



Escuela Técnica Superior de Ingeniería
Máster Universitario en Ingeniería Industrial (MII)

Trabajo de Fin de Máster
Tonelero Fino Spritz
Plan de Negocio para el Grupo Osborne



Autor: Barquín Martel, Fernando

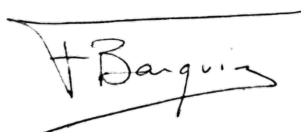
Director: Bastos Martínez, Fernando

Agosto 2024, Madrid

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título

Tonelero Fino Spritz - Plan de Negocio para el Grupo Osborne

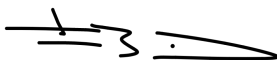
en la ETS de Ingeniería - ICAI de la Universidad Pontificia Comillas en el curso académico 2023/2024 es de mi autoría, original e inédito y no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos. El Proyecto no es plagio de otro, ni total ni parcialmente y la información que ha sido tomada de otros documentos está debidamente referenciada.



Fdo.: Fernando Barquín Martel

Fecha: 26/08/2024

Autorizada la entrega del proyecto
EL DIRECTOR DEL PROYECTO



Fdo.: Fernando Bastos Martínez

Fecha: 26/08/2024

Agradecimientos

Por mi familia, por el legado de unos pioneros que han mantenido orgullosas a ocho generaciones a lo largo de más de doscientos cincuenta años de historia.

Por la esencia de nuestras raíces y nuestra cultura única, por que nunca se pierdan.

Por la pasión y el atrevimiento, por estos valores tan esenciales en nuestras vidas.

“In vino veritas, in aqua sanitas”

— Plinio el Viejo

Resumen

El presente proyecto desarrolla un plan de negocio para la producción y comercialización de "Tonelero Fino Spritz" por parte del Grupo Osborne. Este producto es una innovadora bebida que fusiona el tradicional Fino Quinta, un vino de Jerez emblemático del grupo, con una base de toques frutales, hierbas aromáticas y ligera efervescencia, logrando así un perfil de sabor más fresco y de reducida graduación alcohólica. Esta propuesta surge como una estrategia para revitalizar el consumo del vino de Jerez, integrando la rica tradición vinícola de la compañía con las tendencias actuales del mercado de bebidas alcohólicas. Al ofrecer una opción fresca y moderna, Tonelero pretende atraer a una nueva generación de consumidores, quienes prefieren bebidas más ligeras y refrescantes, sin perder la esencia y autenticidad del vino de Jerez.

Desde hace varios años, el consumo del vino de Jerez viene experimentando una notable disminución. Estos vinos generosos, que alguna vez fueron el núcleo de la empresa, han visto sus ingresos reducidos, relegándolos a un papel secundario dentro del portafolio de productos de Osborne. Ante este cambio en las preferencias del mercado, Osborne ha decidido reorientar su estrategia hacia la premiumización y la internacionalización. La compañía está centrando sus esfuerzos en productos como los ibéricos y las bebidas espirituosas, que ahora representan la mayor parte de sus ingresos. Con el lanzamiento de Tonelero, se busca revertir esta tendencia negativa, maximizando cada una de las distintas líneas de negocio mediante la adaptación de los productos a las nuevas preferencias de los consumidores y la puesta en valor de la calidad que respalda a la marca.

Tonelero se posiciona estratégicamente en el creciente mercado de los hard seltzers, un segmento que ha experimentado un crecimiento explosivo debido a la preferencia por bebidas más ligeras, de menor graduación alcohólica y bajas en calorías. Las tendencias actuales de consumo apuntan hacia la premiumización y las bebidas Ready-to-Drink, que es precisamente la base de este producto. Además, Tonelero ofrece una propuesta de valor única al combinar innovación y tradición en un mismo producto. Ingresar en un mercado en formación, con grandes proyecciones y bajas barreras de entrada, permitirá a Tonelero establecer una posición diferenciada con relativa facilidad. Su estrategia se dirige al segmento de jóvenes adultos, mediante la adaptación total del producto, diversificando sabores y formatos. Se posicionará como una bebida premium accesible, ofreciendo una propuesta de alta calidad a un precio competitivo. El éxito radicará en ajustarse a los gustos locales, tratando de encajar de forma natural en los hábitos de consumo existentes.

El desarrollo de Tonelero requiere un plan operativo detallado que garantice una producción, distribución y comercialización eficientes. Se incluirán alianzas estratégicas con centros de investigación, proveedores de alta calidad, distribuidores enfocados en el público joven y embajadores de la marca que conecten con este segmento. Se realizará una inversión significativa en la Bodega El Tiro para adaptar y mejorar sus instalaciones, implementando una nueva línea de producción para Tonelero. Además, se destinarán recursos a la contratación de personal especializado y a una estrategia de marketing integral y contundente. Finalmente, un plan financiero sólido, con proyecciones de rentabilidad y crecimiento sostenido, asegurará el éxito a largo plazo de este proyecto.

Palabras Clave: Grupo Osborne, Vino de Jerez, Hard Seltzer, Tonelero Fino Spritz.

Abstract

This project develops a business plan for the production and commercialization of "Tonelero Fino Spritz" by Grupo Osborne. This product is an innovative beverage that fuses the traditional Fino Quinta, an iconic sherry wine from the group, with a base of fruity touches, aromatic herbs, and light effervescence, achieving a fresher flavour profile with a reduced alcohol content. This proposal arises as a strategy to revitalize the consumption of sherry wine, integrating the company's rich winemaking tradition with current trends in the alcoholic beverage market. By offering a fresh and modern option, Tonelero aims to attract a new generation of consumers who prefer lighter and more refreshing drinks without losing the essence and authenticity of sherry wine.

For several years, the consumption of sherry wine has been experiencing a notable decline. These generous wines, which once were the core of the company, have seen their revenues reduced, relegating them to a secondary role within Osborne's product portfolio. In response to this change in market preferences, Osborne has decided to reorient its strategy towards premiumization and internationalization. The company is focusing its efforts on products like Iberian pork and spirits, which now represent the majority of its revenues. With the launch of Tonelero, the aim is to reverse this negative trend, maximizing each of the different business lines by adapting the products to new consumer preferences and highlighting the quality that backs the brand.

Tonelero is strategically positioned in the growing hard seltzer market, a segment that has experienced explosive growth due to the preference for lighter, lower alcohol, and low-calorie beverages. Current consumption trends point towards premiumization and Ready-to-Drink beverages, which is precisely the basis of this product. Additionally, Tonelero offers a unique value proposition by combining innovation and tradition in one product. Entering a burgeoning market with great projections and low entry barriers will allow Tonelero to establish a differentiated position relatively easily. Its strategy is aimed at the young adult segment by fully adapting the product, diversifying flavours and formats. It will be positioned as an accessible premium beverage, offering a high-quality proposition at a competitive price. Success will lie in adjusting to local tastes, trying to fit naturally into existing consumption habits.

The development of Tonelero requires a detailed operational plan that ensures efficient production, distribution, and commercialization. Strategic alliances with research centres, high-quality suppliers, distributors focused on the young audience, and brand ambassadors who connect with this segment will be included. Significant investment will be made in the Bodega El Tiro to adapt and improve its facilities, implementing a new production line for Tonelero. Additionally, resources will be allocated to hiring specialized personnel and to a comprehensive and forceful marketing strategy. Finally, a solid financial plan with projections of profitability and sustained growth will ensure the long-term success of this project.

Key Words: Grupo Osborne, Sherry Wine, Hard Seltzer, Tonelero Fino Spritz.

Tabla de Contenidos

1.	Definición de la Idea de Negocio	1
1.1.	Planteamiento y Objetivo del Proyecto	1
1.2.	Misión, Visión y Valores.....	6
1.3.	Modelo de Negocio Canvas.....	7
2.	Análisis de Mercado	18
2.1.	Descripción y Segmentación del Mercado	18
2.2.	Dimensión del Mercado y Proyecciones Futuras	21
2.3.	Tendencias y Preferencias del Consumidor	29
2.4.	Panorama Competitivo	32
3.	Plan de Marketing.....	40
3.1.	Segmentación de Mercado, Targeting y Posicionamiento	40
3.2.	Estrategia de Producto	46
3.3.	Estrategia de Precios.....	51
3.4.	Estrategia de Distribución	55
3.5.	Programa de Comunicación.....	59
4.	Plan Operativo	65
4.1.	Estrategia Operativa Global.....	65
4.2.	Recursos y Procesos Clave	67
4.3.	Política de Alianzas	72
4.4.	Plan de Inversión	78
5.	Plan Financiero	82
5.1.	Proyecciones Financieras	82
5.2.	Estructura Financiera.....	88
5.3.	Estados Financieros	91
6.	Conclusiones.....	96
7.	Bibliografía.....	99
	ANEXO 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	104

Tabla de Figuras

Figura 1. Fotografía de los años 60 de la valla publicitaria del Toro de Osborne.	2
Figura 2. Ventas por negocio del Grupo Osborne a nivel global y variación de ventas a nivel nacional (2023).	3
Figura 3. Cartel publicitario del Fino Quinta (Imagen 1) y Propuesta de diseño del Tonelero Fino Spritz (Imagen 2).	5
Figura 4. Modelo Canvas del actual modelo de negocio del Grupo Osborne y oportunidades identificadas para Tonelero Fino Spritz.	17
Figura 5. Segmentación del mercado de bebidas alcohólicas.	20
Figura 6. Proyecciones de ingresos del mercado de bebidas alcohólicas a nivel mundial (2018-2028).	21
Figura 7. Proyecciones de consumo per cápita del mercado de bebidas alcohólicas a nivel mundial (2018-2028).	21
Figura 8. Proyecciones de precios por litro del mercado de bebidas alcohólicas a nivel mundial (2018-2028).	22
Figura 9. Proyecciones de ingresos de las diferentes categorías de bebidas alcohólicas a nivel mundial (2022-2028).	22
Figura 10. Proyecciones de ingresos del mercado de bebidas alcohólicas por segmentación regional (2022-2028).	23
Figura 11. Proyecciones de ingresos per cápita de los mercados regionales de bebidas alcohólicas (2020-2028).	23
Figura 12. Proyecciones de precios por litro de los mercados regionales de bebidas alcohólicas (2018-2028).	24
Figura 13. Proyecciones de ingresos del mercado de los hard seltzer a nivel mundial (2018-2028).	24
Figura 14. Proyecciones de volumen consumido per cápita de hard seltzer a nivel mundial (2018-2028).	25
Figura 15. Proyecciones de precio por unidad de hard seltzer a nivel mundial (2018-2028).	25
Figura 16. Proyecciones de ingresos del mercado de los hard seltzer por segmentación regional (2022-2028).	26

Figura 17. Proyecciones de volumen de ventas de hard seltzer en Europa (2020-2030).	27
Figura 18. Proyecciones de ingresos del mercado español de hard seltzer (2018-2028).	28
Figura 19. Proyecciones de consumidores de hard seltzer en España (2017-2029)......	28
Figura 20. Participación del mercado mundial de hard seltzer (2022)......	34
Figura 21. Bebidas hard seltzer de las marcas White Claw y Smirnoff.	35
Figura 22. Bebidas hard seltzer de las marcas Topo Chico (Coca-Cola) y Pure Piraña (Heineken).	37
Figura 23. Bebidas hard seltzer de las marcas Croft Twist (González Byass) y SoHo Fino Spritz.	38
Figura 24. Diseño del packaging de Tonelero Fino Spritz.	48
Figura 25. Diversificación de formatos de Tonelero Fino Spritz.	49
Figura 26. Gama de cervezas premium de las grandes cerveceras nacionales.	53
Figura 27. Estrategia de precios de Tonelero Fino Spritz.	54
Figura 28. Variedad de logos de Tonelero Fino Spritz.	60
Figura 29. Campaña publicitaria de la kombucha Flax & Kale con los cantantes Raphael y Leo Rizzi.....	76
Figura 30. Grupo de Embotellado Raveco Can-Bloc 6-1.....	80
Figura 31. Paletizadora y Sistema de inspección de latas.	81
Figura 32. Cartilla de formulación de Tonelero Fino Spritz – Ingredientes, Cantidades y Precios.	84
Figura 33. Flujo de Caja estimado del proyecto.	87
Figura 34. Indicadores principales del Flujo de Caja del proyecto.	88
Figura 35. Estructura de financiamiento – Flujo de Caja de la deuda.	90
Figura 36. Estado de Resultados.....	92
Figura 37. Balance General.	93
Figura 38. Estado de Flujos de Efectivo.....	94
Figura 39. Ratios Financieros.	95
Figura 40. Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con el Proyecto.	104

1. DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

El plan de negocio para la producción y comercialización de Tonelero Fino Spritz por parte del Grupo Osborne se fundamenta en una propuesta de valor con un significativo potencial en el mercado actual. Este proyecto busca combinar la rica herencia de la compañía con la innovación necesaria para atraer a las nuevas generaciones de consumidores. En esta sección se definirá claramente la idea de negocio, destacando sus bases fundamentales y objetivos. Asimismo, se desarrollará el modelo Canvas, el cual permitirá desglosar la estructura y operación del negocio, ofreciendo una visión integral y detallada. Este análisis será esencial para establecer una estrategia efectiva y asegurar la exitosa introducción de Tonelero Fino Spritz en el mercado.

1.1. Planteamiento y Objetivo del Proyecto

El presente proyecto plantea el desarrollo de un plan de negocio para la producción y comercialización de Fino Spritz por parte del Grupo Osborne. La selección de esta idea de negocio viene motivada por dos factores fundamentales: la historia y singularidad de la compañía, y el atractivo potencial del producto. La combinación de estos factores crea una oportunidad muy prometedora para el éxito de este plan, ya que permite introducir un producto innovador dentro de la herencia de un referente empresarial, aportando una nueva visión con la que mantener el legado y fomentar el crecimiento. A continuación, se detallarán estos dos factores, proporcionando una explicación precisa del trasfondo del proyecto y los objetivos que se pretenden alcanzar.

El Grupo Osborne es una compañía familiar con más de 250 años de historia, consolidada como un referente nacional e internacional en la gastronomía española. Fundada en 1772 en el Puerto de Santa María, Cádiz, la empresa comenzó su andadura en el negocio de los vinos del marco de Jerez (Osborne, 2024). Desde sus inicios, Osborne ha mantenido una firme dedicación a la calidad, autenticidad y distinción en cada uno de sus productos. Esta dedicación le ha permitido forjar una reputación impecable, convirtiéndose en un emblema de excelencia y prestigio en el mundo vinícola y gastronómico.

A lo largo de los años, la compañía ha demostrado una notable capacidad de evolución, adaptándose a las cambiantes demandas del mercado sin olvidar sus raíces y compromiso con sus valores. Esta flexibilidad ha permitido a Osborne innovar constantemente, desarrollando productos que se alinean con las tendencias actuales y aseguran su relevancia en un mercado en continuo cambio. A los vinos de Jerez, se han sumado con éxito vinos de otras denominaciones de origen, licores, bebidas espirituosas, productos ibéricos y otros productos gourmet de alta calidad. Esta diversificación ha ampliado significativamente su oferta y le ha permitido captar nuevos segmentos de mercado, consolidando su posición como líder en la industria.



Figura 1. Fotografía de los años 60 de la valla publicitaria del Toro de Osborne.

Actualmente, el Grupo Osborne tiene presencia en más de 70 países y cuenta con casi 1000 empleados, de los cuales más del 90% están en España (La Voz de Cádiz, 2022). Estas cifras reflejan siglos de trabajo familiar, con un enfoque claro en el crecimiento sostenido basado en los valores fundamentales que han dado forma a la compañía. Su singularidad radica en ser una de las 100 empresas familiares más antiguas del mundo (ABC, 2022). Desde su fundación, el accionariado ha sido completamente familiar y actualmente más de 350 miembros de la familia forman parte de él, con representación de hasta la octava generación (IESE, 2021). Este proyecto sólido y claro se enfoca en mantener los orígenes y la esencia de la compañía, asegurando su legado y continuidad en el futuro.

Uno de los emblemas de Osborne durante muchos años ha sido el Fino Quinta, un vino con más de 150 años de historia (Diario de Cádiz, 2023). Este vino de Denominación de Origen Jerez-Xérès-Sherry, elaborado con uva 100% Palomino Fino, es envejecido durante un promedio de 4 años siguiendo el sistema tradicional de Criaderas y Soleras en botas de roble americano, lo que le transfiere la esencia y calidad característica de esta tipología de vinos. Aunque es uno de los vinos más jóvenes en comparación con otros vinos de Jerez, mantiene el carácter distintivo que hace singulares a estos vinos. En cata, el Fino Quinta se define como un vino "seco, punzante, poco ácido y ligeramente amargo" (Osborne, 2024). A lo largo de los años, ha sido ampliamente reconocido tanto por profesionales del sector como por el público español, integrándose en el consumo diario de muchas familias.

Sin embargo, en la actualidad, el vino de Jerez ha visto un descenso significativo en su consumo (El País, 2020), lo que ha llevado a que uno de los buques insignia de la compañía, como es el Fino Quinta, pase de ser una de sus principales fuentes de ingresos a quedar relegado a un segundo plano. Los factores de este descenso son diversos. Principalmente, las nuevas generaciones de consumidores prefieren bebidas más ligeras y frescas, en lugar de vinos "generosos" como el Jerez, que tiene un perfil de sabor más

complejo y una graduación alcohólica más alta. Además, ha enfrentado una fuerte competencia de una amplia gama de bebidas innovadoras y de moda que dominan el mercado actual. Por otro lado, la falta de conocimiento y apreciación de las variedades y métodos de producción del Jerez también ha limitado su atractivo, contribuyendo aún más a la disminución en su consumo.

Actualmente, el Grupo Osborne se encuentra en una etapa de transformación significativa en cuanto a la distribución y peso de sus líneas de negocio. A pesar de ser una empresa que se originó como una bodega, los vinos han pasado a ser la última línea en términos de ventas, reflejando una tendencia decreciente. En 2021, los vinos representaban el 11% de las ventas totales del grupo, pero para 2023 esta cifra ha disminuido al 8%. En concreto, los vinos de jerez representan actualmente únicamente el 1% de las ventas totales del grupo. Esta reducción es especialmente notable en el mercado español, donde las ventas de vinos han caído un 6% en el último año (Figura 2) (Grupo Osborne, 2024). La estrategia del Grupo Osborne se está enfocando cada vez más en la premiumización y la internacionalización, reduciendo el interés en sus productos icónicos y en el mercado local. Actualmente, las ventas internacionales representan aproximadamente el 35% del total, y se prevé que alcancen el 50% en unos cinco años (ABC, 2024). En lugar de fortalecer su oferta de vinos, la empresa está apostando por productos como los ibéricos y el caviar, que ahora reciben una mayor inversión y promoción. Esta reorientación estratégica evidencia un cambio en las prioridades del grupo, dejando de lado uno de sus pilares históricos para seguir otras oportunidades del mercado global.



Figura 2. Ventas por negocio del Grupo Osborne a nivel global y variación de ventas a nivel nacional (2023).

Ante esta tendencia negativa, y poniendo en valor toda la historia y singularidad de la compañía, el plan de negocio busca desarrollar estrategias que reviertan esta situación desde su raíz. Se propone introducir alternativas nuevas y frescas que amplíen la visión y percepción de los consumidores, atrayendo a un público más amplio y revitalizando la imagen de la compañía. Además, se pretende captar el interés de las nuevas generaciones, adaptándose a sus gustos y preferencias actuales, al tiempo que se les educa sobre la rica historia y autenticidad de estos vinos. De esta manera, se asegura que el conocimiento y

la apreciación de estos vinos no se pierdan con el paso de las generaciones, manteniendo viva la herencia cultural y gastronómica que representa el vino de Jerez.

Para lograr el exigente reto propuesto, se plantea la creación de una innovadora bebida elaborada a partir del renombrado Fino Quinta. Esta nueva propuesta combinará el fino con toques frutales, hierbas aromáticas y una ligera efervescencia, reduciendo además su graduación alcohólica. La elección de un vino fino es particularmente acertada debido a su carácter joven por su menor tiempo de envejecimiento, que resulta en un perfil de sabor seco, ligero y delicado. Este perfil proporciona una base refrescante que se equilibra perfectamente con ingredientes como frutas y hierbas. Su acidez moderada hace que sea menos agresivo en el paladar, lo que lo hace ideal para mezclarse sin dominar el perfil de sabor global. El resultado esperado es una bebida ligera y refrescante, diseñada para atraer a una audiencia joven y moderna que busca nuevas experiencias de sabor, mientras se mantiene la esencia y la calidad del vino de Jerez.

La nueva bebida llevará el nombre de “Tonelero Fino Spritz”, evocando la antigua y esencial profesión de tonelero, fundamental en el proceso de elaboración del vino. Los toneleros son los artesanos responsables de fabricar y reparar las botas de vino, un oficio que ha ido desapareciendo con la industrialización del sector, dejando muy pocos profesionales en activo. Entre ellos destaca Pedro Aconchel, quien ha sido tonelero en Bodegas Osborne durante toda su vida, siguiendo una vocación heredada de su padre y abuelo (Osborne, 2021). El nombre Tonelero Fino Spritz no solo homenajea a estos artesanos y su inestimable contribución a la calidad y carácter de los vinos de Jerez, sino que también busca mantener viva una tradición que es parte integral de la herencia cultural y vinícola de la región.

Tonelero Fino Spritz competirá directamente con otras bebidas similares que han tenido un éxito notable en los últimos años, un mercado en el que cada vez más empresas están lanzando nuevos productos. Un ejemplo destacado es el Croft Twist de González Byass, presentado en 2018, que ya representa más del 20% de las ventas nacionales de la empresa, lo que refleja su gran aceptación y prometedoras previsiones de crecimiento (La SER, 2022). Siguiendo la línea marcada por estos predecesores, Tonelero Fino Spritz incorporará ideas previas que han tenido éxito, pero también buscará innovar para diferenciarse y destacarse frente a la competencia.

Entre las innovaciones previstas se incluye la incorporación de nuevos sabores frutales, y no limitarse únicamente al clásico “rebujito”. Además, se introducirán diferentes formatos de envases para ofrecer a los consumidores una amplia gama de opciones, como envases más pequeños que permitan percibir la bebida como un refresco más, compitiendo directamente con opciones como las cervezas. Conjuntamente, se explorará el uso de envases ecológicos, de diversos materiales como botellas de vidrio y latas metálicas, que combinen funcionalidad y sostenibilidad con un diseño atractivo y distintivo para reforzar la identidad de la marca. Estas estrategias están diseñadas para captar la atención de la audiencia contemporánea, y asegurar que Tonelero Fino Spritz se posicione de manera destacada en el mercado.



Figura 3. Cartel publicitario del Fino Quinta (Imagen 1) y Propuesta de diseño del Tonelero Fino Spritz (Imagen 2).

El objetivo principal de este plan de negocio es revitalizar la imagen de la marca, manteniendo la esencia y calidad de sus productos tradicionales. Se aspira a que Tonelero Fino Spritz se convierta en una bebida habitual en la vida diaria de los españoles, y que frases como “un Tonelero, por favor” se escuchen frecuentemente en los bares y restaurantes de todo el país. El objetivo es que los consumidores vuelvan a sus orígenes y redescubran los productos únicos que ofrece España, valorando la rica herencia vinícola y gastronómica que representa el Jerez.

Para lograr este objetivo, se elaborará un plan de negocio que contará con un planteamiento estructurado, un análisis riguroso del mercado y un plan de acción definido por una hoja de ruta clara y detallada. Este plan pretende dar respuesta a tres preguntas fundamentales que determinarán la viabilidad y el éxito del proyecto: primero, si existe un mercado para el producto, identificando la demanda y el público objetivo; segundo, si es posible desarrollar la idea de negocio manera efectiva, evaluando los recursos necesarios y las capacidades operativas; y tercero, si el negocio será rentable, analizando la viabilidad financiera y proyectando los posibles beneficios económicos.

Este proyecto no solo tiene como objetivo aumentar las ventas y la relevancia de los vinos de Jerez en el mercado, sino también fortalecer el legado del Grupo Osborne, asegurando su continuidad y éxito a largo plazo. Al combinar innovación con tradición, se pretende atraer a nuevos consumidores, especialmente a las generaciones más jóvenes, creando una conexión duradera entre estas nuevas generaciones y la esencia del Jerez. Con un enfoque en la calidad, la innovación y el respeto por la tradición, se espera posicionar a

Tonelero Fino Spritz como una opción preferida y apreciada en el competitivo mercado de bebidas. De este modo, se consolidará la posición de Osborne como líder indiscutible en la industria vinícola y gastronómica.

1.2. Misión, Visión y Valores

El establecimiento de la misión, visión y valores es un elemento fundamental para crear una base sólida en cualquier plan de negocio. Comprender el propósito o la razón de ser de Tonelero Fino Spritz es crucial, ya que significa el punto de partida esencial para su desarrollo estratégico. Al mismo tiempo, conocer hacia dónde se dirige este producto ofrece la oportunidad de establecer metas específicas que, mediante una dirección clara, pueden alcanzarse de manera efectiva.

Misión

"Revivir el vino de Jerez con frescura y modernidad"

Nuestra misión con Tonelero Fino Spritz es revivir la apreciación y el entusiasmo por el vino de Jerez, aportándole un aire fresco y moderno. Nos comprometemos a mantener la esencia y autenticidad de estos vinos históricos, mientras introducimos elementos innovadores que fomenten de nuevo su consumo. Aspiramos a reintroducir el vino de Jerez en el día a día de los consumidores, ofreciendo una opción que respete su rica herencia vinícola con un enfoque contemporáneo.

Visión

"Transformar la percepción del vino de Jerez en nuestra sociedad, reconectando a las nuevas generaciones con sus raíces"

Con Tonelero Fino Spritz aspiramos a cambiar la manera en que se percibe el vino de Jerez, especialmente entre las nuevas generaciones. Nuestra visión es que este producto se convierta en un símbolo de frescura y autenticidad, fusionando tradición y modernidad. Queremos que los jóvenes redescubran y valoren la rica herencia vinícola de Jerez, conectándose con sus raíces culturales y gastronómicas. Buscamos ser reconocidos globalmente por la excelencia de nuestra bebida y nuestra capacidad para innovar, generando un impacto positivo en la comunidad y asegurando que el legado del vino de Jerez perdure y evolucione.

Valores

Tradición e Innovación: Valoramos profundamente nuestra herencia y tradición vinícola, y nos esforzamos por mantenerla viva a través de prácticas que respetan el legado de nuestra región. Al mismo tiempo, estamos comprometidos con la innovación y la adaptación a las nuevas tendencias del mercado, ofreciendo productos que combinan lo mejor del pasado y del presente.

Calidad y Autenticidad: La calidad es el corazón de todo lo que hacemos. Desde la selección de las uvas hasta el proceso de vinificación, cada etapa está cuidada meticulosamente para asegurar que nuestros vinos reflejen la excelencia y autenticidad que nos define.

Sostenibilidad y Responsabilidad: Nos dedicamos a la sostenibilidad ambiental y social. Buscamos minimizar nuestro impacto ecológico y apoyar a nuestras comunidades locales a través de prácticas responsables y programas de desarrollo.

Pasión y Compromiso: La pasión por el vino y el compromiso con nuestros clientes nos impulsan a superar constantemente las expectativas. Nos esforzamos por crear experiencias memorables y establecer relaciones duraderas basadas en la confianza y el respeto.

Educación y Cultura: Promovemos la educación sobre el vino de Jerez y su cultura a través de iniciativas que buscan aumentar el conocimiento y la apreciación de nuestros productos. Creemos que un consumidor informado es un consumidor satisfecho, y nos dedicamos a enriquecer sus experiencias con conocimientos profundos y significativos.

1.3. Modelo de Negocio Canvas

Pensar antes de actuar es esencial para la toma de decisiones efectiva. Desarrollar una estrategia de acción exitosa requiere una comprensión profunda del contexto y las circunstancias del negocio. Antes de proceder con la toma de decisiones trascendentales, es fundamental conocer las bases sobre las cuales se sustenta el negocio, ya que esto ayudará a identificar áreas clave y posibles mejoras. En este caso, se analizará el actual modelo de la línea de negocio de los vinos de Jerez del Grupo Osborne, con el fin de detectar oportunidades para la introducción y explotación de la nueva bebida Tonelero Fino Spritz. Con el desarrollo del modelo Canvas, se obtendrá una visión integral del negocio que servirá como punto de partida para la formulación de nuevas estrategias.

"Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor" (Osterwalder & Pigneur, 2010). Por lo tanto, un modelo de negocio se compone de tres elementos esenciales:

- Creación de Valor: La propuesta de valor que satisface las necesidades específicas de un segmento de clientes.
- Configuración de Valor: La organización de recursos y actividades necesarias para generar esa propuesta de valor.
- Captura de Valor: La estructura de costes e ingresos para producir el valor añadido.

El análisis del modelo Canvas permitirá entender las bases sobre las cuales se construye el negocio actual. Este entendimiento será crucial para formular una estrategia efectiva, optimizando la asignación de actividades y recursos, y mejorando la propuesta de valor.

