



Escola Tècnica Superior
d'Enginyeria Industrial de Barcelona

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

TRABAJO DE FINAL DE GRADO

BP: COKTAILS@HOME



AUTOR: Antonio Hostench

TUTOR: Joaquín Fernández

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	3
1.1 Valores.....	3
1.2 Misión.....	3
1.3 Visión	3
1.4 Objetivos	3
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	4
2.1 Entorno general.....	4
2.2 Sector	4
2.2.1 Entorno competitivo	4
2.2.2 Competencia	6
3. EL MERCADO Y EL CLIENTE.....	6
3.1 Estudio de mercado	6
3.2 Determinación del público objetivo.....	7
3.3 Estrategia de segmentación	7
3.4 Análisis DAFO	9
4. PROPUESTA DE VALOR	11
4.1 Identificación del problema	11
4.2 Oferta de producto	12
4.3 Cadena de valor.....	12
4.4 Factores clave de éxito.....	12
4.5 Estrategia de posicionamiento.....	13
4.6 The bussiness model canvas	14
5. PLAN DE MARKETING	14
5.1 Objetivos estratégicos de marketing	14
5.2 Marketing mix	15
5.2.1 Política de producto o servicio.....	15
5.2.2 Política de precios	15
5.2.3 Política de comercialización	16
5.2.4 Política de comunicación.....	17
5.2.5 Previsión y plan de ventas.....	18
6. PLAN DE OPERACIONES.....	22
6.1 Subcontratación estructural/permanente.....	22
6.2 Localización, infraestructura física y distribución	23

6.3 Recursos materiales necesarios: plan de inversiones	24
6.4 Inversiones y gastos para la puesta en marcha	25
6.5 Gastos operativos.....	25
6.6 Plan de puesta en marcha	25
7. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH	26
7.1 Estructura organizativa	26
7.2 Descripción de funciones	26
8. PLAN FINANCIERO	27
8.1 Necesidad financiera y estrategia de financiación.....	27
8.2 Cuenta de explotación	27
8.2.1 Presupuesto de tesorería	29
8.3 Balance provisional	30
8.4 Análisis y viabilidad financiera	30
9. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL NEGOCIO	32
10. CONCLUSIONES	32
11. BIBLIOGRAFÍA	34

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Cocktails@Home es un proyecto de negocio de elaboración y entrega a domicilio de cócteles. Mediante la suma de calidad, flexibilidad e innovación que ofrecerán tanto el producto como el servicio, se pretende encontrar a un cliente aficionado al mundo de la coctelería que ocasionalmente pueda requerir este producto a domicilio.

1.1 Valores

Los valores a seguir por la compañía estarán marcados por:

- Calidad y excelencia. Calidad en la totalidad del servicio, no solo en el producto que se ofrece sino en la presentación y el trato con el cliente. El objetivo es que esta calidad sea un distintivo de la marca.
- Orientación al cliente. Entender qué aporta valor al cliente y focalizar esfuerzos en ello. En la medida de lo posible, flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades/gustos del cliente.
- Pasión por el trabajo y todo lo que envuelve el proyecto.
- Trabajo en equipo.

1.2 Misión

Ofrecer cócteles de calidad a clientes aficionados al mundo de la coctelería con preferencia a consumir el producto en el hogar.

1.3 Visión

Ser referente en el mercado de coctelería a domicilio en Barcelona

1.4 Objetivos

El objetivo principal de la compañía durante el primer año será convertirse en referente en el mercado de cócteles a domicilio en Barcelona, posicionándose como una marca de calidad que ofrece un servicio flexible a un precio asequible. La compañía pretende ganarse una reputación entre su público y expandirla a través del 'boca a boca'.

A largo plazo, el objetivo se extiende a la expansión en cuanto a alcance. Una vez se haya cumplido el objetivo en Barcelona, se valorará la puesta en marcha del negocio en otras ciudades metropolitanas de España, por ejemplo, Madrid.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Entorno general

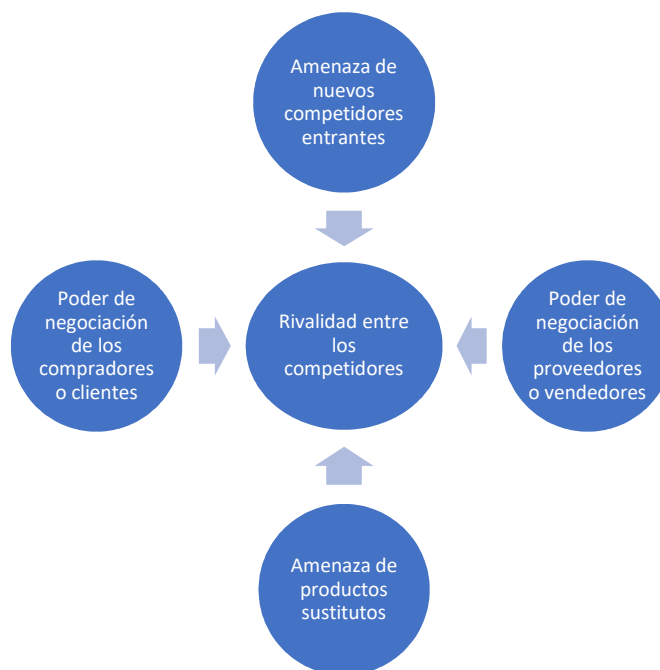
A nivel económico, parece que el conjunto de España empieza a recuperarse de la crisis que golpeó al país en 2008. Según las proyecciones estudiadas por la OCDE, se estima que la economía española en 2018 continúe creciendo a un ritmo del 2,8%.

A nivel comunitario, Cataluña se encuentra en un punto de incertidumbre política que supone un cierto riesgo para cualquier negocio. Esta inestabilidad política provocada por indecisión y falta de acuerdos entre políticos genera a su vez una incertidumbre económica entre la población que puede derivar a un consumo más conservador frenando así el crecimiento económico. Cataluña ha sido un motor importante para la recuperación económica del país con una tasa de crecimiento del 3% durante 2017. Sin embargo, debido principalmente a esta situación política, según BBVA Research, se prevé una desaceleración de hasta el 2,1% en este 2018.

2.2 Sector

2.2.1 Entorno competitivo

Análisis de la industria mediante el modelo de las "5 fuerzas Porter" para determinar el potencial del sector.



Amenaza de nuevos competidores entrantes

En este sector no se requieren grandes inversiones de capital para iniciar la actividad. Además, por lo general, no es necesario un conocimiento excesivamente especializado. Las economías de escala tampoco tienen pie en este mercado dado que la demanda no suele ser de grandes dimensiones. Teniendo en cuenta los

puntos mencionados, se puede decir que el sector no se caracteriza por tener altas barreras de entrada. De este modo, se considerará de nivel alto la amenaza que suponen los potenciales competidores entrantes en la industria.

Amenaza de productos sustitutos

La maquinaria y tecnología con las que opera el sector no son difíciles de copiar. El nivel de percepción del cliente a la hora de diferenciar entre una marca u otra se considera medio-bajo.

A su vez existen múltiples proveedores. Dado que el mercado ofrece un amplio abanico de productos, el consumidor tendrá facilidad para sustituir su compra a un coste bajo.

Teniendo todo lo mencionado en cuenta, la amenaza de productos sustitutos se considera alta.

Poder de negociación de los clientes

A pesar de que el grado de dependencia del producto para los consumidores es bajo, dada la gran oferta del mercado (que facilita la sustitución a un coste bajo o nulo) y el volumen de compras relativamente pequeño del consumidor, el poder de negociación de los clientes es bajo.

Poder de negociación de los proveedores

Teniendo en cuenta que existen múltiples proveedores y que las empresas los pueden cambiar con facilidad por otros que ofrezcan mejores condiciones, el grado de dependencia es bajo y por lo tanto el poder de negociación de estos también lo es.

Rivalidad entre los competidores

Siendo un sector en constante crecimiento, la competencia es bastante considerable. El conjunto de amenazas por nuevos competidores y productos sustitutivos junto al bajo poder de negociación de clientes y proveedores nos llevan a considerar una rivalidad entre los competidores de nivel medio-alto.

Análisis 5 fuerzas de Porter:

Fuerzas de Porter	Valoración
Amenaza de nuevos competidores	Alta
Amenaza de productos sustitutos	Alta
Poder de negociación de los clientes	Bajo
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Rivalidad entre los competidores	Medio-Alto

Ante una industria con una rivalidad entre los competidores mediana/alta y una alta amenaza de nuevos competidores, se deberá desarrollar una ventaja competitiva que dificulte la entrada de estos y mejore así la rentabilidad potencial de la industria. Teniendo en cuenta también la alta amenaza que suponen los productos sustitutos, será

mejor basar esta ventaja en una estrategia de diferenciación del propio producto. Optar por una estrategia centrada en costes derivaría a una situación insostenible a largo plazo.

2.2.2 Competencia

Actualmente el mercado de los cócteles se ofrece mediante múltiples vías. La más común es la venta en bares y coctelerías. En ellos los clientes pueden encontrar una amplia variedad del propio producto que, en ocasiones, no podrán encontrar en ningún otro lado (como por ejemplo en el caso de cócteles de autor). Este servicio cuenta con la ventaja de ofrecer un producto fresco de calidad que estará normalmente acompañado de un determinado ambiente o entretenimiento (por ejemplo, música en directo) aportando valor a la experiencia. Esta alternativa ofrece cócteles a precios bastante variados (entre 10-20 euros/coctel en función del local) aunque siempre dentro de un rango elevado. Por otro lado, el consumidor debe desplazarse hasta el local para consumir el producto. Teniendo en cuenta que las bebidas suelen ser alcohólicas, el transporte también puede significar un inconveniente. Por lo tanto, se considera que la flexibilidad que ofrece el servicio es más bien baja.

Otra opción que tiene el consumidor son los productos industriales (cócteles preparados o semi-preparados). Esta forma de consumo supone poco esfuerzo para el consumidor y, sobre todo, es mucho más asequible económicamente. Al mismo tiempo se debe reconocer que la calidad suele ser más baja que el resto de opciones y el consumo no va acompañado de una experiencia destacable.

También existe la posibilidad de contratar servicios profesionales de coctelería. Estos proporcionan al cliente un producto de alta calidad además de una experiencia entretenida y cuanto menos distintiva. Del mismo modo, esta opción es la menos asequible económicamente, suele requerir de una planificación previa (poca flexibilidad) y está limitada al tiempo que se contrata el servicio.

