



MBA FULL TIME 2009/10

Cano Monteagudo, BORJA

Caso Mateo, ROCÍO

Quintana Aroca, MARIO

Simón Igea, RAFAEL

Tarazona Tudela, FEDERICO



INDICE

1. Análisis del entorno

- 1.1. Área socio-cultural demográfica
- 1.2. Área tecnológica
- 1.3. Compras
- 1.4. Área económica
- 1.5. Legislación aplicable

2. Análisis del sector

- 2.1. Generalidades en el sector de la alimentación y bebidas
- 2.2. Patrones de consumo en el sector de las bebidas
- 2.3. Beneficio de las bebidas fermentadas de baja graduación
- 2.4. Competencia directa
- 2.5. Competencia potencial
- 2.6. Competencia sustitutiva
- 2.7. Bebidas “Ready to drink”
- 2.8. Proveedores
- 2.9. Barreras de entrada y salida
- 2.10. Estructura de costes
- 2.11. Canales de distribución
- 2.12. Comunicación
- 2.13. Tendencia innovadora

3. Análisis DAFO y objetivos estratégicos.

- 3.1. Análisis DAFO.
- 3.2. Objetivos estratégicos
- 3.3. Proyección de ventas

4. Plan de operaciones

- 4.1. Localización de terrenos y edificios
- 4.2. Procesos de producción
- 4.3. Maquinaria e instalaciones
- 4.4. Medioambiente y gestión de residuos
- 4.5. Datos financieros



5. Plan de marketing

- 5.1. Introducción
- 5.2. Marketing – mix
- 5.3. Presupuestos
- 5.4. Proyección de ventas y beneficio
- 5.5. Mecanismos de control
- 5.6. Plan de contingencia

6. Plan de recursos humanos

- 6.1. Introducción
- 6.2. Objetivos
- 6.3. Plan organizacional y de recursos humanos
- 6.4. Organigrama
- 6.5. Proceso de selección
- 6.6. Contratación y política salarial
- 6.7. Prevención de riesgos laborales
- 6.7. Formación
- 6.8. Servicios generales

7. Plan financiero

- 7.1. Introducción
- 7.2. Financiación
- 7.3. Estados financieros
- 7.4. Activo
- 7.5. Pasivo
- 7.6. Ratios
- 7.7. Escenarios
- 7.8. Análisis de sensibilidad



1. ANÁLISIS DEL ENTORNO



1.1. Área socio-cultural-demográfica

Dentro del área socio-cultural de España, un elemento esencial para llegar a conocer la importancia que las personas dan a los valores es el analizar cuál es su jerarquía de prioridades, es decir, qué aspectos de la vida social consideran más importantes. Los resultados obtenidos muestran que el primer lugar sigue estando ocupado por la familia, seguido del trabajo, los amigos y el tiempo libre. La política aparece como un aspecto que interesa en mucha menor medida que el resto.

Hombres y mujeres mantienen el mismo orden de preferencias pero no así el peso atribuido a cada una de las dimensiones. El orden de prioridades también se mantiene en los distintos grupos de edad, aunque con algunas diferencias dignas de destacar:

1. Conforme aumenta la edad disminuye la importancia dada al trabajo y paradójicamente lo mismo ocurre con la valoración dada al tiempo libre.
2. Los jóvenes dan más importancia a los amigos y al tiempo libre que la gente de mayor edad, y son los que menos valoran la política.

- Población total y distribución por sexo y predicciones de futuro

En la actualidad la población española consta de 45,8 millones de habitantes donde los varones representan un 49,3% de la población frente a las mujeres que son el 50,7% restante.

En la siguiente tabla se muestran las predicciones de crecimiento de la población por sexo para años posteriores.

Población	2010	2011	2012	2013
Ambos sexos	46.017.560	46.143.904	46.257.974	46.357.088
Varones	22.699.847	22.738.271	22.771.050	22.796.455
Mujeres	23.317.713	23.405.634	23.486.925	23.560.634



- Distribución por edad y sexo

La estructura de edad de una población afecta los problemas socioeconómicos claves de una nación. Los países con poblaciones jóvenes (alto porcentaje menores de 15 años) tienen que invertir más en escuelas, mientras que los países con poblaciones de edad avanzada (alto porcentaje de 65 años de edad o más) tienen que invertir más en el sector de la salud. La estructura de edad también se puede utilizar para ayudar a predecir posibles problemas políticos. Por ejemplo, el rápido crecimiento de una población de adultos jóvenes que no pueden encontrar empleo puede dar lugar a disturbios.

La relación hombre y mujer respecto al total de la población es 0,98 hombres/mujer. En la siguiente gráfica se puede ver la distribución por edad

Edad	% de la población	Hombres	Mujeres
0-14 años	14,40%	3.011.815	2.832.788
15-64 años	67,60%	13.741.494	13.641.914
65 años y más	17,90%	3.031.597	4.231.444

El 33.8% de la población española se encuentra en el intervalo de edades comprendidas entre los 18 y los 40 años, es un factor clave, ya que este rango de edad es el público objetivo y conformarán la cuota de mercado. La distribución por sexos es la siguiente

- Distribución en comunidades autónomas de principal interés

A continuación se muestran las tablas del rango de edad de nuestro público objetivo en las cuatro comunidades autónomas donde se desarrolle toda la actividad de la empresa durante los dos primeros años.

Comunidad	Población 18-40años	% Hombres	%Mujeres
Islas Baleares	390.019,00	51,71	48,29
Comunidad Catalana	2.432.192,00	51,29	48,71
Comunidad Valenciana	1.726.215,00	51,71	48,29
Comunidad Murciana	540.253,00	52,99	47,02
Total	5.088.687,00	51,65	48,35



1.2. Área Tecnológica

Históricamente España no tiene mucha tradición de inversión en Investigación y Desarrollo. Además con la crisis actual las partidas destinadas este campo se han paralizado o han disminuidos. Sin embargo en lo relacionado con nuestro proyecto, que es la Industria de la Alimentación y Bebidas, España tiene una gran tradición, cuenta con empresas importantes a nivel internacional y la tecnología disponible tanto nacional como internacional utilizada en España es altamente competitiva.

1.3. Compras

La capacidad y facilidad de aprovisionamiento es uno de los factores más importantes a la hora de establecer un negocio en una zona o país. Las actividades logísticas han ido adquiriendo a lo largo de los últimos años mayor importancia: en primer lugar por su importancia en la estructura de costes. Segundo, porque la incertidumbre de un mundo globalizado demanda una rápida capacidad de respuesta en la capacidad de los flujos ante los cambios cualitativos y cuantitativos de la demanda. También es muy importante el que haya una alta cantidad de proveedores de todos los elementos necesarios para llevar a cabo la actividad del negocio.

En España tenemos una red de transportes amplia y de buena calidad, lo que permite dar un servicio adecuado, sobre todo en el transporte terrestre. También tenemos unas buenas comunicaciones internacionales tanto por la vía marítima como aérea. Todo esto da como resultado que España ofrezca un “marco” adecuado para el desarrollo del negocio.

1.4. Área Económica

Los datos económicos actuales no son buenos, aunque todas las previsiones apuntan a una recuperación económica progresiva que durará unos cuantos años a contar desde el que nos encontramos, esto en un principio es un hándicap para nuestro proyecto, sin embargo también una oportunidad de hacer crecer la empresa gracias a la esperada recuperación económica.



En la siguiente tabla se muestran los datos actuales y esperados de España en 2009, 2010 y 2011.

Variación real en %	2009	2010	2011
PIB real	-3,6	-0,3	0,9
Consumo final privado	-6,1	-1,6	0,3
Formación bruta capital fijo	-15,3	-5,3	-0,8
Demanda nacional	-6,1	-1,6	0,3
Sector exterior	2,9	1,4	0,6
Tasa paro	18,1	19,3	19,0
IPC	-0,4	0,8	-0,1

Estos datos nos muestran que la contracción de la actividad se llevará por delante hasta 500.000 empleos a tiempo completo durante el próximo año, lo que supone una caída del empleo del 2,5%. Esta circunstancia elevará la tasa de paro hasta el 15,5%, tres puntos más que lo previsto, hasta ahora, por el Gobierno, y hará que la cifra de parados supere con creces los tres millones de personas.

Estas son algunas de las conclusiones que se desprenden del 49º informe de 'Coyuntura Económica' del Instituto de Estudios Económicos (IEE). El informe indica que el ajuste del empleo afectará a su vez al consumo interno, que caerá un 1%, y a la formación bruta de capital, que decrecerá un 5%, arrastrada especialmente por un desplome de la inversión en construcción del 10%, frente al descenso del 3,5% en 2008.

Ahora bien, la caída de la demanda el próximo año (-1,9%) se verá amortiguada por el mejor comportamiento del sector exterior, ya que, aunque las exportaciones tan sólo crecerán un 1,7%, frente al 3,2% en 2008, las importaciones caerán un 0,5% tras el incremento del 2% con el que cerrarán el presente año.

Por otro lado, la "gran incógnita" de cara al próximo año será el déficit público que se acumulará como consecuencia de las medidas de inversión pública que ha venido adoptando el Gobierno. Así, desde el IEE se espera que el saldo negativo de estas cuentas alcance el 4,2%.



La "buena noticia", según el Instituto, es que los índices de inflación seguirán moderándose hasta el entorno del 2%, por la menor presión de los precios de las materias primas, por lo que "no hay riesgo de deflación". Con todo, se espera un 'rebote' de los precios del petróleo hasta los 65 dólares por barril.

Esta circunstancia permitirá seguir reduciendo los tipos de interés en la zona euro hasta situarlos por debajo del 2%, si bien llamó a la prudencia y consideró necesario que, una vez superada la crisis internacional, vuelva a endurecerse la política monetaria para evitar errores del pasado. "No se puede regalar el dinero", indicó para añadir, en este sentido, que la bajada de los tipos hasta casi el 0% en EE.UU. no va en la buena dirección.

En cuanto a la salida de la crisis, desde el Instituto no se quiso aventurar una fecha, aunque se consideró que el plazo previsto por el Gobierno, de finales del próximo año, es "muy optimista". No obstante, aseguraron que el problema de confianza tardará años en desaparecer, pese a que "ya ha pasado lo peor" de la crisis financiera, según Iranzo.

Estas circunstancias es lógico pensar que nos van a afectar negativamente, sin embargo, no es algo que afecte únicamente a nuestra empresa sino a todo el sector, mercado, competencia ya que como ya se sabe se trata de una crisis a nivel mundial.

1.5. Legislación aplicable

- **ORDEN DE 1 DE AGOSTO DE 1979** (BOE del 28), por la que se Reglamentan las sidras y otras bebidas derivadas de la manzana.
- **REGLAMENTO (CE) Nº 110/2008**, de 15 de enero de 2008 (DOUE L 039, de 13.02.2008), relativo a la definición, designación, presentación, etiquetado y protección de la indicación geográfica de bebidas espirituosas.
- **REAL DECRETO 1808/1991**, de 13 de diciembre (BOE del 25), por el que se regulan las menciones o marcas que permiten identificar el lote al que pertenece un producto alimenticio.



- **REAL DECRETO 930/1992**, de 17 de julio (BOE de 5 de agosto), por el que se aprueba la norma de etiquetado sobre propiedades nutritivas de los productos alimenticios.
- **REAL DECRETO 1334/1999**, de 31 de julio (BOE de 24 de agosto), por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.
- **REAL DECRETO 202/2000**, de 11 de febrero (BOE de 25 de febrero), por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos.



2. ANALISIS DEL SECTOR



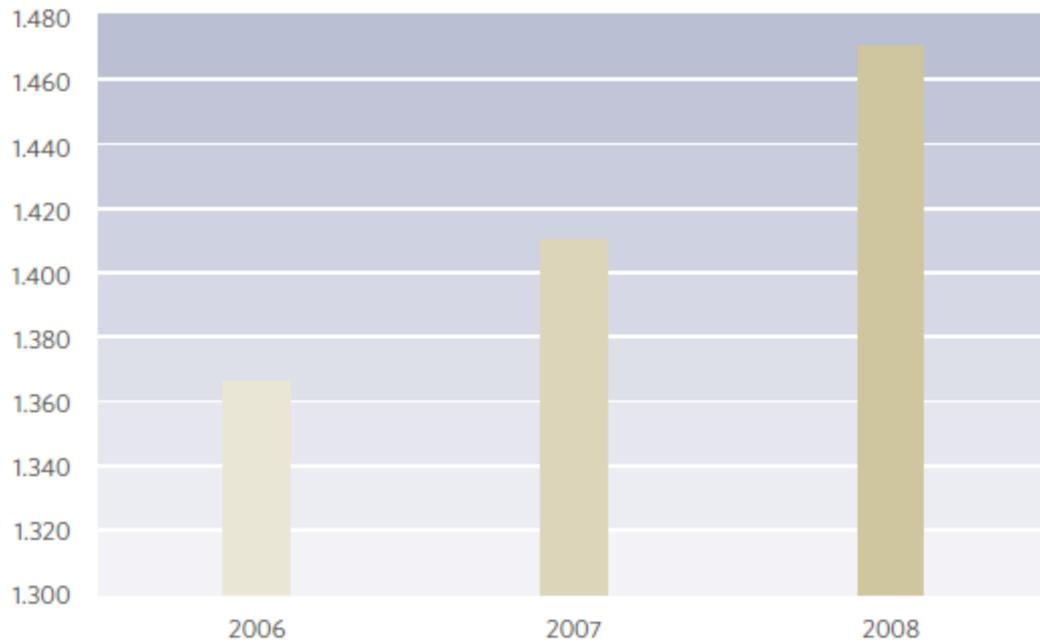
2.1. Generalidades en el sector de la alimentación y bebidas

Del Panel de Consumo Alimentario que elabora el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (Cuadro) se deduce que, durante el año 2008, las compras de alimentación y bebidas realizadas por los hogares ascendieron a 29.089 millones de kilogramos/litros/unidades por un valor de 66.189 millones de euros. Esto representa un incremento del 2,57 por ciento en la cantidad consumida y del 5,08 por ciento del gasto en consumo respecto al año anterior.

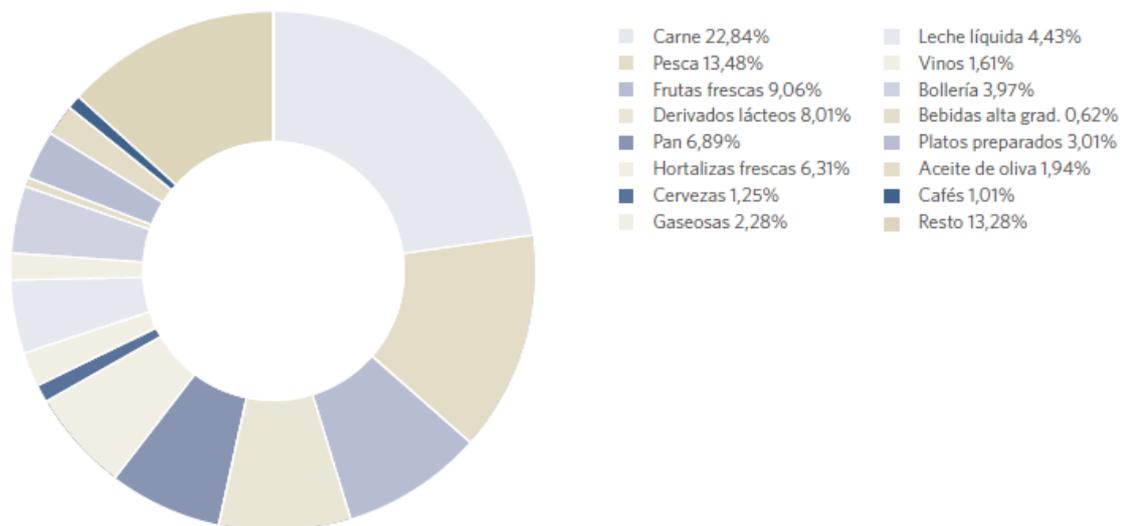
Cantidad	Cantidad (mill Kg./unidades)			Valor miles de mill. de euros		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Lugares / año						
Hogares	28.219	28.942	29.080	59.369	62.992	66.189
Hostelería, Restauración e Instituciones	10.152	-	10.929	22.556	-	24.057
Total	38.371	-	40.010	81.916	-	90.246

A precios constantes, (es decir, una vez eliminado el efecto del aumento en el precio de los alimentos de consumo) el aumento del gasto en consumo alimentario en los hogares se sitúa en un 2,88 por ciento. Por su parte, durante el año 2008 se consumieron fuera del hogar 10.929 millones de kilogramos/litros/unidades por un valor de 24.057 millones de euros.

A partir de estos datos, podemos estimar que el gasto en alimentación realizado en 2008 en hogares por persona fue de 1.472 euros (Gráfico) (es decir, 61 euros más que en 2007), lo que supone un incremento del 4,27 por ciento en precios corrientes y una disminución del 2,07 por ciento a precios constantes (es decir, descontado el efecto de la inflación). Por su parte, el gasto en alimentación fuera del hogar por persona se situó en 2008 en 535 euros.



En 2008 las industrias cárnicas, lácteas y de bebidas alcohólicas contribuyeron en un 42,85% a la producción total del sector. Los productos más consumidos en hogares fueron los vinos, los caldos, las patatas congeladas y procesadas y las pastas. Fuera del hogar las cervezas, los huevos, el agua mineral y las bebidas refrescantes.



Como se observa a partir del gráfico el sector de las bebidas alcohólicas de baja graduación, sin incluir el vino y la cerveza, estaría incluido en el apartado “Resto” que tiene un valor de 13,28%.



