



MBA FULL TIME 2009/10

Cano Monteagudo, BORJA

Caso Mateo, ROCÍO

Quintana Aroca, MARIO

Simón Igea, RAFAEL

Tarazona Tudela, FEDERICO

INDICE

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO
3. ANÁLISIS DEL SECTOR
4. OBJETIVOS GENERALES ESTRATÉGICOS
5. PLAN DE OPERACIONES
6. PLAN DE MARKETING
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS
8. PLAN FINANCIERO

INTRODUCCIÓN.

El presente documento expone de forma resumida el Plan de Negocio de la fabricación de bebida alcohólica de baja graduación **BCool**, efectuando un recorrido por las distintas etapas que se han desarrollado para el estudio de su viabilidad y dimensionamiento, así como un análisis de los diferentes factores y objetivos de todas las áreas que van a intervenir: Análisis previo del entorno, Análisis interno, Plan de Operaciones, Plan de Marketing, Recursos Humanos y Plan Financiero.

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

Bcool es un producto innovador, una bebida refrescante que aúna cuidado de la salud y disfrute. El negocio consiste en fabricar un producto de alta calidad y saludable. Nuestra fortaleza se basa en la exclusividad y diferenciación del producto ya que es la primera bebida en España de baja graduación alcohólica con base de fruta fermentada con diferentes y apetecibles sabores.

Durante el primer y segundo año el producto se vende en la Costa Levantina de España, (Provincias de Barcelona, Tarragona y Gerona, Comunidad Valenciana, Comunidad Murciana e Islas Baleares). El primer año 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.

Este proyecto nace con un marcado carácter vocacional, destacando como punto importante, la unidad y cohesión entre los socios de la fábrica, que creen en este negocio y lucharán hasta alcanzar el éxito.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

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 debe tomarse como una oportunidad de crecimiento para la empresa.

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 importante para nuestro proyecto ya que las personas que están en este rango de edad son nuestro público objetivo y conforman nuestra cuota de mercado. La forma en la que se ha estimado la cuota de mercado es a partir de todas las personas que se encuentran en el rango de edad antes mencionado dentro del territorio español. Del estudio de mercado se desprende que de media, cada persona consume al quinto año 29 botellas. Esto multiplicado por nuestra cuota de mercado anual refleja las ventas al quinto año.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR.

Se ha realizado un análisis del sector de las bebidas, de los competidores, sustitutivos y proveedores. En cuanto al sector de las bebidas en España:

- Durante el último año el gasto en alimentos y bebidas fuera del hogar ascendió a 24.057 millones de euros.
- Los productos más consumidos fuera del hogar durante el último año fueron la cerveza, el agua mineral y las bebidas refrescantes.
- En cuanto a su valor, los productos que representaron un gasto mayor fueron las cervezas (12,18%), las bebidas alcohólicas de alta graduación (8,44%), las gaseosas y bebidas refrescantes (7,91%) y el vino con denominación de origen (3,87%).
- 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 debe a las cervezas y vinos.
- El consumo en España es social, puesto que más del 70% del consumo se realiza en Hostelería y Restauración (HORECA).
- 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, razón por la cual hemos elegido la costa levantina como plataforma de lanzamiento del producto.

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

En nuestro caso, la competencia directa son las bebidas “Ready to Drink” (licores premezclados con distintos sabores). Nuestros principales competidores en este sector son las marcas Bacardi Breezer, Smirnoff Ice y Sun Beach Cocktails. La competencia potencial es alta, ya que es un producto fácil de imitar, por este motivo se ha decidido registrar tanto la marca como el producto, de este modo se protege el proceso productivo. Los productos sustitutivos de nuestro producto son el vino espumoso, sidra gasificada, cerveza, y refrescos.

La tecnología necesaria para la elaboración de nuestro producto es bien conocida y existe un número importante de empresas proveedoras de ella. En cuanto a la materia prima y la materia auxiliar, la oferta disponible en proveedores es amplia y variada.

De lo analizado anteriormente se obtienen las siguientes conclusiones:

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.

