

Diciembre | 2018

Que viene el Lobo

Lanzamiento nueva sidra ecológica

Trabajo Final de Grado – Memoria final

Rubén García Rustarazo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
ABSTRACT	5
1. ELECCIÓN DEL PLAN DE EMPRESA Y OBJETIVOS GENERALES	6
1.1 ASPECTOS CLAVE EN LOS QUE SE APOYARÁ EL PROYECTO.....	6
1.2 EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONOCIMIENTO EL PROYECTO.....	6
1.3 RECURSOS Y PLANIFICACIÓN TEMPORAL.....	7
1.4 FORTALEZA DEL EQUIPO FUNDACIONAL.....	7
2. ENTORNO	7
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	7
2.1.1. FACTORES POLÍTICOS.....	7
2.1.2. FACTORES ECONÓMICOS.....	8
2.1.3. FACTORES SOCIALES.....	9
2.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS.....	9
2.1.5. FACTORES ECOLÓGICOS.....	10
2.1.6. FACTORES LEGALES.....	10
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	10
2.1.7. DEFINICIÓN DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	11
2.1.8. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	11
2.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	12
2.4 INFLUENCIA DEL ENTORNO EN LOS PUNTOS CLAVE DEL NEGOCIO.....	12
3. MODELO DE NEGOCIO.....	12
3.1 SEGMENTO DE CLIENTES	12
3.2 PROPUESTA DE VALOR.....	13
3.3 CANALES	14
3.4 RELACIÓN CON EL CLIENTE	15
3.5 FUENTES DE INGRESOS	15
3.6 ACTIVOS CLAVE.....	15
3.7 ACTIVIDADES CLAVE	15
3.8 ASOCIACIONES CLAVE.....	16
3.9 ESTRUCTURA DE COSTES	16
3.10 DAFO DE SÍNTESIS DEL MODELO CANVAS	16
4. PLAN DE MARKETING	17
4.1 SEGMENTACIÓN, POSICIONAMIENTO Y NICHOS DE MERCADO A OCUPAR..	17
4.2 DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA DEL NEGOCIO RESPECTO A LOS CONSUMIDORES	18
4.3 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO O SERVICIO	19
4.4 ESTRATEGIA DE MARKETING Y ELECCIÓN DEL MARKETING MIX.....	19
4.4.1 PRODUCTO.....	20
4.4.2 PRECIO	20
4.4.3 COMUNICACIÓN	20
4.5 ESTRATEGIA DIGITAL.....	21
4.6 ELECCIÓN DE ESTRATEGIA Y/O CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	21

4.7	ESTRATEGIA DE BRANDING	21
4.8	PRESUPUESTO DE MARKETING	22
4.9	DAFO DE LOS PUNTOS CLAVE DEL NEGOCIO	22
5.	PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES	22
5.1	ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN Y PROCESO PRODUCTIVO	22
5.2	ESTRATEGIA DE RECURSOS MATERIALES	23
5.3	PLAN LOGÍSTICO	24
5.4	PLANIFICACIÓN TEMPORAL PARA EL INICIO DE ACTIVIDADES	25
5.5	DISEÑO ORGANIZATIVO	25
5.5.1	<i>ORGANIGRAMA</i>	25
5.5.2	<i>DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y DEFINICIÓN DE LAS FUNCIONES</i>	26
5.6	ESTRATEGIA DE RRHH	26
6.	PLAN FINANCIERO	28
6.1	ESTRATEGIA FINANCIERA	28
6.2	ESCENARIOS DE MERCADO: PUNTO MUERTO, PLANIFICACIÓN DE VENTAS Y TESORERÍA	29
6.3	PLANIFICACIÓN DE TESORERÍA	29
6.4	BALANCE Y CUENTA DE RESULTADOS	30
6.5	POLÍTICA DE FINANCIACIÓN DEL CRECIMIENTO PREVISTO	30
6.6	RATIOS DE GESTIÓN Y FINANCIEROS	30
	CONCLUSIONES	32
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo pretendo diseñar un modelo con la finalidad de presentar de forma resumida una idea de negocio consistente en la creación y lanzamiento de una nueva marca de sidra ecológica en el mercado español.

De esta forma a lo largo del proyecto de "**Que viene el Lobo**" seremos testigos de un estudio en profundidad del mercado en el que se desarrollará, de los aspectos más relevantes del plan estratégico y tras validar dicho plan, se detallarán los planes de marketing, operacional y financiero.

Ante una época tan exigente como la actual y frente a un sector tan cambiante como el de consumo de bebidas, la marca tratará de adaptarse a las nuevas tendencias que se plantean en el sector y que por lo tanto, potencialmente podría convertirse en demanda por parte del consumidor.

De este modo y pese a la enorme competitividad existente, desde que surgió la idea, siempre se mantuvo la convicción acerca de la viabilidad y del éxito que una marca como la nuestra podría experimentar debido a la cada vez mayor atención por parte del consumidor a las propiedades de los productos consumidos con el objetivo de mantener hábitos de consumo saludables.

ABSTRACT

With the present work I try to design a model with the purpose of presenting in summary form a business idea consisting of the creation and launching of a new brand of organic cider in the Spanish market.

In this way, throughout the "**Que lobo el lobo**" project, we will witness an in-depth study of the market in which it will be developed, the most relevant aspects of the strategic plan and after validating said plan, the marketing plans will be detailed , operational and financial.

Faced with a time as demanding as the current one and facing a sector as changing as the consumption of beverages, the brand will try to adapt to the new trends that arise in the sector and that, therefore, could potentially become demand by of the consumer.

In this way and in spite of the enormous existing competitiveness, since the idea arose, the conviction about the viability and the success that a brand like ours could experience due to the increasing attention by the consumer to the properties of the products consumed in order to maintain healthy consumption habits.

1. ELECCIÓN DEL PLAN DE EMPRESA Y OBJETIVOS GENERALES

La principal motivación que me lleva a la elección de este proyecto es mi relación laboral directa con Ladrón de Manzanas y mi absoluta convicción de la capacidad de absorción que tiene el mercado actual ante este tipo de propuestas de valor, pues el consumidor tiende a buscar la sofisticación de su bebida entre un amplio abanico de posibilidades.

Este proceso de desarrollo de nuevas alternativas comerciales responde a la homogeneización con otros mercados europeos, donde el consumo de este tipo de productos es todo un éxito y de los cuales hemos importado alguna de sus principales marcas.

Así pues, el objetivo de este trabajo consiste en elaborar un plan de empresa para el desarrollo y lanzamiento de una nueva sidra artesanal y ecológica: "**Que viene el Lobo**". El producto se enmarcará dentro del dinámico y competitivo mercado de bebidas alcohólicas de baja graduación en España.

En las páginas que siguen, además, se recogerá una idea de emprendimiento de la elaboración artesanal de esta sidra, la posterior creación de la marca como tal, para finalmente comercializar y distribuir el producto. Por ello, será necesario que llevemos a cabo un análisis de viabilidad que justifique una verdadera oportunidad de negocio dadas las características del mercado en el que operará y la filosofía y origen de nuestra marca y producto.

1.1 ASPECTOS CLAVE EN LOS QUE SE APOYARÁ EL PROYECTO

Este proyecto huye de las sidras tradicionales del norte de la península y apuesta por un modelo de negocio sostenible, basado en un producto 100% nacional, de carácter natural y un proceso de elaboración ecológico. El negocio se basará en poner en valor en el mercado todas estas propiedades que irán a acompañadas de una imagen de marca novedosa, con un nombre comercial muy "canalla" y un *packaging* lo suficientemente atractivo como para no pasar desapercibido en los puntos de venta.

Respecto al target, "**Que viene el Lobo**" no persigue un público objetivo determinado, es decir, se tratará de una gama de productos (*clasic cider, strawberry cider and raspberry cider*) atractiva para todos los públicos por su suave sabor y baja graduación. Aún así, el plan de marketing y con ello toda la estrategia de la marca persigue un público nacional, principalmente joven, compuesta por hombres y mujeres de entre los 18 y 35, sin renunciar a franjas de edades y otros perfiles sociodemográficos que estén dispuestos a probar otro tipo de bebidas.

Por otro lado, en cuanto a representación geográfica, las pretensiones del proyecto pasan por dar cobertura a todo el territorio español, con especial interés en núcleos urbanos y tras realizar una prueba piloto en Granada. Para ello la distribución estratégica se basará en la asociación con otras marcas comerciales que nos ayudarán a través de su red logística a dar cobertura a todo el ámbito nacional.

1.2 EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONOCIMIENTO EL PROYECTO

Acerca de mí, desde hace aproximadamente dos años me encuentro trabajando en *Heineken España*, lo que sin duda me ha aportado mayor visión sobre este modelo de negocio y mayor conocimiento sobre los gustos y tendencias que demanda el mercado, aunque he de destacar que poseo conocimientos del sector

sidrero y cervecero a nivel consumidor, debido a mi interés por conocer y probar este tipo de bebidas nacionales e internacionales.

Por último, en Junio de 2016, realicé mi primer TFG “**El clásico de las alturas**”, un análisis de los casos de patrocinio entre *Fly Emirates-Real Madrid* y *Qatar Airways-FC Barcelona* para concluir el grado de Marketing e Investigación de mercados.

1.3 RECURSOS Y PLANIFICACIÓN TEMPORAL

La planificación temporal del desarrollo del plan de empresa seguirá su curso tal y como queda establecido en el plan docente, es decir, respetando su estructuración pero con un claro interés en realizar un análisis profundo del mercado y situación previos.