- Sector bebidas

Como se observa en los siguientes datos (Tabla 1) sobre el consumo y gastos totales, procedentes del estudio del Panel de Consumo Alimentario elaborado por el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, los productos que experimentaron durante 2008 mayores aumentos en las cantidades consumidas fueron otros vinos (96,7 por ciento). En cuanto a los productos que registran caídas más acusadas en las cantidades físicas consumidas en el hogar, destacan otras bebidas alcohólicas (-30,0 por ciento) y el vino de mesa (-4,8 por ciento).

Cantidad	(millones euros)	(millones euros)	Evolución	Euros per Cap.
Periodo	2007	2008	% 08/07	2008
Vino C.P.R.D.	512,42	497,53	-2,9	11,06
Vino de mesa	298,63	304,02	1,8	6,76
Espumosos	166,29	154,67	-7	3,44
Otros Vinos	80	108,45	35,6	2,41
Cervezas	770,79	826,45	7,2	18,38
Otras Bebidas Alcohólicas	434,76	412,39	-5,1	9,17
Sidra	22,54	24,15	7,1	0,54
Gaseosas y Bebidas Refre.	1463,28	1510,65	3,2	33,59

Respecto a los productos que registran aumentos en el valor (Tabla 2) sobresalen otros vinos (35,6 por ciento). Por el contrario, los productos que registran un descenso en el valor los espumosos (-7,0 por ciento), otras bebidas alcohólicas (-5,1 por ciento), vinos con denominación de procedencia (-2,9 por ciento). El gasto en hogares por habitante ascendió en 2008 a 1.471,70 euros, incrementándose en 330,59 euros respecto al gasto per cápita registrado en el año anterior (1.141,11 euros).



Cantidad	(millones Kg/L/Uds)	(millones Kg/L/Uds)	Evolución	Kgs/L/Uds per Cap.
Periodo	2007	2008	% 08/07	2008
Vino C.P.R.D.	133,21	132,37	-0,6	2,94
Vino de mesa	271,34	258,3	-4,8	5,74
Espumosos	31,5	30,59	-2,9	0,68
Otros Vinos	26,74	52,61	96,7	1,17
Cervezas	701,32	716,1	2,1	15,92
Otras Bebidas Alcohólicas	61,01	42,68	-30	0,95
Sidra	14,25	14,42	1,2	0,32
Gaseosas y Bebidas Refre.	1.891,13	1898,61	0,4	42,22

La Tabla 3 ofrece información sobre el consumo de alimentos y bebidas fuera de los hogares españoles (es decir, del realizado tanto en hostelería y restauración como en instituciones). Cabe señalar que el gasto en alimentos y bebidas fuera del hogar por habitante ascendió durante 2008 a 534,89 euros.

Unidades	(millones de Kgs/L/Uds)	Valor(millones de €)
Periodo	2008	2008
Vino C.P.R.D.	168,88	930,94
Vino de mesa	149,58	247,38
Espumosos	14,74	91,7
Otros Vinos	30,83	153,75
Cervezas	1618,69	2929,12
Otras Bebidas Alcohólicas	169,56	203,24
Sidra	15,69	26,78

En referencia al comercio exterior se observa que las importaciones (Cuadro) han ascendido en los últimos años.



Bebidas, Líquidos alcohólicos	2006	2007	2008	Var% 06-08
Importaciones	1690	1770	1812	6,7

Desde el punto de vista de las exportaciones también ha habido un aumento en los últimos años, mayor porcentualmente que el caso de las importaciones (Cuadro). Además se puede observar que la balanza comercial de España en este sector es positiva ya que las exportaciones son mayores que las importaciones.

Bebidas, Líquidos alcohólicos	2006	2007	2008	Var% 06-08
Exportaciones	2327	2563	2753	15,5

2.2. Patrones de consumo en el sector de las bebidas

En la última década el consumo de las bebidas espirituosas se ha estancado, experimentando un ligero retroceso. En concreto, el consumo per cápita ha experimentado un descenso cercano al 11% desde 1990. Desde el año 2001 al año 2005 el consumo decreció un 5%. Sin embargo, en ese mismo período el consumo total de las bebidas con contenido alcohólico sólo ha descendido un 3% debido a la estabilización del vino y el aumento de consumo de cerveza.

Las bebidas espirituosas representan menos de un 30% del consumo total de alcohol puro por los consumidores españoles. La mayor parte del consumo de alcohol se produce a través de cerveza y vinos.

Los patrones de consumo en la cultura española se diferencian de los de otros países europeos, sobre todo de Europa Central y del Norte: el consumo en España es social, puesto que más del 70% del consumo se realiza en Hostelería y Restauración (HORECA) frente a un consumo en el hogar con compra en establecimientos de alimentación.

Según datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, el 76% de las ocasiones que los españoles salen a beber lo hacen en establecimientos de hostelería.

Además, El 90% de las ocasiones de consumo se realiza con amigos, familiares o conocidos. Este hecho muestra la evidente aceptación cultural y social que el alcohol



tiene en nuestro país. Es más, el 82% de las ventas de bebidas espirituosas que se realizan en España tienen lugar en los canales de hostelería y restauración.

Esta singularidad del patrón de consumo mayoritario en España como país mediterráneo (frente a unos patrones nórdicos donde predomina la compra en grandes superficies y el consumo en el hogar) ocasiona pautas de consumo más sociales y responsables y constituye una de las razones por las que este sector se ha convertido en un elemento clave de la economía española, al incidir directamente sobre la evolución de las principales magnitudes turísticas, principal industria nacional.

Dentro de España el clima afecta directamente al tipo de bebidas consumidas. En el norte cuyo clima es más extremo y frío se consume vino el cual tiene mayor graduación; mientras que las zonas del sur y el levante consumen bebidas menos graduadas como la cerveza.

2.3. Beneficios bebidas fermentadas de baja graduación

El consumo moderado de bebidas fermentadas (cerveza, vino o sidra) podría tener un efecto protector adicional frente a enfermedades cardiovasculares, según demuestran diversos estudios científicos de ámbito nacional e internacional.

El consumo abusivo de alcohol puede tener efectos nocivos sobre la salud. Sin embargo, según los expertos, el riesgo de sufrir un infarto es entre un 40% y un 50% más bajo en aquellas personas que beben alcohol de forma moderada que en aquellas personas cuyo consumo es cero.

Igualmente, otros estudios han constatado que el consumo moderado de bebidas fermentadas está asociado a personas que llevan una dieta más saludable, es decir, que ingieren más cantidades de pescado, verduras, frutas, cereales y utilizan el aceite de oliva para cocinar.

El consumo moderado de bebidas fermentadas puede formar parte de una alimentación saludable como la Dieta Mediterránea actual, por las propiedades que les confieren su baja graduación y las materias primas con las que están elaboradas. Por este motivo, la Sociedad Española de Nutrición Comunitaria (SENC), incluye en la Pirámide de la Alimentación Saludable –principal referencia en materia nutricional de



nuestro país- las bebidas fermentadas (cerveza, vino, cava o sidra) de forma opcional y moderada.

2.4. Competencia Directa

Son las empresas que actúan dentro del sector y tratan de satisfacer las mismas necesidades de los mismos clientes a los que nos dirigimos. Nuestra competencia directa está formada fundamentalmente por las bebidas “Ready to Drink”, que se explican a continuación.

2.5. Competencia Potencial

La competencia potencial es alta, ya que es un producto fácil de imitar. La mayor amenaza vendría por parte de los fabricantes de sidra gasificada debido a que el proceso tecnológico es muy similar. Otros competidores que podrían surgir son los productores de bebidas alcohólicas. Estos se encuentran en la banda entre competencia potencial o competencia sustitutiva ya que como se ha mencionado anteriormente, pueden imitar nuestro producto con facilidad o por otro lado lanzar un producto de unas condiciones y cualidades muy similares que reemplacen al nuestro. Se utilizarán como barreras de entrada el registro del producto y una rápida e intensa penetración del mercado.

2.6. Competencia sustitutiva

Los productos sustitutivos son: el vino espumoso, sidra gasificada, cerveza y refrescos.

2.7. Bebidas “Ready to Drink”

Son licores premezclados comercializados en pequeñas botellas (típicamente entre 200ml y 330ml) .Una botella puede llegar a contener por término medio entre un 4,0% o un 7.00% de alcohol.

En la industria de la elaboración de bebidas alcohólicas se conoce a estas bebidas como RTD (*ready to drink*) o también FAB (*Flavoured Alcoholic Beverages*).

Nuestros principales competidores en este sector son las marcas Bacardi Breezer, Smirnoff y Sun Beach cocktails.

BACARDI BREEZER.

Es una bebida en base de ron, con un 4% de alcohol. A nivel mundial está disponible en una gran variedad de sabores de frutas como limón, piña, manzana, sandía...Algunas variedades están disponibles en versiones light o sin azúcar. Ahora mismo en España se comercializan 5 sabores diferentes: Melocotón, Piña, Lima, Frutas del Bosque y Naranja. En España esta marca está comercializada por la empresa Bacardi España S.A., perteneciente al grupo Bacardi.



SMIRNOFF.

Al igual que Bacardi Breezer, Smirnoff Ice es una bebida alcohólica de baja graduación de 5.5°, aunque su base alcohólica es vodka. Esta bebida se comercializa en todo el mundo. En España esta marca está comercializada por la empresa Diageo.

SUN BEACH COCKTAILS.

Es una marca de reciente creación (2007) que se engloba dentro del concepto “Cócteles listos para disfrutar”. Los cócteles tienen como base: ron de caña, crema de coco, vodka tri-distilado, cachaça brasileña y zumos entre otros. Las variedades de cócteles disponibles son: Piña Colada, Cosmopolitan, Daiquiri Fresa, Mojito y Sex on the Beach, en los que varía la graduación alcohólica entre 5,9 y 14,9°. Los envases utilizados son el botellín (metálico) de 25cl y la lata de también 25cl.





2.8. Proveedores

La tecnología necesaria para la elaboración de nuestro producto es bien conocida y existe un número importante de empresas proveedoras de ella. Esto es una ventaja para nuestro proyecto ya que la tecnología es muy accesible y sencilla de utilizar.

Para la fabricación de nuestro producto utilizaremos como materia prima mosto o concentrado de manzana. Ésta es la materia prima clave para nuestro proceso. El concentrado de manzana dentro de España procede mayoritariamente de Aragón, Cataluña, Castilla-León y Galicia, no obstante también puede venir de otros países de America del Sur y Central, como Argentina y México, aunque en nuestro caso utilizaremos solo proveedores nacionales.

Otras materias primas necesarias para el proceso de fabricación son el agua, azúcar, colorantes, saborizantes, levaduras... Estas materias primas no suponen un problema de aprovisionamiento ya que hay una amplia variedad de proveedores capaces de suministrarlo.

Lo mismo ocurre en cuanto al material auxiliar como los palets, tapones, cartones de envase y botellas, ya que al ser commodities hay muchos proveedores y hay mucha oferta disponible.

La tecnología necesaria para la elaboración de nuestro producto es bien conocida y existe un número importante de empresas proveedoras de ella. Esto es una ventaja para nuestro proyecto ya que la tecnología es muy accesible y sencilla de utilizar.

Por ello no se esperan problemas a la hora de la compra de la maquinaria y el equipo auxiliar, ya que aparte de las empresas nacionales existen empresas europeas, sobre todo italianas y alemanas, e incluso latinoamericanas que nos pueden suministrar el equipamiento.



2.9. Barreras de entrada y salida

Las barreras de entrada en el sector son altas. El acceso tanto a la materia prima como a la maquinaria no es excesivamente complejo, sin embargo requiere una inversión media. Además requiere una inversión muy alta en el plan de Marketing para poder posicionar con garantías el producto, que se traduce en una fuente inversión en la fuerza de ventas, los cuales tendrán un alto sueldo. Todo ello da lugar el hecho de la necesidad de una alta capacidad financiera para penetrar con ciertas garantías en el sector.

Otra barrera de entrada es la localización geográfica de la fábrica. También es importante pues es fundamental elegir una buena ubicación para la fábrica, que favorezca la posterior distribución. Se ha pensado en un polígono industrial con acceso fácil a un suministro de agua de calidad.

2.10. Estructura de costes

Los mayores costes son las partidas de materia prima y material auxiliar, que influyen en los costes variables de fabricación, recursos humanos, marketing y actividades comerciales.

En el sector de la sidra las manzanas suponen el mayor coste en materia prima pero en nuestro producto utilizaremos concentrado de manzana, lo que va a permitir un gran ahorro en los costes de aprovisionamiento y fabricación.

En la siguiente tabla se muestran los costes de operación que se generan:

Manzana y productos químicos	50 %
Mano de obra indirecta y directa	23 %
Impuestos y seguros	10 %
Servicios renta y mantenimiento	5 %
Depreciación de equipo y maquinaria	10 %
Imprevistos y gastos varios	2 %
TOTAL	100 %



2.11. Canales de distribución

Hay diferentes canales de distribución, que dependen del número de intermediarios que participen en el proceso. Existen cuatro tipos de canales:

- *Canal ultra-corto* (sin intermediarios)
- *Canal corto* (un intermediario)
- *Canal largo* (dos intermediarios)
- *Canal muy largo* (más de dos intermediarios)

Nuestro producto tiene dos posibles canales de distribución:

1. Canal corto: El producto pasaría desde el fabricante hasta una superficie comercial, pudiendo ser pequeña, mediana o grande, y llegando por último al consumidor.
2. Canal largo, En este caso, el producto iría desde el fabricante a grandes, medianas o pequeñas superficies comerciales, desde allí a un distribuidor que adquiere el producto de esas superficies (bares, discotecas, pubs, etc.) para llegar finalmente al consumidor.

Debido a que son diversos tipos de establecimientos a los que deseamos vender necesitaremos al menos dos canales de distribución diferentes, uno de ellos para las tiendas e hipermercados (será venta directa) y otro para los lugares de restauración colectiva (a través de venta a mayoristas).

El mismo distribuidor que recogerá la mercancía en nuestro almacén será el que la entregue al mayorista o en el almacén del hipermercado. Cuando la venta se realiza a grandes cadenas de distribución es en muchos casos es necesario una acreditación en ISO9000. Se estudiarán los diferentes canales de distribución para posteriormente tomar una decisión sobre cual o cuales elegir.

Menos de la mitad de las empresas del sector poseen vehículos propios para transportar su producto terminado hasta los puntos de distribución o grandes almacenes de supermercados. En el caso de nuestra empresa este servicio será externo.



2.12. Comunicación

La estrategia de comunicación de nuestro producto se realizará a través de publicidad en televisión, revistas, vallas publicitarias, eventos, stands y promociones en las principales discotecas y locales nocturnos. Una vez se estudie al plan de marketing de la empresa se desarrollará dicha estrategia de comunicación de forma más detallada. Este tipo de comunicación se ajusta mejor al nuevo posicionamiento que nuestra empresa quiere dar al producto, ya que se adapta mejor a nuestro público objetivo.

2.13. Tendencia innovadora

Nuestro carácter innovador se basa en el lanzamiento de un producto con base natural de manzana fermentada con una amplia variedad de sabores y aromas exóticos. Con ello ofrecemos un producto saludable y a la vez innovador. Un punto importante es la modificación de la imagen, ya que el producto se venderá como una bebida de bajo contenido alcohólico enfocada a los jóvenes, de modo que conecte con ellos y ocupe un lugar en su mente con un envase atractivo.



3. ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



3.1 Análisis DAFO

Las diferentes amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, han sido extraídas del análisis del sector y del entorno, ponderando las más representativas. Tras el análisis DAFO podemos ver que las fortalezas más importantes son un correcto posicionamiento del producto y la novedad que supone el producto en el mercado al que se va a dirigir. El posicionamiento del producto será un punto clave en la elaboración del plan de marketing, ya que sobre este concepto se fundamenta el éxito del producto. Este posicionamiento en la mente del consumidor se va a alcanzar a través de fuertes campañas de marketing como por ejemplo: promociones, marketing de experiencias, publicidad en diferentes medios de comunicación, banderas publicitarias en redes sociales, publicidad en nuestra propia página web...

La marca no conocida y el ser nuevos en el sector, son las debilidades más importantes que se extraen del análisis DAFO. La marca no conocida se combatirá a través del posicionamiento, basado en el plan de marketing previamente nombrado. Ser nuevos en el sector se puede paliar mediante una fuerte y rápida salida al mercado de manera que en poco tiempo estemos posicionados como marca y producto de referencia.

Las oportunidades destacadas son la poca competencia directa así como el fácil acceso a las materias primas. Para aprovechar estas oportunidades que nos brinda el mercado, pondremos en marcha un plan agresivo de penetración basado en una estrategia por inundación para la primera y un optimizado plan de compras de materias primas para la segunda oportunidad.

No se debe descuidar como oportunidad, el aumento de bebidas alcohólicas de baja graduación. Esto es debido al descenso del consumo de bebidas alcohólicas de alta graduación producido por el cambio de las preferencias de consumo entre la sociedad hacia bebidas más saludables.

Las amenazas más destacables que extraemos del análisis DAFO son, en primer lugar, la alta competencia sustitutiva que está presente en el mercado al que nos vamos a dirigir, como segunda amenaza a tener en cuenta tenemos el difícil acceso a los canales de distribución, esta amenaza la vamos a paliar incentivando con promociones y descuentos por cantidad a los distintos distribuidores.

Se puede extraer la conclusión que el marketing será esencial en este proyecto.