Por último, se dispone de la opción 'Do It Yourself' ('Házlo tú mismo'). En este grupo se consideran como potenciales amenazas aquellas empresas que venden los componentes esenciales para la elaboración de cócteles (p.e. Marca Absolut) facilitando al consumidor la elaboración de cócteles por su propia cuenta (p.e. envío de recetas, invitaciones a eventos que promueven el DIY...). En cuanto a coste, esta sería la opción más barata. No obstante, se debe reconocer que en la mayoría de los casos supone un gran esfuerzo para el consumidor y a efectos prácticos es poco cómodo.

3. EL MERCADO Y EL CLIENTE

3.1 Estudio de mercado

La compañía competirá en el sector coctelero. Sin embargo, para poder conocer la situación de este mercado, se deben contemplar otros dos que están íntimamente relacionados: la hostelería y las bebidas espirituosas.

El sector de la hostelería en España se ha disparado un 5,7% en valor y un 3,5% en volumen en 2017. A pesar de ello, el informe anual de Nielsen del que se desprenden los datos subraya la buena evolución del consumo diurno en locales frente al descenso sufrido en las franjas nocturnas. Prueba de ello es la evolución durante la última década del número de bares de copas y discotecas, que se ha reducido en casi un 30%. En cuanto al servicio a domicilio, la llegada de nuevas aplicaciones y plataformas online ha provocado que el sector del reparto en restauración comercial en España haya crecido, según datos de NPD Group, un 9% en 2017. Jaume Hugas, profesor de innovación en ESADE, explica que “la llegada de las nuevas plataformas responde a hábitos del consumidor que, ante los nuevos modelos laborales en las grandes ciudades, tiene menos tiempo libre para cocinar”.

Respecto al sector de las bebidas espirituosas, el último informe detallado que se tiene es el realizado por la FEBE en 2017. El estudio demuestra un aumento en el consumo de estas bebidas de hasta un 4% en 2016. Este crecimiento también lo han notado las marcas españolas que a mediados de 2017 representaban ya un 50% del total. Esta mejora se mantuvo en el primer semestre de 2017, reflejando un incremento del 2,7% en volumen y del 3,7% en valor.

El sector de la coctelería tiene mucho que ver en el crecimiento mencionado de las bebidas espirituosas. Y es que esta tendencia aporta en torno al 10-20% del total del auge de este consumo. Hasta hace poco, el mercado español no conocía la llamada ‘cultura del coctel’ pero ya se puede afirmar que se está consolidando ganando sobre todo mucha presencia en el sector hostelero. Parece que cada vez más consumidores empiezan a valorar la calidad por encima de la cantidad.

3.2 Determinación del público objetivo

El público objetivo al que se pretende seducir se caracterizará por lo siguiente en cuanto a:

- Hábitos sociales: Organizan eventos sociales en casa (pueden ser cenas con amigos, reuniones familiares o fiestas de cualquier tipo).
- Hábitos de consumo: Acostumbran a tomar cócteles o sustitutivos durante el evento.
- Características demográficas: Mayores de 18 años (edad legal mínima para el consumo de bebidas alcohólicas) y con un poder adquisitivo alto.

3.3 Estrategia de segmentación

El proyecto persigue el objetivo de ser referente en el mercado de Barcelona para posteriormente expandirse a otras ciudades europeas. Para comenzar y con la intención de minimizar riesgos sobre la inversión inicial, el proyecto propone reducir la dimensión del target y dirigirse únicamente a una parte de los potenciales consumidores que ofrece Barcelona. De este modo, se conocerá mejor el target, se

sabrà mejor que es lo que quiere y el servicio se ajustará más a sus requisitos. Además, esto permitirá tener un margen de error mayor durante el comienzo de la actividad ya que la inversión requerida será sustancialmente menor.

Se es consciente de que el producto y servicio que se ofrece no está al alcance de cualquiera. La experiencia supone un gasto relativamente elevado que será mejor recibido por la población de poder adquisitivo más elevado. Por ello, viendo los datos de la renta familiar por distritos en Barcelona, parece lógico que para que este tipo de negocio pueda funcionar en Barcelona primero debería hacerlo en el barrio de más poder adquisitivo (con una diferencia considerable): Sarrià-Sant Gervasi.



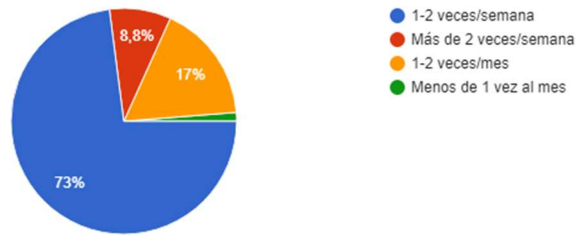
Imagen 1. Evolución de la renta familiar por distritos en Barcelona

Por todo lo mencionado, se ha decidido que COCKTAILS@Home operará en un comienzo en este distrito para posiblemente expandirse luego a otras zonas. Esta estrategia supone adquirir un conocimiento del mercado, cliente y producto durante los primeros años del proyecto que resultará muy útil para futuras expansiones del negocio y una ventaja competitiva frente a potenciales competidores.

Además de cerciorar que este público parte con las características razonables para consumir el producto ofrecido, para poder tener ciertas garantías de un posible interés por el servicio, se ha decidido hacer una encuesta para cuantificar aproximadamente la dimensión del mercado. La encuesta ha sido simple y directa y se puede decir que los resultados sí reflejan este interés que se prevé. Está hecha a un público muy diverso pero todos ellos residentes en el barrio de Sarrià. Se ha realizado a 159 personas. Se puede observar como la mayoría de los encuestados suele participar en reuniones sociales al menos una vez a la semana.

¿Con qué frecuencia te reúnes con amigos para comer/cenar/tomar algo?

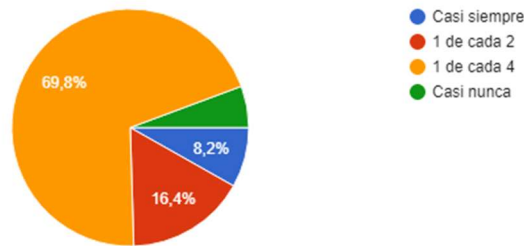
159 respostes



La encuesta también muestra como estas reuniones se suelen dar en casa de alguien bastante a menudo (por lo general 1 de cada 4 veces).

Cuántas de estas reuniones son en casa de alguien?

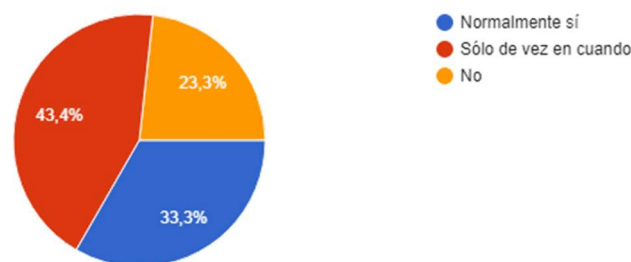
159 respostes



Por último, y probablemente lo más importante habiendo cumplido con los hábitos sociales y demográficos definidos como objetivos, se ha comprobado que sí existe un interés bastante elevado por el consumo de cócteles.

En estas ocasiones, ¿te apetece tomarte un cóctel?

159 respostes



Por lo tanto, viendo los resultados de la encuesta, se puede concluir que el público entre 18 y 59 años, tanto de hombres como de mujeres, con o sin pareja y residentes en el barrio de Sarrià Sant Gervasi será nuestro target para la actividad del negocio.

3.4 Análisis DAFO

Desde una perspectiva general, los aspectos más importantes a tener en cuenta tanto interna como externamente en la toma de decisiones estratégicas son los siguientes:

Fortalezas:

- **Negocio innovador.** No existen otras compañías con esta modalidad de negocio dentro del sector coctelero. De este modo, no contamos con competidores ya presentes en el mismo mercado con la experiencia y la reputación construida que eso conlleva. De cara a futuros competidores, esta ventaja dará a la marca un margen de tiempo para crear fidelización entre sus consumidores y conocer mejor el conjunto del mercado
- **Calidad del producto.** La calidad del producto será un factor distintivo de la marca que pretenderá crear esa fidelización del cliente y diferenciarse de competidores.
- **Flexibilidad en el servicio.** Se pretende seguir un modelo de negocio basado en la cercanía y confianza con el cliente. Para ello, otro eje diferenciador será la flexibilidad y adaptación a peticiones concretas que pueda requerir el cliente.

Debilidades:

- **Área geográfica limitada.** La zona de comercio delimitada por el target escogido es relativamente pequeña y ofrece oportunidades de crecimiento más bien limitadas.
- **Cócteles poco innovadores.** Si lo comparamos con las cartas que encontramos en bares y coctelerías, la oferta de la compañía será relativamente limitada y poco innovadora (no se cuenta con cócteles de autor). Aunque la variedad de cócteles es clásica y bien conocida por los consumidores (se ha diseñado en función de los gustos del target), la falta de innovación en las bebidas podría aburrir al cliente y reducir potenciales oportunidades.
- **'User experience'.** Pese a que el producto ya ofrece una cierta experiencia al consumidor (comodidad en la compra, packaging atractivo y bien presentado, entrega flexible...), si lo comparamos con otros servicios profesionales donde la elaboración y consumo pueden ir acompañados de un pequeño espectáculo, la experiencia global que comporta la compra del producto no es destacable.

Oportunidades:

- **Nuevos mercados geográficos.** Posibilidad de expansión a otras ciudades metropolitanas con características similares a Barcelona (p.e. Madrid).
- **Diversificación del producto.** Posibilidad de crecer mediante la diversificación del producto siempre manteniéndose dentro del sector del coctel. Por ejemplo, se podría alquilar máquinas de bebidas alcohólicas granizadas a un precio asequible o adornar de forma especial (para cumpleaños o fiestas de temática) los cócteles a la hora de servirlos.

