



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

PLAN DE NEGOCIO: ZORRO ROJO

Autor: Carla Mafalda Rojas Melgarejo
Director: Antonio Rua Vieites

MADRID | Junio 2024

Resumen

El siguiente Trabajo de Fin de Grado se centra en la creación de un modelo de negocio teórico para Zorro Rojo, la nueva bebida innovadora de baja graduación alcohólica, producida por Bodegas Gallardo. Este estudio explora el lanzamiento y aceptación de Zorro Rojo en el mercado de bebidas, contribuyendo tanto al conocimiento académico en emprendimiento y marketing como a proporcionar perspectivas prácticas para introducir productos no convencionales en el mercado.

El análisis se adentra en los entresijos de la industria de bebidas, evaluando los retos y oportunidades que enfrenta Zorro Rojo. Además, se lleva a cabo un exhaustivo análisis del entorno utilizando herramientas como el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter para evaluar la viabilidad y la sostenibilidad económica del proyecto. El TFG propone estrategias detalladas de marketing, operaciones y recursos humanos para garantizar el éxito del producto, destacando su potencial para capturar una base de consumidores que busca alternativas refrescantes a las opciones de bebidas convencionales.

Palabras clave: Zorro Rojo, bebida, Bodegas Gallardo, Sol de Naranja, winemouth, innovación

Abstract

The following Final Degree Project focuses on the creation of a theoretical business model for Zorro Rojo, the new innovative low-alcohol beverage produced by Bodegas Gallardo. This study explores the launch and acceptance of Zorro Rojo in the beverage market, contributing both to academic knowledge in entrepreneurship and marketing and to providing practical perspectives for introducing unconventional products into the market.

The analysis delves into the intricacies of the beverage industry, assessing the challenges and opportunities faced by Zorro Rojo. Additionally, a comprehensive environmental analysis is conducted using tools such as PESTEL analysis and Porter's Five Forces to evaluate the viability and economic sustainability of the project. The thesis proposes detailed strategies for marketing, operations, and human resources to ensure the product's success, highlighting its potential to capture a consumer base seeking refreshing alternatives to conventional beverage options.

Keywords: Zorro Rojo, drink, Bodegas Gallardo, Sol de Naranja, winemouth, innovation

Tabla de contenido

1. Introducción	5
1.1 <i>Objetivo</i>	5
1.2 Sobre Zorro Rojo	5
1.2.1 <i>Presentación de la marca y del producto</i>	6
1.2.2 <i>Historia</i>	6
2. Análisis del entorno	7
2.2 <i>Análisis externo</i>	8
2.2.1 Análisis entorno general: PESTEL	8
2.2.2 Análisis entorno específico: las cinco fuerzas de Porter	13
2.2 <i>Análisis interno</i>	16
2.2.1 Misión y Visión	16
2.2.2 Análisis DAFO	16
3. Modelo de negocio	18
3.1 <i>Business Canvas Model</i>	19
4. Plan de marketing	20
4.1 <i>Análisis de mercado</i>	20
4.1.1 Segmentación y público objetivo	20
4.1.2 Competencia y sustitutos	21
Competencia Directa	21
Sustitutos Directos	22
4.2 <i>Las 4 P's del Marketing</i>	23
4.2.1 Producto	23
4.2.2. Precio	24
4.2.3. Punto de venta	25
4.2.4. Promoción	27
5. Plan de recursos humanos	31
5.1 <i>Áreas funcionales y empleados</i>	31
6. Plan de operaciones	33
6.1 <i>Proceso productivo</i>	33
1. Envío de la materia prima a la embotelladora	34
2. Pasteurización	35
3. Carbonatación	35

4. Embotellamiento.....	35
5. Vuelta a la bodega	36
6.2 <i>Decisión de externalización</i>	36
7. Plan económico - financiero	37
7.1 <i>Plan de inversiones iniciales</i>	37
7.2 <i>Plan de financiación</i>	38
7.3 <i>Producto (precio y costes/ingresos)</i>	39
7.4 <i>Punto de equilibrio</i>	41
7.5 <i>Costes fijos del personal y otros costes fijos</i>	43
7.6 <i>Cuenta de resultados y balance de situación</i>	45
7.7 <i>Análisis de ratios</i>	53
8. Conclusión	55
10. Bibliografía	56
10. Anexo.....	59
<i>Anexo 1: Dossier Zorro Rojo</i>	59
<i>Anexo 2: Encuesta sobre la oferta de formación online actual</i>	60
<i>Anexo 2: Gráficas de los resultados más relevantes</i>	64
<i>Anexo 3: Ficha técnica Zorro Rojo</i>	69
<i>Anexo 4: Recopilación de la inversión</i>	71
<i>Anexo 5: Declaración de uso de ChatGPT</i>	71

Índice de figuras

Figura 1: Evolución del producto interior bruto en España de 2015 a 2021 (en millones de euros)

Figura 2: Análisis DAFO Zorro Rojo

Figura 3: Business Canvas Model Zorro Rojo

Figura 4: Canales de distribución

Figura 5: Torneo de polo patrocinado por Zorro Rojo

Figura 6: Logo de Zorro Rojo

Figura 7: Merchandising Zorro Rojo

Figura 8: Cuadro de amortización del préstamo

Figura 9: Costes variables por botellín

Figura 10: Punto de equilibrio

Figura 11: Evolución ventas e ingresos (24 meses)

Figura 12: Cuenta de resultados a 5 años (Escenario probable)

Figura 13: Balance de situación a 5 años (Escenario probable)

Figura 14: Cuenta de resultados a 5 años (Escenario óptimo)

Figura 15: Balance de situación a 5 años (Escenario óptimo)

Figura 16: Cuenta de resultados a 5 años (Escenario pesimista)

Figura 17: Balance de situación a 5 años (Escenario pesimista)

Figura 18: Flujos de caja esperados

Figura 19: Ratios para escenario esperado, óptimo y pesimista

1. Introducción

1.1 Objetivo

Como resultado de que las preferencias de los consumidores siguen evolucionando, el éxito del lanzamiento y la aceptación de Zorro Rojo podría significar un cambio de paradigma en el sector de las bebidas. El estudio no sólo contribuye a la comprensión académica de la iniciativa empresarial y el marketing, sino que también proporciona ideas prácticas para las empresas que buscan introducir productos no convencionales en el mercado. El alcance de esta investigación se adentra en los entresijos de la industria de las bebidas, explorando los retos y oportunidades asociados a la introducción de un producto único como el Zorro Rojo. El estudio se centra en las preferencias de los consumidores, las tendencias del mercado y el impacto potencial de esta innovadora bebida en la imagen de marca de Bodegas Gallardo, que es una bodega que no se dedica propiamente a producir vinos, sino que son seleccionadores de estos y posteriormente proceden a su venta.

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado, en adelante, TFG, consiste en desarrollar un modelo de negocio teórico para la nueva bebida Zorro Rojo creada por Bodegas Gallardo, con el objetivo de verificar si es viable y conveniente aplicar dicha idea a la realidad. Aprovechando las cualidades distintivas del vino de naranja, pretendemos hacernos un hueco en el competitivo mercado de las bebidas, atrayendo a una base de consumidores exigentes que buscan una salida refrescante dentro las ofertas convencionales.

La empresa tendrá por objeto llevar la marca o bebida a nuevas zonas y crear un plan de marketing ajustado a las necesidades. Para poder hacer realidad este proyecto se hará una exhaustiva investigación del entorno para tener en cuenta posibles fortalezas y debilidades, tanto como amenazas y oportunidades a las que esta nueva marca se enfrenta. Además, estaremos en condiciones de evaluar la factibilidad económica y financiera del proyecto, así como identificar posibles riesgos.

1.2 Sobre Zorro Rojo

En un mundo donde las opciones de bebidas son diversas y están en constante evolución, la búsqueda de sabores únicos y cautivadores es un viaje sin fin. Este plan de negocios se embarca en una exploración de la creación y el desarrollo de una bebida distintiva que trasciende los límites convencionales del sabor y la experiencia. Zorro Rojo es una bebida visionaria, que ha salido al mercado en junio de 2023, que nace uniendo innovación y tradición a la base del vino de naranja que meticulosamente elabora Bodegas Gallardo.

1.2.1 Presentación de la marca y del producto

Zorro Rojo es un cóctel preparado para beber, realizado a partir del famoso vino Sol de Naranja de Bodegas Gallardo, un vino dulce elaborado a partir de la uva Moscatel, tipología Pedro Ximénez ligeramente pasificada, aromatizado con esencias de naranja natural y madurado en bota de roble. Está clasificada como un Wine Mouth, que es un nuevo concepto de bebida, se trata de un refresco de vino listo para beber, con menos de un 5% de alcohol y sin azúcares añadidos, que además no tiene colorantes añadidos (Zorro Rojo, 2023).

La transformación en el sector global de bebidas es notable, con una inclinación creciente de los consumidores hacia alternativas innovadoras y atípicas. Estas opciones no solo buscan complacer sus gustos, sino también alinearse con su búsqueda de genuinidad y originalidad en lo que consumen. (Mut, A., 2023). En respuesta a esta demanda, Zorro Rojo surge como un testimonio del potencial de traspasar los límites y redefinir los confines tradicionales de la producción de bebidas. Zorro Rojo no es sólo una bebida; es una encarnación de la creatividad y una celebración del legado de Bodegas Gallardo. Con una base de vino de naranja, cuidadosamente seleccionado de los renombrados viñedos de Gallardo, esta bebida se distingue por adoptar los tonos vibrantes y los sabores matizados derivados del proceso de elaboración del vino de naranja.

1.2.2 Historia

Bodegas Gallardo es la bodega más antigua del municipio, sigue la tradición familiar de elaborar y embotellar los mejores vinos de la región. En 1987, la familia de bodegueros Manuel Gallardo Romero, establecida en Chiclana, muda su bodega a Vejer, a orillas del río Barbate, a pie de la colina de la Villa, en la zona conocida como La Barca de Vejer (Bodegas Gallardo, 2023). Desde hace mucho tiempo, se ha hecho comercio de vinos en esta zona fresca y protegida de los vientos.

El pueblo blanco de Vejer se encuentra en el sur de Cádiz, cerca del mar Atlántico y en un monte desde donde se puede ver África. A lo largo de los siglos, muchas civilizaciones han habitado este lugar, que ha cambiado de nombre a través del tiempo. En la época de Fenicia se conocía como Beka o Bekkeh, luego como Baesipo durante la era romana, y posteriormente como Vexer y Vejer durante la era castellana. Se le conocía también como Vexer de la Miel debido a la gran cantidad de colmenas entre los viñedos que se encontraban en sus laderas. Durante siglos, el cultivo de viñas ha sido una actividad importante debido a la insolación natural y la frescura de sus tierras, ubicadas tan cerca del mar (Bodegas Gallardo, 2023).

Desde los fenicios por el Mediterráneo hasta navegantes andaluces y castellanos al Nuevo Mundo, se han transportado los vinos de Vexér debido a la alta calidad reconocida. En el año 1752, el Duque de Medina Sidonia, un gran aficionado al vino, que poseía una gran cantidad de viñedos y bodegas, regaló al Marqués de la Ensenada un hermoso y valioso barril de vino de Vexèr. Después, la viña y el olivar van desapareciendo gradualmente de la campiña de Vexèr, pero siguen existiendo en las zonas cercanas de Conil y Chiclana (Bodegas Gallardo, 2023).

2. Análisis del entorno

Desde tiempos antiguos, las bebidas alcohólicas han sido elementos habituales en las comidas de diversas culturas. Una gran variedad de productos ha evolucionado desde caldos fermentados, como productos sencillos del día a día, en los que prevalecía más la propia conservación del líquido que el gusto mismo, hasta llegar a bebidas mucho más sofisticadas hechas para ser consumidas en momentos sociales, de ocio compartido o a modo de capricho individual, en busca y valorando en especial los sabores más excepcionales y personalizados.

Para realizar un análisis del entorno, tanto interno como externo, hemos de comprender el contexto en el que opera un producto, especialmente para tomar decisiones estratégicas. Por un lado, con un análisis interno, la empresa identifica sus fortalezas y debilidades internas, tales como recursos, capacidades y procesos. Con esta comprensión, la empresa puede invertir en sus puntos fuertes, y abordar áreas de mejora para alcanzar eficiencia y alinearlas con los objetivos estratégicos. Por otro lado, el análisis externo permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno. Anticipar los cambios en el entorno de la empresa, como pueden ser nuevas tendencias, regulaciones o avances tecnológicos que brindan a la empresa la capacidad de adaptarse. Esto proporciona información sobre el posicionamiento competitivo, ayudando a la empresa a diferenciarse y destacar en el mercado.

Ambos análisis contribuyen a la toma de decisiones informada. El conocimiento de los riesgos y oportunidades futuras facilita la preparación para escenarios posibles, y la evaluación de la posición competitiva ayuda a desarrollar estrategias efectivas. Asimismo, estos análisis son esenciales para la planificación estratégica a largo plazo, alineando las estrategias con las cambiantes condiciones del mercado. En conjunto, el análisis interno y externo forma parte integral del proceso de planificación estratégica, crucial para el éxito a largo plazo de un producto o empresa.

2.2 Análisis externo

Para llevar a cabo el análisis externo utilizaremos dos herramientas. Por un lado, vamos a hacer un análisis PESTEL, donde se analiza el entorno teniendo en cuenta 5 factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por otro lado, haremos uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter que considera factores que muestran cuán atractiva es una industria. Estos factores incluyen rivalidad entre competidores, amenazas de nuevos competidores, amenazas de productos alternativos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

2.2.1 Análisis entorno general: PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que sirve para identificar las fuerzas externas que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución. Los factores que se examinan en profundidad son políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, y el acrónimo PESTEL se utiliza para referirse a ellos. Como resultado, el análisis PESTEL es un estudio de mercado que sólo examina los elementos externos que afectan a una empresa.

Factores Político- Legales

En el espectro político-legal existen diferentes aspectos a contemplar. Dentro de los factores políticos podemos encontrar uno de los puntos más relevantes para este tipo de bebidas, las regulaciones de la Industria del Alcohol, en España la normativa en torno a las bebidas alcohólicas es estricta. Se prohíbe la venta de estas a individuos menores de 18 años, y tampoco se permite su comercialización en establecimientos como supermercados y tiendas de conveniencia después de las 22:00 horas. Además, consumir alcohol en espacios públicos está prohibido, salvo en zonas exteriores de bares y restaurantes que cuenten con la debida autorización, o en áreas específicamente designadas por las autoridades locales (Navarro, J.M. 2016).

Según el Real Decreto-Ley 7/2013, las bebidas alcohólicas como ZR con un 5% de alcohol están sujetas a un régimen fiscal específico que incluye el Impuesto Especial sobre el Alcohol y Bebidas Alcohólicas, este varía según el tipo de producto y su grado alcohólico. Para productos intermedios (no entran ni en vinos ni en cervezas) con un grado alcohólico volumétrico adquirido no superior al 15%, el tipo impositivo es de 36,65 € por hectolitro (INEAF, s.f.). Esta regulación existe principalmente para intentar reducir su consumo, así como subsanar el gasto público ocasionado por el mismo. Por otro lado, estas bebidas tienen un IVA aplicable sobre el precio final de en España del 21%, excepto cuando el consumo se realiza en locales de restauración, donde se aplica un tipo reducido del 10% (Perez Santos, N., 2022). Aunque para poder vender alcohol, los establecimientos deben tener

una licencia específica. En cuanto a la fabricación, existe una extensa normativa que abarca desde sanidad, hasta trato de residuos, pasando por seguridad y prevención de riesgos (Navarro, J.M. 2016).

En el contexto de la industria de las bebidas alcohólicas en España, estos factores son especialmente significativos debido a la estricta regulación que rige la producción, distribución y consumo de alcohol. Las campañas de concienciación y regulación sobre el consumo de alcohol también tienen un impacto significativo en la industria. Estas campañas suelen enfocarse en reducir el consumo de alcohol entre la población, especialmente entre los jóvenes, y en promover un consumo responsable. Iniciativas como las restricciones a la publicidad de alcohol y programas educativos en colegios y universidades buscan disminuir el consumo excesivo y sus efectos negativos en la salud pública (Drink Drive Limits, 2024). Un ejemplo de esto puede ser la campaña del Ministerio de Sanidad llamado “No te pierdas nada. Reduce el consumo de alcohol” que promueve la reducción del consumo de alcohol, especialmente entre los jóvenes. Busca concienciar sobre los riesgos y consecuencias del consumo excesivo de alcohol (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, n.d.).

En resumen, aunque las regulaciones y políticas gubernamentales imponen ciertos retos para la comercialización de ZR, también proporcionan un marco que, bien gestionado, puede destacar las ventajas competitivas de la bebida en un mercado orientado hacia la innovación y el consumo responsable. Por lo que analizar y comprender la legislación será crucial para garantizar el cumplimiento legal y el óptimo desempeño de la empresa.

Factores Económicos

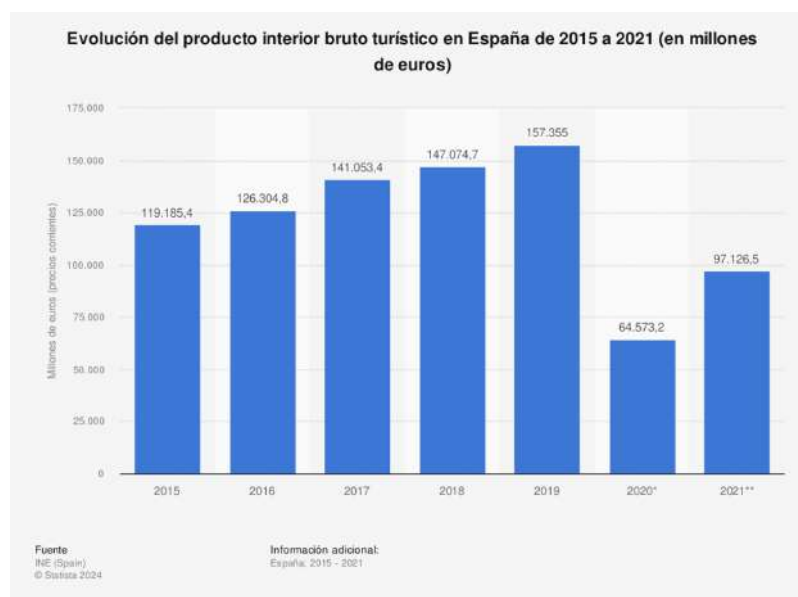
De acuerdo con un estudio realizado por la Asociación de Fabricantes y Consumidores (AECOC), las bebidas alcohólicas, que se componen principalmente de cervezas, vinos, bebidas espumosas y espirituosas, que están actualmente en auge en España. Esta industria facturó en España 4.539 millones de euros en 2019, lo que supone un incremento del 2,4% en valor respecto al mismo periodo del año anterior. Esta subida ha sido propiciada fundamentalmente por el consumo de vinos y espumosos, que evolucionan positivamente con un 6,2% y 5,4% en valor respectivamente (Sánchez, 2021).

Las nuevas generaciones de consumidores tienen un poder adquisitivo inferior a las generaciones anteriores, por lo que su gasto medio es más bajo debido a mayores presiones financieras según un estudio realizado por Deloitte (Modaes, 2019). En consecuencia, algunas organizaciones

dedicadas al vino, como por ejemplo Bodegas Gallardo, que agrupan a las principales entidades de la cadena de valor del sector vitivinícola español, estudian cómo llegar al nuevo consumidor.