		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		NO COMPETENCIA DIRECTA	EXPORTACIÓN	AUMENTO DEL CONSUMO DE BEBIDAS DE BAJA GRADUACIÓN	ACCESO FACIL A MATERIA PRIMA Y TECNOLOGIA	ALTA COMPETENCIA SUSTITUTIVA	ALTA COMPETENCIA POTENCIAL	DIFICIL ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN	ASOCIACIÓN MENTAL CON LA SIDRA	
FORTALEZAS	MATERIA PRIMA NO PERECEDERA	0	0	0	2	0	0	0	0	2
	POSICIONAMIENTO	2	1	2	0	1	1	1	2	10
	ALTO MARGEN DE BENEFICIO	1	2	0	1	-1	-1	1	0	3
	NOVEDAD	2	2	2	0	1	1	-1	2	9
DEBILIDADES	CONSUMO ESTACIONAL	0	1	0	0	-1	0	-1	0	-1
	UNA SOLA LINEA DE PRODUCTO	1	-1	-1	0	-2	-2	0	0	-5
	NUEVOS EN EL SECTOR	0	-1	0	1	-2	-1	-2	-1	-6
	MARCA NO CONOCIDA	0	-1	0	0	-2	-1	-2	-1	-7
		6	3	3	4	-6	-3	-4	2	10

3.2. Objetivos estratégicos

- Posicionar el producto en un segmento de edad comprendido entre 18 y 40 años con un nivel socioeconómico medio-alto, que prefieren sabores suaves, refrescantes y diferentes.
- Obtener una cuota de mercado del 1,2% en el segmento bebidas de bajo contenido alcohólico en España en un plazo de cinco años. Se empieza por cuatro comunidades autónomas (Costa Levantina y Baleares) y a los 3 años se pasa a comercializar el producto en toda España.
- Obtener un payback del negocio inferior a 5 años.
- Alcanzar un ROE superior al 60% antes del año 5.

3.3. Proyección de ventas

Estimamos que al quinto año, cuando se alcance el 1% de la cuota de mercado se estimaran las siguientes ventas.

Años/Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	1.455.364	1.844.649	3.506.877	4.208.252	5.423.970
Precio por botella (€)	1,00	1,02	1,03	1,05	1,06
Facturación (€)	1.455.364	1.872.319	3.612.083	4.397.624	5.749.408



4. PLAN DE OPERACIONES



4.1. Localización de terrenos y edificios

- Situación.

La ubicación de la nave que hemos elegido para implantar nuestra planta productiva es el polígono industrial de 'El bobalar' en Alaquás, provincia de Valencia.

La nave se encuentra ubicada en la calle de Artesanos número 24 esquina Rey Jaime I. La nave dispone de 1700,1 m², la altura de la nave es de siete metros, con puertas de entrada de personal y puertas de entrada de transportes de cuatro metros de alto por seis metros de largo. El coste del alquiler de la nave se encuentra dentro del precio de mercado de la zona, que es 0,80€ el metro cuadrado. Por lo tanto el coste mensual es de 1500€.

El polígono industrial se encuentra a:

- Catorce kilómetros de la ciudad de Valencia
- Nueve kilómetros del aeropuerto de Manises
- Diecinueve kilómetros y medio del puerto de Valencia
- Tres kilómetros de la autovía A-3 (Valencia-Madrid)
- Seis kilómetros de la autovía A-7 (autovía del Mediterráneo)

- Uso /superficie.

La distribución de los espacios en una industria de forma correcta es muy importante para un buen funcionamiento de la misma.

Los factores que intervienen en nuestro proceso industrial, en base a los cuales se diseña la planta son los siguientes

- Mano de obra: los operarios que trabajan en la planta o línea.
- Materiales: todas las materias primas necesarias para el proceso de elaboración.
- Maquinaria: todas las máquinas necesarias para los distintos procesos.
- Desplazamiento: movimiento de las materias primas, operarios y también ocasionalmente de alguna máquina.
- Edificios o superficies: espacios disponibles a los que nos tenemos que adaptar.
- Cambios o posibles adaptaciones.



La planta de fabricación de la bebida alcohólica de baja graduación constará de diversos departamentos internos, en algunos de ellos se llevan a cabo las operaciones del proceso productivo y en otros se hacen labores auxiliares, no del proceso en sí.

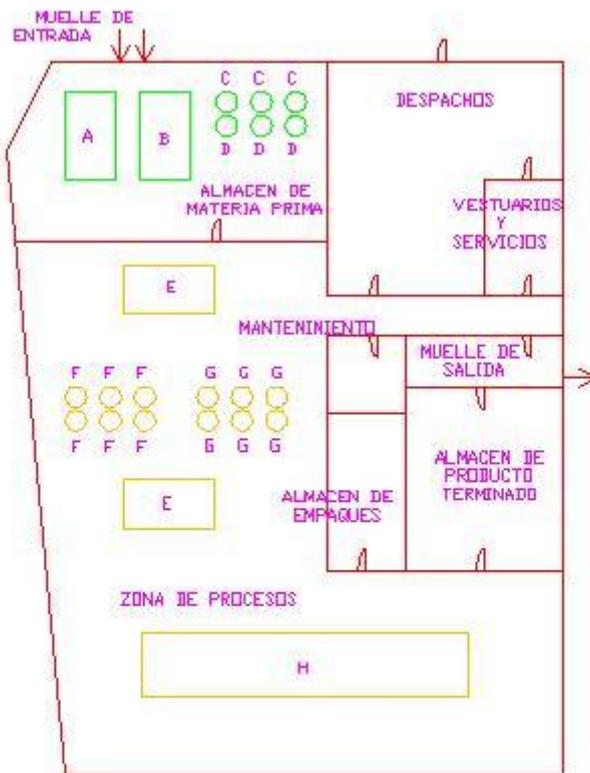
Una vez que se ha definido la ingeniería del proceso se establecerán las áreas funcionales y el número de departamentos (proceso, servicios anexos a la producción, almacenes, oficinas, etc...).

Obtendremos la superficie mínima necesaria para la maquinaria o mobiliario en cada departamento, a partir de la longitud y anchura (incluidas protecciones y anchura de puertas de mantenimiento) multiplicado un coeficiente de mayoración, que representa el grado de movilidad o manipulación requerido en esa zona.

Una vez conocida la superficie mínima se mayorará con un coeficiente basado en las necesidades previstas para vías de acceso y servicios, el cual será 1,3 para situaciones corrientes y 1,8 para situaciones en las que el movimiento de personas y material es muy importante. Nosotros hemos aplicado un coeficiente de 1,3 para aseos, vestuarios..., 1,5 para la línea de maquinaria y 1,8 para almacenes y pasos de servicio.

Decididas las máquinas que ocupará el departamento se establecerá la disposición apropiada para el proceso, ya que la maquinaria requiere acoplamiento específico por el flujo de materiales.

Por tanto la superficie de la planta será la suma de la totalidad de áreas estimadas más las superficies necesarias para los accesos, pasillos, escaleras, apertura de puertas.



- A. MOSTO
- B. AZUCAR
- C. EXTRACTO AROMATICO
- D. COLORANTE NATURAL
- E. TANQUE HOMOGENIZADOR
- F. TANQUE FERMENTADOR
- G. TANQUE ESTABILIZADOR TARTARICO
- H. FILTRADO,/EMBOTELLADO/SELLADO/
ETIQUETADO/EMPAQUETADO/PALETIZADO

- Personal requerido en la planta de producción.

La distribución de personas por puestos será la siguiente,

Puesto	Empleados
Responsable de operaciones	1
Gerente de almacén	1
Operario de líneas de producción	1
Preparador de materias primas y auxiliares	1
Auxiliar de limpieza y mantenimiento en la industria alimentaria	1
Mozo/a de almacén. Carretillero	2
TOTAL	7



4.2. Proceso de producción

- Producto.

Nuestro producto final consistirá en una bebida alcohólica de baja graduación que procede de la fermentación de una disolución de agua, concentrado de manzana y azúcar. En el proceso final se le añaden diferentes aditivos naturales que le aportan diferentes tonalidades dependiendo de las características organolépticas buscadas, lo que concuerda con la estrategia y la imagen que se le quiere proporcionar al producto.

- Balance productivo.

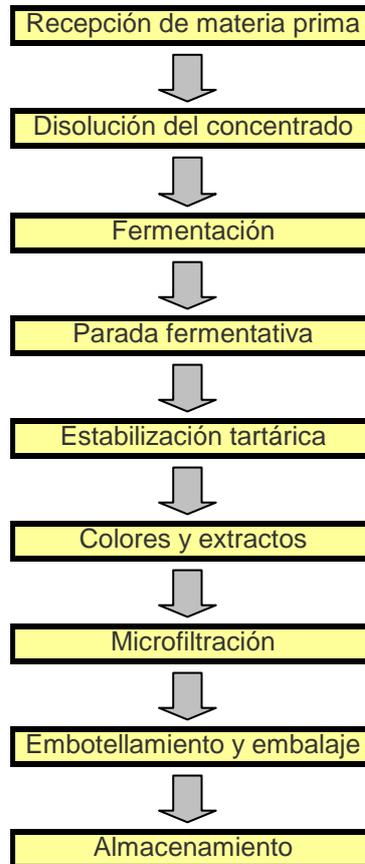
El producto final está compuesto por los componentes de la siguiente tabla en las siguientes concentraciones en tanto por ciento.

Componentes	C (%)
Agua	80%
Concentrado de manzana	15%
Azúcar	4,5%
Complementos naturales	<0,5%



- Proceso.

En la siguiente figura se describe el diagrama del producto:



- Elaboración.

1. Recepción de materia prima.

El concentrado de zumo de manzana se recibe en temperaturas de refrigeración, de este modo la vida útil del concentrado aumenta. Los proveedores que se utilizarán son Calvalls, que proveerá el 10% ya que el coste es mayor que el del otro proveedor, y Concentrados Villaviciosa S.A el cual proveerá el 90% restante.

Por otro lado el azúcar se recibe en condiciones de temperatura ambiente, ya que no es un producto muy perecedero y será proveído por Azucarera del Ebro.

Tanto el concentrado como el azúcar se reciben por camiones de 25t, por lo que la capacidad de almacenamiento de materia prima debe ser elevada.



Una vez recepcionada la materia prima se realizan análisis microbiológicos y químicos a la materia de modo que cumpla con las calidades exigidas. También se exige un sistema de trazabilidad con el fin tener un seguimiento continuo en toda la cadena alimentaria. Los análisis se externalizan a un laboratorio de la Comunidad Valenciana, de este modo el transporte de la muestra será mas rápido. La muestra es recogida por el propio laboratorio en condiciones de refrigeración y los análisis estarán disponibles a los cuatro días. Hasta el momento que no se tengan los resultados y estos sean correctos no podrá salir el producto de la planta, de este modo se prevén posibles contaminaciones en la planta.

Los colorantes, los extractos naturales y las levaduras son proporcionados por Cargrill, una empresa química catalana. La entrega se realiza en contenedores estancos ya que al tratarse de sustancias en polvo sin necesidad de refrigeración, es el método más óptimo.

Los valores químicos que se exigen al producto reconstituido son los siguientes:

Parametro	Intervalo	Unidades
Extracto seco	18-22	%
Azucares totales	100-120	g/L
Ac. Orgánicos	3,75-4,25	g/L
Taninos	2,5-4,5	g/L
Pectinas	0,2-0,4	g/L

2. Disolución del concentrado

El concentrado se disuelve con agua a la concentración indicada por el fabricante, en el caso de ambos proveedores el porcentaje es del 15%. A la vez que se disuelve el concentrado, también se realiza una solución de azúcar. La concentración será del 4,5%, ya que el valor legal máximo es del 5%.

3. Fermentación

Al proceder de mosto concentrado, el nivel de levaduras presentes causantes de la fermentación alcohólica es muy pequeño. Por este motivo se le inocular al mosto un fermento, este será "*Sacharomyces cerevisiae*". Alimentación y Farmacia S.A. es nuestra empresa proveedora, debido a su alta calidad y ubicación, ya que al estar situada en Tarragona los costes de transporte son adecuados.



El mosto se somete a refrigeración a 0 °C, posteriormente se eleva a una temperatura de 18 °C mediante un intercambiador de calor. Todo esto sucede en un autoclave a una presión de 9bar donde seguirá la fermentación con la toma de espuma bajo presión. Cuando la temperatura del concentrado es de 5 °C, se cierra la válvula de gas de fermentación, con el fin de que el dióxido de carbono originado se quede en el interior del depósito. Cuando la temperatura alcanza los 7 °C se produce una parada de fermentación, a una presión de entorno a 6-7 bar. Este valor es el que permite que la botella se encuentre posteriormente a una presión de 3bar, que es el que marca la legislación vigente.

4. Parada fermentativa

Este punto es muy importante, ya de este modo se asegura que las bacterias no refermenten una vez embotellado el producto. Para ello se realiza una filtración isobárica, así se eliminan las levaduras. Este proceso se realiza bajo condiciones de presión.

5. Estabilización tartárica

Este proceso consiste en modificar la solubilidad de modo que el ácido tartárico precipite en forma de cristales de tartárico. Esto se logra alcanzando el autoclave temperaturas de -2,5 °C, durante un periodo de 6 días.

6. Adición de colorante natural y aromas

Dependiendo de la variedad del producto se adiciona al producto fermentado los diferentes colorantes indicados en la siguiente tabla. La concentración utilizada será de 0,5% de disolución comercial en el producto final.

Variedad	Colorante
Frutas del Bosque	E-162(Betanina). Colorante rojo remolacha de origen natural
Citrico	E-101(Lactoflavina). Colorante amarillo de origen natural precursor de la vit.B2
Manzana	E-141(Complejo Clorofila-Clorofilina). Colorante verde de origen vegetal

Para la obtención de aromas y sabores deseados, frutas del bosque, cítrico y manzana se adiciona un concentrado de las frutas descritas, este se diluye junto a los colorantes en la base previamente fermentada al 0,5% (v/v).



Para la elección de los concentrados de frutas se ha realizado un estudio y se han encargado específicamente a Cargrill, esta misma empresa es la proveedora de los colorantes.

7. Filtración de esterilización

Se realiza una microfiltración microbiológica de forma isobárica, eliminando restos de partículas y microorganismos no deseados. El tamaño del filtro será de 0,45µm, de este modo no se eliminan aromas.

8. Embotellamiento y embalaje

Se realiza mediante una llenadora isobarométrica de contrapresión que garantiza la permanencia del dióxido carbono en la botella. La presión del depósito de fermentación del líquido se iguala con la presión de la botella. El proceso de llenado es el siguiente:

- Primero se abre la válvula de presión, de modo que la presión de la botella y la de la cámara se iguala.
- Se llena la botella por gravedad.
- Se produce el cierre de la boquilla de llenado y se descomprime la botella.

Se realiza el etiquetado con el fin de identificar el producto de un modo comercial y mantener una trazabilidad. Por último con las empaquetadoras se realiza la última fase del proceso productivo.

El producto final deberá de tener unas condiciones de homogeneidad con los diferentes lotes, además de cumplir las características químicas propias del producto de acuerdo con la legislación vigente para vinos espumosos de frutas, además de no contener sustancias prohibidas.

Características químicas del producto terminado:

Parámetro	Valor	Unidades
Concentración de alcohol	> 5,5	%
Extracto libre de azúcares	> 16	g/L
Ácidos no volátiles	> 5	g/L (expresado en ac. tartárico)
Acido acético	< 1,2	g/L (expresado en ac. acético)
Dióxido de carbono a 20 °C	> 3	Bar

Extracto libre de azúcares = Extracto total- (azúcares-1)



9. Almacenamiento de producto terminado

Para el almacenamiento del producto se instalara en la nave un almacén manual con capacidad para 4 semanas de producción en el quinto año, es decir de 450.000 unidades de producto. Para ello necesitamos realizar unas obras de acondicionamiento antes de instalar la maquinaria, por último se realizara la adaptación del equipo. Se contratara una empresa de ingeniería (Grupo TSK) que se encargará de todos los procesos. Se ha considerado la posibilidad de externalizar el servicio de almacenamiento del producto, pero finalmente se ha decidido que el servicio seguirá integrado dentro de la empresa, ya que no supone grandes costes y permite un mayor control de las operaciones.

En cuanto a los palets, utilizaremos el modelo europalet facilitado por el proveedor de botellas, ya que a éste se le compra la botella junto con el palet. En cada palet van 297 cajas. Los palets reciben un tratamiento de flejado antes de su almacenamiento. Pueden apilarse hasta tres palets en altura.

Debido a que nuestro producto es estacional, la mayor producción tendrá lugar desde el mes de mayo al mes de septiembre, ya que son los meses más calurosos del año y será cuando la demanda será más alta. Para gestionar los diferentes flujos de producción utilizaremos el almacén para los meses en que la producción sea más alta y sea necesario almacenar el producto para atender la demanda correctamente.

Se tendrá un stock de seguridad de producto terminado con el fin de hacer frente a posibles incidencias a la hora de la entrega de materia prima por parte de proveedores, momentos puntuales donde se deba aumentar el ritmo de producción, o incidencias en la línea productiva.

4.3. Maquinaria e instalaciones

La maquinaria para todo el proceso se comprará a diferentes proveedores, tras haber realizado un estudio comparativo en función del precio, las características, la calidad y la facilidad que tiene cada maquinaria para instalarla en módulos con el fin de poder ampliar la capacidad de producción en el caso de que fuera necesario.



La maquinaria en la que se ha invertido es la que se presenta en la siguiente tabla. En esta tabla también se relaciona el consumo energético de cada maquina. Con el consumo energético y conociendo el coste de la energía (0,32 euros/KW. H) obtenemos los costes fijos de la planta en cuanto a consumo energético.

Denominación	Ud	Potencia Unitaria(Kw/h)	Potencia Total(Kw/h)
Depósito isoterma almacenamiento	2		-
Cubas estándar para fermentación	12		-
Depósito isoterma para estabilización	12		-
Microfiltrador	1		-
Etiquetadora	2	0,3	0,60
Cubas estándar para mezclado	3	1,1	3,30
Cubas estándar para adición de cochinilla	3	1,1	3,30
Triblocks de enjuagado, llenado y encapsulado	2	2,2	4,40
Bombas de trasiego	32	1,6	52,16
Almacén automatizado	1	3,1	3,10
Total			63,76

- Proveedores.