Con esta base sólida, el Grupo Osborne podrá posicionar el Tonelero Fino Spritz de manera competitiva en el mercado.

Segmento de Clientes

Los segmentos de clientes determinan los diversos grupos de personas u organizaciones a los que una empresa apunta con su producto. Es esencial identificar y comprender las necesidades y características únicas de cada segmento para ofrecerles soluciones adecuadas y personalizadas. Esta segmentación también permite a la empresa optimizar sus recursos y maximizar su impacto en el mercado.

Modelo de Negocio Actual:

- Clientes Tradicionales de Vinos de Jerez: Clientes fieles que han consumido vinos de Jerez durante muchos años. Valoran profundamente la tradición, calidad y autenticidad de los productos. Estos clientes aprecian los métodos de producción históricos y mantienen una fuerte conexión emocional con la marca y la región. Para este grupo, se dirigen vinos más comerciales, como el Fino, Oloroso y Pedro Ximénez.
- Consumidores de Productos Gourmet: Este segmento busca productos de alta calidad y está dispuesto a pagar un precio premium. Incluye aficionados y conocedores del vino que prefieren ediciones limitadas y variedades exclusivas con procesos de envejecimiento destacados. Para estos clientes, se dirigen los vinos VORS (Very Old Rare Sherry), con envejecimientos de 30 a 50 años, que representan la máxima calidad y exclusividad.

Oportunidades Identificadas:

- Jóvenes Adultos (Nuevas Experiencias de Sabor): Este segmento incluye personas jóvenes, de entre 20 y 40 años, que buscan bebidas innovadoras y refrescantes, prefiriendo opciones con menor graduación alcohólica. Sus necesidades se centran en bebidas ligeras, experiencias de sabor nuevas, y productos que se alineen con su estilo de vida activo y social. Esto representa una oportunidad para Tonelero Fino Spritz de atraer a este grupo con una bebida que cumple con sus preferencias y estilo de vida.

Propuesta de Valor

Las propuestas de valor detallan los beneficios que un producto o servicio proporciona a un segmento específico de clientes. Se enfocan en resolver problemas, satisfacer necesidades y crear resultados positivos que los clientes buscan. Comprender y abordar estos aspectos permite a una empresa diferenciarse de la competencia y fortalecer su relación con los clientes.

Modelo de Negocio Actual:

- Vinos de Alta Calidad con Tradición y Autenticidad: Se busca ofrecer productos que respeten y preserven la rica herencia de los vinos de Jerez. La intención es proporcionar una experiencia de sabor que conecte a los consumidores con la historia y la cultura de la región, destacando la calidad única que caracteriza a estos vinos.
- Experiencia y Reputación en el Mercado Vinícola: La propuesta de valor radica en la larga trayectoria y la sólida reputación del Grupo Osborne. La experiencia acumulada garantiza a los consumidores que están adquiriendo productos de alta calidad, respaldados por una marca confiable y respetada.

Oportunidades Identificadas:

- Fusión de Tradición e Innovación: Combinar la rica herencia de los vinos de Jerez con elementos innovadores en sabores y formatos. Esta fusión busca atraer a nuevos consumidores y revitalizar el interés en los productos tradicionales, ofreciendo algo único que destaca en el mercado y mantiene la esencia histórica.
- Una Bebida para Todos: Desarrollar una bebida ligera y refrescante que pueda atraer a un público amplio. Esto incluye opciones con menor graduación alcohólica y perfiles de sabor accesibles, adecuadas para diferentes contextos sociales y preferencias. La idea es ampliar la base de consumidores, ofreciendo una bebida versátil y adaptada a las tendencias actuales.

Canales

Los canales describen las formas en que una empresa comunica, distribuye y entrega su propuesta de valor a los clientes. El objetivo es identificar los métodos más efectivos para conectar con el público objetivo y cumplir sus expectativas. Utilizando los canales adecuados, una empresa puede mejorar la eficiencia en la entrega de productos y servicios, optimizar la experiencia del cliente y construir relaciones más fuertes y duraderas.

Modelo de Negocio Actual:

- Bodegas: Las bodegas de Osborne, como la Bodega de Mora, no solo son lugares de producción, sino también un canal directo donde se puede ofrecer visitas guiadas, catas y ventas directas, proporcionando una experiencia inmersiva que conecta al cliente con la historia y el proceso de producción de los vinos.
- Tienda Online: Un canal cada vez más importante que permite a los clientes acceder a la gama completa de productos desde cualquier lugar. Facilita la compra de vinos con comodidad y brinda información detallada sobre cada producto, lo que ayuda a educar al consumidor y a crear una conexión más profunda con la marca.

- Supermercados: Canales esenciales para la distribución de vinos comerciales de Jerez, llegando a un público amplio. Los productos en este canal son más accesibles, ofreciendo una buena relación calidad-precio, adecuados para el consumidor medio que busca opciones como el Fino y el Oloroso.
- Tiendas Minoristas Gourmet: Establecimientos especializados que ofrecen vinos únicos y muy limitados como los VORS. Estos minoristas atienden a un segmento de clientes que busca exclusividad y alta calidad en sus compras de vino.
- Restauración: Estos establecimientos son esenciales para la distribución y promoción de los vinos de Jerez. Permiten a los clientes disfrutar de estos vinos en combinación con una variedad de platos, potenciando la experiencia culinaria a través del maridaje. Al ofrecer vinos de Jerez como parte de la experiencia gastronómica, estos lugares ayudan a posicionar los vinos en el mercado, aumentando su visibilidad entre los consumidores.

Oportunidades Identificadas:

Osborne, con su larga trayectoria en el sector vinícola y su notable capacidad de adaptación, ha desarrollado y optimizado sus canales de distribución de manera eficiente, por lo que no se considera la introducción de nuevos canales. La empresa ha apostado por canales de comunicación diversos, participando en ferias gastronómicas, exposiciones internacionales, eventos y catas, entre otros. Además, desde la Fundación Osborne, se realiza una gran labor de preservación y promoción cultural, fortaleciendo la reputación de la marca. Por lo tanto, más allá de introducir nuevos canales de distribución, es crucial trabajar en la fórmula de explotar todo el potencial de los canales existentes, basándose en una propuesta de valor renovada y un enfoque que potencie su efectividad.

Una nueva oportunidad identificada es adaptar los canales de distribución para captar la atención de un público más joven, haciéndolos más accesibles y atractivos para este segmento. Esto implica que los vinos de Osborne no solo estén presentes en restaurantes de alta cocina y bares tradicionales, sino que también se expandan a locales frecuentados por jóvenes, como bares de copas del momento, clubes sociales y discotecas. Esta estrategia busca integrar los vinos de Jerez en los espacios donde los jóvenes socializan y disfrutan, creando una conexión directa con sus preferencias y estilos de vida.

Relación con los Clientes

Las relaciones con los clientes explican los tipos de interacciones que una empresa mantiene con sus distintos segmentos de mercado. El enfoque está en desarrollar estrategias efectivas para atraer nuevos clientes y mantener satisfechos a los actuales, fomentando así la lealtad y el compromiso a largo plazo. Al fortalecer estos vínculos, la empresa puede construir una base de clientes sólida y duradera, esencial para el crecimiento y la estabilidad.

Modelo de Negocio Actual:

- Tradición y la Calidad del Producto: Osborne ha cultivado relaciones sólidas con sus clientes basadas en la rica tradición vinícola y la calidad constante de sus productos. La autenticidad de los vinos y la dedicación a mantener los métodos tradicionales de producción han generado una confianza y un respeto duraderos entre los consumidores.
- Experiencia del Cliente: La combinación de productos de alta calidad y la capacidad de proporcionar una experiencia única ha resultado en una lealtad significativa de los clientes. Muchos consumidores de Osborne son fieles a la marca, volviendo repetidamente debido a su satisfacción constante con los productos y la conexión emocional con la historia de la marca.

Oportunidades Identificadas:

- Implementación de Programas de Fidelización: La introducción de programas que recompensen la lealtad de los clientes puede fortalecer aún más estas relaciones. Ofrecer beneficios exclusivos, descuentos especiales y acceso anticipado a nuevos productos puede incentivar la repetición de compras y el compromiso con la marca.
- Estrategias de Marketing Digital y Redes Sociales: Ampliar la presencia en plataformas digitales y redes sociales puede atraer a un público más joven y tecnológicamente conectado. Estrategias de marketing digital, incluyendo campañas en redes sociales, contenido atractivo e iniciativas en línea, pueden aumentar la visibilidad y atraer a nuevos clientes. Para Tonelero Fino Spritz, es crucial para captar la atención de un segmento más joven y moderno, alineándose con las tendencias y preferencias actuales.

Flujo de Ingresos

Los flujos de ingresos identifican las diferentes fuentes de ganancias que una empresa obtiene de sus diversos segmentos de clientes. El enfoque está en comprender cuánto valoran los clientes la oferta y cuánto están dispuestos a pagar por ella. Analizando estas dinámicas, la empresa puede ajustar sus estrategias de precios y optimizar sus ingresos, asegurando una rentabilidad sostenible a largo plazo.

Modelo de Negocio Actual:

- Venta Directa de Vinos: Los ingresos provienen de la venta directa de vinos a través de dos canales principales, la bodega y la tienda online. Este modelo permite a Osborne capturar el valor completo del producto sin intermediarios.

- Visitas a la Bodega: La organización de eventos especiales, como catas y visitas a la bodega, proporciona ingresos adicionales. Estas experiencias únicas no solo generan beneficios económicos, sino que también fortalecen la relación con los clientes, ofreciendo un valor añadido que los consumidores están dispuestos a pagar.
- Acuerdos con Distribuidores: Osborne colabora con distribuidores para ampliar la distribución de sus productos a través de tiendas especializadas, supermercados, establecimientos de restauración y otros puntos de venta. Estos acuerdos aumentan la visibilidad de la marca y generan ingresos significativos, aunque con un margen de beneficio compartido con los distribuidores.

Oportunidades Identificadas:

- Programas Suscripción y Ventas Recurrentes: La implementación de servicios de suscripción y ventas recurrentes a través de la tienda online puede asegurar ingresos constantes y fidelizar a los clientes. Este modelo permite una relación continua con los consumidores, ofreciendo comodidad y valor adicional.
- Cursos y Talleres Educativos: Ofrecer cursos y talleres educativos sobre la historia del vino, cata de vinos y maridaje puede atraer a entusiastas del vino y proporcionar ingresos adicionales a través de la educación sobre los vinos de Jerez y el engagement con la marca.

Recursos Clave

Los recursos clave son los activos esenciales que una empresa necesita para operar eficazmente. Estos incluyen recursos físicos, como instalaciones y equipos; recursos intelectuales, como patentes y marcas; capital humano, como talento y habilidades del personal; y recursos financieros, como el capital y las inversiones. Identificar y gestionar estos recursos adecuadamente es crucial para alcanzar los objetivos de la empresa y mantener una ventaja competitiva.

Modelo de Negocio Actual:

- Materia Prima e Infraestructura: La uva y las instalaciones, son los dos recursos indispensables para la elaboración del producto. Osborne utiliza uvas de alta calidad provenientes de sus propios viñedos y de proveedores seleccionados de las regiones del Puerto de Santa María, Jerez y Sanlúcar de Barrameda. Por otro lado, las bodegas de Osborne albergan los equipos necesarios para la producción y envejecimiento de los vinos. Además, las bodegas también actúan como un atractivo turístico, ofreciendo visitas guiadas y catas que conectan a los visitantes con la historia y el proceso de producción.
- Conocimiento y Experiencia: Estos recursos intelectuales son fundamentales en la producción de vinos de Jerez. Osborne cuenta con un equipo técnico altamente experimentado que incluye arrumadores, toneleros, capataces, enólogos y

analistas de mercado, entre muchos otros profesionales. La maestría en las técnicas tradicionales, combinada con una profunda comprensión del mercado, permite a Osborne mantener la calidad y autenticidad de sus productos.

- Reputación de la Marca: La reputación de la marca Osborne es un recurso muy valioso que pocos competidores poseen. La confianza y el prestigio asociados con la marca atraen a consumidores leales y a nuevos clientes, fortaleciendo la posición de Osborne en el mercado. La marca Osborne es sinónimo de calidad, lo que le permite diferenciarse de la competencia y mantener una base de clientes fieles.

Oportunidades Identificadas:

- Inteligencia de Mercado: Mejorar la capacidad de recopilación y análisis de datos para identificar tendencias de consumo y adaptar la oferta de productos en consecuencia. Implementar herramientas avanzadas de análisis de mercado puede proporcionar información valiosa sobre las preferencias de los consumidores, permitiendo a Osborne anticiparse a los cambios del mercado y responder con productos innovadores y alineados con las demandas actuales.
- Red de Distribuidores: Ampliar y fortalecer la red de distribuidores para alcanzar más puntos de venta y adaptarse mejor a las demandas del mercado. Establecer colaboraciones estratégicas con nuevos distribuidores y optimizar la logística puede aumentar la presencia de los productos de Osborne en mercados clave, mejorar la accesibilidad para los consumidores y asegurar una distribución más eficiente y efectiva.

Actividades Clave

Las actividades clave son las tareas y procesos esenciales que una empresa debe llevar a cabo para que su modelo de negocio funcione correctamente. Identificar y optimizar estas actividades es vital para asegurar una operación continua y eficiente, permitiendo alcanzar los objetivos estratégicos y mantener la competitividad en el mercado.

Modelo de Negocio Actual:

- Producción de Vinos: La elaboración de vinos es la actividad principal del Grupo Osborne. Este proceso incluye la selección de uvas, fermentación, envejecimiento y embotellado. El mantenimiento de altos estándares de calidad y la implementación de una combinación de técnicas tradicionales y modernas son cruciales para asegurar la excelencia del producto final.
- Logística y Distribución: La distribución efectiva de los productos es esencial para su éxito en el mercado. Actualmente, Osborne distribuye sus vinos a través de una red bien establecida de distribuidores, supermercados, tiendas minoristas gourmet y establecimientos de restauración. Sin embargo, hay oportunidades para mejorar la distribución, aumentando los puntos de venta y optimizando las rutas logísticas.

Oportunidades Identificadas:

- Investigación y Desarrollo: La innovación es clave para mantenerse relevante en un mercado competitivo. Osborne debe invertir en investigación y desarrollo para adaptarse a las tendencias de consumo y lanzar nuevos productos, como el Tonelero Fino Spritz. Esto incluye la exploración de nuevas técnicas de producción, el desarrollo de sabores innovadores y la mejora continua de la calidad del producto.
- Marketing y Relaciones Públicas: Aumentar la visibilidad de la marca es fundamental. Osborne ha realizado algunas de las campañas de publicidad más resonadas en España, como la del Toro de Osborne en las carreteras del país. Sin embargo, actualmente necesita tener más visibilidad y que su mensaje llegue a un público más amplio. Esto puede lograrse mediante la ampliación de su radio de acción y el fortalecimiento de los lazos con nuevos distribuidores. Estrategias de marketing digital y presencia en redes sociales también son cruciales para atraer a consumidores más jóvenes.

Alianzas Clave

Las alianzas clave son las relaciones estratégicas con organizaciones externas, proveedores o socios que son esenciales para el éxito del modelo de negocio. Identificar alianzas que fortalezcan la estabilidad de la empresa y contribuyan a su crecimiento a largo plazo es fundamental. Estas colaboraciones pueden incluir acuerdos con proveedores, asociaciones con otras empresas y colaboraciones con entidades especializadas.

Modelo de Negocio Actual:

- Proveedores: Osborne mantiene relaciones estrechas con proveedores de uvas de alta calidad, tanto de sus propios viñedos como de proveedores seleccionados en la región de Jerez. Estas alianzas aseguran un suministro constante y de alta calidad de materia prima esencial para la producción de sus vinos.
- Distribuidores: Osborne colabora con una red de distribuidores que ayudan a ampliar la presencia de sus productos en el mercado. Estos distribuidores incluyen supermercados, tiendas minoristas gourmet, y establecimientos de restauración. Para mejorar esta red, es crucial expandir los puntos de venta y adaptarse mejor a las demandas del mercado.

Oportunidades Identificadas:

- Marcas Complementarias: Establecer alianzas con marcas que complementen los productos de Osborne puede abrir nuevas oportunidades de mercado. Por ejemplo, colaborar con productores de alimentos gourmet o de otras bebidas puede crear ofertas combinadas atractivas para los consumidores.

- Embajadores de Marca: Asociarse con figuras públicas, chefs reconocidos o influencers en el ámbito de la gastronomía y el vino puede aumentar la visibilidad y reputación de la marca. Los embajadores de marca pueden ayudar a promover los productos de Osborne a través de sus plataformas y redes, atrayendo a nuevos consumidores y fidelizando a los existentes.
- Centros de Innovación y Universidades: Colaborar con centros de investigación y universidades puede fomentar la innovación en la producción de vinos. Estas alianzas pueden incluir proyectos de investigación conjuntos, desarrollo de nuevas técnicas de producción y formación de futuros profesionales en el sector vinícola.

Estructura de Costes

La estructura de costes detalla los principales gastos asociados con el funcionamiento del modelo de negocio. El objetivo es gestionar estratégicamente estos costes para garantizar que el modelo sea viable y sostenible a largo plazo. Esto implica analizar y optimizar la distribución de los gastos para mantener la eficiencia operativa y maximizar la rentabilidad.

Modelo de Negocio Actual:

- Producción: Los costes asociados a la producción abarcan la adquisición de materia prima, el mantenimiento de las instalaciones de las bodegas, y el uso de equipos y tecnologías para la elaboración de los vinos. Esto incluye los salarios de los trabajadores involucrados en todas las etapas del proceso, desde los viticultores, arrumbadores, toneleros y capataces hasta los enólogos.
- Logística y Distribución: Los costes en esta área incluyen el transporte, almacenamiento y distribución de los vinos a través de la red de distribuidores. Optimizar estos costes es fundamental para mejorar la eficiencia y rentabilidad del negocio. Implementar soluciones logísticas más eficientes puede reducir los gastos operativos y mejorar la entrega de productos a los clientes.
- Marketing y Alianzas: Incrementar significativamente la inversión en marketing y alianzas estratégicas es crucial. Aumentar el presupuesto destinado a campañas de marketing, publicidad y relaciones públicas fortalecerá la presencia de la marca en el mercado y atraerá a nuevos clientes. Las alianzas con otras marcas y embajadores de marca pueden ampliar la visibilidad y el alcance de Osborne, creando oportunidades adicionales de promoción y ventas.

Oportunidades Identificadas:

- Innovación: Invertir en investigación y desarrollo es fundamental para mantenerse competitivo y relevante en el mercado. Esto incluye desarrollar nuevos productos, mejorar las técnicas de producción y explorar innovaciones que puedan diferenciar a Osborne de sus competidores. La innovación mejora la calidad del producto y puede generar eficiencia y ahorro a largo plazo.

- **Sostenibilidad:** Aumentar la inversión en iniciativas de sostenibilidad. Implementar prácticas sostenibles en la producción y distribución puede reducir costes operativos a largo plazo y mejorar la imagen de la marca. Esto incluye el uso eficiente de recursos, la reducción de residuos y la adopción de energías renovables. Invertir en sostenibilidad no solo beneficia al medio ambiente, sino que también puede atraer a consumidores conscientes de su impacto ecológico.

Conclusiones

El análisis del modelo de negocio Canvas del Grupo Osborne revela múltiples oportunidades para fortalecer y expandir su línea de vinos de Jerez, equilibrando la rica tradición vinícola con la necesidad de innovación. Esta combinación es clave para atraer a nuevos segmentos de mercado, especialmente con la introducción del Tonelero Fino Spritz.

Osborne puede capitalizar su sólida base de clientes tradicionales y gourmet mientras se enfoca en atraer a consumidores más jóvenes que buscan experiencias de sabor innovadoras y bebidas más ligeras. El Tonelero Fino Spritz se posiciona como una opción prometedora para satisfacer estas demandas y ampliar la base de consumidores. Destacar la alta calidad y autenticidad de los vinos de Osborne, incorporando nuevos sabores y formatos, revitaliza el interés en los productos tradicionales y posiciona a Osborne como una marca dinámica y adaptable a las tendencias actuales del mercado.

En términos de distribución, aunque Osborne ya tiene una red bien establecida, es fundamental adaptarla para captar la atención de un público más joven. Integrar los productos de Osborne en espacios sociales frecuentados por jóvenes puede crear una conexión más directa y relevante con este segmento. Las relaciones con los clientes deben fortalecerse mediante programas educativos y estrategias de marketing digital, lo que aumentará la visibilidad de la marca entre un público más joven y tecnológicamente conectado, fomentando la lealtad y atrayendo nuevos consumidores.

Diversificar y estabilizar el flujo de ingresos es esencial. Implementar servicios de suscripción y ofrecer experiencias educativas puede proporcionar ingresos recurrentes y profundizar la conexión de los consumidores con la marca. Al mismo tiempo, gestionar estratégicamente los recursos clave y los costes operativos es fundamental para mantener la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Optimizar la producción, mejorar la logística y aumentar la inversión en marketing y alianzas estratégicas son pasos necesarios para asegurar un crecimiento sostenido y exitoso.

En resumen, el Grupo Osborne tiene una base sólida y múltiples oportunidades para adaptarse a las nuevas demandas del mercado. Al equilibrar la tradición con la innovación y gestionar estratégicamente sus recursos y costes, Osborne puede asegurar el éxito continuado de sus productos y el lanzamiento exitoso del Tonelero Fino Spritz.



Figura 4. Modelo Canvas del actual modelo de negocio del Grupo Osborne y oportunidades identificadas para Tonelero Fino Spritz.

2. ANÁLISIS DE MERCADO

El desarrollo de un análisis de mercado es esencial para comprender el contexto en el que se desarrollará el plan de negocio. Este análisis permite identificar las dinámicas actuales y las proyecciones futuras, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Este proceso implica examinar diversos aspectos del mercado, como su estructura, evolución, tendencias de consumo y competencia, con el fin de descubrir oportunidades y mitigar posibles riesgos.

El objetivo principal de este análisis es obtener una visión clara y precisa del entorno competitivo en el que se introducirá Tonelero Fino Spritz. Al entender las tendencias y preferencias de los consumidores, así como el panorama competitivo, se podrán desarrollar estrategias efectivas para posicionar el producto de manera exitosa. Además, este análisis permitirá identificar oportunidades de crecimiento y áreas de mejora, garantizando que el producto se adapte a las necesidades y expectativas del mercado.

Esta sección del plan de negocio está diseñada para proporcionar una comprensión detallada del mercado objetivo y establecer un marco estratégico que guíe el lanzamiento y la expansión de Tonelero Fino Spritz. Con este enfoque, el Grupo Osborne podrá optimizar sus recursos, maximizar su impacto en el mercado y asegurar el éxito a largo plazo del producto. En resumen, lo que se pretende con este análisis es plantear y responder si existe un mercado atractivo y viable para desarrollar esta idea de negocio, asegurando que Tonelero Fino Spritz tenga un potencial de éxito significativo.

2.1. Descripción y Segmentación del Mercado

El análisis de mercado para Tonelero Fino Spritz comenzará con una perspectiva amplia y global, para luego afinar gradualmente el enfoque. Este método permitirá entender el contexto general del producto y, posteriormente, centrarse en los factores más relevantes y de mayor impacto. Inicialmente, se situará el producto dentro de la industria global de bebidas alcohólicas, seguido de un análisis específico del hard seltzer. Finalmente, el enfoque se reducirá para analizar el mercado nacional y regional en detalle. Este proceso escalonado asegurará una comprensión profunda y detallada del mercado, facilitando el desarrollo de estrategias efectivas para el exitoso posicionamiento de Tonelero.

El mercado de bebidas alcohólicas abarca todas las bebidas producidas mediante procesos de fermentación o destilación. La fermentación es un proceso bioquímico en el que los azúcares presentes en las frutas, granos o vegetales se convierten en alcohol y dióxido de carbono por acción de las levaduras. Este método es el utilizado para la producción de bebidas como la cerveza, el vino y la sidra. En cambio, la destilación implica la purificación de un líquido mediante calentamiento y enfriamiento, separando los componentes para aumentar la concentración de alcohol. Este método se emplea para producir licores como whisky, vodka y ron.

Este mercado se segmenta en varias categorías principales, cada una con características distintivas y un público consumidor particular:

- Cerveza: La cerveza, una de las bebidas alcohólicas más antiguas y populares del mundo, se subdivide en cerveza con y sin alcohol. Dentro de la cerveza con alcohol, existen numerosos estilos, como lagers, ales, stouts y porters, cada uno con perfiles de sabor y métodos de producción únicos. La cerveza sin alcohol ha visto un crecimiento significativo en los últimos años, impulsada por una mayor demanda de opciones más saludables.
- Licores: Esta categoría incluye una amplia gama de bebidas destiladas, como whisky, vodka, ron, ginebra, brandy, tequila, soju y otros licores. Cada uno se produce a partir de diferentes materias primas y métodos de destilación, y su popularidad varía según la región. Por ejemplo, el whisky es particularmente popular en Escocia y América del Norte, mientras que el soju es una bebida tradicional en Corea. Los licores también abarcan una subcategoría de bebidas aromatizadas y mezcladas, como licores de hierbas, aperitivos y digestivos.
- Vino: El vino se clasifica en tres categorías principales: vino tranquilo, vino espumoso y vino fortificado. El vino tranquilo incluye vinos tintos, blancos y rosados sin efervescencia. El vino espumoso, como el champagne y el cava, se caracteriza por su burbujeo, obtenido mediante un proceso de segunda fermentación. El vino fortificado, como el oporto y el jerez, tiene un contenido alcohólico más alto debido a la adición de un destilado durante su producción.
- Sidra, Perry y Vino de Arroz: La sidra se elabora a partir de la fermentación de manzanas, mientras que el perry se produce a partir de peras. Estas bebidas son especialmente populares en ciertas regiones de Europa y América del Norte. El vino de arroz, como el sake japonés, se obtiene mediante la fermentación del arroz y tiene una importancia cultural significativa en Asia.
- Hard Seltzer: Una categoría emergente que ha ganado rápidamente popularidad, especialmente entre los consumidores más jóvenes. Los hard seltzers son bebidas carbonatadas que combinan agua, alcohol y saborizantes. Son conocidos por su bajo contenido calórico y su perfil de sabor ligero y refrescante.

Como se puede observar, el mercado de las bebidas alcohólicas es muy amplio y diverso, abarcando una gran variedad de categorías con características muy distintas. Se podría definir como un mercado en constante evolución, que se ha adaptado continuamente a las nuevas tendencias y preferencias de los consumidores. Un claro ejemplo de esta evolución es cómo la cerveza se ha convertido en la bebida alcohólica más consumida desde los años 80, superando al vino, que tradicionalmente había sido la bebida alcohólica por excelencia (El Confidencial, 2017). Esta evolución sigue siendo evidente en la actualidad, impulsada por los grandes cambios sociales del momento, que han llevado al surgimiento de nuevas categorías de bebidas como el hard seltzer en 2013, la cual ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años (El País, 2020).

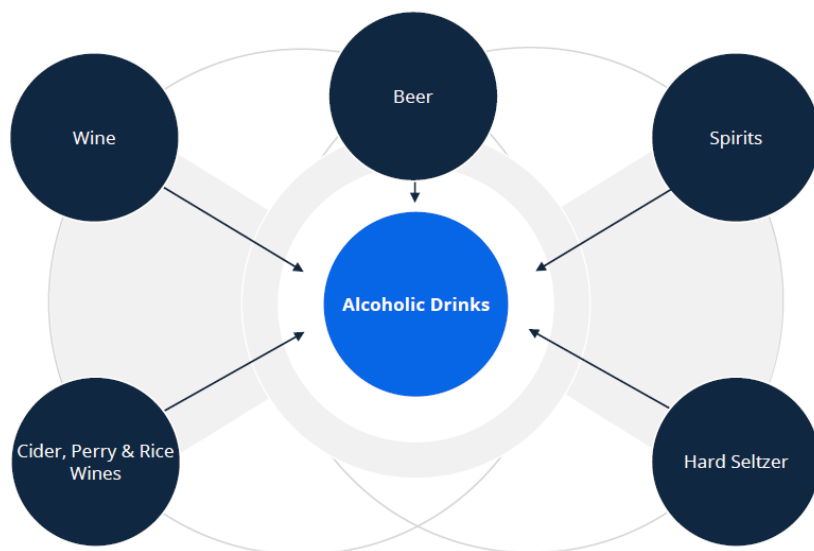


Figura 5. Segmentación del mercado de bebidas alcohólicas.