Podemos observar en la figura 1, la evolución anual del producto interior bruto (PIB) turístico en España entre 2015 y 2021. Hemos de destacar que desde 2015 la aportación económica en España del turismo ha ido aumentando significativamente hasta en 2019 alcanzar una contribución de 157.355 millones de euros. En cambio, en 2020 debido a la pandemia causada por el Covid-19, este valor se vio afectado bajando un 58,96% respecto al año anterior (Statista A, 2024). Esto se debe a que entre turistas y excursionistas (visitantes que no pernoctan) se sumaron en total 126,17 millones de visitantes en 2019, bajando a 36,41 millones de visitantes en 2020. También es importante destacar que en 2021 subió un 41,80% y la rápida recuperación en 2022 con 102,84 millones de visitantes recalca la importancia del turismo en España y la importancia que tiene este sector (Statista B, 2024).

Figura 1: Evolución del producto interior bruto en España de 2015 a 2021 (en millones de euros)



Fuente: INE

Centrándonos más en Andalucía, donde se encuentran las Bodegas Gallardo, debemos tener en cuenta que es la cuarta comunidad autónoma más visitada en España, por 10 millones de turistas internacionales anuales. Cabe destacar que los viajes domésticos realizados por los españoles son de gran importancia también para la economía del país, que también crecieron a pesar de la reducción experimentada durante la pandemia. Andalucía con 28,12 millones de viajes internos realizados por españoles es la comunidad autónoma más visitada en el país, según datos del Instituto Nacional de

Estadística (INE) (Mena, M., 2023). El turismo doméstico está siendo clave para ayudar a recuperar el sector turístico, ya que es uno de los más afectados por el Covid-19.

La relación entre la evolución del turismo y el consumo de ZR es significativa. El turismo no solo impulsa la economía general de regiones como Andalucía, sino que también incrementa el consumo de productos locales. Los turistas, tanto nacionales como internacionales, buscan experiencias únicas y productos locales, lo que puede aumentar la demanda de bebidas innovadoras y de calidad como ZR. Además, los canales de distribución en zonas turísticas, como bares, restaurantes y tiendas especializadas o de Kilómetro 0, son vitales para la comercialización de esta bebida, beneficiándose del flujo constante de turistas. Mientras que el turismo no es el único canal de distribución para ZR, su impacto en el consumo de bebidas alcohólicas en regiones turísticas es considerable. La recuperación del turismo postpandemia presenta una oportunidad significativa para aumentar la visibilidad y las ventas de ZR, aprovechando la afluencia de visitantes que buscan disfrutar de productos locales.

Factores Sociales

Las variables sociales y culturales son de vital importancia, ya que ZR tiene un gran componente histórico y depende de entender bien al consumidor.

Actualmente el sector vinícola, con tradición desde hace siglos, se encuentra con dos importantes retos:

1. Adaptar la oferta al nuevo consumidor
2. Recuperar los momentos de consumo del vino que ha capturado la cerveza tanto en gran consumo como en horeca (acrónimo que hace referencia a las primeras dos letras de “hoteles, restaurantes y cafeterías”, se refiere a negocios de este sector)

Según Mercedes Sánchez, consultora de spirits en IRI, es un hecho que los compradores más jóvenes tienen un gasto medio más bajo que las generaciones anteriores (Sánchez, 2021), por lo que la Organización Interprofesional de Vino de España (encargada de agrupar a las entidades representativas de la cadena de valor del sector vitivinícola español) tienen el propósito de recuperar un consumo moderado y cotidiano. Por otro lado, y con este mismo objetivo de llegar al nuevo consumidor, las cadenas de hipermercados y supermercados están renovando sus áreas vinícolas. Por ejemplo, Lidl ha recibido el premio a la empresa de gran distribución por el fomento de las ventas de vino con D.O por parte de la Organización Interprofesional del Vino de España (Sánchez, 2021).

Así mismo, los consumidores buscan cada vez más opciones novedosas y poco convencionales, dando como resultado, cambios en los hábitos y preferencias de consumo, como por ejemplo la demanda de bebidas con ingredientes naturales o de producción local. Lo cual, puede beneficiar en parte a Zorro Rojo puesto que es una bebida elaborada con productos locales, en este caso, el Sol de Naranja.

Según un informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en 2016 el consumo per cápita de alcohol en España era de 10 litros de alcohol puro por persona al año en mayores de 15 años, bajando 0,5 respecto a 2010. Los hombres consumían 16,4 litros y 4,0 las mujeres, prevaleciendo el consumo de cerveza (54%), seguido de las bebidas espirituosas o licores (28%) y el vino (18%). En Europa el consumo per cápita en mayores de 15 años es de 9,8 litros (Álvarez, J. et al., 2020). En esta misma línea de investigación, según un informe elaborado por la OMS señala que solo el 8% de los adolescentes toman alcohol cada semana, una tercera parte de las cifras de 2006. El tabaco también ha experimentado una reducción en su consumo entre los jóvenes, aunque la reducción en el consumo de alcohol es menos drástica. También hemos de mencionar que las nuevas generaciones beben menos que en décadas anteriores, esto refleja un cambio en los hábitos de consumo hacia una mayor moderación (López, A. 2022).

Actualmente hay mucha competencia y una gran variedad de marcas consolidadas que hacen muy complicado posicionarse fuertemente en el mercado.

Factores Tecnológicos

Actualmente hay muchas plataformas de comercialización en línea, por esta razón cabe destacar que uno de los elementos más sobresalientes es la amplia difusión de internet en la mayoría de los hogares, lo que ofrece a las empresas la oportunidad de expandir su base de clientes potenciales. Gracias a la tecnología las compras en líneas van aumentando exponencialmente con el tiempo, donde el consumidor busca comodidad y la oportunidad de valorar diferentes productos, por lo que las empresas tienen cada vez más retos y oportunidades (Peregrina, C. 2017). Esto se debe, en parte, a la capacidad de realizar publicidad más efectiva y, por otra parte, a la facilidad de realizar ventas en línea, mejorando la conveniencia y flexibilidad para los consumidores (Navarro, J.M. 2016). Sin embargo, este enfoque todavía suscita ciertas reservas y la interacción no alcanza el mismo nivel de personalización. Adicionalmente, para este producto cuestión, ZR, se consume de manera social, la venta en línea no llega a resultar tan atractiva debido a los costos adicionales (transporte) y los tiempos de entrega puesto que no es inmediato.

Otro aspecto por destacar son los avances en tecnología, como los sofisticados sistemas de información, que ofrecen ventajas significativas incluyendo la optimización de la cadena de suministros, un mayor control operativo y un notable incremento en la productividad (Navarro, J.M. 2016). Es importante resaltar que las empresas están siendo más conscientes de la relevancia de invertir en tecnología, Andalucía fue la tercera comunidad autónoma que más inversión en I+D interna en 2021, después de Madrid y Cataluña (INE, 2022).

Factores Ecológicos

Es crucial considerar la creciente preferencia de los consumidores por productos que no solo sean naturales, sino que también promuevan la sostenibilidad. Un estudio realizado por McKinsey and Company ha mostrado que los productos que resaltan estas características tienden a superar a aquellos que no, demostrando un vínculo claro entre las afirmaciones de sostenibilidad y el comportamiento de compra del consumidor (Am, J.B. et al., 2023). Este cambio de preferencia se refleja en el éxito de productos que destacan por su compromiso con prácticas sostenibles, incluyendo el uso de ingredientes naturales, la ausencia de aditivos y un enfoque en la responsabilidad ambiental y social.

Sabemos gracias al dossier proporcionado por la empresa (Anexo 1) que ZR es una bebida natural, sin añadidos de colorantes, azúcar y el hecho de que el alcohol obtenido se extraiga de vino de primera calidad es una cualidad muy importante a tener en cuenta.

2.2.2 Análisis entorno específico: las cinco fuerzas de Porter

Utilizando el marco de las cinco fuerzas de Porter se va a analizar el mercado del Zorro Rojo, podemos examinar el entorno competitivo y los retos potenciales a los que puede enfrentarse esta bebida. Para tener una mejor comprensión sobre el mercado es importante definir el término bebida Ready To Drink, a partir de ahora RTD. Las RTD son bebidas alcohólicas que premezcladas y listas para consumir, se suelen vender en latas o botellines, dentro de esta categoría también encontramos los Hard Seltzer que son bebidas carbonatadas, bajas en calorías que en algunas ocasiones contienen edulcorantes y colorantes (Atehortua, J. 2023), el caso de ZR no contiene estas dos últimas mencionadas (Zorro Rojo, 2023). Tienen un sabor más ligero y refrescante, además de un contenido de alcohol más bajo que otras bebidas como pueden ser las cervezas o los licores.

Rivalidad de la industria (Media-Alta)

La competencia se intensifica si hay muchos competidores, un crecimiento lento de la industria, costos fijos elevados o poca diferenciación. Dentro del mercado de bebidas alcohólicas de baja

graduación, existe una gran competencia debido a la gran diversidad de productos y por otro lado la presencia de varias marcas productoras, aunque muchas de ellas pertenecen a los mismos grupos empresariales. En el ámbito del mercado de cócteles RTD, la competencia es intensa con numerosos actores establecidos y nuevos entrantes innovadores, la presencia de grandes marcas y cerveceras locales en el sector de los refrescos de Seltz indica un mercado saturado con una intensa rivalidad (Roy, N. 2022).

Zorro Rojo, al ser una bebida RTD única a base de vino, entra en un mercado en el que las bebidas RTD a base de bebidas espirituosas y los hard seltzers ya están establecidos. La diferenciación del Zorro Rojo radica en su formulación única y sus ingredientes naturales, que podrían ayudarle a destacar. La diferenciación del producto, como la base de vino de naranja de Zorro Rojo, es crucial para destacarse. Los cócteles a base de vino están experimentando un rápido crecimiento, según Grand View Research, lo que indica un mercado competitivo y oportunidades para productos innovadores (Grand View Research, n.d.).

Amenaza de nuevos competidores (Media-Alta)

Las barreras de entrada en el sector de las bebidas alcohólicas pueden ser considerables debido a los requisitos normativos, la fidelidad a las marcas y las redes de distribución. Sin embargo, el creciente interés por los cócteles RTD y el éxito de marcas con envases alternativos, como puede ser el ejemplo de BeatBox Beverages que ganaron fama al participar en Shark Tank, sugiere que hay espacio para productos innovadores (Simmons, T. 2023). La propuesta de valor única de Zorro Rojo podría mitigar esta amenaza, pero la marca debe innovar continuamente y mantener una alta calidad para defenderse de los nuevos competidores.

El sector productor de bebidas alcohólicas tiene altas barreras de entrada, como son la inversión necesaria, la economía de escala o los requerimientos administrativos entre otros, de esta manera hace relativamente difícil que entren nuevos competidores. No obstante, esto no supone que alguno de los numerosos fabricantes de bebidas alcohólicas ya establecido, decida entrar en el mercado de las RTD, pues ya tendría superadas las principales barreras.

Poder de negociación de los proveedores (Alta)

La dependencia para la producción da a los proveedores un importante poder de negociación, puesto que las primeras producciones son de muy pequeña escala. En el contexto de Zorro Rojo, la materia prima necesaria para hacer ZR es el Sol de Naranja, este tiene un alto coste debido a que Bodegas Gallardo no genera altas producciones de vino a causa de la escala de la bodega. Al no ser un

cliente de gran importancia ya que la compra es de pequeña escala, no se aplican descuentos, lo que supone que el coste sea muy elevado. El precio de la materia prima afecta a los costes de producción y a la estabilidad de la cadena de suministro.

Por otro lado, es importante mencionar que la maquinaria necesaria para pasteurizar, carbonatar y embotellar el vino tiene un gran coste por lo que al tener que subcontratar este servicio es necesario un proveedor. En la zona donde se encuentra la bodega no hay más proveedores, y los altos costes de transporte que requerirían contratar otra empresa más cercana hace que el poder de negociación de los proveedores sea aún más alto.

Poder de negociación de los compradores (Alta)

El poder de negociación de los clientes, es la facultad que estos poseen al momento de adquirir bienes y servicios con empresas, siempre en que les convenga económicamente, por lo que el cliente siempre tiene la decisión final. Los consumidores del mercado de bebidas alcohólicas disponen de una amplia gama de opciones, desde bebidas espirituosas tradicionales, cervezas, extensas variedades de vinos etc... hasta innovadores cócteles como los RTD, por lo que el poder de negociación de los compradores aumenta. Sin embargo, la creciente demanda de bebidas de primera calidad que sean cómodas y fáciles de servir, indica que los consumidores valoran estas cualidades a la hora de comprar (Roy, N. 2022). ZR puede aprovechar esta oportunidad para centrarse en la calidad, el sabor y la marca para fidelizar a su clientela.

Amenaza de sustitutos (Media)

La amenaza de los sustitutos es alta en el mercado de las bebidas alcohólicas, con opciones que van desde la cerveza y el vino hasta las alternativas sin alcohol. La difusa línea que separa los refrescos de soda (sin alcohol) de los RTD y la tendencia hacia las bebidas ecológicas, con bajo contenido en azúcar y que cuidan la salud (Grand View Research, n.d.) obligan a Zorro Rojo dejar claras sus ventajas para distinguirse de los sustitutos.

Para concluir, Zorro Rojo debe centrarse en diferenciarse a través de la calidad, los ingredientes naturales, en este caso las naranjas, y los perfiles de sabor únicos, al tiempo que crea redes de distribución sólidas y estrategias de marketing atractivas para aumentar la visibilidad y la fidelidad a la marca.

2.2 Análisis interno

2.2.1 Misión y Visión

- *“BG ofrece al mercado vinos populares. Populares porque son vinos tradicionales de calidad elaborados para satisfacer los gustos de un amplio público dada su larga gama. Son populares porque Bodegas Gallardo trabaja para que sus vinos sean asequibles a todos los consumidores.”*
- *“Es intención de Bodegas Gallardo seguir creciendo acercándose a un amplio público, construyendo desde la tradición para ofrecer al mercado nuestros productos o alternativas, basadas en el vino.”*

A través de esta información obtenida directamente por parte de los propietarios hemos podido distinguir la misión y visión de la empresa, la cual se explicará a continuación.

Misión: Ofrecer vinos tradicionales y de calidad que satisfagan los gustos de un amplio público, manteniendo nuestros productos accesibles y asequibles para todos los consumidores, a través de una amplia gama de opciones que respeten la rica tradición vinícola.

Visión: Continuar creciendo y acercándonos a un público más amplio, al tiempo que mantenemos nuestras raíces en la tradición, con el objetivo de ser reconocidos como una bodega que innova desde el legado para brindar productos y alternativas basadas en el vino que enriquezcan la experiencia de nuestros clientes.

2.2.2 Análisis DAFO

El análisis DAFO de la figura 2 es una herramienta muy útil para la toma de decisiones estratégicas, ya que proporciona información sobre las ventajas competitivas de una empresa, lo que permite determinar la estrategia más apropiada a seguir en función de sus características y del mercado en el que opera. Por lo tanto, analiza la situación interna de la empresa (Debilidades y Fortalezas) y la del mercado (Amenazas y Oportunidades).

Figura 2: Análisis DAFO

<i>Análisis interno</i>	<i>Análisis externo</i>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Poco conocimiento de marca al ser un producto nuevo, puede enfrentar el desafío de construir reconocimiento y lealtad de marca en un mercado competitivo.</p> <p>Limitaciones de distribución, expandirse a nuevos mercados puede requerir superar barreras regulatorias y logísticas significativas.</p> <p>Poca experiencia en el mercado, puesto que las RTD son bebidas relativamente nuevas en el mercado español.</p> <p>Coste unitario elevado, al tener mucha dependencia de proveedores y distribuidores, además de producción a pequeña escala.</p>	<p>Competencia intensa, ya que el mercado de bebidas RTD está altamente saturado con muchas marcas establecidas y nuevas, lo que podría dificultar la diferenciación.</p> <p>Cambios regulatorios, la industria de bebidas alcohólicas está sujeta a regulaciones estrictas, que pueden cambiar y afectar la comercialización de productos como Zorro Rojo.</p> <p>Posible venta de productos similares por parte de grandes empresas o proveedores con mayor presupuesto y/o conocimiento del mercado.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Producto innovador, ya que Zorro Rojo se basa en vino de naranja, ofreciendo una propuesta única en el mercado de RTD, lo que puede captar el interés de los consumidores en busca de nuevas experiencias de sabor.</p> <p>Tradición y calidad, puesto que es producido por Bodegas Gallardo, que tiene una larga historia y tradición en la producción de vinos de calidad, proporcionando una base sólida de confianza y autenticidad.</p>	<p>Crecientes tendencias de consumo, debido al interés por bebidas innovadoras y de menor graduación alcohólica.</p> <p>Tradición de enoturismo y gastronomía, con una rica historia y cultura vinícola de la región (Vejer de la Frontera), se promociona Zorro Rojo como parte de la experiencia enoturística de España.</p>

<p>Enfoque en un público joven que en parte dedica mucho de su tiempo en bares, restaurantes... haciendo vida social, lo que puede darse a conocer a través del boca a boca.</p> <p>Lanzamiento post-Covid, nueva realidad y adaptación, gran enfoque en la digitalización de la marca y uso de las redes sociales y el Networking.</p>	<p>En la cultura mediterránea, las reuniones sociales en terrazas y bares son una costumbre muy arraigada en España.</p> <p>Adaptación del formato a otro estilo de vino parecido al Vermut que ha causado una gran sensación.</p> <p>Potenciar el alcance en redes mediante networking, con la posibilidad de colaboración de influencers, además de presencia en eventos deportivos, discotecas y eventos gastronómicos entre otros.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia

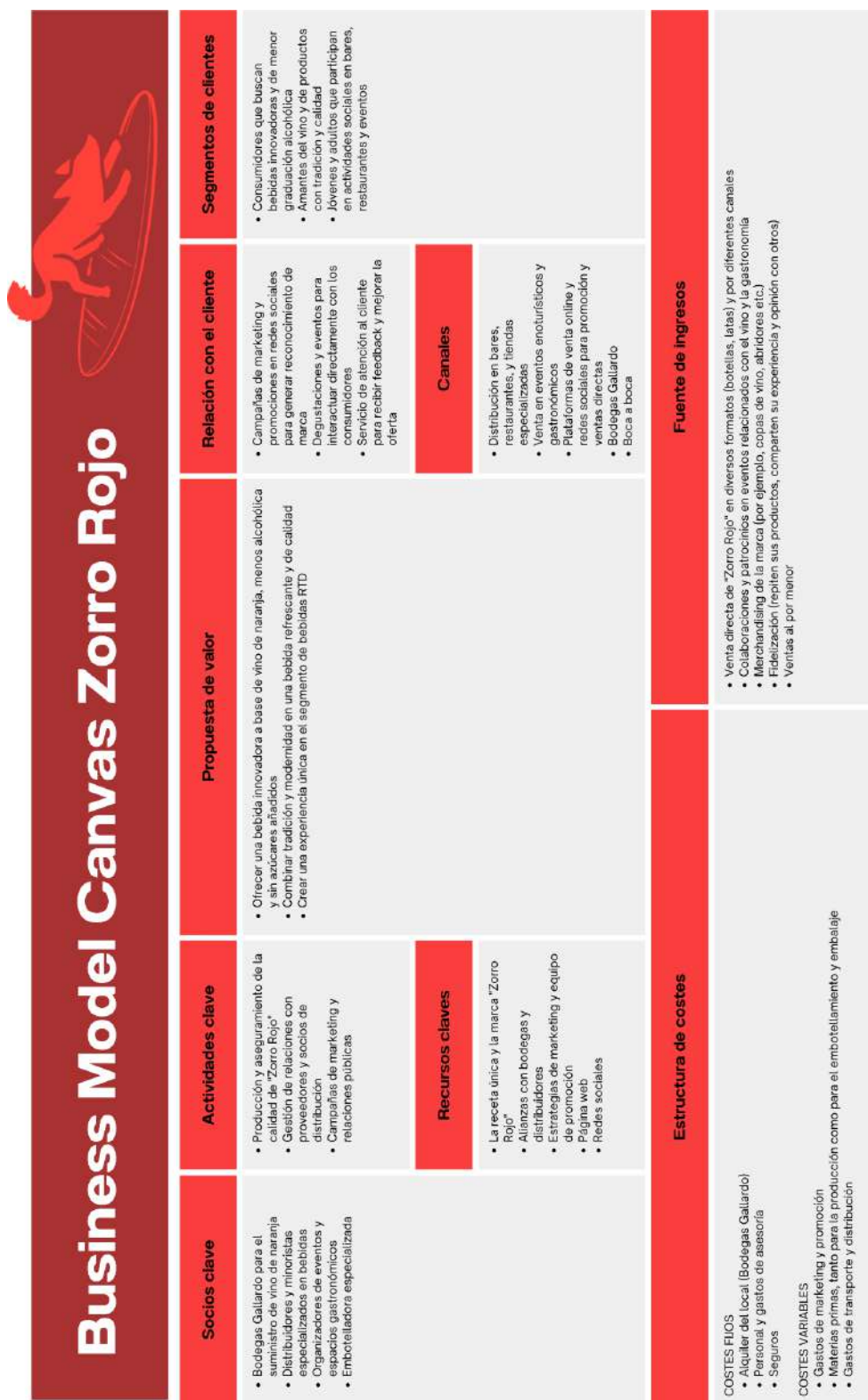
Este análisis DAFO resalta que "Zorro Rojo" tiene una base sólida sobre la cual construir, aprovechando su innovación y la tradición de Bodegas Gallardo. Sin embargo, está operando en un mercado altamente competitivo y regulado. De esta manera deberá enfocarse en estrategias efectivas de marketing y distribución para superar sus debilidades y amenazas y capitalizar sus fortalezas y oportunidades.