1.4 FORTALEZA DEL EQUIPO FUNDACIONAL

Acerca de los criterios escogidos para esta presentación, me baso en mi motivación personal que, junto a mis aficiones e inquietudes profesionales, hacen que me decante por una propuesta que pienso que tendría mucho sentido en la sociedad actual.

El equipo fundacional se basa en mi propia persona, que lideraría el proyecto, junto al resto de colaboradores, que contribuirán a direccionar las decisiones y posicionar la marca desde su creación hasta el lanzamiento al mercado.

2. ENTORNO

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

La distribución y comercialización darán cobertura a todo el territorio español, con especial interés en núcleos urbanos como Madrid, Barcelona o Sevilla, y tras realizar una prueba piloto en Granada, debido a su población y ambiente principalmente universitario.

Por otro lado, para llevar a cabo este análisis del entorno general, proponemos el modelo PESTEL que, sin duda, nos permitirá detectar con mayor detenimiento las potenciales oportunidades y los hipotéticos riesgos que pudieran aparecer.

2.1.1. FACTORES POLÍTICOS

Pese a que no existe un factor político concreto que afecte directamente al sector de las bebidas alcohólicas de baja graduación, el arbitraje de esta materia tributaria sí tiene una repercusión directa sobre el consumo de estas (ej. Etiquetado que prohíbe el consumo a menores, recomendaciones de consumo, etc.).

En contrapartida, uno de los factores políticos que favorecen nuestro proyecto son las políticas que favorecen el desarrollo y puesta en marcha de planes emprendedores, existiendo diversos tipos de programas a nivel local, autonómico, nacional e incluso europeos.

Respecto a factores políticos más específicos, cabe señalar los esfuerzos que los gobiernos realizan para ayudar a este sector, como por ejemplo el apoyo del

gobierno asturiano para la candidatura de la sidra en Marzo de 2019 para convertirse en Patrimonio de la Humanidad.

2.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

España ha estado inmersa en una profunda depresión económica que se inició en el año 2008 y que, según el Instituto Nacional de Estadística (INE), concluyó en el año 2014. Sin embargo, hasta la actualidad, la economía española no ha recuperado los valores previos a la crisis, existiendo así disparidad de opiniones sobre la fecha del final de la misma. Fue en el año 2013 cuando España alcanzó su máximo índice de desempleo (26,94%) y, a partir de entonces, empezó su recuperación. En el año 2014 tuvo un crecimiento del 1,4% del PIB (1) y del 3,2% en 2015. En 2016 se convertiría en el segundo país de la Eurozona que más crece, registrando un valor de crecimiento del 0,7% (2). A partir de 2017 España recupera todo el PIB perdido durante la crisis y muestra un crecimiento del 0,9% (3) (ANEXO 1)

En lo transcurrido de 2018 la economía española ha registrado ritmos de crecimiento notables, siendo uno de los países que más destaca dentro de la eurozona. Las condiciones financieras expansivas favorecen el crédito nuevo para empresas y familias, la recuperación de la construcción y el incremento de empleo. No obstante, a partir del segundo trimestre ha habido signos de desaceleración (4).

En cualquier caso, la economía española sigue mostrando un devenir positivo y la poca información disponible sobre el tercer trimestre apunta a una evolución similar a la registrada en el segundo.

Este marco contextual económico, en pleno auge, sumado a la tendencia sociocultural de consumo de bebidas naturales y ecológicas, hace que sea un momento idóneo para el desarrollo y puesta en marcha de proyectos como el nuestro: "Que viene el lobo".

EVOLUCIÓN PIB:

Tal y como adelantábamos en el punto anterior, la economía española sigue creciendo a buen ritmo, pero no al que mantenía el trimestre pasado. Según el INE, el producto interior bruto de España ha crecido un 0,6% en el segundo trimestre, una décima menos de lo que lo hizo a principio de año(5).

Una de las razones de este resultado ha sido la caída del consumo privado. La tasa de ahorro, además, ha alcanzado un mínimo, dejando poco margen para que las familias incrementen su gasto en consumo por encima de los ingresos. El gasto en consumo final se incrementa un 2,2% respecto al mismo trimestre del año anterior. En el caso de los hogares, el gasto en consumo final presenta un crecimiento interanual del 2,2% (seis décimas menos que en el trimestre pasado), mientras que el consumo final de las Administraciones Públicas muestra una variación interanual del 2,1% (dos décimas superior a las del trimestre anterior) (6)

Sin embargo, el reciente acuerdo salarial y los ajustes en las pensiones podrían volver a reactivar el consumo.

EVOLUCIÓN IPC:

Según el INE, el IPC ha registrado en septiembre un incremento mensual del 0,2%, aumentando así la tasa de inflación en una décima porcentual, situando el IPC general en un 2,3%. La inflación subyacente, en cambio, se mantiene en el 0,8%, situándose un punto y medio por debajo del IPC general. (ANEXO 2)

Las parcelas que más han afectado positivamente al incremento del IPC general son la vivienda, por la subida de precios de la electricidad, y los hoteles, cafés

y restaurantes, ya que los precios de los servicios de alojamiento disminuyen menos de lo que lo hicieron en septiembre de 2017. (7).

En el caso que nos compete, las bebidas alcohólicas, el índice general lo sitúa en 103,9%, con una variación mensual del 0,1% y una variación anual del 1,7%. La influencia de esta subida en la tasa anual del IPC es del 0,001, una cifra que dilucida un incremento mínimo en el IPC y que, por tanto, no nos afectará de manera negativa, al menos a corto plazo. (8)

No obstante, desde el año 2002 se ha podido observar un incremento progresivo en el IPC de las bebidas alcohólicas, situando su punto álgido en los años 2017 y 2018: (ANEXO 3) (9)

Pese a la tendencia alcista en los precios de bebidas alcohólicas, las tendencias socioculturales demuestran que cada vez se consumen más bebidas alcohólicas de baja graduación, en detrimento de las de alta graduación, debido a la tendencia de practicidad implantada con los nuevos hábitos de vida y a la percepción de que este tipo de bebidas es más saludable. Asimismo, el aumento de las tasas impositivas a las bebidas alcohólicas impulsan proyectos como “**Que viene el lobo**”, ya que nos permite lanzar este tipo de productos con menos contenido alcohólico para poder mantener los precios bajos.

2.1.3. FACTORES SOCIALES

En este apartado analizamos los factores sociales que pudieran afectar al proyecto tanto de forma directa al proyecto, es decir las situaciones sociodemográficas que pueden marcar el desarrollo del lanzamiento.

De este modo los datos publicados por INE resultan clave para analizar la evolución de la población en términos estadísticos, que tal y como queda patente ha frenado el decrecimiento en la población total del país provocado por la crisis económica que eclosionó hace casi una década pero tuvo consecuencias económicas posteriores.

Por otro lado, la información también refleja un envejecimiento de la población reflejado en las últimas décadas fruto de la disminución de la tasa de natalidad y aumento de la esperanza de vida.

Pese a esto, nuestro público objetivo se focaliza en gente principalmente joven y debido a la tendencia de concentración de zonas urbanas en detrimento de la despoblación de zonas rurales, la fase de lanzamiento acogerá como ciudades de pilotaje las principales concentraciones urbanas.

Aun así, dejando a un lado las informaciones cuantitativas, el hecho de que en los tiempos recientes, constantemente se ha destacado los beneficios saludables del consumo moderado de la sidra y al igual que ocurre con la cerveza, se asociada cada vez más a la cultura del tapeo, por lo que aumenta su consumo. (ANEXO 4)

2.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Este factor juega una doble vertiente en el proyecto. Ciertamente, resulta clave para el desarrollo de negocio estableciendo sistemas eficientes de producción que de forma sostenible pueda llevar a cabo el proyecto de la forma más rentable posible cumpliendo todos los parámetros de calidad establecidos.

Por otro lado el uso de las TIC también ayudará a la comunicación de la marca en el mercado, así como con el consumidor, colaborando a llevar a cabo parte del plan de marketing.

Hoy en día resulta imprescindible el uso de estas herramientas y prácticamente la totalidad de las empresas dispone de ordenadores y acceso a internet y en el caso del sector de la distribución y el gran consumo el hecho de poder comunicarse mediante redes sociales u otro tipo de comunicación digital supone una oportunidad perfecta para potenciar los valores de la marca.

2.1.5. FACTORES ECOLÓGICOS

En el caso de Que viene el Lobo, supone una de los principios más definidos por la marca, resultando el medioambiente una de las principales preocupaciones de la organización.

Por ello, el proyecto no solo se cierna a cumplir los aspectos legales establecidos por la Ley de Responsabilidad Medioambiental (IPPC) sino que se mantiene una especial preocupación por las materiales primas y sistemas de producción, garantizando un sistema natural con un producto terminado totalmente ecológico.

Además, debe destacarse que la responsabilidad social de las empresas , sobretodo en este sector, han aumentado más de un 75% en cuanto el reciclaje de los productos mediante la conversión a formatos con envases que pueden reutilizarse.

Por ello se impulsaron varios planes empresariales que fomentan este tipo de prácticas y auditan su cumplimiento, un buen ejemplo es la Prevención Ecovidrio que lleva ejecutando desde 2017 con el objetivo de reducir los envases de vidrio, potenciar los materiales reciclados en los envases y embalajes y posterior valorización de los envases de vidrio, minimizando el uso de barnices, colores y pigmentos (10).

