante mientras que en el segundo desde hace poco más de un año ha surgido con gran fuerza y debido a la gran inversión que hay detrás es Estrella Galicia que gracias a su inversión en publicidad tanto a nivel de radio, prensa escrita y televisión ha logrado en muy poco tiempo una gran cuota de mercado en esta zona. Nuestra principal lucha será contra este producto, cuyo distribuidor es José Ferrer S.L.

4.2. Operaciones y Procesos

4.2.1. Proceso logístico

La logística para la nueva línea de negocio será muy similar a la utilizada en la distribución de alcohol y refrescos, lo único en lo que diferirá será en el modo de carga el cual se realizara en pales debido al mayor volumen y peso que se maneja en la cerveza y a una mayor agilidad a la hora de descargarla.

Los comerciales de la empresa a través de sus PDA's generaran los pedidos de los clientes los cuales se transmitirán a la oficina central a través de internet; una vez recibidos en la oficina, se generan los albaranes, se preparan los pedidos y se gestiona el envío al cliente lo más rápido posible agrupando por camiones aquellas zonas que tienen la misma zona de reparto.

Por norma general, los pedidos se realizan los miércoles y viernes, siendo los días de reparto martes y jueves tanto en turno de tarde como de noche.



Ilustración 7. Título: Camión de reparto.

Para la distribución, la empresa cuenta con una flota de vehículos propia formada por furgonetas de reparto de gran cabida y coches comerciales; como ya se ha dicho anteriormente, se trata de dar un servicio eficaz al cliente y es por ello que las entregas se realizan los días estipulados y siempre entre las 6.30 y 7.00 de la mañana para evitar entorpecer la clientela. No obstante, DJL es consciente de las

urgencias que pueden surgir a nuestros clientes y por ello no paramos el servicio en días festivos, puentes y, de ser necesario, se pactan nuevos días de entrega.

4.2.2. Material de hostelería

Como ya sabemos, muchas marcas de cervezas, refrescos u otras bebidas disponen de material de hostelería donde se publicitan sus marcas y que podemos encontrar fácilmente en multitud de bares y restaurantes. Obviamente, DJL, como distribuidor oficial la cerveza AMBAR ofrecemos esta opción a sus clientes actuando siempre como mero intermediario entre la marca y el cliente. Así pues, la condición única para ello es que el local cuente con un grifo dispensador de cerveza, una vez esto, se le cederá un kit completo de terraza (véase imagen) que va ligado a un contrato de consumo de manera que, para que pase a ser de su propiedad tendrá que llegar a un consumo mínimo de cerveza.

Si el cliente pasado un tiempo no desea seguir con el grifo dispensador de cerveza y aún no ha llegado al consumo estipulado, devolviendo la terraza en perfectas condiciones no se incurrirá en ningún tipo de gasto adicional. Además, todos los clientes con grifo dispensador tendrán asociado un técnico que en menos de 24 horas se compromete a la reparación para evitar ocasionar males mayores al servicio de sus clientes.



Ilustración 8. Título: Kit completo de terraza AMBAR

Muchos clientes nos solicitan también neveras, en cuyo caso, La Zaragozana (propiedad de Cervezas AMBAR) también nos provee de dicho material y que ponemos a disposición de nuestros clientes a través de un acuerdo de cesión en el cual se estipula que la propiedad siempre será de la Zaragozana y el uso del cliente hasta que dicha relación comercial finalice.



Ilustración 9. Título: Nevera cedida por La Zaragozana

4.2.3. Asistencia para eventos esporádicos

Para la realización de eventos esporádicos, la Zaragozana provee a nuestra empresa cliente de material específico para dichos actos tales como barras móviles, tiradores portátiles de cerveza, neveras, vallas, sillas de plástico.... Si el cliente nos solicitase en un momento determinado este tipo de material se realizará un contrato de cesión del material durante la duración del evento / feria en el cual el usuario se compromete a tratarlo y devolverlo en perfectas condiciones.



Ilustración 10. Título: Montaje “Feria del Comercio” en la Pobla de Vallbona

4.3. Operaciones de contratación

Cuando se inicia una negociación con un cliente interesado en nuestros productos hay diferentes posibilidades de encarar dicha negociación, por una parte el clientes puede optar por elegir un bajo precio del producto, se le aplica un fuerte descuento el cual deberá ir ligado a un buen consumo de cerveza, si no este descuento se vería reducido.

También se puede optar por un “rappel adelantado”, con este formato de negociación al cliente se le adelanta un cantidad de dinero nunca superior a 6000€ sin aval bancario y al cliente se le aplica un descuento menor al de la primera opción. Por tanto podemos entender este adelanto como un préstamo por parte de la cerveza ya que la cerveza se le cobra mucho más cara. Por último, el cliente puede pagar la cerveza a precio de tarifa, sale excesivamente cara, pero a final de año se le da un rappel (el cual puede ir desde el 40% al precio de tarifa o al 20%) por litro consumido. Estos casos son poco comunes y se dan en aquellos clientes que no tienen necesidades económicas inmediatas y prefieren tener un dinero a final de año.

4.4. Cadena de valor del cliente

A continuación se presenta la cadena de valor y proceso logístico que ofrece DJL a sus clientes ofreciendo un servicio ágil, rápido, eficiente y aportando el mayor valor al cliente.



Ilustración 11. Título: Cadena de Valor. Fuente: Elaboración propia



5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS



5.1. Introducción y forma jurídica

Distribuciones José Luis Latorre fue constituida como empresa familiar en 1995, con domicilio social fijado en la Poble de Vallbona y cuya razón social es DISTRIBUCIONES JOSE LUIS LATORRE CIVERA, S.L.

La actividad de la empresa, según la clasificación de actividades económicas, CNAE 2009, estaría recogida dentro del grupo 4634 que comprende a todas aquellas empresas de comercio al por mayor de bebidas y siendo el objeto social de la misma el de venta al por mayor de bebidas alcohólicas.

Con respecto al número de empleados y desde el año 2012, DJL cuenta con 4 empleados.

En lo que se refiere a su forma jurídica, DJL fue constituida como Sociedad Limitada con un capital social de 6.010, 12€ aportado a partes iguales por sus dos socios capitalistas.

Véase tabla de más abajo donde se recoge más datos legales y fiscales acerca de la actividad empresarial.

DATOS GENERALES	
:: Situación de la Empresa	Activa
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
:: C.I.F.	B96361282
:: Número D-U-N-S	512922592
:: Denominación	DISTRIBUCIONES JOSE LUIS LATORRE CIVERA SOCIEDAD LIMITADA.
:: Domicilio Social	C/ RODRIGUEZ DE LA FUENTE, 10 - 46185 LA POBLA DE VALLBONA (VALENCIA)
:: Domicilio Anterior	CALLE MEDICO PERIS, 45 - 46185 LA POBLA DE VALLBONA (VALENCIA)
:: Teléfono	962760581
:: Fax	962760581
DATOS DE ACTIVIDAD	
:: Actividad Informa	1612600 - Comercio al por mayor de bebidas y tabaco
:: CNAE 2009	4634 Comercio al por mayor de bebidas
:: SIC	5182 Vinos y bebidas alcohólicas
:: Objeto Social	LA VENTA AL POR MAYOR DE BEBIDAS ALCOHOLICAS.
:: Actividades Internacionales	No constan
DATOS FINANCIEROS	
:: Ventas Último Balance	1.623.808,52 (año 2011)
:: Resultado Último Balance	4.881,01 EUROS (año 2011)
:: Total Activo	675.560,73 EUROS (año 2011)
:: Capital Social	6.010 EUROS
:: Número de Empleados	3 (año 2011)
DATOS LEGALES	
:: Forma Jurídica	Sociedad limitada
:: Fecha Constitución	01/01/1995
:: Población de registro	VALENCIA
:: Nº de anuncio de registro	22251

.: Capital social de registro 6.010,12 EUROS
.: Cotiza en Bolsa NO

A continuación se presenta el informe de últimos movimientos acerca de nombramientos, depósito de cuentas... emitido por el Boletín Oficial de Registro Mercantil:

BORME (BOLETÍN OFICIAL DEL REGISTRO MERCANTIL)			
RESUMEN			
Actos sobre actividad: 0			
Actos sobre administradores: 3			
Actos de capital: 0			
Actos de creación: 1			
Actos de depósitos: 15			
Actos de identificación: 1			
Actos informativos: 1			
Actos sobre procedimientos: 0			
Otros actos			
ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Cambio de domicilio social	1998-10-30	424475	VALENCIA
Nombramientos	1998-10-30	424475	VALENCIA
Revocaciones	1998-10-30	424475	VALENCIA
Adaptación Ley 2/95	1998-10-30	424475	VALENCIA
Nombramientos	1995-01-25	22251	VALENCIA

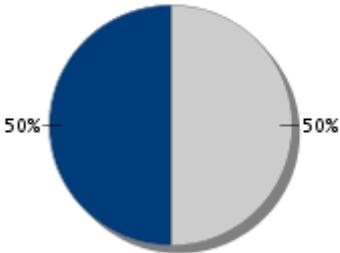
Constitución	1995-01-25	22251	VALENCIA
Últimas cuentas depositadas			
ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.
Depósito de Cuentas (2012)	2010-09-03	445203	VALENCIA
Depósito de Cuentas (2011)	2009-08-25	255570	VALENCIA
Depósito de Cuentas (2010)	2008-09-24	650043	VALENCIA

5.2. Accionistas

La empresa está formada por dos accionistas, que aportan el 50 % del capital social a partes iguales. (Véase tabla de abajo).

ACCIONISTAS			
Razón Social	%	Fuente	Fecha Inf.
NAVARRO MANUELA ESTIBALIZ	50.0 %	F.PROPIAS	18/10/2011
LATORRE CIVERA JOSE LUIS	50.0 %	F.PROPIAS	18/10/2011

Principales Accionistas



● NAVARRO MANUELA ESTI ● LATORRE CIVERA JOSE LUIS

5.3. Directiva

Al tratarse de una pequeña empresa familiar con únicamente 4 empleados es el propio accionista Latorre Civera José Luis, el que ocupa el cargo de Gerente, Director Financiero y Comercial desde el año 2006 así como es el Administrador único de la sociedad desde su constitución apoyado financieramente por el capital social del segundo accionista, Navarro Manuela Estivalis.

Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas				
Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento		
ADMINISTRADOR UNICO	LATORRE CIVERA JOSE LUIS	30/10/1998		
Directivos Funcionales / Ejecutivos				
Cargo	Nombre	Fecha Nombramiento		
GERENTE	LATORRE CIVERA JOSE LUIS	23/09/2008		
DIRECTOR FINANCIERO	LATORRE CIVERA JOSE LUIS	20/07/2006		
DIRECTOR COMERCIAL	LATORRE CIVERA JOSE LUIS	20/07/2006		
Accionistas				
Razón Social	%	Fuente	Fecha Inf.	
NAVARRO MANUELA ESTIBALIZ	50.0 %	F.PROPIAS	18/10/2010	
LATORRE CIVERA JOSE LUIS	50.0 %	F.PROPIAS	18/10/2010	

Principales Accionistas

● NAVARRO MANUELA ESTI ● LATORRE CIVERA JOSE LUIS

5.3.1. Empleados y descripción del puesto de trabajo

Como ya se ha nombrado anteriormente, y pese a la situación financiera por la que atraviesa la empresa ha habido un incremento en el número de empleados, de 2 a 4 desde su creación siendo estos dos últimos contratados exclusivamente para las funciones comerciales y de reparto dando soporte a la gerencia en todos los aspectos comerciales y logísticos.

Desde un aspecto más técnico, dentro de la empresa se distinguen una serie de cargos y responsabilidades acordes a dichos puestos. En lo más alto de la pirámide encontraríamos al Gerente cuya principal labor es la de coordinación de los empleados mediante la asignación de tareas y responsabilidades; entre otras labores, la gerencia se encarga de tratar personalmente con representantes de las empresas distribuidoras y empresarios del sector.

Por debajo del Gerente ya encontramos a los empleados, cuyas principales tareas son las de seguir las directrices de la gerencia siendo estas encaminadas a la preparación de pedidos, distribución, cobros y pagos entre otras labores comerciales.

Dentro de las responsabilidades de los empleados y siguiendo los valores y visión de la empresa se encuentra la de conseguir un trato personal, la correcta y eficiente distribución de la mercancía y gestionar los cobros adecuadamente. A la vez, tanto la Gerencia, accionistas y empleados están involucrados en mantener otros valores de la empresa por lo que se trabaja día a día en ellos ya que son la ventaja competitiva de la empresa:

- Profesionalidad. La empresa cuenta con un equipo dinámico y profesional con experiencia en el sector de la distribución al por mayor de bebidas alcohólicas.
- Orientación al cliente. La satisfacción de las necesidades de los clientes constituye el sentido de la empresa, por lo que toda su actuación diaria debe pivotar alrededor de este valor.
- Rentabilidad económica. Parte de la misión de la empresa es la creación de valor para sus clientes. Por tanto, debe adecuar la gestión de los diferentes recursos para garantizar un crecimiento rentable.
- Trabajo en equipo. A través del trabajo en equipo se multiplica el saber hacer, obteniendo óptimos resultados.



- Compromiso. Cada trabajador, con independencia de su puesto de trabajo y su nivel de responsabilidad, mostrará en todo momento un elevado grado de implicación personal en el éxito de la empresa.

5.3.2. Organigrama

De acorde a lo explicado anteriormente, el organigrama de DJL quedaría de la siguiente manera:

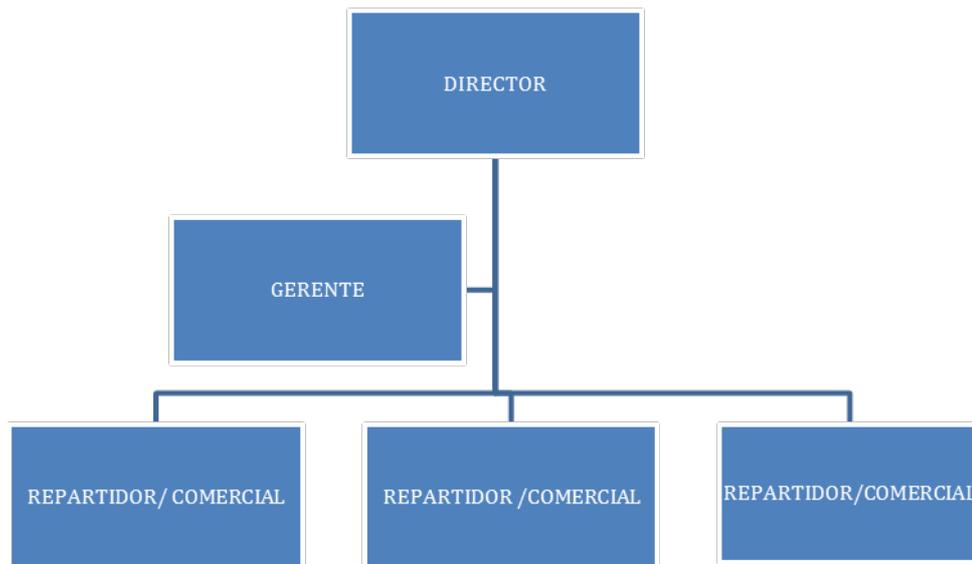


Ilustración 12. Título: Organigrama. Fuente: Elaboración propia



6. PLAN DE MARKETING



6.1 Introducción

Este apartado tiene como objetivo que el lector conozca cual será la estrategia de Marketing Mix seguida por la empresa. El Mix del Marketing se refiere a las 4 P's: Producto, Precio, Promoción y Distribución que son los factores variables clave, para una toma de decisiones adecuada para el éxito empresarial.

Cada uno de estos factores será explicado a continuación.