La marca no conocida y el ser nuevos en el sector, son las debilidades más importantes. La marca no conocida se combate a través del posicionamiento. Ser nuevos en el sector se atenua 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. Las amenazas más destacables 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.

4. OBJETIVOS GENERALES ESTRATEGICOS

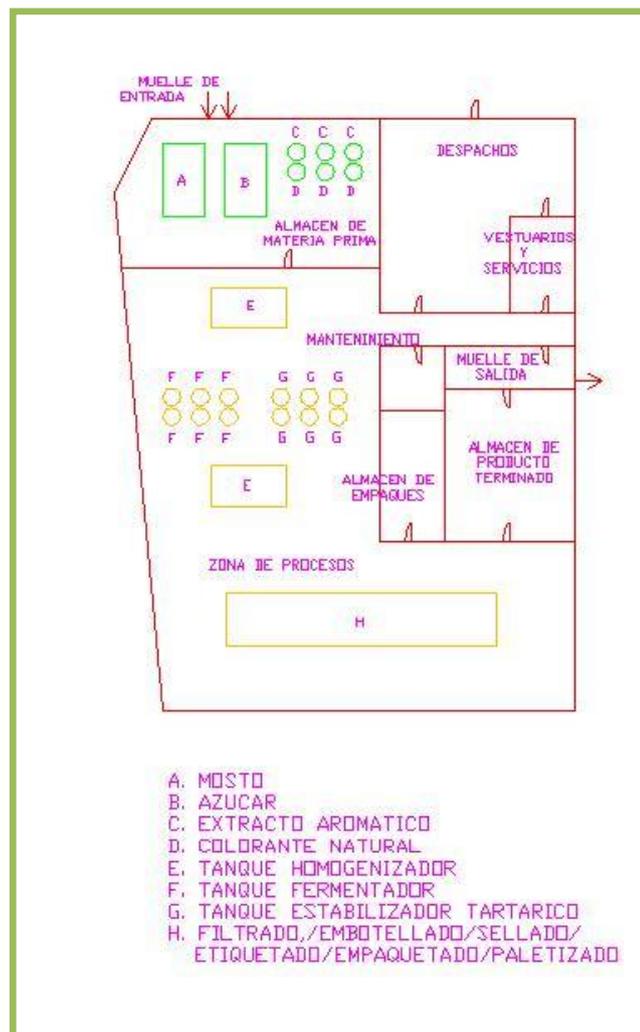
Los principales objetivos estratégicos del negocio son:

- Posicionar el producto en un segmento de edad comprendido entre 18 y 40 años con un nivel socioeconómico medio-alto, que prefieren sabores variados, refrescantes y saludables.
- Obtener una cuota de mercado del 1,2% en el segmento bebidas de bajo contenido alcohólico en España en un plazo de cinco años. Empezar por las cuatro comunidades autónomas de la Costa Levantina y Baleares, y al tercer año 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.

5. PLAN DE OPERACIONES.

Bcool comienza la instalación de la fábrica en el 2010 para operar en el 2011. En cuanto a la localización, se ha realizado un estudio comparativo entre varias ciudades, en el que se ha llegado a la conclusión de que la ubicación idónea para la fábrica es el polígono industrial de 'El Bobalar' en Alaquás, provincia de Valencia.

El dimensionamiento de la fábrica se ha calculado de forma que permita una ordenación de las áreas de trabajo y del equipo que sea la más económica para el proceso que va a desarrollarse, y al mismo tiempo la más segura y satisfactoria para los empleados. Se ha buscado, entre otros objetivos, que la distancia recorrida por el material sea mínima, la utilización efectiva de todo el espacio, flexibilidad en las disposiciones y flujo de materiales. El pago a los proveedores se realiza a 60 días.



6. PLAN DE MARKETING.

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. La estrategia se despliega en las variables de marketing-mix que se indican a continuación:

- **Producto**

Nuestro producto es una bebida alcohólica de baja graduación con base de concentrado de manzana fermentado disponible en varios sabores diferentes. Los sabores disponibles son Limón, Manzana y Frutas del Bosque.