Por último, mencionar los esfuerzos del canal para la reducción del consumo de energía, principalmente logrado debido al incremento de energías renovables en este tipo de producciones, así como la reducción de contaminación, reduciendo la emisión de los gases de efecto invernadero y mejorando considerablemente la emisión de CO2 por combustión.

2.1.6. FACTORES LEGALES

Tal y como se hacía mención en los factores políticos, la regulación del sector a nivel tributario y de prohibiciones se convierten en una de las principales líneas de actuación gubernamental.

Así pues cabe mencionar que la sidra con alcohol se encuentra regulada dentro de la Ley de Impuestos Especiales y dentro de este se equiparía al Impuesto sobre bebidas alcohólicas de baja graduación que tal y como establece la ley, tributarán en función de su graduación.

En el caso de Que viene el Lobo, siempre se contemplarán gamas de productos una graduación de 4,5% por lo que deberán de cumplirse todos los requisitos legales, no solo en cuanto a temas fiscales, sino en cuestiones de etiquetado, seguridad e higiene, aditivos y contaminantes permitidos. (11)

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

En el apartado anterior (2.1. ENTORNO GENERAL) analizábamos el marco global o conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad, en este caso, a todas las empresas españolas. Sin embargo, es preciso que analicemos aquellos factores específicos que pueden afectar

a la rentabilidad de operar en un sector determinado, como el mercado de bebidas alcohólicas de baja graduación en España. En las páginas que siguen analizamos más en detalle dichos factores.

2.1.7. DEFINICIÓN DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico lo conforman todas aquellas variables o factores externos no controlables que afectan directamente a una empresa y a todas aquellas que comparten características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad. En nuestro caso en concreto, se tratarían de aquellos factores que rodean a todas las empresas productoras de bebidas alcohólicas de baja graduación en España.

2.1.8. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Michael Porter elaboró un modelo que permite determinar el nivel de competencia existente entre las empresas que forman un sector industrial. Este modelo se basa en 5 fuerzas competitivas básicas, a saber:

1. Grado de rivalidad entre los competidores existentes: Se refiere al grado de rivalidad entre empresas que compiten en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El mercado de bebidas alcohólicas de baja graduación crece año a año en España. Esto hace que emerjan diversas empresas que apuesten por este sector y, por ende, que crezca la rivalidad y competencia. No obstante, Que viene el lobo ha huido de la elaboración tradicional, apostando por un producto 100% nacional, artesanal, natural y ecológico, algo que, actualmente, es inexistente en el territorio español.

2. Amenaza de nuevos competidores: Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen el mismo tipo de producto. Debido a la tendencia al alza de consumo de bebidas alcohólicas de baja graduación en España, ingresar en este mercado es relativamente sencillo. Sin embargo, nuestra elaboración diferenciada, sumada a la estrategia comercial de imagen, nombre y packaging, y todo lo que rodea al plan de marketing, nos ofrecerá nuestra mayor ventaja competitiva.

3. Amenaza de aparición de productos o servicios sustitutivos: Se trata del ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La tendencia sociocultural en la búsqueda de bebidas más saludables hace que existan diversas alternativas que cubran dicha necesidad: bebidas no alcohólicas, naturales, ecológicas, refrescos, zumos, etc. Es importante analizar estas amenazas y elaborar estrategias que nos permitan competir con ellas: elaborar un producto de alta calidad, reducir los precios, aumentar los canales de ventas, elaborar un plan de Trade Marketing atractivo para el consumidor, aumentar las promociones, etc.

4. Poder de negociación de los clientes: Consiste en la posibilidad de los clientes de elegir el producto de la competencia. Una de nuestras mejores ventajas competitivas en este sentido es la inexistencia de productos como Que viene el lobo. Sin embargo, para evitar la elección de un producto sustitutivo, se pretende crear, como se ha comentado con anterioridad, un plan de marketing que resulte muy

atractivo para el cliente: un packaging original, una imagen rompedora, un nombre de la marca que no deja indiferente a nadie, implantación de visibilidad llamativa en el punto de venta, activaciones promocionales, etc.

5. Poder de negociación de los proveedores: Hace referencia a las entidades con las que negociaremos la distribución del producto y el cobro de la mercancía principalmente. En este sentido, contamos con las mejores empresas de distribución españolas, facilitándonos, a través de su red logística, la cobertura en todo el ámbito nacional.

2.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La Responsabilidad Social Corporativa se entiende como la política empresarial que tiene por objetivo incorporar en sus procesos productivos todos aquellos valores que sean del interés de su stakeholders¹³, en nuestro caso tanto para los consumidores, trabajadores como la propia ciudadanía a la que se le debe garantizar un compromiso de sostenibilidad global, tanto a niveles medioambientales que mencionábamos anteriormente como a niveles sociales y económicos que reflejen una postura ética por parte de la marca.

A partir de aquí y tal y como referíamos en la definición de valores de la organización, la responsabilidad recae en demostrar en que somos y que queremos ser todo ello queda reflejado en los valores.

La calidad garantiza la excelencia del producto, la innovación nos permitirá ser pioneros en este sector, la pasión resulta de nuestra razón de ser y asegurará el trabajo de nuestro día, nuestro compromiso no solamente se focaliza en un plano medioambiental (elaboración con un proceso de elaboración natural y productos ecológicos) sino económico-social como referíamos anteriormente y por último la originalidad nos respaldará en la distinción del resto de marcas ya existentes (materia prima totalmente nacionales para fortalecer el tejido empresarial existente y crear sinergias con otras organizaciones así como la contratación local y promover una cultura de satisfacción con el cliente).

2.4 INFLUENCIA DEL ENTORNO EN LOS PUNTOS CLAVE DEL NEGOCIO

Para el análisis de puntos clave del negocio y ventajas internas que pueden ayudar a la viabilidad y éxito del proyecto, llevaremos a cabo un análisis DAFO¹², tan solo haciendo mención de las oportunidades que pueden aparecer en los distintos escenarios y las propias fortalezas a nivel interno que podrían crear un plus para consecución de los objetivos fijados. **(ANEXO 5)**

3. MODELO DE NEGOCIO

3.1 SEGMENTO DE CLIENTES

Este elemento resultará clave en el modelo de negocio que estamos planteando, ya que persigue dar respuesta a las cuestiones de para quién estamos dando creando valor, es decir, quién van a ser nuestros clientes.

Para ello haremos uso de la herramienta denominada Mapa de Empatía, consistente en proporcionar información sobre el cliente para posteriormente segmentarlo. Hemos configurado el Mapa de Empatía tanto desde la visión del cliente (**ANEXO 6**), como desde el punto de vista comercial (**ANEXO 7**).

Así pues en el primero de los mapas, se analiza lo que los compradores potenciales pueden percibir con la marca. Por un lado, pese a que la edad no resulta un elemento discriminatorio, si resulta clave ya que principalmente se dirige a un público mayoritariamente joven siguiendo el modelo que otras marcas competidoras han desarrollado como Ladrón de Manzanas, Maeloc, etc.

Otro segmento importante para la marca es identificar al público celíaco, puesto que al tratarse de un producto sin gluten constituye una opción real de consumo para este colectivo.

Desde nuestro punto de vista, identificamos tres canales de venta lo que supondrá tipos de clientes distintos: el internauta que comprará a través de internet, el cliente de un bar que consume la marca dentro del punto de venta y el cliente que compra la marca en cualquiera de los canales de alimentación donde esté disponible.

3.2 PROPUESTA DE VALOR

A partir de los Mapas de Empatía del punto anterior, deberemos de ser capaces de definir el valor que crea la marca y el producto para los clientes potenciales, partiendo de la base de las necesidades, aspiraciones y frustraciones que se han identificado de ambas visiones.

Para mostrar todo esto, nos apoyaremos en otro tipo de representación gráfica, en este caso la curva de valor para representar el posicionamiento de la empresa dentro del sector, es decir, las variables más importantes para el consumidor final dentro del mercado de sidras y otras bebidas alcohólicas de baja graduación a la misma vez que en relación a Que viene el Lobo.

En el cuadro del **ANEXO 8** se recogen las variables más importantes del sector y cómo las trata el mercado.

Por otro lado, en el **ANEXO 9** se adjunta la curva de valor tanto del mercado como de la marca en sí, donde se puede corroborar el posicionamiento que se persigue como parte de la estrategia de la marca.

Así pues, se puede apreciar que el consumidor potencial de la marca está mucho menos influenciado por el precio, prestando un poco más de atención a la calidad pero sobretodo, valorando las propiedades del producto. Además se aprecia una mayor valoración de la tendencia en consumo y algo más de atención al sabor.

De este modo, el valor añadido se constituye principalmente por la características técnicas del producto para aportar una mejor experiencia al consumidor, por lo que si trasladamos todos estos valores a la **matriz CREA**, quedaría de la forma en la que lo recoge el cuadro del **ANEXO 10**.

De este modo, **vuelve a quedar patente los esfuerzos que desde la marca deben de realizarse para generar valor diferencial en el sector.**

Aun así **cabe distinguir notables diferencias entre los potenciales consumidores que encontraremos en los distintos canales** (online, Horeca y Alimentación), aún así todos reúnen una propuesta similar que pasa por dar respuesta

a algunos de los problemas que se encontraban en el mercado: dar una alternativa de consumo ecológico en el mercado de las sidras.