Dentro de los segmentos tradicionales de mercado, podría parecer lógico clasificar a Tonelero Fino Spritz dentro de la categoría de vinos, dado que está elaborado principalmente con vino de Jerez, específicamente Fino Quinta. Sin embargo, con la evolución del mercado y la introducción de nuevas categorías como los hard seltzer, se detecta que este producto se alinea mejor con esta nueva tendencia. Los hard seltzer, aún en fase inicial de desarrollo, no están definidos bajo una idea cerrada y reglas específicas, pero sí que buscan claramente responder a las preferencias de los consumidores más jóvenes, ofreciendo bebidas alcohólicas más ligeras y atractivas. Tonelero Fino Spritz ejemplifica esta tendencia al combinar vino con sabores frutales y hierbas aromáticas, además de una ligera efervescencia, creando así una bebida más refrescante y con menor graduación alcohólica. Estas características hacen de Tonelero un claro representante de la nueva categoría de hard seltzer.

Los primeros hard seltzer que triunfaron en Estados Unidos, como White Claw, tenían una base alcohólica derivada de vodka, tequila o incluso maltas aromatizadas. White Claw, en particular, catalizó el boom de los hard seltzer en 2018 y ha mantenido la mayor cuota de mercado desde entonces (FLAVA, 2021). Recientemente, se han desarrollado versiones con bases de ron, whisky y otras bebidas alcohólicas, como es el caso de Casalú (Forbes, 2022) o Coca Cola con Topo Chico (El Economista, 2021) y Jack Daniel's (Cinco Días, El País, 2023). En concreto, Tonelero Fino Spritz busca destacar en este segmento emergente, al combinar la tradición y calidad de los vinos de Jerez con la modernidad y frescura de los hard seltzer. Es una apuesta innovadora en un segmento que está dando sus primeros pasos, posicionándose de partida como una propuesta diferenciadora, al ofrecer una experiencia única que fusiona tradición e innovación.

2.2. Dimensión del Mercado y Proyecciones Futuras

El mercado de bebidas alcohólicas a nivel mundial es extenso y dinámico, generando unos ingresos de 1.029 mil millones de euros en 2023. Se espera que este mercado crezca anualmente a una tasa compuesta (CAGR) del 4,18% en los próximos cinco años, alcanzando los 1.263 mil millones de euros para 2028 (Figura 6) (Statista, 2023) . Este crecimiento continuo refleja una demanda sostenida y la capacidad del sector para adaptarse a las nuevas preferencias de los consumidores, impulsada por la innovación, la diversificación de productos y la expansión a nuevos mercados.

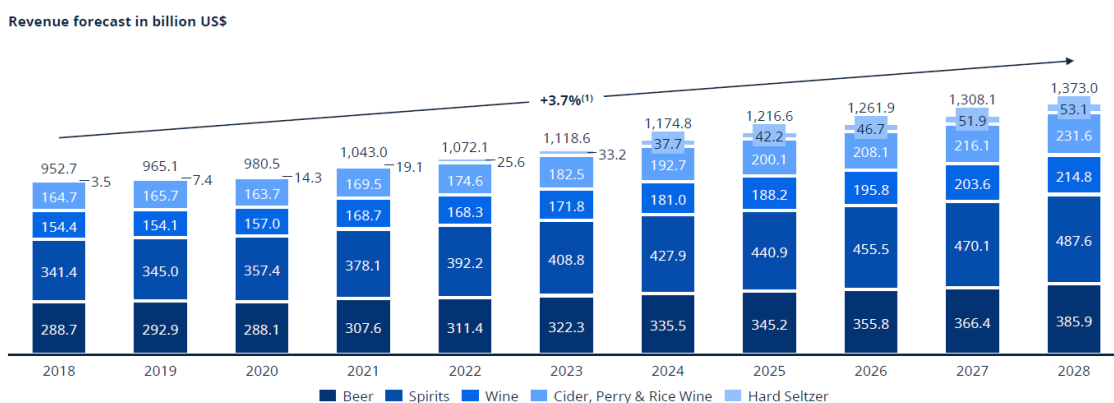


Figura 6. Proyecciones de ingresos del mercado de bebidas alcohólicas a nivel mundial (2018-2028).

A pesar de este crecimiento en términos de ingresos, se estima que el volumen promedio per cápita en el mercado de bebidas alcohólicas disminuirá a una tasa anual compuesta del 0,2% entre 2018 y 2028 (Figura 7) (Statista, 2023). Esta disminución puede atribuirse a varios factores, incluyendo una mayor conciencia sobre la salud, cambios en los hábitos de consumo, y la implementación de políticas más estrictas en cuanto a la comercialización y consumo de alcohol. Los consumidores están optando por consumir menos cantidad, pero de mayor calidad, lo que también está impulsando una tendencia hacia productos premium y artesanales.

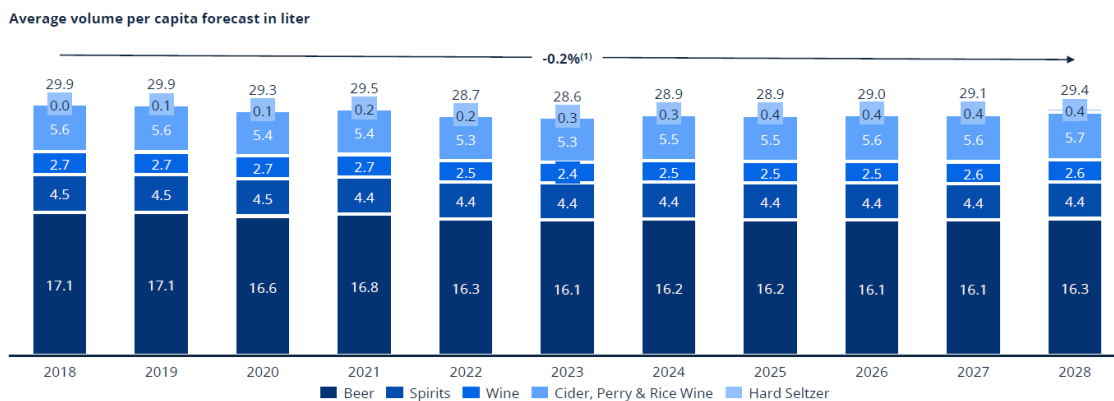


Figura 7. Proyecciones de consumo per cápita del mercado de bebidas alcohólicas a nivel mundial (2018-2028).

Paralelamente, se espera que el precio promedio por litro de bebidas alcohólicas aumente progresivamente de forma significativa en los próximos años (Figura 8) (Statista, 2023). Este incremento puede estar relacionado con la premiumización del mercado, donde los consumidores están dispuestos a pagar más por productos de alta calidad y experiencias únicas. Además, factores como el aumento de los costes de producción, transporte y materias primas también contribuyen a este aumento de precios.

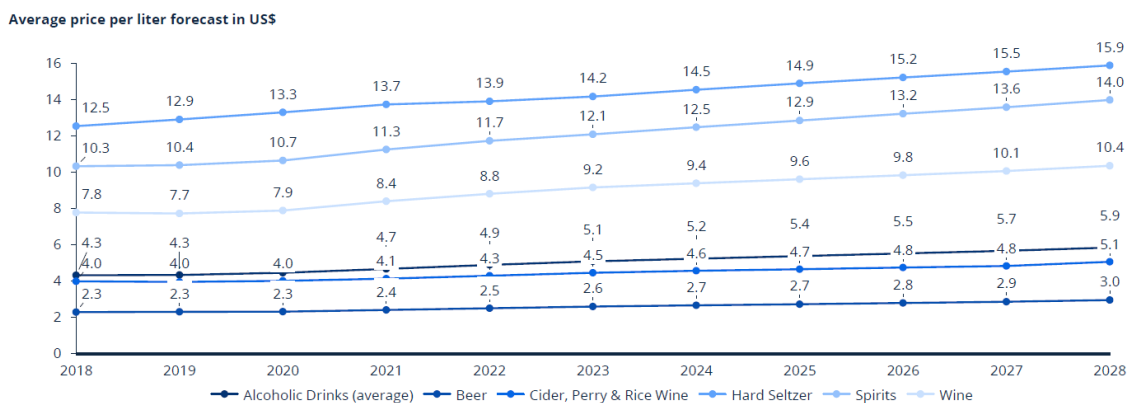


Figura 8. Proyecciones de precios por litro del mercado de bebidas alcohólicas a nivel mundial (2018-2028).

Dentro de este amplio mercado, el segmento de los hard seltzer destaca por su elevado potencial de crecimiento. Se proyecta que este segmento crezca a una tasa anual compuesta del 12,9% desde 2022 hasta 2028, siendo uno el segmento de mayor crecimiento dentro de la industria de bebidas alcohólicas (Figura 9) (Statista, 2023). Este auge se debe a la creciente demanda de opciones de bebidas más livianas, de menor graduación alcohólica, bajas en calorías y con perfiles de sabor más amigables, especialmente entre los consumidores más jóvenes que buscan alternativas más ligeras sin renunciar a la sociabilidad que conlleva el consumo de bebidas alcohólicas.

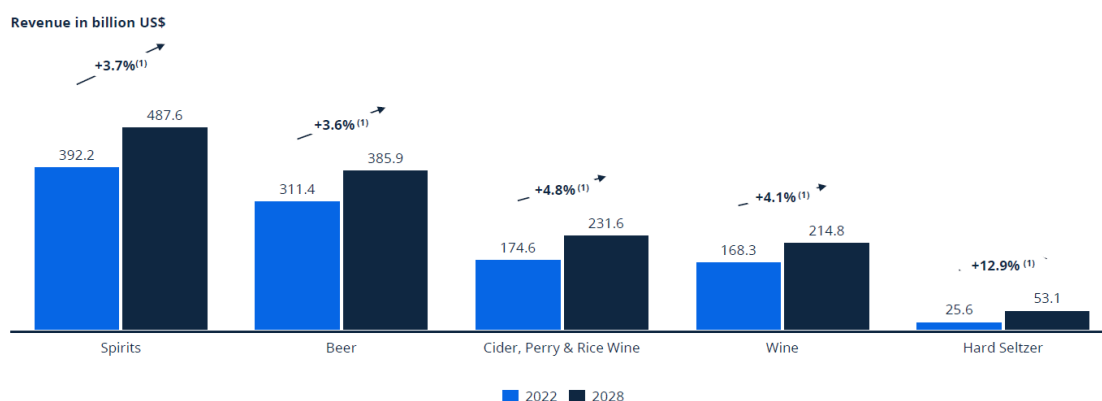


Figura 9. Proyecciones de ingresos de las diferentes categorías de bebidas alcohólicas a nivel mundial (2022-2028).

El análisis regional del mercado de bebidas alcohólicas muestra diferencias significativas entre las diversas regiones del mundo, pero todas comparten una tendencia clara hacia mayores ingresos y un aumento de precios. Este fenómeno está impulsado por la premiumización y la diversificación de productos, respondiendo a las nuevas preferencias de los consumidores por opciones de mayor calidad y variedad.

Asia lidera en términos de ingresos, alcanzando 385 mil millones de euros en 2022 y proyectando un aumento a 479 mil millones de euros para 2028. Este crecimiento refleja una demanda creciente de bebidas alcohólicas, impulsada por la expansión económica y el aumento de la clase media en la región. América y Europa también presentan un crecimiento considerable, con un interés creciente en productos de alta calidad, artesanales y sostenibles, proyectando ingresos de 342 y 249 mil millones de euros respectivamente para 2028. África, aunque con menores ingresos totales, destaca por tener la tasa de crecimiento más alta, casi el doble que las otras regiones, indicando un mercado emergente con un potencial significativo (Figura 10) (Statista, 2023).

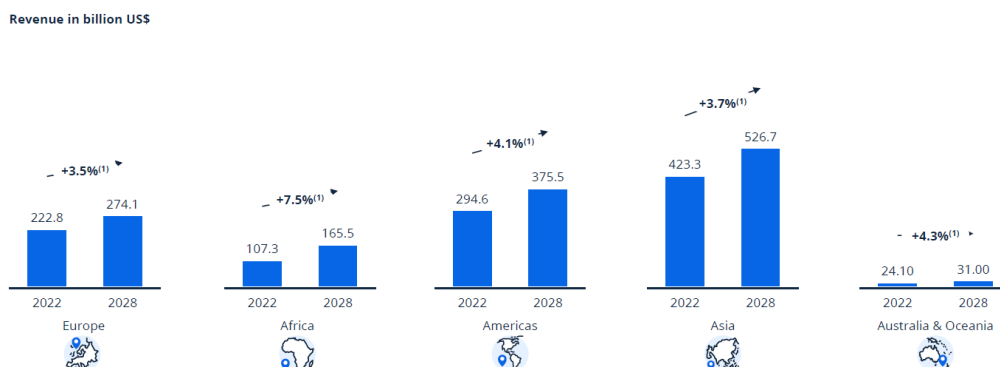


Figura 10. Proyecciones de ingresos del mercado de bebidas alcohólicas por segmentación regional (2022-2028).

En contraste, Australia y Oceanía lideran en términos de ingreso promedio per cápita, con 518 euros en 2022, proyectado a 622 euros en 2028. Esta región muestra una fuerte preferencia por productos premium, reflejando una disposición a pagar precios más altos por bebidas alcohólicas de alta calidad. Europa y América también presentan altos ingresos per cápita, destacando una tendencia hacia el consumo de productos de mayor valor (Figura 11) (Statista, 2023).

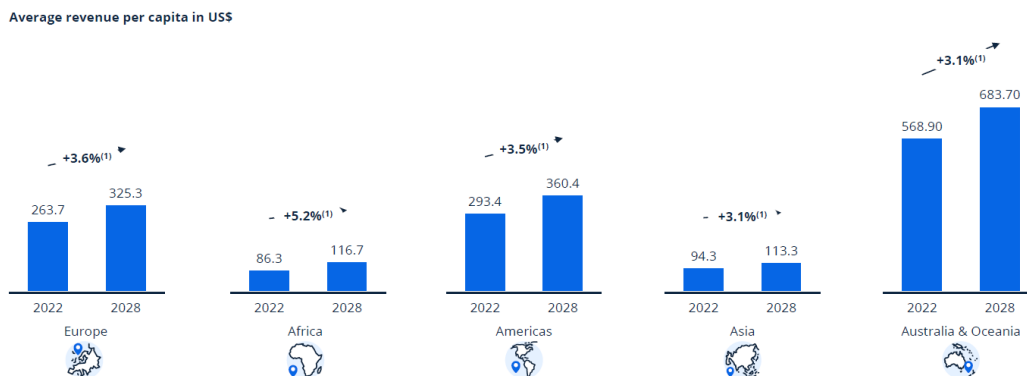


Figura 11. Proyecciones de ingresos per cápita de los mercados regionales de bebidas alcohólicas (2020-2028).

Este último fenómeno se debe principalmente al precio por litro. Australia y Oceanía se proyectan que tendrán el mercado con el precio por litro más alto de bebidas alcohólicas en 2028, alcanzando los 13,5 euros por litro, el doble que regiones como Europa y América. Asia y África presentan precios más bajos y un aumento menor, pero siguen la misma tendencia de incremento en los precios, reflejando la disposición de los consumidores a pagar más por productos de calidad (Figura 12) (Statista, 2023).

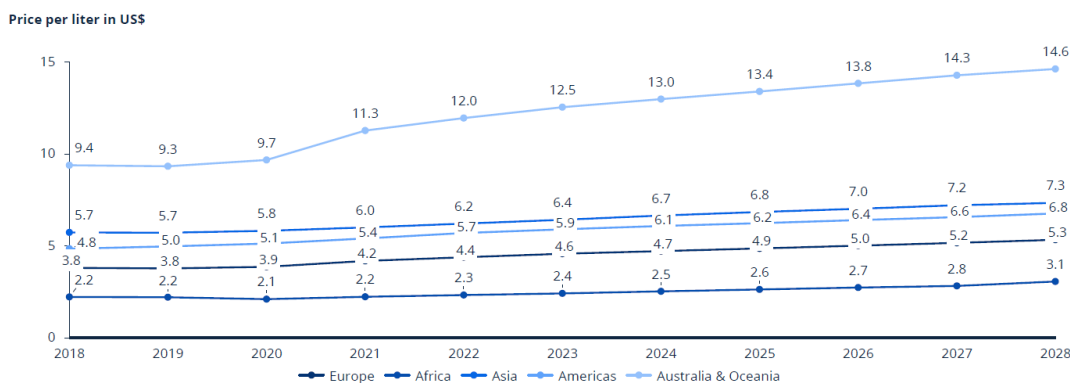


Figura 12. Proyecciones de precios por litro de los mercados regionales de bebidas alcohólicas (2018-2028).

Centrando el foco en el segmento de mercado de los hard seltzer, estas bebidas alcohólicas han experimentado un crecimiento explosivo desde su popularización en 2018, apenas unos años después de su creación en 2013. Este vertiginoso auge ha sido continuado en estos pocos años y se espera que siga de forma sostenida en el futuro próximo. En 2018, los ingresos generados por los hard seltzer fueron aproximadamente de 3 mil millones de euros, creciendo rápidamente hasta alcanzar los 30 mil millones de euros en 2023. Las proyecciones indican que para 2028, los ingresos llegarán a 48 mil millones de euros, con una impresionante tasa de crecimiento anual compuesta del 31,4% desde 2018 hasta 2028 (Figura 13) (Statista, 2023). Este crecimiento se desglosa en una CAGR del 57,29% entre 2018 y 2023 y del 9,84% entre 2023 y 2028. La tasa de crecimiento de los próximos cinco años es significativamente superior a la del mercado global de bebidas alcohólicas, que se sitúa en un 4,18%, reflejando el fuerte impulso y la creciente popularidad de los hard seltzer en el mercado actual.

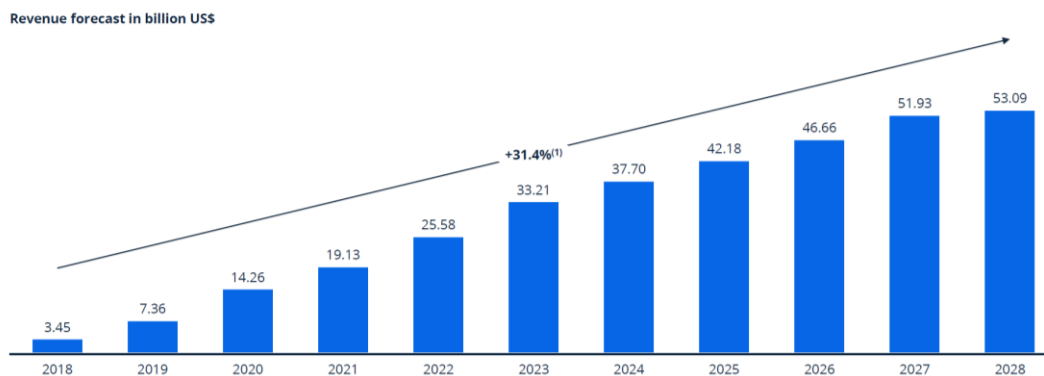


Figura 13. Proyecciones de ingresos del mercado de los hard seltzer a nivel mundial (2018-2028).

Profundizando en las tendencias y proyecciones de los hard seltzer, se puede observar un notable aumento en el consumo per cápita y en el precio por unidad a nivel mundial. En cuanto al volumen consumido per cápita, se ha visto un crecimiento significativo desde 2018, pasando de 0,05 litros a 0,38 litros en 2022, un incremento del 660% en tan solo cuatro años. Se espera que siga aumentando, alcanzando los 0,57 litros en los próximos cinco años, aunque se observa una ligera estabilización (Figura 14) (Statista, 2023). Esto indica una creciente aceptación y popularidad de los hard seltzer, consolidándose como una opción destacada entre los consumidores.

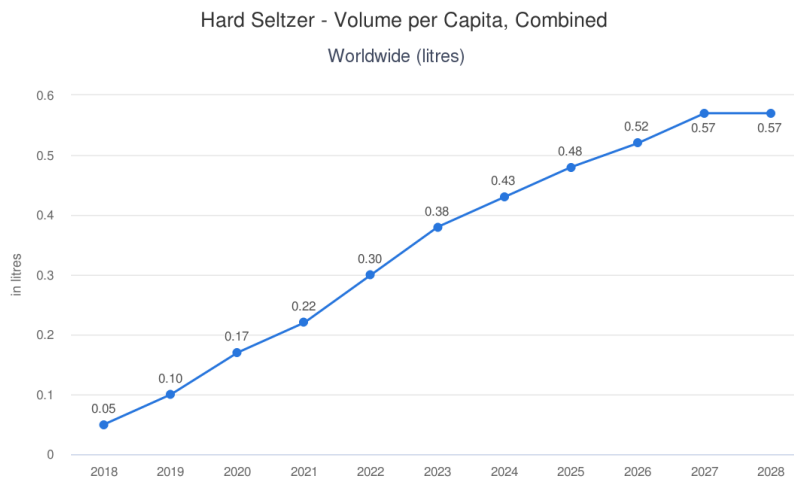


Figura 14. Proyecciones de volumen consumido per cápita de hard seltzer a nivel mundial (2018-2028).

Por otro lado, el precio por unidad de los hard seltzer también ha mostrado una tendencia al alza. En 2018, el precio promedio era de 5,56 euros por litro, aumentando un 57% en tan solo 10 años, hasta los 8,73 euros en 2028 (Figura 15) (Statista, 2023). Este aumento en el precio se debe a la premiumización del mercado y la disposición de los consumidores a pagar más por productos de mayor calidad y con ingredientes innovadores. Todo ello refleja una demanda robusta y una valorización del producto en el mercado global, consolidando a los hard seltzer como una categoría en expansión y altamente valorada.

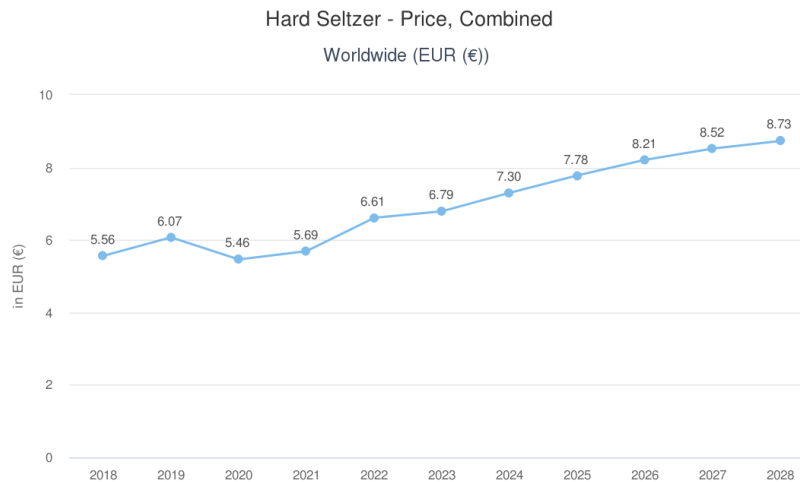


Figura 15. Proyecciones de precio por unidad de hard seltzer a nivel mundial (2018-2028).

El análisis por segmentación regional revela cómo se han desarrollado los inicios de esta nueva bebida y cómo su popularidad se está extendiendo a todos los rincones del mundo. Estados Unidos, donde se creó el concepto, lidera el mercado con una significativa ventaja sobre otros países. En 2022, la región de América, encabezada por Estados Unidos, generó ingresos de 23 mil millones de euros, representando el 70% de los ingresos mundiales. Además de Estados Unidos, los principales mercados por ingresos incluyen países orientales como China y Japón, que están experimentando un rápido aumento en la demanda de bebidas innovadoras y de baja graduación alcohólica. Europa, en un tercer escalón, también muestra un crecimiento constante, con una aceptación creciente de los hard seltzer en países como el Reino Unido, Alemania y España. La tasa de crecimiento de Asia y Europa es tres veces mayor que la de América, ya que en Estados Unidos la bebida está más consolidada, mientras que en estas otras regiones es una categoría más nueva y emergente, lo que indica un potencial de expansión significativo (Figura 16) (Statista, 2023).

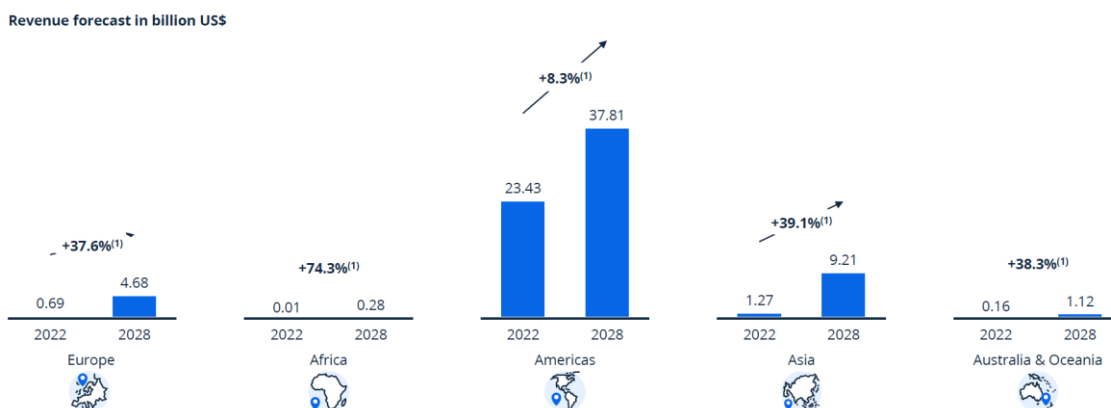


Figura 16. Proyecciones de ingresos del mercado de los hard seltzer por segmentación regional (2022-2028).

Las ventas de hard seltzer en Europa han mostrado un crecimiento impresionante desde 2020, y las proyecciones indican que esta tendencia se mantendrá en ascenso en los próximos años. En el año 2020, el mercado generó aproximadamente 705 millones de euros, y se espera que esta cifra se eleve a 1.632 millones de euros para 2030, lo que representa un aumento del 132%. Alemania y el Reino Unido lideran el mercado, representando aproximadamente el 35% y el 25% del mercado respectivamente, seguidos de cerca por Francia, Italia y España, que juntos suman cerca del 40% del mercado europeo (Figura 17) (Statista, 2020). Este crecimiento continuo en ventas subraya la aceptación y el interés creciente por los hard seltzer en el mercado europeo, presentando un escenario prometedor para nuevos productos orientados a consumidores que buscan bebidas innovadoras y de baja graduación alcohólica.

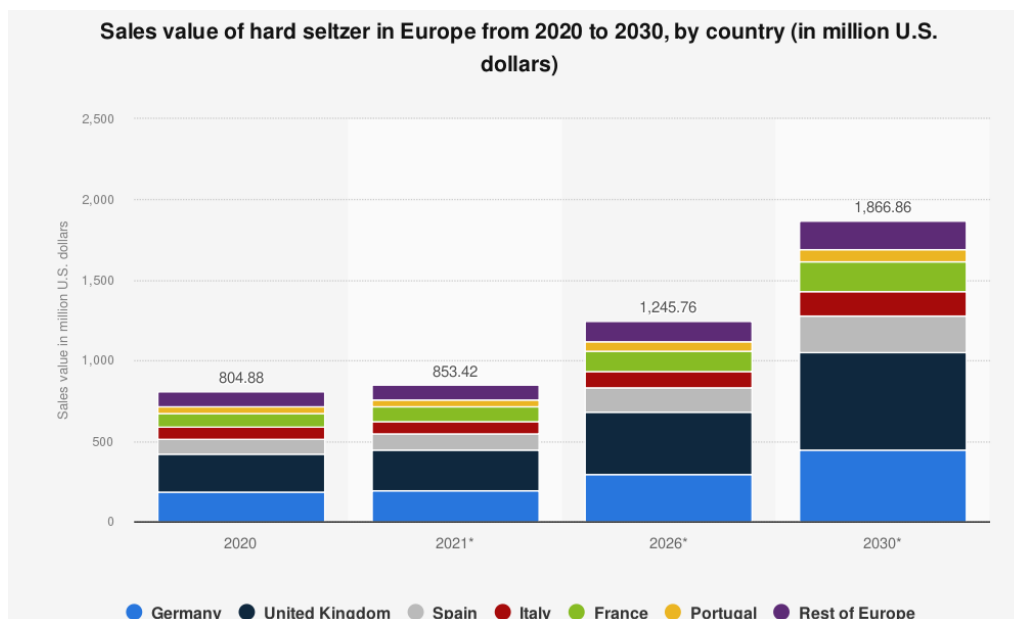


Figura 17. Proyecciones de volumen de ventas de hard seltzer en Europa (2020-2030).

Poniendo el foco en España, el país de origen de Tonelero Fino Spritz, la industria de los hard seltzer muestra un panorama prometedor. Para el año 2024, se espera que los ingresos del mercado alcancen los 176,7 millones de euros, con proyecciones que apuntan a un aumento hasta los 407,7 millones de euros para 2028, reflejando una tasa de crecimiento anual compuesta de aproximadamente el 17,8% (Figura 18) (Statista, 2024). La distribución de ventas se segmenta en canales en el hogar, como supermercados y tiendas de conveniencia, que se estima generarán 28,9 millones de euros, y las ventas en establecimientos fuera del hogar, en restaurantes y bares, que se esperan alcancen los 147,8 millones de euros en 2024. Este desglose indica que solo el 16% de los ingresos proviene de ventas en el hogar, mientras que el 84% restante se deriva de consumos en ambientes externos, demostrando una clara preferencia por disfrutar de los hard seltzers en contextos sociales más que en la privacidad del hogar, lo cual refleja el carácter ocasional y festivo asociado a estos productos.