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.

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.

Nuestra **marca** es “Bcool”, que ha sido escogida después de realizar un estudio de marca con una muestra de 830 personas. El **USP** del producto es “Be yourself, Bcool”. El **packaging** sólo 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.

- **Plaza**

Durante el primer y segundo año el producto se venderá en la Costa Levantina de España, (Provincias de Barcelona, Tarragona y Gerona, Comunidad Valenciana,

Comunidad Murciana e Islas Baleares). Tras este periodo se extenderá la distribución del producto al resto del país.

El **canal de distribución** será por medio de distribuidores locales, regionales y multimarca del canal Horeca por ahora, ya que no creemos ser de interés para distribuidores nacionales, pero no se descarta en un futuro tener relación con ellos. Los distribuidores con los que operamos están situados por zonas geográficas que abarcan la zona costera donde queremos introducir el producto.

Nuestra relación comercial con los distribuidores abarca la venta de nuestro producto, siendo los distribuidores lo que se encargan de su venta al punto final. Nuestro control sobre el producto es total aunque previamente pactado con el distribuidor, le permitiríamos a éste que distribuyese en otras provincias ya que nos generaría barreras de entrada a nuestros competidores y nos supondría una ventaja competitiva. Se les incentivará con rappels y con descuentos promocionales. La decisión final de elección de distribuidores entre toda la oferta disponible atiende a motivos tanto logísticos como de relación calidad / precio.

El producto estará almacenado en nuestro almacén ubicado en el polígono industrial “El Bobalar”, Alaquas.

Los **puntos de venta** serán los siguientes: Bares, discotecas, locales de playa y pubs de las localidades mencionadas anteriormente.

- **Precio**

Se fija un precio de venta al distribuidor de 1€ por botella, lo que permite al distribuidor obtener un margen de un 33%. El precio de venta al público final varía entorno a 3-5€ en función del punto de venta. Se establece para el canal HORECA una política de rappels por cantidad y promociones especiales, sobre todo al principio del ciclo de vida. Las condiciones de pago para el canal HORECA son de 60 días.

- **Promoción**

El mix de comunicación es “below the line” (BTL). Los esfuerzos promocionales van orientados a informar a los consumidores potenciales de Bcool a inducir a la prueba del producto y asegurarnos de la distribución en los puntos de venta.

Se Realiza una campaña de **pre-marketing** en la cual se negocia con conocidas discotecas de gran aforo y de moda, en las que se regala el producto aunque esto suponga un coste. De esta forma estos locales obtienen una ventaja ya que el producto va de regalo con la entrada y así se consigue introducir el producto antes de empezar a comercializarse como tal. Esta campaña de pre-marketing tiene una duración aproximada de tres meses antes del lanzamiento del producto. Con esto se consigue alcanzar el umbral de comunicación.

Los **medios** en los que se realiza la promoción de ventas son los siguientes: Marquesinas y vallas publicitarias dentro de la ciudad, suplementos dominicales, redes sociales, televisión, promociones (stands) y merchandising.

- **Proceso de venta**

El proceso de contacto con el cliente es 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 da un presupuesto por cada número de unidades a adquirir en el punto de venta, además se informa de la realización de una promoción de lanzamiento del producto en el local, se ubica stands con azafatas y se realizan eventos promocionales. De esto se encarga una agencia promotora que organiza y desarrolla dicha promoción, incluyendo: stands, azafatas, uniformes de azafatas e informes de venta.

Como **indicadores de control** se han establecido los siguientes: Volumen de ventas, cartera de clientes y encuestas de consumo. Estos indicadores llevan asociados unas acciones del plan de contingencia en función de las desviaciones de las mismas.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

Debido principalmente a la magnitud del capital social, se ha decidido que nuestra fábrica sea una Sociedad Anónima, cuyo nombre es BICUL S.A.