6.2. Público objetivo y segmentación

Es importante segmentar los clientes con el fin de dirigirse a grupos pequeños homogéneos que compartan una característica común. La segmentación de mercados permitirá:

- Identificar nuevos nichos de mercado.
- Detectar nuevas oportunidades de negocio.
- Identificar competidores.
- Generar ventajas competitivas (posicionamiento) sobre un competidor (diferenciación).
- Conocer exhaustivamente (estilo de vida, renta, clase social, edad, género, frecuencia de compra, etc.) al público al que dirigirse.
- Adaptar la oferta a las necesidades reales del consumidor.
- Tomar menos riesgos en la decisión estratégica con lo que se ahorraran recursos económicos.
- Eliminar nichos poco rentables.
- Aumento de la fidelidad, mayor intensidad de compra y un crecimiento en el número de compradores efectivos.

Así pues, el público objetivo de DJL es sin duda aquellos establecimientos pequeños y grandes bien sea cafetería, restaurantes, pubs o discotecas; por la ubicación geográfica y capacidad actual únicamente está centrado en ofrecer servicio a establecimientos o clientes ubicados cerca de la zona, es decir, localidades como la Pobl. de Vallbona, La Eliana, Benisano, Benaguacil, Llíria, Domeño, Marines, Cheste, Chiva, Godelleta, Buñol, Godella, Burjasot, Valencia, San Antonio de Benageber, Ribarroja, Betera, Turis, Villamarchante; de tal forma, el principal tipo de cliente es la cafetería ó el bar tradicional, siendo el 80% de los

clientes actuales pertenecientes a este tipo de establecimiento aunque también distribuimos a pubs y locales de ocio nocturnos.

6.3. Política de precios

La política de precios que la empresa lleva es ir en una línea similar a los precios de nuestros competidores directos tales como empresas distribuidoras y en línea a las grandes superficies como Makro, Carrefour, Mercadona.

6.4. Política de Comunicación

6.4.1. Publicidad

La promoción o comunicación es el esfuerzo que hace la empresa para informar a los posibles clientes y persuadirlos de que su servicio o producto es superior o ventajoso respecto de los de la competencia. Abarca prácticas disímiles como la publicidad gráfica en los medios y en la vía pública, la publicidad televisiva, el *merchandising*, etc. A día de hoy, DJL, cuenta las siguientes:

- **Tarjetas de visita:** Herramienta imprescindible que entregamos como forma de identificación a nuestros clientes, para que conozcan nuestra empresa, nuestros servicios y puedan ponerse en contacto con nosotros cuando lo deseen.
- **Página Web.** www.distribucioneslatorre.com, donde se informa sobre la historia de la empresa, servicios ofrecidos, productos y localización.
- **Correo electrónico:** a fin de poder estar en continuo contacto con nuestros clientes actuales, futuros clientes y proveedores.
- **Anuncios en emisoras de radio** (97.7 Valencia) aprovechando momentos de máxima audiencia como puede ser la retransmisión de un partido de fútbol.
- **Anuncios publicitarios en libros de fiestas de los pueblos de la zona...**
- **Redes sociales:** A día de hoy cuenta con una cuenta en *Facebook* ya que lo consideramos un medio estupendo para darnos a conocer entre los nuevos establecimientos que se puedan abrir por la zona y a los cuáles quizás les interesen nuestros servicios y productos y el cuál cuenta con inmensas ventajas que a día de hoy estamos estudiando para llevar una actividad en la red mucho más activa.

Entre las nuevas ideas de publicidad y promoción que se está pensando se encuentra por ejemplo:

- ✓ **Anunciarnos en revistas del sector**, acudir a eventos y ferias de alimentación, turismo y hostelería a fin de darnos a conocer como empresa.
- ✓ **Anunciarnos en Google**. De manera que cuando un posible cliente busque por la red palabras clave como distribución, bebidas... salga rápidamente nuestra web entre las primeras de la lista; para ello, sería necesario contratar una campaña de *ad words*, que es similar a lo que sucedía en el caso de anunciarnos en *Facebook*. El coste se calcula mediante subasta, cuanto mejor posicionado queramos que aparezca nuestro anuncio más pagaremos, y el importe se determinará en función de lo que pujen el resto de anunciantes. Vamos a pujar, en principio, con un coste por clic de 0,90€ y fijaremos un presupuesto diario de 10€ para ver qué resultados obtenemos. Estudiaremos que palabras clave no nos reportan el tráfico deseado de modo que no agotemos nuestro presupuesto sin obtener resultados esperados por fallos en la definición de la campaña.

6.4.2. Venta Personal

En cuanto a la política de venta y obviamente apoyada con las nuevas técnicas de promoción y publicidad que se están estudiando DJL tiene pensado mantener en la misma línea de venta, es decir, el uso de comerciales para la captación de clientes ofreciendo un trato de “ tú a tú “ de tal manera que se les informará de todos los servicios ofrecidos, los clientes nos informan de cuáles son sus necesidades y así se les puede ofrecer un trato más personal, cercano adaptado a sus exigencias, necesidades a fin de conseguir su confianza y fidelidad.

Con todo, también intentaremos captar clientes realizando *mailings* a nuestra base de datos (clientes, proveedores, organizaciones, conocidos, etc.) en los que igualmente se informará sobre la nueva de productos (CERVEZAS AMBAR) que disponemos, campaña de promoción que también llevarán a cabo los comerciales de la empresa no sólo a futuros clientes sino a los actuales y que quizás estén interesados en este producto.

Una estrategia de venta personal bien planteada es la que se apoya sobre los siete pasos siguientes:

- ✓ Preparación adecuada. Supone conocer las características del servicio y las necesidades del cliente, además de las características del sector.
- ✓ Detección de los posibles clientes. Para ello se ha definido el público objetivo al que nos dirigimos.
- ✓ Contacto inicial con el cliente. La primera impresión es importantísima. El hecho de proyectar una imagen adecuada aumenta el nivel de confianza
- ✓ Cierre de la venta. Se realizará cuando el cliente está dispuesto a contratar nuestros servicios. Hay que destacar que un buen vendedor es capaz de discriminar las excusas de las verdaderas objeciones, capta el sincero interés del cliente por contratar el servicio, se pone en el lugar del comprador para comprender sus dudas y, luego de contrastar las dificultades, contraataca hasta vencerlas para conseguir que el cliente se sienta bien con el servicio que nos disponemos a ofrecerle.
- ✓ También son muy importantes las actividades de seguimientos para asegurarnos que el cliente está contento con nuestros productos y que cuenta con un respaldo en caso de cualquier incidencia o problema que pueda surgir.
- ✓ Consideramos esencial fomentar la confianza de los clientes para que continúen contando con nosotros como sus proveedores de bebidas en sus locales y ello se consigue gracias a un trato directo.

6.4.3. Promoción de Ventas

6.4.4. Relaciones Públicas

Con las relaciones públicas/ comerciales se trata de construir una relación duradera con el cliente y generar una buena imagen ya que ello es también una parte muy importante a la hora de captar a nuevos clientes.

Asimismo siempre se trata de mantener buena relación con los proveedores, para poder promocionarnos a través de ellos y sigan confiando en nosotros como distribuidores de sus productos.

Los objetivos que perseguimos a través de las relaciones públicas son introducir nuestra empresa en el mercado y que tenga el mayor nivel de popularidad posible.

6.5. Política de distribución

La naturaleza del contacto entre la empresa y el cliente es diversa. Pueden darse los siguientes casos:

- Que el cliente acuda directamente a nuestra oficina para informarse de nuestros servicios.
- Que se ponga en contacto con nosotros a distancia vía mail o teléfono

En la práctica, son los comerciales de la empresa los que tienen asignados clientes, que se les asignan por zonas, y son ellos los encargados de transmitir una buena imagen de empresa tratando de mostrar una imagen de empresa fiable. Como ya se ha comentado en apartados anteriores, las funciones de un comercial son desde la toma de contacto con el cliente, informarles de los productos, condiciones, formas de pago, etc... y en caso de efectuarse una relación comercial serán los responsables de tomar nota de los pedidos, su preparación y entrega en las instalaciones del cliente en la fecha y hora pactada así como informarles de campañas promocionales eventuales, nuevos productos y gestión de cobros.