El crecimiento en las ventas de hard seltzer en España está directamente correlacionado con el aumento en el número de consumidores, una tendencia que se espera que continúe en los próximos años. Desde 2017, el número de usuarios en España ha crecido de forma constante, comenzando con 2,2 millones de usuarios y alcanzando los 3,6 millones en 2023, lo que representa un aumento del 64% en este periodo. Las proyecciones sugieren que esta cifra llegará a 4.8 millones para 2029, implicando un incremento del 33% desde 2023 (Figura 19) (Statista, 2024). Este incremento constante de consumidores refleja no solo una mayor aceptación de los hard seltzer en el mercado español sino también un cambio en las preferencias de consumo hacia bebidas más ligeras y con opciones de sabor innovadoras. Este aumento en la base de usuarios está ayudando a impulsar las ventas y solidifica el potencial de crecimiento para nuevos productos como Tonelero Fino Spritz en el mercado español.

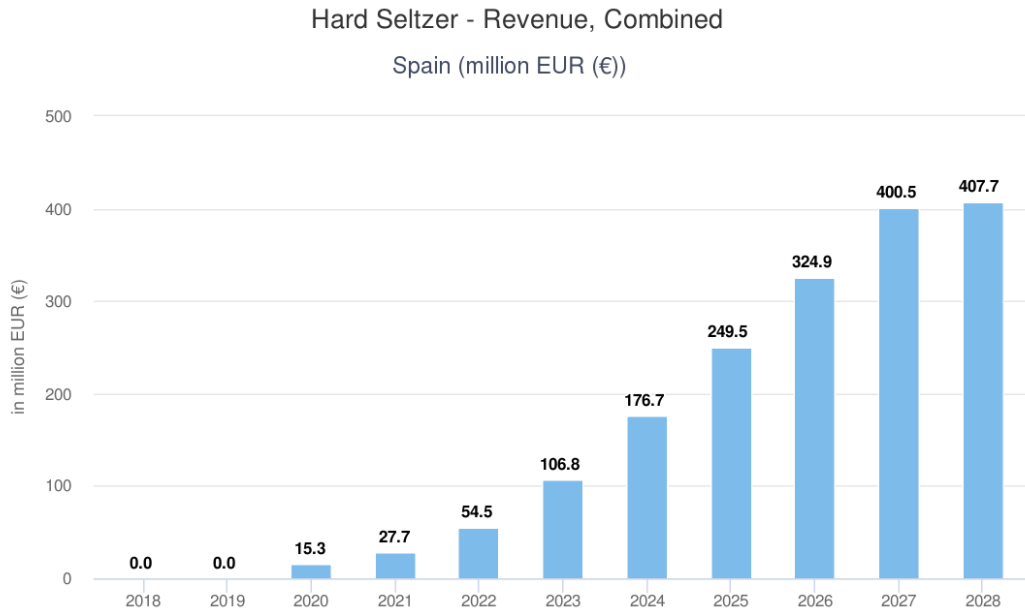


Figura 18. Proyecciones de ingresos del mercado español de hard seltzer (2018-2028).

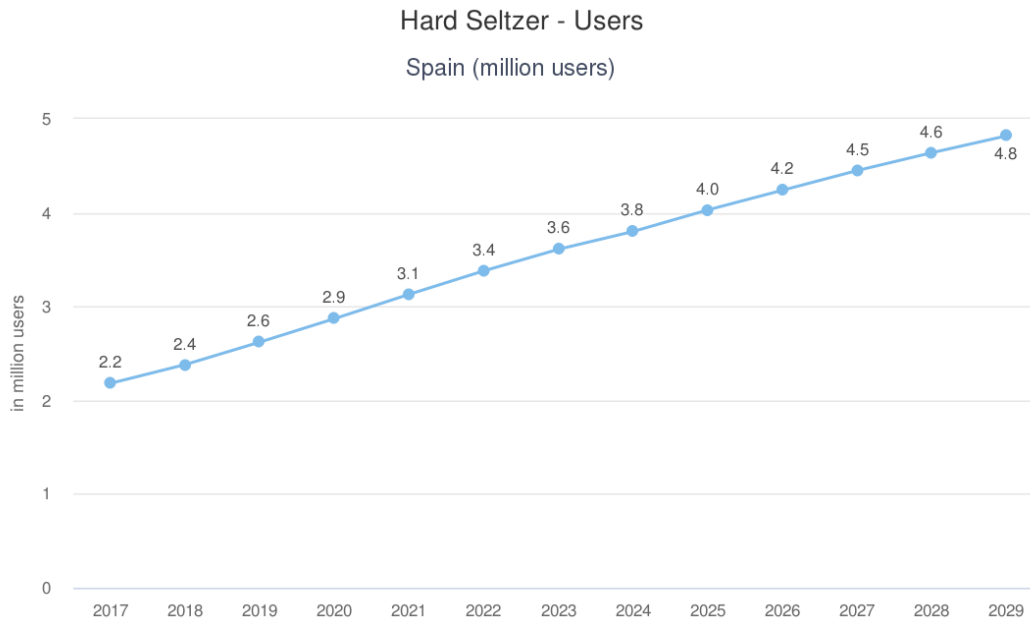


Figura 19. Proyecciones de consumidores de hard seltzer en España (2017-2029).

2.3. Tendencias y Preferencias del Consumidor

El mercado de bebidas alcohólicas está experimentando una transformación significativa, impulsada por una confluencia de factores económicos, sociales y tecnológicos. Los consumidores, cada vez más informados y exigentes, están fomentando la demanda de productos premium y sostenibles. Este cambio refleja una inclinación creciente hacia bebidas que no solo se distinguen por su calidad superior, sino que también proporcionan experiencias únicas y distintivas. Esta tendencia se manifiesta en el auge de las cervezas artesanales, licores de producción limitada y vinos de lotes pequeños, así como en un interés creciente por opciones más saludables con bajo contenido de alcohol.

El crecimiento económico, el incremento en los ingresos disponibles y la urbanización están impulsando la expansión del mercado de bebidas alcohólicas, especialmente en los centros urbanos de los mercados emergentes. Además, los cambios demográficos, tales como las variaciones en las estructuras de edad y los estilos de vida que están evolucionando constantemente, ejercen una influencia considerable en la demanda. Esto es particularmente evidente entre los millennials, quienes tienden a buscar nuevas experiencias y prefieren explorar sabores innovadores y marcas que reflejen sus valores éticos y ambientales. Estas preferencias están marcando la dirección futura del mercado de bebidas alcohólicas, destacando una tendencia hacia la innovación y la sostenibilidad.

Además, el mercado está profundamente marcado por tradiciones culturales específicas. En países con una rica herencia vinícola como Francia e Italia, el consumo de vino sigue siendo elevado y está profundamente integrado en las costumbres locales. Del mismo modo, países con una amplia historia cervecera como Alemania y Estados Unidos mantienen un mercado próspero de cervezas tanto tradicionales como artesanales. Factores culturales y religiosos, junto con regulaciones locales, también desempeñan roles esenciales en la configuración de los patrones de consumo en diversas regiones, lo que subraya la complejidad y diversidad del mercado global de bebidas alcohólicas.

El mercado de bebidas alcohólicas se encuentra en un estado de constante transformación, impulsado por una serie de tendencias emergentes que redefinen las expectativas y los comportamientos de los consumidores globalmente. Estos cambios económicos, sociales y tecnológicos están forzando a las empresas a adaptarse y rediseñar sus estrategias para mantener su competitividad en un entorno que cambia rápidamente. Ante estos desafíos y oportunidades, cuatro tendencias principales emergen como elementos decisivos que darán forma al futuro próximo del mercado de bebidas alcohólicas: premiumización, bebidas ready-to-drink (RTD), digitalización y sostenibilidad.

Premiumización

La tendencia de premiumización está transformando significativamente el mercado de bebidas alcohólicas, fomentando un crecimiento sostenido en los ingresos de las empresas del sector (Agencia EFE: Agro, 2023). Este concepto se centra en realzar el valor percibido de productos y servicios, justificando así precios más elevados. Las compañías implementan esta estrategia mediante la integración de características superiores, mejoras

en la calidad, y la adición de elementos distintivos de marca que diferencian sus productos de las opciones estándar o convencionales. Este enfoque mejora la percepción de calidad y exclusividad, atrayendo a consumidores dispuestos a pagar más por experiencias de consumo superiores y únicas.

La demanda de productos premium está en aumento, especialmente en mercados emergentes donde el crecimiento económico ha incrementado el poder adquisitivo de los consumidores. En estos países, más personas están dispuestas a invertir en bebidas alcohólicas de alta gama, buscando no solo calidad sino también productos que ofrecen una historia o un origen único. Grandes corporaciones como Anheuser-Busch InBev, Heineken, y Diageo han identificado la premiumización como una parte integral de sus estrategias de expansión y crecimiento. Estos gigantes de la industria reportan aumentos significativos en sus segmentos de productos premium, lo que contribuye de manera considerable a sus ingresos globales.

Por ejemplo, Diageo ha visto cómo sus marcas de categoría Premium-plus han impulsado notablemente el crecimiento de sus ventas, con una contribución del 63% al crecimiento de las ventas netas en el año 2023. Esta cifra refleja un aumento desde el 56% en 2019, demostrando el éxito de su enfoque en la alta gama (Diageo, 2023). Igualmente, Heineken experimentó un incremento del 11,4% en el volumen de sus cervezas premium en 2022, evidenciando un crecimiento de 48,8 a 54,9 millones de hectolitros (Heineken, 2023).

En el sector de las bebidas alcohólicas, la premiumización ha emergido como una estrategia efectiva para impulsar los ingresos en medio del estancamiento o la disminución del consumo de alcohol. Este enfoque estratégico permite a las empresas incrementar sus ingresos sin necesidad de aumentar proporcionalmente el volumen de ventas, consolidándose, así como una táctica clave dentro de la industria.

Bebidas Ready-to-Drink (RTD)

Las bebidas listas para beber (RTD, por sus siglas en inglés) están experimentando un auge significativo en el mercado de bebidas alcohólicas, motivado por su conveniencia y adaptabilidad a diferentes estilos de vida (El Español, 2023). Estos productos ofrecen a los consumidores opciones premezcladas y empaquetadas, eliminando la necesidad de preparar bebidas desde cero, lo cual es especialmente valorado en un mundo donde el tiempo es un recurso escaso. La portabilidad de las RTD, que comúnmente se presentan en latas o botellas, facilita su consumo en una variedad de contextos, desde eventos al aire libre hasta reuniones sociales, haciéndolas ideales para un estilo de vida activo y móvil.

Además, el mercado de RTD se caracteriza por su diversidad en sabores y opciones, lo que satisface una amplia gama de gustos y preferencias del consumidor. Esta variedad incluye desde cócteles clásicos hasta innovaciones más recientes como licores enlatados, lo que atrae a un amplio espectro de consumidores. El marketing y el branding juegan un papel crucial en la popularidad de las RTD, con empresas invirtiendo significativamente

en estrategias creativas y colaboraciones con influencers para aumentar la visibilidad y el atractivo de estas bebidas, especialmente entre los demográficos más jóvenes.

Empresas como Brown-Forman y Suntory han reportado crecimientos notables en este segmento. Brown-Forman, por ejemplo, destacó un aumento del 18% en sus ventas netas de RTD en el año 2023, con productos como los cócteles en lata de Jack Daniel's y el New Mix de El Jimador liderando las ventas. La reciente adición de Jack Daniel's & Coca-Cola RTD, desarrollada en colaboración con Coca-Cola, ha visto una rápida expansión en su disponibilidad a nivel global, fortaleciendo la presencia de la marca en el mercado de RTD (Brown-Forman, 2023) (The Spirits Business, 2023).

Suntory no se queda atrás, con su marca -196°C mostrando un impresionante crecimiento en Australia y China, y con su producto Horoyoi, una combinación de sake y zumo de frutas, se ha posicionado fuertemente en los mercados asiáticos (Drinks Digest, 2024). Estos ejemplos ilustran cómo la innovación continua y la adaptación a las tendencias de consumo están remodelando el panorama de las bebidas RTD, haciendo de ellas una categoría cada vez más influyente dentro de la industria de bebidas alcohólicas.

Digitalización

La digitalización está transformando profundamente la industria de bebidas alcohólicas, abriendo amplias posibilidades para la venta y distribución mediante plataformas de comercio electrónico (La Vanguardia, 2022). Las estrategias de marketing digital se han diversificado, incluyendo campañas interactivas en redes sociales y colaboraciones estratégicas con influencers, lo que ha incrementado significativamente la visibilidad de las marcas y enriquecido la interacción con los consumidores. La era digital ha traído consigo una mejora en la personalización y precisión en las campañas de marketing, permitiendo a las marcas llegar de manera eficaz a un público extenso y variado.

Además, la implementación de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático está revolucionando la gestión de relaciones con los clientes y la optimización de inventarios. Esto ha resultado en operaciones más eficientes y una reducción notable de costes. Las plataformas de análisis de datos son cruciales, ya que ofrecen a las empresas información valiosa sobre las preferencias y comportamientos de compra, facilitando decisiones de negocio más acertadas y ajustadas a las expectativas del consumidor.

En conjunto, la digitalización no solo está modificando la forma en que las empresas de bebidas alcohólicas interactúan con sus clientes, sino que también está impulsando una transformación interna hacia modelos de negocio más ágiles y orientados a datos. Esto equipa a las empresas con las herramientas necesarias para adaptarse rápidamente a las tendencias emergentes y satisfacer las demandas cambiantes del mercado, garantizando así su relevancia y competitividad en un sector tan dinámico.

Sostenibilidad

La sostenibilidad se ha consolidado como una prioridad estratégica en la industria de bebidas alcohólicas, con empresas cada vez más comprometidas en minimizar su impacto ambiental y adoptar prácticas de producción éticas y responsables (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas - FIAB, 2021). Los consumidores modernos, en particular las generaciones más jóvenes, valoran la transparencia y responsabilidad corporativa, impulsando así un cambio significativo hacia productos más verdes y éticos. Este movimiento se refleja en el creciente interés y producción de bebidas orgánicas y biodinámicas, así como en el desarrollo de soluciones de embalaje ecológicas.

Las empresas están adoptando medidas como la reducción de la huella de carbono en sus procesos de producción, la utilización de materiales reciclados o biodegradables para sus envases, y el apoyo a las comunidades locales y agricultores que siguen prácticas agrícolas sostenibles. Estas iniciativas tratan de satisfacer las demandas de los consumidores, pero además sirven para establecer un estándar para la responsabilidad ambiental dentro del sector.

Al priorizar la sostenibilidad, las marcas no solo responden a las expectativas de los consumidores, sino que también están jugando un papel crucial en la promoción de un cambio positivo dentro de la industria. Al alinear sus operaciones con los objetivos globales de sostenibilidad, estas empresas están contribuyendo a un futuro más sostenible, asegurando que sus prácticas de negocio promuevan tanto la salud del planeta como el bienestar de sus comunidades. Esta evolución en la industria de bebidas alcohólicas destaca la importancia y el impacto de adoptar una estrategia empresarial responsable y consciente del entorno.

2.4. Panorama Competitivo

Históricamente, el mercado de bebidas alcohólicas se ha destacado como uno de los más dinámicos y variados dentro de la industria de consumo, abarcando un extenso abanico de categorías de productos. Este sector ha vivido una continua evolución, impulsada por la innovación en los productos, las transformaciones en las preferencias de los consumidores y los avances en las estrategias de marketing. A lo largo de las últimas décadas, se ha observado una notable transformación en la percepción y el consumo de bebidas alcohólicas, reflejando un cambio significativo en las tendencias y hábitos de los consumidores.

Anteriormente, las bebidas alcohólicas tradicionales como el vino y la cerveza predominaban en el mercado, fuertemente arraigadas en las culturas y tradiciones locales. Sin embargo, la globalización ha propiciado un acceso ampliado a una diversidad de opciones, impulsando a los consumidores a buscar productos que destaquen por ofrecer experiencias únicas y diferenciadas. Este fenómeno ha provocado una notable diversificación del mercado, con la aparición de nuevas categorías y productos diseñados para satisfacer las expectativas de una audiencia cada vez más segmentada y sofisticada.

La creciente preocupación por la salud y el bienestar ha sido un factor determinante en la evolución del mercado de bebidas alcohólicas. Los consumidores modernos buscan cada vez más productos que, además de ser atractivos, sean compatibles con un estilo de vida saludable. Esta inclinación ha impulsado la innovación hacia bebidas con bajo contenido calórico, reducción de azúcares y el uso de aditivos naturales. Un ejemplo destacado de esta tendencia son los hard seltzers, unas bebidas alcohólicas carbonatadas conocidas por su frescura y bajo aporte calórico. Estas han ganado rápidamente popularidad, especialmente entre los consumidores jóvenes que prefieren opciones más ligeras y alternativas a las opciones alcohólicas tradicionales.

Además, la evolución tecnológica y el auge de las redes sociales han revolucionado las estrategias de marketing en la industria de bebidas alcohólicas. Las marcas ahora tienen la capacidad de llegar a sus audiencias de manera más directa y personalizada, utilizando plataformas digitales para crear campañas publicitarias altamente segmentadas y efectivas. Este enfoque ha permitido a las nuevas marcas y productos ganar visibilidad y atraer a consumidores de manera más eficiente que nunca.

Estos desarrollos evidencian que el mercado de bebidas alcohólicas está inmerso en una transformación significativa. La introducción de productos innovadores como los hard seltzers refleja una adaptación a las nuevas tendencias de consumo y, además, destaca la capacidad de la industria para responder ágilmente a las demandas cambiantes del mercado. En este contexto de evolución constante, tanto las marcas establecidas como las emergentes enfrentan desafíos significativos, pero también se encuentran ante oportunidades únicas. Para permanecer relevantes y competitivas, estas empresas han de adoptar estrategias de innovación continua y ajustar sus enfoques de mercado para alinearse con las preferencias actuales de los consumidores. La capacidad de adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado, aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar la comunicación y entender profundamente las preferencias del consumidor son elementos cruciales para triunfar en este entorno dinámico.

Enfocando el análisis competitivo en el producto Tonelero Fino Spritz, se centra la mirada en examinar la estructura del mercado de hard seltzers, comenzando por una perspectiva global y afinando hacia una más local. Este enfoque amplio permite entender las dinámicas generales que predominan a nivel internacional y cómo estas se adaptan o varían en contextos regionales específicos. La visión global revela una industria competitiva y diversificada, marcada por una mezcla de grandes jugadores recientemente establecidos y entrantes innovadores que buscan capturar nichos específicos a través de estrategias de diferenciación.

En el panorama competitivo mundial, según datos de 2022, White Claw se destaca con un 18% de la cuota de mercado, seguido por Smirnoff y Bud Light, reflejando un sector altamente competitivo. No obstante, el segmento "Otros", que constituye el 46% del mercado, ofrece una oportunidad significativa para nuevas marcas (Figura 20) (Statista, 2023). Esta amplia fracción del mercado, compuesta principalmente por marcas menores, demuestra la disposición de los consumidores a explorar nuevas opciones, creando un

terreno propicio para que los nuevos participantes introduzcan innovaciones que se alineen con los gustos cambiantes.

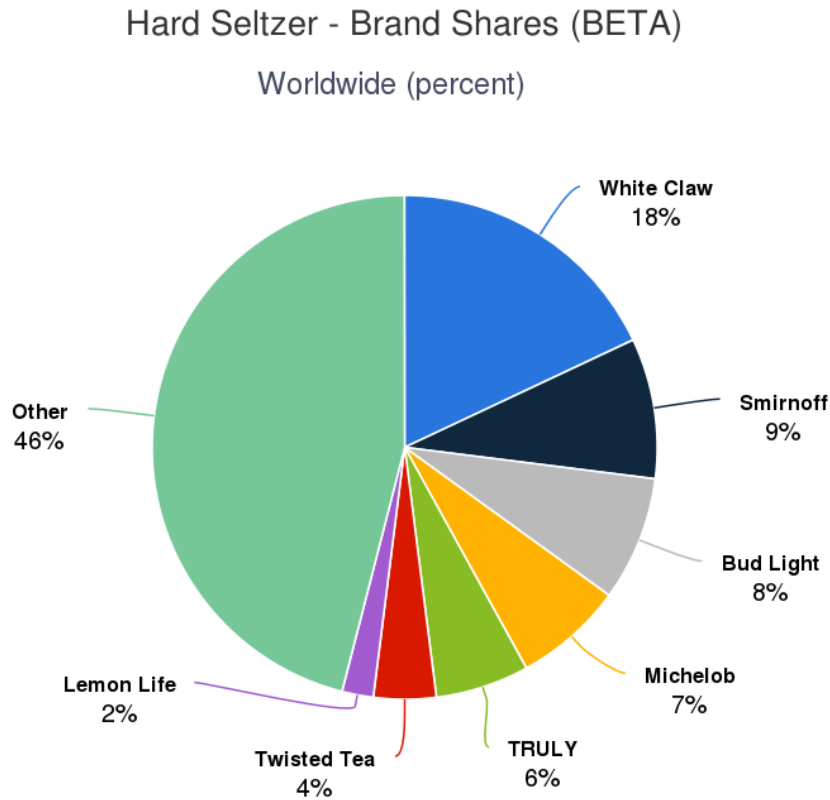


Figura 20. Participación del mercado mundial de hard seltzer (2022).

Esta configuración tan particular del mercado ofrece información trascendente y refleja una serie de factores estratégicos clave para un entendimiento profundo del sector. White Claw ha mantenido su posición dominante gracias a un marketing efectivo, fuerte reconocimiento de marca, y una alineación continua con las preferencias de los consumidores. Desde su lanzamiento, White Claw se ha establecido como líder en un mercado emergente, ofreciendo una variedad de sabores que apelan a un amplio espectro de consumidores. Sus campañas publicitarias, que promueven un estilo de vida activo y juvenil, han encontrado eco especialmente entre la generación millennial. Por otro lado, que casi la mitad del mercado esté compuesta por otras marcas muestra una industria receptiva a la innovación, donde la baja barrera de entrada ha facilitado la competencia por parte de numerosas empresas pequeñas y medianas. Grandes marcas como Smirnoff y Bud Light también han ingresado al mercado utilizando sus amplios recursos y redes de distribución, aunque sin eclipsar a los jugadores más pequeños que son más ágiles y adaptativos a las tendencias cambiantes del mercado. Estos elementos conjuntos destacan un mercado dinámico que fomenta la innovación y la diversificación de productos, donde White Claw ha aprovechado eficazmente estas condiciones para liderar, mientras la fragmentación del mercado abre oportunidades significativas para nuevas marcas y productos que satisfacen las demandas cambiantes de los consumidores.

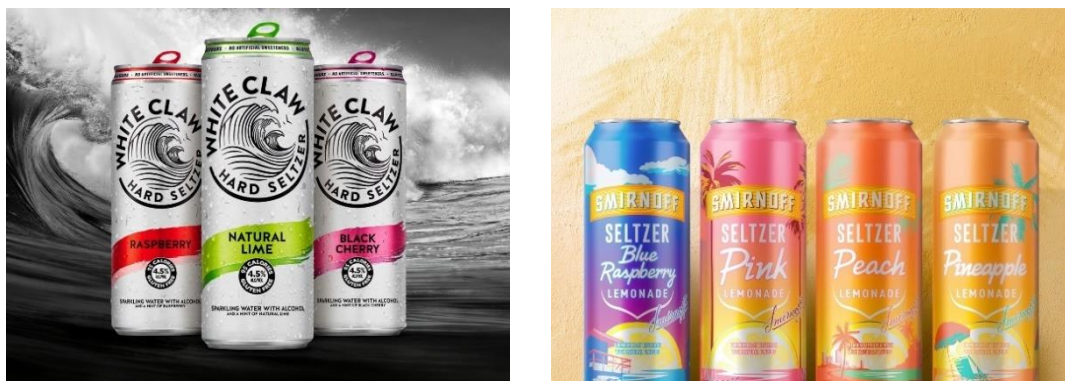


Figura 21. Bebidas hard seltzer de las marcas White Claw y Smirnoff.

En España, los hard seltzers están comenzando a hacerse un hueco en el mercado de bebidas, evidenciando una clara tendencia de crecimiento y una creciente aceptación entre los consumidores. Dado que su introducción es muy reciente, el mercado no está ni mucho menos consolidado, lo que ha permitido a numerosas marcas entrar y ofrecer nuevas opciones, aprovechando las bajas barreras de entrada. Este contexto ha generado una competencia intensa, donde cada marca intenta atraer a los consumidores con grandes innovaciones y fuertes campañas de marketing. En este dinámico entorno que aún está en formación, las marcas que mejor se adapten a los gustos, preferencias y singularidades de los consumidores españoles tendrán mayores oportunidades de establecerse firmemente.

Entre las numerosas marcas de hard seltzer que están entrando en el mercado español, se observa una gran variedad de resultados, desde éxitos notables hasta fracasos rotundos. A pesar de las opiniones divididas, los datos muestran que estos productos tienen un futuro prometedor, sin embargo, integrarlos en una cultura de bebida tan arraigada como la española presenta desafíos. Tradiciones como el aperitivo, el tardeo y el afterwork ofrecen momentos oportunos para introducir estos productos, pero cambiar hábitos de consumo es complicado, especialmente cuando se trata de desplazar opciones tan consolidadas y clásicas como la cerveza o el vino. Los productos "Ready To Drink" se destacan por su conveniencia, bajo contenido alcohólico y pocas calorías, y podrían tener éxito en España si las marcas aciertan con el producto adecuado, el formato, la región y el momento de su introducción. La clave estará en adaptar estas bebidas a los gustos y preferencias locales, que son especialmente singulares, presentándolos de manera que encajen naturalmente en los hábitos de consumo ya existentes.

Hay una variedad de enfoques que las marcas de hard seltzer están adoptando para lanzar y establecer sus productos en el emergente mercado español. Este panorama incluye tanto empresas locales como internacionales, grandes y pequeñas, lo que conlleva una diversidad de estrategias adaptadas a sus capacidades y al contexto del mercado. Algunas optan por colaborar con distribuidores de bebidas bien establecidos, aprovechando sus redes extendidas y su profundo conocimiento en logística y normativa local, facilitando así un lanzamiento de producto más fluido y eficaz. Otras marcas, en cambio, están invirtiendo en investigación de mercado para personalizar sus sabores y enfoques promocionales, enfocándose en atraer al público con productos que no solo cumplen con

los estándares de calidad e innovación, sino que también se adaptan de manera óptima al estilo de vida y a las preferencias específicas de los consumidores locales. Estas múltiples aproximaciones destacan la necesidad de flexibilidad y adaptación cultural para tener éxito en el dinámico y competitivo mercado español.

Un ejemplo destacado es el líder estadounidense White Claw, que entró en el mercado español a mediados del 2023 de la mano del Grupo Varma, una reconocida distribuidora española de bebidas espirituosas, vinos y licores (Forbes, 2023). Esta alianza estratégica le está permitido a White Claw navegar eficazmente las complejidades del mercado español, utilizando el profundo conocimiento y la experiencia del Grupo Varma para asegurar una introducción exitosa. Este tipo de colaboración destaca como un enfoque interesante y potencialmente replicable para otras marcas que buscan establecerse en mercados internacionales complejos, subrayando la importancia de asociarse con actores locales que entiendan profundamente el entorno de mercado específico.

Al mismo tiempo que White Claw realizó la entrada en el mercado español, otros gigantes internacionales también han comenzado a lanzar sus propias marcas de hard seltzers en el país. Coca Cola ha traído el exitoso Topo Chico desde Estados Unidos (El Economista, 2021), y en colaboración con Jack Daniels, han lanzado una versión propia de Seltzer (Cinco Días, 2023). Estos lanzamientos muestran que la diversidad y la competitividad están aumentando en el segmento de hard seltzers en España, reflejando el interés de grandes marcas en aprovechar la creciente demanda de bebidas alternativas en el mercado.

La situación en España refleja una tendencia similar a la vivida en Estados Unidos hace algunos años, donde la creciente popularidad de los hard seltzers llevó a las grandes cerveceras a asegurarse una parte en este mercado en rápida expansión. Dado que el pastel del mercado de seltzers seguía creciendo, y las sinergias con el proceso cervecero eran evidentes, las grandes cerveceras americanas no tardaron en mostrarse interesadas. Un claro ejemplo de esta dinámica en Estados Unidos es que, de las diez marcas de hard seltzer más vendidas, solo White Claw, que lidera el mercado, no está directamente asociada con las grandes cerveceras (El Mundo, 2020).