3. Modelo de negocio

Para describir el modelo de negocio, se ha empleado el Business Canvas Model (BCM) de la figura 3. Este proporciona una visión integral sobre cómo ZR opera dentro del mercado de bebidas RTD. Este modelo de negocio destaca los elementos clave que definen la estrategia y las operaciones, enfocándose en varios aspectos esenciales como socios clave, actividades clave, propuesta de valor, relación con el cliente, segmentos de clientes, canales, recursos clave, estructura de costos y fuentes de ingresos.

3.1 Business Canvas Model

Figura 3: Business Canvas Model Zorro Rojo



Fuente: elaboración propia

4. Plan de marketing

4.1 Análisis de mercado

Para entender mejor las preferencias del mercado y definir el público objetivo de ZR, se realizó una encuesta que recopiló datos demográficos, hábitos de consumo de bebidas alcohólicas y disposición a probar nuevos productos. ZR se posiciona como un "WINEMOUTH", una categoría que combina características de varios segmentos de bebidas. Se ha analizado tanto la competencia directa, que incluye refrescos de vino y bebidas RTD, como los sustitutos directos, como la sangría, tinto de verano, cerveza y Hard Seltzers. ZR debe innovar continuamente en su producto para mantenerse competitivo en el mercado.

4.1.1 Segmentación y público objetivo

En un esfuerzo por entender mejor las preferencias del mercado y definir con precisión el público objetivo de ZR, se ha llevado a cabo una encuesta detallada utilizando Google Forms (Anexo 1). Este instrumento ha servido para la recolección de datos y se ha diseñado para capturar información esencial sobre las preferencias de consumo de bebidas alcohólicas, los hábitos de compra y la disposición a probar nuevos productos como ZR.

La encuesta se estructuró en varias secciones que abarcan desde datos demográficos básicos como edad y género, hasta preguntas más específicas sobre el consumo frecuente de diferentes tipos de bebidas alcohólicas y la familiaridad con el concepto de bebidas RTD (Ready To Drink) y Hard Seltzers. También se ha indagado sobre la disposición a probar ZR y la cantidad de dinero que los encuestados estarían dispuestos a gastar en este nuevo producto. Este enfoque ha permitido no solo identificar segmentos de clientes potenciales basados en características demográficas y preferencias de consumo, sino también evaluar el nivel de aceptación del mercado hacia ZR.

La encuesta mostró un interés significativo entre los participantes más jóvenes, mayoritariamente de 18 a 35 años, hacia bebidas innovadoras como las RTDs (Ready to Drink) y los cócteles. ZR, siendo un cóctel a base de vino con un toque único de naranja, se alinea bien con estas preferencias, lo que lo posiciona como una opción atractiva para jóvenes adultos interesados en bebidas innovadoras. Además, los datos indican que los consumidores de niveles socioeconómicos medio-alto están dispuestos a gastar una cantidad razonable en bebidas de calidad, esto sugiere que ZR podría posicionarse como una opción premium pero accesible en este segmento del mercado, aprovechando la disposición de estos consumidores a pagar por productos de alta calidad que ofrezcan experiencias únicas. La encuesta también reveló un interés en bebidas sin aditivos artificiales, como azúcares

añadidos o colorantes, lo que es una característica destacada de ZR. El bajo contenido alcohólico de la bebida es otro atributo atractivo para un grupo consciente de salud y bienestar, mostrando que existe un mercado para productos que apoyan un estilo de vida saludable.

Los turistas y personas interesadas en la cultura local podrían ser atraídos por ZR debido a su autenticidad y la utilización de ingredientes locales como el vino de naranja. Esto ofrece una conexión cultural que puede ser explotada en estrategias de marketing dirigidas a turistas que visitan España, resaltando la historia y el patrimonio local incorporados en cada botella. Por lo que los extranjeros pueden ser parte del público objetivo que se busca, además de la importancia histórica de la zona de Vejer de la Frontera y la dependencia del turismo especialmente en épocas de vacaciones permite que ZR pudiese atraer a estos consumidores.

4.1.2 Competencia y sustitutivos

Para ofrecer una perspectiva más concreta sobre la competencia y los sustitutos directos de ZR, se pueden identificar algunas marcas reales en diversas categorías que competirán en el mismo espacio de mercado o servirían como alternativas. Nuestro producto se posiciona en el mercado como un "WINEMOUTH", una categoría que combina características de varios segmentos de bebidas.

Por un lado, la competencia incluye productos o servicios que son muy similares y compiten en el mismo segmento de mercado, satisfaciendo las mismas necesidades básicas con características comparables. En cambio, los sustitutos directos son productos, aunque pueden ser diferentes en su composición o categoría, cumplen con la misma función o satisfacen la misma necesidad.

Competencia Directa

La competencia directa de ZR incluye productos similares como refrescos de vino o Winemouth. Este es el grupo más cercano de competidores, incluyendo marcas que ofrecen vinos aromatizados o vinos mezclados con zumos y otros sabores para crear bebidas de baja graduación alcohólica. Estos productos comparten características similares en términos de contenido alcohólico y apelación al mercado. Además, las bebidas RTD (Ready-to-Drink) también forman parte de la competencia, son bebidas listas para beber que incorporan vino o cócteles a base de vino, especialmente aquellas que se enfocan en ofrecer una opción conveniente y de bajo contenido alcohólico.

Ejemplos:

- *Lolea*: es una marca que ofrece sangría embotellada en versiones roja y blanca, con un contenido alcohólico de 7% y una presentación en botellas de 750 ml. Lolea se elabora con ingredientes naturales y no contiene conservantes, lo que refuerza su imagen de alta calidad y frescura. Sus principales ingredientes incluyen vino Tempranillo y Cabernet Sauvignon mezclado con frutas cítricas y un toque de canela (Bray, A., 2018).
- *Croft Twist*: Esta bebida combina vino fino con sabores naturales y efervescencia, ofreciendo una alternativa refrescante y ligera similar a ZR. Croft Twist se basa en la tradición del rebujito, lo que lo hace atractivo para aquellos que buscan bebidas innovadoras, pero con un toque tradicional (Croft Twist, n.d.)

Sustitutos Directos

La sangría y tintos de verano son tradicionales en España y populares en muchos mercados, estos productos ofrecen una experiencia similar a la de ZR con su combinación de vino, frutas y un toque de soda. Estos son especialmente populares durante el verano y en entornos sociales. Con una graduación alcohólica en torno al 4,5%, se presenta mayoritariamente en formatos de 1,5l, aunque algunas marcas han optado por formatos más pequeños, como botellines de 27,5cl y latas de 33cl (Sandevide, 2024).

Por otro lado, la cerveza, aunque no sea vino, puede atraer al mismo tipo de consumidor que busca bebidas de baja graduación alcohólica y sabores únicos. La graduación alcohólica de las cervezas fluctúa mucho, las que están fermentadas a baja temperatura se encuentran en el rango 3% – 8% vol., las artesanas pueden alcanzar el 15% vol. (Sandevide, 2024). Destaca una variedad cada vez más consumida, la cerveza con limón, comercializada ya por las principales empresas cerveceras como por ejemplo la Radler de Cruzcampo.

Los Hard Seltzers son bebidas alcohólicas carbonatadas que han ganado popularidad por ser ligeras, refrescantes y de baja caloría, haciéndolas sustitutos directos para consumidores que buscan alternativas menos calóricas y con bajo contenido de alcohol.

Ejemplos:

- *Ladrón de Manzanas*: Es una sidra clara que también compite en el espacio de bebidas refrescantes y ligeras, con un contenido alcohólico de alrededor de 4.5%, disponible en botellas de 330 ml y 500 ml (Ladrón de Manzanas, n.d.). Aunque basada en manzanas en lugar de vino, apela a un segmento similar de consumidores que prefieren bebidas con menos alcohol y más naturales.
- *White Claw*: Representa a los hard seltzers, una categoría en rápida expansión que atrae a consumidores interesados en alternativas de baja caloría y graduación alcohólica de 5%, disponible en latas de 330 ml (White Claw, n.d.). Tienen una gran variedad de sabores y su marketing hacia un estilo de vida activo y saludable, es un sustituto directo para consumidores que podrían considerar ZR.

Cada uno de estos competidores y sustitutos aporta algo único al mercado, desde sabores y bases de bebidas diferenciadas hasta enfoques de marketing y posicionamiento de marca. Para mantener una posición competitiva, ZR debería continuar explorando oportunidades de innovación en sus sabores y métodos de presentación, al tiempo que fortalece su presencia en eventos y plataformas donde sus competidores ya están activos. También sería beneficioso para la marca ampliar su presencia en redes sociales y colaboraciones con influencers para conectar con el público joven y dinámico que busca constantemente nuevas experiencias de bebida.

4.2 Las 4 P's del Marketing

Para completar el análisis 4P del Zorro Rojo, podemos considerar las siguientes apreciaciones basadas en las tendencias y datos actuales del mercado de bebidas RT.

4.2.1 Producto

ZR se presenta como un innovador "WINEMOUTH", una bebida refrescante con base en vino y baja graduación alcohólica, específicamente 5% de alcohol, proveniente de su destacado vino "Sol de Naranja". Este producto no contiene azúcares añadidos ni colorantes, lo cual responde a las tendencias actuales de consumo que valoran productos naturales y menos procesados. Irá envasado en botellas de cristal de 25 cl, con un adhesivo con la marca y las especificaciones de este.

Al ser una bebida RTD a base de vino, aprovecha la creciente demanda de cócteles a base de vino, que se consideran una alternativa más sana a los licores y la cerveza. Este segmento está experimentando un rápido crecimiento debido a la percepción que tienen los consumidores del vino como una opción más sana y a la creciente demanda de bebidas con menor contenido en alcohol (Grand

View Research, n.d.). Los cócteles a base de vino, que a menudo incorporan zumos de fruta, se ajustan a las tendencias de los consumidores hacia estilos de vida más saludables (Roy, N., 2022).

4.2.2. Precio

El panorama competitivo del mercado de bebidas RTD y las expectativas de los consumidores de opciones premium pero asequibles sugieren que Zorro Rojo debe tener un precio estratégico. Los consumidores buscan bebidas de alta calidad al nivel de un barman a un precio que ofrezca valor, sobre todo en el contexto de la creciente popularidad de las porciones más pequeñas de alta calidad como forma de disfrutar del lujo sin salirse del presupuesto (Bowes, L. 2023).

En el análisis financiero se determina con precisión el costo del producto, con la materia prima costando aproximadamente 0,72€ por botella de 25cl. Para establecer el precio, se considerarán varios factores. En cuanto al posicionamiento, el objetivo es proyectar una imagen de calidad y exclusividad, por lo que el precio no puede ser bajo. Además, aunque ZR es un producto único, es importante considerar el precio de los productos alternativos para que la diferencia de precio sea aceptable para el cliente. Se establecerá el precio de venta a los distribuidores de manera que el precio final para el cliente nunca sea inferior a 2,5€ por botella.

Con base en la información proporcionada sobre los resultados de la encuesta, donde la media del precio que los clientes estarían dispuestos a pagar es de 2,93€ y la mediana es de 2,80€, se puede deducir que la mayoría de los consumidores encuestados esperan pagar menos de lo que ZR planea cobrar, dado que el precio final será de 3,50€. Esto indica una notable sensibilidad al precio dentro del segmento de mercado objetivo, sugiriendo que un precio de 3,50€ podría percibirse como alto para algunos consumidores.

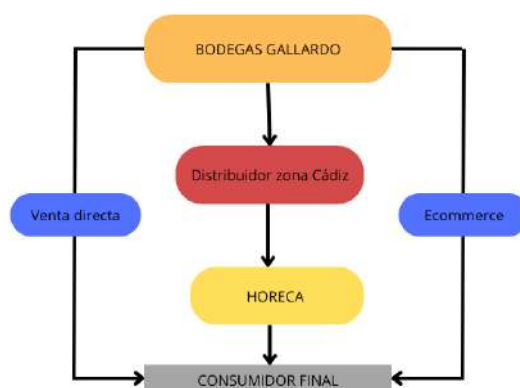
Un precio más alto refuerza la percepción de calidad, sugiriendo que ZR es una bebida premium y única, lo cual puede motivar a los consumidores a pagar más. Este precio también está diseñado para cubrir los costos asociados con el uso de ingredientes de alta calidad y procesos sostenibles, asegurando un margen de beneficio que facilite la reinversión y el crecimiento de la marca. Además, posicionar ZR por encima de la media del mercado ayuda a establecerlo como una opción más exclusiva en el segmento de bebidas RTD, atrayendo a consumidores que valoran la exclusividad y están dispuestos a invertir en ella. Las estrategias de marketing y promociones, como descuentos y ofertas especiales, se utilizarán para compensar la diferencia de precio, incentivando a los consumidores a probar el producto.

En definitiva, el precio de 3,5€ está estratégicamente establecido no solo para reflejar la calidad y exclusividad del producto, sino también para apoyar las tácticas de marketing que subrayan el valor único de ZR. Es crucial implementar estrategias efectivas de comunicación para convencer a los consumidores del valor añadido que obtienen al pagar un precio superior al promedio.

4.2.3. Punto de venta

Actualmente ZR distribuye principalmente a través de tres canales específicos: el canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafés), ventas directas desde la bodega y online como podemos observar en la figura 4. Cada uno de estos canales ofrece ventajas únicas que se alinean con la estrategia de distribución de la marca. Así pues, la siguiente imagen muestra el proceso de distribución de ZR, desde que sale del almacén de Bodegas Gallardo hasta que llega al distribuidor final.

Figura 4: Canales de distribución



Fuente: elaboración propia

Canal HORECA (Hostelería, Restauración y Cafeterías)

El canal HORECA es un segmento vital para ZR debido a su naturaleza como bebida social que se consume principalmente en bares, restaurantes y hoteles. Además, permite que el producto se ofrezca en un entorno donde los consumidores están dispuestos a experimentar y disfrutar de bebidas de alta calidad en un contexto social. Este canal es particularmente efectivo para construir la marca y fomentar la lealtad del cliente a través de experiencias directas con el producto.

La presencia en canal HORECA no solo aumenta la visibilidad de ZR, sino que también asocia la bebida con experiencias gastronómicas de alta calidad y momentos de ocio. Al principio únicamente

se buscan distribuidores de la zona de Cádiz puesto que es más fácil penetrar en el mercado, ya que algunos establecimientos ya cuentan con vinos de Bodegas Gallardo y ya cuentan con la confianza del cliente.

Canal Online

A través de ventas online, "Zorro Rojo" puede llegar a consumidores que prefieren la conveniencia de comprar desde casa y también apuntar a un segmento de mercado más joven y tecnológicamente hábil. La tendencia creciente hacia las compras en línea ofrece una oportunidad significativa para ampliar la base de clientes y adaptarse a las preferencias de conveniencia de los consumidores modernos. La digitalización y el uso de plataformas de comercio electrónico son estrategias clave para aumentar la visibilidad y facilitar el acceso al producto (Grand View Research, n.d.).

Actualmente, ZR se vende a través de la página web de Bodegas Gallardo (<https://bodegasgallardo.com/>) y en redes sociales, como Instagram (<https://www.instagram.com/zorrorojojejer/>). Además, no se descarta introducir el producto en portales de venta online como Amazon a corto plazo. El e-commerce facilita la expansión a nuevos mercados geográficos sin la necesidad de establecer físicamente puntos de venta en diferentes regiones, permitiendo así un crecimiento más rápido y eficiente. Esta estrategia no solo incrementa la visibilidad del producto, sino que también optimiza la accesibilidad, atrayendo a una audiencia más amplia y diversificada.

Bodega

Las ventas directas desde la bodega permiten a ZR controlar completamente la experiencia del cliente y ofrecer un servicio más personalizado ya que la bodega dispone de una abacería. Esta modalidad no solo beneficia la percepción de autenticidad y exclusividad del producto, sino que también puede ser un punto de venta atractivo para los turistas y visitantes interesados en el turismo vinícola y experiencias de degustación directa en la bodega, ya que está en una zona muy turística (Vejer de la Frontera). Esta estrategia también refuerza la identidad local de la marca y permite educar a los consumidores sobre la producción y las cualidades únicas de ZR.

Por otro lado, ZR no comercializa su producto a través de los supermercados, una de las razones principales es la pequeña escala de su producción. Dado que se elabora en cantidades limitadas, enfocándose en la calidad y el uso de ingredientes selectos, la capacidad de producción actual no permite satisfacer la alta demanda que suelen requerir los canales de supermercados. Esta escala de producción limitada es coherente con una estrategia que busca mantener la exclusividad y la singularidad del producto, características que podrían diluirse en un entorno de venta masiva.

Desde el punto de vista del modelo de negocio y la rentabilidad, esto implica aceptar márgenes de beneficio más bajos debido a la presión por reducir los precios para competir en un mercado más amplio. Los supermercados operan con volúmenes altos y márgenes bajos, lo cual es opuesto al modelo de ZR, que se centra en maximizar los márgenes por unidad vendida a través de una percepción de valor añadido. Además, los términos de pago en los supermercados suelen ser menos favorables, con pagos que pueden demorarse más tiempo, afectando el flujo de caja.

En resumen, ZR ha elegido concentrarse en canales que permiten un control más directo sobre la presentación y comercialización de sus productos, preservando así su imagen de marca y asegurando una rentabilidad sostenible. Este enfoque selectivo en la distribución es esencial para mantener la integridad del producto y la relación con los consumidores que valoran la exclusividad y la calidad por encima de la conveniencia masiva ofrecida por los supermercados. Estos canales de distribución permiten a ZR maximizar su alcance y adaptarse a las diferentes preferencias y hábitos de consumo de su público objetivo, asegurando una presencia sólida tanto en puntos de venta físicos como en plataformas digitales.

4.2.4. Promoción

En el dinámico y competitivo mercado de bebidas alcohólicas, ZR se debe destacar en un enfoque único y estratégico hacia la promoción de su producto. La marca no solo se concentra en ofrecer un cóctel de vino refrescante y de baja graduación alcohólica, sino que también se empeña en crear una experiencia completa que resuene con los intereses y estilos de vida de su público objetivo. En este apartado se trata la publicidad, las medidas que va a llevar a cabo la empresa para penetrar en el mercado y captar la atención del cliente, utilizando diversas tácticas promocionales para posicionar el producto eficazmente en el mercado. De esta manera, fomentando así un reconocimiento de marca y lealtad entre los consumidores.