7. ANÁLISIS

ECONÓMICO –

FINANCIERO





7.1. Introducción

Para finalizar el Plan de Empresa, se analizará la situación-económico financiera del proyecto; para ello se ha desarrollado una completa hoja Excel con la cuenta de explotación, punto de equilibrio, balance de situación, pérdidas y ganancias...

El Plan económico financiero permite recoger toda la información de carácter económico y financiero referente a la empresa, para determinar su viabilidad económica y controlar y analizar que el negocio cumple las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para su supervivencia a largo plazo mientras que el análisis se realizará para varios años y escenarios diferentes.

7.2. Cuenta de Explotación

A continuación se muestra la cuenta de explotación que se ha calculado:

CUENTA DE EXPLOTACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	319.215	1.709.380	3.484.549	4.707.090	4.731.690
Otros Ingresos:					
Trabajos para el inmovilizado	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	319.215	1.709.380	3.484.549	4.707.090	4.731.690
Coste de Ventas	-60.395	-323.415	-659.277	-890.581	-895.236
Total Coste de Ventas	-60.395	-323.415	-659.277	-890.581	-895.236
MARGEN BRUTO	258.819	1.385.965	2.825.272	3.816.508	3.836.455
Gastos de Explotación:					
Gastos de Personal	-404.000	-968.000	-1.646.000	-2.136.000	-2.534.000
Gastos Generales	-230.539	-387.177	-583.748	-709.547	-734.912
Total Gastos de Explotación	-634.539	-1.355.177	-2.229.748	-2.845.547	-3.268.912
Bº ORDINARIO DE EXPLOTACION	-375.719	30.787	595.524	970.961	567.543
RESULTADO EXTRAORDINARIO Morosos	0	0	0	0	0
Bº ANTES DE INTS. IMPTOS y AMORT(BAITD)	-375.719	30.787	595.524	970.961	567.543
Amortizaciones:					
Inmovilizado material	-45.715	-45.715	-48.915	-49.115	-53.815
Inmovilizado inmaterial	-6.000	-6.000	-6.240	-7.240	-7.540
Total amortizaciones	-51.715	-51.715	-55.155	-56.355	-61.355
Bº ANTES DE INTS. IMPTOS (BAIT)	-427.434	-20.927	540.369	914.606	506.188
Gastos Financieros Netos (Financiación Estructural)	-8.582	-8.582	-36.506	-36.506	-36.506
Gastos Financieros Netos (Financiación Operativa)	0	0	0	0	0
Bº ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	-436.017	-29.510	503.863	878.100	469.681
Impuesto sobre Sociedades	130.805	8.853	-151.159	-263.430	-140.904
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS (BDI)	-305.212	-20.657	352.704	614.670	328.777
CASH-FLOW GENERADO	-253.497	31.058	407.859	671.025	390.132

Tabla 16. Título: Cuenta de explotación. Fuente: Elaboración propia

La cuenta de resultados quedaría de la siguiente manera:

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	319.215	1.709.380	3.484.549	4.707.090	4.731.690
Otros Ingresos:					
Trabajos para el inmovilizado	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	319.215	1.709.380	3.484.549	4.707.090	4.731.690
Coste de Ventas	(60.395)	(323.415)	(659.277)	(890.581)	(895.236)
Total Coste de Ventas	(60.395)	(323.415)	(659.277)	(890.581)	(895.236)
MARGEN BRUTO	258.819	1.385.965	2.825.272	3.816.508	3.836.455
Gastos de Explotación:					
Gastos de Personal	(404.000)	(968.000)	(1.646.000)	(2.136.000)	(2.534.000)
Gastos Generales	(230.539)	(387.177)	(583.748)	(709.547)	(734.912)
Total Gastos de Explotación	(634.539)	(1.355.177)	(2.229.748)	(2.845.547)	(3.268.912)
Bº ORDINARIO DE EXPLOTACION	(375.719)	30.787	595.524	970.961	567.543
RESULTADO EXTRAORDINARIO Morosos	0	0	0	0	0
Bº ANTES DE INTS. IMPTOS y AMORT(BAID)	(375.719)	30.787	595.524	970.961	567.543
Amortizaciones:					
Inmovilizado material	(45.715)	(45.715)	(48.915)	(49.115)	(53.815)
Inmovilizado inmaterial	(6.000)	(6.000)	(6.240)	(7.240)	(7.540)
Total amortizaciones	(51.715)	(51.715)	(55.155)	(56.355)	(61.355)
Bº ANTES DE INTS. IMPTOS (BAIT)	-427.434	-20.927	540.369	914.606	506.188
Gastos Financieros Netos (Financiación Estructural)	(23.582)	(23.582)	(88.430)	(82.430)	(76.430)
Gastos Financieros Netos (Financiación Operativa)	0	0	0	0	0
Bº ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	(451.017)	(44.510)	451.939	832.176	429.758
Impuesto sobre Sociedades	135.305	13.353	(135.582)	(249.653)	(128.927)
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS (BDI)	(315.712)	(31.157)	316.358	582.523	300.831
CASH-FLOW GENERADO	(263.997)	20.558	371.513	638.878	362.185

Tabla 17. Título: Cuenta de resultados. Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra gráficamente cómo quedaría el cash flow:

PRESENTACION GRAFICA DE LA CUENTA DE RESULTADOS					
DATOS	AÑO_1	AÑO_2	AÑO_3	AÑO_4	AÑO_5
Total Ingresos	319.215	1.709.380	3.484.549	4.707.090	4.731.690
MARGEN BRUTO	258.819	1.385.965	2.825.272	3.816.508	3.836.455
(BAIT)	-427.434	-20.927	540.369	914.606	506.188
(BDI)	-315.712	-31.157	316.358	582.523	300.831
CASH-FLOW GENERADO	-263.997	20.558	371.513	638.878	362.185

Tabla 18. Título: Cash flow generado. Fuente: Elaboración propia.