3.3 CANALES

Tal y como anticipábamos anteriormente, los canales de distribución suponen un elemento clave ya que suponen la manera de establecer contacto con los clientes.

En nuestros caso, existen tres grandes vías de contacto y relación con el cliente:

Canales
- Venta online.
- Venta en canal de hostelería.
- Venta en canal de alimentación.

De esta forma quedan reflejados algunos de los hipotéticos problemas que pudieran dificultar el funcionamiento o resultados comerciales que se pretenden.

A partir de aquí y debido a las diferencias que existen entre ambos canales, el perfil de los consumidores y las necesidades cubiertas podrían variar.

- **Venta online:** Se trata del canal preferido por la marca ya se trata del medio más económico para contactar con el consumidor al no haber más intermediarios y por lo tanto se trata del canal más rentable. Así pues, se puede valorar la posibilidad de ofrecer ofertas promocionales para ofrecer una oferta atractiva, debido a que el perfil del internauta que compra online este tipo de productos suele ser más joven, con mayor predisposición a probar nuevos productos y que atribuye mayor importancia al precio de compra.
Se espera que entre el 10/15% de las ventas se produzcan en este canal.
- **Venta canal HORECA:** En este canal englobamos todos los puntos de venta que constituyen los puntos de venta en hostelería y restauración, donde habitualmente existe una heterogeneidad mayor entre los distintos perfiles que acceden al producto. Así pues se trata del medio en el que también existan mayor variedad de precios tanto de compra como de venta en el producto y en el que los márgenes variarán considerablemente dependiendo del tipo de negocio en el que se comercialice.
Se espera que entre el 60/65% de las ventas se produzcan en este canal.
- **Venta canal alimentación:** Haciendo referencia a todas las tiendas de conveniencia, supermercados, hipermercados, autoservicios, etc. Debido al tamaño de algunas de estas empresas y sus fuertes poderes de negociación hacen más complejo la introducción de nuevas marcas y en cualquier caso, estableciendo condiciones desfavorables para los márgenes de la marca. En este caso, el perfil del consumidor vuelve a ser heterogéneo aunque el perfil tienda a ser joven.
Se espera que entre el 30/35% de las ventas se produzcan en este canal.

3.4 RELACIÓN CON EL CLIENTE

Este elemento **establece el tipo de relación que la empresa llevará a cabo** con la marca desde su lanzamiento.

En nuestro caso, la relación con los clientes viene dada por los siguientes aspectos:

- Constituye una **alternativa de consumo**, por lo que la creación de estos **nuevos hábitos** supone una oportunidad para crear lazos con los clientes.
- Supone una oportunidad para colectivos con **preocupaciones ecológicas**. Con este tipo de consumidores puede crear relaciones más sólidas y duraderas debido a la posibilidad de ayudarles a cubrir necesidades hasta ahora no satisfechas.
- Por último, debido a ser un **producto sin gluten** se llevará a cabo una estrecha relación con celíacos, un colectivo cada vez más a tener en cuenta respecto al consumo, por lo que supone un valor añadido.

3.5 FUENTES DE INGRESOS

Respecto a las fuentes de ingresos, cabe destacar las únicas fuentes de ingresos que se esperan procederán de las ventas realizadas a través de los distintos canales anteriormente comentados.

De este modo los ingresos procedentes de la venta online procederán directamente del consumidor final que mediante un sistema telemático de pago o contrareembolso.

Por otro lado, las empresas distribuidoras del canal de hostelería serán la segunda fuente de ingresos para la empresa, liquidando las compras realizadas para después ponerlas en venta en el canal.

Las ventas en todas las tiendas físicas supondrán la otra gran fuente de ingresos para la organización, las cuáles vendrán determinadas por los tipos de acuerdos y condiciones establecidos en estos puntos de venta.

3.6 ACTIVOS CLAVE

Los activos clave, son entendidos como los recursos disponibles para llevar a cabo nuestra propuesta comercial.

En este aspecto, cabe distinguir tres tipos de activos según su tipología:

- **Activos físicos:** Recursos propios financieros destinados a pagar oficina, mobiliario, equipo informático.
- **Activos digitales:** Desarrollo del modelo de negocio, página web desarrollada, etc.
- **Activos humanos;** Trabajadores divididos dentro de la organización formando varios departamentos (administración, comercial, etc).

3.7 ACTIVIDADES CLAVE

Este elemento se mencionan las actividades indispensables para que el modelo de negocio pueda salir adelante.

En este caso y por orden de cómo se suceden estas actividades, mencionamos:

- Minucioso análisis previo del mercado con el objetivo de detectar las oportunidades y fortalezas que permitan corregir errores y dar foco a las prioridades.
- Desarrollo del producto, a partir de las conclusiones obtenidas en el punto anterior, y tratar de distinguirlo del resto de competidores.
- Por último, se produce la producción y posterior distribución de los productos.

3.8 ASOCIACIONES CLAVE

Las alianzas estratégicas con otras empresas y/o organizaciones suponen otro elemento clave para beneficiarse al buen funcionamiento de la empresa.

Así pues, destacaría los siguientes partners:

- Los proveedores de productos ecológicos.
- La envasadora de materiales fácilmente reciclables.
- Colaboración con distintos grupos ecológicos
- Buena relación con FACE (Federación de Asociaciones de Celíacos de España).

3.9 ESTRUCTURA DE COSTES

Para tratar de escenificar los resultados económicos y por medir la sostenibilidad del proyecto y su rentabilidad, mencionamos que la principal fuente de costes:

- Costes variables:
 - Coste de materia prima.
 - Coste de producción.
 - Costes del equipo humano (dpto. producción, logístico, etc).
 - Costes de transporte.
 - Coste del envasado y etiquetado.
- Costes fijos:
 - Costes del equipo humano (dpto. marketing, administración, etc).
 - Coste campaña promocional del lanzamiento.

3.10 DAFO DE SÍNTESIS DEL MODELO CANVAS

En el **ANEXO 12** se adjunta una imagen sintetizada de los nueve elementos anteriormente analizados y que constituyen parte de este modelo.

4. PLAN DE MARKETING

En las anteriores fases se realizó un minucioso análisis del entorno, así como la segmentación del mercado en el que se operará. Por ello, para seguir desarrollando en profundidad el análisis de competidores se llevará a cabo un benchmarking y un mapa de posicionamiento para definir aún más la ventaja competitiva de la marca y detallar la estrategia de posicionamiento en el mercado.

A partir de aquí se configurará la estrategia de marketing mix de “Que viene el Lobo”, detallando cada uno de sus elementos y con los que se dará una respuesta a la estrategia digital.

Posteriormente, se llevará a cabo una aproximación presupuestaria de todos los elementos de marketing planteados en puntos anteriores, finalizando con una estrategia de *branding* con el objetivo de diferenciar aún más la marca del resto de competidores.

4.1 SEGMENTACIÓN, POSICIONAMIENTO Y NICHOS DE MERCADO A OCUPAR

La segmentación como tal se entiende como el proceso por el cual se divide un mercado en distintos segmentos, siendo estos grupos homogéneos de consumidores con hábitos y conductas similares.

En la fase anterior de Modelo de Negocio, el mercado objetivo de “Que viene el Lobo” serán consumidores de cerveza/sidra o no consumidores que busquen una alternativa ecológica con unas propiedades muy similares y un sabor diferente.

El mercado de las cervezas se impulsó el año pasado hasta los 35,7 millones de hectolitros vendidos en nuestro país. Por su parte el consumo de sidra aumentó un 14% el pasado año situándose en cerca de 0,9 millón de hectolitros, razones de peso para considerar al sector como una oportunidad de negocio. A partir de aquí, debido a las características del sector y del producto, la segmentación podría darse debido a alguna de las siguientes variables:

- **Geográfica:** Se dará cobertura a todo el territorio español, con especial interés en núcleos urbanos como Madrid, Barcelona o Sevilla y tras realizar una prueba piloto en Granada, debido a su población y ambiente principalmente universitario.
- **Demográfica:** Pese a que se trata de un producto con perfiles de consumidores muy heterogéneos, es cierto que principalmente se enfoca a gente joven con motivación por este tipo de productos con propiedades saludables.
- **Conductual:** Se trata de un cliente poco sensible al precio en comparación con el resto de marcas y con mayor preocupación en las propiedades y calidad.
- **Beneficios perseguidos:** En este caso se persigue claramente dos objetivos: los clientes que buscan el producto por sus propiedades (menos calorías, sin gluten, elaborado con productos ecológicos) o bien los clientes que buscan una alternativa de bebida.

De este modo, podemos concluir que el público perseguido por la marca resulta bastante heterogéneo, o lo que es lo mismo, no tiene un perfil de cliente muy definido por lo que se acercaría más a una estrategia indiferenciada que a una estrategia de tipo concentrada, ya que con el mismo producto se persigue satisfacer necesidades distintas.

4.2 DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA DEL NEGOCIO RESPECTO A LOS CONSUMIDORES

Por todo lo mencionado anteriormente, la principal ventaja competitiva ofrecida por "Que viene el Lobo" pasa por la diferenciación de su gama de producto con respecto al resto de competidores del mercado, con el objetivo de hacer notorio su valor añadido al cliente.