Los proveedores de las diferentes materias primas y maquinaria son contenidos en la siguiente tabla:

Producto	Proveedor
Cartonaje	Levante
Botellas	Vidrala
Etiquetas	Savasa grupo impresor
Maquinaria	Icespedes
Concentrado manzana	Calvalls
	Concentrados Villaviciosa
Aromas y sabores	Cargrill
Levadura	
Azúcar	Azucarera del Ebro
Maq. Auxiliar	IPLA
Acondicionamiento	Grupo TSK
Almacén	



4.4. Gestión de residuos

- Residuos líquidos

Incluye las aguas de:

- los canales de descarga.
- lavado.
- limpieza de instalaciones.
- la higiene personal.

Si el sistema municipal puede sostener estos residuos como carga nominal, ésta es la mejor solución. Pero si sólo pueden hacerse cargo de los residuos humanos, se separa este residuo líquido y se derrama al cauce público. El resto de los residuos líquidos pueden ir a un depósito de digestión y una vez digeridos pueden ser recirculados o resultados en la planta después de filtrados y clorados. Sino, como ya han sido digeridos, pueden verterse al cauce público, siendo esta última opción la más usual.

- Residuos líquidos

No existen residuos sólidos procedentes de la a actividad industrial pero si de las oficinas y despachos, los cuales se eliminaran como residuos sólidos urbanos.

4.5. Datos financieros

- Inversiones

Denominación	Capacidad	Ud	Precio Total
Obras de adecuación de la planta		1	9.600,00 €
Depósito isoterma almacenamiento	15000 litros	2	35.600,00 €
Cubas estándar para fermentación	6000 litros	12	65.640,00 €
Depósito isoterma para estabilización	6000 litros	12	118.644,00 €
Microfiltrador	Hasta 1.500 Litros/hora	1	18.000,00 €
Etiquetadora	500 a 2500 botellas/h	2	12.000,00 €
Cubas estándar para mezclado	500 litros/h	6	6.192,00 €
Triblocks de enjuagado, llenado y encapsulado	1.900 - 2.300 botellas/h	2	100.000,00 €
Bombas de trasiego	6000 Litros/h	32	14.784,00 €
Puesta en marcha de toda la instalación de la planta	510853 botellas	1	5.696,00 €
Linde - Fenwick S50	5000 Kg	2	49.000,00 €
TOTAL			584.164,00 €



- Costes fijos de producción

Recursos Plan de Operaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comunicaciones					
<i>ADSL Telefónica + T.Plana</i>	645,12 €	645,12 €	645,12 €	645,12 €	645,12 €
Total	645,12 €				
Material de Oficina					
<i>4 Mesas</i>	800,00 €				
<i>4 Sillas</i>	260,00 €				
<i>4 Flexos / Lámparas</i>	92,00 €				
<i>5 Regletas</i>	29,50 €				
<i>3 Estanterías</i>	120,00 €				
<i>Archivadores</i>	33,60 €	33,60 €	67,20 €	67,20 €	67,20 €
<i>Material General de Oficina</i>	562,00 €	573,24 €	584,70 €	596,40 €	608,33 €
Total	1.897,10 €	1.251,96 €	1.297,02 €	1.308,72 €	1.320,65 €
Material de informática					
<i>3 Ordenadores</i>	1.700,00 €				
<i>1 Impresora</i>	79,95 €				
<i>Tonner Impresora</i>	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €
Total	2.129,95 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €
Material de Vestuario					
<i>Gastos generales de vestuario</i>	144,60 €	144,60 €	144,60 €	144,60 €	144,60 €
<i>Taquillas</i>	719,90 €				
<i>Papelera</i>	10,00 €				
<i>Dispensador de papel</i>	47,00 €				
<i>Dispensador jabón de baño</i>	47,00 €				
<i>Bancos</i>	56,90 €				
Total	1.025,40 €	144,60 €	144,60 €	144,60 €	144,60 €
Suministros					
<i>Luz y agua</i>	684,20 €	976,30 €	1.560,50 €	2.290,75 €	3.021,00 €
<i>Coste electricidad maquinaria</i>	1.432,30 €	2.148,46 €	3.580,76 €	5.371,14 €	7.161,52 €
Total	2.116,50 €	3.124,76 €	5.141,26 €	7.661,89 €	10.182,52 €
Gastos de mantenimiento y limpieza					
Gastos totales	6.000,00 €	6.600,00 €	7.920,00 €	9.900,00 €	10.890,00 €
Total	13.814,07 €	12.116,44 €	15.498,00 €	20.010,33 €	23.532,89 €



- Costes variables.

Los costes variables por unidad de producción son los indicados en la siguiente tabla,

Materias primas	Coste
Agua (producción)	0,0004 €
Concentrado de manzana (Calvalls)	0,0332 €
Concentrado de manzana (Concentrados Villaviciosa SA)	0,2109 €
Concentrado para aportar aroma y sabor (Cargrill)	0,0100 €
Colorante natural (Cargrill)	0,0030 €
Azúcar (Azucarera del Ebro)	0,0066 €
Levadura	0,0010 €
Análisis de materia prima	0,0250 €
Análisis de producto terminado	0,0160 €
Botella y tapón	0,0740 €
Etiqueta	0,0300 €
Cajas de cartón estampada (10 botellas)	0,0780 €
TOTAL	0,4880 €



5. PLAN DE MARKETING



5.1. Introducción

La planificación estratégica de ventas se obtiene en función de los estudios del entorno del mercado y de los objetivos estratégicos definidos en la sección del análisis DAFO.

Se ha realizado una encuesta a una muestra de población representativa (830 personas) y a partir de ella hemos obtenido información de interés sobre las siguientes variables: precio, frecuencia y lugares de consumo, aceptación de marca, sabor preferido...

Como se observa en el resultado de la encuesta el 78% de la muestra ha probado alguna vez una bebida alcohólica de baja graduación de este tipo, siendo la más conocida el Bacardi Breezer (47%).

La opinión que tienen sobre estas bebidas son: el 45% respondió que son refrescantes y el 27% que son novedosas, seguido de un 21% que les parecía interesantes.

A la pregunta de qué colores son más sugerentes para este tipo de bebidas, los resultados indican que los colores más atractivos son el rojo (60%), amarillo (21%) y verde (12%).

En lo que respecta al sabor se obtuvieron con una amplia mayoría los siguientes sabores: Limón 43%, Frutas del bosque 30%, Manzana 12%.

Para el tipo de envase, el 77% prefirió una botella de cristal innovadora con una capacidad de 33cl (56%) frente a la botella de cristal convencional o la lata.

Según las respuestas que se han obtenido a la pregunta de en qué momento consumen la bebida, predomina durante la noche con un 63%, en chiringuitos con un 43%, seguido de discotecas y Pubs con un 40%

El precio que están dispuestos a pagar nuestros posibles clientes varía entre 3 y 4 euros, un 50%, seguido de un 40% el rango de 4 a 5 euros.



Un 29% de encuestados han afirmado que les gustaría que el producto se comercializase en supermercados y grandes almacenes.

Ante la pregunta de si al encuestado le interesa este tipo de bebidas, destaca el Sí con un 70%. Es significativo que el 28% de los encuestados les gustaría probarla antes de expresar su opinión.

Por último, respecto al nombre que más ha sido elegido para este tipo de bebida ha salido *Bcool* con un (46%).

5.2. Marketing-Mix

- Producto

Dentro del producto se encuentran los siguientes puntos:

1. Definición del producto

Es una bebida alcohólica de baja graduación con base de concentrado de manzana fermentado a la cual se adicionan aromas y colorantes. Los sabores y colores son:

Sabor	Color
Manzana	Verde
Limón	Amarillo verdoso
Frutas del Bosque	Rojo-Rosa

2. Posicionamiento.

Queremos posicionar estratégicamente nuestro producto en la mente del consumidor a través de la “diferenciación”.

Nuestros atributos son:

- Base natural de zumo de manzana fermentado, de manera que es un producto más saludable que el de la competencia.
- Diseño del packaging innovador y moderno.
- Bajo contenido en azúcares.
- Menor contenido alcohólico.



3. Target.

Nuestro target primario serán hombres y mujeres entre 18 y 40 años con un nivel socioeconómico medio y medio-alto, interesados en las nuevas tendencias de consumo y productos innovadores, que dan importancia a su salud y estética y que consumen bebidas de baja graduación alcohólica.

Nuestro target secundario serán hombres y mujeres de entre 18 y 40 años, de nivel socioeconómico medio y medio-alto, interesados en nuevas tendencias de consumo y productos innovadores y que consuman alcohol de graduación elevada.

4. Marca

Nuestra marca es “Bcool”, que ha sido escogida después de realizar un estudio de marca con una muestra de 830 personas, en la que se proponían una serie de nombres para el producto. Tras la información obtenida se ha decidido fabricar tres sabores diferentes: Limón, Manzana y Frutas del bosque.

Los diferentes sabores junto con el nombre de marca quedarían de la siguiente forma:

- Lemon Cool
- Apple Cool
- Berries Cool

5. Logo

El logo ha sido realizado por el amigo de uno de los socios que trabaja como diseñador gráfico.





6. USP

El USP del producto es “Be yourself, Bcool”

7. Packaging

El packaging solo poseerá dos niveles de cara al canal. El primero es la botella y su etiquetado y el segundo una caja serigrafiada con la imagen de la empresa. Este último nivel no existe de cara al cliente final. La botella tendrá un diseño innovador y será transparente. La etiqueta contendrá el logo y nombre de la marca en colores relacionados con el sabor del producto.

8. Ciclo de vida

El producto se encuentra en una etapa de introducción debido a que es un producto nuevo (producto interrogante). Por ello la estrategia es de penetración, y será necesaria una elevada cantidad de recursos que se detallan posteriormente. Esta estrategia es la más adecuada ya que nuestro mercado es muy amplio, nuestros consumidores son sensibles al precio y según se ha observado en las encuestas, un alto porcentaje está interesado en bebidas de baja graduación. Al tener una competencia potencial alta, hay que conseguir una penetración de mercado lo más rápida posible.

- Plaza

Durante el primer y segundo año el producto se venderá en la costa levantina de España, (provincias de Barcelona y Gerona, Comunidad Valenciana, Murcia e Islas Baleares). Tras este periodo se extenderá la distribución del producto al resto del país.

En la primera etapa el canal de distribución es a través de diferentes distribuidores regionales y locales, todos ellos son de mediano tamaño y multimarca, ya que no somos atractivos como nueva empresa para la gran distribución. Durante la segunda etapa, la expansión en el territorio nacional nos centraremos en distribuidores de mayor cobertura que ya habrán conocido nuestro producto.

Con los distribuidores se realiza una estrategia “push”, para aumentar la atraktividad en el canal. Se realizan rappels por descuento y promociones especiales. El precio al distribuidor le permite a este tener un margen superior que en productos equivalentes con el fin de que empuje nuestro a través de vendedores y repartidores.



En el caso en el que algún distribuidor tuviera interés en que nuestro producto se comercializara en zonas diferentes a nuestros núcleos de actuación se valorará caso por caso si encaja en nuestros planes de marketing.

Estos son algunos de los distribuidores,

Empresa	Dirección	Ciudad	Zona de Actuación
Dicoval SLU	C/ Albacete 14, 2º 9ª, 46007	Valencia	Valencia ciudad
Eclusivas Priego SL	Avda. del puerto 58, 46023	Valencia	Zona del Puerto de Valencia
Diresa	Avda. Comarques Del País Valencia, 1046930	Poblet ,Valencia	Oropesa, Benicasim, Peñíscola, Canet d'enberenguer
Disbet S.L.	Molí de Can Bassa, 1-23.Pol. ind. Can Magarola.08100	Mollet del Valles, Barcelona	Costa Dorada, Barcelona.
Acropodis S.L.	Llano Quart Km 46960	Aldaia, Valencia	Gandia y Denia
Productos Sacif S.L.	Balaguer Km 23, 25600	Lerida	Costa Brava.
Toison de Oro S.L.	Av de Denia 03002	Alicante	San Javier, Cartagena.
Coca soler SL	Pl. Musico Ramon Ibars, 5, Gandia	Valencia	Gandia
Bodegas ferry SL	Cl. Luis Cendoya 52, El Puerto	Valencia	Valencia playas
Cervico S.L	Av.Los Arcos N.23 y 24, Manises,	Valencia	Sagunto, Burriana, Puzol
Distrib. Felix Moreno S.A	Cl.San Vicente N.57, Sedavi	Valencia	Castellón de la Plana, Vinaros, Torreblanca,
Distribuidora Palmer S.L	Avenida Son Noguera 12, Lluçmajor	Baleares	Menorca e Ibiza
Marta Vins, S.L	Del Parc, 32 Bajos Miguel Porcell, 58 bajos, Palma de Mallorca	Baleares	Mallorca

El producto estará almacenado en nuestro almacén ubicado en el polígono industrial "El bobalar", Alaquas, el distribuidor recogerá el producto directamente en nuestro almacén para posteriormente distribuirlo entre los diferentes puntos de venta.

Los puntos de venta serán los siguientes: Bares, discotecas, chiringuitos y pubs de las zonas mencionadas anteriormente. Se tiene en cuenta la posibilidad de, en un futuro, contactar con retailers para distribuir nuestro producto en grandes almacenes a través de ellos.



- Precio

Para establecer el precio se tendrá en cuenta tres variables:

1. Coste de producción

El coste de producción es de 0,488€, por lo que el precio que al que lo vendemos a nuestros canales de distribución es de 1€, el cual ira aumentando en función del IPC. De este modo el porcentaje con el cual se queda el canal es el 33%, cifra que está dentro de los que se manejan en el mercado.

2. Precio establecido por los competidores

Los productos de la competencia sustitutiva como Smirnoff Ice y Bacardi Breezer tiene un precio de venta recomendado de 3 € en bares y locales de playa y 5 € en discotecas. Por el contrario las bebidas de bajo contenido alcohólico procedentes de la fermentación como sidra y cerveza poseen un precio muy inferior.



3. Precio que estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales

El resultado de la encuesta nos indica que el precio que estarían dispuestos a pagar nuestro clientes potenciales está en el rango entre 3-4 € en bares y locales de playa, y entre 5-6 € en discotecas.

No se harán descuentos a los canales de distribución pero por el contrario sí se realizarán rappels por cantidad y promociones especiales, sobretodo al principio del ciclo de vida.

BARES Y LOCALES DE PLAYA		Precio de Fabricante		Margen Mayorista	Precios de Mayorista		Margen Mayorista	PVP
Producto	Lote de venta	Por Lote	Por Unidad	%	Por Lote	Por Unidad	%	Por Unidad
Lemon Cool	caja 10 x 1/3	10	1 €	33%	€ 13,30	€ 1,33	150%	€ 3,33
Apple Cool	caja 10 x 1/3	10	1 €	33%	€ 13,30	€ 1,33	150%	€ 3,33
Berries Cool	caja 10 x 1/3	10	1 €	33%	€ 13,30	€ 1,33	150%	€ 3,33

DISCOTECAS		Precio de Fabricante		Margen de Mayorista	Precios de Mayorista		Margen de Mayorista	PVP
Producto	Lote de venta	Por Lote	Por Unidad	%	Por Lote	Por Unidad	%	Por Unidad
Lemon Cool	caja 10 x 1/3	10	1 €	33%	€ 13,30	€ 1,33	250%	€ 4,66
Apple Cool	caja 10 x 1/3	10	1 €	33%	€ 13,30	€ 1,33	250%	€ 4,66
Berries Cool	caja 10 x 1/3	10	1 €	33%	€ 13,30	€ 1,33	250%	€ 4,66

- Promoción

Al tener un target definido, el mix de comunicación será “below the line” (BTL). El público objetivo está comprendido en el rango de edades de 18 a 40 años.

De acuerdo con la estrategia que se ha marcado respecto al ciclo de vida, la promoción del producto debe de ser amplia para alcanzar el objetivo de penetración rápida en el mercado. Los esfuerzos promocionales irán orientados a informar a los consumidores potenciales de Bcool, inducir a la prueba del producto y asegurarnos de la distribución en los puntos de venta.



Se realizará un campaña de pre-marketing negociando con conocidas discotecas de gran aforo y de moda, en las que se regalará el producto aunque esto suponga un coste, de tal forma que estas superficies obtendrán una ventaja ya que el producto irá de regalo con la entrada y de este modo se conseguirá introducir el producto antes de empezar a comercialarlo como tal. Esta campaña de pre-marketing tendrá una duración aproximada de tres meses antes del lanzamiento del producto.

1. Medios

Los medios en los que vamos a realizar la promoción de ventas van a ser los siguientes:

A) Marquesinas dentro de la ciudad

Barcelona: 40 marquesinas de autobús a color.

Valencia: 50 Marquesinas de autobús a color.

Murcia: 30 marquesinas de autobús a color.

Ibiza 30 Marquesinas de autobús a color.

B) Vallas publicitarias dentro de la ciudad

Las vallas publicitarias serán de gran tamaño e irán en el recorrido de los autobuses en cuyas marquesinas está publicitado el producto.

Barcelona: 20

Valencia: 25

Murcia: 10

Ibiza: 10

C) Suplementos dominicales

Publicidad en los suplementos dominicales de los periódicos de tirada territorial, la publicidad estará en la página derecha a toda página, a color y a mitad de suplemento.

Los periódicos son:

Cataluña: La vanguardia.

Comunidad Valenciana: El levante.

Murcia: La verdad.

Islas Baleares: Diari de balears.



D) Redes sociales

Se insertarán banderas en Facebook dirigidas a nuestro público objetivo (18-40), únicamente se utilizara este medio durante los dos primeros años.

E) Televisión

Realizaremos anuncios en televisión en la cadena Antena 3 a partir del tercer año de vida del producto, incrementando el número de cadenas en las que nos publicitamos el cuarto y quinto año respectivamente. La campaña consistirá en 40 clips en cada una de las cadenas en prime time.