Actualmente ZR emplea una estrategia de promoción que incluye la participación en diversos eventos y actividades culturales y sociales. Entre estos eventos podemos encontrar degustaciones, exposiciones de arte, torneos deportivos, presentaciones de libros, discotecas de verano y restaurantes de moda, los cuales son especialmente efectivos para alcanzar su mercado objetivo que valora tanto la calidad como las experiencias únicas. Estas actividades no solo ayudan a aumentar la visibilidad del producto, sino que también refuerzan su posicionamiento como una bebida premium y culturalmente enriquecedora.

Por otro lado, para reforzar la presencia de ZR en el mercado, se recomienda implementar una mezcla de marketing digital, publicidad tradicional y relaciones públicas, puesto que el público objetivo es joven y están muy presentes en las redes sociales como por ejemplo Instagram. Esto no solo aumenta la visibilidad, sino que también permite interactuar directamente con los consumidores a través del contenido subido. Las colaboraciones con influencers que reflejan los valores de la marca y el patrocinio de eventos culturales y gastronómicos que se alinea con el estilo de vida de los consumidores objetivo. Son esenciales para crear una conexión emocional y un reconocimiento de marca duradero. Estas actividades no solo ayudan a incrementar la notoriedad de la marca, sino que también generan engagement con el público objetivo. Los eventos y las colaboraciones son especialmente eficaces para captar la atención de los jóvenes que buscan nuevas experiencias y que valoran la autenticidad y la innovación en las marcas que eligen consumir.

Las degustaciones en puntos de venta seleccionados y en eventos representan una táctica efectiva para introducir ZR a nuevos consumidores. Permitir que los clientes potenciales experimenten la calidad y el sabor único del producto de primera mano es crucial para fomentar la conversión y la lealtad. Estas actividades no solo generan interés y entusiasmo por el producto, sino que también ofrecen oportunidades valiosas para recibir comentarios directos de los consumidores, que pueden utilizarse para futuras mejoras y marketing. Es importante tener en cuenta que la pérdida asumida al vender el botellín por debajo del precio unitario o incluso de dar pruebas gratuitas, se considera un gasto de marketing, ya que se invierte en publicidad y visibilidad en lugares estratégicos.

ZR ha expandido su presencia en el ámbito del marketing deportivo a través del patrocinio de un equipo de polo como se puede observar en la figura 5. Este deporte, conocido por su elegancia y estatus elitista, se alinea perfectamente con la imagen de sofisticación y calidad que aspira a proyectar. Al asociarse con el polo, la marca no solo gana visibilidad en un entorno que naturalmente atrae a un

público de alto poder adquisitivo y gusto refinado, sino que también refuerza su identidad como una bebida de lujo, ideal para consumidores que valoran la tradición y la excelencia. La marca se exhibe tanto en la indumentaria del equipo como a través de productos de merchandising que los espectadores pueden adquirir o recibir. Esta estrategia no solo mejora la visibilidad de la marca, sino que también fortalece la lealtad y la conexión emocional con los consumidores que comparten una pasión por el estilo de vida activo y distinguido que representa el polo.

Figura 5: Torneo de polo patrocinado por Zorro Rojo



Fuente: dossier Zorro Rojo

Alineando la estrategia de marketing del ZR con estas ideas, la marca puede posicionarse mejor en el competitivo mercado de los cócteles RTD y satisfacer las cambiantes preferencias de sus consumidores objetivo.

4.2.4.1 Branding

El branding es crucial de cara a transmitir lo deseado al cliente. Las marcas son cada vez más importantes, especialmente en productos que optan por una diferenciación. Y, como bien se ha comentado anteriormente, para este proyecto es primordial proyectar una imagen de calidad, exclusividad y diferenciación.

En cuanto a los colores, que se han empleado para el logo son el rojo y el blanco como podemos ver en la figura 6. El primero simboliza energía, pasión, acción y emoción, lo que puede transmitir una imagen de vitalidad y dinamismo para la bebida. El blanco, por otro lado, generalmente representa pureza, simplicidad y frescura, sugiriendo que el producto es limpio, claro y de alta calidad. Juntos, estos colores pueden comunicar un balance entre la intensidad y la pureza del producto, destacando tanto su energía como su calidad.

Figura 6: Logo de Zorro Rojo



Fuente: <https://www.zorrorojo.es/>

4.2.4.2 Merchandising

Debido a que ZR se encuentra presente en muchos eventos se considera que el merchandising es una inversión muy importante y efectiva a la hora de dar visibilidad a la marca. Los artículos promocionales como camisetas, gorras y bolsas de tela no solo funcionan como herramientas de marketing tangibles, sino que también ayudan a extender la visibilidad de la marca más allá de los contextos de consumo tradicionales. Unos ejemplos de estos productos son los que se pueden ver en la siguiente figura.

Figura 7: Merchandising Zorro Rojo



Fuente: Dossier Zorro Rojo

Los artículos de merchandising ofrecen a los consumidores una forma de interactuar físicamente con la marca, aumentando la participación del público y permitiendo que los consumidores expresen su afinidad por la marca, creando una conexión emocional más fuerte. Además, actúan como mini vallas publicitarias móviles, aumentando así la visibilidad de la marca de manera significativa. Distribuir merchandising en puntos de venta seleccionados o a través de promociones en línea también es una estrategia eficaz. Por ejemplo, ofrecer una camiseta gratuita con la compra de una cierta cantidad de ZR puede impulsar las ventas, mientras que hacer sorteos de merchandising en redes sociales puede aumentar el engagement online y atraer a una audiencia más amplia.

5. Plan de recursos humanos

ZR es una micro PYME, ya que está compuesta por menos de 10 trabajadores y que facturan menos de dos millones de euros anuales. Dentro de las ventajas de ser una empresa pequeña podemos encontrar una gran flexibilidad que permite una rápida toma de decisiones y la capacidad de implementar cambios sin los largos procesos burocráticos. Además, en relación con los empleados, al tener estructura más pequeña y menos jerárquica, fomenta la innovación y la creatividad, ya que los empleados suelen tener más libertad para proponer y probar nuevas ideas.

Por otro lado, tiene desventajas como la falta de recursos para contratar especialistas en áreas específicas puede limitar la capacidad de la empresa para ejecutar estrategias complejas o más técnicas. Además, también supone que los empleados tengan que asumir roles que no les corresponden, haciendo que tengan menos tiempo para sus tareas principales.

5.1 Áreas funcionales y empleados

Actualmente ZR cuenta con tres empleados, entre ellos dos a tiempo parcial y uno a tiempo completo. Los empleados que trabajan a tiempo parcial se encargan de tareas variadas complementando con las gestiones de la bodega y los vinos principales de la misma, reponen en tienda las unidades vendidas, se encargan de hacer más pedidos cuando el stock es bajo.... En cambio, la persona que trabaja a tiempo completo en ZR se encarga de promover la bebida en diferentes ambientes, ya sea restauración, hostelería, chiringuitos etc. y hacer eventos de promoción, pero además también realiza el marketing en redes sociales, busca formas innovadoras de mejorar la calidad, la diversificación creando diferentes líneas de producto y nuevas formas de producción y de envasarlo... entre otras tareas.

Propongo un plan de recursos humanos más estructurado, dado que actualmente no existe una jerarquía clara que asigne tareas específicas a cada trabajador. Las ventajas de este enfoque serían

evidentes, ya que cada departamento podría realizar eficientemente su actividad específica, contando con especialistas en cada área y manteniendo una buena comunicación. La especialización por área permite un mejor desempeño y eficiencia de los trabajadores (Euroinnova Business School, n.d.). Además, al ser una bebida nueva en un mercado con una amplia variedad de productos, es crucial que la empresa destine más recursos a la mejora y expansión del producto, lo cual incluye la incorporación de más personal especializado. La empresa se dividiría en cuatro áreas funcionales en los primeros años: Administración, Comercial, Producción y Calidad e I+D. A continuación, voy a definir las principales funciones y responsabilidades de cada una de ellas.

El **Área de Administración** se encarga de la planificación de la producción, el diseño de métodos de trabajo, y el análisis del proceso productivo con el fin de proponer mejoras. También gestiona los stocks y los lotes de producción a través de sistemas informáticos utilizando un ERP, analiza los datos históricos y las desviaciones, y toma decisiones basadas en estos datos. Además, lleva a cabo tareas de gerencia en el proceso productivo y maneja la gestión financiera de la empresa.

El **Área de Producción** incluye la recepción de materias primas, asegurando que cumplen con las características deseadas, y el aprovisionamiento de estas en la zona de preparación. Este departamento también se encarga de la preparación, puesta a punto y supervisión de la maquinaria en las zonas de preparación y envasado, así como de la manipulación de la maquinaria durante la producción. Además, es responsable de mantener la planta en condiciones óptimas de higiene, asegurar que se realizan las limpiezas CIP (limpiezas in situ) necesarias en las máquinas y expedir el producto terminado a los distribuidores.

El **Área Comercial** se enfoca en la captación de nuevos clientes y el trato con clientes ya establecidos. También lleva a cabo negociaciones con proveedores, clientes y distribuidores, gestiona la imagen de la empresa y el perfil en redes sociales, organiza campañas publicitarias y busca socios estratégicos para la compañía.

El **Área de Calidad e I+D** tiene la responsabilidad de realizar todos los controles de calidad pertinentes para asegurar la homogeneidad, seguridad y calidad de los productos. También lleva un registro de todos los controles de calidad realizados en las diferentes fases del proceso productivo e investiga nuevas tendencias en el mercado, diseñando posibles nuevas recetas de productos.

Durante los primeros 3 años, la empresa estará compuesta por tres personas que trabajarán a tiempo completo: el CEO, un operario de producción/calidad y un comercial. Una vez establecida, la plantilla se ampliará a más empleados dependiendo del éxito de la empresa.

En primer lugar, el CEO será responsable de las labores de gerencia, estableciendo objetivos y definiendo estrategias. Este rol incluye la gestión de trámites legales, licencias, contratos y aspectos financieros, aunque contará con asesoría legal y financiera que será contratada externamente. También supervisará el funcionamiento de la empresa y definirá los métodos de trabajo, donde habrá que tomar decisiones a corto, pero sobre todo a largo plazo. Para este puesto, se requiere una sólida formación en finanzas, legislación básica, marketing y optimización de procesos, además de cualidades personales como extroversión, optimismo, autoconfianza, capacidad de convicción y habilidades de negociación.

En segundo lugar, el Comercial tendrá la misión de dar a conocer el producto, atraer clientes y establecer relaciones con otras empresas. Mantendrá el contacto con los clientes para asegurar un buen nivel de servicio y detectar sus necesidades. También gestionará el marketing general de la compañía y actuará como community manager, administrando las cuentas del negocio en las redes sociales ya sea Instagram, Facebook y cualquier otra plataforma. El perfil ideal es el de un graduado en marketing con experiencia comercial, preferiblemente en el sector de bebidas y hostelería, y que forme parte del público objetivo para entender mejor las necesidades del producto.

Por último, el Operario de Producción colaborará en el proceso de control de calidad. Al externalizar la producción a la embotelladora este operario se encargará de que las materias primas sean entregadas y que al final del proceso productivo, los botellines se almacenen de forma correcta dentro de sus cajas en los pallets. Se encargará de la gestión del almacén y del mantenimiento general de la producción. Además del transporte del producto a las zonas más cercanas a la bodega, por lo que tendrá que gestionar los pedidos y asegurarse de que lleguen a tiempo. Para este puesto, se requiere el carné de coche y deberá tener formación en seguridad alimentaria, ya que será responsable de garantizar la calidad y homogeneidad del producto.

6. Plan de operaciones

6.1 Proceso productivo

Como ya se ha comentado anteriormente Bodegas Gallardo se encarga de seleccionar vinos para su venta y no se encarga de la producción de los mismos. De este mismo modo para la elaboración

de ZR, se hará un proceso parecido a partir de una base de vinos rebajados, en este caso Clarito y Sol de Naranja. Bodegas Gallardo es nuestro proveedor principal puesto que las materias primas con las que abastece a ZR son las originales y las que dan historia a la bebida.

La decisión de ZR de elegir a Esporsil S.L. como su embotelladora se atribuye a varios factores estratégicos y operativos que resaltan la compatibilidad y beneficios mutuos de esta colaboración. Uno de ellos es la especialización y experiencia en el embotellado de bebidas alcohólicas, lo que es crucial para asegurar la calidad y la integridad del producto. Además, la ubicación estratégica ofrece ventajas significativas en términos de logística y costos de transporte, facilitando una operación más ágil y económica. Asimismo, la capacidad de la embotelladora para manejar tanto pequeños como grandes volúmenes de producción también es un factor decisivo. Por último, las condiciones contractuales favorables y la posibilidad de forjar una relación a largo plazo basada en la confianza y el rendimiento mutuo también debido a la cercanía son muy importante a la hora de esta elección. En conjunto, estos aspectos subrayan cómo Esporsil S.L. proporciona a ZR la combinación ideal de calidad y eficiencia fundamentales para su éxito en el mercado competitivo de bebidas.

A continuación, debido a que la elaboración del producto se hace externamente, haré una explicación más detallada de cada uno de los pasos del proceso de elaboración.

1. Envío de la materia prima a la embotelladora

Los componentes principales de ZR son el "Clarito", un vino blanco dulce natural elaborado con uvas Pedro Ximenez ligeramente pasificadas y de ligera crianza en madera, y "Sol de Naranja", ya mencionado anteriormente. Al arrendar el espacio a Bodegas Gallardo, el almacenamiento de las materias primas viene incluido en las instalaciones de la bodega, asegurando condiciones óptimas de conservación.

El primer paso en el proceso de elaboración es trasladar estos vinos a la planta embotelladora. Este traslado debe realizarse bajo condiciones estrictamente controladas para asegurar que el vino no se contamine ni se degrade durante el transporte. Normalmente, esto se hace en camiones cisterna especialmente diseñados para transportar vino, ya que estos camiones están equipados con sistemas de control de temperatura para mantener el vino a una temperatura constante y evitar fluctuaciones que puedan afectar su calidad.

En la embotelladora se mezclarán cantidades específicas de cada vino, en este caso 30% de Sol de Naranja y 5% de Clarito, junto al agua y los acidulantes pertinentes.

2. Pasteurización

Una vez que los vinos llegan a la embotelladora, se someten al proceso de pasteurización, que es crucial para eliminar cualquier microorganismo que pueda estar presente en el vino, lo que ayuda a prolongar su vida útil y asegurar la seguridad del producto. El proceso de pasteurización consiste en primer lugar, en que el vino se calienta a una temperatura específica (generalmente entre 60°C y 85°C) durante un período determinado. Después se mantiene a esta temperatura durante un tiempo suficiente para eliminar los microorganismos patógenos y los que causan deterioro. Por último, el vino se enfría rápidamente a una temperatura de almacenamiento segura para evitar cualquier cambio en su sabor o características.

Es fundamental controlar este proceso con precisión para evitar que el vino pierda sus propiedades organolépticas, como por ejemplo su aroma y sabor.

3. Carbonatación

Después de la pasteurización, el vino se carbonata, que es el proceso de disolver dióxido de carbono (CO₂) en el vino bajo alta presión. Esto se hace para darle al vino su característica efervescente. En el proceso de carbonatación, es importante la reparación del vino, donde el vino pasteurizado se transfiere a un tanque de carbonatación. A continuación, se introduce CO₂ al tanque a alta presión. La cantidad de CO₂ añadida depende del nivel de efervescencia deseado para el producto final. Por último, el vino se mezcla cuidadosamente para asegurar una distribución uniforme del CO₂. Adicionalmente, se realizan pruebas para asegurarse de que el nivel de carbonatación sea el correcto y que el vino mantenga su calidad.

4. Embotellamiento

Con el vino ya carbonatado, el siguiente paso es el embotellamiento. Este es un proceso delicado, ya que cualquier exposición al aire puede afectar la calidad del vino. Por lo que el proceso de embotellamiento comienza con la limpieza y esterilización de botellas para asegurar que estén libres de cualquier contaminante. El segundo paso consiste en introducir el vino carbonatado en las botellas (este proceso se realiza en un ambiente controlado para minimizar la exposición al aire). Una vez llenas, se sellan herméticamente con una chapa. Las botellas selladas se etiquetan con la información del producto, incluyendo el nombre del vino, la bodega, el contenido de alcohol y otras especificaciones necesarias.

5. Vuelta a la bodega

Finalmente, las botellas ya completamente listas se envían de vuelta a la bodega metidas en unas cajas de cartón de 24 unidades sobre unos palets de madera. En la bodega, las botellas pueden almacenarse en condiciones óptimas hasta que estén listas para su distribución y venta. Cada palet albergará 70 cajas de 24 botellines, distribuidas en 7 alturas. Esto hace un total de 1680 botellines por palet, o lo que es lo mismo, 420 litros.

6. Almacenamiento

Al contar con un adecuado almacén en Bodegas Gallardo, no será necesario gestionar una zona de almacenamiento fuera de la bodega. Este almacén seguirá el criterio FIFO, es decir, se consumirán los productos por orden de llegada.

6.2 Decisión de externalización

Externalizar las operaciones de producción de ZR es una decisión estratégica tomada por varias razones clave, todas orientadas a optimizar los recursos y maximizar la calidad del producto final. En primer lugar, externalizar permite reducir las inversiones de capital necesarias para construir y mantener una planta embotelladora propia. Esto evita los altos costos iniciales y continuos de infraestructura, maquinaria y tecnología. Además, las embotelladoras especializadas operan a gran escala, lo que les permite ofrecer costos de producción más bajos gracias a las economías de escala, resultando en un costo unitario menor para embotellar ZR en comparación con hacerlo internamente. Las embotelladoras están bien informadas y actualizadas sobre las normativas y estándares de calidad locales, asegurando que el producto cumpla con todas las regulaciones necesarias y reduciendo el riesgo de incumplimientos y sanciones.

Otro factor importante es el acceso a experiencia y tecnología avanzada de la embotelladora externa, ya que es experta en su campo y tienen una gran experiencia en manejar diferentes tipos de bebidas, asegurando que los procesos de pasteurización, carbonatación y embotellamiento se realicen con los más altos estándares de calidad. Estas embotelladoras invierten continuamente en la última tecnología para mantenerse competitivas, lo que permite a ZR beneficiarse de tecnologías avanzadas sin necesidad de una inversión directa. Esto supone una reducción de riesgos significativa, ya que ayuda a mitigar riesgos financieros relacionados con la propiedad y mantenimiento de equipos, fluctuaciones en los costos de los insumos y otros imprevistos operativos.

La flexibilidad operativa es otra razón clave, puesto que permite ajustar la producción según la demanda sin realizar cambios significativos en la infraestructura interna, se puede aumentar o reducir la producción de ZR según sea necesario. Además, al externalizar las operaciones, la empresa puede centrarse en sus competencias clave, como marketing, ventas, organización de eventos de promoción... en lugar de gestionar operaciones de embotellado.

Finalmente, la calidad y consistencia del producto son cruciales, ya que la embotelladora cuenta con sistemas de control de calidad que aseguran que cada lote de ZR mantenga la misma calidad y características, lo cual es fundamental para mantener la reputación del producto y la satisfacción del cliente. Trabajar con una embotelladora externa permite a la empresa beneficiarse de las innovaciones y mejoras continuas en los procesos de producción que estas embotelladoras implementan regularmente.

En conclusión, la decisión de externalizar las operaciones de ZR se basa en una combinación de factores económicos, operativos y estratégicos. Al hacerlo, la empresa busca no solo reducir costos y riesgos, sino también asegurar la máxima calidad y consistencia del producto, beneficiándose de la experiencia y tecnología de la embotelladora.