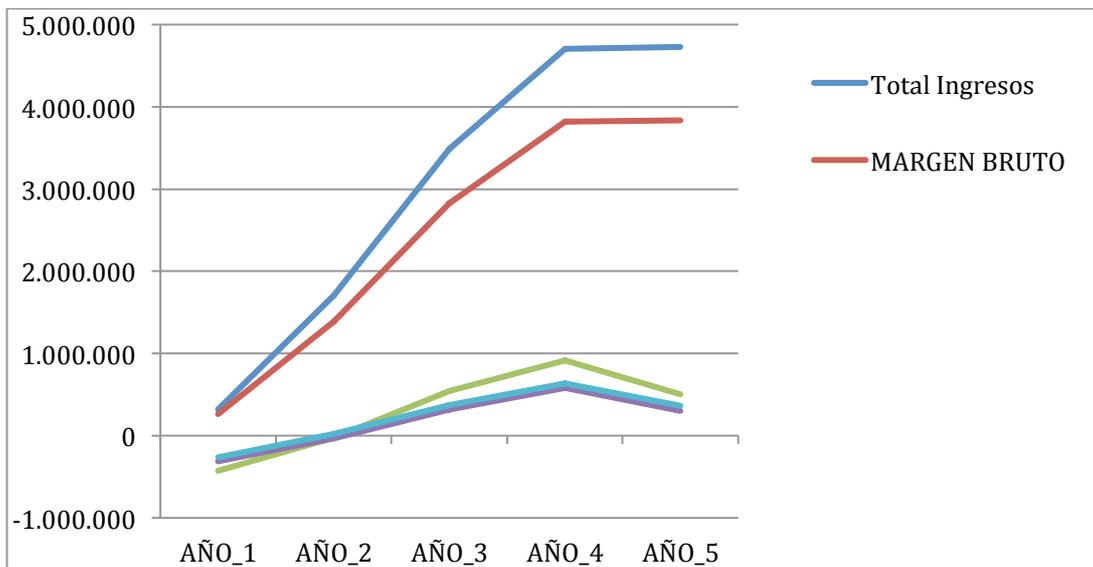


Gráfico 13. Título: Gráfica sobre Cash flow generado. Fuente: Elaboración propia

7.3. Estado de Tesorería

TESORERÍA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AUTOFINANCIACION DE OPERACIONES					
Beneficio después de impuestos	-315.712	-31.157	344.304	610.470	328.777
Amortizaciones	-51.715	-51.715	-55.155	-56.355	-61.355
CASH FLOW	-263.997	20.558	399.459	666.825	390.132
NECESIDADES DE CIRCULANTE					
Incrementos del saldo de Clientes	-1.073	-4.672	-5.967	-4.109	-83
Incremento del saldo de Existencias	-1.258	-5.480	-6.997	-4.819	-97
Incremento del saldo de Proveedores	207	898	1.134	770	0
Incremento del saldo de administraciones pub.(IVA)	-110.576	86.978	-21.855	-21.410	5.543
Incremento del saldo Impuesto Sociedades	-135.305	-13.353	0	0	0
TOTAL DE NECESIDADES POR CIRCULANTE	-248.005	64.371	-33.684	-29.568	5.363
NECESIDADES DE CAPITAL					
Entradas:					
Nuevos Prestamos a largo plazo	286.075				
Aportación socios capital	280000	0	0	0	0
Aportación socios prestamos	250000				
Descuento de papel comercial	0	0	0	0	0
Préstamo puente por IVA de inmovilizado año 0	0	0	0	0	0
Salidas:					
Pago de Préstamos a largo plazo	0	0	-28.134	-28.984	-29.860
Devolución préstamo socios	0	0	-50.000	(100.00)	-100.000
Inversiones	-286.075	-18.200	-7.000	-28.500	-2.000
Necesidades por IVA inmov. año 0	0				
TOTAL NECESIDADES DE CAPITAL	530.000	-18.200	-85.134	-157.484	-131.860
SALDO ACUMULADO	17.998	66.729	280.641	479.773	263.635
CAJA INICIAL	0	17.998	84.728	365.369	845.142
CAJA FINAL	17.998	84.728	365.369	845.142	1.108.777

Tabla 19. Título: Estado de tesorería. Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior (tabla19), referida al estado de tesorería, se muestra la evolución de los valores del Cash Flow, Saldo Acumulado, Caja Inicial y Final, así como las Necesidades por Circulante y Necesidades por Capital.

Como principales conclusiones del estado de la Tesorería se puede extraer que el Cash Flow generado durante el primer año a la implantación de esta nueva expansión de negocio será negativo debido a la fuerte inversión que requiere. No obstante, esto no será un problema mayor, ya que a partir del segundo y tercer año de actividad éste remontará y mostrará resultados positivos dando fruto los esfuerzos asumidos. Asimismo, teniendo en cuenta tanto las Necesidades de Capital como las Necesidades por Circulante requeridas, puede observarse que para el primer año de implantación de esta nueva gama de productos además de la financiación a largo plazo mediante un préstamo por el valor del inmovilizado material de 286.075€, una aportación socios y una aportación socios capital para compensar el Cash Flow negativo y poder así terminar el año cubriendo las Necesidades anteriormente mencionadas y terminar con una Caja Final positiva.

Para el resto de años no será necesario aportar ninguna financiación adicional, ya que con los resultados obtenidos por la propia empresa se garantiza la supervivencia de ésta a base del buen hacer de las operaciones.

7.4. Balance de situación

El balance de situación sería el que se presenta más abajo (véase tabla 20):

BALANCE DE SITUACIÓN					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
Inmovilizado	286.075	304.275	311.275	339.775	341.775
Amortización acumulada	51.715	103.430	158.585	214.940	276.295
Inmovilizado neto	234.360	200.845	152.690	124.835	65.480
Circulante					
Clientes y deudores	1.073	5.745	11.712	15.821	15.904
Existencias	1.258	6.738	13.735	18.554	18.651
Tesorería	17.998	84.728	365.369	845.142	1.108.777
Impuesto de Sociedades	135.305	148.658	148.658	148.658	148.658
Total Circulante	155.635	245.869	539.474	1.028.175	1.291.989
TOTAL ACTIVO	389.995	446.714	692.164	1.153.010	1.357.469
PASIVO					
Capital	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Reservas	0	-315.712	-346.868	-2.564	607.905
Resultados	-315.712	-31.157	344.304	610.470	328.777
Total Fondos Propios	-35.712	-66.868	277.436	887.905	1.216.682
Acreeedores socios	250.000	200.000	100.000	0	0
Entidades Financieras a l.pl.	286.075	257.941	228.957	199.097	168.335
Total Acreeedores a l.pl.	536.075	457.941	328.957	199.097	168.335
Parte a corto de la financiación a largo plazo	0	78.134	128.984	129.860	30.763
Entidades Financieras a c.pl.	0	0	0	0	0
Proveedores	207	1.105	2.239	3.010	3.009
Otros acreeedores/ préstamo puente(IVA a financiar)	-110.576	-23.598	-45.453	-66.862	-61.320
Total Acreeedores a c.pl.	-110.369	55.641	85.771	66.007	-27.548
TOTAL PASIVO	389.995	446.714	692.164	1.153.010	1.357.469

Tabla 20. Título: Balance de situación. Fuente: Elaboración propia

7.5. Análisis de ratios

Una vez vistos los resultados anteriores pasaremos al análisis de los mismos. Para ello se utilizarán diferentes ratios para la explicación, estos están segmentados para poder ver mejor la situación económico-financiera de la empresa.

7.5.1. Análisis económico y financiero

RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA						
<i>Rentabilidad Económica ROI = BAIT/ Activo Neto</i>	%	-85,4%	-4,5%	81,0%	84,7%	41,9%
Margen de ventas (BAIT/ Ventas)	%	-134%	-1%	16%	19%	11%
Rotación de activo (Ventas/ Activo Neto)	%	0,64	3,64	5,22	4,36	3,92
<i>Rentabilidad Financiera (ROE= B°Neto/F.P.)</i>	%	-84,1%	-46,6%	126,8%	70,0%	26,6%
Tipo medio coste financiero $i = \text{Gtos Fros./Deuda}$	%	4,4%	5,6%	35,8%	110,3%	

Tabla 21. Título: Rentabilidad Económica y Financiera. Fuente: Elaboración propia

En este apartado se analizará la rentabilidad de la compañía, a través de los ratios que se han calculado.

El primer indicador es el de la rentabilidad económica de la empresa; este indicador muestra por cada unidad económica invertida en la empresa, cuanto ha generado la compañía. Como se puede observar el primer y segundo año es negativa siendo la razón fundamental la situación de crisis que está atravesando la empresa desde hace algunos años soportando un nivel de ventas bajo y unos elevados costes de personal. En el segundo periodo con la evolución de las ventas ya se está cerca de obtener un valor positivo, que como se puede observar los siguientes son todos positivos; el plan de marketing y ventas darían buenos resultados.

El segundo indicador es el margen de ventas; este indicador muestra cuanto ha generado la empresa descontando a las ventas los costes de explotación de la actividad. Como se observa el primer año es negativo por lo mismo que se ha explicado en el ratio anterior, las ventas serían bajas en comparación con el coste de explotación de la empresa. En los años siguientes se puede ver que el margen de ventas es del 15%, esto quiere decir que una vez descontados todos los gastos de explotación mantenemos un 15% de ese valor para asumir los gastos

financieros. En los años siguientes el nivel del margen de ventas está incrementándose llegando hasta el 34%, gracias en su totalidad al incremento de las ventas.

El siguiente ratio es la rotación del activo que indica la eficacia de la empresa en la utilización de sus activos. Se ve claramente que la gestión de la compañía ha ido mejorando en cuanto al aprovechamiento de los activos, ya que nuestros niveles de ventas han ido subiendo apareciendo ya en el cuarto y quinto año mayores ventas aunque con porcentajes más bajos; el activo efectivo y existencias han ido subiendo aunque ello conlleva un empeoramiento en el nivel de rotación lo que hace que se tuviera que revisar la tesorería.