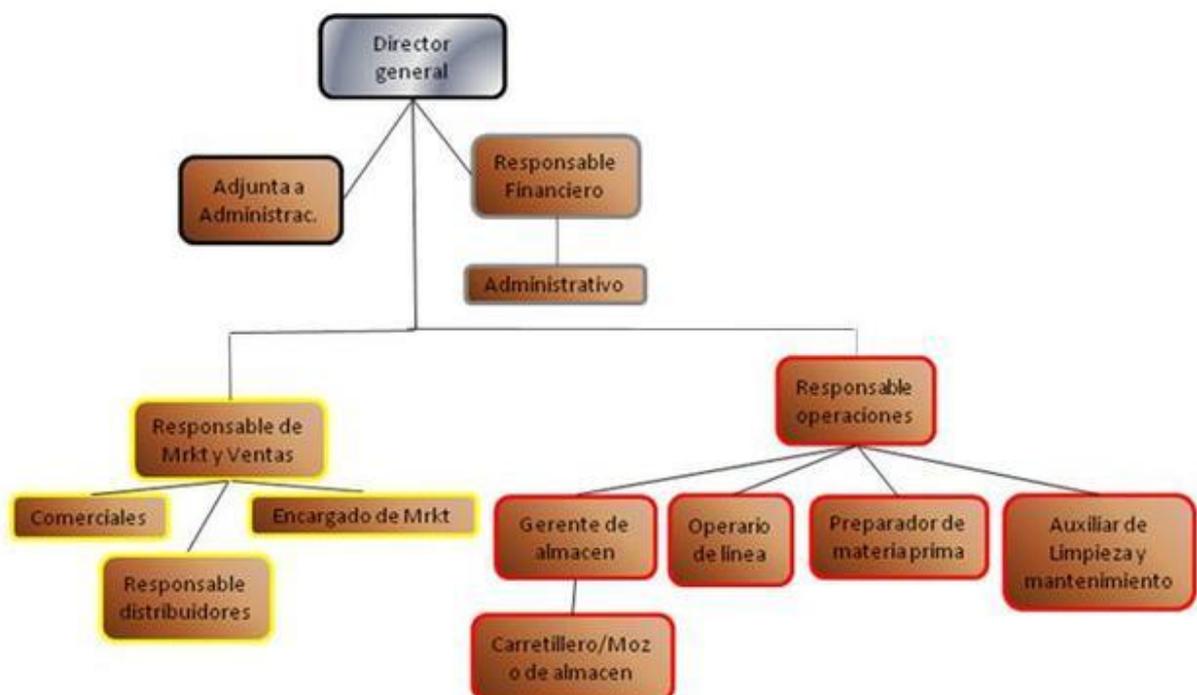
Bcool quiere ser referencia en el mercado por su calidad, y para ello necesita de los mejores y más cualificados profesionales del sector. La estrategia de gestión de personal está encaminada a desarrollar y aprovechar el potencial de todos y cada uno de los trabajadores, pues el capital humano es lo más relevante para esta empresa.

En año cero, que comienza cuando se constituye la Sociedad y se inscribe en el Registro Mercantil, cuenta con 5 personas, que son las encargadas de dirigir la puesta en marcha de la fábrica y lo que ello conlleva. El resto de años la plantilla será de 28 personas, todas seleccionadas de acuerdo a los valores de la empresa, como son el entusiasmo, la preocupación por el medioambiente, el trabajo en equipo y la capacidad de innovación.

Se apuesta por una contratación del personal indefinida, salvo los operarios de producción que pueden poseer contratos por obra y servicio durante los picos de producción en el caso de que fuera necesario. Se establecen categorías profesionales con bandas salariales adecuadas al mercado.

De igual modo se realiza una política de dirección por objetivos ya que se considera que de este modo el empleado se implica más en la empresa. La continua formación será un aspecto que tendremos en cuenta como parte del éxito futuro.

El organigrama de la empresa es el siguiente



8. PLAN FINANCIERO.

En el Plan Financiero se ha estudiado la viabilidad económica del proyecto. Los estados financieros y la cuenta de resultados se han proyectado a 5 años ya que se considera que este es el ciclo mínimo para la maduración del proyecto.