F) Promociones (stands)

Vamos a contratar stands promocionales con azafato/a en los que se repartirán muestras del producto gratuitamente. Además se repartirá merchandising y el número de stands se irán incrementando a lo largo de los años.

Durante la celebración del gran premio de fórmula uno en Valencia y Barcelona se instalaran stands en la periferia de ambos circuitos durante los tres días que dura el evento a lo largo de los cinco años de la campaña.

También se promocionará el producto en festivales masivos de verano como *Primavera Sound, Sónar, Summercase, FIB...*

2. Procesos

El proceso de contacto con el cliente (los puntos de venta) va a ser a través de nuestros comerciales.

El comercial se reúne con el responsable del local y le ofrece una presentación del producto con sus características y ventajas así como una demostración del mismo. Una vez hecho esto se dará un presupuesto por cada número de unidades a adquirir en el punto de venta. Se informará de la realización de una promoción de lanzamiento del producto en el local, se colocará el stand con azafatas y se realizarán eventos promocionales. De esto se encarga una agencia promotora que organizará y desarrollara dicha promoción, incluyendo: stand, azafata, uniforme de azafata, informes de venta.



5.3. Presupuesto

Se detallan los gastos de marketing en concepto, año y tiempo en meses.

PRIMER AÑO	COSTE MENSUAL	MESES	TOTAL
MARQUESINAS	55.000,00 €	1	55.000,00 €
VALLAS	70.000,00 €	1	70.000,00 €
SUPLEMENTOS DOMINICALES	21.400,00 €	2	42.800,00 €
REDES SOCIALES	40.000,00 €	2	80.000,00 €
PROMOCIONES (STANDS)	20.000,00 €	3	60.000,00 €
MERCHANDAISING	7.500,00 €	8	60.000,00 €
TOTAL	213.900,00 €	-	389.200,00 €

SEGUNDO AÑO	COSTE MENSUAL	MESES	TOTAL
MARQUESINAS	66.000,00 €	1	66.000,00 €
VALLAS	84.000,00 €	1	84.000,00 €
SUPLEMENTOS DOMINICALES	21.400,00 €	4	85.600,00 €
REDES SOCIALES	40.000,00 €	3	120.000,00 €
PROMOCIONES (STANDS)	20.000,00 €	3	60.000,00 €
MERCHANDAISING	7.500,00 €	7	52.500,00 €
TOTAL	238.900,00 €	-	468.100,00 €

TERCER AÑO	COSTE MENSUAL	MESES	TOTAL
MARQUESINAS	66.000,00 €	2	132.000,00 €
VALLAS	84.000,00 €	1	84.000,00 €
SUPLEMENTOS DOMINICALES	21.400,00 €	4	42.800,00 €
ANUNCIOS TV	300.000,00 €	1	300.000,00 €
MERCHANDAISING	7.500,00 €	8	60.000,00 €
PROMOCIONES (STANDS)	20.000,00 €	3	60.000,00 €
TOTAL	498.900,00 €	-	721.600,00 €



CUARTO AÑO	COSTE MENSUAL	MESES	TOTAL
MARQUESINAS	66.000,00 €	1	66.000,00 €
VALLAS	84.000,00 €	1	84.000,00 €
SUPLEMENTOS DOMINICALES	21.400,00 €	1	21.400,00 €
ANUNCIOS TV	300.000,00 €	1	300.000,00 €
MERCHANDAISING	7.500,00 €	2	15.000,00 €
PROMOCIONES (STANDS)	20.000,00 €	2	40.000,00 €
TOTAL	498.900,00 €	-	526.400,00 €

QUINTO AÑO	COSTE MENSUAL	MESES	TOTAL
MARQUESINAS	66.000,00 €	1	66.000,00 €
VALLAS	84.000,00 €	1	84.000,00 €
ANUNCIOS TV	300.000,00 €	1	300.000,00 €
MERCHANDAISING	7.500,00 €	8	60.000,00 €
PROMOCIONES (STANDS)	22.000,00 €	3	66.000,00 €
TOTAL	479.500,00 €	-	576.000,00 €



5.4. Proyección de ventas y beneficio

La proyección de ventas esperada evoluciona en función de los años y se modifica en función del escenario.

VENTAS EN EUROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESCENARIO PESIMISTA	1.335.780,34 €	1.735.445,81 €	3.082.984,41 €	4.025.622,95 €	5.326.697,77 €
ESCENARIO REALISTA	1.455.364,48 €	1.872.318,77 €	3.612.083,31 €	4.397.623,76 €	5.749.407,95 €
ESCENARIO OPTIMISTA	1.587.670,34 €	2.022.104,27 €	4.014.302,62 €	4.840.526,38 €	5.996.670,63 €

Los gastos de marketing por año son los siguientes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DE MARKETING	392.948 €	468.080 €	722.417 €	527.715 €	574.941 €
BENEFICIO DE VENTAS	1.455.364,48 €	1.872.318,77 €	3.612.083,31 €	4.397.623,76 €	5.749.407,95 €
MARKETING/VENTAS (%)	27%	25%	20%	12%	10%



5.5. Mecanismos de control

Se calculan los GRP's para determinar el impacto que causaría la promoción en el target seleccionado.

Para comprobar que se están cumpliendo los objetivos establecidos se proponen una serie de mecanismos de control. Su utilidad reside en identificar los posibles fallos o desviaciones que se produzcan a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas.

Se han seleccionado los siguientes parámetros de control:

- Volumen de ventas

El lanzamiento del producto se producirá a principios de verano y está previsto que el 66% de las ventas del primer año se produzcan durante los 3 meses de verano. Al finalizar dicho periodo se comprobará que se ha cumplido el objetivo.

- Cartera de clientes:

Indica la evolución de la cartera de clientes en un periodo determinado. Se calcula:

$$\text{Nº clientes actuales} / \text{Nº clientes anteriores} * 100$$

- Encuestas de consumo

Se realizarán encuestas periódicamente con el fin de conocer la opinión del consumidor a cerca del producto y cómo lo ha conocido. Se realizarán a través de la página web y a pie de calle para determinar el grado de conocimiento y de satisfacción de nuestros clientes.

Si se comprueba que dos de estos parámetros de control no se cumplen se activará el Plan de Contingencia. Su misión es responder rápida y eficazmente ante una situación que se desvíe de lo planificado, especialmente al finalizar el periodo estival.



5.6. Plan de contingencia

La filosofía del plan es aumentar la agresividad de la promoción de forma que se consiga llegar de forma más efectiva al consumidor. Para ello se incrementará la presencia del producto en pubs y discotecas incrementando en un 30% la inversión realizada.

Por otro lado se introducirán nuevas formas de promoción:

- Ediciones especiales del producto. Se sacarán a la venta durante un tiempo limitado nuevos sabores que capten la atención de los consumidores para conseguir su fidelización.



6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS



6.1. Introducción

El presente documento desarrolla el Plan de Recursos Humanos de la compañía. En primer lugar se describe la política que se pretende llevar en materia de Recursos Humanos. A continuación se presentan el organigrama previsto en los primeros cinco años de negocio, así como la descripción de los puestos definidos en éstos y una ficha descriptiva de los requisitos de formación y competencias de cada uno. Se explica también una breve descripción de las responsabilidades y tareas a realizar en cada puesto anteriormente definido.

En este hito se trata de las políticas de retribución, de selección y motivación. Se incluyen también los planes de carrera previstos para aquellas personas que lo necesiten dentro de la fábrica y la definición de competencias, así como los planes de formación y acciones necesarias para llevarlos a cabo.

6.2. Objetivos

Nuestro plan de RRHH tiene como objetivo fundamental el alineamiento de la política de RRHH con la estrategia empresarial de nuestra empresa. Las personas son el activo más importante de la empresa, por ello se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Considerar como fundamental la participación de los empleados y su implicación en la actividad diaria de la empresa.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Fomentar la motivación del equipo.
- Reconocer la labor de nuestros empleados.
- Realizar una formación adecuada a las necesidades.
- Ofrecer una retribución altamente competitiva a nuestros empleados.
- Implementar políticas retributivas flexibles y a medida de las necesidades de las personas que integran sus plantillas.



6.3 Plan organizacional y de RRHH

- Sociedad

Antes de poner en marcha el proyecto de negocio, se decide la forma jurídica que va a tomar nuestra empresa. Ésta es estudiada teniendo en cuenta las características de la empresa y valorando sus ventajas e inconvenientes, en comparación con otras formas jurídicas. Así pues, y debido fundamentalmente a la magnitud del capital social, se ha decidido que nuestra fábrica sea una Sociedad Anónima, cuyo nombre es Bicul S.A. El nombre, domicilio, tipo de Sociedad y demás características de la misma serán inscritos en el Registro Mercantil. Para crear nuestra empresa deberemos efectuar una serie de trámites fiscales.

- Política de RRHH

Nuestra estrategia de gestión de personal está encaminada a desarrollar y aprovechar el potencial de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, de forma que la gestión de recursos humanos sea uno de los pilares fundamentales del éxito.

Para ello se debe realizar un plan de carrera, potenciar la promoción interna y elaborar planes de formación en todas las áreas acorde con esta pretensión y en función de las necesidades de todos los integrantes de la plantilla, permitiendo una constante mejora continua.

La política de RR.HH. responde sin duda a una política de crecimiento a lo largo de los años, basada en una organización preocupada por la consecución de objetivos y realización de tareas.

- Valores corporativos

Los valores en los que se basa nuestra empresa son:

1. Compromiso con el medio ambiente.

En nuestra empresa hay compromiso social y cultural con la Comunidad. Se adaptan las estrategias empresariales a la preservación del Medio ambiente, pues cuidar el entorno es parte de la gestión, en todas y cada una de las actividades que se realizan, con gran esfuerzo por minimizar sus impactos en el ambiente.



2. Flexibilidad.

Apostamos por una organización flexible, dinámica y ágil, capaz de adaptarse de forma rápida y eficaz a los cambios del entorno, a las necesidades de producción y a los requerimientos del cliente final.

3. Innovación.

Nuestra organización está constantemente abierta a las nuevas ideas y a la innovación, pues eso es lo que nos permite hacer sentir al cliente como único.

4. Excelencia.

Perseguimos una mejora continua de la calidad, la excelencia y rigor en todo lo que hacemos. Somos capaces de demostrar un fuerte compromiso y entusiasmo con nuestro trabajo, nuestros colaboradores y nuestra compañía.

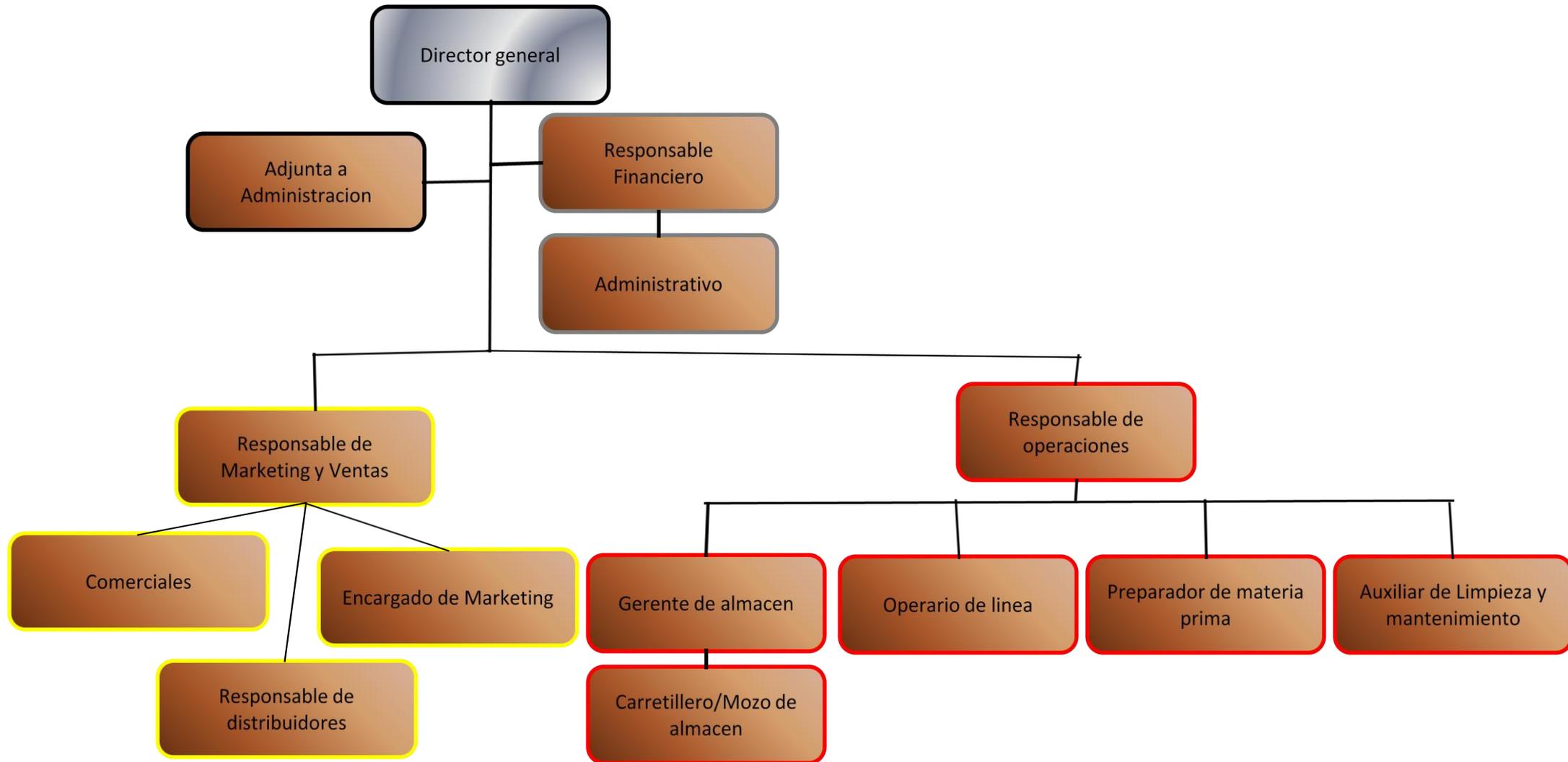
5. Trabajo en equipo.

En nuestra compañía se fomenta la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos. Este valor se considera fundamental para el éxito de la compañía.

6. Entusiasmo.

En esta compañía se espera que los trabajadores estén dispuestos a comprometerse e implicarse en su trabajo, más allá de cumplir estrictamente las tareas que se le encomiendan.

Organigrama





Ahora, pasaremos a hacer una pequeña explicación del organigrama que acabamos de presentar. En primer lugar tendremos al director general de la compañía el cual se encargará a grande rasgos de la coordinación y control de la empresa así como de acciones comerciales puntuales, por debajo del director encontramos a la adjunta a dirección, que es una administrativa, que se encargara de las actividades diarias de la empresa.

A continuación encontramos al responsable financiero, el cual tendrá a sus órdenes a un administrativo para ayudarle a realizar la operativa diaria de la empresa. Tras esto encontramos a un responsable de marketing y ventas, al cual le reportará un encargado de marketing el cual se dedicara exclusivamente a temas de marketing poniendo especial atención a las campañas y su evolución. También reportará al responsable de marketing y ventas un encargado de distribuidores el cual estará encargado de todo lo referente a distribuidores, por último están los comerciales los cuales estarán organizados en cuatro zonas geográficas.

La primera área geográfica estará reforzada debido a su mayor tamaño, ya que la formarán Barcelona, Tarragona y Gerona en la cual tendremos dos comerciales sénior que serán responsables de los cuatro comerciales junior. La segunda área geográfica estará formada por Castellón y Valencia en la cual habrá un comercial sénior y dos comerciales junior, la tercera zona geográfica estará formada por Alicante y Murcia la cual estar cubierta por un comercial sénior y dos comerciales junior, por último la cuarta área geográfica la formaran las Islas Baleares, adjudicadas a un comercial sénior y un comercial junior. Una vez se amplíe la distribución del producto, a todo el territorio nacional los comerciales se redistribuirán de la siguiente manera la primera zona que será la de Andalucía tendrá al comercial sénior de Valencia y a uno de los comerciales junior de Barcelona, para la zona de castila la mancha y Madrid se reubicar el sénior de Baleares y dos junior de Barcelona, para la de País vasco, Navarra y Aragón se trasladaran el segundo sénior de Barcelona y un junior de Alicante y Murcia, por ultimo para la zona de Cantabria, Asturias y Galicia se desplazaran un junior de Barcelona y otro de Valencia.



Por último, encontraremos a la misma altura que el responsable de marketing y ventas al responsable de operaciones, el cual se encargara de la producción, a este le reportaran el gerente de almacén, el cual tendrá a su cargo a un mozo de almacén y un carretillero, también reportara al responsable de operaciones los operarios de líneas, el preparador de materias primas y el auxiliar de limpieza y mantenimiento

Una vez explicado brevemente el organigrama de la empresa, pasamos a describir las funciones que se desarrollaran en cada uno de los diferentes puestos de nuestra organización.

- **Director General**

Misión	-Planificar la actividad comercial y productiva de la empresa. -Principal responsable de la marcha de la empresa así como de la consecución de objetivos.
Funciones	-Definir el modelo de negocio. -Formular las diferentes políticas de la empresa. -Dirección, Planificación y Coordinación de las actividades generales de las diferentes áreas. -Representación de la compañía ante los diferentes stakeholders. -Evaluación y control de los resultados. -Responsable de control de calidad y trazabilidad.
Formación académica	-Titulación universitaria superior. -Se valorarán estudios de postgrado así como experiencia en gestión de empresas del sector alimentario.
Competencias	-Liderazgo. -Capacidad de adaptación. -Creatividad. -Visión analítica. -Capacidad de motivar al personal. -Dirección y mando.
Experiencia requerida	-Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares.