A partir de aquí, las principales variables que componen esta diferenciación son:

- **Características del producto:** como se ha comentado desde el principio, la apariencia física que presentará el *packaging* y envasado trata de distinguir el producto, así como su sabor y propiedades técnicas.
- **Características del mercado:** en un mercado tan competitivo como el de las bebidas de baja graduación en España, se pretende apostar por la creciente tendencia de bebidas más *premium* y saludables, en este caso a través del concepto europeo de consumo de *ciders*.
- **Características de la empresa:** en este caso el peso de la organización recae en el poder de la marca, la cual supone una vía de comunicación con el consumidor final.
- **Otras variables:** La estrategia global de la organización, así como las campañas de comunicación que se realicen también perseguirán la diferenciación en tan complejo sector. Por otro lado, tal y como ha quedado patente en anteriores fases de análisis previas, se identificaron algunas ventajas competitivas:
 - **Estructura organizacional flexible:** Haciendo mención a la capacidad de adaptarse a los posibles cambios que requiera la marca y el mercado.
 - **Capacidad de desarrollo:** Tanto a nivel productivo como comercial, identificando potencial en el equipo humano.
 - **Innovación:** A quedado patente a la hora de comunicar y presentar la marca en el mercado, pero el hecho de tratar de anticiparnos a las necesidades que demande el sector supone una filosofía como marca y por lo tanto supone un plus respecto otras marcas del gremio.
 - **Alto grado de implicación social:** Esta ventaja hace mención a dos acciones identificadas, por un lado la implicación ecológica que se lleva a cabo desde la fabricación y por otro lado, la responsabilidad de sostenibilidad apostando por la creación de empleo local e incorporando en el proceso de producción tan solo productos cien por cien nacionales.

4.3 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO O SERVICIO

Para llevar a cabo esta estrategia, se llevará a cabo un análisis de competidores directo, *benchmarking*, para tratar de ver quién son y qué características posee cada uno, así como un mapa de posicionamiento que se crea a partir de la clasificación de estos competidores en función de algunas variables. Tal y como ha quedado patente en la definición del modelo de negocio, en el mercado de bebidas con baja graduación de alcohol, existen multitud de marcas que se reparten el dominio del mercado.

A partir de aquí, y teniendo en cuenta todo lo descrito anteriormente, analizaremos los principales competidores que identificamos con características similares:

- **Ladrón de Manzanas:** Cider lanzada por Heineken en España a finales de 2017. Bebida elaborada con 7 tipos de manzana, con un toque de gas y una baja graduación (4,5%) y además sin gluten.
- **Maeloc:** La sidrera Costum Drinks propiedad de Hijo de Rivera (Estrella de Galicia) desde 2004, elabora una sidra gallega elaborada 100% con manzanas de cultivadores gallegos, tres gamas de sidras: las ecológicas, las secas y las de sabores.
- **The Good Cider:** Esta sidra elaborada de forma mucho más artesanal en San Sebastian con sabores de manzana, pera, melocotón, fresa/lima, frutas del bosque y manzana verde.
- **Kopparbergs:** Líder absoluta en mercado del norte de Europa, esta sidra sueca fue introducida en España en 2010, principalmente en zonas turísticas. En su caso ofrece sabores de fresa y lima, pera, manzana, frutas del bosque y fruta mixta.
- **Strongbow:** Se trata de una sidra seca producida en Inglaterra dominando el mercado mundial alcanzando entorno al 15% de su producción.
- **Magners:** De origen irlandés con sabores original, light, pera y berry.
- **Bülmers:** Competencia directa de la anterior, también de origen irlandés y sabores similares.
- **Somersby:** De origen danés propiedad de ABV/Carlsberg Group y muy extendida por todo el mundo, en el que se incluyen más de 46 países.

Por otro lado el mapa de posicionamiento que se adjunta en el **ANEXO 13** nos permitirá saber en qué situación se encuentra la empresa respecto a la competencia.

A partir de aquí se realizará un posicionamiento en **ANEXO 14** de las diferentes marcas analizadas en función de sus propiedades saludables y su tendencia en el mercado debido a su sabor y gama de productos.

4.4 ESTRATEGIA DE MARKETING Y ELECCIÓN DEL MARKETING MIX

4.4.1 PRODUCTO

Se trata del elemento clave en la estrategia de la marca, apostando por una gama de productos diferenciales de sus competidores (**ANEXO 15**):

- **Classic Cider**: Sabor original de la marca, con sabor del zumo de manzana.
- **Strawberry Cider**: variación del sabor original con un toque de fresa.
- **Raspberry Cider**: variación del sabor original con un toque de frambuesa.

Los formatos que se lanzaran al mercado son (**ANEXO 16**):

- **Botella de 0,33cl y 0,20cl**: Tanto en el canal Horeca como en el canal de alimentación, tanto en formato retornable como no retornable.
- **Lata de 0,50cl**: Para el canal de alimentación.
- **Barril de 0,30cl**: Para el canal Horeca.

4.4.2 PRECIO

Tal y como hemos ido viendo, se trata del único elemento de marketing mix que proporciona ingresos a la organización, por lo que resulta crucial establecer una estrategia adecuada.

Teniendo en cuenta el nivel de precios de los competidores analizados, la estrategia de precios que llevará a cabo "**Que viene el Lobo**", será una estrategia de penetración del mercado, por la que los precios serán ligeramente inferiores al resto de principales marcas.

A partir de aquí y como resulta lógico, se desarrollarán estrategias distintas para ambos canales de distribución, apareciendo en el canal de alimentación grupos de compradores más fuertes y del que no se descarta la aplicación de descuentos por volumen para tratar de competir con el resto de fabricantes.

En el **ANEXO 17** se recogen unas tarifas aproximadas de los productos teniendo en cuenta que la política de precios.

4.4.3 COMUNICACIÓN

Se trata del último elemento que configura el marketing mix y resultará clave para informar, persuadir y recordar los productos en la mente del consumidor. Existen varias herramientas que contribuyen a facilitar esta relación con el cliente:

- **Venta personal**: Herramienta de comunicación directa en la que se comunica oralmente con el cliente para tratar de convencerlos y construir una relación.
- **Publicidad**: Se trata de la comunicación impersonal a través de medios masivos. En nuestro caso por razones presupuestarias se descarta la implicación de la televisión en las campañas, por lo que se apostará por una comunicación online efectiva.
- **Relaciones públicas y patrocinios**: Entendidas como las acciones llevadas a cabo para mantener relaciones con diferentes públicos del entorno. En nuestro caso se contempla a nivel presupuestario el patrocinio de algunos eventos locales de deportes minoritarios.

- **Marketing directo:** Herramienta de comunicación directa y limitada a una serie de personas o empresas seleccionadas previamente. En el caso de “**Que viene el Lobo**” y haciendo uso de la base de datos generada en sus redes sociales y su tienda online se podrán emitir comunicaciones personalizadas con el fin de personalizar las ofertas.

4.5 ESTRATEGIA DIGITAL

La estrategia digital de la marca resulta clave en el plan de marketing, ya que se considera al perfil internauta como uno de los más potenciales a probar la marca y debido a la limitación de recursos en la comunicación representa una oportunidad enorme de llegada a miles de usuarios. Se confeccionará una página web donde se detallará información de todo su proceso de fabricación con elementos interactivos (vídeos explicativos), un blog donde se mantendrá informado con todas las noticias de la marca y del sector, y una sección donde se detallan todos los sabores y formatos con sus respectivas informaciones sobre las propiedades. Además, toda esta atractiva información vendrá acompañada de una tienda online con una ágil plataforma de pago en la que, previa a un registro como usuario, se podrá pagar mediante tarjeta o *Paypal*. De este modo se elaborará una estrategia de posicionamiento web (SEO) para potenciar su búsqueda online. Por otro lado, se crearán y mantendrán activas cuentas de RRSS (Facebook e Instagram) con un claro guiño a los elementos saludables y haciendo uso de la originalidad y personalidad de la marca. A partir de aquí un *Community Manager* velará por la reputación online y la salud de la marca en las redes sociales.

4.6 ELECCIÓN DE ESTRATEGIA Y/O CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Tal y como analizábamos en fases previas, existirán tres canales principales a través de los cuáles se distribuirán los productos, por lo que podemos considerar que se está llevando a cabo una estrategia multicanal (para más detalle consultar: 3.3 CANALES)

4.7 ESTRATEGIA DE BRANDING

En tan competitivo y complejo mercado, si algo puede ayudar a distinguirse a una marca de las demás, precisamente es su *branding*, por lo que se tratará de acercar la imagen corporativa al segmento más adecuado.

- **Nombre:** “**Que viene el Lobo**” surge de la idea de tener un nombre que despierte interés a la vez que pueda despertar cierto instinto canalla en los potenciales consumidores de la marca.
- **Logotipo y símbolo (ANEXO 18):** Hace clara referencia al nombre comercial de la marca, la cual nos habla de un animal que siempre ha estado ligado a la fábula tradicional española. En cualquier caso, el animal, el cuento y el entorno

en general tiene una relación directa con elementos naturales, por lo que las propiedades del producto quedarían resaltadas.

- **Colores corporativos:** Para intentar resaltar los colores apagados del logotipo y símbolo las letras de la marca y otro tipo de contenido en el envase se caracterizan por el color rojizo vivo que se adjunta. Del mismo modo se utilizará un tipo de letra atractiva y diferente.
- **Coherencia de branding:** De este modo toda la estrategia digital se regirá por esta serie de pautas descritas anteriormente, con lo que tratará de destacar estos elementos como protagonistas de la marca.