La empresa se constituye en el año 2010. Este primer año se dedica al proyecto de instalación de la planta, la contratación de personal y a las actividades de Marketing previas al lanzamiento del producto. El primer año de actividad de la empresa será el 2011 y el último que se analizará en este plan será el 2015.

La financiación se obtiene mediante una aportación de capital de los socios que ascenderá a 500.000€ y de un préstamo participado cuya cantidad será de 350.000€, este préstamo se amortizará a lo largo de los siete primeros años, sin que tengan los prestamistas ninguna participación en el capital social de la empresa. El tipo de interés del préstamo participado es de un 13% lo que supone una remuneración atractiva para los inversores. La remuneración para los prestamistas será del 13% anualmente y en el séptimo año se les remunerará el total del capital.

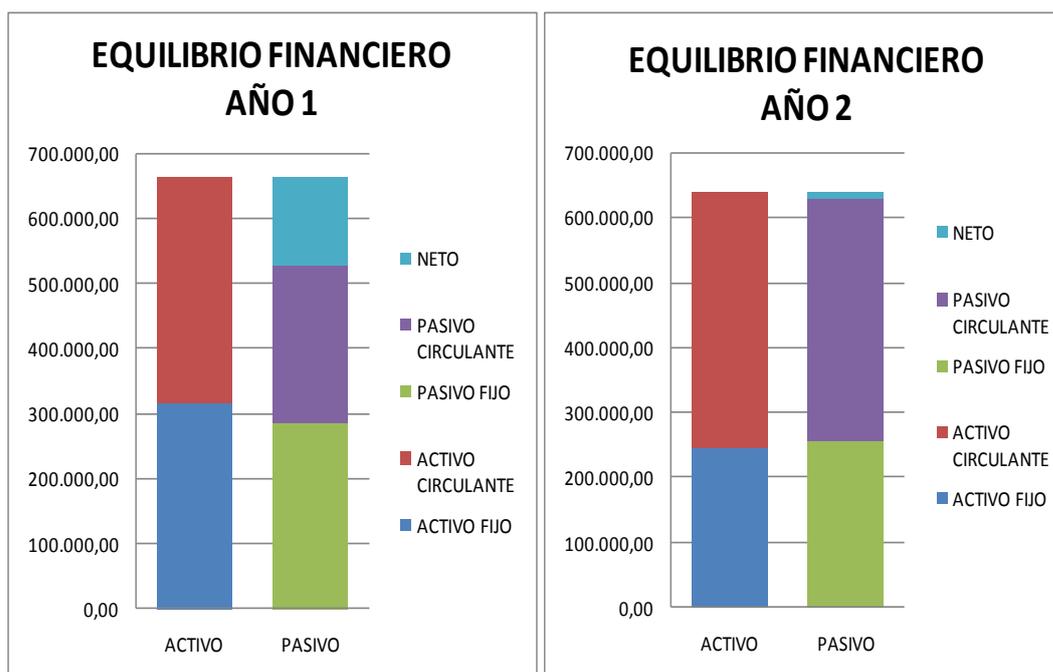
El primer año se solicita un préstamo a largo plazo de 150.000€ a un tipo de interés del 6% anual y que se amortizará en diez años.