Un ratio muy importante para este proyecto es el de la rentabilidad financiera de la empresa; este ratio muestra cuanto beneficio se obtiene según fondos invertidos en la compañía; la empresa ha obtenido beneficios a partir del tercer año.

Por último, para finalizar el análisis de la parte de rentabilidad se comentará el ratio del coste financiero que indica al coste que la empresa está obteniendo el dinero para su financiación. Como se ha comentado en puntos anteriores nuestro préstamo tiene 2 años de carencia por lo que estos 2 primeros tendrá un coste más bajo de financiación, como se puede ver está en el 3%; una vez terminada la carencia nuestro coste de financiación sube hasta el 15%, 18% y 21%. Estos valores indican que nos estamos financiando a con un coste elevado por lo que la empresa tendrá que tomar medidas para bajar ese coste al máximo posible utilizando más nuestros fondos propios.

7.5.2. Análisis de la estructura financiera

Endeudamiento (Deuda/F.P.)	-11,35	-5,62	0,75	0,22	0,13
Fondos Propios sobre Pasivo Total	-9,3%	-21,1%	58,8%	84,8%	89,9%
Deuda sobre Pasivo total	100,0%	100,0%	43,9%	18,3%	12,1%
Composición de la deuda(Deuda a l.pl./deuda Total)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Activo Fijo sobre Activo Total	86,6%	92,3%	29,3%	11,5%	4,7%
Deuda / EBITDA	-0,76	8,38	0,38	0,21	0,30
Cobertura de intereses (BAIDT/Gtos Fros.)	-34,56	-1,41	10,66	17,84	10,01

Tabla 22. Título: Análisis Estructura Financiera. Fuente: Elaboración propia

Este bloque se analizará la estructura financiera de la empresa, a través de los siguientes ratios (véase tabla 22):

El primero que se comentará es el de Endeudamiento de la empresa, este ratio da el nivel de endeudamiento de la empresa con relación a los fondos de los que se dispone. El primer valor y el segundo no tiene relevancia porque los fondos propios son negativos debido a los resultados negativos; por lo que se analizarán los 3 siguientes y como se puede ver nuestra deuda es muy baja casi insignificante debido a que la empresa obtiene grandes beneficios y los mantiene como fondos propios por lo que cada año va bajando el nivel de endeudamiento.

El siguiente ratio muestra un análisis muy parecido al anterior, ya que, este analiza los fondos propios que se tienen con respecto al pasivo total. El primer valor y el segundo tampoco se tomarán en cuenta por el mismo motivo; por lo que en los siguientes valores se puede ver que dado que los fondos propios van creciendo hacen que se tenga suficiente cobertura incluso en el quinto año la cobertura es total con los fondos propios.

Continuando con ratios relacionados con los fondos propios, está el ratio de deuda con respecto al pasivo total que trata de mostrar la importancia de la deuda en nuestro pasivo. Como se puede ver en el primer y segundo año, con fondos propios negativos, podemos ver que nuestra deuda es todo el pasivo que tiene la compañía pero con el continuo crecimiento de nuestros beneficios y los pagos de las cuotas del préstamo, la deuda va decreciendo llegando a situarse en un 12% del total del pasivo, por lo que no es una preocupación para la compañía la importancia de la deuda al ir generando cada vez más fondos propios.

El siguiente ratio a analizar es la composición de la deuda, que indica la distribución de la deuda. Como se puede observar esta es toda a largo plazo con entidades de crédito por lo que está bien gestionada la deuda, ya que si fuera a corto plazo podríamos tener problemas de liquidez.

Un ratio más a analizar es el referido al activo fijo con respecto al activo total que muestra la estructura de la compañía si esta tiene los activos rígidos o puede moverlos con facilidad. Como se puede ver en los ratios los 2 primeros años la estructura es pesada y está centrado en los activos inmovilizados pero con la generación de tesorería y las amortizaciones, la estructura del activo inmovilizado pierde importancia en la estructura del balance.

El siguiente ratio es el que compara la deuda con el EBITDA que se ha obtenido, es decir sin aplicar las amortizaciones al resultado de explotación. En el primer año nuestro EBITDA es negativo por lo que no tendremos en consideración este dato; en el 2 años se consigue un resultado positivo, al ser muy bajo la deuda se pone en el 8% pero con los años siguientes, con unos beneficios ya superiores se viene a mostrar que nuestra deuda no es de gran importancia como ya se ha dicho en anteriores ratios.

El último ratio de este apartado es el de la cobertura de los intereses, que viene a mostrar la capacidad de la empresa para hacer frente a estos gastos antes de pasar a los impuestos del año. Como se puede ver en la tabla, nuestros 2 primeros años al tener beneficios negativos no se puede hacer frente a estos gastos; con la generación de beneficios en los años siguientes se muestra que la empresa no tiene problemas para hacer frente a ellos, lo que indica que se está gestionando bien la deuda.

7.5.3. Análisis de los resultados

Margen bruto sobre ventas	81,1%	81,1%	81,1%	81,1%	81,1%
EBITDA / Ventas	-117,7%	1,8%	17,1%	20,6%	12,0%
EBIT sobre Ventas	-133,9%	-1,2%	15,5%	19,4%	10,7%
Gtos. Financieros s. Vtas.	-2,7%	-0,5%	-1,0%	-0,8%	-0,8%
BAT sobre Ventas	-136,6%	-1,7%	14,5%	18,7%	9,9%
Beneficio Neto s. Ventas	-95,6%	-1,2%	10,1%	13,1%	6,9%
EBIT / Intereses	-4980%	-244%	1480%	2505%	1387%
Crecimiento de ventas interanual		435%	104%	35%	1%
Crecimiento de margen bruto interanual		435,5%	103,8%	35,1%	0,5%
Crecimiento gtos. Personal Interanual		139,6%	70,0%	29,8%	18,6%

Tabla 23. Título: Análisis de los Resultados. Fuente: Elaboración propia

En este bloque de ratios, se tratará el tema de los resultados. Se han calculado varios ratios pero algunos vienen a mostrar la misma información por lo que se tratarán los más relevantes que identifiquen la gestión más importante de la compañía.

El primero de ellos es el margen bruto sobre las ventas, que viene a señalar cuanto coste hay sobre las ventas de forma directa. Como se puede ver en todos los periodos es el mismo coste por lo que es proporcional a las ventas. La empresa descontando el coste mantiene un 81% de beneficio para asumir el resto de los costes.

Los 2 siguientes ratios son muy parecidos, la única diferencia es que el primer no incluye las amortizaciones del año por lo que nos fijaremos en el EBIT sobre las ventas. El resultado viene a mostrar cuanto beneficio hay una vez descontados todos los gastos de explotación. Como se puede ver los 2 primeros años son negativos aunque ya se puede ver la tendencia de mejora como se puede comprobar en los siguientes años; el margen que dispone la empresa varía entre el 10% y 19% para asumir los gastos financieros lo que muestra que la cuenta de explotación es positiva y con suficiente cobertura para los gastos financieros.

Hablando de los gastos financieros, el siguiente ratio viene a mostrar que la empresa no tiene problemas en cubrir los gastos financieros porque las ventas van incrementándose año tras año con unos intereses asumibles por la compañía.

Un ratio muy clarividente de la gestión es el de beneficios sobre las ventas, que viene a mostrar el potencial de la compañía para generar beneficios después de restar todos los gastos. Los 2 primeros años como ya se ha comentado, el beneficio es negativo pero se puede observar que la compañía va mejorando situándose en niveles del 10 y 13% por lo que se puede concluir que la empresa desde el primer año está en continuo crecimiento generando beneficios en el año 3.

Para concluir este apartado se hará un análisis a la vez del crecimiento de las ventas comparado con los gastos de personal, para ellos se va viendo la evolución de ambas partidas. Se puede ver que en el segundo año las ventas han crecido más de un 400% mientras que los gastos son de 140%, este indicador es muy positivo, ya que, beneficiará el resultado final. Se puede observar que la empresa está todos los años en continuo crecimiento pero cada vez con unos valores más bajos, esto es debido a que está ocupando gran parte de cuota de mercado ya por este momento.