En España, se espera que las cerveceras industriales sigan este mismo patrón, entrando en el mercado de hard seltzers como lo han hecho sus homólogas norteamericanas. Los pioneros en este sector fueron los pequeños productores de cerveza artesanal como Península, Birra&Blues y Savis (El País, 2020), quienes han utilizado eficazmente sus instalaciones para innovar y lograr resultados muy positivos (Emprendedores, 2020). Anticipando que las grandes cerveceras industriales también buscarían capitalizar este creciente segmento, estos productores artesanales se movilizaron temprano, aprendiendo de su experiencia previa en el mercado de la cerveza artesanal. Esta previsión se ha confirmado, ya que grandes cerveceras como Heineken con su Pure Piraña, Mahou San Miguel con Glowly y Amstel con Ultra Seltzer, han iniciado rápidamente sus operaciones en este ámbito, demostrando gran agilidad e interés por adaptarse a las tendencias emergentes en el mercado español (Europa Press, 2020).



Figura 22. Bebidas hard seltzer de las marcas Topo Chico (Coca-Cola) y Pure Piraña (Heineken).

Como se puede observar, el mercado de los hard seltzers en España está atrayendo una amplia variedad de actores, desde grandes marcas de refrescos, bebidas espirituosas y cerveceras hasta productores locales, artesanos y startups, todos ellos motivados por las oportunidades que ofrece este atractivo segmento en expansión. Estas compañías están explorando el potencial de un segmento que se caracteriza por bebidas ligeras, de baja graduación alcohólica y con un sabor fresco, lo que permite una amplia libertad creativa para desarrollar nuevas propuestas bajo estos únicos y sencillos preceptos.

Este ambiente abierto a la innovación hace que sea accesible para empresas de diversos sectores entrar en el mercado con su visión única del producto. Las empresas vinícolas españolas, en particular, están bien posicionadas para aprovechar esta tendencia. Gracias a su extenso conocimiento en la elaboración de bebidas y a una infraestructura bien establecida, estas empresas pueden desarrollar sus propias versiones de hard seltzers, utilizando como base sus vinos. La disponibilidad de recursos no representa un gran obstáculo, lo esencial es la capacidad de ofrecer bebidas innovadoras que se distingan por características diferenciadoras. En España, tanto los grandes productores con robusto músculo económico como los pequeños productores locales tienen un potencial considerable para impactar en este mercado emergente.

Al centrar la atención en Osborne con Tonelero Fino Spritz, es posible identificar competidores directos en bodegas de tamaño y características similares que disponen de recursos comparables. Un competidor destacado es González Byass, conocido por sus marcas icónicas como Tío Pepe y Beronia, situándose como uno de los principales rivales de Osborne en el sector del vino de Jerez. Además, esta competencia se puede extender a otras bodegas relevantes del marco de Jerez, tales como Williams & Humbert, Barbadillo o Caballero, todas las cuales tienen la capacidad de innovar y podrían considerar explorar este nicho emergente del mercado.

Respecto a González Byass, esta empresa presenta características muy similares al Grupo Osborne. Ambas poseen una gran tradición e historia en la producción de vinos de Jerez y están diversificándose hacia otros sectores como vinos de diferentes denominaciones de origen y bebidas espirituosas, además de expandirse en mercados internacionales con una significativa presencia. En términos financieros, González Byass tuvo una facturación similar a la de Osborne en 2023, con ventas de 240 millones de euros frente

a los 247,8 millones de Osborne, y un EBITDA de 25,1 millones de euros frente a los 39 millones de Osborne (González Byass, 2024) (Grupo Osborne, 2024). Sus recursos económicos y estructuras son comparables, al igual que sus productos, que presentan características muy similares.

Con la disminución en las ventas de vinos de Jerez (Diario de Jerez, 2024), ambas empresas se están enfocando en productos y segmentos de mayor rentabilidad y proyección, siguiendo estrategias de premiumización y expansión internacional. Por estos motivos, los vinos de Jerez están siendo algo descuidados, y su declive es evidente. Sin embargo, existen oportunidades significativas si se implementa la innovación en este campo. Un ejemplo de ello es Croft Twist, el hard seltzer lanzado en 2018 por González Byass, elaborado a base de fino croft en combinación con ingredientes como la flor de saúco, el limón y la menta. Para 2022, este producto ya representaba alrededor del 20% de su facturación a nivel nacional (La Ser, 2022). Esta bodega ha sido pionera en este segmento, logrando pasos sólidos y acertados con resultados muy positivos.



Figura 23. Bebidas hard seltzer de las marcas Croft Twist (González Byass) y SoHo Fino Spritz.

Otras bodegas de la región también han reconocido el potencial del mercado y la gran aceptación de la bebida lanzada por González Byass, y ya están creando sus propios hard seltzers. Un ejemplo es SoHo Fino Spritz, resultado de la colaboración entre Grupo Merino, Cacao Pico y Sánchez-Romate (El Puerto al Minuto, 2024). Este producto, también con base de vino fino, apuesta por ser una alternativa de calidad al rebujito, con Grupo Merino a cargo de la distribución, Sánchez Romate proporcionando el vino fino y Cacao Pico aportando aromas y esencias. Este desarrollo, entre otros muchos, indica que las oportunidades en el mercado de hard seltzers son notables y que muchas bodegas ya están subidas al barco de esta tendencia.

Por tanto, González Byass y estas otras bodegas no solo son competidores clave para Osborne, sino también ejemplos a seguir para la introducción de Tonelero Fino Spritz en el mercado de los hard seltzers. Osborne puede aprender de estas estrategias exitosas y buscar diferenciarse con una oferta de valor única. La clave estará en desarrollar un producto que combine calidad y autenticidad, alineado con las tendencias actuales de consumo y las preferencias de los consumidores. Al centrarse en la diferenciación y en la creación de una propuesta de valor que destaque por su originalidad y atractivo, Osborne puede posicionar a Tonelero Fino Spritz como un líder en el creciente y competitivo mercado de los hard seltzers.

3. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing para Tonelero Fino Spritz se desarrolla en un contexto donde el marketing ha evolucionado de centrarse exclusivamente en la venta e ingresos a corto plazo a enfocarse en una comprensión profunda de las necesidades del consumidor y en la creación de una propuesta de valor diferenciada y superior a la competencia. Tonelero tiene un gran potencial gracias a su combinación única de la tradición del vino de Jerez y la frescura de los hard seltzers. Este plan de marketing estratégico no solo busca vender productos, sino también satisfacer las necesidades de los clientes de manera integral y sostenible, estableciendo una conexión auténtica con ellos. Esta estrategia es esencial para lograr una ventaja competitiva duradera en este nuevo y dinámico mercado.

Con el desarrollo de este plan, Tonelero Fino Spritz apunta a alcanzar varios objetivos críticos. En primer lugar, asegurar una introducción exitosa al mercado que incremente la visibilidad del producto y genere una fuerte demanda inicial. Para ello, se implementarán campañas de marketing dirigidas y estratégicas, diseñadas para captar la atención del público objetivo y destacar las características únicas de Tonelero. Además, el plan busca establecer una base sólida para el crecimiento continuo y la lealtad del cliente a largo plazo, atrayendo a nuevos consumidores y recuperando a aquellos perdidos con los años. Se pretende captar la atención de los jóvenes y del público en general, reenganchándolos y ayudándoles a comprender el valor del producto.

La estrategia del plan se enfoca en identificar claramente los segmentos de mercado que mejor se alinean con la propuesta de valor única de Tonelero. La estructura de precios será accesible y competitiva, posicionándolo como una opción atractiva para el consumo diario. La distribución se maximizará en puntos de venta clave como supermercados, bares y locales frecuentados por el público objetivo. Finalmente, un programa de comunicación integral trabajará para construir la marca y aumentar el reconocimiento del producto, estableciendo conexiones duraderas con los clientes.

El lanzamiento de Tonelero Fino Spritz representa una apuesta estratégica para el Grupo Osborne, buscando no solo aumentar su cuota de mercado, sino también rejuvenecer la percepción de sus productos entre los consumidores. A través de una combinación de tradición e innovación, este plan de marketing pretende asegurar el éxito del nuevo producto. Con un enfoque en el trabajo constante, la adaptación a las nuevas tendencias y la innovación continua, se busca restaurar y fortalecer la posición de Osborne en el mercado vinícola, convirtiéndolo nuevamente en un referente del sector.

3.1. Segmentación de Mercado, Targeting y Posicionamiento

El análisis STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento) es fundamental en el marketing actual, ya que permite identificar y satisfacer de manera efectiva las necesidades del consumidor. Este proceso estratégico es crucial para Tonelero Fino Spritz, ayudando a definir y alcanzar su mercado objetivo con precisión y eficacia. Comienza con la segmentación, dividiendo el mercado en grupos homogéneos basados en

características similares para entender mejor las distintas necesidades y preferencias de los consumidores. A continuación, el targeting selecciona los segmentos más atractivos y accesibles, aquellos con mayor potencial para la marca, permitiendo a Tonelero enfocarse en los grupos más receptivos a su propuesta de valor única. Finalmente, el posicionamiento define cómo la marca quiere ser percibida por estos segmentos, destacando sus atributos únicos y diferenciadores, como la combinación de tradición e innovación, ofreciendo una experiencia de consumo única y atractiva. El análisis STP no solo facilita la identificación de oportunidades de mercado, sino que también asegura que todas las iniciativas de marketing estén alineadas con las expectativas de los consumidores más relevantes, maximizando el impacto y la eficiencia de las campañas, y, garantizando un enfoque estratégico y coherente en todas las acciones de marketing.

Segmentación

La segmentación del mercado es una herramienta estratégica que divide el mercado en grupos de consumidores que comparten características, intereses y prioridades comunes. Este enfoque permite desarrollar estrategias de marketing más precisas y efectivas, al adaptar los mensajes y tácticas a las necesidades específicas de cada segmento. Para Tonelero Fino Spritz, es crucial identificar y comprender estos segmentos para maximizar su impacto en el mercado. A continuación, se presenta la siguiente segmentación:

Segmentación Geográfica:

- Localización:
 - Andalucía y Áreas Cercanas: Ciudades clave como Sevilla, Málaga, Córdoba y Cádiz. Estas ciudades tienen una profunda tradición en el vino de Jerez, facilitando la aceptación inicial del Tonelero Fino Spritz. Además, se puede considerar extender la presencia a regiones vecinas como Extremadura y Murcia, donde la cultura vinícola es también relevante.
 - Principales Ciudades de España: Mercados urbanos como Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao y Zaragoza. Estas ciudades presentan una alta densidad de población joven y una fuerte tendencia hacia el consumo innovador. Son mercados dinámicos y receptivos a nuevos productos.
 - Ciudades Europeas Clave: Mercados internacionales como Londres, París, Berlín, Roma y Ámsterdam. Estos mercados europeos tienen una cultura de consumo sofisticada y una alta receptividad hacia nuevos productos, facilitando la expansión internacional del Tonelero Fino Spritz.
- Clima:
 - Regiones Mediterráneas: Tonelero Fino Spritz tiene mayor demanda en regiones con climas cálidos y templados, donde las bebidas refrescantes son más populares. Estas regiones incluyen el sur de Europa.

- Otras Regiones Climáticas: Considerar áreas con climas más fríos donde las bebidas refrescantes también pueden encontrar aceptación, adaptando la estrategia a las preferencias locales.

Segmentación Demográfica:

- Edad:
 - 20-30 años: Jóvenes adultos que buscan nuevas experiencias y están abiertos a probar productos innovadores. Este grupo es receptivo a bebidas modernas y menos tradicionales, y suelen ser early adopters de nuevas tendencias.
 - 30-45 años: Adultos jóvenes que valoran la calidad y están dispuestos a pagar más por productos de calidad. Este segmento aprecia la combinación de tradición y modernidad, y tienen un poder adquisitivo que les permite gastar en productos de mayor precio.
- Género:
 - Ambos Géneros: Aunque se presta especial atención a mujeres jóvenes que suelen ser más receptivas a nuevas bebidas y sabores. Las campañas de marketing pueden destacar los aspectos frescos y saludables del producto, lo cual puede atraer a este segmento.
- Ingresos:
 - Ingresos Altos: Consumidores que pueden permitirse productos premium y valoran la calidad y la innovación en las bebidas. Este grupo está dispuesto a pagar más por productos que ofrezcan una experiencia diferenciada.
 - Ingresos Medios: Consumidores que buscan productos accesibles para el día a día, similares a la cerveza, pero con un toque de calidad y novedad.
- Estado Civil:
 - Solteros y parejas sin hijos: Grupos más propensos a salir y participar en eventos sociales donde podrían consumir Tonelero Fino Spritz. Este segmento tiene mayor libertad para gastar en ocio y entretenimiento.
 - Familias: La bebida puede ser disfrutada por todos los miembros mayores de edad, uniendo a la familia al combinar la tradición valorada por los mayores y la innovación apreciada por los jóvenes.

Segmentación Psicográfica:

- Estilo de Vida:
 - Activos y Sociables: Personas que disfrutan de la vida nocturna, eventos sociales y actividades al aire libre. Prefieren productos que se alineen con su estilo de vida dinámico y buscan opciones que puedan compartir en estas ocasiones.

- Exploradores: Consumidores que buscan constantemente nuevas experiencias y están interesados en probar productos innovadores. Son aventureros en sus elecciones de consumo y disfrutan descubriendo nuevos sabores y tendencias.
- Personalidad:
 - Innovadores y Seguidores de Tendencias: Personas que les gusta estar a la vanguardia de las novedades del mercado y disfrutar de productos únicos y diferenciadores. Buscan siempre lo último en moda y tecnología, y aplican esta mentalidad a sus elecciones de bebidas.
 - Preocupados por la Salud: Consumidores que buscan opciones de bebidas más saludables con menor contenido calórico y alcohólico, alineándose con tendencias de bienestar y salud. Valoran los productos que les permiten disfrutar sin comprometer su estilo de vida saludable.

Segmentación Conductual:

- Ocasión de Consumo:
 - Consumo Ocasional: Bebida ideal para reuniones sociales, fiestas y encuentros informales. Los consumidores buscan opciones refrescantes y con menor graduación alcohólica para estas ocasiones, lo que permite un consumo más moderado y prolongado.
 - Consumo Diario: Bebida para disfrutar en cualquier momento del día, desde aperitivos y tardeos hasta comidas y cenas. Es perfecta para aquellos que buscan una alternativa más ligera y refrescante a los vinos y licores tradicionales.
- Lealtad:
 - Usuarios Innovadores: Consumidores dispuestos a probar nuevos productos y marcas, buscando siempre lo último en tendencias de bebidas. Este grupo valora la exclusividad y la novedad.
 - Buscadores de Calidad: Consumidores leales a productos que ofrecen alta calidad y una experiencia diferenciada, manteniéndose fieles a marcas que cumplen sus expectativas. Este segmento aprecia la consistencia y el prestigio asociado con productos de alta gama.
- Beneficios Buscados:
 - Frescura, Ligereza y Sabor Innovador: Bebida ligera y refrescante con sabores frutales y hierbas aromáticas. Los consumidores valoran una experiencia de sabor única y diferente que se alinee con su deseo de explorar nuevas opciones, dejando atrás las bebidas tradicionales y de sabor poco atractivo.
 - Menor Graduación Alcohólica: Opción de bebida alcohólica con menos alcohol y calorías, adecuada para consumidores preocupados por su salud, sin comprometer

el sabor y la experiencia de consumo. Este beneficio atrae a aquellos que desean disfrutar de una bebida alcohólica sin los efectos adversos de un alto contenido de alcohol.

Targeting

Después de segmentar el mercado, el targeting se enfoca en seleccionar aquellos segmentos que mejor se alinean con la propuesta de valor de Tonelero Fino Spritz. Este proceso permite dirigir los recursos y esfuerzos de marketing hacia los grupos de consumidores con mayor potencial de respuesta positiva, optimizando así el retorno de inversión.

Para Tonelero Fino Spritz, la estrategia más adecuada es empezar con el mercado local del sur de España, aprovechando la fuerte conexión cultural con el vino fino, y luego escalar gradualmente hacia los grandes centros urbanos españoles y, finalmente, a los mercados europeos. Este enfoque escalonado permite una aceptación inicial sólida y una expansión controlada, adaptándose a las características y preferencias de cada segmento de mercado.

Comenzar en Andalucía y áreas cercanas es crucial, dado que estas regiones tienen una profunda tradición en el consumo de vino fino. Las ciudades clave como Sevilla, Málaga, Córdoba y Cádiz serán el foco inicial. Aquí, la estrategia se centrará en jóvenes adultos de entre 20 y 30 años, solteros, activos, sociables y exploradores, con ingresos medios. Este grupo demográfico es más propenso a probar nuevas experiencias y adoptar productos innovadores. Además, se prestará especial atención a las mujeres jóvenes, quienes tienden a buscar bebidas con perfiles de sabor más frescos y ligeros, como los que ofrece Tonelero Fino Spritz.

Una vez que el producto haya ganado aceptación en el mercado local, la expansión se dirigirá a los grandes centros urbanos de España, como Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao y Zaragoza. Estas ciudades tienen una alta densidad de población joven y son receptivas a nuevas tendencias de consumo. Aquí, el target se ampliará a adultos jóvenes de entre 30 y 40 años, con ingresos medios a altos. La estrategia de marketing incluirá campañas digitales y colaboraciones con bares y restaurantes de moda para posicionar Tonelero Fino Spritz como una bebida premium e innovadora.

Finalmente, la expansión se dirigirá a los mercados europeos, comenzando por las regiones mediterráneas y luego extendiéndose a ciudades clave como Londres, París, Berlín y Ámsterdam. Estos mercados tienen una cultura de consumo sofisticada y están abiertos a probar productos novedosos. La estrategia incluirá eventos de lanzamiento y degustaciones, campañas de marketing digital y colaboraciones con influencers europeos para aumentar la visibilidad y aceptación del producto.

Un factor clave en la estrategia de targeting es el posicionamiento de precio. Tonelero Fino Spritz debe ser asequible, similar al precio de una cerveza o vino de calidad media, para garantizar una aceptación inicial. Sin embargo, sus características únicas y su propuesta de valor pueden justificar un pequeño aumento de precio, posicionándolo como

un producto premium accesible. Además, a medida que la marca se establezca, se pueden lanzar ediciones especiales de mayor calidad para atraer a un segmento con mayores ingresos.

En resumen, la estrategia de targeting de Tonelero Fino Spritz se basa en un enfoque progresivo y escalonado, comenzando en el mercado local con una fuerte conexión cultural con el vino fino y expandiéndose gradualmente a mercados más amplios y sofisticados. Este enfoque permitirá maximizar el impacto y reconocimiento de la marca, asegurando un crecimiento sostenible y exitoso.

Posicionamiento

El posicionamiento define cómo Tonelero Fino Spritz desea ser percibido por sus consumidores objetivo. Esta estrategia debe destacar las cualidades únicas del producto y diferenciarlo claramente de la competencia, creando una imagen distintiva y atractiva en la mente del consumidor. La propuesta de valor de Tonelero se articula en varios aspectos clave:

- 1) **Fusión de Tradición e Innovación:** Tonelero se presenta como una bebida que combina la rica herencia del vino de Jerez con la frescura y modernidad de los hard seltzers. Esta fusión crea una experiencia única de sabor que resuena tanto con los consumidores tradicionales como con los modernos. El posicionamiento debe enfatizar cómo esta bebida respeta las tradiciones vinícolas del sur de España mientras introduce una forma innovadora de disfrutar el vino fino.
- 2) **Calidad y Autenticidad:** Elaborado a partir del reconocido Fino Quinta de Osborne, Tonelero garantiza la máxima calidad y autenticidad en cada botella. Este enfoque en la calidad debe ser un pilar central del posicionamiento, resaltando que, aunque es una bebida moderna y refrescante, mantiene los estándares elevados de elaboración y sabor asociados con el vino fino tradicional.
- 3) **Frescura y Sabor Innovador:** Una de las características distintivas de Tonelero es su sabor ligero y refrescante, con notas frutales y hierbas aromáticas. Este perfil de sabor debe ser claramente comunicado en todas las estrategias de marketing, destacando su diferencia con respecto a otras bebidas alcohólicas. La frescura y la innovación en el sabor son atractivos especialmente para el público joven y los consumidores preocupados por la salud.
- 4) **Menor Graduación Alcohólica:** Tonelero ofrece una opción de bebida alcohólica con menos alcohol y calorías, lo que lo hace ideal para consumidores preocupados por su salud. Este beneficio debe ser prominente en el posicionamiento, apelando a aquellos que desean disfrutar de una bebida alcohólica sin los efectos adversos de un alto contenido de alcohol. La menor graduación alcohólica también lo hace adecuado para un consumo más prolongado y moderado en reuniones sociales y eventos.

- 5) Versatilidad en el Consumo: El producto debe posicionarse como una opción versátil, adecuada tanto para el consumo diario como para ocasiones especiales. Puede disfrutarse en cualquier momento del día, desde aperitivos y tardeos hasta comidas y cenas. Esta versatilidad permite que Tonelero Fino Spritz se integre fácilmente en diversas situaciones de consumo, aumentando su atractivo y aceptación entre un amplio espectro de consumidores.
- 6) Atractivo Visual y Estético: El diseño del packaging y la presentación de Tonelero deben reflejar su naturaleza premium y moderna. Un diseño elegante y atractivo puede aumentar el deseo de compra y mejorar la percepción del producto. El packaging debe ser coherente con la imagen de una bebida sofisticada pero accesible, atrayendo tanto a los jóvenes como a los consumidores de mayor edad.

3.2. Estrategia de Producto

La estrategia de producto para Tonelero Fino Spritz se centra en la creación, desarrollo y gestión de un producto que se destaque en el mercado por su calidad e innovación. Este producto combinará la rica tradición de los vinos de Osborne con la creatividad de sus enólogos, quienes fusionarán una variedad de sabores y texturas para crear una bebida única y adaptada a los gustos actuales. Utilizando ingredientes de alta calidad y técnicas de elaboración avanzadas, Tonelero ofrecerá una experiencia diferenciadora. No solo busca destacarse por su sabor único, sino también por su capacidad de integrarse en la vida cotidiana de los consumidores, reemplazando bebidas tradicionales, con sabores menos atractivos, pero arraigadas en la cultura local de consumo. Con un formato moderno y visualmente atractivo, el producto será inconfundible, conocido y deseado por muchos. A continuación, se detallan las estrategias específicas para desarrollar y garantizar el éxito del producto.

Desarrollo del Producto

1. Innovación en la Formulación

El producto se elaborará a partir del Fino Quinta de Osborne, conocido por su alta calidad y características únicas. Para lograr un perfil de sabor fresco y ligero, se añadirán ingredientes naturales como cítricos (limón, naranja, pomelo), diversas frutas (fresa, melón, mango, kiwi) y hierbas aromáticas (menta, albahaca, tomillo, romero). Además, el producto tendrá una estructura con una ligera burbuja, que aportará una sensación refrescante y vibrante al paladar, similar a la de un spritz clásico. Se reducirá la graduación alcohólica para que Tonelero sea más accesible y atractivo para un público más amplio, ideal para su consumo en cualquier ocasión. Todo esto será posible gracias al conocimiento de los enólogos del grupo Osborne, cuya experiencia y trayectoria reconocida permiten experimentar y desarrollar productos únicos.

2. Diversificación de Sabores

Para despertar el interés de los consumidores y captar diferentes segmentos del mercado, se desarrollarán varias líneas de sabores para Tonelero Fino Spritz. Todos los productos se elaborarán a partir del Fino Quinta de Osborne, una base de alta calidad que se integra perfectamente con sabores frutales y aromáticos. Esta diversificación no solo enriquecerá la oferta inicial, sino que también permitirá a la marca adaptarse a las preferencias cambiantes y las tendencias del mercado.

La oferta inicial incluirá una versión clásica inspirada en el rebujito andaluz, así como combinaciones cítricas y de frutos rojos para ofrecer una variedad atractiva desde el principio. Estas opciones iniciales servirán como una base sólida sobre la cual se pueden desarrollar ediciones más diferenciadas y estacionales, que introducirán sabores únicos y novedosos. Algunas de las diferentes opciones que se plantean son:

Oferta Inicial:

- Clásico-Rebujito: Flor de saúco, hierbabuena y aroma cítrico a limón.
- Cítrico-Mediterráneo: Limón y albahaca; Naranja y tomillo; Pomelo y romero.
- Frutal-Floral: Frambuesa e hibisco; Fresa y flor de saúco; Naranja y jazmín.

Extensión de la Oferta:

- Exóticos: Mango y maracuyá; Piña y coco; Kiwi y lichi.
- Tropical: Melón y papaya; Guayaba y piña; Plátano y mango.
- Veraniego: Sandía y menta; Melocotón y albahaca; Albaricoque y lavanda.
- Otoñal: Manzana y canela; Pera y jengibre; Higo y vainilla.
- Cítrico y Especiado: Mandarina y cardamomo; Lima y cilantro; Limón y jengibre.
- Dulce y Picante: Mango y chile; Piña y jalapeño; Fruta de la pasión y pimienta rosa.

3. Desarrollo de Ediciones Premium

Las ediciones premium de Tonelero Fino Spritz se centrarán en utilizar ingredientes exclusivos y técnicas de elaboración especiales para ofrecer una experiencia de consumo de lujo. Estas ediciones estarán dirigidas a consumidores con mayor poder adquisitivo, que valoran la calidad superior y la exclusividad. Se seleccionarán ingredientes raros y sofisticados como trufa blanca, con notas de pera y flor de saúco, y oro comestible infundido con vainilla bourbon, que aportan un perfil de sabor único y exclusivo. También se destacarán ingredientes exóticos como el azafrán y la rosa de Damasco. Las técnicas de elaboración incluirán maceración prolongada para extraer el máximo de aromas, filtración triple para obtener una bebida más pura y suave, y añejamiento selectivo en barricas especiales para añadir profundidad al sabor. El packaging reflejará el carácter

exclusivo del producto, con botellas de diseño que se presentarán en una caja de alta calidad, perfecta para regalar o coleccionar.

Diseño y Packaging

1. Diseño Atractivo y Funcional

El diseño del packaging de Tonelero Fino Spritz jugará un papel crucial en la percepción del producto. Se desarrollará un envase que sea visualmente atractivo y funcional, con colores vibrantes y un diseño moderno que evoque frescura y sofisticación. La etiqueta será elegante, con tipografía estilizada y elementos gráficos que reflejen la tradición y la innovación del producto. Además, se incorporarán detalles como grabados y texturas que añadan una sensación táctil premium. Este enfoque asegurará que Tonelero Fino Spritz se destaque en las estanterías y atraiga a los consumidores desde el primer vistazo, comunicando claramente su propuesta de valor.



Figura 24. Diseño del packaging de Tonelero Fino Spritz.

2. Diversificación de Formatos

Para adaptarse a diferentes ocasiones de consumo, se ofrecerán varios tamaños y formatos de envase. Las botellas de 750 ml serán ideales para cenas y reuniones familiares, donde se puede compartir y disfrutar en grupo. Las botellas de 330 ml se destinarán a bares y restaurantes, ofreciendo una opción conveniente para el consumo individual. Por otro lado, las latas de 250 ml serán perfectas para eventos al aire libre, picnics y consumo personal en movimiento, proporcionando una opción práctica y portable. La diversidad en los formatos permitirá a los consumidores elegir la opción que mejor se adapte a sus

necesidades y estilos de vida, ampliando así el alcance del producto a diferentes contextos y momentos de consumo.



Figura 25. Diversificación de formatos de Tonelero Fino Spritz.

3. Sostenibilidad del Packaging

En línea con las tendencias globales hacia la sostenibilidad, el packaging de Tonelero Fino Spritz será diseñado con un enfoque ecoamigable. Se utilizarán materiales reciclables como vidrio reciclado para las botellas y aluminio para las latas. Además, el proceso de producción incorporará prácticas sostenibles, minimizando el impacto ambiental. Se implementarán campañas de concienciación para promover el reciclaje de los envases entre los consumidores, educándolos sobre la importancia de la sostenibilidad y cómo pueden contribuir. Estas iniciativas no solo beneficiarán al medio ambiente, sino que también resonarán con un segmento de mercado cada vez más consciente y preocupado por el impacto ambiental de sus elecciones de consumo. Comunicar estos esfuerzos de manera efectiva será fundamental para atraer y fidelizar a estos consumidores, reforzando la imagen de Tonelero Fino Spritz como una marca responsable y comprometida con el planeta.

Estrategias de Lanzamiento y Promoción

1. Campañas de Marketing Integradas

Se desarrollarán campañas de marketing integradas que utilicen tanto medios tradicionales como digitales. La publicidad en redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook será fundamental para generar expectación y atraer a un público joven y

conectado. Estas campañas incluirán contenido visual atractivo, testimonios de influencers y promociones especiales. Además, se utilizarán anuncios en plataformas de streaming y en medios impresos dirigidos a consumidores de mayor edad, garantizando un alcance amplio y diverso. Este enfoque multicanal permitirá construir una presencia de marca sólida y aumentar la visibilidad del producto.