- **Crecimiento cultura coctel.** Un crecimiento sólido de la cultura del coctel de manera que no solo aumente el número de consumidores sino también las ocasiones de consumo (p.e. durante el aperitivo, comida...).
- **Preferencia de consumo en casa.** Tendencia a realizar hábitos sociales en el hogar, continuación de la línea observada los últimos años.
- **Crecimiento de la entrega a domicilio/compra online.** Consolidación y expansión del hábito de compra online y del consumo por servicio de entrega a domicilio como también muestra la tendencia observada los últimos años.
- **Crecimiento del proyecto vía franquicia.** Posibilidad de crecer mediante un sistema de franquicias consiguiéndose expandir con mayor rapidez ganando en impacto y reputación.

Amenazas

- **Cultura del coctel contemporánea.** Que la cultura del coctel no se consolide y acabe por ser una moda pasajera, reduciendo el potencial del mercado y dejando al negocio en una posición obsoleta.
- **Sobrevaloración del mercado.** Que el mercado acabe siendo más pequeño de lo estimado.
- **Producto muy estacional.** Que el producto se vea afectado por una estacionalidad mayor a la esperada, resultando en una actividad insostenible durante todo el año.
- **Pocas barreras de entrada.** Dadas las dimensiones del proyecto, la inversión inicial que requiere es baja y los productos que se ofrecen son fácilmente replicables. Se considera pues unas barreras de entrada mínimas que suponen un riesgo elevado de entrada de competidores.

4. PROPUESTA DE VALOR

4.1 Identificación del problema

COCKTAILS@Home se dirige a un segmento de consumidores caracterizado por realizar encuentros sociales en casa y por tener hábitos de consumo orientados a la cultura del coctel.

¿Cuál es su problema? El sector de la coctelería actualmente ofrece una amplia oferta en cuanto a variedad de cócteles. Sin embargo, la oferta actual obliga al consumidor a:

- a) Salir fuera de casa para consumir un cóctel (ej. Ir a un bar)
- b) Contratar un servicio profesional a domicilio (ej. Un profesional acude a domicilio con los utensilios necesarios para hacer un *Gin Tonic*, hace una demostración a los clientes y prepara cócteles)

- c) *Do It Yourself (DIY)*. El cliente compra los productos y, de ser necesario, los utensilios para hacerlo en casa.
- d) Comprar un cóctel ya preparado (producto industrial, no es fresco)

La ventaja que ofrece la primera opción es que el cliente tiene acceso a un producto de calidad, pero, a su vez, se ve obligado a salir de casa (es decir, en caso de organizar una celebración o evento en casa no se podría optar a esta opción) y además es cara. En cuanto al servicio profesional a domicilio, se debe considerar que el producto final es de calidad y existe el factor entretenimiento que añade valor a la experiencia. Sin embargo, estos servicios suelen representar un mayor coste económico (difícilmente justificable si no se trata de eventos con grupos grandes de gente) y están limitados por la duración del servicio (según lo que se contrate). Respecto la opción del DIY, la parte positiva es que no existe la obligación de salir de casa y el producto es 'fresco'; como aspecto negativo, el proceso de elaboración requiere tiempo, trabajo y conocimiento para el consumidor, que probablemente busque una opción más sencilla. Finalmente, comprar un producto industrial ya preparado se considera una opción económicamente muy asequible y requiere poco trabajo. No obstante, la calidad de estos productos es relativamente baja.

4.2 Oferta de producto

COCKTAILS@Home propone un concepto que permite al cliente obtener un producto de calidad (cóctel preparado con productos frescos), donde y cuando el cliente lo desee (no está obligado a salir de casa para obtener el producto) y sin realizar ningún esfuerzo (entregamos un producto final, listo para servir). Por lo tanto, ofrecemos al cliente **calidad** y **comodidad** a un precio asequible.

4.3 Cadena de valor

En este caso, teniendo en cuenta que el negocio es de una dimensión bastante limitada, la cadena de valor está bastante integrada verticalmente. Tanto la producción como la distribución, que son factores clave en la creación de valor, son propias.

4.4 Factores clave de éxito

Los factores clave para el éxito de *Cocktails@Home* son:

- **Producto de calidad.** El hecho de que el cóctel sea de buena calidad es un aspecto esencial para el cliente y uno de los puntos que diferenciará a la compañía de la competencia. Para conseguirlo, se comprará materia prima fresca para la elaboración de los cócteles (en vez de utilizar concentrados de fruta, por ejemplo).
- **Flexibilidad.** Oferta de un servicio a disposición del cliente. Se le servirá el pedido en la cantidad, hora y localidad deseadas.

- **Comodidad del servicio.** El cliente busca facilidad en nuestro servicio evitando tener que ensuciar la cocina para hacer cócteles, ir a comprar los ingredientes, buscar recetas...
- **Estética producto.** Parte de la experiencia que *Cocktails@Home* quiere incluir la imagen del producto. Mediante un *packaging* apropiado se pretende reflejar calidad en el producto y estar preparado para ser presentado (es decir, que sea suficientemente estético como para que el cliente lo pueda presentar en la mesa de invitados).

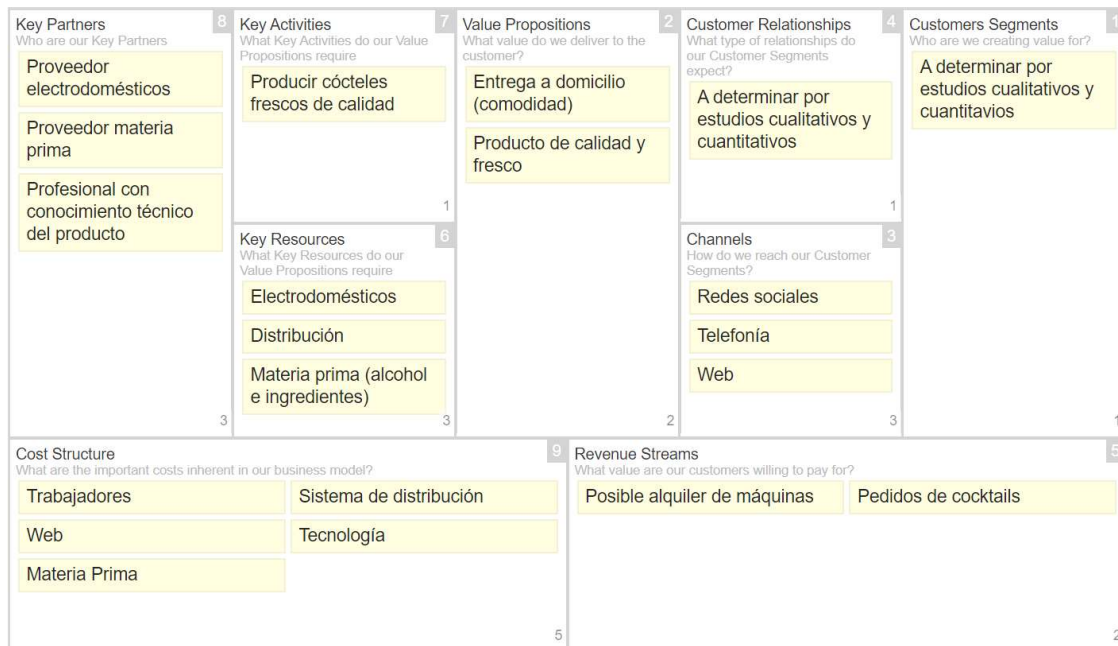
4.5 Estrategia de posicionamiento

COCKTAILS@Home se posiciona como un servicio flexible que ofrece un producto de alta calidad al consumidor. Para conseguirlo, se basará en utilizar materia prima también de calidad para producir cócteles frescos procurándose en todo momento adaptarse, en la medida de lo posible, a la demanda del consumidor (respetar el horario, cantidad, localización...). De este modo, la producción y la distribución serán etapas de la cadena de valor claves para el negocio.



Imagen 2. Posicionamiento de la empresa en cuanto a calidad-flexibilidad

4.6 The bussiness model canvas



La **Value Proposition** del proyecto es la entrega a domicilio de cócteles frescos y de calidad, siendo así la **Key Activity** la producción de los mismos. Para llevarlo a cabo, los **Key Resources** necesarios serán la materia prima, la red de distribución y los electrodomésticos para la producción del producto. En cuanto a los **Key Partners**, será prioridad conseguir un profesional con conocimiento técnico del producto que nos permita crear un producto estético (bien presentado al cliente) y sobre todo de calidad. También es importante establecer un proveedor de materia prima que proporcione calidad a buen precio y uno de electrodomésticos que nos dé acceso a la tecnología necesaria para llevar a cabo la producción de manera eficiente y sin costes excesivamente altos. Los **Channels** principales del proyecto son la web propia (venta online y las redes sociales (para comunicarse con los clientes). Finalmente, el **Cost Structure** del proyecto lo formarán el coste de la web (creación y mantenimiento), el coste de la materia prima, la tecnología y los trabajadores (coste de producción) y el coste de la red de distribución. Por último, los **Revenue Streams** lo conformarán los pedidos de cócteles y potencialmente el alquiler de algunas máquinas (ej. Máquina de cóctel granizado).

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Objetivos estratégicos de marketing

La política de marketing se basará en el desarrollo de una estrategia que permita crecer a medio-largo plazo, convirtiéndose en la marca de referencia en Barcelona (dentro del mercado de cócteles a domicilio) y siendo nuestro eje de diferenciación la calidad en el producto y flexibilidad en el servicio. Esta diferenciación pretende, a

través del valor generado sobre el consumidor, lograr el objetivo principal desde el punto de vista de marketing de fidelización del cliente.

A nivel económico, el objetivo que se persigue es llegar al 15% del mercado y generar beneficios durante el tercer año de operación.