4.8 PRESUPUESTO DE MARKETING

Pese a que faltan muchos elementos por determinar y concretar, se puede establecer una previsión de las inversiones necesarias para llevar a cabo toda la estrategia de marketing (**ANEXO 19**). De este modo se establece un límite presupuestario de 26.100€ anuales.

4.9 DAFO DE LOS PUNTOS CLAVE DEL NEGOCIO

Para complementar el plan y concretando las fases de análisis, en el **ANEXO 20** se adjunta una nueva matriz DAFO de la marca.

5. PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES

5.1 ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN Y PROCESO PRODUCTIVO

La estrategia vendrá definida por la demanda que se produzca en el mercado, así como por la capacidad de producción que desde la organización se pueda llevar a cabo. Asimismo, la producción deberá regirse por una gestión de calidad máxima. La demanda del producto deberá cuantificarse estableciendo una estimación en base a los diferentes análisis previos llevados a cabo y en función de los resultados obtenidos en la prueba piloto a realizar en Granada. Para corregir posibles situaciones de insuficiencia en la capacidad productiva, se recurriría a la subcontratación como medio para atender de una manera flexible y eficaz las necesidades de producción.

Pese a que en la propuesta comercial ya se anticipó que se llevarían a cabo varios sabores y formatos, partimos de la base de que el producto se producirá con un alto nivel de estandarización, por lo que las fases del proceso productivo siempre resultarán coincidentes:

1. **Estimación demanda:** Durante el lanzamiento se deberá de planificar la posible demanda para establecer la producción más adecuada posible, de modo que se pueda garantizar stock en toda la cadena de suministros pero siempre teniendo en cuenta la caducidad del producto (entorno a 12 meses). A partir de aquí, las estimaciones siempre resultarán en base al histórico de

- producción existente y valorando las posibles desviaciones que pudieran ocurrir.
2. **Producción:** En esta segunda fase se lleva a cabo la elaboración del producto en todos y cada uno de los formatos (barril, lata y botella) y sabores (*classic*, *strawberry* y *raspberry*).
 3. **Almacenamiento:** Una vez producida, se almacenará en las instalaciones propias tratando de minimizar el período de esta fase y priorizar la salida del producto con una fecha de caducidad más próxima.
 4. **Pedido del cliente:** Con independencia del canal desde el que se recibe el pedido (online, horeca o alimentación) y sea cuál sea los sistemas por los cuales se procesen esas transmisiones, los pedidos se centralizarán para poder recibir la información de la forma más rápida, económica y sencilla posible.
 5. **Preparación del pedido:** El personal de almacén será el encargado de preparar estos pedidos en función de las rutas de transporte asignadas para la optimización logística y de costes.
 6. **Envío del producto:** Una vez procesados los pedidos, el producto será enviado por distintas agencias de transporte que se responsabilizarán del envío y recepción por parte del cliente (distribuidor en el canal horeca, distribuidor o cliente en el canal de alimentación y cliente final en el caso del canal online). Uno de los objetivos que desde la organización nos marcamos es poder garantizar la totalidad del proceso en el plazo máximo de un mes contabilizando también el plazo de envío a cualquier destino nacional.

5.2 ESTRATEGIA DE RECURSOS MATERIALES

- **Localización:** La empresa, tal y como se detalló previamente, se constituye y se ubica en la localidad de Albolote, a escasos kilómetros de la localidad de Granada (Polígono Industrial Juncaril, calle Lanjarón 15, 18220 Albolote) ([ANEXO 21](#))
- **Instalaciones:** Tal y como anticipábamos en el punto anterior, el núcleo de la organización se concentrará en la periferia de la localidad de Granada. Contará con la planta de producción y 300m² de almacén dividido en dos partes: una para la recepción y almacenamiento de materias primas, y otra para el almacenamiento de producto acabado y preparación de envíos.
- **Costes:** Este emplazamiento será considerablemente más económico que la opción de ubicarnos en la capital. El coste de alquiler ascenderá a 1.800€ mensuales más el coste de los suministros con una vigencia mínima de 18 meses.
- **Sinergias:** Tal y como apuntábamos en el MdN, el hecho de que todo se vaya a pilotar en Granada, ciudad joven y universitaria por excelencia, nos dará la oportunidad de tener un acercamiento a zonas contiguas a las facultades, acuerdos con grupos universitarios, etc.

- **Flexibilidad:** Se trata de una ubicación que permite conectar con facilidad con toda Andalucía, localizándose a escasos metros de la autovía. Por otro lado, las instalaciones serán adecuadas para poder realizar los cambios oportunos del proceso productivo.
- **Maquinaria y mobiliario:** Se trata de una cuestión fundamental, ya que representa uno de los costes más altos para los que se deberá hacer frente para llevar a cabo la actividad. Dada la incapacidad para hacer frente a estos costes con los recursos actuales y debido a que se persigue disponer de la mayor flexibilidad organizacional posible, se optará por el alquiler de toda la maquinaria, herramienta y todo tipo de utensilios necesarios para llevar a cabo la producción. Se realiza la estimación de aproximadamente 2.500€ mensuales como coste para hacer frente al alquiler de todos estos proveedores.
- **Equipos informáticos:** Al igual que sucede con la maquinaria necesaria para poner en marcha todo el proceso productivo, resultarán necesarios numerosos elementos informáticos que representan uno de los activos materiales más costosos a los que se debe hacer frente. Así pues, en el **ANEXO 22** se detallan los principales elementos a los que se deberá hacer frente. De esta forma, excepto los dispositivos móviles señalados cuyo coste se hará cargo el operador móvil con el que contratemos los servicios de móvil y fibra, el resto de elementos cuyo importe ascienden a 8.440€ iva incluido, serán a cargo de la organización.

5.3 PLAN LOGÍSTICO

El plan logístico de nuestra empresa es una de las herramientas más importantes e imprescindible, pues gracias a él aseguraremos una cadena de suministro eficiente con la consiguiente mejora de la productividad, rentabilidad y satisfacción dentro de nuestro segmento. Para ello, contamos con 3 factores:

1. **Aprovisionamiento:** se trata de gestionar el proceso de compra y la provisión de materias primas requeridas para el proceso de producción. En nuestro caso recurriremos a la compra de las materias primas a un proveedor nacional.
2. **Producción:** se basa en desarrollar los métodos planes y tareas para obtener un producto de acuerdo a unos niveles de calidad preestablecidos y en los plazos y cantidades fijadas. Como adelantábamos en el punto 2.2 del presente documento, la producción estará estrechamente ligada a la demanda de producto, y se recurrirá a subcontratas en caso necesario.
3. **Distribución física:** se refiere a las tareas de planificación, realización y control del flujo físico de los productos desde la fábrica hasta su lugar de consumo. En nuestro caso recurriremos al uso de distribuidoras para almacenar y distribuir el producto a los canales de Horeca y Food (alimentación), a excepción de la compra online, cuya distribución se realizará a través de la propia fábrica. La preparación, empaquetado y carga los

realizarán los operarios de almacén y todos los pedidos se realizarán de forma centralizada.

5.4 PLANIFICACIÓN TEMPORAL PARA EL INICIO DE ACTIVIDADES

La planificación temporal pasa por fijar los objetivos con límites horizontales que indiquen una previsión respecto al tiempo que se dedicará a cada fase:

- **Diseño del producto:** Se llevará cabo en un período aproximado de tres meses.
- **Puesta en marcha:** Las primeras producciones podrían realizarse en aproximadamente tres semanas.
- **Lanzamiento:** Para su distribución y llegada al consumidor sería necesaria, al menos, una semana más.
- **Prueba piloto:** A realizar en la provincia en Granada durante el plazo de dos meses para el análisis de resultados y viabilidad del proyecto.
- **Distribución nacional:** Se estima que, de salir todo según lo previsto, en otras dos semanas sería posible alcanzar distribución en todos los canales en el territorio nacional.

5.5 DISEÑO ORGANIZATIVO

5.5.1 ORGANIGRAMA

En primer lugar, para poder definir el diseño organizativo resultará necesario la elaboración del organigrama, el cual estará basado en un diseño funcional y con una estructura plana, por lo que se perseguirá siempre una comunicación fluida tanto en sentido ascendente como descendente.

Se identifica con facilidad dos claros niveles organizacionales compuestos por una dirección general, resultado de los dos socios fundadores, los cuales estarán enfocados uno en la parte de dirección del equipo y comercial, y el otro en la parte de operaciones y producción.

Existirá, a su vez, un departamento de marketing (dos personas), el departamento de administración y finanzas (tres personas) y el departamento logístico, el cual se compone de un técnico en logístico y otro de transporte. El departamento comercial estará compuesto por ocho personas, una de las cuales ocupará el cargo de director comercial. Por último, existirá un técnico responsable de operaciones y un responsable de almacén, los cuales, junto con su equipo, supervisarán toda la fase de producción desde la recepción de materias primas hasta la preparación de pedidos.