2. Eventos de Lanzamiento y Degustaciones

Organizar eventos de lanzamiento y degustaciones en bares, restaurantes y tiendas gourmet será esencial para dar a conocer el producto. Estos eventos se llevarán a cabo en ciudades clave como Sevilla, Madrid, Barcelona y Valencia. Las degustaciones permitirán a los consumidores experimentar el sabor y la calidad de Tonelero Fino Spritz de primera mano, creando una conexión directa, y duradera con el producto. Además, se considerará la participación en ferias y festivales de alimentos y bebidas, así como en eventos culturales y de moda, para aumentar la visibilidad de la marca y atraer a un público más amplio.

3. Colaboraciones Estratégicas

Establecer colaboraciones con establecimientos de moda, como bares y restaurantes de renombre, y con figuras influyentes del mundo de la gastronomía y el lifestyle será crucial. Se buscarán alianzas con chefs reconocidos y sommeliers para desarrollar maridajes exclusivos y promocionar el producto en eventos gourmet. Además, se colaborará con influencers y celebridades que puedan actuar como embajadores de la marca y promover el producto a través de sus canales de redes sociales.

4. Promociones y Ofertas Especiales

Lanzar promociones de lanzamiento, como descuentos por tiempo limitado, packs promocionales y concursos en redes sociales, incentivará la prueba del producto y aumentará las ventas iniciales. Estas promociones se comunicarán a través de todos los canales de marketing, incluyendo redes sociales, email marketing y publicidad en puntos de venta, para maximizar su impacto. Además, se ofrecerán ofertas especiales durante eventos sociales y celebraciones para fomentar el boca a boca y la recomendación del producto.

Gestión y Mejora Continua

1. Retroalimentación del Cliente

Recopilar y analizar la retroalimentación de los clientes es crucial para entender sus preferencias y mejorar continuamente el producto. Utilizando encuestas, reseñas y comentarios en redes sociales, se obtendrá información valiosa sobre la experiencia del consumidor y las áreas de mejora. Se implementarán sistemas de monitoreo de satisfacción del cliente que aseguren una respuesta rápida y efectiva a sus necesidades y sugerencias. Esta retroalimentación permitirá ajustar el producto y la estrategia de

marketing de manera proactiva, fortaleciendo la relación con los consumidores y aumentando su lealtad.

2. Adaptación al Mercado

Mantenerse flexible y dispuesto a ajustar la estrategia de producto según las necesidades y tendencias del mercado es vital. Esto incluirá la introducción de nuevos sabores basados en las preferencias emergentes de los consumidores, la adaptación del packaging para cumplir con las nuevas demandas de sostenibilidad, y la innovación en las estrategias de promoción y distribución. Al estar atentos a los cambios del mercado y actuar rápidamente, Tonelero Fino Spritz podrá mantenerse relevante y competitivo, asegurando su posición en el mercado y respondiendo eficientemente a las expectativas de los consumidores.

3. Formación y Capacitación del Equipo de Ventas

Asegurarse de que el equipo de ventas y el personal de marketing estén bien capacitados y alineados con la propuesta de valor del producto es fundamental. La formación continua en técnicas de ventas, conocimiento del producto y estrategias de marketing garantizará que el producto se promocioe de manera efectiva y coherente en todos los canales. Un equipo bien informado y motivado será capaz de comunicar las ventajas y características únicas de Tonelero Fino Spritz, generando así un mayor impacto en el mercado y mejorando las tasas de conversión y retención de clientes.

3.3. Estrategia de Precios

Para definir la estrategia de precios de Tonelero Fino Spritz, se analizarán las opciones existentes en el mercado y se posicionará el producto de manera competitiva para captar una cuota significativa del mercado. El objetivo principal es encontrar un equilibrio que permita al producto destacarse por su calidad e innovación, mientras se mantiene accesible para una amplia gama de consumidores y, crucialmente, asegura un buen margen de rentabilidad. Esto implica un análisis detallado de los precios de competidores directos e indirectos, así como de productos sustitutos, para asegurarse de que Tonelero ofrezca una propuesta de valor atractiva que justifique su precio.

En primer lugar, se realizará un análisis de los hard seltzers disponibles en dos de los mayores supermercados españoles, El Corte Inglés y Carrefour. Este análisis permitirá obtener un panorama claro y detallado de los precios actuales en el mercado, ayudando a definir el posicionamiento estratégico y competitivo. La evaluación abarcará una amplia gama de productos dentro de esta categoría que se venden en sus plataformas web, proporcionando una visión integral de las tendencias de precios.

El Corte Inglés (Supermercado El Corte Inglés, 2024):

- Codorníu Spritz (25 cl): 2,50 € (10 € / Litro)

- Pallini Limoncello Spritz (25 cl): 2,75 € (11 € / Litro)

Carrefour (Carrefour España, 2024):

- Salitos Blue (33 cl): 1,95 € (5,91 € / Litro)
- Vodka Absolut Sprite (25 cl): 2,65 € (10,60 € / Litro)
- Combinado Smirnoff Ice (25 cl): 2,09 € (8,36 € / Litro)
- Bacardí Breezer Ron con Sandía (27,5 cl): 2,59 € (9,42 € / Litro)
- Whisky Jack Daniel's con Coca-Cola Zero (33 cl): 2,85 € (8,64 € / Litro)

Este análisis revela que los **hard seltzers en el mercado español** tienen un rango de precios que oscila entre **8 y 11 euros por litro**. Estas cifras proporcionan una visión general y una referencia inicial valiosa para posicionar estratégicamente a Tonelero dentro de esta nueva categoría de bebidas. Al comprender el rango de precios predominante en el mercado, se puede establecer una estrategia de precios competitiva y atractiva para los consumidores.

Una obtenida una visión general del mercado de hard seltzers, el siguiente paso es centrar el análisis en los competidores directos que comparten características similares con Tonelero. Este enfoque específico permite comprender mejor cómo se posicionan estos productos en términos de precio y calidad, lo que proporciona una base sólida para establecer una estrategia de precios efectiva y competitiva. Los datos obtenidos de este análisis son los siguientes (Supermercado El Corte Inglés, 2024) (EnCopa, 2024):

- Croft Twist (Lata 25 cl): 2,09 € (8,36 € / Litro)
- Croft Twist (Botella 75 cl): 9,49 € (12,65 € / Litro)
- Soho Fino Spritz (Botella 75 cl): 8,80 € (11,73 € / Litro)

Estos **competidores directos**, como Croft Twist y Soho Fino Spritz, presentan un rango de precios que oscila entre **8 euros por litro para las latas** y hasta **12 euros por litro para las botellas**. Este rango de precios es ligeramente superior al de los hard seltzers genéricos debido a la calidad y exclusividad de los ingredientes utilizados en estos productos. La utilización de ingredientes selectos y técnicas de elaboración cuidadosas contribuyen a justificar estos precios más altos.

Tonelero Fino Spritz se encuentra dentro del segmento de los hard seltzers, pero también es importante considerar otros segmentos en los que pueda posicionarse como una opción alternativa. Uno de estos segmentos es el de las bebidas alcohólicas cotidianas, como la cerveza, especialmente la gama premium de las grandes cerveceras más comerciales. Gracias a sus características únicas, Tonelero tiene el potencial de competir con las cervezas premium de las grandes marcas comerciales, que son muy consumidas y están ampliamente disponibles en muchos establecimientos.

La estrategia de Tonelero es acercarse lo máximo posible a estos segmentos, buscando un equilibrio que lo haga accesible y una alternativa atractiva a estas bebidas, mientras mantiene la rentabilidad y la percepción de una bebida de alta calidad, dentro del rango de los hard seltzers. Para definir esta estrategia, se analizan los precios de las cervezas premium en el mercado. Algunos ejemplos incluyen (Supermercado El Corte Inglés, 2024):

- Estrella Galicia 1906 Reserva Especial (50 cl): 1,91 € (3,82 € / Litro)
- Alhambra Reserva 1925 (70 cl): 4,05 € (5,79 € / Litro)
- Mahou Barrica (33 cl): 2,05 € (6,21 € / Litro)
- Cruzcampo Gran Reserva 1904 (33 cl): 1,26 € (3,82 € / Litro)



Figura 26. Gama de cervezas premium de las grandes cerveceras nacionales.

Estos precios muestran que las **cervezas premium** de marcas conocidas oscilan entre **4 y 6 euros por litro**. En comparación, el rango de precios de los hard seltzers varía entre 8 y 11 euros por litro, lo que indica una diferencia notable. Tonelero debe situarse en un punto de equilibrio entre las cervezas premium y los hard seltzers, para ofrecer una propuesta de valor clara y atractiva. El objetivo de la estrategia de precios de Tonelero es justificar un precio ligeramente superior al de las cervezas, respaldado por su calidad e innovación, pero que sea accesible y atractivo para un amplio público.

Estrategia de Precios de Tonelero Fino Spritz

Posicionamiento de Precios:

Tonelero Fino Spritz se posicionará en el mercado como una bebida premium accesible. La clave de esta estrategia es equilibrar la percepción de alta calidad e innovación con un precio que no excluya a una amplia gama de consumidores. Aunque el producto destaca por su calidad e innovación, es importante que el producto no sea percibido como inaccesible para el consumidor medio. Para lograr este equilibrio, la estrategia de precios se basará en una combinación de análisis de competidores y la propuesta de valor del producto, asegurando que se mantenga competitivo y atractivo para un amplio espectro de consumidores.

Propuesta de Precio Inicial:

- Lata (25 cl): 1,625 € (6,5 € / Litro)
- Botellín (33 cl): 2,475 € (7,5 € / Litro)
- Botella (75 cl): 6,375 € (8,5 € / Litro)

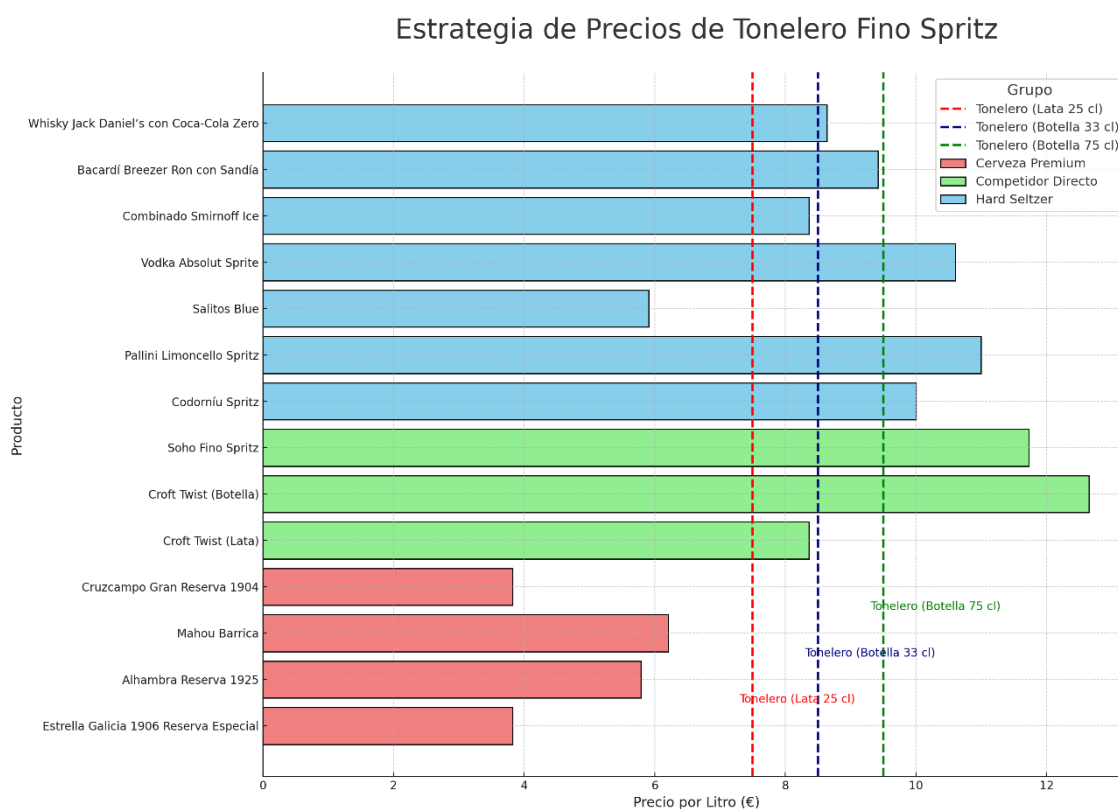


Figura 27. Estrategia de precios de Tonelero Fino Spritz.

Justificación del Precio:

- 1) Calidad del Producto: Utilizando ingredientes de alta calidad y técnicas de elaboración avanzadas, Tonelero justifica un precio ligeramente superior a la media del mercado. La utilización de Fino Quinta de Osborne como base asegura una bebida con un perfil de sabor refinado y distinguido. Además, la adición de ingredientes naturales como cítricos frescos, diversas frutas y hierbas aromáticas contribuye a un sabor complejo y agradable.
- 2) Innovación y Exclusividad: La combinación de sabores únicos y la presentación elegante del packaging hacen que el producto se diferencie de otros hard seltzers y cervezas premium. Los ingredientes como los cítricos frescos, frutas variadas y hierbas aromáticas añaden un valor exclusivo que los consumidores estarán dispuestos a pagar. La innovación constante en el desarrollo de nuevas combinaciones de sabores mantendrá el interés de los consumidores y fortalecerá la percepción de exclusividad.
- 3) Accesibilidad: Aunque es un producto de calidad superior, el precio debe ser lo suficientemente accesible para atraer a una amplia gama de consumidores, incluyendo aquellos que buscan una bebida de calidad sin un gasto excesivo. El objetivo es ofrecer una experiencia premium a un precio razonable, que permita la inclusión de Tonelero en cualquier ocasión de consumo.

3.4. Estrategia de Distribución

Para garantizar el éxito de Tonelero Fino Spritz en el competitivo mercado de bebidas alcohólicas, es esencial desarrollar una estrategia de distribución robusta y efectiva. La distribución no solo asegura que el producto llegue al consumidor final, sino que también abarca todas las actividades necesarias para que el producto esté disponible en los lugares correctos y en el momento adecuado. Una estrategia bien planificada puede aumentar significativamente la visibilidad del producto, mejorar la experiencia del cliente y, en última instancia, impulsar las ventas.

Tonelero adoptará un enfoque omnicanal que combinará tanto canales de venta directa como indirecta. Este enfoque permitirá ofrecer una experiencia de compra fluida y consistente, independientemente del canal elegido. La integración de múltiples canales facilitará el acceso al producto y fortalecerá la presencia de la marca en el mercado. A través de la combinación de canales digitales y físicos, eventos especiales y asociaciones estratégicas, Tonelero se posicionará como una opción accesible y deseable para un público diverso.

La estrategia de distribución se dividirá en dos segmentos principales: canales de venta directa e indirecta. Los canales de venta directa permitirán a Tonelero tener un control total sobre la experiencia del cliente y establecer una relación directa con ellos, ofreciendo una atención personalizada y garantizando la calidad del servicio. Estos canales incluyen la tienda online propia, las redes sociales y la participación en eventos y ferias. Mediante

estos canales, Tonelero podrá interactuar directamente con sus clientes, recopilar feedback inmediato y ajustar rápidamente sus estrategias de marketing y ventas para satisfacer mejor las necesidades de los consumidores.

Por otro lado, los canales de venta indirecta aprovecharán las redes y capacidades de distribución de terceros para alcanzar una audiencia más amplia y diversa. Estos canales incluirán supermercados y grandes superficies, tiendas especializadas, el canal Horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías), plataformas de delivery y minoristas online. Al colaborar con estos socios estratégicos, Tonelero podrá extender su alcance a nuevos mercados y segmentos de consumidores que podrían no estar accesibles a través de los canales directos. Además, los canales indirectos permitirán a Tonelero beneficiarse de la infraestructura y experiencia de distribución ya establecidas por estos terceros, asegurando una logística eficiente y una presencia constante en puntos de venta clave.

Al mismo tiempo, la estrategia de distribución de Tonelero integrará tácticas de "pull" y "push". La estrategia "pull" se enfocará en generar demanda directamente entre los consumidores finales, incentivándolos a buscar y comprar el producto. Por otro lado, la estrategia "push" se centrará en asegurar que los intermediarios, como minoristas y distribuidores, promuevan y vendan activamente el producto. Este enfoque dual garantizará que Tonelero sea ampliamente accesible en múltiples puntos de venta y cuente con una fuerte promoción y respaldo tanto a nivel del consumidor final como a través de los intermediarios. El objetivo es lograr una mayor penetración en el mercado, aumentar el reconocimiento de la marca y fomentar una demanda constante y creciente.

Canales de Venta Directa

1. Tienda Online Propia:

- Página Web Oficial: Aunque Osborne ya cuenta con una tienda online, se puede crear una sección exclusiva para Tonelero Fino Spritz dentro de esta plataforma. Esta sección ofrecerá la gama completa de productos, promociones especiales y contenido educativo sobre el producto para atraer y fidelizar a los clientes.
- Estrategias de SEO y SEM: Implementación de tácticas de optimización en motores de búsqueda y marketing en motores de búsqueda para atraer tráfico relevante y aumentar las conversiones.
- Sistema de Suscripción: Introducción de un sistema de suscripción mensual o trimestral, ofreciendo descuentos exclusivos para suscriptores y la comodidad de entregas recurrentes.

2. Bodega Mora (El Puerto de Santa María):

- Ventas Directas en Bodega: Disponibilidad de Tonelero Fino Spritz directamente en Bodega Mora, permitiendo a los visitantes comprar el producto en un entorno

auténtico y especializado. La bodega puede organizar degustaciones y eventos especiales para promover las ventas.

3. Redes Sociales:

- Compras Integradas: Uso de funciones de compra directa en plataformas como Instagram y Facebook, permitiendo a los usuarios comprar productos sin salir de la aplicación.
- Contenido Atractivo: Creación de contenido atractivo y relevante que incluya promociones exclusivas, lanzamientos de productos y colaboraciones con influencers para generar interés y ventas directas.
- Publicidad Dirigida: Implementación de campañas de publicidad dirigida para alcanzar a audiencias específicas, aumentando la probabilidad de conversión.

4. Eventos y Ferias:

- Participación en Ferias: Participación en ferias de alimentos y bebidas, así como en eventos locales y regionales, ofreciendo degustaciones y ventas directas.
- Pop-up Stores: Establecimiento de tiendas temporales (pop-up stores) en ubicaciones estratégicas durante eventos especiales, permitiendo a los consumidores interactuar directamente con el producto.

Canales de Venta Indirecta

1. Supermercados y Grandes Superficies:

- Colaboración con Cadenas: Establecimiento de acuerdos de distribución con cadenas de supermercados como El Corte Inglés, Carrefour, Mercadona y otros, para asegurar la presencia de Tonelero en sus estanterías.
- Promociones Conjuntas: Diseño de promociones conjuntas con estos supermercados, incluyendo descuentos, promociones estacionales, regalos y espacios destacados en folletos y catálogos.

2. Tiendas Especializadas:

- Distribución en Tiendas Gourmet: Introducción de Tonelero en tiendas especializadas en productos gourmet y bebidas alcohólicas premium, donde los clientes buscan productos de alta calidad.
- Formación del Personal: Capacitación al personal de ventas de estas tiendas para que puedan ofrecer recomendaciones informadas y destacadas sobre el producto.

3. Canal Horeca (Hoteles, Restaurantes, Cafeterías):

- Menús de Bebidas: Inclusión de Tonelero en los menús de bebidas de hoteles, restaurantes, bares y cafeterías de alta gama, destacando su calidad y exclusividad.
- Promociones y Eventos: Colaboración con estos establecimientos para realizar promociones especiales, catas y eventos de lanzamiento, aumentando la visibilidad y la experiencia del consumidor con el producto.

4. Eventos y Lugares de Ocio

- Acuerdos de Distribución: Establecimiento de acuerdos con discotecas, clubes nocturnos y festivales de música para que Tonelero Fino Spritz esté disponible en estos eventos y locales.
- Patrocinios y Promociones: Realización de patrocinios y promociones especiales en estos eventos, como stands de marca, degustaciones gratuitas y promociones exclusivas para los asistentes, aumentando la visibilidad y atrayendo a un público joven y dinámico.

5. Plataformas de Delivery:

- Asociación con Plataformas de Delivery: Integración de Tonelero en plataformas de delivery como Glovo, Deliveroo y Uber Eats, facilitando la compra desde la comodidad del hogar.
- Promociones Exclusivas: Ofrecimiento de promociones exclusivas y descuentos a través de estas plataformas para incentivar las ventas y aumentar la frecuencia de pedidos.

6. Minoristas Online:

- Venta en Marketplaces: Listado de Tonelero en marketplaces populares como Amazon, ofreciendo opciones de envío rápido y promociones específicas para usuarios de estas plataformas.
- Estrategias de Publicidad: Implementación de estrategias de publicidad dentro de estos marketplaces para aumentar la visibilidad del producto y atraer a más compradores potenciales.

Estrategias Pull y Push

1. Estrategia Pull:

- Marketing Directo: Campañas de marketing directo dirigidas a consumidores para generar interés y demanda por Tonelero Fino Spritz.

- Publicidad en Redes Sociales: Anuncios en redes sociales y otras plataformas digitales para atraer a consumidores finales y motivarlos a buscar el producto.
- Programas de Fidelización: Creación de programas de fidelización que incentiven a los clientes a realizar compras repetidas y recomendar el producto a otros.

2. Estrategia Push:

- Promociones para Distribuidores: Ofrecimiento de incentivos y promociones a distribuidores y minoristas para que promuevan activamente Tonelero Fino Spritz.
- Materiales de Marketing: Provisión de materiales de marketing y soporte a los puntos de venta para facilitar la promoción del producto.
- Formación y Capacitación: Capacitación a los equipos de ventas de los minoristas y distribuidores para asegurar que conozcan bien el producto y puedan recomendarlo eficazmente.

3.5. Programa de Comunicación

El programa de comunicación para Tonelero Fino Spritz es una estrategia integral diseñada para introducir y consolidar la marca en el mercado, aumentar el reconocimiento del Grupo Osborne y fomentar una conexión más profunda con los consumidores actuales y potenciales. Este programa se centrará en destacar las cualidades únicas de Tonelero y en comunicar su propuesta de valor de manera clara y atractiva. Se utilizará el marco de las 6 Ms: Misión, Mercado, Mensaje, Medios, Dinero (Money) y Medición, con el objetivo de garantizar que cada aspecto de la comunicación esté alineado con los objetivos estratégicos de la marca. A través de este enfoque estructurado, se pretende establecer una comunicación efectiva y cohesionada que cale en el público, apoyando así los objetivos comerciales a largo plazo y reforzando la posición de la marca en el competitivo sector de las bebidas alcohólicas.

Misión - ¿Cuáles son los objetivos de la comunicación?

La misión del programa de comunicación es fundamental para establecer el propósito y los objetivos que la campaña busca lograr. Este componente guía todas las actividades de comunicación y asegura que los esfuerzos estén alineados con las metas estratégicas de la marca. Los objetivos de la comunicación para Tonelero Fino Spritz incluyen:

- Crear una Identidad de Marca Distintiva: Destacar las características distintivas y la propuesta de valor única de Tonelero. La comunicación debe enfatizar la calidad superior, la innovación en sabores y la conexión con la tradición vinícola del Grupo Osborne, posicionando a la marca como una opción premium, accesible y diferenciada en el mercado.

- Actualizar la marca Osborne para atraer al Público Joven: Renovar la imagen del Grupo Osborne para atraer a un público joven que busca nuevas experiencias y está dispuesto a probar productos innovadores. La comunicación debe enfatizar la capacidad de Osborne para innovar y adaptarse a las tendencias actuales del mercado, posicionando a Tonelero como una opción fresca y atractiva para las nuevas generaciones.
- Construir una Relación con los Consumidores: Fomentar una conexión emocional con los consumidores, creando una base de clientes leales que apoyen y recomienden la marca. La comunicación debe enfocarse en construir una relación auténtica y duradera con los consumidores, transformándolos en embajadores de la marca.



Figura 28. Variedad de logos de Tonelero Fino Spritz.

Mercado - ¿A quién va dirigida la comunicación?

El análisis del mercado objetivo es crucial para definir los segmentos de consumidores a los que se dirige la campaña. Esto requiere una comprensión detallada y profunda del público al que se quiere atraer, asegurando que la comunicación se adapte a sus preferencias y necesidades específicas. Para Tonelero Fino Spritz, este conocimiento permite crear una estrategia de comunicación precisa, garantizando que los mensajes se transmitan de manera efectiva a los consumidores adecuados.

La comunicación de Tonelero se centrará en jóvenes adultos de entre 20 y 35 años que residen en centros urbanos y regiones mediterráneas, debido a las características del producto en cuanto a formato e ingredientes. Este grupo, moderno e innovador, busca nuevas experiencias y valora la calidad superior en sus elecciones de consumo. La comunicación también se dirigirá a personas activas y sociables que prefieren perfiles de sabor más ligeros y atractivos en comparación con las bebidas convencionales. Aunque

el producto se posiciona como una opción premium, se quiere que sea accesible para un amplio espectro de consumidores. La estrategia busca atraer a un público general, pero con un enfoque en aquellos que aprecian los atributos de calidad e innovación del producto.

Mensaje - ¿Cuál es la historia que se comunicará?

El mensaje se refiere a la narrativa central o los puntos clave que la campaña busca comunicar. Para Tonelero Fino Spritz, la narrativa se construye alrededor de la innovación, la calidad superior y la conexión con la tradición vinícola del Grupo Osborne. El mensaje debe transmitir la propuesta de valor única del producto y estar adaptado para conectar con el segmento de mercado previsto. Este enfoque garantizará que la comunicación sea clara, atractiva y efectiva, destacando los aspectos que hacen de Tonelero una opción distinta y deseable en el mercado. A continuación, se destacan los puntos clave que deben ser comunicados:

- El Qué - Calidad, Frescura y Ligereza: Tonelero destaca por ofrecer un producto de alta calidad, empleando ingredientes selectos como el Fino Quinta de Osborne. Gracias a la experiencia de enólogos expertos, se crean combinaciones únicas que garantizan un sabor excepcional. Los perfiles de sabor frutales y aromáticos, junto con una estructura compleja lograda mediante la combinación de métodos de elaboración tradicionales y avanzados, aseguran una experiencia de consumo superior. Con una menor graduación alcohólica, Tonelero se distingue por su ligereza y frescura, posicionándose como una opción atractiva y refrescante frente a las bebidas convencionales.
- El Cómo - Innovación y Tradición: Tonelero representa una fusión perfecta entre la rica herencia vinícola del Grupo Osborne y la innovación moderna. Este equilibrio ofrece a los consumidores una experiencia que respeta las tradiciones mientras incorpora las últimas tendencias del mercado. Con la calidad y la historia del Grupo Osborne, Tonelero se posiciona como una alternativa sofisticada y única dentro del moderno segmento de los hard seltzers, rejuveneciendo la imagen de Osborne y atrayendo a una nueva generación de consumidores.
- Para Quién - Versatilidad y Accesibilidad: Tonelero ofrece una amplia gama de sabores, desde combinaciones clásicas hasta ediciones limitadas exóticas, permitiendo a los consumidores explorar y disfrutar de diferentes experiencias de sabor en diversos momentos de consumo. Aunque es una opción premium, la estrategia de precios está diseñada para ser accesible a un amplio espectro de consumidores, permitiendo que más personas disfruten de una bebida sofisticada y de alta calidad sin un coste prohibitivo.

Medios - ¿Dónde y cómo se entregará la historia?

La selección de los medios de comunicación adecuados es crucial para determinar cómo y dónde se entregará el mensaje al público objetivo de Tonelero Fino Spritz, que consiste

en jóvenes adultos en busca de nuevas experiencias y bebidas de alta calidad. Para asegurar que el mensaje llegue de manera efectiva, se empleará un enfoque omnicanal, aprovechando las fortalezas de diversas plataformas para crear una experiencia de marca coherente e integrada. Esta estrategia incluye:

- **Redes Sociales**: Las redes sociales serán un pilar fundamental en la estrategia de comunicación de Tonelero. Plataformas como Instagram, TikTok y Facebook permitirán llegar a un público joven y conectado, que busca contenido visual atractivo y relevante. Se crearán campañas que incluyan contenido dinámico, como videos, historias y publicaciones patrocinadas, para generar interacción y aumentar el reconocimiento de la marca. Además, se colaborará con influencers y embajadores de la marca para alcanzar una audiencia más amplia y establecer una conexión más auténtica con los consumidores.
- **Publicidad Digital**. La publicidad digital en plataformas de streaming como Spotify y YouTube, así como en sitios web de alto tráfico, será crucial para captar la atención del público objetivo. Los anuncios en video, banners interactivos y contenido patrocinado permitirán una segmentación precisa, asegurando que el mensaje de Tonelero llegue a los consumidores interesados en nuevas experiencias y bebidas premium.
- **Medios Tradicionales**: Aunque el enfoque principal será digital, no se dejarán de lado los medios tradicionales. Anuncios en revistas especializadas en estilo de vida, gastronomía y bebidas premium ayudarán a reforzar la percepción de calidad y exclusividad de Tonelero. Además, se considerarán spots publicitarios en televisión y radio, especialmente en programas y horarios que tengan una alta audiencia entre el público objetivo.
- **Eventos y Degustaciones**: Organizar eventos y degustaciones en bares, restaurantes y tiendas gourmet será esencial para que los consumidores puedan experimentar el sabor y la calidad de Tonelero de primera mano. Estos eventos se llevarán a cabo en ciudades clave, creando oportunidades para interactuar directamente con la marca. También se participará en ferias y festivales de alimentos y bebidas, así como en eventos culturales y de moda, para aumentar la visibilidad de la marca.
- **Marketing de Contenidos**: El marketing de contenidos jugará un papel importante en la estrategia de medios. Se creará contenido relevante y valioso que resuene con el público objetivo, incluyendo artículos, blogs, recetas de cócteles y videos tutoriales que destaquen las mejores formas de disfrutar Tonelero. Este contenido no solo educará a los consumidores sobre el producto, sino que también fortalecerá la relación con la marca.
- **Comunicaciones Directas**: Las campañas de comunicaciones directas serán clave para mantener una relación constante y cercana con los consumidores. Se enviarán actualizaciones personalizadas sobre nuevos lanzamientos, promociones especiales y eventos exclusivos, con el objetivo de aumentar la relevancia y el

compromiso del cliente. Al adaptar los mensajes a los intereses y preferencias individuales, se garantizará que los consumidores se sientan valorados y conectados con la marca, fomentando la lealtad y el entusiasmo hacia Tonelero.