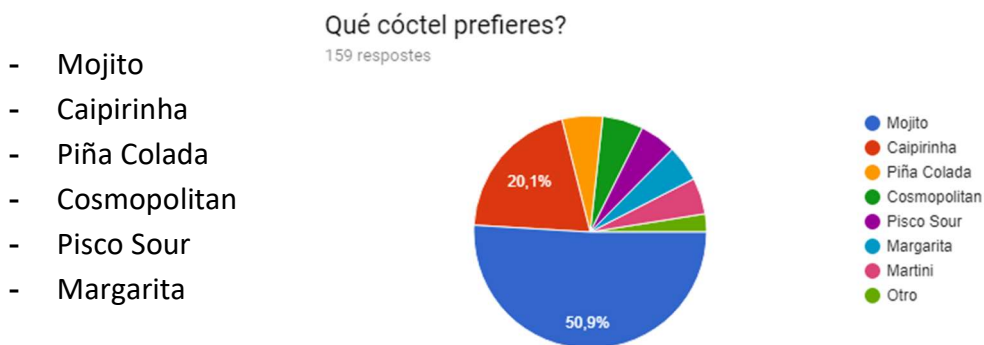
5.2 Marketing mix

5.2.1 Política de producto o servicio

Uno de los factores clave para *COCKTAILS@Home* es la oferta de un producto de alta calidad. Es por ello que será esencial escoger adecuadamente los componentes del producto de modo que estos generen al cliente una percepción que posicione a la compañía en un punto de 'high-standards' respecto a sus competidores. Por lo tanto, deberemos centrarnos en la obtención de materia prima fresca y de calidad. Además, será esencial contar con un embalaje que transmita los valores de *COCKTAILS@Home*

La flexibilidad del servicio es otro factor clave para el éxito de la compañía. Se deberá estar preparado de modo que los clientes puedan hacer pedidos como si se tratara de comida a domicilio (sin tener que pedirlo con mucha antelación).

En cuanto a la oferta del producto, para comenzar, se ha decidido evaluar mediante la encuesta cuáles son los cócteles que más apetecen para que no se escapen de nuestro catálogo y para poder predecir en cierta medida demanda. La encuesta ha mostrado que *COCKTAILS@Home* debería incluir en su oferta las siguientes opciones:



Se puede observar como de éstas, el Mojito y la Caipirinha son los más solicitados. Las otras cuatro opciones apenas alcanzan un 5% del total pero ya son suficiente para incluirlas en la oferta.

5.2.2 Política de precios

Teniendo en cuenta que no existen modelos de negocio similares en el mercado, el precio se establecerá en función de los costes de producción y de la actual disponibilidad que existe en el mercado. Hay que recordar, sin embargo, que

COCKTAILS@Home no se basa en una estrategia de costes, sino de diferenciación. En consecuencia, el objetivo a la hora de establecer precios no será el de ofrecer el precio más bajo del mercado pero tampoco el más alto.

El precio se situará entre la oferta de los bares y servicios profesionales (los más caros del mercado) y la oferta de producto industrial (el más barato del mercado). Los bares en Barcelona suelen cobrar alrededor de 30 €/L y , según la zona, incluso más. Los servicios profesionales que ofrecen este producto lo hacen aún más caro. Los precios de este servicio oscilan según el tipo de fiesta y el tipo de oferta que el cliente necesite, se estima que el coste ronda los 45 €/litro. La opción de productos industriales en cambio es mucho más baja y depende más del tipo de cocktail que se quiera. El precio para este caso oscila entre los 7-15 €/L.

Teniendo en cuenta este rango de precios en el mercado, se considera que un precio de 25 € es apropiado y puede ofrecer una buena respuesta por parte del consumidor. Como es normal en este negocio, por facilidad y comodidad tanto para el cliente como para el negocio, todos los productos tendrán el mismo precio (aunque sea más caro elaborar algunos que otros).

En cuanto a ofertas, se analizará la posibilidad de descuentos en casos de pedidos de alto volumen. También se realizarán ofertas de este tipo como método de promoción y atracción para que los potenciales clientes prueben el producto y se fidelicen. También puede servir para incentivar el consumo durante los días de la semana con poco volumen de demanda.

Así pues, los precios establecidos son los siguientes:

Producto (1L)	PVP (€)
Caipiriña	25,00 €
Cosmopolitan	25,00 €
Margarita	25,00 €
Mojito	25,00 €
Piña Colada	25,00 €
Pisco Sour	25,00 €

Tabla 1. Tabla de precios de la oferta

5.2.3 Política de comercialización

COCKTAILS@Home se centrará esencialmente en el canal online (no contaremos con un canal físico/directo). Contar con un canal online supondrá una reducción de costes considerable y facilitará la operativa para emprender el proyecto. De este modo, se

desarrollará una web (medio a través del cual se recogerán la mayoría de pedidos) que deberá ser de fácil usabilidad y buena estética (de acuerdo con el diseño del embalaje y los valores de *COCKTAILS@Home*). No obstante, también se dará la opción de hacer pedidos vía llamada telefónica que serán atendidos por el profesional coctelero.

Respecto a la distribución, la llevará a cabo la propia compañía teniendo en cuenta que es esencial que el servicio se adapte a las demandas del consumidor con el fin de ofrecer la mayor flexibilidad posible. El área geográfica es relativamente pequeña por lo que resultará asequible ser autosuficientes en este aspecto. De este modo, se podrá garantizar que los pedidos se reparten a tiempo y el producto se presenta en buenas condiciones (esencial para poder transmitir una imagen de calidad).

COCKTAILS@Home operará con botellas de 250 mL y de 1 L. De este modo no se limita al cliente a hacer pedidos mínimos ofreciendo la posibilidad de probar múltiples cócteles sin la necesidad de pedir 1L cuando solo uno de los consumidores quiera un determinado tipo de bebida. Esta medida refuerza la cualidad de flexibilidad que pretende hacer suya la compañía.

La estética del producto se considera un factor diferencial por lo que a este packaging se pretende incluir una presentación individual de los cócteles. Aprovechando el *know how* de una agencia creativa se pretende añadir una serie de elementos/decorado que potencie la experiencia del consumidor y le anime a repetir en futuras ocasiones.

5.2.4 Política de comunicación

En relación a la política de comunicación, será importante dirigirse al target de clientes establecido previamente y centrarse en que la marca *COCKTAILS@Home* proyecte una imagen de calidad.

Partiendo de la idea de que *COCKTAILS@Home* será una empresa inicialmente con poco volumen, se concentrarán esfuerzos en promover el 'boca a boca'. Para ello será necesario mantener un alto nivel de calidad en el producto y una buena flexibilidad del servicio y se utilizará un sistema de *brand ambassadors* que promueva el consumo de los productos de *COCKTAILS@Home* en eventos con un público considerable (ej. ofrecer un 10% de la facturación si se consigue que se consuma el producto en una fiesta que ofrezca un amigo en su casa). Sin embargo, no podemos basar nuestro plan de comunicación únicamente en el 'boca a boca' desde el principio por lo que realizaremos otros esfuerzos de comunicación en medios online. Por ejemplo, el uso de publicidad en Facebook o Instagram mediante *bloggers*.

Teniendo en cuenta que es un pequeño negocio, el presupuesto de marketing no será exageradamente elevado. Tanto Facebook como Instagram son medios de comunicación muy asequibles y precisos ya que con pocos esfuerzos es posible

dirigirte a un público muy concreto (target definido anteriormente, en nuestro caso) y conseguir así una alta visibilidad.

De este modo, se pretende dirigir la campaña de publicidad a través de las redes sociales. En Facebook se publicarán anuncios directamente de la compañía mientras que en Instagram se llegará al target mediante *influencers*. El precio por publicidad en Facebook varía en función de los objetivos y las condiciones deseadas por el anunciante. Tras estudiar las distintas opciones y visto el reducido potencial de consumidores se estima un gasto de 5 € diarios en esta plataforma. En cuanto a los *influencers*, con tal de minimizar costes, se buscará un perfil con presencia limitada al sector de consumidores deseado. Serán *bloggers* que rondarán los 10.000 followers. Estos anunciantes suelen cobrar entre 60-80 € por publicación.

Finalmente, se contemplará la posibilidad de realizar ofertas en el precio con el fin de incentivar a clientes potenciales a que prueben el producto y experimenten el servicio que *COCKTAILS@Home* ofrece.

Teniendo en cuenta que se utilizará el servicio de publicidad de Facebook durante todo el año y que se contratará a un influencer una vez a la semana se calcula un coste total aproximado por Plan de Marketing de 5.000 € anuales.

5.2.5 Previsión y plan de ventas

La previsión de ventas para los 3 primeros años se ha estimado en base a estudios cuantitativos y a la probabilidad de que la población realice eventos sociales con mayor o menor frecuencia.

Para empezar, se realizó un estudio de mercado en Barcelona a partir del cual se determinó un target muy específico: población residente en el distrito de Sarrià-Sant Gervasi que cumpliera las características de interés y hábitos deseadas. Una vez determinado el target, mediante una encuesta se estima el porcentaje de población que este target supone y se extrapola a la población total. Como se puede ver en el estudio más detallado mostrado a continuación, se obtiene un mercado potencial formado por 30.640 consumidores. No obstante, hay que tener en cuenta la estructura del hogar ya que ésta afectará al número de ocasiones potenciales de consumo. Por ejemplo, una pareja que vive conjuntamente no supondrá 2 ocasiones de consumo sino 1, asumiendo que realizan su vida social en casa mayoritariamente como pareja. Por lo tanto, teniendo en cuenta las diferentes estructuras de los hogares (parejas, solteros y parejas con hijos adultos), se calculó que el total de clientes potenciales es de 27.972.

PREVISIÓN VENTAS

Público objetivo Sarrià Sant Gervasi

Edad	Población (SSG)	Vallvidrera-Ti	TOTAL SSG-V&T
20-24 años	8.440	227	8.213
25-29 años	8.442	223	8.219
30-34 años	8.625	245	8.380
35-39 años	9.819	337	9.482
40-44 años	11.302	419	10.883
45-49 años	10.943	412	10.531
TOTAL	57.571	1.866	55.708

37,20% de la población de ssg

TOTAL POBLACIÓN S 149.734
TOTAL POBLACIÓN B 1.625.137

Estructura llars SSG	% sobre el total
Solteros y adultos	15765 33,23%
Viven en pareja	11495 24,23%
Padres con hijos adu	20184 42,54%
TOTAL LLARS SSG-V&T	47444

*Por poca exactitud en los datos se hace una aproximación para el número de hogares con al menos un mayor de edad

Hogares con 1 consumidor	Consumidores
27260	57,46%
Hogares con 2consumidores	20184
TOTAL CONSUMIDORS	47444

¿Qué cóctel prefieres?