Ésta resultará la estructura básica de la organización para preparar su lanzamiento al mercado y la cual muy probablemente deberá ir cambiando con el tiempo adaptándose a las nuevas necesidades y tendencias que demande el mercado. (ANEXO 23)

5.5.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y DEFINICIÓN DE LAS FUNCIONES

Para completar la descripción ofrecida inicialmente por el organigrama, a continuación se describirán individualmente todos y cada uno de los puestos anteriormente mencionados:

- **Técnic@s de marketing:** Inicialmente se contará con dos técnic@s, los cuales programarán todo el lanzamiento y lo que ello supone (acciones promocionales, diseño de campañas, ofertas de lanzamiento, etc.). Para ello contarán con un presupuesto anual, en este caso se ha dotado de una provisión de 12.000€ para el lanzamiento y otros 8.000€ para dar cobertura al resto de presupuesto anual. Del mismo modo, serán los encargados de dar cobertura al diseño de *packaging* del producto, para el cual contarán con la ayuda de agencia especializada, la gestión de redes sociales y el soporte comercial.
- **Departamento de administración y finanzas:** Compuesto por tres personas y liderado por una de ellas, la cual ocupará la posición de responsable del departamento, y que será el encargado de velar por la salud financiera de la organización y de la gestión de recursos humanos, el control de costes, la gestión de tesorería y la gestión administrativa que ocasione toda la actividad comercial.
- **Departamento comercial:** El departamento de mayor envergadura junto con la parte de producción, con un total de ocho trabajador@s, siendo uno de ellos responsable comercial, el cual supervisará la gestión de su equipo y la negociación con los clientes más importantes (KAM). Se encargará de la venta y la transmisión de pedidos tanto de un canal como otro.
- **Departamento logístico:** Estará dividido en dos y compuesto por dos personas, una de las cuales será la encargada de velar por la logística en almacén, y la otra se encargará de coordinar el transporte junto con la agencia contratada para planificar y optimizar las rutas de transporte.
- **Departamento de almacén:** Compuesto por el/la responsable de almacén y ocho operari@s encargados de cargar y descargar el producto, preparar los pedidos y almacenar las materias primas y producto acabado.
- **Departamento de producción:** Dirigido por el/la responsable de operaciones con un total de ocho trabajador@s a su cargo, trabajarán en líneas de producción, envasado, etiquetado y empaquetado.

5.6 ESTRATEGIA DE RRHH

La función principal de los Recursos Humanos es optimizar el principal capital de la empresa: las personas. En nuestro caso, el responsable de administración y finanzas desempeñará un rol primordial en este sentido, pues se encargará de personalizar la relación con los trabajadores, apostará por la continuidad del aprendizaje de los mismos y será el nexo entre la empresa y los empleados.

No obstante, se recurrirá a la externalización para los servicios de selección del personal, dada la experiencia de las consultoras de RRHH para este tipo de misiones. Basaremos nuestra estrategia de RRHH en 10 puntos, a saber:

1. **Interiorizar los valores y estrategia de la empresa:** nuestro responsable de RRHH se encargará de adoptar las acciones necesarias para que los empleados entiendan e interioricen los objetivos, metas, expectativas y valores de la empresa.
2. **Conocer la plantilla:** para nuestra empresa es primordial conocer a la perfección las características, habilidades y necesidades profesionales y personales de nuestros empleados, con el fin de poder ofrecerles acciones enfocadas a mejorar personal y profesionalmente.
3. **Comunicar eficazmente:** se adoptarán los canales de comunicación adecuados para garantizar la correcta transmisión de valores y objetivos de la empresa. En este caso, la máxima del responsable de RRHH es generar sentido de pertenencia en los empleados y fortalecer la relación de éstos con la empresa.
4. **Servir al empleado:** el responsable de RRHH se asegurará de cubrir las necesidades personales y profesionales de los empleados y gestionará las peticiones de manera eficaz, valorando la factibilidad de las mismas.
5. **Gestionar en el entorno global:** se generarán soluciones específicas y coherentes para cada situación o problema que se presente, y se preverán posibles situaciones futuras y sus soluciones.
6. **Aprender constantemente:** uno de los pilares básicos de nuestra empresa será la formación continua de nuestros empleados, de lo cual se encargará el responsable de RRHH. Se ofrecerán grados formativos, conferencias, actividades, visitas guiadas, etc.
7. **Abrir espacio a otros puntos de vista:** la diversidad es muy importante para el aprendizaje, por lo que creemos conveniente realizar actividades conjuntas con todas las áreas (administración, ventas, almacén...) para intercambiar puntos de vista y aportar ideas.
8. **Ser coherentes:** el responsable de RRHH tiene que ser coherente con los problemas que ocurran dentro de la empresa y actuar en consecuencia.
9. **Actuar como conciliadores:** el responsable de RRHH debe resultar un elemento conciliador en los posibles conflictos que tengan lugar en el seno de la organización y tener la capacidad de resolverlos con autonomía.
10. **Orientar las políticas a resultados:** la empresa no sólo debe estar orientada a las personas, sino también a los resultados, por lo que se desarrollarán estrategias que midan la efectividad de las decisiones que se tomen, para así analizar de forma eficaz los avances o retrocesos que se producen.

6. PLAN FINANCIERO

6.1 ESTRATEGIA FINANCIERA

La estrategia financiera la definimos como el proceso por el cual se pretenderá obtener todos los recursos necesarios para que la empresa pueda desarrollar toda la actividad y comercialización planificada. Uno de los objetivos clave de la estrategia pasa por obtener una rentabilidad adecuada al tipo de mercado en el que se operará y haciendo frente a una importante inversión inicial en la que será necesario tanto del uso de recursos propios como de ajenos. A partir de ahí, la liquidez para hacer frente al día a día resulta vital para la puesta en marcha del proyecto, por lo que deberá regularse minuciosamente el período de cobro y pago.

La obtención y captación de recursos en el caso de "Que viene el Lobo" se producen de una forma equilibrada entre el capital que se aporta (42,73% de los recursos) y las deudas con terceros (54,70% de estos). (ANEXO 24) Ese alto porcentaje de proporción en deudas con terceros se produce principalmente por el crédito necesario de 32.000€ para financiar la puesta en marcha del proyecto. (ANEXO 25)

Así pues, para 2019, el año del lanzamiento, se destinarán 2.200€ en inmovilizado intangible, 11.440€ en inmovilizado material y 42.000€ en tesorería, lo que supondría en conjunto un total de 2.864,40€ en IVA.

Respecto a la política de financiación que se llevará a cabo, cabe destacar que la principal fuente de financiación se encargará de aportar los 32.000€ necesarios, con tipo de interés fijo del 5% y en un plazo de 10 años.

Por otro lado, la política de remuneración del capital que se llevará a cabo pasará por, en primer lugar, dotar la reserva legal con el 10% del resultado del ejercicio, a partir de aquí existirá la intención de dotar la mayor cantidad posible a otras reservas con el objetivo de reinvertir todos estos beneficios en la organización (más del 75% en todos los ejercicios) y el saldo restante será el destinado a repartir entre dividendos (1.702,06€ en 2019, 1.963,35€ en 2020 y 5.468,55€ en 2021). (ANEXO 26)

La planificación de ingresos durante los próximos años se ha realizado de forma progresiva creciendo un 30% en los próximos años y manteniendo las mismas ventas durante todo el ejercicio de 2019 pese a que entendemos que podría variar en los mismos en función de las campañas publicitarias y estacionalidad. (ANEXO 27)

La planificación de gastos por su parte también ha seguido la misma dinámica que la de ingresos, manteniendo el mismo valor medio en todos los meses del año. (ANEXO 28)

Por último, y en referencia al período medio de cobro y pago, se puede apreciar cómo se pretende aumentar el período de pago al máximo posible y disminuir el de cobro para tener una mejor salud financiera que permita hacer frente a posibles desviaciones o situaciones inesperadas. (ANEXO 29) De este modo, uno de los objetivos financieros clave para la organización, será alcanzar los plazos mencionados en los cuales aproximadamente se duplica el plazo de pago respecto con el de cobro, por lo que se estaría produciendo una situación ideal.

Plazos

Periodo Medio de Maduración	23,02	22,60	29,69
Plazo de Existencias	0,00	0,00	0,00
Plazo de Cobro	62,57	62,57	62,57
Plazo de Pago	151,39	124,34	121,92

6.2 ESCENARIOS DE MERCADO: PUNTO MUERTO, PLANIFICACIÓN DE VENTAS Y TESORERÍA

Desde el principio se han realizado todas las estimaciones tanto de ingresos como de gastos teniendo en cuenta un hipotético escenario previsible, es decir, con el que resulta más probable que se produzca según las estimaciones.

Para ello, se establece un punto muerto con el que se pretende obtener la cifra de ventas de equilibrio, es decir, el nivel de ventas en el que los costes e ingresos se igualan. Este cálculo nos indica el umbral de rentabilidad, es decir, a partir de donde la empresa obtendría beneficios o pérdidas. $\text{Costos fijos} / 1 - (\text{variables} / \text{ventas})$. Para el primer ejercicio el punto muerto se establecerá en 843.530€

De esta forma el saldo de tesorería en cada ejercicio quedaría de la siguiente forma:

2019	Pendiente	2020	Pendiente	2021	Pendiente
42.000,00		116.030,48		147.872,93	

Así pues, en un escenario de mercado previsible, los ingresos serían de 898.600€, 1.108.800€ y 1.360.000€ en 2019, 2020 y 2021, respectivamente. Por su parte, los gastos serían de 881.141,70€, 1.091.974,24€ y 1.310.115,76€.