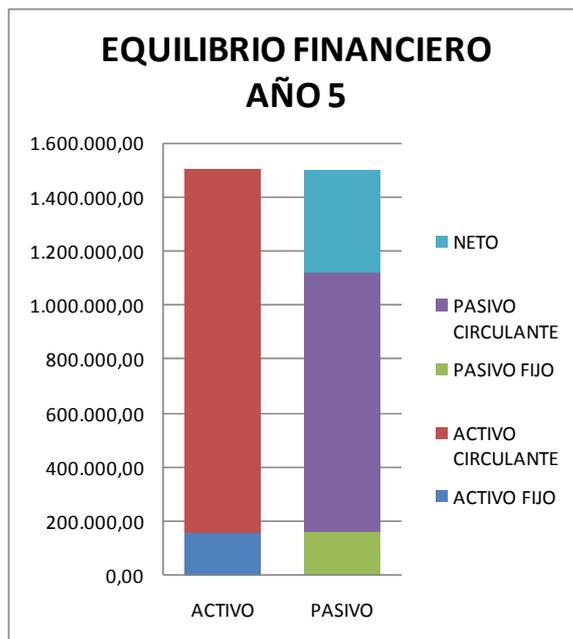
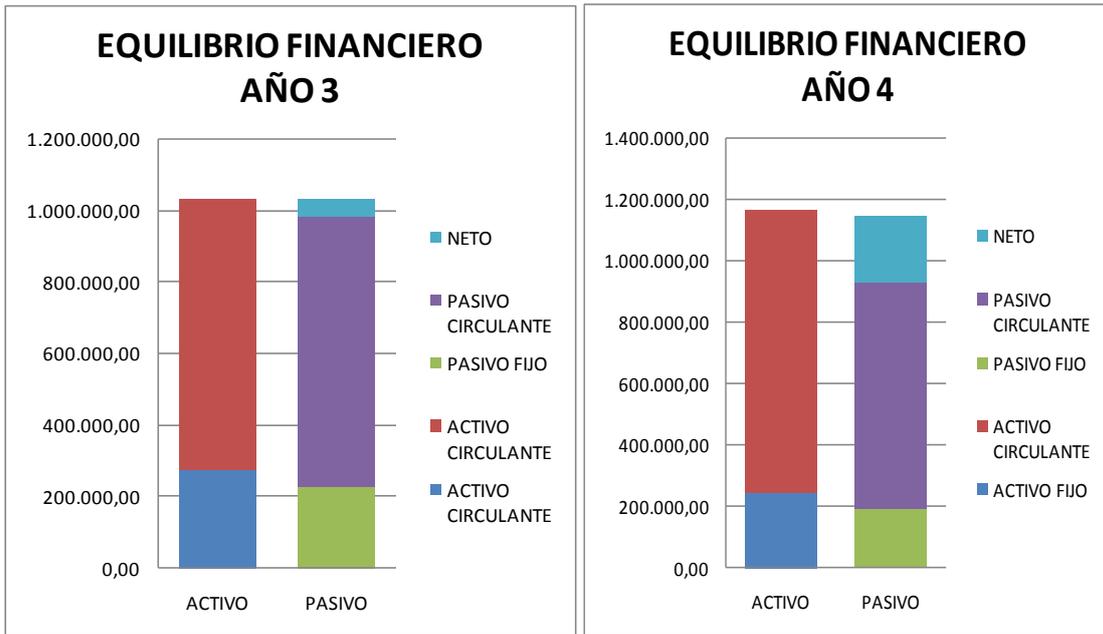
Se realiza un leasing a la hora de comprar la maquinaria, este leasing se amortiza a lo largo de la vida útil de la maquinaria que será de 3 años. Esto otorga a la empresa otra fuente de financiación externa la cual cubrirá el importante desembolso inicial de compra de maquinaria. En los años siguientes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