7. Plan económico - financiero

7.1 Plan de inversiones iniciales

Para asegurar el lanzamiento exitoso de la nueva bebida ZR y su sostenibilidad a largo plazo, es fundamental contar con un plan de inversiones iniciales bien estructurado. A continuación, se detallan las inversiones necesarias para poner en marcha la producción y comercialización del producto, así como para cubrir los costes fijos que no sean cubiertos por el resultado de explotación durante un periodo determinado.

Alquiler del local (Bodegas Gallardo)

Para el desarrollo de la operación se ha alquilado un local a Bodegas Gallardo, cuya renta mensual asciende a 850 €. Considerando la necesidad de pagar una fianza equivalente a un mes de alquiler más el primer mes de renta, el desglose es el siguiente:

- **Coste mensual:** 850 €
- **Fianza y primer mes:** 1.700 €

- **TOTAL alquiler inicial:** 2.550 €

Primera producción de botellines

La primera producción de Zorro Rojo incluye la elaboración de 1.680 botellines. El coste variable total asociado a esta primera producción es de 2.321 € (se desarrollará en el punto 7.3.), que cubre todos los insumos necesarios, incluyendo el vino base, los botellines, etiquetas, y el proceso de embotellado.

- **Coste variable total de la primera producción:** 2.321 €

Inversión para cubrir costes fijos (CF)

Para garantizar que la empresa pueda operar sin interrupciones durante los primeros meses, se ha estimado una inversión inicial para cubrir los costes fijos. Esta inversión abarca los gastos de operación que no varían con el nivel de producción o ventas, tales como el alquiler del local, salarios del personal, gestión externa, entre otros. El total estimado para cubrir estos costes fijos es de 79.468 €, como se detallará en el punto 7.5.

Sumando todas las inversiones necesarias, el total de la inversión inicial requerida para el lanzamiento de ZR asciende a 84.339 €. Este monto asegura que la empresa pueda iniciar operaciones, producir la primera serie de botellines, y mantener sus operaciones durante los primeros meses hasta que las ventas generen ingresos suficientes para cubrir los costes operativos.

7.2 Plan de financiación

Para llevar a cabo el proyecto de lanzamiento de la bebida ZR, es crucial contar con un plan de financiación que asegure los recursos necesarios para cubrir la inversión inicial de 84.339 €. Esta inversión se financiará mediante una combinación de fondos propios y una línea de crédito específica.

En primer lugar, se utilizarán 3.000 € de fondos propios de la empresa, provenientes de la aportación al capital social de la empresa. Sin embargo, la mayor parte de la inversión inicial provendrá de financiación externa, concretamente de una línea ICO para empresas y emprendedores, que asciende a 81.339 €. Esta línea de crédito está diseñada para apoyar a nuevas empresas y proyectos emprendedores, ofreciendo condiciones favorables para la financiación (Instituto de Crédito Oficial, n.d.).

El préstamo ICO tiene características específicas que lo hacen adecuado para el proyecto. Se ha elegido la opción de devolución del principal en un plazo de 7 años y un tipo de interés del 7,562%.

Además, incluye un período de carencia de intereses de dos años, lo que significa que, durante los dos primeros años, la empresa solo tendrá que amortizar el capital sin pagar intereses. Esto proporciona un alivio financiero significativo durante la fase inicial del proyecto, permitiendo a la empresa centrarse en el establecimiento de su producto en el mercado. A continuación, se detalla el cuadro de amortización del préstamo.

Figura 8: cuadro de amortización del préstamo

Año	Capital amortizado	Intereses	Cuota	Capital pendiente
X1	11.620 €	0 €	11.620 €	69.719 €
X2	11.620 €	0 €	11.620 €	58.099 €
X3	11.620 €	4.393 €	16.013 €	46.479 €
X4	11.620 €	3.515 €	15.135 €	34.859 €
X5	11.620 €	2.636 €	14.256 €	23.240 €
X6	11.620 €	1.757 €	13.377 €	11.620 €
X7	11.620 €	879 €	12.498 €	0 €
	81.339 €	13.180 €	94.519 €	

Fuente: elaboración propia

Este plan de financiación, con una combinación de fondos propios y un préstamo ICO, proporciona una estructura financiera sólida que permitirá a ZR establecerse en el mercado con el respaldo necesario para cubrir los costes iniciales y asegurar la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

7.3 Producto (precio y costes/ingresos)

Como se ha indicado, Zorro Rojo se presenta como un innovador "winemouth", una bebida refrescante basada en vino con una baja graduación alcohólica del 5%. Este tipo de bebida RTD basada en vino está aprovechando la creciente demanda de cócteles a base de vino, los cuales son vistos como una alternativa más saludable a los licores y la cerveza. El mercado competitivo de las bebidas RTD y las expectativas de los consumidores por opciones premium y asequibles sugieren que ZR debe fijar un precio estratégico. En este contexto, atendiendo a la encuesta realizada y considerando la tendencia de disfrutar de pequeñas porciones de alta calidad sin excederse del presupuesto, el precio sugerido para ZR es de 3,5 € por botellín.

El análisis de costes e ingresos es esencial para evaluar la viabilidad económica del producto. A continuación, se presenta un desglose detallado de los costes variables por botellín, basados en las cifras facilitadas para este análisis económico.

Figura 9: costes variables por botellín

	Coste facilitado	Equivalencia	Por botellín	Coste por botellín
Vino materia prima (litros)	1.159,50 €	6.000	0,35	0,07 €
Ácido cítrico y málico (kg)	361,00 €	25	0,002	0,03 €
Botellas de vidrio y tapones (ud)	527,50 €	1.500	1,00	0,35 €
Etiquetas (ud)	759,21 €	9.552	2,00	0,16 €
Cajas embalado (ud)	106,17 €	199	0,04	0,02 €
Pasteurización, carbonatación y embotellamiento (botellín)	1.795,72 €	4.776	1,00	0,38 €
Gestión de residuos (por litro)	140,00 €	6.000	0,35	0,01 €
Marketing y promoción (botellín)	1.144,40 €	4.776	1,00	0,24 €
	5.993,50 €			1,25 €
Impuesto Especial sobre el Alcohol y Bebidas Alcohólicas (litros)	36,65 €	100	0,35	0,13 €
			CV TOTAL	1,38 €

Fuente: elaboración propia

- **Vino materia prima (litros):** El coste total es de 1.159,50 € para 6.000 litros, lo que equivale a 0,07 € por botellín.
- **Ácido cítrico y málico (kg):** Con un coste total de 361,00 € para 25 kg, el coste por botellín es de 0,03 €.
- **Botellas de vidrio y tapones (ud):** El coste total es de 527,50 € para 1.500 unidades, resultando en 0,35 € por botellín.
- **Etiquetas (ud):** Con un coste total de 759,21 € para 9.552 unidades, el coste por botellín es de 0,16 €.
- **Cajas de embalaje (ud):** El coste total es de 106,17 € para 199 unidades, lo que equivale a 0,02 € por botellín.
- **Pasteurización, carbonatación y embotellamiento (botellín):** El coste total es de 1.795,72 € para 4.776 botellines, resultando en 0,38 € por botellín.
- **Gestión de residuos (por litro):** Con un coste total de 140,00 € para 6.000 litros, el coste por botellín es de 0,01 €.
- **Marketing y promoción (botellín):** El coste total es de 1.144,40 € para 4.776 botellines, resultando en 0,24 € por botellín.
- **Impuesto Especial sobre el Alcohol y Bebidas Alcohólicas (litros):** Con un coste total de 36,65 € para 100 litros, el coste por botellín es de 0,13 €.

Sumando todos estos costes, el **coste variable total (CV)** por botellín es de 1,38 €. Con un precio de venta de 3,5 € por botellín, el margen de explotación por botellín es de 2,12 €. Este margen permitirá a ZR no solo cubrir sus costes de producción, sino también generar beneficios suficientes para, en primera instancia, cubrir costes fijos, y, en segundo lugar, reinvertir en el crecimiento del negocio y mantener su posición competitiva en el mercado de bebidas RTD.

7.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es un indicador clave que permite a la empresa determinar el volumen de ventas necesario para cubrir todos los costes fijos y variables, sin incurrir en pérdidas ni obtener ganancias. Para ZR, este análisis es fundamental para comprender cuántos botellines deben venderse cada mes para alcanzar la sostenibilidad financiera.

Basado en la información proporcionada, los costes fijos mensuales (CF) ascienden a 8.317 €. Por otro lado, el coste variable (CV) por botellín es de 1,38 €, que cubre todos los costes directos asociados a la producción de cada botellín de Zr, como materia prima, embotellado, etiquetado, y marketing. El precio de venta por botellín está fijado en 3,50 €, lo que proporciona un margen de contribución de 2,12 € por botellín (precio de venta menos el coste variable).

Para calcular el punto de equilibrio, se divide el total de costes fijos entre el margen de contribución por unidad, es decir, $8.317/2,12 = 3.926$ botellines. Esto significa que el mes que Zorro Rojo consiga vender 3.926 botellines, habrá cubierto todos sus costes y no generara pérdidas.

A continuación, se presenta un análisis detallado del rendimiento operativo en función del volumen de ventas:

- **300 botellines vendidos:** Ingresos (I) de 1.050 €, con un CV de 414 € y un CF de 8.317 €, resultando en un coste total (CT) de 8.731 € y un resultado operativo de -7.681 €.
- **600 botellines vendidos:** Ingresos de 2.100 €, con un CV de 829 € y un CF de 8.317 €, resultando en un CT de 9.146 € y un resultado operativo de -7.046 €.
- **900 botellines vendidos:** Ingresos de 3.150 €, con un CV de 1.243 € y un CF de 8.317 €, resultando en un CT de 9.560 € y un resultado operativo de -6.410 €.

A medida que las ventas aumentan, la brecha entre los ingresos y los costes totales se reduce. Por ejemplo:

- **3.300 botellines vendidos:** Ingresos de 11.550 €, con un CV de 4.559 € y un CF de 8.317 €, resultando en un CT de 12.875 € y un resultado operativo de -1.325 €.
- **3.600 botellines vendidos:** Ingresos de 12.600 €, con un CV de 4.973 € y un CF de 8.317 €, resultando en un CT de 13.290 € y un resultado operativo de -690 €.

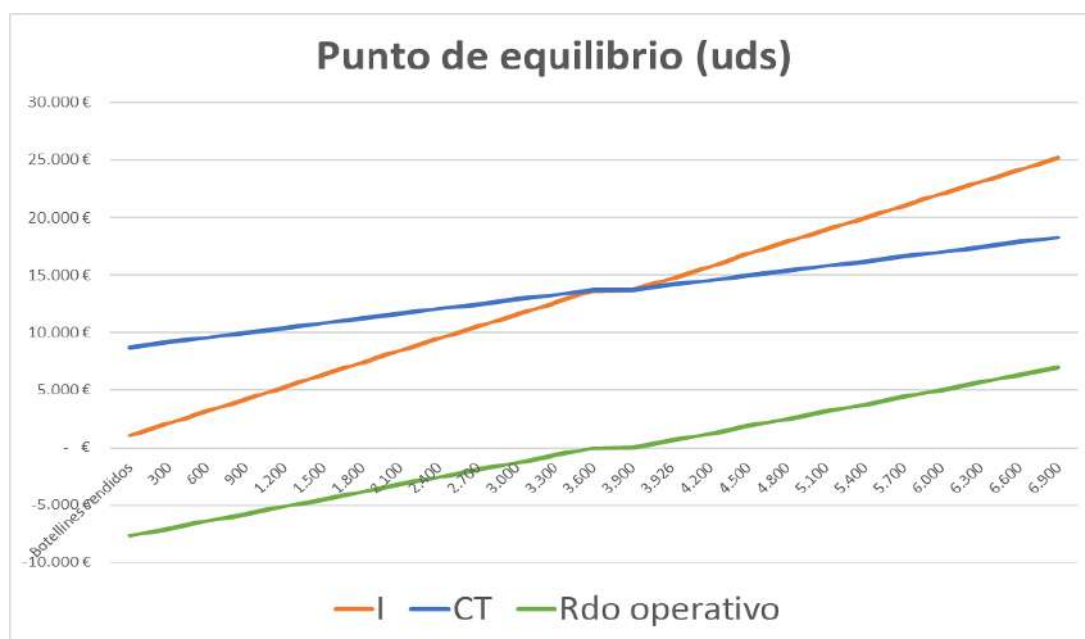
Finalmente, cuando se alcanzan las 3.926 unidades vendidas, los ingresos ascienden a 13.741 €, los costes variables son de 5.423 €, y los costes fijos permanecen en 8.317 €, lo que da un coste total de 13.740 € y un resultado operativo positivo de 1 €, indicando el punto de equilibrio.

A partir de este punto, cualquier venta adicional genera beneficios. Por ejemplo:

- **4.200 botellines vendidos:** Ingresos de 14.700 €, con un CV de 5.802 € y un CF de 8.317 €, resultando en un CT de 14.119 € y un resultado operativo de 581 €.
- **6.900 botellines vendidos:** Ingresos de 24.150 €, con un CV de 9.532 € y un CF de 8.317 €, resultando en un CT de 17.848 € y un resultado operativo de 6.302 €.

Este análisis demuestra que alcanzar y superar el punto de equilibrio es esencial para la viabilidad financiera de ZR. Mantener un control estricto sobre los costes y lograr un volumen de ventas constante permitirá a la empresa no solo sobrevivir, sino también prosperar en el competitivo mercado de las bebidas RTD.

Figura 10: Punto de equilibrio



Fuente: elaboración propia

7.5 Costes fijos del personal y otros costes fijos

En el desarrollo y sostenimiento de cualquier negocio, es crucial tener una comprensión clara de los costes fijos que incurren mensualmente, ya que estos determinan en gran medida la estructura financiera y la viabilidad del proyecto. Para ZR, los costes fijos mensuales ascienden a 8.317 €, desglosados de la siguiente manera:

1. **Alquiler del local (Bodegas Gallardo):** El alquiler del espacio donde se llevarán a cabo las operaciones principales de Zorro Rojo tiene un coste mensual de 850 €. Este gasto es esencial para asegurar un lugar adecuado para la producción y administración del negocio.
2. **Salarios:** Los salarios constituyen el componente más significativo de los costes fijos mensuales, sumando un total de 7.000 €. Este coste se desglosa en los sueldos de tres trabajadores clave:
 - **CEO:** 2.750 € al mes.
 - **Operación de producción/calidad:** 2.250 € al mes.
 - **Comercial:** 2.000 € al mes. Estos roles son fundamentales para la operación diaria y el crecimiento estratégico de Zorro Rojo.
3. **Gestoría externa:** Para gestionar las necesidades contables y fiscales, se contrata una gestoría externa con un coste mensual de 250 €. Este servicio asegura que todas las obligaciones legales y financieras se cumplan correctamente.
4. **Primas de seguros:** La empresa incurre en un gasto mensual de 67 € en primas de seguros para proteger sus activos y mitigar riesgos potenciales. Estos seguros son esenciales para la continuidad operativa frente a imprevistos.
5. **Gastos generales (eventos, colaboraciones):** Otros gastos operativos, incluidos eventos promocionales y colaboraciones, suman 150 € al mes. Estas actividades son cruciales para el marketing y la promoción de la marca ZR, ayudando a incrementar su visibilidad en el mercado.

El total de los costes fijos mensuales es de 8.317 €, una cifra que se debe cubrir independientemente del volumen de producción o ventas para asegurar la continuidad operativa del negocio.

Para entender mejor la dinámica financiera de ZR, es útil proyectar cómo evolucionarán las ventas y los ingresos a lo largo de los primeros 24 meses. A continuación, se presenta una proyección detallada.

Figura 11: Evolución ventas e ingresos (24 meses)

	Botellas vendidas	Ingresos	CV	Rdo mensual operativo	CF mes	NETO
Mes 1	1.500	5.250,00 €	2.072,13 €	3.178 €	8.317 €	- 5.139 €
Mes 2	1.545	5.407,50 €	2.134,30 €	3.273 €	8.317 €	- 5.043 €
Mes 3	1.591	5.569,73 €	2.198,33 €	3.371 €	8.317 €	- 4.945 €
Mes 4	1.639	5.736,82 €	2.264,28 €	3.473 €	8.317 €	- 4.844 €
Mes 5	1.688	5.908,92 €	2.332,20 €	3.577 €	8.317 €	- 4.740 €
Mes 6	1.739	6.086,19 €	2.402,17 €	3.684 €	8.317 €	- 4.633 €
Mes 7	1.791	6.268,77 €	2.474,24 €	3.795 €	8.317 €	- 4.522 €
Mes 8	1.845	6.456,84 €	2.548,46 €	3.908 €	8.317 €	- 4.408 €
Mes 9	1.900	6.650,54 €	2.624,92 €	4.026 €	8.317 €	- 4.291 €
Mes 10	1.957	6.850,06 €	2.703,66 €	4.146 €	8.317 €	- 4.170 €
Mes 11	2.016	7.055,56 €	2.784,77 €	4.271 €	8.317 €	- 4.046 €
Mes 12	2.117	7.408,34 €	2.924,01 €	4.484 €	8.317 €	- 3.832 €
Mes 13	2.223	7.778,76 €	3.070,21 €	4.709 €	8.317 €	- 3.608 €
Mes 14	2.334	8.167,69 €	3.223,72 €	4.944 €	8.317 €	- 3.373 €
Mes 15	2.450	8.576,08 €	3.384,91 €	5.191 €	8.317 €	- 3.125 €
Mes 16	2.573	9.004,88 €	3.554,16 €	5.451 €	8.317 €	- 2.866 €
Mes 17	2.701	9.455,13 €	3.731,86 €	5.723 €	8.317 €	- 2.593 €
Mes 18	2.837	9.927,88 €	3.918,46 €	6.009 €	8.317 €	- 2.307 €
Mes 19	2.978	10.424,28 €	4.114,38 €	6.310 €	8.317 €	- 2.007 €
Mes 20	3.127	10.945,49 €	4.320,10 €	6.625 €	8.317 €	- 1.691 €
Mes 21	3.284	11.492,77 €	4.536,10 €	6.957 €	8.317 €	- 1.360 €
Mes 22	3.448	12.067,40 €	4.762,91 €	7.304 €	8.317 €	- 1.012 €
Mes 23	3.620	12.670,77 €	5.001,05 €	7.670 €	8.317 €	- 647 €
Mes 24	3.801	13.304,31 €	5.251,11 €	8.053 €	8.317 €	- 263 €
						- 79.468 €

Fuente: elaboración propia

- **Mes 1:** Se proyecta la venta de 1.500 botellines, generando ingresos de 5.250 €, con costes variables de 2.072,13 €, lo que resulta en un rendimiento operativo mensual de 3.178 €. Al restar los costes fijos de 8.317 €, el resultado neto es una pérdida de 5.139 €.
- **Mes 6:** Se espera que las ventas incrementen a 1.739 botellines, con ingresos de 6.086,19 € y costes variables de 2.402,17 €, resultando en un rendimiento operativo de 3.684 € y una pérdida neta de 4.633 €.
- **Mes 12:** Se proyectan ventas de 2.117 botellines, ingresos de 7.408,34 €, costes variables de 2.924,01 €, un rendimiento operativo de 4.484 € y una pérdida neta de 3.832 €.
- **Mes 18:** Con ventas de 2.837 botellines, los ingresos alcanzan 9.927,88 €, los costes variables son 3.918,46 €, el rendimiento operativo es de 6.009 €, y la pérdida neta se reduce a 2.307 €.

- **Mes 24:** En el mes 24, se proyectan ventas de 3.801 botellines, con ingresos de 13.304,31 €, costes variables de 5.251,11 €, un rendimiento operativo de 8.053 €, y una pérdida neta de tan solo 263 €.