• **Responsable Financiero**

Misión	-Planificar y controlar el área financiera de la compañía.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Tesorería. - Gestión Cobros y Pagos. - Negociación con bancos, gestión de créditos y avales, contacto con asesores externos. - Control de Costes y del Riesgo. - Desarrollo y mejora en las áreas financiera, contable y control de gestión. - Elaboración y seguimiento del presupuesto anual, análisis de desviaciones y propuesta de acciones correctoras. - Supervisión y Control de los pagos de Impuestos. - Búsqueda y tramitación administrativa de subvenciones.
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> -Titulación universitaria superior. -Se valorará estudios de postgrado especializados en finanzas.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> -Orientación a resultados. -Transparencia. -Compromiso con la organización. -Liderazgo. -Toma de decisiones. -Dirección y desarrollo profesional. -Conocimiento del entorno.
Experiencia requerida	-Entre 3 y 5 años de experiencia en puestos similares.



• **Responsable de marketing y ventas**

Misión	- Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución.
Funciones	-Diseñar, planificar, elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa. -Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción. -Dirigir y supervisar los estudios sobre coberturas, cuotas y distribución. -Dar soporte a ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, merchandising... -Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado.
Formación Académica	-Titulación universitaria Superior o media. -Estudios de especialización en Marketing/Ventas -Conocimientos de planificación de estrategias comerciales y canales de distribución.
Competencias	-Habilidad persuasora y de negociación -Flexibilidad mental de criterios -Orientación al cliente interno/externo -Facilidad para la obtención y análisis de información -Pensamiento creativo -Habilidades sociales -Tolerancia a la presión -Visión estratégica
Experiencia requerida	-Entre 3 y 5 años de experiencia en puestos similares



• **Director de operaciones**

Misión	- Dirigir, planificar y administrar los recursos económicos asignados al departamento de operaciones.
Funciones	-Dirigir y administrar los recursos Humanos de su Dirección atendiendo y motivando al personal a su cargo y sus condiciones de trabajo. -Supervisar el funcionamiento de las instalaciones y equipos para verificar que se mantengan en óptimas condiciones de seguridad, limpieza y eficiencia operativa. -Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad y calidad. en el servicio. - Encargado de prevención de riesgos laborales.
Formación Académica	-Titulación universitaria Superior. -Se valorara titulo de posgrado.
Competencias	-Habilidad de negociación. -Orientación al cliente interno. -Facilidad para la obtención y análisis de información. -Pensamiento creativo. -Tolerancia a la presión. -Visión estratégica.
Experiencia requerida	-Entre 3 y 5 años de experiencia en puestos similares.



• **Comercial**

Misión	-Comercialización de los productos de la empresa, así como consecución de los objetivos comerciales.
Funciones	-Análisis de nuevas vías de comercialización. -Contacto con clientes. -Asistencia a ferias. -Promoción activa de nuestros productos. -Relación con el distribuidor.
Formación Académica	-Titulación universitaria. -Nivel alto de inglés.
Competencias	-Trabajo en equipo. -Comunicativo. -Creatividad. -Orientación al cliente. -Habilidades de negociación. -Orientación a resultados. -Capacidad analítica. -Disponibilidad absoluta para viajar.
Experiencia	-Entre 3 y 5 años de experiencia en el sector.

• **Gerente de almacén**

Funciones	- Control de inventarios. - Órdenes de compra; entradas y salidas, control de mermas y supervisión de personal. -Apoyo en labores de supervisión y organización de operarios.
Formación Académica	-Modulo de grado superior industria agroalimentaria o similares.
Experiencia requerida	-Entre uno y dos años de experiencia en puestos similares.



- **Operario de línea de producción**

Funciones	- Modificar, corregir irregularidades que puedan darse en el proceso productivo desde la cabecera de la maquinaria. -Conseguir el correcto funcionamiento de la línea de producción.
Formación Académica	-FP grado medio.
Experiencia Requerida	-Un años de experiencia en puestos similares.

- **Preparador de Materias Primas**

Funciones	- Apoyar la recepción y preparación de materias primas y auxiliares, y con ellas realizar las operaciones básicas necesarias para la elaboración de los productos.
Formación Académica	-FP grado 1.
Experiencia Requerida	-Un años de experiencia en puestos similares.

- **Auxiliar de limpieza y mantenimiento en la industria alimentaria**

Funciones	- Realizar las tareas de limpieza, desinfección y mantenimiento general de las áreas de trabajo, instalaciones, maquinarias y equipos en la industria, siguiendo los manuales y las instrucciones.
Formación Académica	-FP grado 1.
Experiencia Requerida	-Un años de experiencia en puestos similares.



- **Carretillero o mozo de almacén**

Funciones	- Realización de carga y descarga, tanto de materias primas como de producto terminado. -Almacenamiento del producto terminado.
Formación Académica	-Enseñanza secundaria Obligatoria.
Experiencia Requerida	-Un años de experiencia en puestos similares.

- **Administrativa**

Funciones	- Atención a los clientes, en recepción y telefónica, archivo y documentación, colaborando en el seguimiento de expedientes y facturación a través del correspondiente programa informático, confección de cartas, trámites por internet, control de faxes y correspondencia, actualización programas informáticos y copias de seguridad según instrucciones.
Formación Académica	-FP grado uno. -Se valorara cursos en ofimática y taquigrafía.
Experiencia Requerida	-Un años de experiencia en puestos similares.

6.5. Proceso de selección

Dado el tamaño de la empresa, el proceso de selección de los profesionales será realizado mediante la contratación de un headhunter de acuerdo a la definición de puestos descrita.

Todo el proceso será coordinado por el director general que será el encargado de la supervisión del proceso y de la de toma de la decisión final respecto a la última etapa del proceso de selección.



6.6. Contratación y política salarial

- Contratación

Se apostará por una contratación del personal indefinida, salvo los operarios de producción que podrán poseer contratos por obra y servicio durante los picos de producción en el caso de que fuera necesario. Con la contratación indefinida se motiva al trabajador, por ello se piensa que es positivo para la productividad de la empresa.

Se optará por la externalización puntual de tareas auxiliares como prevención de riesgos laborales y servicio de limpieza de la planta y despachos.

- Política salarial

Se establecerán categorías profesionales con bandas salariales adecuadas al mercado. De igual modo se realizará una política de dirección por objetivos ya que se considera que de este modo el empleado se implica más en la empresa.

La política de retribución variable es la siguiente;

- No se paga variable si el grado de logro no llega al 90% de objetivo relacionado con cada puesto.
- Del 90% al 140% de objetivo será una retribución lineal, donde el 140% es el porcentaje máximo a percibir indicado para cada puesto. Este porcentaje toma como base el salario fijo aplicado.
- Los variables serán de carácter anual y se remunerarán al cierre del ejercicio.



En la siguiente tabla se muestra la política salarial aplicada a cada puesto.

Puestos afectados	Numero trabajadores	Banda salarial fija	Salario variable
Director General	1	20.000	30% en función de los objetivos generales
Responsable de Mk y Ventas	1	20.000	25% en función del objetivo individual
Responsable de distribuidores	1	24.000-36.000	25% en función del objetivo individual
Encargado de MK	1	20.000	15% en función del objetivo individual
Comerciales Senior	5	18.000-25.000	25% en función del objetivo individual
Comerciales Junior	9	12.000-15.000	25% en función del objetivo individual
Responsable Financiero	1	20.000	10% en variable en función de los objetivos
Administrativo	1	16.000-18.000	5% en variable en función de los objetivos
Auxiliar administración	1	6.000-10.000	5% en variable en función de los objetivos
Responsable de operaciones	1	20.000	15% en función del objetivo individual
Gerente de almacén	1	18000-24000	10% en función del objetivo individual
Operario de línea	1	12.000-15.000	10% en función del objetivo individual
Preparador de materia prima	1	12.000-15.000	10% en función del objetivo individual
Auxiliar de limpieza y mantenimiento	1	12.000-15000	5% en variable en función de los objetivos
Carretillero/Mozo de almacén	2	12.000-15.000	5% en variable en función de los objetivos

Realizando los cálculos con el mínimo de la banda salarial fija en el presupuesto total de RRHH en el quinto año de funcionamiento de la empresa es el siguiente:

Salario fijo total	418000
Salario total variable	38800

6.7. Prevención de riesgos

Se contrata una empresa especializada en la prevención de riesgos laborales, tras un estudio de ofertas y precios se ha elegido FREMAP. Se realiza un estudio medico a los trabajadores de nueva contratación y una revisión periódica cada dos años.

A los operarios de producción se les forma en materia de PRL especializado en la industria y se les proporcionaran los EPI's necesarios en su puesto de trabajo. Por otro lado, el personal de oficina recibirá información sobre ergonomía.



6.8. Formación

La continua formación será un aspecto que tendremos en cuenta como parte del éxito futuro. Debido a que somos una empresa recién formada, nos vamos a centrar durante el primer y segundo año en la puesta en marcha de la fábrica y el lanzamiento del producto. Durante el tercer año los cursos de formación estarán centrados en nuestros comerciales.

Para ello contrataremos un servicio de consultoría de formación, que dará un curso de “Técnicas de venta para comerciales”, que tendrá un coste de 3000€.

6.9. Servicios generales

Con el fin de fomentar la comodidad del trabajador dentro de la empresa, las relaciones entre ellos y reducir los desplazamientos de los trabajadores a la hora de la comida, se instalara un comedor en la empresa. Este último será una sala en la planta superior de la nave.



7. PLAN FINANCIERO



7.1. Introducción

Para desarrollar el plan financiero se tienen en cuenta todas las partidas de gastos e ingresos ya presupuestadas en los hitos anteriores, así como la financiación y el nivel de tesorería que creemos serán necesarios para hacer viable el proyecto.

La empresa se constituirá en el año 2010, este año se dedicará a la puesta en marcha de la planta. El primer año de actividad productiva será el 2011 y la proyección realizada en este hito durará hasta el 2016.

A continuación se desarrolla el plan financiero a través de la cuenta de resultados, el balance y una serie de ratios.

7.2. Financiación

A pesar de que el proyecto es una planta de producción, nuestra inversión inicial en activos fijos es moderada. Ésta se obtendrá mediante una aportación de capital de los socios de 500.000€ y de un préstamo participado con las siguientes características:

Un vencimiento de 7 años, el tipo de interés será del 13% anual y el importe de dicho préstamo es de 100.000€ el primer año y de 250.000€ el segundo año. Este préstamo generará unas comisiones de apertura del 0'5% del importe del préstamo. Los pagos de este préstamo se harán frente mediante las reservas que genera la empresa.

Se solicita un préstamo a 10 años de 150.000€ a un tipo de interés del 6%. Que se cubrirá con los ingresos obtenidos.

Se realiza un leasing a la hora de comprar la maquinaria, este leasing se amortiza a lo largo de la vida útil de la maquinaria que será de 3 años. Esto otorga a la empresa otra fuente de financiación externa la cual cubrirá el importante desembolso inicial de compra de maquinaria. En los años siguientes en los que se realicen compra de maquinaria, esta se comprará al contado.



7.3. Estados financieros

- Cuenta de resultados

Para la predicción de los ingresos se ha previsto que el IPC sea de un 1.5% anual, este dato se aplicara al precio de venta de nuestro producto así como a los diferentes gastos que se producen a lo largo de toda la proyección.

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS	1.455.364	1.872.319	3.612.083	4.397.624	5.749.408
COSTES FIJOS	-52.317	-35.061	-37.405	-37.417	-37.417
COSTES VARIABLES	-710.211	-927.388	-1.789.119	-2.178.209	-2.847.768
COSTES PERSONAL	-638.800	-648.382	- 778.108	-909.779	-1.043.426
COSTES DE MARKETING	-437.998	-513.130	-767.467	-572.765	-619.991
EBITDA	-383.961	-251.642	239.985	699.453	1.200.806
AMORT. INMOV. MATERIAL	-48.299	-48.299	-59.059	-64.266	-64.266
AMORT. INMOV. INMATERIAL	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
RESULTADO EXPLOTACION	-452.261	-319.941	160.926	615.188	1.116.540
GASTOS FINANCIEROS	-15.009	- 56.737	-63.872	- 56.251	- 54.400
INGRESOS FINANCIEROS	1.926	1.327	144	252	4.508
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	- 465.343	- 375.351	97.198	559.189	1.066.648
IMPUESTO DE SOCIEDADES 25%					-30.000
IMPUESTO DE SOCIEDADES 30%					-228.702
BENEFICIO NETO	-465.343	-375.351	97.198	559.189	807.946

1. Ingreso

Los ingresos que tenemos en cuenta son los obtenidos a través de la venta de nuestro producto. El primer año de actividad se prevén unas ventas de 1.455.000€ que equivalen a 1.455.000 de unidades de producto. El segundo año se espera un crecimiento en las ventas del 28.6%. El tercer año se da el salto al territorio nacional lo que implica que las ventas aumentan un 92% sobre el año anterior, este incremento lo cubrimos aumentando nuestra línea de producción y con las respectivas acciones de marketing y comercialización. El resto de años se espera un crecimiento positivo desacelerado hasta alcanzar un incremento del 30% en el quinto año.

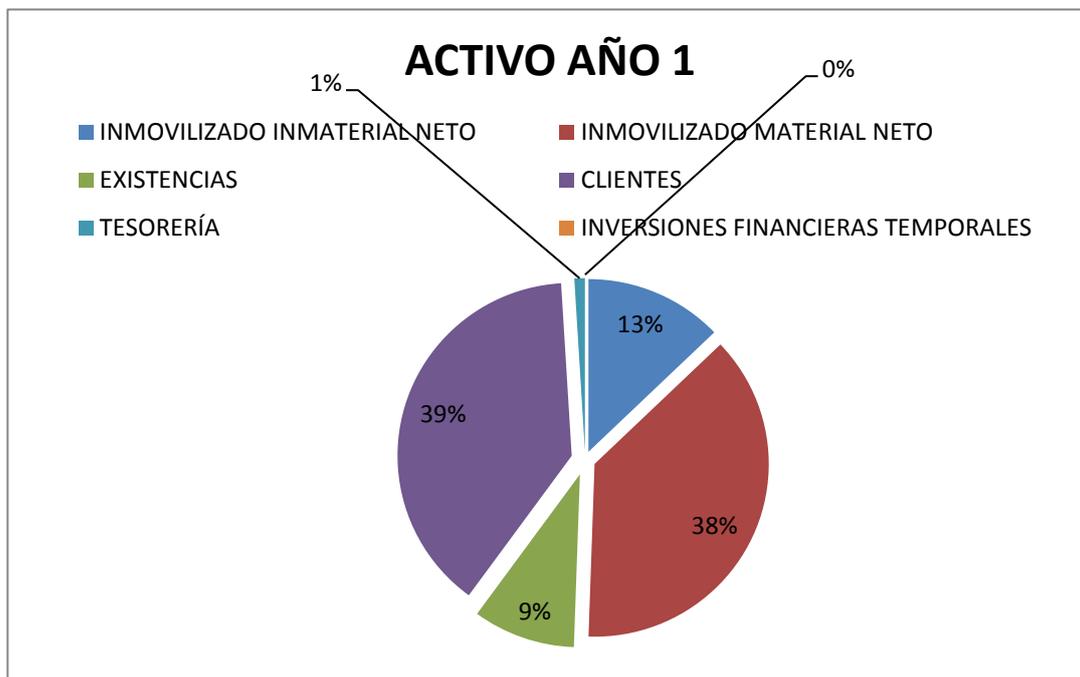
2. Gastos

Los gastos más importantes serán los gastos de personal y los gastos variables de fabricación, que supondrán un 43% sobre ventas y un 48% sobre ventas respectivamente el primer año.

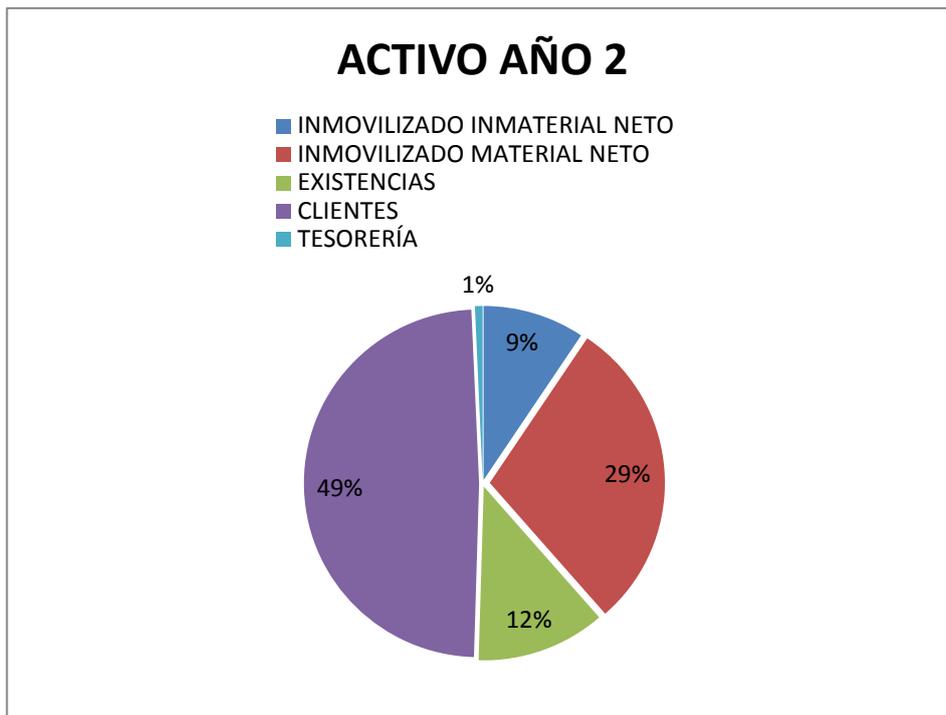
Los gastos de marketing supondrán un 27% sobre las ventas el primer año, el resto de años los gastos de marketing se reparten en los siguientes porcentajes sobre ventas, segundo año 25%, tercer año 20%, cuarto año 12% y quinto año 10%.