Se ha analizado la cuenta de resultados

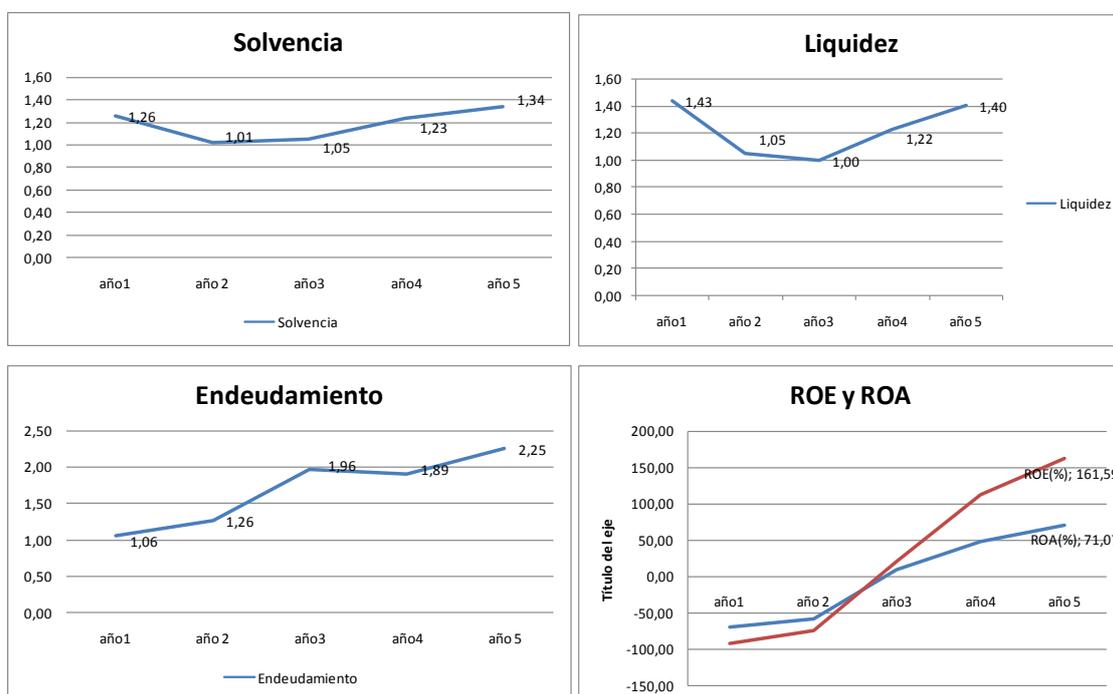
CUENTA DE RESULTADOS	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	1.455.364 €	1.872.319 €	3.612.083 €	4.397.624 €	5.749.408 €
COSTES FIJOS	-1.129.115 €	-1.196.573 €	-1.582.980 €	-1.519.961 €	-1.700.834 €
COSTES VARIABLES	-710.211 €	-927.388 €	-1.789.119 €	-2.178.209 €	-2.847.768 €
EBITDA	-383.961 €	-251.642 €	239.985 €	699.453 €	1.200.806 €
AMORTIZACIONES	-68.299 €	-68.299 €	-79.059 €	-84.266 €	-84.266 €
RDO. EXPLOTACION	-452.261 €	-319.941 €	160.926 €	615.188 €	1.116.540 €
RESULTADO FINANCIERO	-13.081 €	-55.410 €	-63.728 €	-55.999 €	-49.892 €
EBIT	-465.342 €	-375.351 €	97.787 €	559.189 €	1.066.648 €
I.S.					-358.702 €
BENEFICIO NETO	-465.342 €	-375.351 €	97.787 €	559.189 €	807.946 €

La estructura de equilibrio financiero del balance es la que se muestra a continuación.





Los ratios analizados, como se detalla en el proyecto, han sido: liquidez, solvencia, endeudamiento, ROA, ROE, VAN y TIR.



El valor del **VAN** es de **211.299€** y el valor del **TIR** es **22,86%**.

Se ha realizado un análisis de sensibilidad donde se han estudiado el efecto de diversos factores en los ratios VAN y TIR. El factor que más modifica estos ratios es el precio de venta. El tamaño de mercado, la cuota de mercado captada, el precio de venta del producto y las unidades vendidas presentan una relación directamente proporcional al VAN y al TIR, por el contrario los costes variables tienen una relación inversa.

Por último, se han tenido en cuenta varios escenarios probables: pesimista, optimista y realista. El escenario pesimista corresponde a la reducción de las cuotas de mercado en todos los años de entre un 5 y un 10% y una reducción del número de botellas consumidas por persona y año. 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.

Indicadores	BENEF. NETO(2015)	VAN	TIR	PAY BACK
OPTIMISTA	952.706 €	698.986 €	50,82%	3 años 4 meses
REALISTA	807.946 €	211.299 €	22.86%	4 años 10 meses
PESIMISTA	706.234 €	-78.552 €	9.92%	5 años 2 meses