A lo largo de estos 24 meses, la empresa necesitará cubrir un total de 79.468 € en costes fijos. Esta proyección muestra una tendencia positiva hacia la reducción de pérdidas y la eventual transición a la rentabilidad, siempre y cuando se mantenga el crecimiento en las ventas y la eficiencia operativa.

7.6 Cuenta de resultados y balance de situación

Escenario probable

Cuenta de resultados a 5 años

En el escenario probable, la empresa ZR proyecta un crecimiento gradual en sus ingresos y una mejora continua en su resultado de explotación a lo largo de los cinco años. A continuación, se presenta un análisis detallado de los estados financieros previstos.

Figura 12: Cuenta de resultados a 5 años (Escenario probable)

	31/12/X1	31/12/X2	31/12/X3	31/12/X4	31/12/X5
OPERACIONES CONTINUADAS					
Importe neto cifra de negocios	74.649	123.815	222.355	399.317	717.116
Trabajos realizados por la empresa para su act	0	0	0	0	0
Aprovisionamientos	-29.463	-48.869	-87.762	-157.607	-283.040
Otros ingresos de explotación	0	0	0	0	0
Gastos de personal	-84.000	-84.000	-84.000	-84.000	-96.600
Otros gastos de explotación	-15.800	-15.800	-16.353	-16.925	-17.518
Amortización inmovilizado	0	0	0	0	0
Imputación subvenciones	0	0	0	0	0
Exceso de provisiones	0	0	0	0	0
Deterioro y rdo enajenaciones inmovilizado	0	0	0	0	0
Dotaciones y aplicaciones de provisiones	0	0	0	0	0
RESULTADO DE EXPLOTACION	-54.614	-24.854	34.240	140.784	319.958
OPERACIONES FINANCIERAS					
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	-4.393	-3.515	-2.636
Diferencias de cambio	0	0	0	0	0
Deterioro y rdo enajenaciones instrumentos fin	0	0	0	0	0
RESULTADO FINANCIERO	0	0	-4.393	-3.515	-2.636
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS					
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-54.614	-24.854	29.847	137.270	317.322
Impuestos sobre beneficios	13.654	6.213	-7.462	-34.317	-79.331
Compensación BINS			7.462	12.405	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	-40.961	-18.640	29.847	115.358	237.992

Fuente: elaboración propia

Ingresos y gastos de explotación:

Para la cifra de negocios se ha hecho una suposición de un aumento mensual el primer año de un 3% en el número de botellines vendidos, y de un 5% mensual a partir del segundo año. Para los gastos de personal, se mantiene la plantilla estable hasta el año X5, donde gracias al resultado positivo de X4, se decide aumentar el personal incrementando los costes laborales un 15%. Al resto de gastos de explotación se les supone un aumento de un 3,5 % anual de los precios a causa de la inflación.

- **31/12/X1:** Se espera que los ingresos netos alcancen los 74.649 €. Los aprovisionamientos se estiman en -29.463 €, mientras que los gastos de personal suman -84.000 €. Los otros gastos de explotación ascienden a -15.800 €. Esto resulta en un resultado de explotación de -54.614 €.
- **31/12/X2:** Los ingresos netos aumentan a 123.815 €, por un aumento de un 5% de las ventas mensuales, con aprovisionamientos de -48.869 € y gastos de personal constantes en -84.000 €. Los otros gastos de explotación se mantienen en -15.800 €, mejorando el resultado de explotación a -24.854 €.
- **31/12/X3:** Se proyectan ingresos netos de 222.355 €, con aprovisionamientos de -87.762 €, gastos de personal de -84.000 € y otros gastos de explotación de -16.353 €, resultando en un resultado de explotación positivo de 34.240 €.
- **31/12/X4:** Los ingresos netos continúan creciendo hasta 399.317 €, con aprovisionamientos de -157.607 €, gastos de personal de -84.000 € y otros gastos de explotación de -16.925 €, llevando el resultado de explotación a 140.784 €.
- **31/12/X5:** Finalmente, los ingresos netos alcanzan 717.116 €, con aprovisionamientos de -283.040 €, gastos de personal incrementados a -96.600 € y otros gastos de explotación de -17.518 €, resultando en un resultado de explotación de 319.958 €.

Operaciones financieras: Comienzan los gastos financieros de -4.393 € en X3 por la carencia de dos años antes indicada, que disminuyen en los años siguientes a -3.515 € en X4 y -2.636 € en X5.

Resultados antes de impuestos y del ejercicio:

- **31/12/X1:** El resultado antes de impuestos es de -54.614 €, con impuestos sobre beneficios de 13.654 €, resultando en un déficit de -40.961 €.
- **31/12/X2:** El déficit antes de impuestos mejora a -24.854 €, con impuestos de 6.213 €, y una compensación de BINS de 7.462 €, resultando en un déficit neto de -18.640 €.

- **31/12/X3:** El resultado antes de impuestos es positivo en 29.847 €, con impuestos de -7.462 € y una compensación de BINS de 12.405 €, resultando en un superávit neto de 29.847 €.
- **31/12/X4:** El resultado antes de impuestos aumenta a 137.270 €, con impuestos de -34.317 €, resultando en un superávit neto de 115.358 €.
- **31/12/X5:** El resultado antes de impuestos es de 317.322 €, con impuestos de -79.331 €, resultando en un superávit neto de 237.992 €.

Balance de situación a 5 años

Figura 13: Balance de situación a 5 años (Escenario probable)

	01/01/X1	31/12/X1	31/12/X2	31/12/X3	31/12/X4	31/12/X5
ACTIVO NO CORRIENTE						
Inmovilizado intangible	0	0	0	0	0	0
Inmovilizado material	0	0	0	0	0	0
Inversiones inmobiliarias	0	0	0	0	0	0
Inversiones empresas grupo y asoc LP	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras LP	0	0	0	0	0	0
Activos por impuesto diferido	0	13.654	19.867	12.405	0	0
Deudores comerciales no corriente	0	0	0	0	0	0
Total activo no corriente	0	13.654	19.867	12.405	0	0
ACTIVO CORRIENTE						
Activos no corrientes mant venta	0	0	0	0	0	0
Existencias	0	0	0	0	0	0
Deudores comerciales y otras ctas	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras a CP	0	0	0	0	0	0
Periodificaciones a CP	0	0	0	0	0	0
Efectivo y otros activos liquidos equiv	84.339	18.105	1.000	7.320	123.463	349.835
Total activo corriente	84.339	18.105	1.000	7.320	123.463	349.835
TOTAL ACTIVO	84.339	31.759	20.867	19.725	123.463	349.835
	01/01/X1	31/12/X1	31/12/X2	31/12/X3	31/12/X4	31/12/X5
PATRIMONIO NETO						
Fondo social	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Reservas	0	0	0	0	0	0
Resultado de ejercicios anteriores	0	0	-40.961	-59.601	-29.754	85.603
Resultado del ejercicio	0	-40.961	-18.640	29.847	115.358	237.992
Subvenciones, donaciones, legados	0	0	0	0	0	0
Total patrimonio neto	3.000	-37.961	-56.601	-26.754	88.603	326.595
PASIVO NO CORRIENTE						
Provisiones a LP	0	0	0	0	0	0
Deudas a LP	69.719	58.099	46.479	34.859	23.240	11.620
Pasivos por impuestos diferidos	0	0	0	0	0	0
Periodificaciones a LP	0	0	0	0	0	0
Total pasivo no corriente	69.719	58.099	46.479	34.859	23.240	11.620
PASIVO CORRIENTE						
Provisiones a CP	0	0	0	0	0	0
Deudas a CP	11.620	11.620	11.620	11.620	11.620	11.620
Acreedores comerciales y otras ctas	0	0	19.369	0	0	0
Periodificaciones a CP	0	0	0	0	0	0
Total pasivo corriente	11.620	11.620	30.989	11.620	11.620	11.620
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	84.339	31.758	20.867	19.725	123.463	349.835

Fuente: elaboración propia

- **Activo no corriente:** Comienza con 0 € en el 01/01/X1, incrementándose a 13.654 € en 31/12/X1, 19.867 € en 31/12/X2 y disminuyendo a 0 € en 31/12/X4.
- **Activo corriente:** Comienza con 84.339 € en 01/01/X1, disminuye a 18.105 € en 31/12/X1, y se recupera hasta alcanzar 349.835 € en 31/12/X5.
- **Patrimonio neto:** Comienza con 3.000 € en 01/01/X1, disminuye a -37.961 € en 31/12/X1, y se recupera hasta 326.595 € en 31/12/X5.
- **Pasivo no corriente:** Comienza con 69.719 € en 01/01/X1 y disminuye gradualmente hasta 11.620 € en 31/12/X5.
- **Pasivo corriente:** Se mantiene constante en 11.620 € a lo largo de los cinco años, a excepción de X2 donde por necesidades de liquidez se aplazan deudas con proveedores por valor de 19.369 € al cierre del ejercicio.

Escenario Óptimo:

Cuenta de resultados a 5 años

En el escenario óptimo, se espera un rendimiento superior con un aumento del 25% en las cifras de negocios y los costes de aprovisionamiento. El resto de los ítems siguen la misma evolución que en el escenario probable salvo que aquí el incremento de personal tiene lugar en X4.

Figura 14: Cuenta de resultados a 5 años (Escenario óptimo)

	31/12/X1	31/12/X2	31/12/X3	31/12/X4	31/12/X5
OPERACIONES CONTINUADAS					
Importe neto cifra de negocios	93.312	154.769	277.943	499.146	896.395
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0	0	0
Aprovisionamientos	-36.829	-61.086	-109.702	-197.009	-353.800
Otros ingresos de explotación	0	0	0	0	0
Gastos de personal	-84.000	-84.000	-84.000	-96.600	-96.600
Otros gastos de explotación	-15.800	-15.800	-16.353	-16.925	-17.518
Amortización inmovilizado	0	0	0	0	0
Imputación subvenciones	0	0	0	0	0
Exceso de provisiones	0	0	0	0	0
Deterioro y rdo enajenaciones inmovilizado	0	0	0	0	0
Dotaciones y aplicaciones de provisiones	0	0	0	0	0
RESULTADO DE EXPLOTACION	-43.318	-6.117	67.888	188.612	428.477
OPERACIONES FINANCIERAS					
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	-4.393	-3.515	-2.636
Diferencias de cambio	0	0	0	0	0
Deterioro y rdo enajenaciones instrumentos finan	0	0	0	0	0
RESULTADO FINANCIERO	0	0	-4.393	-3.515	-2.636
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-43.318	-6.117	63.495	185.097	425.841
Impuestos sobre beneficios	10.829	1.529	-15.874	-46.274	-106.460
Compensación BINS			12.359		
RESULTADO DEL EJERCICIO	-32.488	-4.588	59.980	138.823	319.381

Fuente: elaboración propia

Ingresos y gastos de explotación:

- **31/12/X1:** Ingresos netos de 93.312 €, con aprovisionamientos de -36.829 € y gastos de personal de -84.000 €, resultando en un resultado de explotación de -43.318 €.
- **31/12/X5:** Ingresos netos alcanzan 896.395 €, con aprovisionamientos de -353.800 € y gastos de personal de -96.600 €, resultando en un resultado de explotación de 428.477 €.

Resultados antes de impuestos y del ejercicio:

- **31/12/X1:** Resultado antes de impuestos de -43.318 €, con impuestos de 10.829 €, resultando en un déficit de -32.488 €.
- **31/12/X5:** Resultado antes de impuestos de 425.841 €, con impuestos de -106.460 €, resultando en un superávit de 319.381 €.

Balance de situación

Figura 15: Balance de situación a 5 años (Escenario óptimo)

	01/01/X1	31/12/X1	31/12/X2	31/12/X3	31/12/X4	31/12/X5
ACTIVO NO CORRIENTE						
Inmovilizado intangible	0	0	0	0	0	0
Inmovilizado material	0	0	0	0	0	0
Inversiones inmobiliarias	0	0	0	0	0	0
Inversiones empresas grupo y asoc LP	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras LP	0	0	0	0	0	0
Activos por impuesto diferido	0	10.829	12.359	0	0	0
Deudores comerciales no corriente	0	0	0	0	0	0
Total activo no corriente	0	10.829	12.359	0	0	0
ACTIVO CORRIENTE						
Activos no corrientes mant venta	0	0	0	0	0	0
Existencias	0	0	0	0	0	0
Deudores comerciales y otras ctas	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras a CP	0	0	0	0	0	0
Periodificaciones a CP	0	0	0	0	0	0
Efectivo y otros activos líquidos equiv	84.339	29.401	11.664	72.383	199.586	507.347
Total activo corriente	84.339	29.401	11.664	72.383	199.586	507.347
TOTAL ACTIVO	84.339	40.230	24.023	72.383	199.586	507.347
PATRIMONIO NETO						
Fondo social	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Reservas	0	0	0	0	0	0
Resultado de ejercicios anteriores	0	0	-32.488	-37.076	22.904	161.727
Resultado del ejercicio	0	-32.488	-4.588	59.980	138.823	319.381
Subvenciones, donaciones, legados	0	0	0	0	0	0
Total patrimonio neto	3.000	-29.488	-34.076	25.904	164.727	484.108
PASIVO NO CORRIENTE						
Provisiones a LP	0	0	0	0	0	0
Deudas a LP	69.719	58.099	46.479	34.859	23.240	11.620
Pasivos por impuestos diferidos	0	0	0	0	0	0
Periodificaciones a LP	0	0	0	0	0	0
Total pasivo no corriente	69.719	58.099	46.479	34.859	23.240	11.620
PASIVO CORRIENTE						
Provisiones a CP	0	0	0	0	0	0
Deudas a CP	11.620	11.620	11.620	11.620	11.620	11.620
Acreedores comerciales y otras ctas	0	0	0	0	0	0
Periodificaciones a CP	0	0	0	0	0	0
Total pasivo corriente	11.620	11.620	11.620	11.620	11.620	11.620
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	84.339	40.230	24.023	72.383	199.586	507.347

Fuente: elaboración propia

- **Activo no corriente y corriente:** Similar comportamiento que en el escenario probable, con un incremento más marcado en el efectivo y otros activos líquidos.
- **Patrimonio neto y pasivo:** Mejora significativa en el patrimonio neto a 484.108 € en 31/12/X5 y una reducción más rápida en el pasivo no corriente.

Escenario Pesimista

Cuenta de resultados a 5 años

En el escenario pesimista, se anticipa una reducción del 25% en las cifras de negocios y los costes de aprovisionamiento. El incremento de plantilla no tiene lugar.

Figura 16: Cuenta de resultados a 5 años (Escenario pesimista)

	31/12/X1	31/12/X2	31/12/X3	31/12/X4	31/12/X5
OPERACIONES CONTINUADAS					
Importe neto cifra de negocios	55.987	92.862	166.766	299.488	537.837
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0	0	0
Aprovisionamientos	-22.098	-36.652	-65.821	-118.205	-212.280
Otros ingresos de explotación	0	0	0	0	0
Gastos de personal	-84.000	-84.000	-84.000	-84.000	-84.000
Otros gastos de explotación	-15.800	-15.800	-16.353	-16.925	-17.518
Amortización inmovilizado	0	0	0	0	0
Imputación subvenciones	0	0	0	0	0
Exceso de provisiones	0	0	0	0	0
Deterioro y rdo enajenaciones inmovilizado	0	0	0	0	0
Dotaciones y aplicaciones de provisiones	0	0	0	0	0
RESULTADO DE EXPLOTACION	-65.911	-43.590	592	80.357	224.039
OPERACIONES FINANCIERAS					
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	-4.393	-3.515	-2.636
Diferencias de cambio	0	0	0	0	0
Deterioro y rdo enajenaciones instrumentos finan	0	0	0	0	0
RESULTADO FINANCIERO	0	0	-4.393	-3.515	-2.636
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS					
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-65.911	-43.590	-3.802	76.842	221.403
Impuestos sobre beneficios	16.478	10.898	950	-19.211	-55.351
Compensación BINS				19.211	9.115
RESULTADO DEL EJERCICIO	-49.433	-32.693	-2.851	76.843	175.168

Fuente: elaboración propia

Ingresos y gastos de explotación:

- **31/12/X1:** Ingresos netos de 55.987 €, con aprovisionamientos de -22.098 € y gastos de personal de -84.000 €, resultando en un resultado de explotación de -65.911 €.
- **31/12/X5:** Ingresos netos alcanzan 537.837 €, con aprovisionamientos de -212.280 € y gastos de personal de -84.000 €, resultando en un resultado de explotación de 224.039 €.

Resultados antes de impuestos y del ejercicio:

- **31/12/X1:** Resultado antes de impuestos de -65.911 €, con impuestos de 16.478 €, resultando en un déficit de -49.433 €.
- **31/12/X5:** Resultado antes de impuestos de 221.403 €, con impuestos de -55.351 €, resultando en un superávit de 175.168 €.

Balance de situación

Figura 17: Balance de situación a 5 años (Escenario pesimista)

	01/01/X1	31/12/X1	31/12/X2	31/12/X3	31/12/X4	31/12/X5
ACTIVO NO CORRIENTE						
Inmovilizado intangible	0	0	0	0	0	0
Inmovilizado material	0	0	0	0	0	0
Inversiones inmobiliarias	0	0	0	0	0	0
Inversiones empresas grupo y asoc LP	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras LP	0	0	0	0	0	0
Activos por impuesto diferido	0	16.478	27.375	28.326	9.115	0
Deudores comerciales no corriente	0	0	0	0	0	0
Total activo no corriente	0	16.478	27.375	28.326	9.115	0
ACTIVO CORRIENTE						
Activos no corrientes mant venta	0	0	0	0	0	0
Existencias	0	0	0	0	0	0
Deudores comerciales y otras ctas	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras a CP	0	0	0	0	0	0
Periodificaciones a CP	0	0	0	0	0	0
Efectivo y otros activos liquidos equiv	84.339	6.808	-48.402	-63.823	20.610	193.273
Total activo corriente	84.339	6.808	-48.402	-63.823	20.610	193.273
TOTAL ACTIVO	84.339	23.286	-21.027	-35.498	29.725	193.273
PATRIMONIO NETO						
Fondo social	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Reservas	0	0	0	0	0	0
Resultado de ejercicios anteriores	0	0	-49.433	-82.126	-84.977	-8.134
Resultado del ejercicio	0	-49.433	-32.693	-2.851	76.843	175.168
Subvenciones, donaciones, legados	0	0	0	0	0	0
Total patrimonio neto	3.000	-46.433	-79.126	-81.977	-5.134	170.033
PASIVO NO CORRIENTE						
Provisiones a LP	0	0	0	0	0	0
Deudas a LP	69.719	58.099	46.479	34.859	23.240	11.620
Pasivos por impuestos diferidos	0	0	0	0	0	0
Periodificaciones a LP	0	0	0	0	0	0
Total pasivo no corriente	69.719	58.099	46.479	34.859	23.240	11.620
PASIVO CORRIENTE						
Provisiones a CP	0	0	0	0	0	0
Deudas a CP	11.620	11.620	11.620	11.620	11.620	11.620
Acreedores comerciales y otras ctas	0	0	0	0	0	0
Periodificaciones a CP	0	0	0	0	0	0
Total pasivo corriente	11.620	11.620	11.620	11.620	11.620	11.620
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PAS	84.339	23.286	-21.027	-35.498	29.725	193.273

Fuente: elaboración propia

- **Activo no corriente y corriente:** Presenta una disminución significativa en los activos corrientes en los primeros años, pero se recupera hacia el final del período.

- **Patrimonio neto y pasivo:** Recuperación más lenta del patrimonio neto, alcanzando 170.033 € en 31/12/X5, con una estructura de pasivo similar a los otros escenarios, pero con mayor tensión en los primeros años, especialmente en los años X2 y X3 donde es bastante probable que tenga que acudir a líneas de crédito de financiación externa para poder subsistir.