Otra partida importante en gastos será las inversiones iniciales en equipos que ascenderá a 283.000€, estos gastos se tendrán que cubrir con financiación externa la cual estará compuesta por créditos a corto plazo y con el préstamo participado.

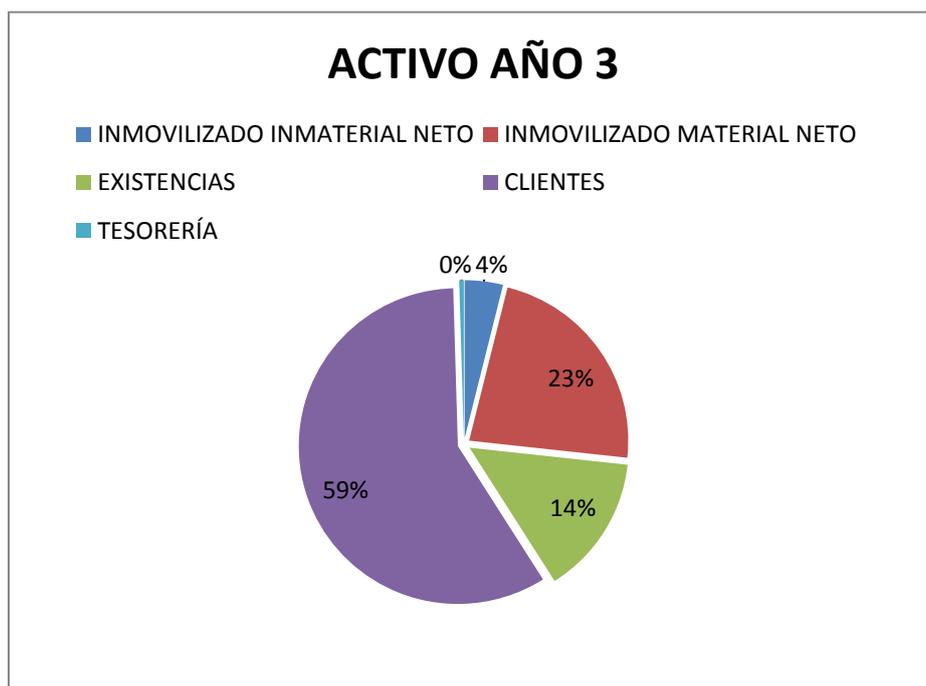
7.4. Activo



Como se puede observar en el activo de la empresa, la partida con mayor peso en el primer año es la de clientes que supone un 30% del total del activo. Le sigue muy de cerca el inmovilizado material neto, esto se explica debido a la gran inversión en material que se necesita.



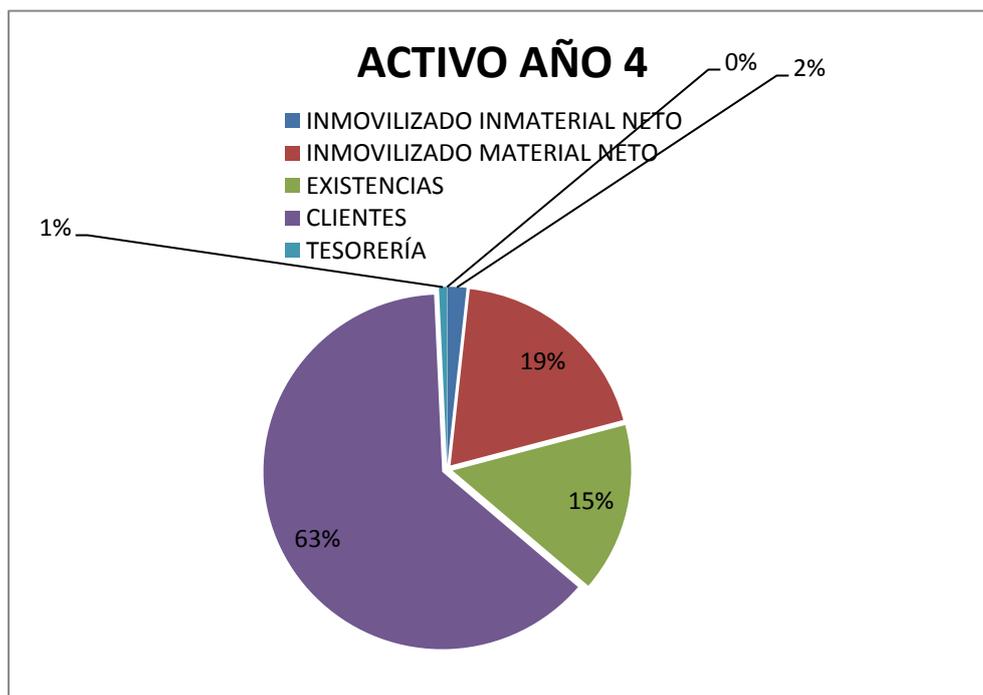
En el año dos se puede observar un incremento del 19% de la cuenta de clientes lo que supone que esta llegue a ser de casi el 50% del activo. Las existencias crecen en este segundo año con respecto al primero en un 5% debido sobre todo al incremento en las ventas y desaparecen las inversiones financieras temporales debido a la necesidad de financiación de la empresa.



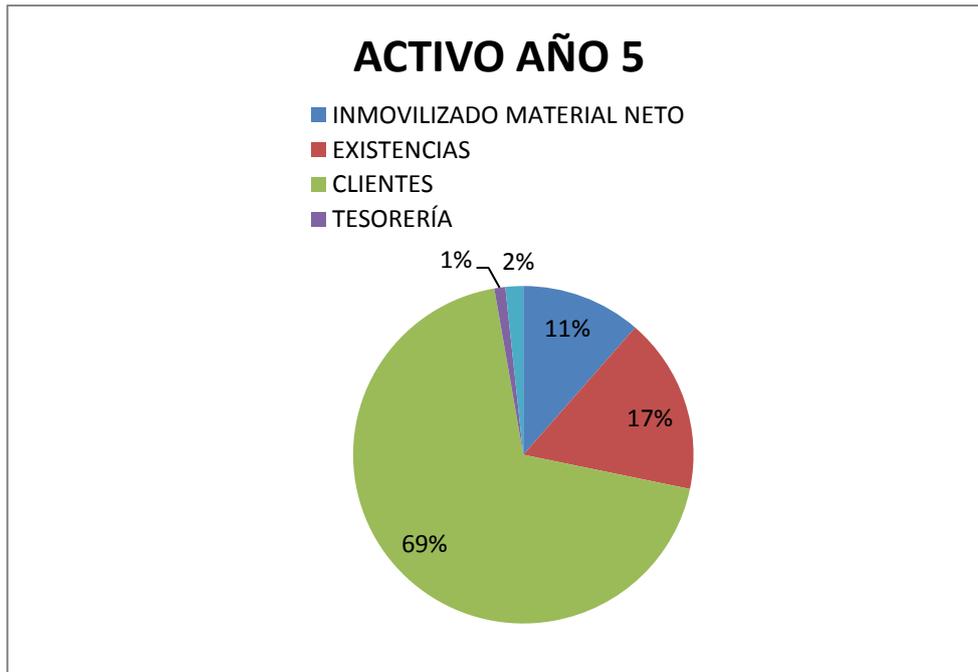


Este tercer año no es posible comparar los datos con los dos años anteriores ya que las ventas del producto se extienden al territorio nacional. En este tercer año la cuenta de clientes vuelve a ser la partida más importante con un peso del 59% del activo.

El inmovilizado inmaterial neto este tercer año crecerá en términos totales ya que se invierte en maquinaria debido a la expansión territorial, debido a esta misma causa el valor de las existencias y por tanto su peso relativo también se va a ver incrementado.

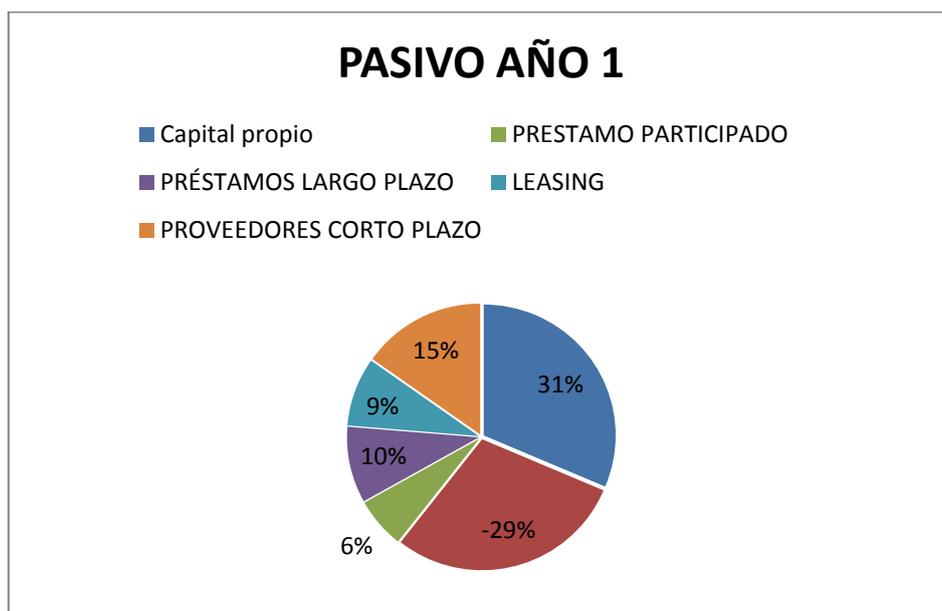


En el cuarto año de actividad, el activo no va a sufrir grandes modificaciones, la más importante es la de la creación de una nueva partida que es la de inversiones financieras temporales, esto se debe a que en este cuarto año la empresa conseguirá generar beneficios que serán invertidos de manera temporal. Hay que destacar la progresiva pérdida de peso del inmovilizado material neto, esto se explica debido a la pérdida de valor de la maquinaria que se utiliza en la empresa.



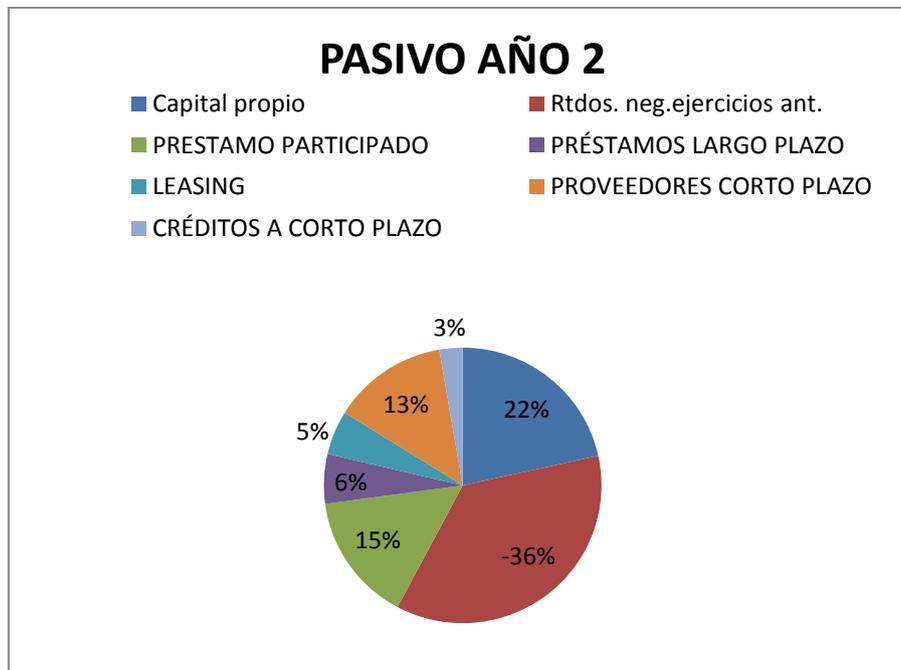
En este quinto año el activo sigue bastante estable con respecto al año anterior, el inmovilizado material sigue perdiendo peso por lo anteriormente explicado, la existencias se mantienen estables ya que pese a incrementar su valor total, su peso dentro del activo no varía por el incremento de este último, los clientes y la tesorería mantienen su peso dentro del activo con respecto al año anterior.

7.5 Pasivo





En el año 1, nos referimos al año 2010 pero no a su inicio, ya que podemos observar que el porcentaje de fondos propios ha disminuido frente al momento de constitución que reflejaba el 100%. En este gráfico los fondos propios disminuyen debido a que ya tenemos pérdidas y surgen nuestras primeras relaciones financieras con nuestros proveedores.

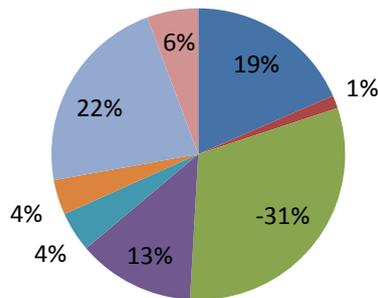


En el segundo año nuestros fondos propios continúan disminuyendo ya que arrastramos resultados negativos de ejercicios anteriores. En este segundo año la cuenta que mayor relevancia tiene en nuestro pasivo son los proveedores a c/p ya que siguen aumentando debido al tipo de empresa que somos y la necesidad que tenemos por el producto que fabricamos. Ya en este segundo año introducimos la cuenta de créditos a c/p que nos permite afrontar los gastos del año en el que nos encontramos.



PASIVO AÑO 3

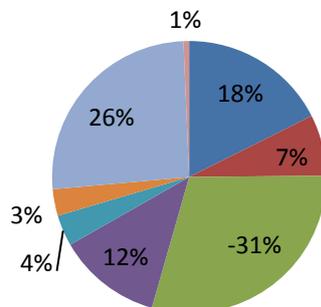
- Capital propio
- Reservas
- Rtdos. neg.ejercicios ant.
- PRESTAMO PARTICIPADO
- PRÉSTAMOS LARGO PLAZO
- LEASING
- PROVEEDORES CORTO PLAZO
- CRÉDITOS A CORTO PLAZO



En el año 3 siguen disminuyendo nuestro porcentaje de fondos propios, ya que inversamente continúan aumentando nuestras cuentas de proveedores a c/p y créditos a c/p. Al ser una empresa de operaciones son entendibles estos porcentajes en nuestro pasivo, ya que la financiación extra que requerimos la extraemos de prolongar nuestros pagos a los proveedores y de créditos a c/p eventuales.

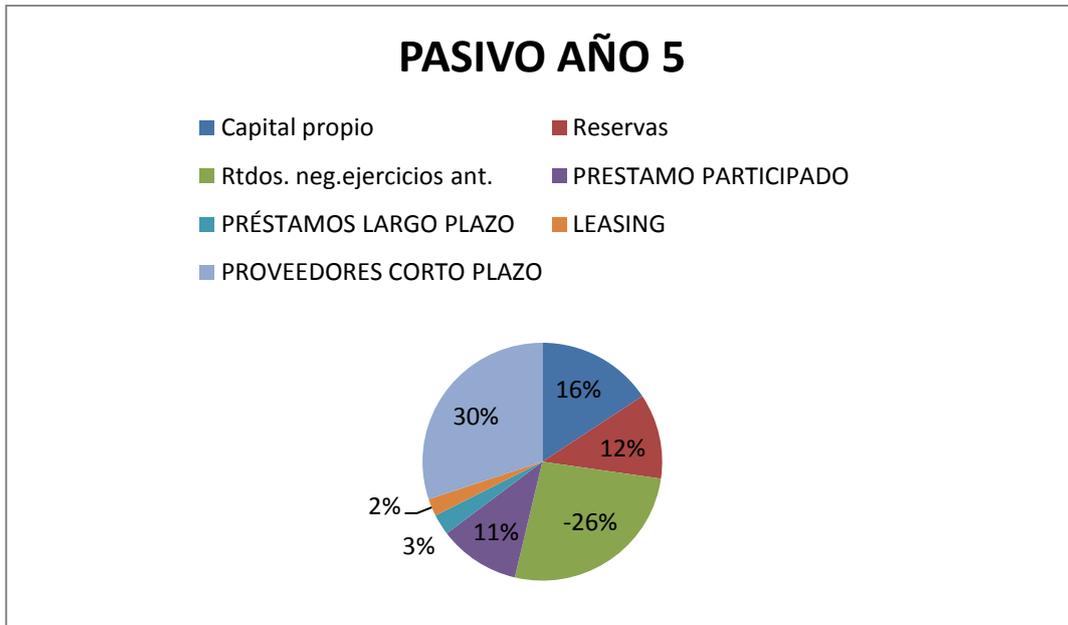
PASIVO AÑO 4

- Capital propio
- Reservas
- Rtdos. neg.ejercicios ant.
- PRESTAMO PARTICIPADO
- PRÉSTAMOS LARGO PLAZO
- LEASING
- PROVEEDORES CORTO PLAZO
- CRÉDITOS A CORTO PLAZO