Dinero (Money) - ¿Cuánto se gastará en comunicar?

Para asegurar el éxito de Tonelero Fino Spritz en el mercado, es esencial establecer un presupuesto sólido y bien planificado para las actividades de comunicación. Se destinará un 15% de las ventas totales a la implementación de la estrategia de comunicación y marketing, permitiendo una ejecución robusta y sostenida de las diversas tácticas promocionales.

El presupuesto estará enfocado en maximizar el alcance y la efectividad de la campaña a través de una combinación de medios digitales y tradicionales. La asignación de recursos se hará de manera cuidadosa, priorizando aquellas actividades que generen mayor impacto y visibilidad para la marca. Es crucial que cada inversión esté alineada con los objetivos estratégicos de la campaña, garantizando así un retorno de inversión positivo.

Además, se monitorizará y evaluará continuamente la efectividad de cada gasto para asegurar una optimización constante de los recursos. Este enfoque permitirá a Tonelero Fino Spritz establecer una conexión sólida y duradera con sus consumidores, incrementar su presencia en el mercado y alcanzar un crecimiento sostenible.

Medición - ¿Cómo se evaluará el impacto?

Para asegurar que las estrategias de comunicación de Tonelero Fino Spritz sean efectivas, es esencial implementar un sistema de medición. Este sistema se basará en métricas claras y los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para evaluar el éxito de la campaña en varias áreas, incluyendo el alcance, el compromiso, las conversiones y las ventas. Medir estos aspectos permitirá ajustar y optimizar las estrategias en tiempo real, asegurando un impacto positivo y sostenible en el mercado.

- Alcance y Visibilidad: Se medirán la cantidad de impresiones, el alcance total y las visualizaciones en los canales utilizados. Herramientas de análisis de redes sociales y plataformas de publicidad proporcionarán datos sobre la exposición a los mensajes de la marca.
- Compromiso del Usuario: El compromiso se evaluará mediante interacciones en redes sociales (me gusta, comentarios, compartidos) y tasas de clics (CTR). Se monitorizará el tiempo que los usuarios pasan en el sitio web oficial.
- Conversiones: Se rastrearán acciones específicas como inscripciones en boletines, participación en promociones y compras realizadas. Herramientas de análisis de comercio electrónico ayudarán a seguir el recorrido del cliente desde el anuncio hasta la compra.

- Ventas y Retorno de Inversión (ROI): Se analizarán las ventas antes, durante y después de la campaña para determinar el aumento atribuido a los esfuerzos de comunicación. Se calculará el ROI para asegurar que los recursos invertidos generen beneficios significativos.
- Percepción de la Marca: Se realizarán encuestas y estudios de mercado para evaluar cambios en la percepción de la marca. El análisis de sentimiento en redes sociales proporcionará información sobre la opinión pública y la reputación de la marca.
- Lealtad y Retención del Cliente: Se medirán las tasas de repetición de compra y la participación en programas de fidelización mediante encuestas de satisfacción, identificando áreas de mejora y fortaleciendo la relación con los clientes.

4. PLAN OPERATIVO

El plan operativo de Tonelero Fino Spritz está diseñado para poner en marcha y mantener una producción eficiente y de alta calidad, asegurando que el producto llegue al mercado de manera óptima. Este plan se enfoca en coordinar y optimizar los recursos y procesos necesarios para la elaboración y distribución del producto, garantizando su éxito comercial. A través de la implementación de una estrategia operativa global, la gestión de procesos y recursos clave, el establecimiento de alianzas estratégicas y un detallado plan de inversión, este plan asegurará que todas las operaciones se realicen de manera eficiente y efectiva, alineando las actividades diarias con los objetivos más amplios del Grupo Osborne. El enfoque en la eficiencia operativa y la innovación permitirá a Tonelero Fino Spritz destacarse en el competitivo mercado de bebidas alcohólicas, asegurando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

4.1. Estrategia Operativa Global

La estrategia operativa global de Tonelero Fino Spritz se desarrolla para reforzar las fases clave del proceso operativo, asegurando que estas etapas se lleven a cabo de manera óptima y en línea con los objetivos estratégicos de la empresa. Esta estrategia tiene como finalidad crear un producto distintivo, mejorar la eficiencia operativa y consolidar una sólida presencia en el mercado. Los pilares fundamentales que representan los objetivos específicos del plan para desarrollar el producto Tonelero y asegurar su éxito son:

1. Innovación y Diversificación de Producto

Este pilar estratégico tiene como objetivo crear un portafolio de productos diversificado y atractivo que no solo satisfaga las preferencias de los consumidores jóvenes, sino que también anticipe y establezca nuevas tendencias en el mercado de bebidas alcohólicas. Este objetivo implica un enfoque continuo en la innovación para mantenerse por delante de la competencia y ofrecer productos que destaquen por su calidad, sabor y originalidad.

Integración en la Estructura Operativa:

Investigación y Desarrollo del Producto:

- Equipo de I+D: Se formará un equipo especializado en la investigación y desarrollo de nuevas combinaciones de sabores, con el objetivo de innovar constantemente. Este equipo trabajará en colaboración con chefs, mixólogos y expertos en sabores para identificar y crear perfiles de sabor únicos.
- Pruebas de Sabor y Catas: Se llevarán a cabo pruebas de sabor y catas con grupos focales para ajustar y perfeccionar las fórmulas de los nuevos productos, asegurando que cumplan con las expectativas del mercado. Además, se utilizarán herramientas de análisis sensorial avanzado para obtener datos precisos sobre las preferencias de los consumidores.

Abastecimiento:

- Selección de Proveedores: Se seleccionarán proveedores que puedan suministrar ingredientes de alta calidad necesarios para las nuevas combinaciones de sabores. Estos proveedores serán seleccionados en base a criterios de calidad, sostenibilidad y capacidad de suministro.
- Evaluación Continua: Los proveedores serán evaluados constantemente para asegurar que cumplan con los estándares de calidad y sostenibilidad del grupo, manteniendo la consistencia del producto. Se implementará un sistema de auditorías periódicas y retroalimentación para asegurar una mejora continua.

2. Eficiencia Operativa y Escalabilidad

Este pilar estratégico tiene como objetivo establecer una cadena de producción y distribución altamente eficiente y escalable que asegure la disponibilidad y calidad constante del producto, además de permitir una adaptación rápida a las variaciones en la demanda del mercado. Este objetivo se enfoca en optimizar los recursos, minimizar los costes operativos y potenciar la flexibilidad operativa para apoyar un crecimiento sostenido.

Integración en la Estructura Operativa:

Producción:

- Tecnologías Avanzadas: Se invertirá en sistemas automatizados y software de gestión de producción para optimizar los procesos, reducir costes y aumentar la eficiencia operativa. Esto incluye la implementación de tecnologías de Industria 4.0 como IoT y Big Data para la monitorización en tiempo real.
- Control de Calidad: Se implementarán sistemas rigurosos de control de calidad en cada etapa de la producción, asegurando que cada lote cumpla con los estándares establecidos y mantenga una alta consistencia. Se utilizarán técnicas de análisis predictivo para anticipar y resolver problemas antes de que afecten la producción.

Logística:

- Gestión de Inventarios: Se utilizarán sistemas de gestión de inventarios en tiempo real para asegurar una gestión eficiente y reducir el riesgo de desabastecimiento, permitiendo una rápida respuesta a las fluctuaciones de la demanda. Se implementará un sistema de inventario automatizado que permite seguimiento y reabastecimiento automático.
- Infraestructura Flexible: Se desarrollará una infraestructura flexible que permita escalar la producción rápidamente en respuesta a la demanda del mercado, sin comprometer la calidad del producto. Esto incluye la construcción de

instalaciones modulares y expansibles y la colaboración con fabricantes de terceros para manejar picos de demanda.

3. Posicionamiento en el Mercado y Expansión

Este pilar estratégico tiene como objetivo posicionar la marca de Tonelero Fino Spritz como un referente en el mercado de bebidas alcohólicas mediante estrategias de marketing efectivas, una amplia distribución y la creación de una identidad de marca fuerte y atractiva. Este objetivo implica tanto capturar una cuota de mercado significativa como fomentar una comunidad leal de consumidores y mantener una presencia duradera en el tiempo.

Integración en la Estructura Operativa:

Distribución:

- Canales de Venta: Se expandirán los canales de venta tanto online como offline, asegurando que el producto esté disponible en puntos de venta clave, como supermercados, restaurantes y plataformas de e-commerce. Se explorarán nuevas plataformas de venta digital y aplicaciones móviles para ampliar el alcance.
- Alianzas Estratégicas: Se establecerán alianzas estratégicas con distribuidores y minoristas para facilitar la expansión en nuevos mercados y asegurar una sólida presencia en el mercado. Estas alianzas incluirán acuerdos exclusivos y programas de colaboración a largo plazo.

Comercialización:

- Estrategia de Marketing Digital: Se crearán campañas de marketing digital enfocadas en redes sociales y colaboraciones con influencers, con el objetivo de atraer a un público joven y moderno. Se desarrollarán contenidos interactivos y experiencias digitales para aumentar el engagement con la marca.
- Promociones y Eventos: Se organizarán eventos de degustación y promociones especiales en puntos de venta clave para aumentar la visibilidad del producto y fomentar las ventas directas, fortaleciendo la conexión con los consumidores. Además, se llevarán a cabo campañas de relaciones públicas, presencia en exposiciones y eventos sociales para aumentar el reconocimiento de marca.

4.2. Recursos y Procesos Clave

Para garantizar el éxito de Tonelero Fino Spritz, es esencial identificar y optimizar los procesos y recursos clave que el Grupo Osborne debe implementar. Estos elementos son fundamentales para desarrollar y lanzar la idea de negocio de Tonelero de manera efectiva, diferenciándose en el competitivo mercado de bebidas y aprovechando el

prestigio y la experiencia de una marca tan reconocida como Osborne. Al enfocarse en la innovación, la eficiencia en la producción, estrategias de marketing diferenciadas y una distribución eficiente, Tonelero puede establecerse como un líder en su segmento. Además, el respaldo financiero y la infraestructura del Grupo Osborne proporcionan una base sólida para escalar rápidamente y adaptarse a las demandas del mercado, asegurando una ejecución eficaz y un crecimiento sostenido.

Recursos Clave

1. Respaldo del Grupo Osborne

- Reputación y Credibilidad: Aprovechar la sólida reputación y el reconocimiento del Grupo Osborne para fortalecer la confianza del consumidor en Tonelero. Destacando la calidad e historia que hay detrás del producto, enfatizando la herencia vinícola y el compromiso con la excelencia que caracteriza a Osborne.
- Recursos Físicos y Humanos Existentes: Son clave los recursos ya existentes de Osborne, desde la posibilidad de utilizar ingredientes de altísima calidad, como el Fino Quinta, hasta el aprovechamiento de las bodegas e instalaciones de producción, adaptándolas y modernizándolas con tecnología avanzada. Además, la vasta experiencia del personal en el sector vinícola garantiza que el proceso de producción mantenga los más altos estándares de calidad.
- Recursos Financieros: Utilizar el músculo económico del Grupo Osborne para asignar fondos específicos para I+D, tecnología de producción y marketing, asegurando un apoyo constante para el lanzamiento y crecimiento de Tonelero.

2. Recursos Humanos Especializados

- Equipo de Innovación: Formar un equipo interdisciplinario compuesto por científicos de alimentos, mixólogos, desarrolladores de producto, diseñadores, analistas de mercado y expertos en marketing digital, entre otros. Este equipo estará dedicado a la creación y promoción de nuevos productos, y deberá mantenerse constantemente actualizado con las tendencias del mercado y las preferencias del consumidor, asegurando que Tonelero ofrezca productos innovadores y atractivos para su público objetivo.
- Personal de Producción y Logística: Además de contar con operarios expertos en la elaboración tradicional del vino de Jerez, es fundamental tener operarios capacitados en tecnología de producción avanzada. También es crucial incorporar gestores logísticos altamente cualificados para optimizar la eficiencia en la producción y distribución. Es esencial establecer programas de formación continua para que todo el personal se mantenga al día con las mejores prácticas y tecnologías emergentes, garantizando así la excelencia operativa y la calidad constante en todos los procesos.

3. Tecnología e Infraestructura

- Instalaciones Modernas: Adaptar las bodegas tradicionales con módulos de producción modernos y escalables, equipados con tecnología de automatización avanzada para asegurar una producción eficiente y de alta calidad. El proceso productivo de Tonelero se realizará en la Bodega El Tiro, unas instalaciones con más de 300.000 metros cuadrados ubicadas en el Puerto de Santa María, las más modernas del Grupo Osborne (Diario de Cádiz, 2021). Estas instalaciones permitirán integrar procesos de producción de vanguardia sin perder la esencia de la tradición vinícola.
- Sistemas de Información: Implementar un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) integrado y plataformas robustas de e-commerce para gestionar todas las operaciones de manera efectiva y optimizar la experiencia del cliente. Utilizar tecnología avanzada para el análisis de datos en tiempo real y la gestión de inventarios, permitiendo una toma de decisiones más informada y ágil. Estas herramientas asegurarán la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta rápida a las demandas del mercado.

4. Alianzas Estratégicas

- Proveedores: Establecer relaciones sólidas con proveedores que aseguren la calidad de los ingredientes y con distribuidores que faciliten una amplia presencia en el mercado. Además de la red establecida de proveedores de uva de Jerez, incorporar proveedores especializados en mezclas frutales y aromáticas esenciales para la diferenciación de Tonelero. Esto garantizará que todos los ingredientes utilizados sean de la más alta calidad y contribuyan a la creación de un producto distintivo.
- Red de Distribución: Aprovechar la amplia red de distribución del Grupo Osborne, enfocando los puntos de venta hacia un público joven, el objetivo principal de Tonelero. Asegurar que el producto sea accesible y esté presente en su vida cotidiana, incluyendo supermercados, bares, restaurantes, clubs y eventos. Esta estrategia permitirá que Tonelero esté disponible en lugares frecuentados por su público objetivo, incrementando la visibilidad y las oportunidades de consumo.

Procesos Clave

1. Innovación en el Desarrollo del Producto

- Desarrollo de Sabores Únicos: Establecer un laboratorio de innovación donde enólogos, mixólogos y científicos de alimentos colaboren para crear combinaciones de sabores que fusionen la tradición del vino de Jerez con tendencias modernas en bebidas. Este enfoque es crucial debido a la complejidad de lograr mezclas distintivas que sean tanto equilibradas como únicas. La integración de vinos con componentes frutales y aromáticos requiere precisión y

creatividad. Esta colaboración permitirá desarrollar productos que se adapten a diferentes momentos y temporadas de consumo, ofreciendo a los consumidores una amplia variedad de opciones.

- Pruebas de Mercado: Implementar un proceso ágil y continuo de pruebas sensoriales con grupos focales y consumidores seleccionados. Recopilar y analizar feedback para ajustar rápidamente las fórmulas de los productos, asegurando que cumplan y superen las expectativas del mercado. Este enfoque garantizará que los productos lanzados sean bien recibidos y generen una alta satisfacción entre los consumidores, permitiendo una respuesta rápida y efectiva a las tendencias y preferencias emergentes.
- Diseño y Formatos del Producto: Desarrollar envases sostenibles y atractivos, diseñados para captar la atención del público joven. Utilizar colores llamativos y diseños innovadores para destacar en los estantes. Ofrecer una variedad de formatos que se adapten a diferentes ocasiones de consumo y preferencias del público objetivo, como botellas elegantes para cenas formales, latas prácticas para eventos al aire libre y envases individuales para consumo rápido y conveniente. La combinación de estética y funcionalidad en el diseño de los envases ayudará a resonar con el público joven y fomentar su lealtad a la marca.

2. Producción Eficiente y Sostenible

- Automatización y Control de Calidad: Incorporar sistemas de automatización avanzada en las bodegas para asegurar una producción consistente y de alta calidad en cada lote. Estos sistemas permitirán monitorear en tiempo real cada etapa del proceso de producción, desde la mezcla de ingredientes hasta el embotellado final. La capacidad de ajustar los parámetros de producción al instante garantizará que cada producto cumpla con los estándares más exigentes. Además, la automatización reducirá los errores humanos, mejorará la eficiencia y permitirá una mayor escalabilidad en la producción.
- Flexibilidad y Adaptabilidad en la Producción: Implementar procesos de producción flexibles que permitan ajustes rápidos según la demanda del mercado y las preferencias del consumidor. Utilizar tecnologías que faciliten cambios rápidos en las líneas de producción para introducir nuevos sabores o ediciones limitadas sin interrupciones significativas. Esta capacidad de adaptación rápida permitirá a Tonelero responder eficazmente a las tendencias emergentes y mantener la relevancia en el mercado.
- Producción Sostenible: Adoptar prácticas sostenibles en toda la cadena de producción, incluyendo el uso de energías renovables, la reducción de residuos y la eficiencia en el uso de recursos. Implementar programas de reciclaje y gestión de residuos para minimizar el impacto ambiental. Establecer métricas claras para medir y mejorar continuamente el impacto ambiental, como la reducción de la huella de carbono y el consumo de energía y agua. Este compromiso con la

sostenibilidad no solo beneficiará al medio ambiente, sino que también fortalecerá la reputación de Tonelero como una marca responsable y consciente.

3. Gestión Avanzada de la Cadena de Suministro

- Digitalización de la Cadena de Suministro: Implementar tecnologías avanzadas de la información para digitalizar toda la cadena de suministro. Esto permitirá una mayor transparencia y trazabilidad en cada etapa del proceso, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final. La digitalización facilitará la gestión eficiente de inventarios y logística, optimizando el flujo de productos y reduciendo costes operativos.
- Logística Adaptativa: Desarrollar una infraestructura logística flexible y adaptativa que pueda responder rápidamente a los cambios en la demanda del mercado. Esto incluye la capacidad de ajustar rutas de transporte, escalas de producción y distribución en función de las fluctuaciones del mercado. La implementación de inteligencia artificial y análisis predictivos permitirá anticipar cambios en la demanda y planificar de manera eficiente, asegurando una entrega oportuna y minimizando el riesgo de desabastecimiento o exceso de inventario.
- Reducción de Huella de Carbono: Adoptar estrategias y tecnologías que reduzcan la huella de carbono en todas las etapas de la cadena de suministro. Esto abarca desde la adquisición de materias primas sostenibles hasta la optimización de las rutas de distribución para minimizar las emisiones de CO₂. Utilizar transporte ecológico y energías renovables, así como implementar prácticas de embalaje sostenible, contribuirá a alinear las operaciones con las expectativas de los consumidores y las normativas ambientales.

4. Estrategia de Marketing Diferenciada

- Identidad de Marca: Desarrollar una narrativa de marca que resalte la rica herencia de Osborne y la innovación distintiva de Tonelero. Utilizar campañas digitales y experiencias de marca inmersivas para contar esta historia, conectando emocionalmente con los consumidores. La narrativa debe equilibrar la tradición y la modernidad, destacando cómo Tonelero combina la autenticidad del vino de Jerez con tendencias contemporáneas en bebidas.
- Marketing Digital y Experiencial: Implementar estrategias avanzadas en redes sociales y colaborar con influencers para crear un engagement auténtico con el público joven. Utilizar analítica avanzada para personalizar las campañas y maximizar su impacto. Además, organizar eventos de degustación y pop-up stores que permitan a los consumidores interactuar directamente con la marca. Estas experiencias deben ser atractivas e impactantes, para así reforzar la conexión emocional con Tonelero, fomentando la lealtad del consumidor.
- Retroalimentación del Consumidor: Desarrollar canales de comunicación directa para obtener feedback continuo de los consumidores y ajustar los productos según

sus preferencias. Implementar sistemas avanzados de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para recopilar, analizar y actuar sobre esta retroalimentación de manera eficiente. Estos sistemas permitirán una interacción personalizada con los clientes, mejorando su satisfacción y fomentando la lealtad. Además, los datos obtenidos ayudarán a adaptar y mejorar continuamente los productos y las estrategias de marketing de Tonelero, asegurando que la marca se mantenga relevante y atractiva.

Al optimizar estos procesos y gestionar eficientemente los recursos clave, el Grupo Osborne puede asegurar una operación fluida, mantener los más altos estándares de calidad y responder de manera efectiva a las demandas del mercado. Esto permitirá consolidar el éxito de Tonelero Fino Spritz, posicionándolo como un líder destacado e innovador en el competitivo sector de las bebidas alcohólicas. La capacidad de combinar la tradición con la modernización y el respaldo financiero robusto del Grupo Osborne cimentará la posición de Tonelero como una marca de referencia en el mercado.

4.3. Política de Alianzas

En el dinámico y competitivo mercado actual, las alianzas estratégicas son esenciales para el éxito de cualquier producto. La estrategia de alianzas de Tonelero Fino Spritz se enfoca en construir relaciones sólidas con diversas entidades clave, vitales para fomentar la innovación, mejorar la calidad del producto y expandir la red de distribución. Estas colaboraciones fortalecen la presencia de la marca en el mercado, creando una plataforma para el intercambio de conocimientos y recursos que impulsa el crecimiento y la sostenibilidad del negocio. A continuación, se presentan las políticas de alianzas en áreas clave, definiendo cómo cada colaboración contribuye al éxito general del proyecto.

Centros de Investigación e Innovación

Las colaboraciones en investigación e innovación son esenciales para Tonelero Fino Spritz, cuyo objetivo es crear un producto único basado en la reinención del tradicional vino de Jerez. Este proceso requiere una gran dosis de creatividad y acceso a tecnologías avanzadas, lo que se logra con el apoyo de instituciones especializadas que permitan desarrollar y perfeccionar los productos de manera efectiva. Una vez que el producto esté en el mercado, será crucial evolucionar y adaptarse constantemente a los gustos cambiantes de los consumidores, manteniendo un contacto directo con expertos e involucrando a todos los actores relevantes para fomentar una retroalimentación continua. Solo así, manteniéndose a la vanguardia y ajustándose continuamente a las preferencias del mercado, Tonelero podrá asegurar su éxito sostenido.

Para alcanzar estos objetivos, Tonelero establecerá alianzas estratégicas con centros de referencia en materia de investigación y universidades especializadas, como el Instituto de Investigaciones Vitivinícolas y Agroalimentarias (IVAGRO) de la Universidad de Cádiz, el Instituto de Ciencias de la Vid y del Vino (ICVV) del Consejo Superior de

Investigaciones Científicas (CSIC) o la Corporación Tecnológica de Andalucía (CTA). Estas colaboraciones permitirán desarrollar proyectos conjuntos que impulsen la innovación en la producción de bebidas, utilizando tecnologías avanzadas y metodologías innovadoras aplicables directamente a la elaboración de Tonelero Fino Spritz.

Trabajar con estos centros facilitará la creación de nuevas fórmulas y productos que respondan a las tendencias del mercado, como bebidas con sabores innovadores, menor contenido alcohólico y opciones más saludables. La investigación en fermentación y procesos de envejecimiento mejorará la complejidad y el perfil de sabor del producto, haciéndolo más atractivo para los consumidores exigentes. Además, participar en programas de investigación enfocados en sostenibilidad y eficiencia energética permitirá a Tonelero enfrentar desafíos clave de la industria de bebidas alcohólicas. Estas iniciativas ayudarán a desarrollar tecnologías que reduzcan el impacto ambiental y promuevan prácticas de producción más ecológicas, alineándose con las expectativas de los consumidores y las normativas ambientales. Asimismo, colaborar con centros de investigación permitirá obtener subvenciones y financiamiento externo para apoyar proyectos de I+D innovadores, tanto desde un nivel europeo como nacional.

La colaboración con universidades también incluirá la creación de programas de formación y capacitación para estudiantes y profesionales del sector. Esto garantizará que el personal de Tonelero esté siempre a la vanguardia de las técnicas y conocimientos enológicos, lo que se traducirá en productos de mayor calidad y procesos de producción más eficientes. La formación continua del equipo es vital para mantener la competitividad en un mercado en constante evolución. Además, participar en seminarios, conferencias y talleres organizados por estos centros de investigación permitirá a Tonelero mantenerse al tanto de las últimas tendencias y descubrimientos en el campo de la enología y la producción de bebidas. Este intercambio constante de conocimientos fortalecerá la capacidad de la empresa para innovar y mejorar continuamente sus productos.

Proveedores

Las alianzas estratégicas con proveedores son esenciales para Tonelero Fino Spritz, ya que aseguran el suministro de ingredientes de alta calidad necesarios para crear un producto diferencial. Estas relaciones deben basarse en la confianza, la transparencia y un compromiso mutuo con la excelencia. Si bien Osborne ya controla eficientemente el suministro de uvas, es crucial establecer nuevas alianzas para obtener los sabores frutales y hierbas aromáticas que son vitales para la elaboración del producto.

Tonelero buscará alianzas con proveedores de renombre que compartan su visión de calidad y sostenibilidad. Estas colaboraciones permitirán garantizar un suministro constante y de alta calidad, esencial para la consistencia del producto final. Trabajar estrechamente con estos proveedores permitirá a Tonelero innovar en técnicas de cultivo y procesamiento, mejorando continuamente el perfil de sabor y la complejidad de sus bebidas. En particular, se centrarán en identificar y colaborar con proveedores que puedan

ofrecer ingredientes únicos y de calidad superior, como frutas exóticas y hierbas frescas, que aporten notas distintivas y complejas a Tonelero Fino Spritz.

Además, estas colaboraciones facilitarán la implementación de prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro. Tonelero se comprometerá a trabajar con proveedores que promuevan la agricultura sostenible y el uso eficiente de los recursos, reduciendo el impacto ambiental de las operaciones y alineándose con las expectativas de los consumidores conscientes del medio ambiente. Establecer contratos a largo plazo con estos proveedores garantizará la estabilidad y previsibilidad en el suministro de ingredientes, incluyendo cláusulas que aseguren la calidad y sostenibilidad de los productos suministrados.

La colaboración con proveedores también incluirá programas de formación y desarrollo, asegurando que los proveedores estén actualizados con las mejores prácticas agrícolas y de producción, lo que garantizará que los ingredientes suministrados a Tonelero sean de la más alta calidad posible. Estos programas fortalecerán la relación entre Tonelero y sus proveedores, fomentando una colaboración más estrecha y efectiva. Tonelero se enfocará en desarrollar relaciones sólidas y de largo plazo, participando activamente en reuniones y visitas regulares para revisar y optimizar los procesos de suministro. Mantener un diálogo abierto y constante con los proveedores asegurará que ambas partes trabajen de manera coordinada hacia objetivos comunes, fortaleciendo la cadena de suministro y garantizando la calidad del producto final.

Distribuidores

Las alianzas estratégicas con distribuidores son cruciales para Tonelero Fino Spritz, ya que la marca busca atraer a un público diferente del habitual para Osborne, el de los jóvenes adultos. Para abrirse paso en este nuevo segmento, es fundamental establecer colaboraciones sólidas que aseguren una distribución eficaz del producto. Tonelero buscará distribuidores que compartan su visión y tengan la capacidad de ofrecer una fuerte presencia en los mercados objetivo. Utilizando como base la extensa red de Osborne, la estrategia se centrará en expandir esta red para llegar a nuevos segmentos, enfocándose en estrategias innovadoras y canales que conecten directamente con los jóvenes adultos.

Para asegurar una distribución eficaz, Tonelero se enfocará en seleccionar distribuidores con un profundo conocimiento del mercado local y una red de distribución bien establecida. Se priorizarán aquellos que tengan acceso a puntos de venta frecuentados por jóvenes adultos, como locales de tendencia, restaurantes modernos y eventos sociales. Estos distribuidores deben tener la capacidad de introducir y posicionar el producto en lugares estratégicos donde los jóvenes adultos suelen buscar nuevas experiencias y productos innovadores. Aprovechando la amplia red de Osborne, se buscará expandir esta red para asegurar que Tonelero Fino Spritz esté presente en los lugares más relevantes para este público objetivo.