Cóctel	100% potencial/mes	Litros
Mojito	55,03%	7696 L
Caipirinha	21,73%	3039 L
Piña Colada	6,16%	862 L
Cosmopolitan	6,16%	862 L
Pisco Sour	5,41%	756 L
Margarita	5,41%	756 L

Si se extrapola el estudio de la encuesta a esta población target tendremos una población target de 36.210,20 Encuesta. Se asume 65%

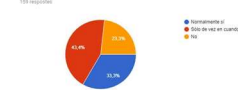
De estos habitantes que forman el potencial target se asume que

33,23% viven solos -> Cuentan como 1 consumidor

24,23% Viven en pareja -> 2 cuentan como 1

42,54% Padres con hijos adultos -> Cuentan como 2 (los padres cuentan como 1 y el hijo como otro) (se asume un hijo adulto de media)

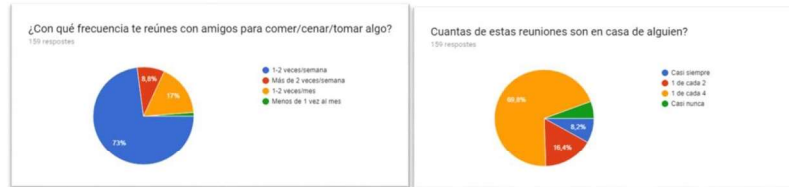
En estas ocasiones, ¿te apetece tomar un cóctel?



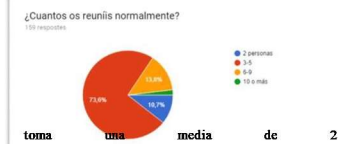
Por tanto:
12.032,65
4.386,87
11.552,86

27.972,38 Total consumidores potenciales

Participan en actividades sociales 4 veces al mes. Mayoritariamente fuera. Se asume que 1 vez/mes haven algo EN CASA de alguien



En estas ocasiones se reúnen una media de 4 personas (entre 3-5 personas)



Cuando se reúnen cada uno se toma una media de 2 cocktails/persona

De este modo, del total de consumidores potenciales, teniendo en cuenta sus hábitos sociales y de consumo, las ocasiones de consumo que se estiman son las siguientes:

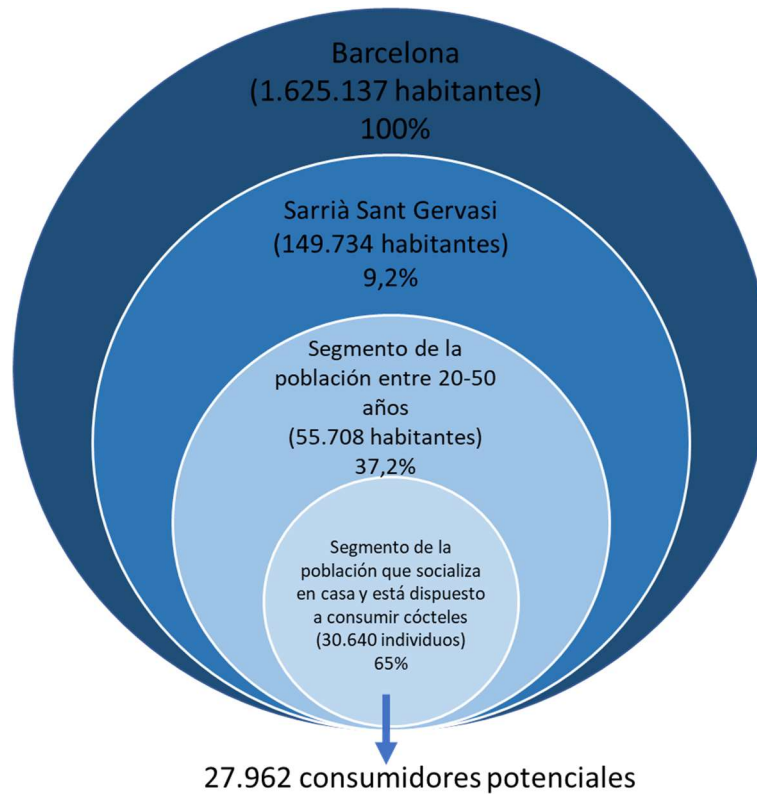
27972 consumidores potenciales
€ 1,00 vez/mes en casa de alguien
€ 4,00 personas reunidas

Asunción No siempre se va a la misma casa sino que se 'turnan' entre las 4 personas

6993 Ocasiones/mes -> 1748 Ocasiones/semana
13986,18975 litros/mes 3496,547438 litros/semana

En cada ocasión se consume una media de 2 copas
Litros de producto/ocasión 2 L.
1 ocasión -> consumen 4 personas. 2 copas/persona
1 copa = € 250,00 ml

15% de cuota de mercado marcada como objetivo
1048,964231 mes 2097,928463 litros/producto/mes
262,2410578 setmana 524,4821156 litros/producto/semana

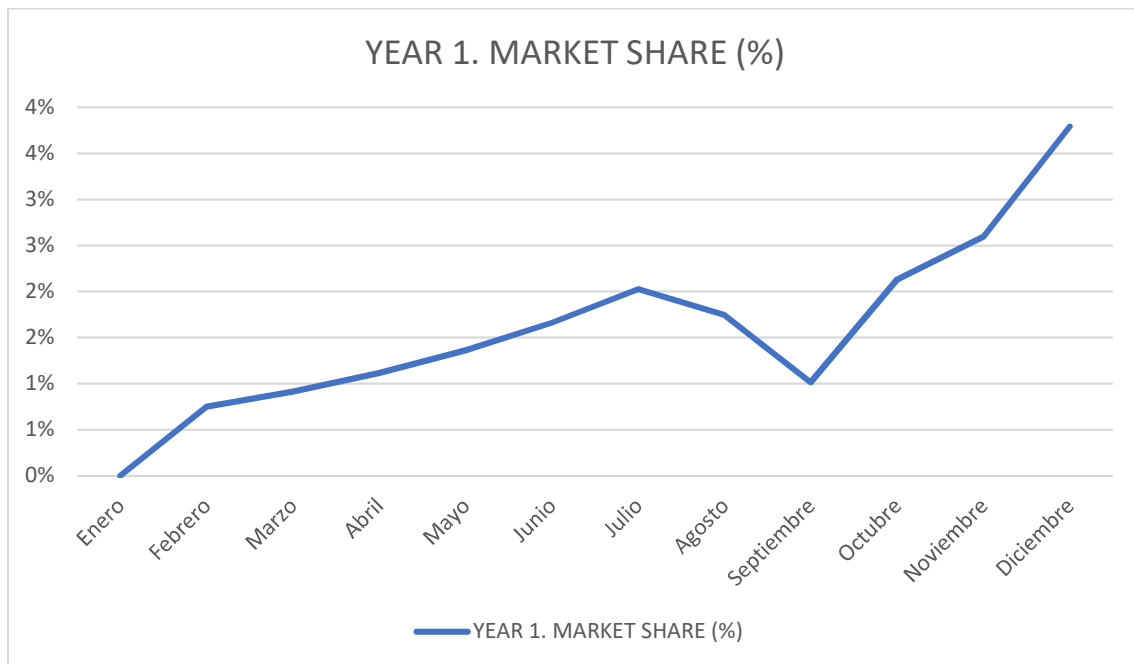


Una vez estimadas las ocasiones de consumo, también mediante la encuesta, se han analizado las características de estos hábitos de consumo del target para entender cuán frecuente será y qué dimensión total supondrá. Así pues, se ha llegado a la conclusión de que estos individuos realizan actividades sociales 4 veces al mes de las cuales aproximadamente 1 vez al mes suele ser en casa de alguno. En cuanto a la dimensión del acto social, ésta oscila en general entre 3-5 personas, por lo que asumimos que de media se reúnen 4 personas y que, cuando lo hacen, cada persona toma 2 copas. Sin embargo, sabiendo que el consumidor no siempre realiza la actividad social en su casa y que se reúnen 4 personas en cada ocasión, asumiremos que cada mes se realiza el acto social en casa de una de estas 4 personas. Es decir, por cada persona que genera una ocasión de consumo hay tres que no lo harán, porque se encuentran en el evento de esta persona. Así pues, las ocasiones quedan reducidas un 25%, lo que supone un total de 6993 ocasiones mensuales. Si cada persona consume 2 copas (500 ml) y la dimensión media del evento social es de 4 personas, por cada ocasión facturará un total de 2L. En consecuencia, en un mes se producirían 13.986 L.

Para la previsión de ventas, se ha tomado en cuenta el artículo del PhD en Business Administration Georgy Llorens acerca de la tasa de crecimiento en startups. En este

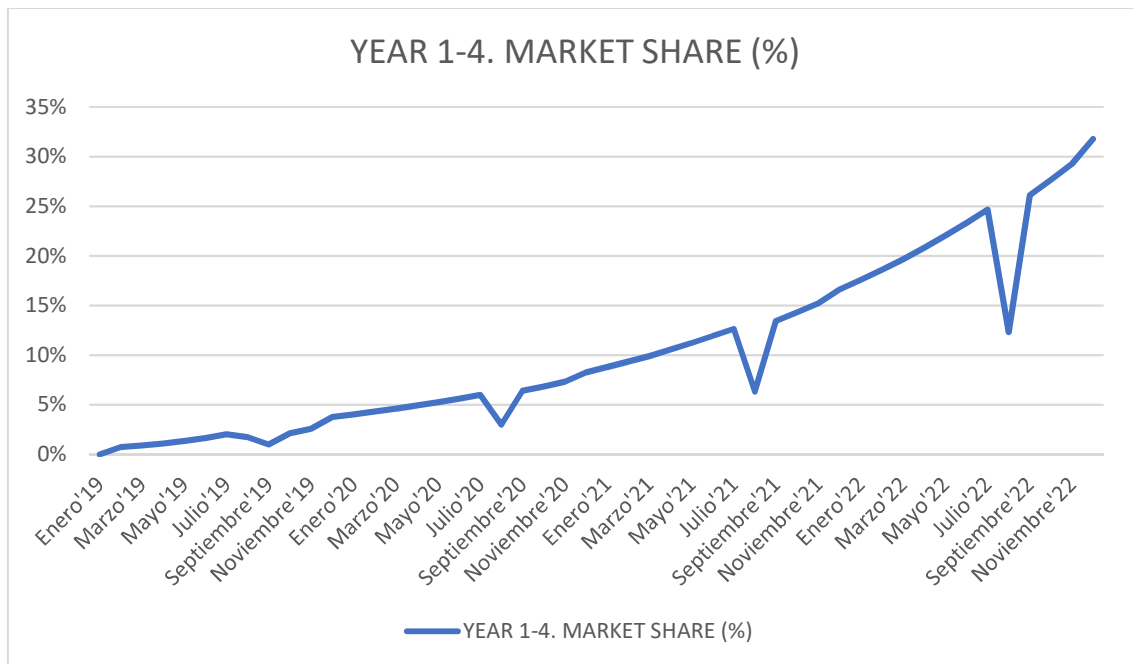
artículo se alude a Paul Graham¹. De este modo, teniendo en cuenta lo comentado respecto al mercado y las posibilidades que este ofrece a Cocktails@Home, se cree oportuno estimar que la empresa a priori crecerá con normalidad relativa a cualquier start-up y por lo tanto consideraremos una tasa de crecimiento para el primer año del 5% a la semana, aproximadamente un 20% mensual. Esto supone un crecimiento inicial del 10,4 veces el tamaño original. A partir del año inicial, tal y como el estudio también muestra, el crecimiento se estabiliza mucho más. Las empresas grandes sufren más esta desaceleración hasta un 40% de crecimiento anual pero las más pequeñas siguen creciendo a un 120% aproximadamente.