7.6. Análisis del resultado de operaciones

En este apartado se va a estudiar el periodo medio de maduración que se define como el tiempo que transcurre desde que se invierte en la empresa una unidad monetaria para la expansión del negocio hasta que ésta se convierte en liquidez a través del cobro que se produce como consecuencia de la venta de los productos. Éste ratio se calcula a través de la siguiente operación: $A + B - C$ siendo:

A = Plazo de cobro siendo el número de días que se tarda en cobrar de nuestros clientes y que por tanto interesa que sea lo más corto posible; No obstante, en este caso se cobra en el mismo día que se presta el servicio por lo que se ha estipulado este plazo como 1.

B = Plazo medio de las existencias en almacén, es decir, el número de días que pasa en almacén el producto final antes de ser vendido; teniendo en cuenta que los productos son perecederos nuestro plazo es de 7, 5 días ya que aquí se tienen en cuenta aquellos productos que son pre elaborados en el centro de producción y que pueden estar almacenados en las correctas condiciones no más de 7, 5 días de media.

C = Plazo medio de pago, siendo el número medio de días que tardamos en pagar a nuestros proveedores y que es también de 1 ya que se pagará a nuestros proveedores el mismo día que realizamos la compra.

Como queda claro en este análisis estos ratios son para la empresa que se está valorando prácticamente irrelevantes ya que al contar con plazos de medios de cobro y pago unitarios únicamente se tendrá en cuenta el plazo medio de las existencias y que será, por tanto, el ratio de periodo medio de maduración y constante para los 5 años de previsión.

DATOS DE OPERACIONES						
○ Plazo de cobro	días de cobro	1,00	1,00	1,00	0	1,00
○ Plazo de existencias	días de existencias	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
○ Plazo de pago	días de pago	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Periodo maduración	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50

Tabla 24. Título: Datos de Operaciones. Fuente: Elaboración propia

7.7. Análisis de la generación de caja

A través del flujo de caja financiero se pretende saber si la caja generada es suficiente para cubrir fines como la devolución préstamos a corto y largo plazo, para el pago a dividendo a socios y para las inversiones en mantenimiento y crecimiento que se quieran realizar en un medio plazo y que calculamos con la diferencia entre la corriente de cobros – corriente de pagos. Éste flujo es difícil de calcular por lo que únicamente se debe tener en cuenta como una aproximación.

En este caso empresarial se ve claramente como el primer año el cash flow es negativo, dato que se justifica con la grave crisis por la que atraviesa actualmente la empresa, fruto de la disminución de sus ventas provocado por la crisis económica que arrasa el país, pese a ello, y gracias a la inversión que se va a hacer se generará un cash flow positivo durante los próximos años consiguiendo así remontar la empresa.

De igual manera se puede estudiar el Cash flow / Ventas que no es más que el Cash flow entre las ventas totales anuales estimadas para cada periodo; este ratio, será más positivo cuanto más elevado sea y como se ve en el análisis pese a comenzar con un ratio negativo a partir del segundo año comienza a recuperarse incrementalmente.

GENERACIÓN DE CAJA					
Cash flow operaciones	-253.496,7	31.058,2	407.859,1	671.024,7	390.132
Cash flow / ventas	-79,4%	1,8%	11,7%	14,3%	8,2%

Tabla 25. Título: Generación de caja. Fuente: Elaboración propia

7.8. Análisis de la solvencia a corto plazo

En este último apartado de la estructura financiera de Easy- Food se va a estudiar la solvencia financiera de la sociedad.

FONDO DE MANIOBRA (FM)	26.503,4	11.227,9	383.103,0	995.767,6	1.353.137,1
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS (NOF)	26.503,4	39.361,6	412.087,0	1.025.627,7	1.383.899,7
NECESIDAD RECURSOS NEGOCIADOS (NRN)	0,0	28.133,7	28.984,0	29.860,0	30.762,6
BCOS A CORTO PLAZO (CIFRA DE CUADRE = NRN)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NOF/ VENTAS	51,2%	38,1%	259,9%	477,2%	500,9%
INDICE DE LIQUIDEZ	3,71	2,99	-25,92	-28,29	2,81

Tabla 26. Título: Estructura Financiera y solvencia. Fuente; Elaboración propia

En primer lugar se hablará del Fondo de Maniobra que como se ve en su evolución tiende a tener índices muy elevados desde el año 1; ello quiere decir que habrá suficiente dinero para cubrir las deudas a largo plazo y pagar las de corto vencimiento.

Por lo que respecta a las necesidades operativas de fondos, es decir, para su financiación a corto plazo destacar que existe una estrecha relación entre las NOF y el Fondo de maniobra de manera que cuando la empresa no llega a cubrir, ni financiar su activo corriente operativo con el pasivo a corto operativo, sin coste financiero, significa que debe cubrirlo con otro pasivo normalmente a corto con coste. Este pasivo a corto con coste suele identificarse con pólizas de crédito, líneas de financiación a corto, préstamos a corto plazo, descuentos, letras, pagarés.... Por tanto, las necesidades operativas menos los pasivos corrientes con coste es igual al Fondo de maniobra. De esta idea se extrae la conclusión siguiente:

- Si el Fondo de Maniobra es mayor que las Necesidades operativas de fondos, no es necesario buscar pasivo corriente con coste, pues se está generando excedente de tesorería en el desarrollo de la actividad normal de explotación.

- Si, por el contrario, el Fondo de Maniobra es inferior a las Necesidades operativas de fondos, hará falta buscar fuentes de financiación a corto normalmente.

Traducido al caso particular que se está estudiando se ve como el fondo de maniobra es siempre inferior a las NOF lo significa que deberemos buscar financiación a corto plazo pese a que las diferencias entre el fondo de maniobra y las NOF no son muy elevadas lo cual es positivo para la solvencia de la sociedad.

Por último, el índice de liquidez indica la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia cuanto más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo. En este caso particular se ha realizado el test ácido resultado de dividir el activo circulante / pasivo circulante. Los resultados son bastante positivos ya que en todos los años nos sale un índice superior a 1.

Sin embargo, tener un valor superior a 1 en este índice como es el caso significa que se están gestionando mal los recursos ya que tenemos exceso de liquidez que no se está utilizando de manera eficiente ya que se podrían invertir y obtener más rentabilidad.

Por último, se van a mostrar tres escenarios diferentes para ver la sensibilidad económica de la empresa y del sector de la distribución de bebidas.

El primer escenario (Positivo) se ha considerado que hay un 10% más de Ingresos y un 10% menos de Gastos de Personal e Inmovilizado Material. El segundo escenario "Neutro" muestra los resultados en el caso de que no haya variaciones en las estimaciones de Ingresos ni de Gastos de Personal e Inmovilizado. El último escenario "Negativo", muestra los resultados en el caso de que los Ingresos obtenidos sean un 10% menores a los estimados, y además que tanto los Gastos de Personal como las inversiones de Inmaterial sean un 10% mayor a lo inicialmente estimado.

7.9. Análisis de los escenarios

	ANÁLISIS DE ESCENARIOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TIR
ESCENARIO POSITIVO	(692.477)	301.648	681.134	1.024.902	3.372.774	96,36%
ESCENARIO NEUTRO	(781.569)	83.237	392.729	638.512	1.635.732	47,50%
ESCENARIO NEGATIVO	(799.276)	(43.752)	218.173	400.270	628.858	12,83

Tabla 27. Título: Análisis de los escenarios. Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla anterior, el TIR se ve afectado de manera considerable según el escenario comprendido. Aunque se aprecie una sensibilidad media-alta de los resultados, no son realmente para preocuparse ya que están dentro de unos índices normales siendo además el TIR positivo por lo que se deduce que esta nueva idea para remontar el negocio tendrá a largo plazo buenos resultados económicos y financieros que quizás no se trasladan en resultados a corto plazo pero que, con paciencia y trabajo darán los brotes positivos que se están buscando.