Para un escenario pesimista se disminuirá un 5% los ingresos y aumentará un 5% los gastos, y para el escenario optimista, justamente lo contrario, es decir, aumentaremos un 5% los ingresos y disminuirémos un 5% los gastos por lo que quedaría de la siguiente forma:

Ejercicio	2019	2020	2021
Pesimista	-71.528,78€	-93.212,95€	-83.421,55€
Previsible	13.002,06€	13.292,35€	39.408,55€
Optimista	106.445,39	126.864,47€	183.390,03€

6.3 PLANIFICACIÓN DE TESORERÍA

La planificación de tesorería pasa por medir el flujo financiero de entradas y salidas y debido a la buena gestión del período medio de cobro y de pago, han provocado una situación en caja positiva.

De este modo siempre se asegurará de a ser posible no demorar los cobros y no anticipar los pagos:

Total cobros	974.232,40	153.863,60	1.421.475,28	190.066,80	1.750.413,06	233.126,67
Total pagos	858.201,92	70.143,24	1.273.602,35	109.350,49	1.536.745,73	157.177,29
FLUJO DE TESORERÍA OK	116.030,48		147.872,93		213.667,33	

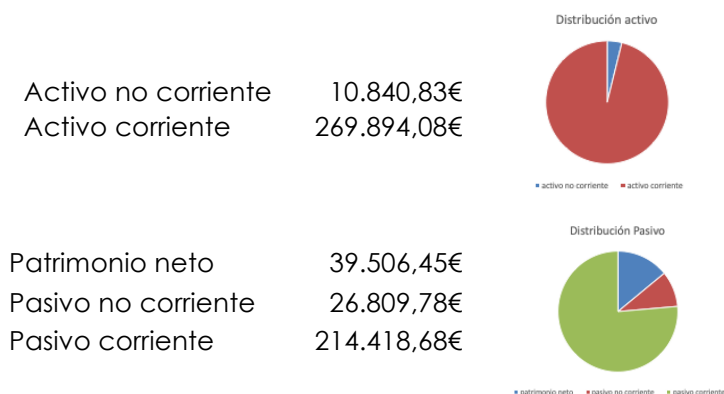
Plazo de Cobro	62,57	62,57	62,57
Plazo de Pago	151,39	124,34	121,92

6.4 BALANCE Y CUENTA DE RESULTADOS

Analizando el balance escenificado en el plan financiero, somos testigos de que casi todo el peso de la masa patrimonial del activo recae en el activo corriente.

Del mismo modo, en el caso de la distribución de las masas patrimoniales del pasivo, el pasivo corriente representa la gran mayoría de recursos, seguido del patrimonio neto y del pasivo no corriente.

Por otro lado, esta cuenta de resultados genera un fondo de maniobra positivo en todos los ejercicios e incluso excede de los valores razonables, por lo que podría resultar interesante utilizar este excedente en un destino más rentable.



6.5 POLÍTICA DE FINANCIACIÓN DEL CRECIMIENTO PREVISTO

En la previsiones tanto de ventas como de los respectivos ingresos que éstas generan, se contempla un crecimiento sostenible en el transcurso de los próximos años que, a su vez, generará una rentabilidad mayor para la organización.

En cualquier caso, en ninguno de los ejercicios se prevé un resultado negativo, por lo que en próximos años y ante situaciones necesarias de aportar nuevos recursos, se optaría por el autofinanciamiento como principal vía.

6.6 RATIOS DE GESTIÓN Y FINANCIEROS

En primer lugar, y en referencia a la liquidez de la organización, cabe destacar que la ratio de liquidez es positiva en todos sus ejercicios con unos valores muy

recomendables. Por su parte, el ratio de tesorería es del todo coincidente, ya que existirá una rotación muy elevada de los aprovisionamientos.

La ratio de disponibilidad confirma que la empresa no debería tener problemas para atender los pagos.

Por último, el fondo de maniobra indicará la posición a corto plazo al que la empresa deberá hacer frente tal y como comentábamos anteriormente.

	2019	2020	2021
Liquidez			
Liquidez	1,26	1,25	1,31
Tesorería	1,26	1,25	1,31
Disponibilidad	0,54	0,55	0,63
Fondo de Maniobra / Ventas	0,06	0,06	0,08
Fondo de Maniobra / Activo	0,20	0,20	0,24

Respecto a los ratios de endeudamiento, la calidad de la deuda nos indica proporcionalmente las deudas a largo plazo con respecto a las de corto plazo. En nuestro caso, al igual que sucede con el ratio de capacidad de devolución de deuda, pese a que los resultados son positivos, son significativamente mejorables a largo plazo.

	2019	2020	2021
Endeudamiento			
Endeudamiento	0,86	0,85	0,80
Calidad Deuda	0,11	0,08	0,06
Capacidad Devolución Deuda	0,07	0,06	0,12
Cobertura Gastos Financieros	11,67	12,91	40,06

Por su parte, el análisis de la gestión del activo mide la eficiencia en el uso de los activos de la empresa, estudiando su rendimiento.

	2019	2020	2021
Gestión del Activo			
Rotación Activo No Corriente	82,80	137,88	336,43
Rotación Activo Corriente	3,33	3,28	3,04

CONCLUSIONES

Tras la realización del trabajo y haber llevado a cabo un estudio de mercado (externo) y de la empresa (interno), las propuestas que hemos modelado para el lanzamiento y desarrollo en mercado podemos concluir que encuadran dentro la estrategia para que la marca "**Que viene el Lobo**" pueda cumplir los objetivos previstos.

En cualquier caso me considero muy satisfecho con el desarrollo del trabajo así como con la solidez que el proyecto ha conseguido plasmar, de este modo pese a que el plan financiero tuvo que ajustarse en varias ocasiones para la obtención de los resultados económicos necesarios para la viabilidad del proyecto.

De este modo para establecer las bases para una posible continuación del trabajo desatacaría la necesidad de revisar el plan financiero desde primera hora con el fin de establecer objetivos operacionales y de marketing alineados y que puedan ser tenidos en cuenta todos aquellos detalles relevantes para la configuración de una estrategia adecuada.

Del mismo modo, reconozco la necesidad de haber puesto más hincapié en el capítulo de puesta en marcha del proyecto con el objetivo de tratar de anticipar posibles desviaciones y/o dificultados que puedan surgir y por lo tanto proponer soluciones y acciones correctivas de una forma ágil y eficaz.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¹ **Expansión, (2018, Febrero)** <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana/tendencia>
- ² **Expansión, (2018, Julio)** <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana/evolucion>
- ³ **El Mundo, Javi Martínez (2017, Julio)** “España es el segundo país que más crece de la Eurozona”. <http://www.elmundo.es/economia/2016/08/12/57ad9dd546163f0c7b8b4623.html>
- ⁴ **El País, Antonio Maqueda** “El PIB crece un 0,9% y recupera lo perdido durante la crisis”. https://economia.elpais.com/economia/2017/07/28/actualidad/1501225578_410585.html
- ⁵ **Confederación Española de Organizaciones Empresariales (2018, Septiembre)** “Informe Trimestral de la economía española”. https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-543-informe-trimestral-de-la-economia-espanola-septiembre-2018.pdf
- ⁶ **Funcas, (2018, Septiembre)** “Previsiones económicas para España en 2018/2019”. <https://www.funcas.es/indicadores/indicadores.aspx?file=5>
- ⁶ **Instituto Nacional de Estadística, (2018, Septiembre)** “Contabilidad Anual Nacional en España” <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0918.pdf>
- ⁷ **Temáticas (2018, Agosto)** “IPC Bebidas Alcohólicas” <https://tematicas.org/indicadores-economicos/precios-y-costes/indice-de-precios-al-consumo/ipc-bebidas-alcoholicas.1/>
- ⁸ **El país, (2017, Marzo)** <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana/tendencia>
- ⁸ **Expansión, (2018, Julio)** <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana/evolucion>
- ⁹ **Cinco Minutos, Pedro Ordoñez J (2008, Julio)** “La única idea para innovar en Europa”. <http://www.elmundo.es/economia/2016/08/12/57ad9dd546163f0c7b8b4623.html>
- ¹⁰ **Artículo de opinión La Vanguardia** “Lanzamientos de nuevas ciders”. https://economia.elpais.com/economia/2017/07/28/actualidad/1501225578_410585.html
- ¹² **Confederación Española de Organizaciones Empresariales (2018, Diciembre)** “Informe Trimestral de la economía española”. https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-543-informe-trimestral-de-la-economia-espanola-septiembre-2018.pdf
- ¹³ **Asociación sidreros, (2015)** “Previsiones económicas para España”. <https://www.asidreros.es/indicadores.aspx>
- ¹⁴ **Instituto Nacional de Estadística, (2018, Septiembre)** “Contabilidad Anual Nacional en España” <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0918.pdf>
- ²⁰ **Ladrón de Manzanas, Heineken (2018)** <https://www.heineken.com/es/>
- ²¹ **Maeloc, Hijos de Rivera** <http://www.maelocway.com/es/home>
- ²² **The Good Cider**, <http://www.thegoodciderofsanseba>
- ²³ **El Periódico, Marga Torres (2016, Julio)** “España es el segundo país que más crece de la Eurozona”. <http://www.elmundo.es/economia/2016/08/12/57ad9dd546163f0c7b8b4623.html>

²⁴ **El País**, “El PIB crece un 0,9% y recupera lo perdido durante la crisis”.
https://economia.elpais.com/economia/2017/07/28/actualidad/1501225578_410585.html

²⁵ **Confederación Española de Organizaciones Empresariales (2018, Septiembre)** “ Informe Trimestral de la economía española” .
https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-543-informe-trimestral-de-la-economia-espanola-septiembre-2018.pdf