Durante el primer mes no se tendrán ventas ya que se estará en la fase de constitución de la sociedad. A medida que se invierta en publicidad y marketing, la cuota de mercado irá creciendo y no parece descabellado estimar que durante el primer mes se estará sirviendo al menos a un 0,75%. De forma más visual, se estaría sirviendo a 1 de cada 130 potenciales consumidores del negocio. No obstante, hay que tener en cuenta también que el producto tiene una cierta estacionalidad. Calculamos que el consumo de cócteles será sustancialmente peor durante el mes de agosto (la gente suele veranear fuera de Barcelona) y en cambio suponemos que mejorará a finales de año durante las épocas festivas (especialmente diciembre con las fiestas de fin de año).



¹ "Según Paul Graham, un famoso inversor de capital de riesgo de Inglaterra y fundador de la empresa de capital semilla Y Combinator, dice que en su aceleradora la tasa de crecimiento ideal para una startup va entre un 5% a 7% a la semana. Si obtienes una tasa de 10% a la semana lo estás haciendo excepcionalmente bien. Si tienes un 1% a la semana, es un indicio que aún te falta hacer ajustes al modelo de negocio."

En cuanto a las previsiones de ventas de los siguientes años, se estima una desaceleración en el crecimiento (con bajadas en el mes de agosto), por lo que el ritmo se suaviza hasta llegar al 31% a finales del cuarto año. A partir de este cuarto año, se entiende que el crecimiento desacelera de modo que no debería esperarse un market share mucho más elevado para próximos años. También se ha de valorar que las previsiones de demanda son menos claras cuanto más lejana es la propia previsión.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.1 Subcontratación estructural/permanente

Para aquellas actividades que no forman parte de nuestro *core business* y a fin de maximizar la eficiencia (máximo output, mínimo precio), subcontrataremos. Las actividades a externalizar son las siguientes:

- **Diseño de embalaje y de la imagen de la marca.** Será un factor clave que afectará a la percepción que el cliente pueda tener respecto a nuestra marca. Aprovecharemos el *know-how* de una agencia creativa para asegurarnos de que la imagen de nuestro producto transmita los valores adecuados y conforme una estética diferencial respecto a la competencia.
Coste: 4.800 €
- **Producción del embalaje.** Un factor distintivo en *COCKTAILS@Home* es la calidad del producto. Es por eso que se externalizará esta parte del producto que, a pesar de no ser un aspecto clave, es un componente muy importante para la imagen de la marca y la percepción del producto.

Coste: 0.59 €/botella

- **Mantenimiento de la web.** Teniendo en cuenta que el canal online será la única vía de contacto con los clientes, externalizar este servicio será la mejor manera de asegurar una web de calidad, aprovechando el *know-how* de la empresa subcontratada.

Coste: 15.000 € (creación web) + 840 € (mantenimiento de la web)

- **Gestoría.** Se subcontratará un gestor para que se ocupe de la contabilidad de la empresa.

Coste: 600 € anuales

6.2 Localización, infraestructura física y distribución

Como es lógico, se ha decidido ubicar nuestro centro de producción en el propio barrio de Sarrià Sant Gervasi. De este modo, se permite efectuar los pedidos con mayor rapidez, asegurando que el servicio proporcionado es satisfactorio y da más margen de maniobra para cualquier problema que pueda ocurrir con el cliente. Se tiene en mente que esta es una de las zonas más caras de Barcelona en cuanto a alquiler de locales pero esta elección va en línea con la política de servicio que incide en la flexibilidad. Sin embargo, en caso de crecimiento y expansión, habría que contemplar otras ubicaciones de mayores dimensiones, menor coste y próximas a los clientes que serviremos.

De momento y con vistas a corto plazo, se ha escogido un local situado en la zona de La Bonanova en Paseo de Sant Gervasi 16 que está bien comunicado y permite llegar a todos los límites geográficos del distrito Sarrià-Sant Gervasi en un tiempo inferior a los 15 minutos. En cuanto al local, las dimensiones son suficientes (45 m²) para la actividad del negocio y este ya está equipado con aire acondicionado.

Coste mensual del alquiler: 650 €

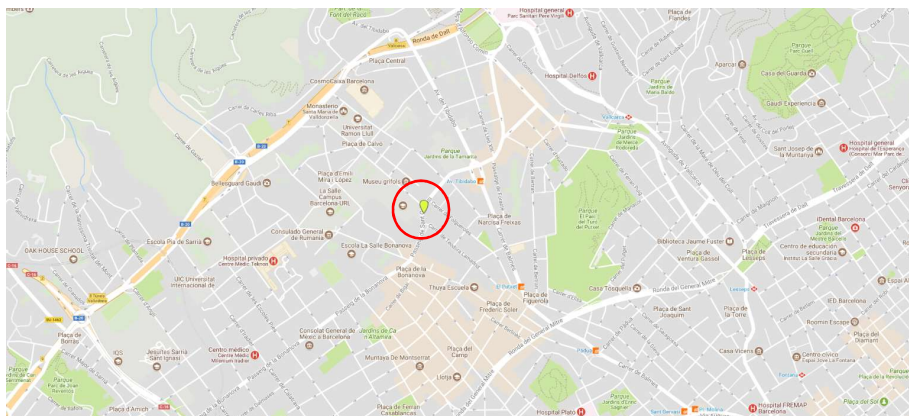


Imagen 2. Localización del local de operaciones

6.3 Recursos materiales necesarios: plan de inversiones

Los costes no estructurales que impactarán en el día a día del negocio (en otras palabras, los costes variables) son los siguientes:

- **Materia prima.** Ingredientes necesarios para la producción de los cócteles. Materia prima de alta calidad con el fin de ofrecer un producto de excelentes condiciones.
Coste: 8.17€/unidad (aunque dependerá del producto, ver 'PLAN FINANCIERO.xlsx')
- **Embalaje de los productos finales.** Coste: 0.59€/unidad
- **Servicio de entrega a domicilio.** Coste de la distribución del producto. Coste: 1.000€/mes

6.4 Inversiones y gastos para la puesta en marcha

Para poner en marcha el proyecto hay una serie de inversiones que habrá que hacer para iniciar la actividad. Se detallan a continuación:

- **Contratación de terrenos y edificaciones.** Habrá que buscar un local donde se lleve a cabo la producción de los cócteles. En caso de que el local no esté adaptado para la manipulación de alimentos habrá que invertir también en obras con el fin de ajustarse a los requisitos establecidos.
Coste: 650 €/mes alquiler del local
- **Instrumentos y electrodomésticos** necesarios para la producción del producto.
Coste: 2.403,17 €
- **Instalaciones y reparaciones** necesarias para llevar a cabo la actividad de producción de los cócteles. Estimamos un presupuesto dedicado a la renovación del local de 5.000 €.
Coste: 5.000 €
- **Desarrollo de la página web** a través de la cual se contactará con los clientes. La web estará diseñada por una agencia creativa teniendo en cuenta que será uno de los puntos de contacto más importantes para nosotros dada la modalidad del negocio.
Coste: 15.000 €
- **Diseño (y producción) del embalaje y diseño de la marca** con la que se comunicará con el cliente y se creará un vínculo con ellos. Lo llevará a cabo la misma agencia creativa que se ocupará de la creación de la web para asegurar una imagen consistente en toda la comunicación de la marca. El precio incluye el diseño del *branding*, logo y *packaging*.
Coste: 4.800 €

- **Otros.** Gastos necesarios para iniciar un negocio, como por ejemplo: gastos de constitución, inscripción en el registro mercantil, licencias de obras (si fuera necesario reformar el local), permisos municipales y altas de suministros.
Coste: 440,09 €

6.5 Gastos operativos

Los gastos necesarios para operar el negocio se detallan a continuación:

- **Sueldos y remuneraciones** del personal necesario para llevar a cabo la actividad diaria:
 - o Gerente: se ocupará de la gestión del negocio. (50.000 € anuales)
 - o Coctelero: Se ocupará de la elaboración de cócteles y atención de pedidos telefónicos y online. (17.000 € anuales)
 - o Repartidor: Se ocupará de la entrega a domicilio del producto. (12.000 € anuales)
- **Amortización.** Se iniciará la amortización de la maquinaria, construcciones e inmovilizado a partir del año de adquisición (en este caso, a partir del año 0) y se irá amortizando desde entonces. En este caso, se amortizará el inmovilizado tangible de valor más elevado: el refrigerador, los ordenadores y el lavavajillas.
Amortización anual: 313,20 €
- **Suministros.** Agua, electricidad, gas, servicio de telefonía e Internet serán suministros básicos para llevar a cabo nuestra actividad.
Coste: 1.234,78 €
- **Gestión de la página web.** Seguimiento del funcionamiento de la web y mantenimiento para asegurar que la plataforma funciona en condiciones.
Coste anual: 840 €
- **Marketing y publicidad.** Inversión en publicidad que nos permita ganar en visibilidad y penetración del mercado.
Presupuesto: 5.000 €
- **Seguro local.** Coste: 165,18 €
- **Mantenimiento de la maquinaria.** Asumimos que destinaremos un 10% del coste de la maquinaria a su debido mantenimiento.
Coste: 240,32 €

6.6 Plan de puesta en marcha

El primer mes de actividad se destinará a la constitución de la sociedad, la adaptación del local para la producción de cócteles y la creación de la marca (*branding*, logo, etc...). Una vez creado el *branding*, se iniciará la publicidad para ir ganando visibilidad dentro del distrito de Sarrià-Sant Gervasi e incentivar el primer pedido de consumidores potenciales.