7.10. Punto de equilibrio

La siguiente tabla, es la correspondiente con el Punto de Equilibrio; para alcanzar el Punto de Equilibrio durante este primer año tras la inversión sería necesario alcanzar los 113.021 puntos; esto no ocurre debido a que las ventas durante el primer y segundo año no alcanzarán ese valor sino a partir del tercer año que será cuando la empresa haya afianzado su actividad y cuando se espera que se haya expandido geográficamente abarcando un mayor número de clientes que se traduzca en un incremento de las ventas netas.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NÚMERO TOTAL DE UNIDADES	33.856	176.690	374.408	546.745	558.437
PUNTO DE EQUILIBRIO en unidades	113.021	183.515	297.093	398.956	476.588

Tabla 28. Título: Punto de Equilibrio. Fuente: Elaboración propia

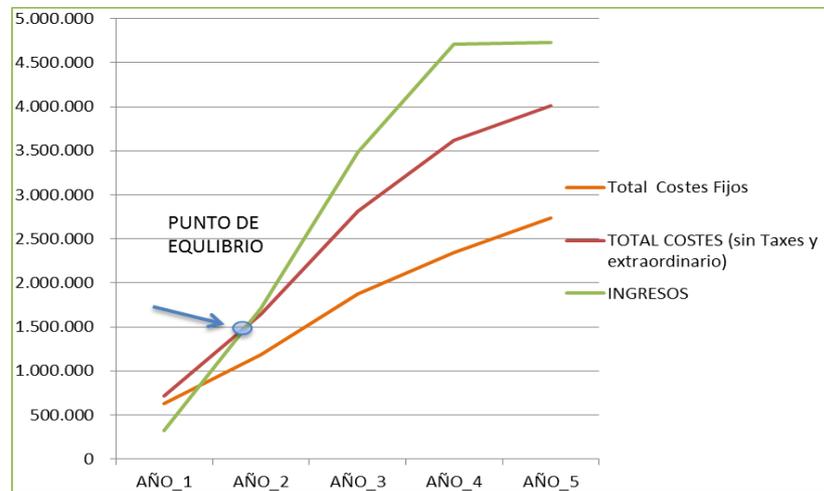


Tabla 29. Título: Gráfico del punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia



8. CONCLUSIONES



La elaboración de este Trabajo Final de Carrera me ha llenado de satisfacción personal ya que me ha permitido llevar a la práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años y siendo aún más si cabe doblemente gratificante ya que lo he aplicado para desarrollar una idea de negocio en mi propia empresa familiar lo que me enorgullece tanto personal como profesionalmente.

Para desarrollar una conclusión acerca del trabajo desarrollado se podría remarcar lo siguiente:

- ❖ Las últimas noticias sobre la actividad económica del país auguran una ligera mejoría por lo que esperamos que en los próximos años haya un incremento del consumo en las familias lo que se traducirá en un aumento en el sector servicios, principal afectado por la crisis y que podría permitir a la empresa aumentar su volumen de ventas y de ganancias.
- ❖ Se deberá luchar contra un mercado cada vez más exigentes en el cual los gustos y estilos de vida están cambiando; habrá que saber adaptarse a estos cambios para sobrevivir ya que la personas tienden cada vez a llevar estilos de vida mas saludables y esto podría repercutirnos de manera negativa si no sabemos adaptarnos.
- ❖ La empresa tiene claro sus objetivos a corto y medio plazo que son tratar de expandirse geográficamente para incrementar las ventas y tratar de ampliar su gama de productos ofreciendo a sus clientes un amplio abanico de bebidas, tanto alcohólicas como refrescos que se puedan adaptar a todos los tipos de consumidores ofreciendo siempre un trato personal y de calidad.
- ❖ Ser consciente de que habrá que invertir más en la partida de publicidad y promoción ya que de la obtención de nuevos clientes dependerá la supervivencia de la empresa, para ello podría ser necesario contratar a más equipo comercial, publicitarse en más redes sociales, asistencia a ferias, participación en la asociación de comerciantes de la Pobla de Vallbona... en definitiva, mayor actividad comercial.

- ❖ La empresa es consciente de que tiene que pactar con los grandes grupos productores de bebidas a fin de conseguir atractivos acuerdos de distribución como lo ha hecho con la cerveza AMBAR y que estamos seguros supondrá un empuje vital para la empresa, ya que al garantizarnos la colaboración directa de estos grandes grupos seremos mucho mas competitivos respecto a nuestra competencia.
- ❖ Una de las fortalezas de la empresa es la “excelencia”.
- ❖ La empresa deberá llevar a cabo una renovación de todo sus sistemas informáticos con el fin de adaptarse a las necesidades de sus clientes, como la realización de pedidos a través de la pagina web o de aplicaciones para dispositivos móviles que permitan a nuestros clientes el conocimiento de las ofertas que podemos ofrecerles.
- ❖ Será muy importante la contratación de un equipo comercial con amplia experiencia en este sector ya que el conocimiento de este tipo de negocio es una gran baza comercial que deberíamos aprovechar para poder vender lo máximo a nuestros clientes.
- ❖ En base a los resultados expuestos en la parte financiera se ha demostrado que esta idea podría ser rentable a largo plazo y podría reflotar a la empresa de la profunda crisis en la que se encuentra actualmente.



9. BIBLIOGRAFÍA



❖ **Referencias bibliográficas en soporte impreso:**

- AMAT SALAS, Oriol. Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones. 7ª edición. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003. 419 páginas. ISBN 84-8088-734-6.
- CUERVO, Álvaro. Introducción a la dirección de empresas. 4ª edición. Madrid. Civitas Ediciones, S.L., 2001. 612 páginas. ISBN 84-470-1664-1.
- DALMAU, Juan Ignacio. Competencia y estrategia. Valencia. Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2007. 344 páginas. Ref.:2007.785.
- DE ANDRÉS, J.M. Marketing en empresas de servicios. Valencia. Editorial. Universidad Politécnica de Valencia, 2007. 204 páginas. Ref.: 2007.397.
- DE BORJA, FRANCISCO. Apuntes dirección estratégica y política de la empresa de 5 de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.
- FIGUEROLA M., RUBIO J.M. Y GALLEGO E. los sectores de la hostelería. Año de edición: 2010.
- NEIRA, J.A. Cómo Preparar el plan de empresa. Madrid. Editorial: Fundación Confemetal, 2010. 297 páginas. ISBN: 84-9273-527-9.
- OLTRA CLIMENT, Francisco. Apuntes Dirección de Recursos Humanos de 5º curso de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.
- RIBES GINER, Gabriela. Apuntes Marketing en Empresas de Servicios de 5º curso de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.
- RODRIGO, J. Plan General de Contabilidad de pequeñas empresas y medianas empresas. BOE número 279 del 21 de noviembre de 2007. Valencia: Colegio Oficial de Economistas de Valencia, 2007. 162 páginas. (RD 1515/2007).

❖ ***Referencias bibliográficas en soporte electrónico***

- BANCO DE ESPAÑA. [En línea]. Disponible en: www.bde.es/webbde/es/secciones/informes/boletines (Consulta: 02/03/2014)
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOSTELERÍA: [En línea] Disponible en: <http://www.fehr.es/> (Consulta: 16/05/2014).
- INSTITUTO NACIONAL DE CONSUMO (2014) [En línea]. Disponible en: <http://www.aecosan.msssi.gob.es/> Consulta: 10/04/2014).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [En línea]. Disponible en: <http://www.ine.es/> (Consulta: 20/12/2013).
- MINISTERIO DE INDUSTRIA COMERCIO Y TURISMO. Evolución de los principales indicadores en el comercio. [En línea] Disponible en <http://www.mityc.es/comerciointerior/es> [En línea] (Consulta: 20/12/2013).
- SABI: www.sabi.bvdep.com [En línea] (Consulta: 18/06/2014).



10. ANEXO

I. Logotipo



WWW.DISTRIBUCIONESLATORRE.COM

DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS ALCOHOLICAS



Ilustración 13. Logotipo utilizado para campañas publicitarias en radio