El análisis financiero a cinco años para ZR muestra que, bajo condiciones normales, la empresa puede alcanzar la rentabilidad y mejorar su posición financiera de manera sostenible. En el escenario óptimo, los resultados son significativamente mejores, mientras que, en el escenario pesimista, aunque la recuperación es más lenta, la empresa aún puede alcanzar la rentabilidad a largo plazo. Estos escenarios permiten a la empresa prepararse para diferentes condiciones del mercado y ajustar sus estrategias para asegurar su viabilidad y crecimiento sostenido.

7.7 Análisis de ratios

Para poder analizar viabilidad o no de esta inversión empresarial también podemos emplear ratios financieros que nos informen sobre ciertos aspectos de esta. Para ello, realizaremos una tabla de flujos de caja esperados para cada uno de los escenarios que se han indicado (esperado, optimista y pesimista). A modo de ejemplo, presentamos los flujos de caja esperados del escenario esperado para los próximos 5 años:

Figura 18: Flujos de caja esperados

en €	X0	X1	X2	X3	X4	X5
Cobros	0	74.649	123.815	222.355	399.317	717.116
Pagos	-3.000	-129.263	-148.669	-188.115	-258.533	-397.158
Resultado explotación	-3.000	-54.614	-24.854	34.240	140.784	319.958
Pago gastos financieros		0	0	-4.393	-3.515	-2.636
Cuota amortización		0	0	0	0	0
Beneficios antes impuestos		-54.614	-24.854	29.847	137.270	317.322
Pago impuestos		0	0	0	-21.912	-79.331
Pago principal préstamo		-11.620	-11.620	-11.620	-11.620	-11.620
FLUJOS DE CAJA	-3.000	-66.234	-36.473	18.227	103.738	226.372

Fuente: elaboración propia

Los flujos de caja anuales se calculan sumando, en primera instancia, los ingresos y gastos de explotación, denominados cobros y pagos. Con ello obtendremos un resultado de explotación al cual le sumaremos los pagos financieros (cuando existan) y las amortizaciones de inmovilizado material (no se aplica en este supuesto) para obtener con ello un beneficio antes de impuestos que nos permita

calcular las salidas de dinero en forma de impuestos que va a generar el proyecto. Para terminar, juntaremos los cobros y los pagos de explotación, los pagos financieros y los pagos de impuestos con las devoluciones de principal del préstamo solicitado de 81.339 € para obtener el flujo de caja anual neto para cada uno de los ejercicios.

En base a estos flujos de caja, calculados para cada uno de los tres escenarios planteados, obtenemos las siguientes ratios:

Figura 19: Ratios para escenario esperado, óptimo y pesimista

	Esperado	Óptimo	Pesimista
VAN	176.873,97 €	310.234,32 €	42.745,95 €
TIR	44%	77%	14%
ROI	24%	32%	13%
Payback	X4	X4	X5

Fuente: elaboración propia

Valor Actual Neto (VAN): El VAN es un indicador financiero que mide la diferencia entre el valor presente de los flujos de caja netos generados por un proyecto y la inversión inicial. Se ha utilizado como tasa de descuento el tipo de interés general vigente del 4,50 %. En el escenario esperado, el VAN es de 176.873,97 €, lo que indica que el proyecto generará este valor adicional sobre la inversión inicial. En el escenario óptimo, el VAN es de 310.234,32 €, reflejando un rendimiento significativamente mayor. En el escenario pesimista, el VAN aún es positivo (42.745,95 €), lo que sugiere que el proyecto sigue siendo rentable, aunque con un margen reducido.

Tasa Interna de Retorno (TIR): La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN de los flujos de caja de un proyecto sea igual a cero. En el escenario esperado, la TIR es del 44%, lo que indica una alta rentabilidad del proyecto. En el escenario óptimo, la TIR sube al 77%, mostrando un rendimiento excepcional. En el escenario pesimista, la TIR es del 14%, lo que sugiere que el proyecto sigue siendo rentable, pero con un riesgo mayor y una menor rentabilidad comparada con los otros escenarios.

Retorno sobre la Inversión (ROI): El ROI mide la eficiencia de una inversión, calculado como la ganancia neta dividida por el costo de la inversión. En el escenario esperado, el ROI es del 24%, indicando que, por cada euro invertido, se obtiene una ganancia del 24%. En el escenario óptimo, el ROI es del 32%, lo que señala un rendimiento aún mayor. En el escenario pesimista, el ROI es del 13%, mostrando que, aunque la rentabilidad es menor, sigue siendo positiva.

Payback: El Payback es el período de tiempo que se necesita para recuperar la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto. En el escenario esperado y el óptimo, el período de recuperación es de 4 años (X4), lo que muestra una recuperación relativamente rápida de la inversión. En el escenario pesimista, el período de recuperación se extiende a 5 años (X5), indicando que el proyecto tarda más en recuperar la inversión inicial, aunque finalmente lo logra.

8. Conclusión

La investigación realizada en este Trabajo de Fin de Grado ha logrado satisfactoriamente los objetivos establecidos, proporcionando un análisis detallado del lanzamiento de ZR en el competitivo mercado de bebidas. Los resultados obtenidos confirman la hipótesis inicial de que un enfoque estratégico cuidadoso y una sólida comprensión del mercado pueden facilitar la introducción exitosa de una bebida innovadora en el mercado.

Después de hacer un análisis de las tendencias más novedosas en el sector de las bebidas RTD y del mercado concreto al que se quiere llegar, he podido constatar la demanda y el público objetivo para así poder dirigirnos a todos ellos de la mejor forma posible. De acuerdo con las últimas tendencias en el consumo de bebidas alcohólicas, todo parece indicar que la aceptación de ZR sería buena.

El proyecto incluye una serie de riesgos y retos, pero el mercado español es muy importante en el sector de las bebidas alcohólicas, el ocio y la restauración; por lo tanto, aunque es difícil establecer una presencia significativa, con un pequeño porcentaje de este que se logre abarcar ya se pueden lograr altos ingresos.

En resumen, la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos durante la titulación ha satisfecho uno de los objetivos primordiales del proyecto fin de carrera. Así, en este proyecto se han aplicado habilidades como la organización del trabajo, el análisis financiero, la gestión estratégica o el análisis comercial. Además, se han mostrado competencias clave de un emprendedor, en el análisis estratégico de mercados y organizaciones, la autodeterminación o la innovación entre otras.

10. Bibliografía

- Álvarez González, J., Bosque Prous, M., Brime Beteta, B., Camarelles Guillem, F., Castillo Soria, O., Colom i Farran, J., Córdoba García, R., Galán Labaca, I., González Yuste, P., Gual i Solé, A., Labrador Cañadas, M.^a V., Molina Olivas, M., Segura García, L., Sordo del Castillo, L., Suárez Cardona, M., Sureda Llull, F., Valencia Martín, J., Tristán Antona, C., Zuza Santacilia, I., Justo Gil, S., Estirado Gómez, A., & Campos Esteban, P. (2020). *Límites de consumo de bajo riesgo de alcohol: Actualización del riesgo relacionado con los niveles de consumo de alcohol, el patrón de consumo y el tipo de bebida*. Ministerio de Sanidad. https://www.sanidad.gob.es/areas/promocionPrevencion/alcohol/documentosTecnicos/docs/Limites_Consumo_Bajo_Riesgo_Alcohol_Actualizacion.pdf
- Atehortua, J. (2023) *Diferencias Entre Hard Seltzer y un ready to drinks*, Licores Medellín. <https://licoresmedellin.com/blogs/brindis/diferencias-entre-hard-seltzer-y-un-ready-todrink#:~:text=Mientras%20que%20los%20hard%20seltzers,como%20frutas%20o%20sabores%20ex%C3%B3ticos>
- Bar Am, J., Doshi, V., Malik, A., Noble, S., & Frey, S. (2023). Los consumidores se preocupan por la sostenibilidad y lo respaldan con sus billeteras. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/los-consumidores-se-preocupan-por-la-sostenibilidad-y-lo-respaldan-con-sus-billeteras/es>
- Bodegas Gallardo (2023) <https://bodegasgallardo.com/>
- Bowes, L. (2023). Predicting the cocktail trends of 2024. *The Spirits Business*. <https://www.thespiritsbusiness.com/2023/12/predicting-the-cocktail-trends-of-2024/>
- Bray, A. (2018). Spain's Zamora Company acquires Spanish premium Sangria Lolea. *Bar Business*. <https://www.barbizmag.com/featured-products/spains-zamora-company-acquires-spanish-premium-sangria-lolea/>
- Croft Twist. (n.d.) https://www.crofttwist.es/es?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw3tCyBhDBARIsAEY0XNk8tRTmomtqeBbretkX-b1kIggut1WZ4dX-7tSO46xdXXa8uSRIrkaAj4OEALw_wcB
- DrinkDriveLimits (n.d.). *Spain's 2024 alcohol limits for drivers*. DrinkDriveLimits.com. <https://drinkdrivelimits.com/europe/drunken-driving-laws-in-spain/>
- Euroinnova Business School (n.d.) *¿Qué son las áreas funcionales de una empresa?: Euroinnova, Euroinnova Business School*. <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-son-las-areas-funcionales-de-una-empresa>

- García López, A. M. (2008). *El Sistema Enoturístico Español: Nuevos productos al servicio de la cultura y el turismo*. idUS. <https://idus.us.es/handle/11441/53589>
- Grand View Research (n.d.). *Ready To Drink Cocktails Market Size & Share Report, 2030*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/ready-to-drink-cocktails-market>
- INE (2022) *Estadística sobre actividades de I+D 2021* https://www.ine.es/prensa/imasd_2021.pdf
- INEAF (n.d.) *Impuesto sobre el alcohol y bebidas alcohólicas Ineaf Business School*. <https://www.ineaf.es/divulgativo/sistema-tributario/otros-impuestos/impuesto-sobre-el-alcohol-y-bebidas-alcoholicas>
- Instituto de Crédito Oficial. (n.d.). *ICO Empresas y Emprendedores - Tipos Interés TAE*. Recuperado de <https://www.ico.es/web/guest/ico-empresas-y-emprendedores/tipos-interes-tae>
- Ladrón de Manzanas (n.d.) <https://ladrondemanzanas.com/>
- López, A. (2022) *El Alcohol No Está de Moda: Las Nuevas generaciones cada Vez Beben Menos, Deia*. <https://www.deia.eus/actualidad/sociedad/2022/12/24/alcohol-moda-nuevas-generaciones-vez-6314545.html>
- Mena, M. (2023) *Infografía: ¿cuáles son los Destinos Turísticos Nacionales Preferidos de Los Españoles?, Statista Daily Data*. <https://es.statista.com/grafico/22069/numero-de-viajes-internos-realizados-por-los-residentes-en-espana-en-2019-por-comunidad-autonoma-de-destino--en-millones-/>
- Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social. (n.d.). *No te pierdas nada, reduce el consumo de alcohol*. <https://www.sanidad.gob.es/campanas/campanas22/consumoAlcohol.htm>
- Modaes. (2019). *Millennials: Más gasto y menos poder adquisitivo que generaciones anteriores*. <https://www.modaes.com/back-stage/millennials-mas-gasto-y-menos-poder-adquisitivo-que-generaciones-anteriores>
- Mut, A. (2023) *La Generación Z transforma el mercado de las bebidas en España, Marketing Directo*. <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/generacion-z-transforma-mercado-bebidas>
- Navarro, J.M. (2016) *Diseño del plan estratégico para el lanzamiento de una empresa de fabricación de refrescos*, RiuNet. https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/70467/73399557W_TFG_14733575474401036705670947836220.pdf?sequence=3
- Orús, A. (2023). *Vino: Principales Productores Mundiales en 2022*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/511879/produccion-del-vino-en-el-mundo-por-pais/>

- Peregrina, C. (2017) *La realidad de los consumidores online - KPMG - global*, KPMG. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/06/la-realidad-de-consumidores-online.pdf>
- Perez Santos, N. (2022) *¿Cómo están gravadas las bebidas alcohólicas en España?* EXPANSIÓN. <https://www.expansion.com/fiscal/2022/11/12/636ab32de5fdea473c8b467a.html>
- Roy, N. (2022) *RTD Cocktails Market Size, Sales, Outlook & Forecast by 2034*. FMI <https://www.futuremarketinsights.com/reports/rtd-cocktails-market>
- Sandeví. (2024). *¿Cuántos grados tiene el tinto de verano?* Sandeví. <https://sandeví.com/cuantos-grados-tiene-el-tinto-de-verano/#:~:text=Tinto%20de%20verano%20cl%C3%A1sico%3A%204,%3A%204%2C0%25%20vol.>
- Sánchez, M. (2021) *C84: Bebidas alcohólicas. 4 tendencias que marcan El Rumbo*, AECOC. <https://www.aecoc.es/articulos/c84-bebidas-alcoholicas-4-tendencias-que-marcan-el-rumbo/>
- Simmons, T. (2023). *BeatBox Beverages obtiene la certificación B Corp*. The Drinks Business. <https://www.thedrinksbusiness.com/es/2023/08/beatbox-beverages-achieves-b-corp-certification/>
- Statista A (2024) *Pib Turístico en España 2015-2021* <https://es.statista.com/estadisticas/1088773/pib-turistico-anual-en-espana/>
- Statista B (2024) *Turistas y Excursionistas extranjeros Al Año en España* <https://es.statista.com/estadisticas/474658/visitantes-extranjeros-en-espana-por-tipo/>
- White Claw (n.d.) <https://www.whiteclaw.com/es>
- Zorro Rojo (2023) <https://www.zorrorojo.es/>

10. Anexo

Anexo 1: Dossier Zorro Rojo

ZORRO ROJO
FRESH WINEMOUTH

MIX YOUR BEER
BODEGAS GALLARDO
Vino de Verano 2020

FRESH WINEMOUTH

ZORRO ROJO
FRESH WINEMOUTH

LANZAMIENTO Y TEST
VERANO 22-23

ZORRO ROJO
FRESH WINEMOUTH

“ **ZORRO ROJO** ”

Zorro Rojo es una bebida muy refrescante hecha con base vínica, baja graduación alcohólica y gaseosa.

Zorro Rojo es un WINEMOUTH que se adapta a las nuevas tendencias: sin colorantes, sin azúcares añadidos, ligero y refrescante.

7% vol. Alcohólico

¡SIN AZÚCARES NI COLORANTES AÑADIDOS!

BODEGAS GALLARDO

ZORRO ROJO
FRESH WINEMOUTH

“ **SOL DE NARANJA** ”

Sol de Naranja es la joya de la corona de Bodegas Gallardo, un vino Dulce Natural de crianza oxidativa donde se macerán naranjas obteniendo un producto con aromas y sabores muy característicos.

Zorro Rojo es una bebida realizada a partir de nuestro reconocido Sol de Naranja.

BODEGAS GALLARDO

ZORRO ROJO
FRESH WINEMOUTH

¡LLEVAMOS DOS AÑOS EN LA CALLE!
VERANO 22-23
EVENTOS Y DEGUSTACIONES

- EXPOSICIONES DE ARTE
- TORNEOS DE POLO
- PRESENTACIONES DE LIBROS
- DISCOTECAS DE VERANO
- RESTAURANTES DE MODA
- NOGDO
- EVENTOS GASTRONÓMICOS MÁLAGA Y SEVILLA

ZORRO ROJO
FRESH WINEMOUTH

VERANO 22-23
TEST DE PRODUCTO

15.000 PERSONAS
PROBARON ZORRO ROJO

1.000 TEST PRODUCTO

51% 49%

+85%

ZORRO ROJO
FRESH WINEMOUTH

VERANO 22-23
RESULTADOS ENCUESTAS

**ÉXITO ROTUNDO
CON UNA OPINIÓN EXCELENTE
DE TODOS LOS PÚBLICOS**

Muy bien para esta bebida: época primaveral y estival donde el buen tiempo y la subida de temperaturas hacen apetecible el consumo de la misma.

Muy valorado el ser una bebida natural, sin añadidos de colorantes, azúcar y el hecho de que el alcohol obtenido es extrajo de vino de primera calidad.

- ¡MAGNÍFICA OPCIÓN PARA PRIMAVERA Y VERANO!
- ¡SELECCIÓN A CUALQUIER TIPO DE VERANO!
- ¡PRODUCTO ORIGINAL Y REFRESCANTE!
- ¡MUY VALORADO EL NO TENER AÑADIDOS NI COLORANTES NI AZÚCAR!

ZORRO ROJO
FRESH WINEMOUTH

LA FAMILIA
WINEMOUTH

ZORRO ROJO
ZORRO VERDE
ZORRO AMARILLO
ZORRO AZUL

“ **UN FUTURO BRILLANTE,
UN FUTURO PROMETEDOR** ”

La familia Winemouth nace para buscar la ambición internacional llevando nuestro sabor del sur a fronteras geográficas.


ZORRO ROJO
FRESH WINEMOUTH

DE
AL VEXER MUNDO

“ **Bodegas Gallardo** está ubicada en La Barca de Vejer y es desde nuestras instalaciones de donde salen nuestros productos.

En este nuevo proyecto queremos realizar un astuto movimiento y adaptarnos geográficamente a los intereses comerciales y económicos del mercado, sin dejar en este aspecto a buscar una expansión en la fabricación y distribución fuera de nuestra sede central.

Anexo 2: Encuesta sobre la oferta de formación online actual



Zorro Rojo

¡Hola! Me llamo Carla Rojas, soy estudiante de ADE en la universidad Pontificia Comillas (ICADE), me gustaría agradecerte la participación en este estudio para mi Trabajo de Fin de Grado (TFG), donde voy a realizar un Plan de Negocios para la nueva marca de bebidas Zorro Rojo elaborada por Bodegas Gallardo.