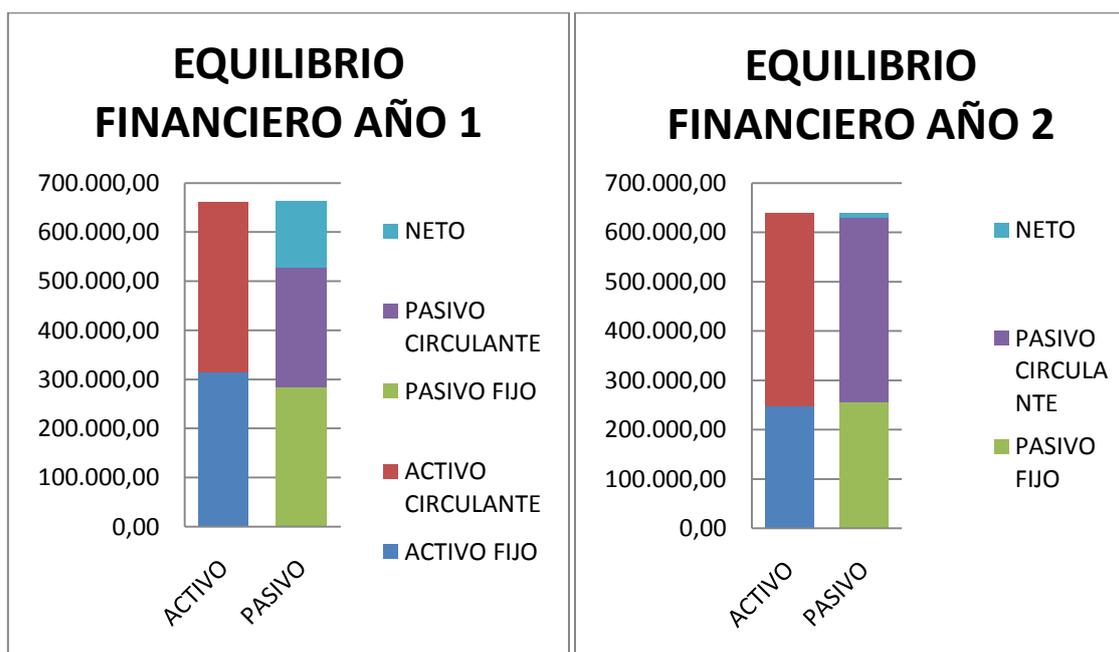


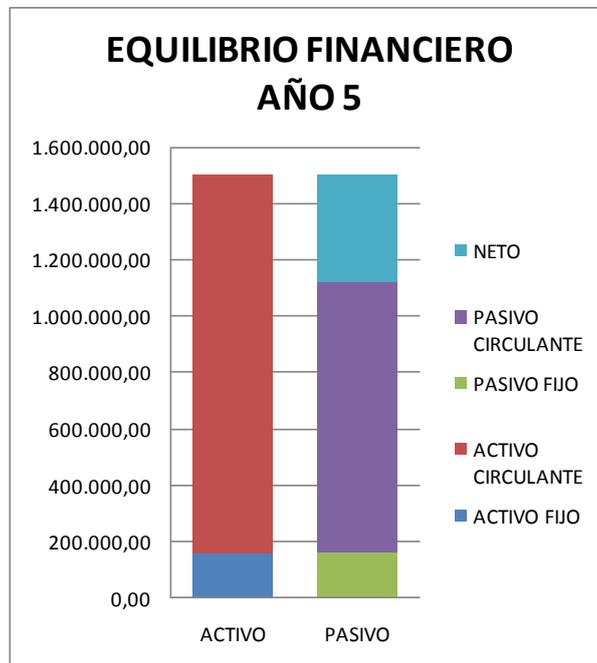
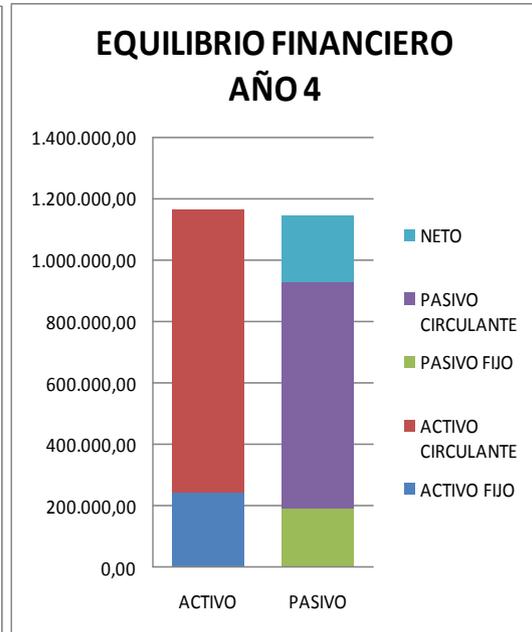
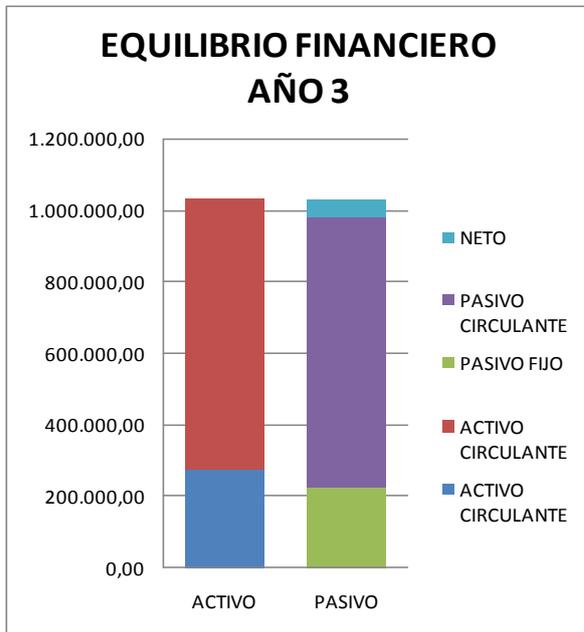


En el año 4 nuestros fondos propios se mantienen ya que obtenemos reservas del año anterior y en este año no requerimos ningún tipo de crédito. Respecto a los proveedores la forma de pago continúa siendo la misma para poder permitirnos márgenes a la hora de los pagos



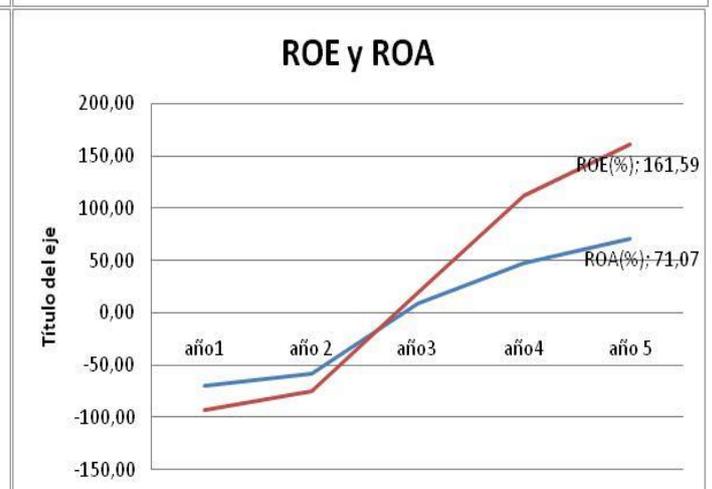
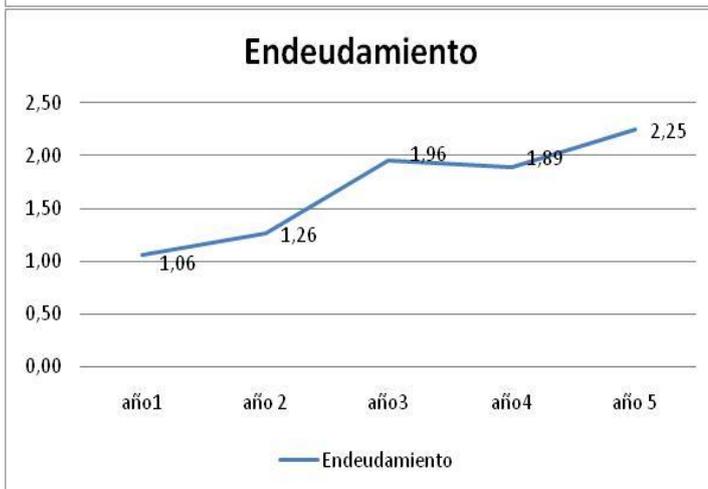
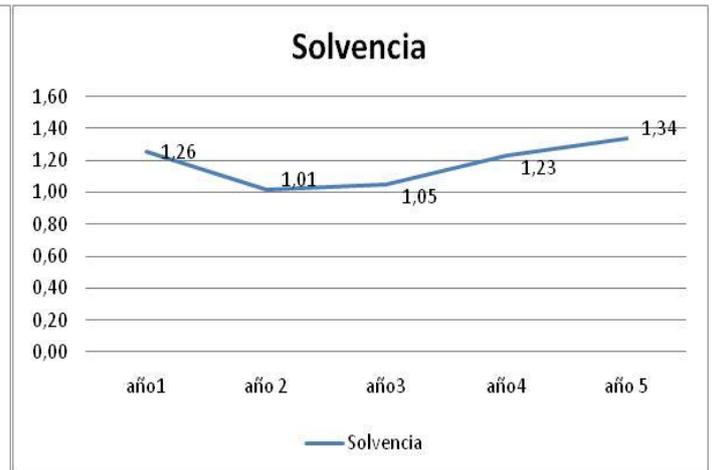
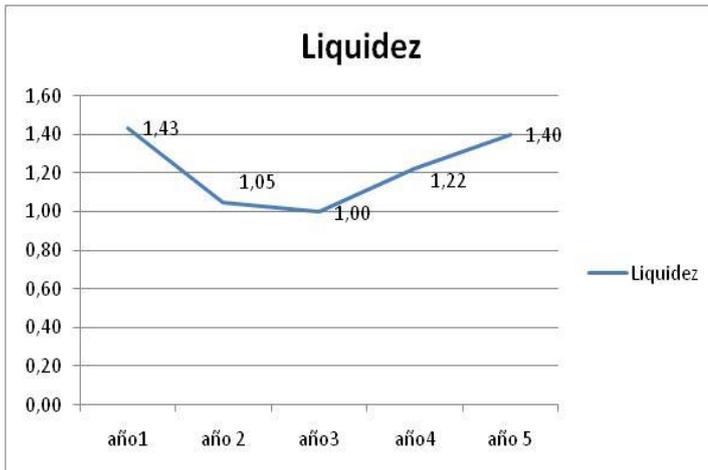
Este año es muy similar al anterior, ya que son años saludables para nuestra empresa y que gozamos de bonanza económica. Aumentan tanto nuestras reservas como la cuenta con nuestros proveedores pero con esto último ya contábamos porque como ya hemos dicho anteriormente es una manera de financiarnos.





7.6. Ratios

- Escenario realista





7.7. Escenarios

- Pesimista

El escenario pesimista lo hemos configurado teniendo en cuenta las siguientes hipótesis:

Reducción de las cuotas de mercado en todos los años de entre un 5 y un 10%. Reducción del número de botellas consumidas por persona y año. Reducción del presupuesto de marketing que redunda en la disminución de las ventas. El préstamo participativo que se solicita es de 400.000€ en lugar de los 350.000€ del escenario realista.

Con todas estas hipótesis pesimistas, los resultados que la empresa obtendría serían de pérdidas durante los tres primeros años, la suma de estas pérdidas asciende a 1.000.000€, sin embargo, estas pérdidas se ven compensadas con los beneficios de los dos siguientes años ya que dichos beneficios suman aproximadamente 1.600.000€ lo que nos va a dejar unos resultados positivos de 600.000€ durante estos cinco años. La TIR que resulta en este escenario es del 10,56%, el VAN del proyecto es de -59.656€ y su PAY-BACK es de cinco años y dos meses.

- Optimista

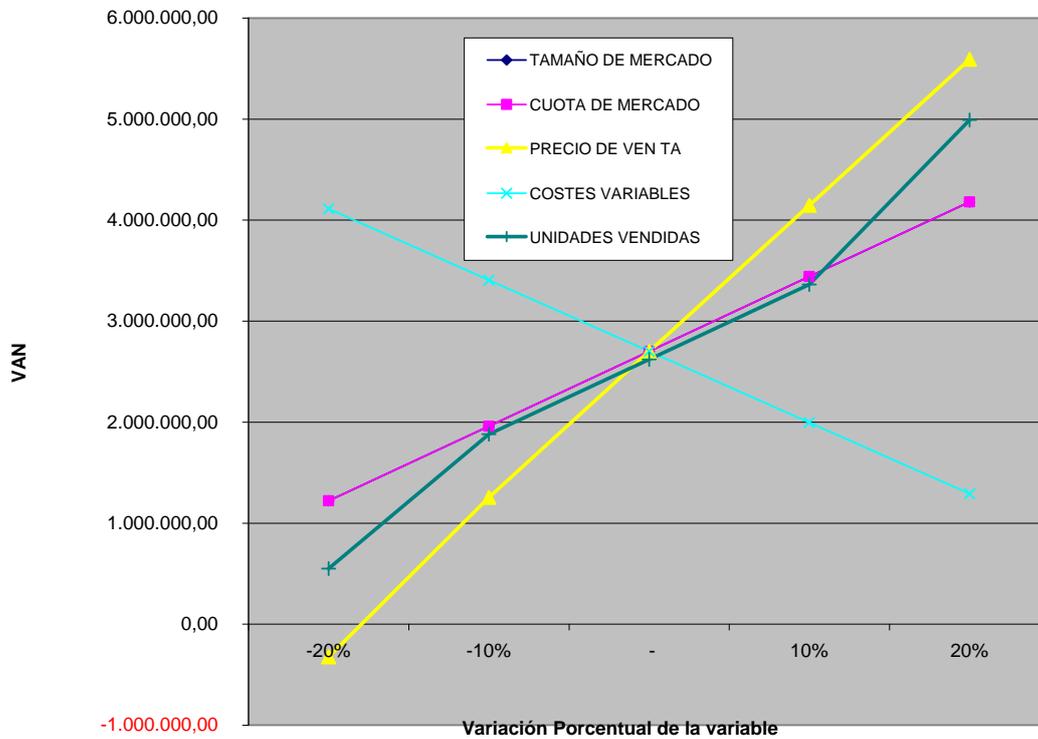
En el escenario optimista la cuota de mercado captada el primer año es un 5% superior respecto al escenario realista en el primer año, un 10% el segundo, tercer y cuarto año y un 5% el quinto año, lo que supone unas mayores ventas. Esto afecta a todas las partidas relacionadas con las ventas como costes de Marketing. Además hay un aumento de los sueldos recibidos así como de los dividendos repartidos.

Siguiendo estas hipótesis los dos primeros años hay pérdidas y a partir del tercero hay beneficios, siendo los beneficios del último año 150.000€ superior que en el escenario realista. La TIR es de un 50,82%, un 28% superior al escenario realista. El VAN es de 703.746€ constituyendo una gran diferencia respecto al VAN de 698.986€ del escenario realista.



7.8. Análisis de sensibilidad

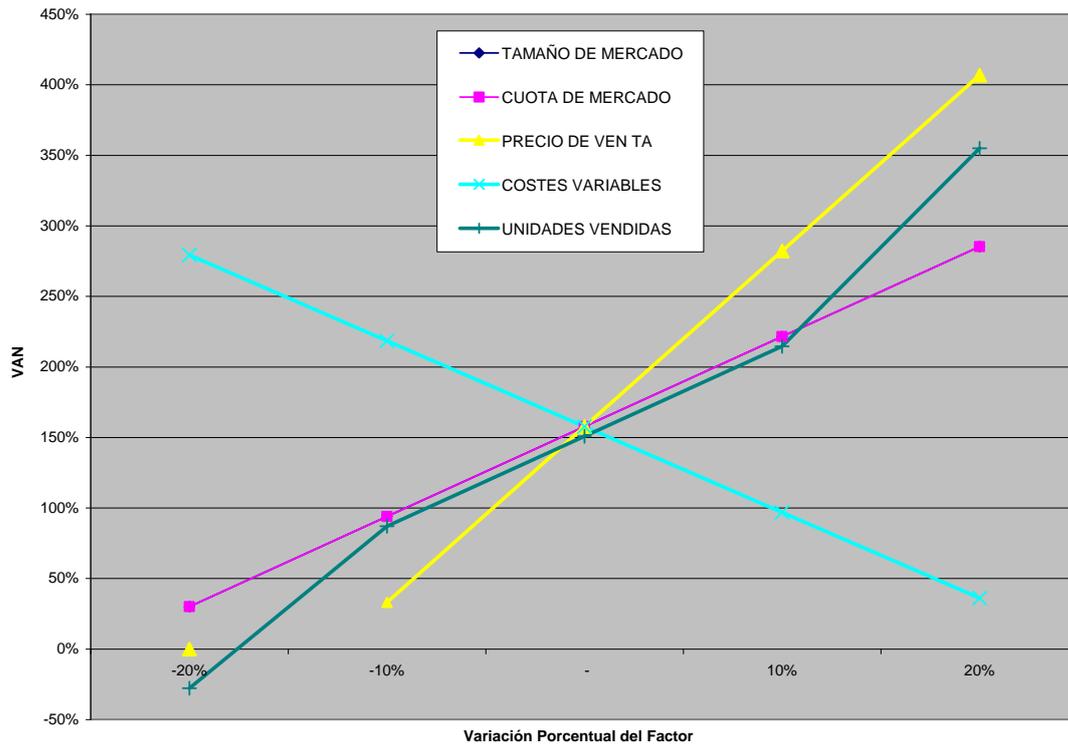
Sensibilidad del VAN a variaciones porcentuales de cada variable



Se han analizado diversos factores que afectan a la sensibilidad, tamaño de mercado, cuota de mercado captada, precio de venta del producto, costes variables de producción y las unidades vendidas. El factor que más modifica el VAN es el precio de venta. Como es lógico todos los factores presentan una relación directamente proporcional, salvo los costes variables que tiene relación inversa.



Sensibilidad del TIR a variaciones porcentuales de cada variable



Para realizar el análisis de sensibilidad de la TIR se han utilizado los mismos factores a analizar que para el análisis de sensibilidad del VAN, ya que de este modo los datos son comparables. Del mismo modo que ocurre con el VAN, el factor que más afecta a la variación de la TIR es el precio de venta y todos los factores presentan una relación directamente proporcional, excepto los costes variables.