Ya instalados y listos para empezar a operar, se iniciará la actividad (mes 2) ofreciendo descuentos que incentiven la prueba y el consumo. A partir de entonces, se concentrarán esfuerzos en proveer un producto de calidad y un servicio muy flexible que ayude a crear el efecto 'boca a boca' entre los consumidores mientras se continúa promocionando a través de diferentes plataformas (Facebook, perfiles en redes sociales...) y consolidando un sistema de *brand ambassadors* que dé a conocer la empresa.

7. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH

7.1 Estructura organizativa

Teniendo en cuenta que, en sus inicios, *COCKTAILS@Home* será una empresa pequeña, no hay una estructura organizativa especialmente fuerte. La empresa la compondrán básicamente el gerente, que se ocupará de la gestión del negocio, y el coctelero, que se ocupará exclusivamente de la producción de los cócteles. También habrá un repartidor que se ocupará de la distribución del producto.

7.2 Descripción de funciones

Las actividades a realizar para las diferentes funciones son las siguientes:

- **Gerente:** Se ocupará de realizar las tareas de gestión del negocio. Esta posición requerirá no sólo la gestión de la actividad diaria de la empresa sino también la gestión de la estrategia empresarial. Para esta posición se necesitará a una persona que tenga formación en Administración y Dirección de Empresas y, preferiblemente, conocimiento del mercado en el que se opera. En cuanto a los rasgos personales, esta persona deberá tener ambición y una motivación alta, y deberá contar con visión empresarial, liderazgo y habilidades sociales.
- **Coctelero:** Se ocupará de la elaboración de los cócteles y de la limpieza del espacio de producción. Es necesario un conocimiento previo en relación a la elaboración de cócteles pero no se requerirá un nivel excesivamente alto (suficiente para elaborar recetas de cócteles estándares, los de la carta). El perfil que se busca es el de una persona trabajadora y eficiente con el trabajo rutinario.
- **Repartidor:** Se ocupará de la distribución del producto en el barrio de Sarrià-Sant Gervasi. Será la persona encargada de que el producto llegue a tiempo al cliente y que su presentación en el momento de la entrega sea la adecuada. Para esta posición se necesitará una persona con fuerte conocimiento del área de Sarrià-Sant Gervasi y una imagen acorde con los valores de la marca.

8. PLAN FINANCIERO

8.1 Necesidad financiera y estrategia de financiación

La dimensión de *COCKTAILS@Home* es más bien pequeña y el mercado al que nos dirigimos en primera instancia no es de gran tamaño tampoco. Es por ello que la actividad económica no supone una gran inversión inicial para ponerse en marcha. El inmovilizado material es más bien barato y la mayor parte de los costes los conformarán la materia prima y personal.

La inversión inicial suma un total de 115.000 € para el primer año. Esta cifra incluye la inversión en maquinaria para llevar a cabo la actividad empresarial, la inversión en instalaciones (destinada a las reformas del local y el amueblamiento), los gastos en constitución del negocio, el salario del personal y otros costes derivados de la actividad durante el primer año.

Para conseguir esta cifra inicial que ya permitirá arrancar el negocio, se recurrirá a inversiones de distintos *Business Angels* que apuesten por la prosperidad de la compañía.

8.2 Cuenta de explotación

La cuenta de explotación previsional para los cuatro primeros años de actividad es la siguiente:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INXN	€ 51.171,01	€ 178.725,26	€ 376.259,46
33% MP	€ 16.729,37	€ 58.430,75	€ 123.010,71
1% Embalaje	€ 1.269,68	€ 4.434,63	€ 9.335,96
0% Shipping	€ 30,55	€ 106,69	€ 224,61
3% cc transaction fee	€ 1.151,35	€ 4.021,32	€ 8.465,84
37% COGS	€ 19.180,94	€ 66.993,39	€ 141.037,12
Gross profit	€ 31.990,06	€ 111.731,87	€ 235.222,34
Gross profit margin	€ 0,63	€ 0,63	€ 0,63
OTROS GASTOS	€ -	€ -	€ -
640 Sueldos y salarios	€ 79.000,08	€ 79.000,08	€ 79.000,08
642 Seguridad Social a cargo de la empresa	€ 18.644,02	€ 18.644,02	€ 18.644,02
621 Arrendamientos y cánones	€ 7.800,00	€ 7.800,00	€ 7.800,00
622 Reparaciones y conservación	€ 5.024,52	€ 500,00	€ 500,00

623 Servicios de profesionales independientes	€ 21.240,00	€ 1.440,00	€ 1.440,00
625 Primas de seguros	€ 165,18	€ 165,18	€ 165,18
627 Publicidad, propaganda i relaciones públicas	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
628 Suministros	€ 1.234,78	€ 1.183,95	€ 1.183,95
602 Compras de otros aprovisionamientos	€ 245,16	€ -	€ -
Gastos de constitución	€ 440,09	€ -	€ -
Total operating expenses	€ 138.793,82	€ 113.733,23	€ 113.733,23
EBITDA	-€ 106.803,76	-€ 2.001,36	€ 121.489,11
681 Amortización de inmovilizado material	€ 313,20	€ 313,20	€ 313,20
BAIT	-€ 107.116,96	-€ 2.314,56	€ 121.175,91
Intereses	€ -	€ -	€ -
BAT	-€ 107.116,96	-€ 2.314,56	€ 121.175,91
15% IS	€ -	€ -	€ 30.293,98
BDT	-€ 107.116,96	-€ 2.314,56	€ 90.881,93

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INXN	€ 51.171,01	€ 178.725,26	€ 376.259,46	€ 734.527,28
33% MP	€ 16.729,37	€ 58.430,75	€ 123.010,71	€ 240.139,41
1% Embalaje	€ 1.269,68	€ 4.434,63	€ 9.335,96	€ 18.225,51
0% Shipping	€ 30,55	€ 106,69	€ 224,61	€ 438,47
3% cc transaction fee	€ 1.151,35	€ 4.021,32	€ 8.465,84	€ 16.526,86
37% COGS	€ 19.180,94	€ 66.993,39	€ 141.037,12	€ 275.330,25
Gross profit	€ 31.990,06	€ 111.731,87	€ 235.222,34	€ 459.197,03
Gross profit margin	€ 0,63	€ 0,63	€ 0,63	€ 0,63
OTROS GASTOS	€ -	€ -	€ -	€ -
640 Sueldos y salarios	€ 79.000,08	€ 79.000,08	€ 79.000,08	€ 79.000,08
642 Seguridad Social a cargo de la empresa	€ 18.644,02	€ 18.644,02	€ 18.644,02	€ 18.644,02
621 Arrendamientos y cánones	€ 7.800,00	€ 7.800,00	€ 7.800,00	€ 7.800,00
622 Reparaciones y conservación	€ 5.024,52	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00
623 Servicios de profesionales independientes	€ 21.240,00	€ 1.440,00	€ 1.440,00	€ 1.440,00
625 Primas de seguros	€ 165,18	€ 165,18	€ 165,18	€ 165,18
627 Publicidad, propaganda i relaciones públicas	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
628 Suministros	€ 1.234,78	€ 1.183,95	€ 1.183,95	€ 1.183,95
602 Compras de otros aprovisionamientos	€ 245,16	€ -	€ -	€ -
Gastos de constitución	€ 440,09	€ -	€ -	€ -
Total operating expenses	€ 138.793,82	€ 113.733,23	€ 113.733,23	€ 113.733,23
EBITDA	-€ 106.803,76	-€ 2.001,36	€ 121.489,11	€ 345.463,80
681 Amortización de inmovilizado material	€ 313,20	€ 313,20	€ 313,20	€ 313,20
BAIT	-€ 107.116,96	-€ 2.314,56	€ 121.175,91	€ 345.150,60
Intereses	€ -	€ -	€ -	€ -
BAT	-€ 107.116,96	-€ 2.314,56	€ 121.175,91	€ 345.150,60
15% IS	€ -	€ -	€ 30.293,98	€ 86.287,65
BDT	-€ 107.116,96	-€ 2.314,56	€ 90.881,93	€ 258.862,95

Tabla 2. Cuenta de explotación

Como se puede observar en la cuenta de resultados de explotación, durante el primer y segundo año el negocio generará pérdidas. Esto es debido principalmente a la inversión inicial que es importante en relación a las dimensiones del negocio. Durante este primer periodo también se está creciendo a nivel de cuota de mercado por lo que los resultados aún no son demasiado agradecidos.

Sin embargo, durante el tercer y cuarto año, ya se nota la inversión inicial del primer año y la empresa empieza a ganarse un hueco en el mercado llegando a unos números muy positivos que muestran la rentabilidad que ofrece este sector.

Como podemos observar, los costes variables representan un 37% de los ingresos y se mantienen constantes. No obstante, los costes fijos disminuyen significativamente (pasando de un 88% a un 29% el cuarto año), hecho que nos permite obtener un margen operativo mucho mayor.

En general, se considera una cuenta de resultados adecuada y muestra una buena expectativa de futuro a largo plazo (a partir del tercer año).

8.2.1 Presupuesto de tesorería

	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3	YEAR 4
Operating profit	-107.116,96 €	- 2.314,56 €	121.175,91 €	345.150,60 €
Depreciation (+)	313,20 €	313,20 €	313,20 €	313,20 €
Capital Expenses (-)	- €	- €	- €	- €
Corporate Tax (-)	- €	- €	30.293,98 €	86.287,65 €
Accounts receivable	- €	- €	- €	- €
Accounts payable	- €	- €	- €	- €
Inventory	- €	- €	- €	- €
Prepaid expenses	- €	- €	- €	- €
Long term assets	- 2.158,01 €	- €	- €	- €
Ending Balance	-104.645,75 €	- 2.001,36 €	91.195,13 €	259.176,15 €

Tabla 3. Cash-Flow Statement

Como se puede observar, al no contar con ningún tipo de endeudamiento, las únicas partidas que se utilizarán serán las de tesorería por explotación. El primer año se tendrán las mayores pérdidas (debido a los gastos operativos) pero ya es comprensible teniendo en cuenta que es cuando se realizan las inversiones iniciales para poner en marcha el negocio. Ganar cuota de mercado es un proceso lento. El segundo año la compañía aun contará con pérdidas pero se observa una reducción considerable. Ya pasados los dos primeros años en los que la compañía se asienta en el mercado, las empresa muestra beneficios .