02rojascarla@huertana.es [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Género *

Mujer

Hombre

Prefiero no decirlo

Edad *

Tu respuesta _____

¿Dónde vives? Responde con tu código postal *

Tu respuesta _____

Nivel socioeconómico *

- Alto
- Medio-alto
- Medio-bajo
- Bajo

¿Cuál es el nivel más alto de educación que has completado? *

- Sin estudios formales
- Educación primaria
- Educación secundaria
- Formación profesional / Técnica
- Estudios universitarios (Grado/Licenciatura)
- Posgrado (Máster, Doctorado, etc.)
- Otro: _____

¿Cuál es tu situación laboral actual? *

- Empleado/a a tiempo completo
- Empleado/a a tiempo parcial
- Autónomo/a o freelance
- Estudiante
- Desempleado/a y buscando trabajo
- Desempleado/a y no buscando trabajo
- Jubilado/a
- Ama de casa
- Otro: _____

De estas bebidas alcohólicas cuales consumes y con que frecuencia *

	No la consumo	Esporádicamente	1-2 veces por semana	3-5 veces por semana	A diario
Vino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cerveza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espumosos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bebidas espirituosas (copa larga)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cocktail (Ejemplo: piña colada)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Del 0 siendo nada al 3 siendo mucho ¿Por qué canales consumes estas bebidas? *

	0	1	2	3
En tienda física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bodega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En restaurantes/bares/cafeeterías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué te motiva a elegir una bebida alcohólica? Haz un ranking siendo 1 lo más importante y 5 menos importante. *

	1	2	3	4	5
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca/Imagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación (productos nuevos, sabores únicos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porcentaje de alcohol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cómo describirías tu lugar ideal para disfrutar de una bebida alcohólica? *

- En casa, en un ambiente relajado
- En bares, con amigos
- En eventos sociales o fiestas
- En restaurantes, durante las comidas
- Otro: _____

Zorro Rojo es una bebida muy refrescante hecha con base vínica, baja graduación alcohólica y gaseosa, elaborada a base de un vino dulce de naranja *



	Muy dispuesto/a	Algo dispuesto/a	Poco dispuesto/a	Nada dispuesto/a
¿Estarías dispuesto a probarlo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si al probarlo te resultase satisfactorio, entonces (Siendo 0 Nunca; 5 Absolutamente) *

	0	1	2	3	4	5
Lo pediría en bares, restaurantes, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lo compraría para consumir en mi casa de forma más habitual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

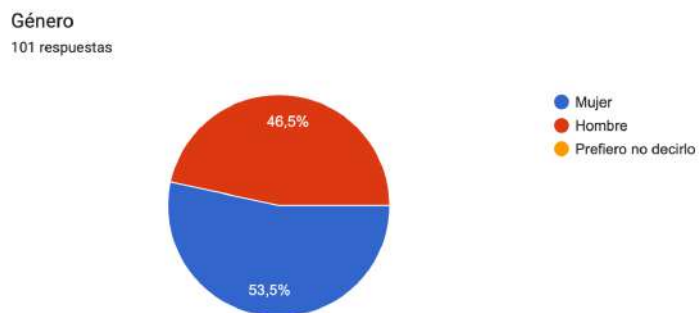
*

	Nada	Algo	Muy
Te parece un producto innovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Te parece un producto original	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuánto estás dispuesto/a a gastar en un botellín (25cl) de Zorro Rojo? Para poner decimales ponga un punto (.) *

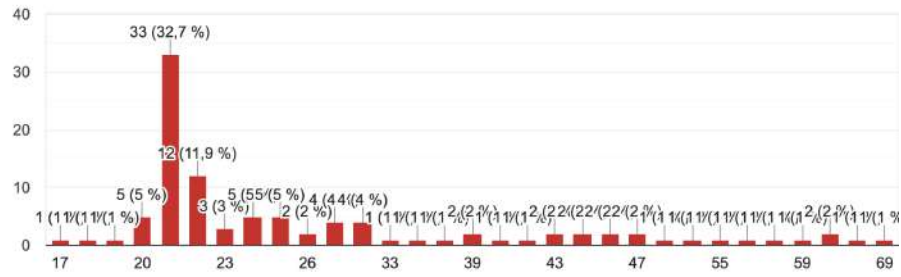
Tu respuesta

Anexo 2: Gráficas de los resultados más relevantes



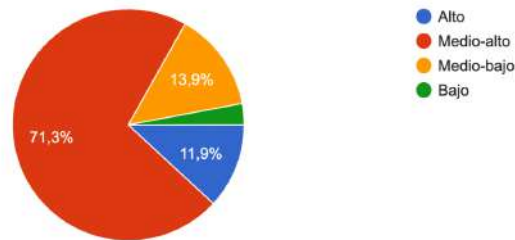
Edad

101 respuestas



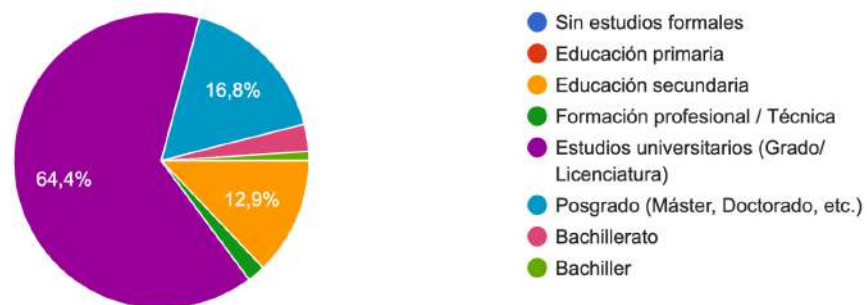
Nivel socioeconómico

101 respuestas



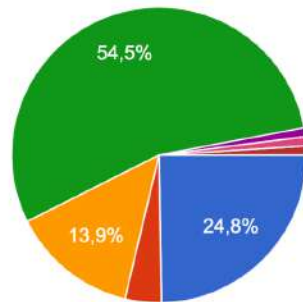
¿Cuál es el nivel más alto de educación que has completado?

101 respuestas



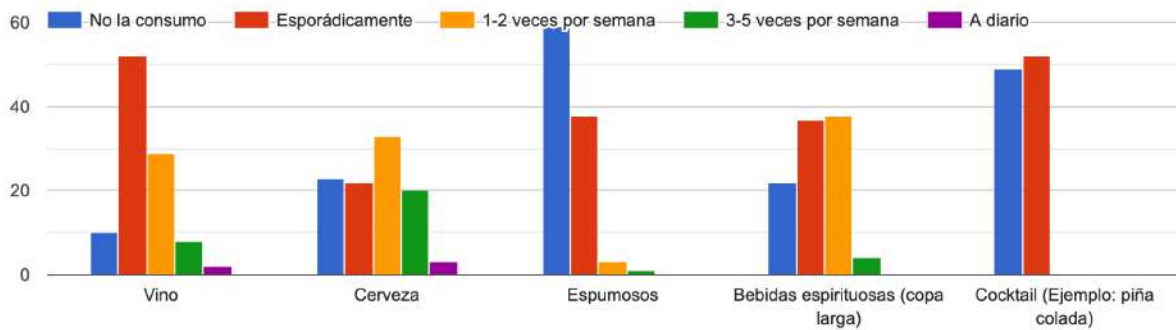
¿Cuál es tu situación laboral actual?

101 respuestas

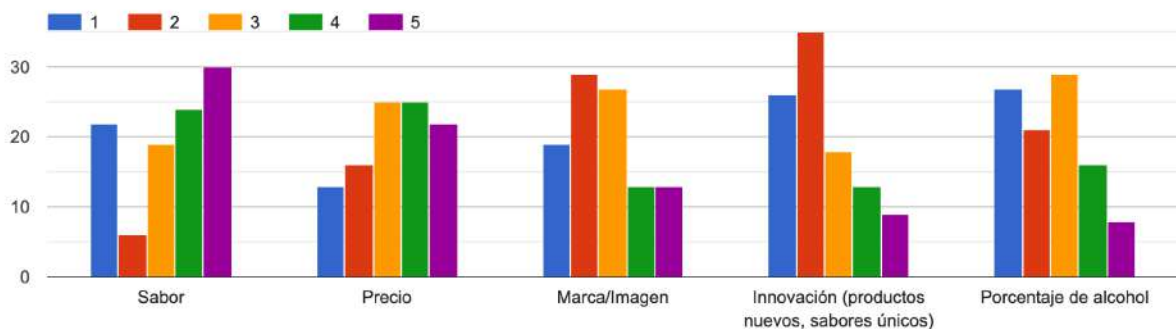


- Empleado/a a tiempo completo
- Empleado/a a tiempo parcial
- Autónomo/a o freelance
- Estudiante
- Desempleado/a y buscando trabajo
- Desempleado/a y no buscando trabajo
- Jubilado/a
- Ama de casa
- Empresario

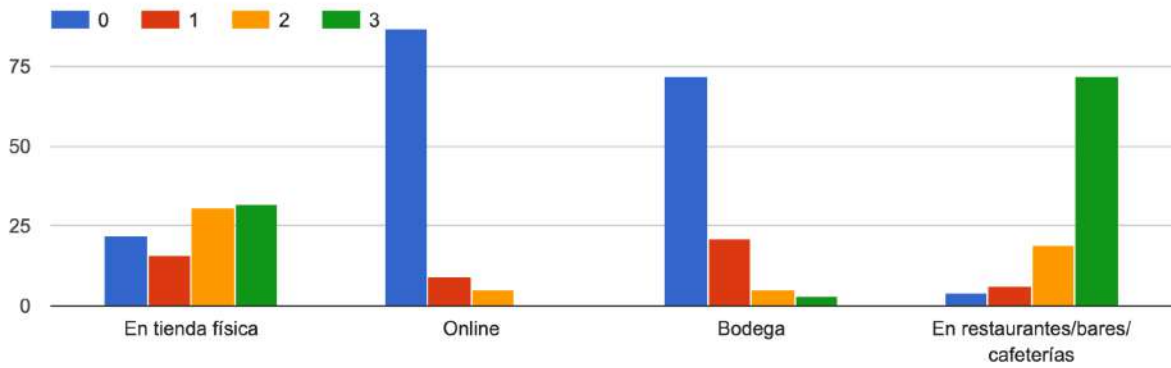
De estas bebidas alcohólicas cuales consumes y con que frecuencia



¿Qué te motiva a elegir una bebida alcohólica? Haz un ranking siendo 1 lo más importante y 5 menos importante.

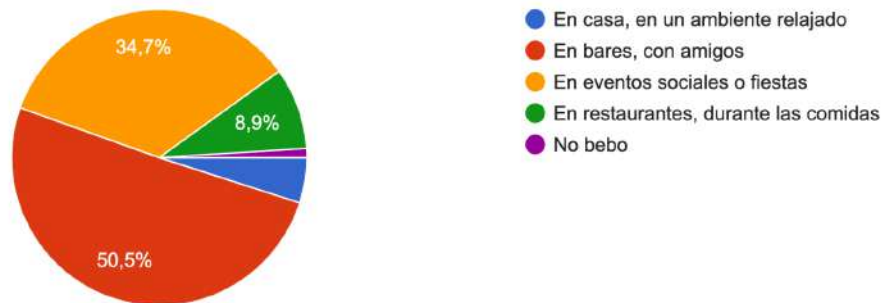


Del 0 siendo nada al 3 siendo mucho ¿Por qué canales consumes estas bebidas?

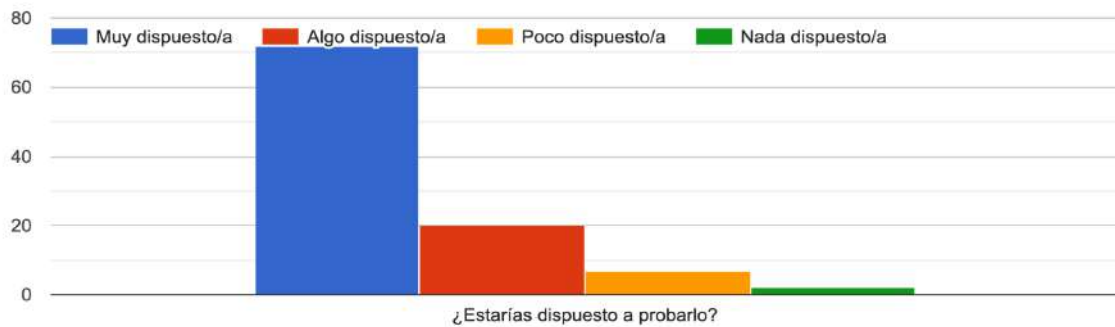


¿Cómo describirías tu lugar ideal para disfrutar de una bebida alcohólica?

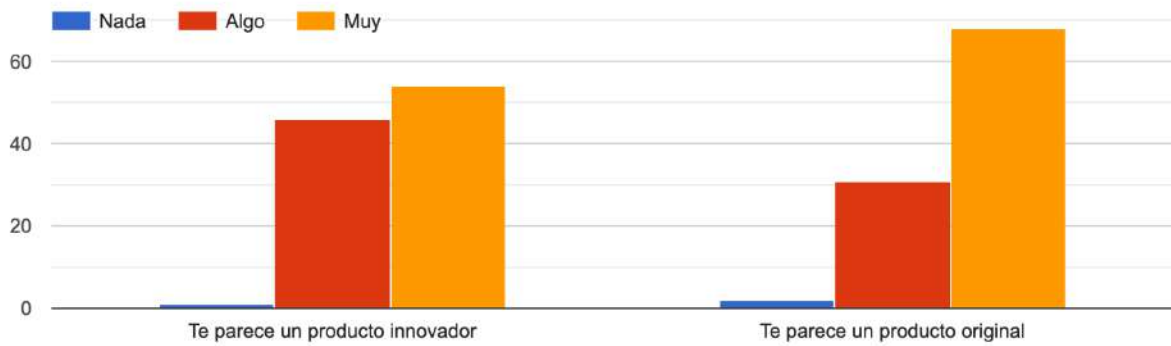
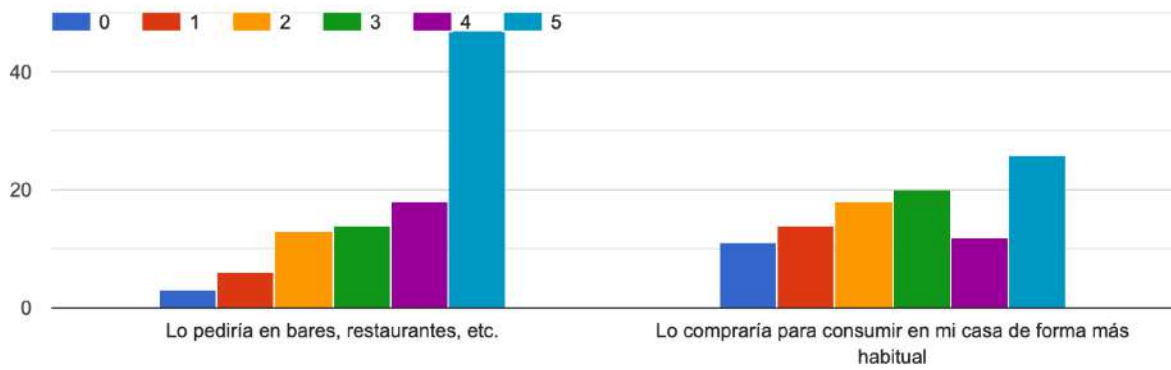
101 respuestas



Zorro Rojo es una bebida muy refrescante hecha con base vínica, baja graduación alcohólica y gaseosa, elaborada a base de un vino dulce de naranja



Si al probarlo te resultase satisfactorio, entonces (Siendo 0 Nunca; 5 Absolutamente)



Anexo 3: Ficha técnica Zorro Rojo

FICHA TÉCNICA ZORRO ROJO



Descripción Producto:	ZORRO ROJO			
Responsable Calidad:	ALEJANDRO COBOS CHACÓN			
Teléfono de Contacto	667 686 418			
Email:	alejandro@productosmajuelo.com			
Lugar de fabricación	INSTALACIONES PRODUCTOS MAJUELO			
1 - Descripción Producto :				
Coktail vinico				
2 - Elaboración :				
Cocktail elaborado con Vino de Licor Sol de Naranja y la adición de agua y acidulantes para su mejor conservación				
3 - Formulación				
<i>Incluir todos los ingredientes y aditivos</i>				
INGREDIENTE	%	Gramos	Proveedor	Comentario
Vino Sol de Naranja	100			
Ac. Citrico (E - 330)				
Ac. Malico (E-296)				
4- Uso esperado del producto				
Su uso principal es como bebida alcoholica				

5 - Propiedades Funcionales				
CRITERIO	OBJETIVO	TOLERANCIA	TAMAÑO MUESTRA	
Aspecto general	Reducción			
Densidad	0,996			
pH	3,2-3,5			
Color	Naranja Pardeado			

7- Estándares Microbiológicos				
(complete aquellos analizados)				
ORGANISMO	MÁXIMO	TAMAÑO MUESTRA	TOLERANCIA	FRECUENCIA
Recuentos totales	<10 ufc	100 ml	100	ANUAL

9 - Información sobre alérgenos e intolerancias				
(Contestar todas las declaraciones)				
¿ESTE PRODUCTO CONTIENE ?	SI/NO	COMENTARIOS		
Cereales/Derivados de cereales (espec. tipo)	NO			
Gluten	NO			
Cacao	NO			
Nueces /Derivados	NO			
Soja /Derivados	NO			
Aceites (espec.origen)	NO			
Proteína vegetal hidrolizada	NO			
Proteína vegetal texturizada	NO			
Marisco /Derivados	NO			
Leche / Derivados	NO			
Huevo /Ovoproductos	NO			
Carne/Derivados	NO			
Productos de animales alimentados con productos bovinos	NO			
Productos bovinos/ Subproductos	NO			
Gelatina	NO			
Otros productos animales	NO			
Glutamato monosódico (espec. %)	NO			
Conservantes	NO			
Benzoatos	NO			
BHA/BHT	NO			
Sulfitos (SO ₂)	NO	en cantidades <10 mg/l		

ESTE PRODUCTO, ¿HA SIDO?	SI/NO	ES ADECUADO PARA :	SI/NO
Modificado Químicamente	No	Vegetarianos	SI
Modificado Enzimáticamente	No	Ovo-Lacto-Vegetarianos	SI
Modificado Físicamente	No	Vegetarianos estrictos (vegetalianos)	SI
Modificado Genéticamente	No	Celíacos	SI
Producido con ingredientes mod.geneticam.	No	Kosher	NO
Irradiado	No	Halal	NO

Documentación Adicional a adjuntar:	ok
-Diagrama de Flujo del Producto	ok
-Resumen de Puntos críticos de control de producto APPCC	ok
-Puntos de Control de Calidad	

13 - Vida y caducidad del producto			
Vida útil total del producto (en años)	2	Caducidad secundaria (en días)	
Vida útil mínima en la entrega al almacén (en días):		-Producto cerrado en refrigeración:	
Vida útil mínima en la entrega al punto de venta (en días):		-Producto abierto en refrigeración:	

Temperatura de entrega:	Ambiente		
Temperatura de almacenamiento:	No superiores a 30°C		
Otras condiciones de almacenamiento:	Lugares secos evitando la acción directa del sol		

Declaración de Garantía:
Declaro que el producto, incluyendo el etiquetado, cumplen la legislación aplicable en este momento.
Legislación aplicable:

Anexo 4: Recopilación de la inversión

Tipo	Fecha	Cantidad	€/ud	Total Producto	Total Empresa
BODEGAS GALLARDO (fabricación 6.000L ZR)					1.159,50 €
Litros Vino Sol de Naranja (30% ZR)		450	2,17 €	976,50 €	
Litros vino Clarito (5% ZR)		75	1,64 €	123,00 €	
Portes		1	60,00 €	60,00 €	
AGROVÍN					361,00 €
					20/04/2023
Ácido Cítrico (25Kg)		25	4,91 €	122,75 €	
Ácido Málico (25 Kg)		25	8,51 €	212,75 €	
Portes		1	25,50 €	25,50 €	
VIDRIERA JEREZANA					527,50 €
					22/04/2022
Botellas Multi 25 por caja		1500	0,17 €	256,50 €	
Tapones x por caja		20	13,55 €	271,00 €	
ROTAS IBÉRICA					759,21 €
					19/05/2023
Etiquetas		9552	0,08 €	759,21 €	
ANTALIS					106,17 €
					16/05/2023
Cajas 24ud		199	0,53 €	106,17 €	
ESPORSIL					1.795,72 €
Llenado y Preparación		4776	0,22 €	1.050,72 €	
Pallet Europeo		3	15,00 €	45,00 €	
Porte de ZR a la Bodega		1	200,00 €	200,00 €	
Botellines de 25cl		3000	0,17 €	500,00 €	
MIGUEL ÁNGEL ORTEGA COBOS					25,00 €
					24/05/2023
Portes		1	25,00 €	25,00 €	
JOSÉ LUÍS IGLÉSIAS					300,00 €
					19/05/2023
Anuncios de Radio y RRSS		1	300,00 €	300,00 €	
LO MÁS PLUS					636,00 €
					13/06/2023
Revista		1	636,00 €	636,00 €	
MEGRALUM					183,40 €
					13/06/2023
X-Baner		1	60,00 €	60,00 €	
Camisetas mujer		4	12,00 €	48,00 €	
Vinilos con logotipo		13	5,80 €	75,40 €	
GESTIÓN DE RESIDUOS					140,00 €
					18/07/2023
Alquiler de maquinaria y mano de obra interna y externa		1	140,00 €	140,00 €	
				0,00 €	
TOTAL					5.993,49 €

Anexo 5: Declaración de uso de ChatGPT

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Carla Mafalda Rojas Melgarejo, estudiante de Administración y Dirección de Empresa Bilingüe (E2 Bilingüe) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de Negocio: Zorro Rojo", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades

descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 05/06/2024

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Calle' followed by a stylized flourish.