8.3 Balance provisional

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
213 Maquinaria	2.403,17 €	2.403,17 €	2.403,17 €	2.403,17 €
281 Amortización acumulada de inmovilizado material	313,20 €	626,40 €	939,60 €	939,60 €
TOTAL ANC	2.089,97 €	1.776,77 €	1.463,57 €	1.463,57 €
31 Materias Primas	- €	- €	- €	- €
570 Disponible	5.793,07 €	3.791,71 €	94.986,84 €	353.849,79 €
TOTAL AC	5793,06865	3791,710224	94986,84426	353849,7944
TOTAL ACTIVO	7.883,04 €	5.568,48 €	96.450,41 €	355.313,36 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO				
100 Capital social	115.000,00 €	115.000,00 €	115.000,00 €	115.000,00 €
129 Resultado del ejercicio	-107.116,96 €	- 2.314,56 €	90.881,93 €	258.862,95 €
121.13 Resultados negativos de ejercicios anteriores	- €	-107.116,96 €	-109.431,52 €	- 18.549,59 €
TOTAL PN	7.883,04 €	5.568,48 €	96.450,41 €	355.313,36 €
TOTAL P+PN	7.883,04 €	5.568,48 €	96.450,41 €	355.313,36 €

Tabla 4. Balance

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3
213 Maquinaria	2.403,17 €	2.403,17 €	2.403,17 €
281 Amortización acumulada de inmovilizado material	313,20 €	626,40 €	939,60 €
TOTAL ANC	2.089,97 €	1.776,77 €	1.463,57 €
31 Materias Primas	- €	- €	- €
570 Disponible	5.793,07 €	3.791,71 €	94.986,84 €
TOTAL AC	5793,06865	3791,710224	94986,84426
TOTAL ACTIVO	7.883,04 €	5.568,48 €	96.450,41 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
100 Capital social	115.000,00 €	115.000,00 €	115.000,00 €
129 Resultado del ejercicio	-107.116,96 €	- 2.314,56 €	90.881,93 €
121.13 Resultados negativos de ejercicios anteriores	- €	-107.116,96 €	-109.431,52 €
TOTAL PN	7.883,04 €	5.568,48 €	96.450,41 €

Analizando el Balance, se aprecia que la compañía tiene un Activo Corriente mucho mayor al Activo No corriente para el tercer o y cuarto año, hecho que supone una gran liquidez. En cuanto al Pasivo, podemos ver como el Patrimonio Neto crece a medida que la empresa gana en rentabilidad y genera beneficios.

No habría que pasar por alto un posible exceso de liquidez a partir del tercer año ya que eso podría significar que la empresa está infrutilizando sus recursos. Este exceso se podría utilizar para expandir el negocio y crecer en otras ciudades.

8.4 Análisis y viabilidad financiera

Dado que COCKTAILS@Home se trata de una start-up con el riesgo que ello conlleva, se cree que una tasa de descuento realista rondaría el 45%. A primera vista, analizando

los números que pretenden diagnosticar la viabilidad financiera del proyecto, se extrae que se necesitarán dos años para obtener números positivos. Esto conlleva una inversión inicial importante para cubrir los gastos de los dos primeros años.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Flujo de caja	- 104.645,75 €	- 2.001,36 €	91.195,13 €	259.176,15 €
Flujo de caja acumulado	- 104.645,75 €	-106.647,11 €	- 15.451,98 €	243.724,18 €
Flujo de caja descontado	- 72.169,48 €	- 951,89 €	29.913,53 €	58.630,42 €
Flujo de caja acumulado descontado	- 72.169,48 €	- 73.121,38 €	- 43.207,85 €	15.422,57 €

Tabla 5. Flujos de caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Margen Bruto	63%	63%	63%	63%
Margen Neto	-209%	-1%	24%	35%
ROA	-3705%	86%	134%	133%

Tabla 6. Margen Bruto, Margen Neto y ROA

Dado este inicio en número rojos, el plazo de recuperación del capital por parte del inversor será el siguiente:

Payback (años):	3,06
Payback descontado(años):	3,74

Tabla 7. Payback

Sin embargo, a medio/largo plazo el negocio se dispara alcanzándose cifras muy rentables. De este modo, en vista a los 4 años de vida de la compañía, el VAN y TIR previstos son:

VAN:	15.422,57 €
TIR:	55,90%
Tasa descuento	45%

Tabla 8. VAN y TIR

De esta forma se obtiene un TIR considerablemente por encima de la tasa de descuento y un VAN no excesivamente positivo, pero sí apropiado para punto del ciclo de vida en el que se encuentra la compañía.

Se considera pues que el análisis financiero es positivo y muy prometedor a largo plazo.

9. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL NEGOCIO

El objetivo principal a corto plazo será el de crecer en términos de cuota de mercado (penetración de mercado) y conseguir así construir una sólida reputación y cierta visibilidad de la marca.

En un escenario más a largo plazo (> 3 años), se contempla la idea de crecer geográficamente mediante el sistema de franquicias expandiéndonos por diferentes distritos de Barcelona con potencial de consumo y abriéndonos también a otras ciudades metropolitanas con oportunidad de mercado (como Madrid, por ejemplo). En un plazo inferior (2-3 años), se podría crear un crecimiento basado en diversificación del producto, ampliando así el servicio ofrecido al consumidor a medida que se consigue una reputación más consolidada.

En esta misma línea, también se contempla la oportunidad de abrir nuevos mercados vía compañías de entrega a domicilio como Deliveroo o Glovo. Esta estrategia ampliaría el mercado potencial pero se debería tener mucho cuidado con el servicio de entrega asegurándose que se mantienen la calidad y flexibilidad que distinguen a la compañía.

10. CONCLUSIONES

La realización de este proyecto ha supuesto un aprendizaje sobre el diseño de procesos para la creación de empresas muy valioso. Crear todo el proceso para uno mismo (desde los valores y misión del proyecto hasta la previsión de la cuenta de explotación) permite adquirir una visión muy sistémica del funcionamiento de una empresa y el proceso de construcción de la misma. Por lo tanto, valoro positivamente este ejercicio ya que me ha dado seguridad de cara a emprender proyectos en un futuro.

En relación a *COCKTAILS@Home*, considero que es un proyecto muy interesante en un mercado muy rentable. Si bien ya desde un principio ésta era una idea que quería desarrollar, ahora, habiendo trabajado con información del mercado y habiendo analizado los factores internos y externos a tener en cuenta, opino que es una idea que realmente podría funcionar. Es un negocio pequeño, poco complejo y no requiere de una gran inversión ni un conocimiento técnico excesivamente elevado.

En caso de llevar a cabo este proyecto, sería muy importante focalizar esfuerzos en obtener una buena reputación mediante la creación de una imagen de calidad y flexibilidad. El objetivo principal pues, sería conseguir que el cliente perciba a la compañía como un servicio flexible con un producto de alta calidad, convirtiéndose así en una preferencia para el consumidor que, mediante el 'boca a boca' nos permita incrementar la visibilidad de la marca entre el público de potenciales consumidores.

Desde el punto de vista financiero, parece que es una empresa con buenas expectativas de futuro y capaz de generar una rentabilidad elevada.

En conclusión, considero que *COCKTAILS@Home* es una empresa con un futuro prometedor y de riesgo relativamente bajo. Por estas razones, me sentiría capaz de poner en marcha este negocio dentro del sector de la coctelería.

11. BIBLIOGRAFÍA

Estudio de Mercado:

<https://lactosa.org/wp-content/uploads/2016/10/Bebidas-espirtuosas.pdf>

<http://www.laopinioncoruna.es/economia/2018/05/30/ocde-mejora-prevision-crecimiento-espana/1296258.html>

<http://www.laopinioncoruna.es/economia/2018/05/30/ocde-mejora-prevision-crecimiento-espana/1296258.html>

<https://barbusiness.es/wp-content/uploads/2017/09/FEBE-Informe-socioeconomico-sector-bebidas-espirtuosas>

<https://cepymenews.es/la-hosteleria-se-dispara-2017-impulsada-turismo-consumo-diurno/-Espana.pdf>

https://elpais.com/economia/2017/12/01/actualidad/1512125659_853869.html

<http://www.lavanguardia.com/economia/20180128/44344393278/reparto-comida-a-domicilio-uber-eats-negocio-restauracion-apps.html>

<https://smoda.elpais.com/placeres/asi-la-nueva-generacion-del-coctel/>

<http://www.marketingnews.es/tendencias/noticia/1102684029005/tendencias-2017-la-comunicacion-del-sector-de-las-bebidas.1.html>

Elaboración de cócteles:

<https://www.nytimes.com/es/2016/12/16/una-guia-practica-para-preparar-cocteles/>

Precios coctelería en locales de Barcelona y servicios profesionales:

https://www.elnacionalbcn.com/wp-content/uploads/2014/11/COCTELERIA_11_8_17_CAST_ANG.pdf

<http://www.torrerosa.com/cocteles>

<http://fizzbartenders.com/wp-content/uploads/2017/05/catalogo-fizz-final-mail.pdf>

Precios de cócteles preparados:

<https://soysuper.com/c/bebidas/licor-y-alcohol/cocktails-preparados#products>

Datos de la población de Barcelona por Distritos:

<http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/guiadt05/pob05/t8.htm>

Datos de la distribución de los hogares en Sarrià-Sant Gervasi:

<http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/anuari/cap02/C020607.htm>

Tasa de crecimiento de startups durante el primer año

<https://www.entrepreneur.com/article/277416>

The Bussiness Model Canvas:

<https://bmfiddle.com/f/#/local>

Coste por influencers:

<https://www.elperiodico.com/es/economia/20170508/influencer-cuanto-cobra-gana-6024716>

Coste anunciarse en Facebook:

<http://www.hisocial.com/esp/blog/cuanto-cuesta-anunciarse-en-facebook>

Tasa de descuento:

<http://vicentesteve.com/que-es-la-tasa-de-descuento/>