Tonelero colaborará con distribuidores que tengan experiencia en marketing dirigido a jóvenes adultos. Esto incluirá campañas de promoción en redes sociales, eventos y

degustaciones en locales populares entre este grupo de consumidores. La estrategia se enfocará en establecer una fuerte presencia de marca en los lugares frecuentados por jóvenes adultos, asegurando que Tonelero Fino Spritz sea una opción visible y atractiva. Además, se desarrollarán estrategias conjuntas con los distribuidores para optimizar la presencia del producto en el mercado, mediante promociones específicas, descuentos especiales y actividades que resuenen con los intereses y estilos de vida de los jóvenes adultos. Estas iniciativas no solo aumentarán la visibilidad de la marca, sino que también fomentarán una mayor interacción y compromiso con el producto.

Para adaptarse rápidamente a las tendencias cambiantes del mercado y las preferencias de los consumidores, Tonelero implementará un sistema de retroalimentación continua con sus distribuidores. Este sistema permitirá recoger información valiosa sobre el rendimiento del producto, las percepciones de los consumidores y las tendencias emergentes en el mercado. La retroalimentación constante permitirá a Tonelero ajustar sus estrategias de distribución y marketing de manera proactiva, asegurando que el producto se mantenga relevante y atractivo para los jóvenes adultos. La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado es esencial para mantenerse competitivo y satisfacer las expectativas de un público exigente y en constante evolución.

La formación y capacitación específica para distribuidores será otro pilar importante. Tonelero se asegurará de que sus distribuidores estén bien informados sobre las características únicas del producto y cómo destacarlo frente a la competencia. Esta capacitación incluirá técnicas de ventas innovadoras y conocimientos sobre las últimas tendencias en el consumo de bebidas alcohólicas, asegurando que los distribuidores puedan representar y vender eficazmente el producto. Al proporcionar esta formación, Tonelero garantizará que sus distribuidores estén equipados con las herramientas y conocimientos necesarios para maximizar las ventas y la satisfacción del cliente.

Embajadores de Marca

Los embajadores de marca desempeñan un papel clave en la estrategia de marketing de Tonelero Fino Spritz, ayudando a crear una conexión auténtica y emocional con el público objetivo. Dado que los jóvenes adultos representan un nuevo segmento para el grupo Osborne, utilizar embajadores de marca es una forma eficaz y rápida de acercar el producto con impacto. Estos embajadores, generalmente personalidades influyentes entre los jóvenes, pueden ampliar significativamente el alcance de la marca y fortalecer su presencia en el mercado. Los jóvenes son un grupo social muy influyente y suelen tomar como referencia a figuras mediáticas. Por lo tanto, encontrar embajadores que transmitan la esencia del producto, que tengan carisma y que resuenen entre la gente, será clave para el éxito de la estrategia.

Para seleccionar a los embajadores de marca adecuados, Tonelero se enfocará en identificar individuos que no solo cuenten con una amplia base de seguidores, sino que también compartan los valores y la visión de la marca, y puedan transmitir el mensaje que define el producto, como es la combinación de tradición e innovación. Estos embajadores

deben tener la capacidad de resonar con los jóvenes adultos, promoviendo Tonelero Fino Spritz de una manera auténtica y atractiva. Se buscarán personas con carisma, influencia y respeto dentro de su comunidad. La autenticidad será esencial para garantizar que los mensajes de marketing sean bien recibidos y generen un impacto positivo. Además, se valorará que los embajadores participen activamente en eventos, campañas y actividades que fortalezcan la imagen de la marca y su conexión emocional con el público.

Un ejemplo de éxito en el uso de embajadores de marca es el caso de la kombucha de Flax & Kale, una empresa española ubicada en Lleida. Este producto, una bebida de origen asiático elaborada mediante la fermentación natural de té y azúcar, se ha destacado por su enfoque en la alimentación vegana y saludable, alcanzando una notable presencia a nivel nacional, en parte gracias a su buena estrategia de marketing. La empresa ha invertido significativamente en campañas de marketing y ha contratado a los cantantes Raphael y Leo Rizzi como embajadores (El Español, 2023). Esta campaña publicitaria ha tenido un gran impacto y ha conectado profundamente con los consumidores españoles, demostrando la eficacia de elegir embajadores adecuados. Para el Grupo Osborne, este caso puede servir de referencia. La elección de un ícono español como Raphael, junto con una figura fresca y contemporánea como Leo Rizzi, combina tradición y modernidad de manera efectiva. Replicar esta estrategia con figuras similares podría crear un impacto significativo en el público objetivo de Tonelero, permitiendo entrar con paso firme y sonado en el mercado.



Figura 29. Campaña publicitaria de la kombucha Flax & Kale con los cantantes Raphael y Leo Rizzi.

Los embajadores de Tonelero Fino Spritz se involucrarán en una serie de actividades promocionales clave para aumentar la visibilidad y el atractivo del producto. Participarán activamente en redes sociales, compartiendo contenido exclusivo y experiencias personales con el producto. También asistirán a eventos de lanzamiento y organizarán degustaciones en locales populares entre jóvenes adultos, permitiendo a los consumidores interactuar directamente con la marca. Además, colaborarán en campañas publicitarias y aparecerán en medios de comunicación para promover Tonelero Fino Spritz. Al involucrar a los embajadores en todas estas iniciativas, Tonelero fortalecerá su presencia en el mercado y asegurará un impacto duradero en su público objetivo.

Empresas Complementarias

Las alianzas con empresas complementarias serán esenciales para fortalecer la marca Tonelero Fino Spritz, ya que ofrecen la oportunidad de ampliar la propuesta de valor y acceder a nuevos mercados y clientes potenciales. Estas colaboraciones estratégicas permiten la integración de recursos y conocimientos, creando sinergias que potencian la innovación, la eficiencia operativa y la ampliación del alcance. Identificar y asociarse con empresas que compartan una visión y objetivos similares será crucial para Tonelero, ya que esto fortalecerá su posicionamiento en el mercado y potenciará su capacidad de competir en un entorno dinámico y competitivo. Establecer relaciones con empresas complementarias no solo facilita la expansión del alcance de la marca, sino que también enriquece la experiencia del consumidor, proporcionando productos y servicios adicionales que mejoran la oferta global de Tonelero.

Tonelero buscará alianzas con empresas que complementen su producto y puedan aportar un valor añadido a la experiencia del consumidor. Esto incluye asociaciones con grupos de restauración, marcas de alimentos gourmet, empresas de eventos y negocios en el sector del ocio y entretenimiento. Estas colaboraciones permitirán a Tonelero ofrecer paquetes combinados, promociones cruzadas y experiencias integradas que atraerán a su público objetivo y mejorarán la percepción de la marca. Un ejemplo de colaboración podría ser asociarse con empresas de catering y restaurantes para ofrecer menús maridados con Tonelero Fino Spritz. Además, la colaboración con organizadores de eventos permitirá a Tonelero tener presencia en festivales, conciertos y otros eventos sociales frecuentados por jóvenes adultos, incrementando así el reconocimiento y la visibilidad de la marca en entornos clave para su público objetivo.

También se explorarán alianzas estratégicas con empresas tecnológicas complementarias para fortalecer la marca y mejorar la experiencia del consumidor. Estas asociaciones incluirán colaboraciones con plataformas de delivery y aplicaciones de comida a domicilio para facilitar el acceso de los consumidores al producto, así como con desarrolladores de aplicaciones móviles que permitan la personalización de bebidas, ofreciendo recetas personalizadas, combinaciones de sabores y recomendaciones basadas en preferencias individuales. Además, Tonelero integrará tecnologías innovadoras como la realidad virtual para ofrecer experiencias únicas y educativas sobre el producto, y colaborará con startups que proporcionen soluciones de inteligencia artificial, lo que

permitirá personalizar aún más la experiencia del consumidor según sus preferencias específicas. Todas estas alianzas tecnológicas enriquecerán la oferta de valor y posicionarán a Tonelero Fino Spritz como una marca innovadora y alineada con las últimas tendencias del mercado.

4.4. Plan de Inversión

El plan de inversión diseñado para Tonelero Fino Spritz es una pieza clave en la estrategia del Grupo Osborne para penetrar y expandirse en el emergente mercado de bebidas hard seltzer. Este plan se enfoca en adaptar y potenciar las instalaciones de producción existentes, asegurando que satisfagan las demandas de un mercado en constante evolución y manteniendo la flexibilidad necesaria para futuras ampliaciones de capacidad. Con una inversión significativa en infraestructura, tecnología y recursos, el Grupo Osborne busca posicionar efectivamente a Tonelero en un segmento de mercado en expansión, facilitando un lanzamiento sólido y la posibilidad de escalar la producción en respuesta al aumento de la demanda. Este enfoque integral asegura que la inversión inicial en Tonelero fortalecerá el portafolio de la empresa y contribuirá significativamente a sus objetivos de crecimiento a largo plazo.

El desarrollo de Tonelero Fino Spritz se llevará a cabo en la Bodega El Tiro, ubicada estratégicamente en la entrada de El Puerto de Santa María, a lo largo de la antigua N-IV. Esta bodega, una de las más extensas y tecnológicamente avanzadas de la compañía, ofrece un marcado contraste con la Bodega de Mora, la instalación más antigua del grupo y un referente por sus métodos de producción tradicionales. Mientras que la Bodega de Mora se especializa en la elaboración y envejecimiento de vinos de la más alta calidad mediante técnicas históricas como el sistema de criaderas a soleras, la Bodega El Tiro destaca por sus instalaciones modernas, que abarcan más de 300,000 metros cuadrados y están equipadas con tecnología punta y avanzados sistemas de automatización. Estas características convierten a la Bodega El Tiro en el lugar ideal para impulsar la innovación y manejar la producción a gran escala de un producto como Tonelero.

La Bodega El Tiro se ha consolidado como el eje central de producción del Grupo Osborne, destacándose por su capacidad para manejar eficientemente grandes volúmenes de producción. En 2021, la compañía destinó una inversión de 2.8 millones de euros para expandir y modernizar estas instalaciones (Diario de Cádiz, 2021). Esta inversión se dirigió principalmente a aumentar la capacidad de fabricación y embotellado, además de mejorar los procesos de elaboración y etiquetado. Estas mejoras no solo reforzaron el núcleo de producción, sino que también posibilitaron la diversificación de la gama de productos en la bodega. Anteriormente centrada en la producción de brandy, la bodega ahora también maneja el embotellado de Anís del Mono y la producción de nuevas adquisiciones del grupo, incluyendo marcas de whisky, vermut y ginebra. Además, se ha incorporado la producción del vino Solaz. Esta expansión ha convertido a la Bodega El Tiro en un centro estratégico para diversas líneas de productos, optimizando el desarrollo de innovaciones como Tonelero en un entorno de producción a la vanguardia.

Además de la significativa inversión en infraestructura de la Bodega El Tiro, el Grupo Osborne está comprometido con la sostenibilidad como pilar central de su estrategia empresarial, aplicándola transversalmente en todas sus operaciones. En un esfuerzo por consolidar sus prácticas sostenibles, Osborne está implementando una serie de proyectos enfocados en la eficiencia energética y la reducción del impacto ambiental en todos sus centros de producción. Entre estos se incluye la instalación de plantas fotovoltaicas de autoconsumo en sus instalaciones, con una inversión total de 1.600.000 euros. En particular, la planta de la Bodega El Tiro comenzó a operar en febrero de 2023, generando 193 MWh anuales. Además, se han instalado calderas de biomasa en varios activos del grupo, con una inversión total de 586.643 euros. En la Bodega El Tiro, esta instalación satisface el 90% de la demanda energética actual. Por otro lado, también se están tomando medidas para reducir y reutilizar el agua en los centros de producción, lo que contribuye a la disminución de la huella hídrica (Diario de Jerez, 2023).

El objetivo principal de este plan de inversión es equipar completamente la Bodega El Tiro para la producción a gran escala de Tonelero Fino Spritz, aprovechando al máximo la infraestructura existente y las inversiones previas. La prioridad es adaptar las instalaciones actuales mediante la implementación de una nueva línea de producción, diseñada para iniciar operaciones y satisfacer la demanda del mercado con eficiencia, flexibilidad y altos estándares de calidad. Esta adecuación se enfocará en la adquisición de maquinaria industrial de embotellado, que incluirá soluciones integrales de enjuagado, llenado y taponado, cruciales para la producción. Se instalarán equipos avanzados y sistemas de automatización que mejorarán tanto la eficiencia operativa como la calidad del producto final. Esta inversión reforzará la capacidad productiva de la bodega, asegurando su rápida adaptación a las cambiantes demandas del mercado y su habilidad para manejar futuros incrementos en la producción. La expansión de la infraestructura actual permitirá operaciones más fluidas y escalables, garantizando que Tonelero mantenga una producción sostenible y competitiva.

El plan de inversión se desplegará progresivamente a lo largo de los primeros años de operación, con una estrategia bien definida que detalla el capital necesario (CapEx) para cada fase clave: el inicio de la producción, la expansión de la capacidad productiva y la completa automatización del proceso.

Año 1 - Implementación de la Primera Línea de Producción

Se instalará una línea de producción semimanual de embotellado, que integrará en una sola máquina las funciones de enjuagado, llenado y taponado (Raveco, 2024). La alimentación de envases vacíos y la retirada del producto terminado serán gestionadas mediante mesas de acumulación operadas por personal.

- Equipo: Grupo de Embotellado Raveco Can-Bloc 6-1
- Coste Estimado: **150.000 €**
- Capacidad del Modelo: 2.600 botellas/hora – 858 litros/hora (botella 33cl)

Mod: XPLT-TLT/S

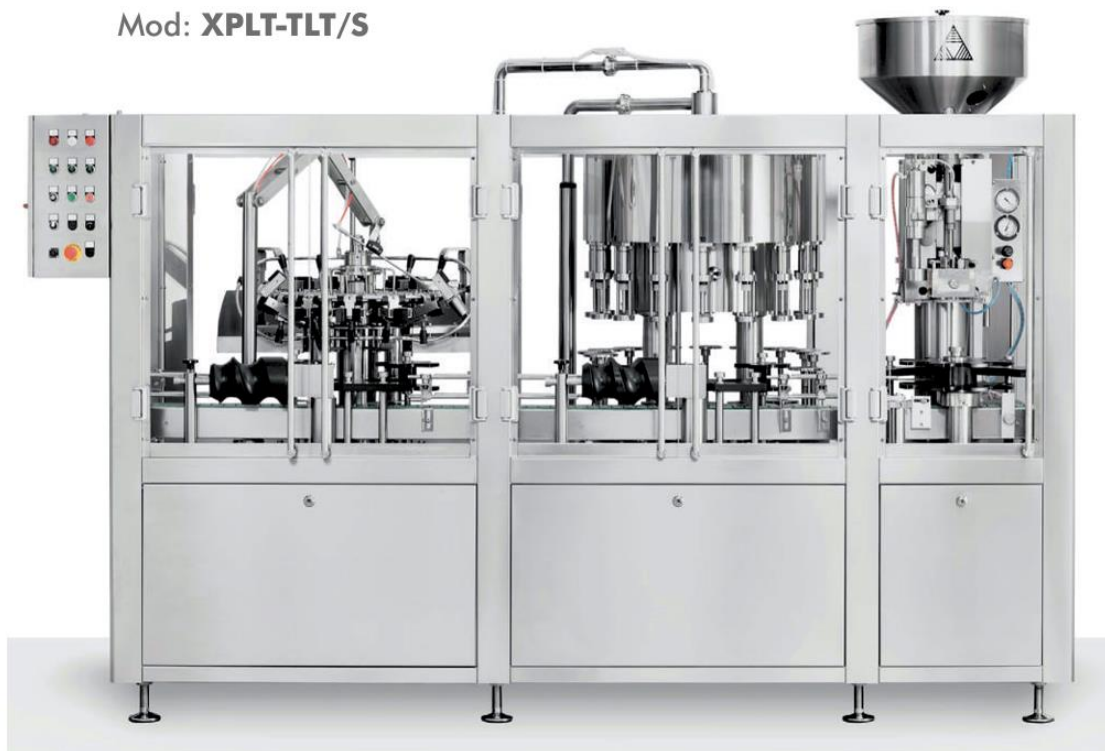


Figura 30. Grupo de Embotellado Raveco Can-Bloc 6-1.

Año 3 - Ampliación de la Capacidad Productiva

Ante el incremento previsto en la demanda, se instalará una segunda línea de producción idéntica para evitar riesgos asociados a la sobrecarga de la primera línea, como rupturas de stock y paradas imprevistas. Esta adición garantizará la continuidad operativa, permitiendo flexibilidad y seguridad en el manejo de volúmenes más elevados.

- Equipo: Grupo de Embotellado Raveco Can-Bloc 6-1
- Coste Estimado: **150.000 €**

Año 5 y 6 - Automatización de las Líneas de Producción

Dado el nivel estimado de producción y ventas, se prevé la automatización de la línea de producción. Con el objetivo de optimizar la eficiencia operativa y reducir la dependencia de la mano de obra, se llevará a cabo un plan de automatización en dos fases. Este enfoque permitirá un ahorro significativo, con una reducción estimada de entre 4 y 6 empleados entre los dos líneas, al mismo tiempo que mejorará la calidad y consistencia del producto.

Fase I: Automatización Inicial

- Despaletizadora: Automático para la gestión de latas vacías.
- Inspector de Latas Vacías: Garantiza la calidad antes del llenado.

- Llenadora/Selladora de Latas: Integración de procesos de llenado y cerrado.
- Mixer: Para la mezcla y carbonatación automáticas.
- Coste Estimado: **400.000 €**

Fase II: Automatización Completa

- Inspector de Latas Llenas: Asegura la calidad del producto final.
- Envolvedora Retráctil: Para el embalaje automático.
- Paletizadora: Automatiza el proceso de paletización de productos terminados.
- Transportadores: Sistemas de transporte automatizado para integrar todos los procesos.
- Coste Estimado: **600.000 €**

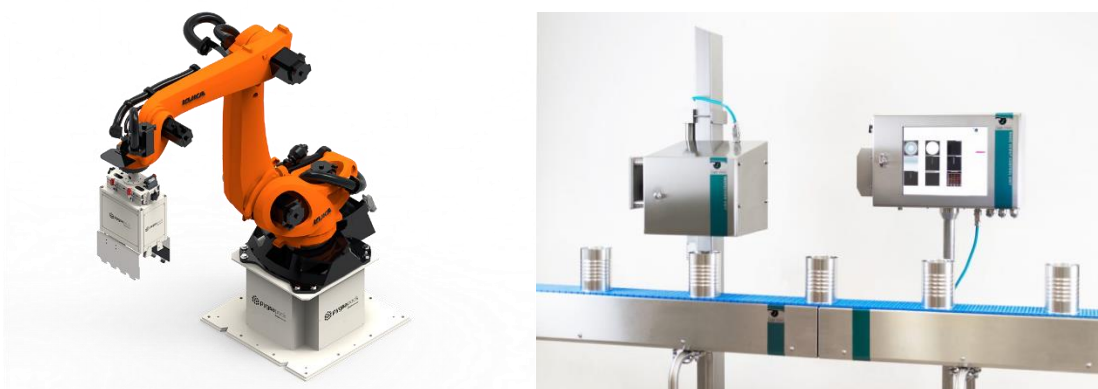


Figura 31. Paletizadora y Sistema de inspección de latas.

La **inversión total estimada es de 1.300.000 €**, enfocada en garantizar un crecimiento sostenido y optimizar todos los aspectos operativos. Esta inversión permitirá mejorar la capacidad productiva, adaptarse a las demandas del mercado y reducir costes a largo plazo, asegurando así un rendimiento eficiente y competitivo.

Además de la infraestructura, el plan de inversión prevé una importante asignación de recursos en capital humano y marketing. Se desarrollarán programas de capacitación para el personal existente y se contratará nuevo personal especializado, asegurando que el equipo esté preparado para operar los nuevos sistemas y gestionar el lanzamiento de Tonelero. Asimismo, se destinarán fondos significativos a campañas de marketing estratégicas para posicionar a Tonelero como un líder en el mercado de hard seltzer. Este enfoque integral fortalecerá la estructura de la Bodega El Tiro, garantizará el éxito del producto y contribuirá al crecimiento sostenido del Grupo Osborne.

5. PLAN FINANCIERO

El desarrollo del plan financiero es esencial para establecer una base sólida y sostenible que garantice el éxito del proyecto de Tonelero Fino Spritz. Esta sección ofrece un análisis detallado de los recursos financieros necesarios, incluyendo las proyecciones de ingresos y gastos, la estructura de financiamiento y los principales indicadores financieros que evaluarán la viabilidad del negocio. Al abordar desde la estimación del capital inicial requerido hasta la planificación de los flujos de caja, el plan financiero establece estrategias claras para equilibrar el uso de capital propio y deuda, optimizando costes y minimizando riesgos. El objetivo es proporcionar una hoja de ruta precisa que guíe el desarrollo y crecimiento del proyecto, asegurando su viabilidad financiera, maximizando la rentabilidad y promoviendo un crecimiento sostenible a largo plazo.

5.1. Proyecciones Financieras

Las proyecciones financieras proporcionan una visión amplia y precisa del rendimiento económico del proyecto a lo largo de su desarrollo. Este análisis incluye estimaciones detalladas de ingresos y gastos, abarcando ventas, costes de producción, gastos operativos y otros factores críticos que influyen en la rentabilidad. Basadas en supuestos realistas y un riguroso análisis de mercado, estas proyecciones aseguran que los cálculos reflejen con precisión las condiciones económicas y las tendencias del sector. Estas estimaciones son esenciales para guiar la toma de decisiones financieras, evaluar la viabilidad de la estrategia empresarial y garantizar un crecimiento sostenible y rentable para el proyecto.

Proyecciones de Ingresos

La estrategia de producción ha sido desarrollada a partir de un análisis detallado de factores internos y externos, con el objetivo de determinar el volumen óptimo de unidades necesarias para asegurar el éxito del proyecto. Las proyecciones de ventas iniciales se han formulado con base en un conocimiento profundo del mercado y una evaluación precisa de la capacidad productiva, garantizando que cada etapa del plan de inversión esté alineada con las metas de crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

En el **primer año** se producirá un total de **200.000 litros** de Tonelero Fino Spritz. Se proyecta que el producto experimentará una tasa de crecimiento compuesto del 30% durante los primeros siete años, con un aumento más significativo en los primeros años, seguido de una estabilización gradual. En el segundo año se espera duplicar la producción, alcanzando los 400.000 litros. Para el tercer año se anticipa un crecimiento del 50%, elevando la producción a 600.000 litros. En el cuarto año, la producción aumentará un 25%, llegando a 750.000 litros. A partir del quinto año, el crecimiento se moderará a un 10% anual, alcanzando los **1.000.000 litros** en el **séptimo año**.

Este enfoque permite aprovechar al máximo la demanda inicial y los recursos disponibles, asegurando un crecimiento rápido en los primeros años. A medida que el proyecto avanza,

La desaceleración en la tasa de crecimiento ayuda a ajustar la producción según la demanda del mercado, evitando excesos y garantizando la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Esta estrategia asegura una entrada fuerte y bien calibrada en el mercado, maximizando las oportunidades de éxito.

Las proyecciones de ingresos se han calculado utilizando el precio promedio de los diferentes formatos del producto, con la botella estándar de 33 cl. como referencia. como referencia. El precio de **venta al público es de 7,5 €/L (3.3)**. Tras deducir el 21% correspondiente al IVA y el 30% destinado al margen de los distribuidores, el **ingreso neto por litro queda en 4,15 €/L**. Además, se ha considerado una tasa de inflación del 2% anual para ajustar los ingresos proyectados.

A continuación, se detalla la producción anual estimada y los ingresos correspondientes, teniendo en cuenta una tasa de inflación del 2%:

- Año 1: 200.000 litros, 829.500 €
- Año 2: 400.000 litros, 1.692.180 €
- Año 3: 600.000 litros, 2.589.035 €
- Año 4: 750.000 litros, 3.301.020 €
- Año 5: 825.000 litros, 3.703.744 €
- Año 6: 907.500 litros, 4.155.601 €
- Año 7: 1.000.000 litros, 4.662.584 €

Proyecciones de Costes

1. Materiales

Una parte importante de los costes se atribuye a los materiales necesarios para la producción de Tonelero Fino Spritz. A continuación, se detallan los componentes clave y sus costes asociados:

- **Ingredientes:** Se ha realizado una primera aproximación de la formulación de la bebida, elaborada en colaboración con el departamento de enología del Grupo Osborne. Esta fórmula está compuesta por los siguientes ingredientes:
 1. **Vino de Jerez (Fino):** El Vino de Jerez (Fino) es el componente que define el carácter único de Tonelero, representando el 39,5% de la mezcla. Este vino de alta calidad ofrece un sabor seco y complejo, que es fundamental para la identidad distintiva del producto.
 2. **Agua Carbonatada:** El agua carbonatada, que incluye agua pura y CO₂, es la base del producto, representando el 59,5% de la mezcla. Aporta la frescura y la efervescencia característica que complementa el vino.

3. Edulcorantes, Saborizantes, Colorantes, Antioxidantes: Aunque presentes en pequeñas cantidades (1% de la mezcla), estos ingredientes son esenciales para el perfil sensorial y la estabilidad del producto. Los edulcorantes ajustan la dulzura, los saborizantes enriquecen el aroma, los colorantes aseguran un color atractivo, y los antioxidantes preservan la frescura del producto.

TONELERO FINO SPRITZ							
COMPONENTES	U.M.	%	CANTIDAD	MERMA	CAN.TOTAL	COSTE UM	TOTAL €/LT
ACESULFAME	KGR	0,020%	0,0002	5,00%	0,0002	€ 15,37	€ 0,01
CICLAMATO SODICO	KGR	0,034%	0,0003	5,00%	0,0004	€ 4,68	€ 0,01
SORBATO POTASICO	KGR	0,025%	0,0003	5,00%	0,0003	€ 8,70	€ 0,01
5L529 LIMON ZUMO	KGR	0,160%	0,0016	5,00%	0,0017	€ 5,75	€ 0,01
2L178/C LIMON EM.	LTS	0,150%	0,0015	5,00%	0,0016	€ 11,82	€ 0,02
1L489 LIMON SOLUB.	KGR	0,150%	0,0015	5,00%	0,0016	€ 9,69	€ 0,02
15VA12 VAINILLA	KGR	0,010%	0,0001	5,00%	0,0001	€ 50,00	€ 0,01
1N88 NARANJA SOL.	LTS	0,030%	0,0003	5,00%	0,0003	€ 11,85	€ 0,01
AC. CITRICO	KGR	0,320%	0,0032	5,00%	0,0034	€ 2,70	€ 0,01
FINO CQ (ftdo) 15°	LTS	39,550%	0,3955	5,00%	0,4153	€ 1,25	€ 0,52
AGUA CARB.	LTS	59,550%	0,5955	5,00%	0,6253	€ 0,40	€ 0,26
TOTAL		99,999%	1,0000		1,0500		€ 0,89

Grado aprox. : 4,5°
Azúcar: 26 gr/lt

Figura 32. Cartilla de formulación de Tonelero Fino Spritz – Ingredientes, Cantidades y Precios.

El análisis de la tabla adjunta muestra que el coste total de los **ingredientes** por litro de Tonelero Fino Spritz es de **0,89 €/L**. Esta tabla incluye tanto la cantidad de ingredientes como una ligera merma prevista durante el proceso de producción, asegurando así una estimación precisa y realista de los gastos involucrados.

- Envase: El envasado del producto se llevará a cabo en diferentes formatos, incluyendo latas y botellas. Para efectos de cálculo, se ha tomado como referencia la **botella de 33 cl.**, que incluye el etiquetado y otros elementos necesarios para su presentación.
 - Coste por botella (33 cl.): 0,25 €/botella.
 - Coste equivalente por litro: **0,75 €/L**.

Coste Total Materiales: La suma de los costes de los ingredientes y del envase da como resultado un coste total de materiales de **1,64 €/L**.

2. Logística

Los costes logísticos abarcan todo lo relacionado con el almacenamiento, manejo y transporte del producto desde la planta de producción hasta los puntos de venta. De acuerdo con los datos proporcionados por el Grupo Osborne, el **coste logístico** se estima en **0,4 €/L**. Estos costes incluyen:

- Transporte a distribuidores y minoristas.
- Costes de almacenamiento y manejo en los centros de distribución.

- Seguro de transporte y gestión de devoluciones o incidencias.

3. Costes de Producción

La producción conlleva una variedad de costes operativos que son cruciales para garantizar la continuidad y el buen funcionamiento del proceso de fabricación. Basado en los datos proporcionados por el Grupo Osborne, se estima un **coste operativo de 0,3 €/L**. Estos costes incluyen:

- Electricidad: Coste de energía para maquinaria, iluminación y otras necesidades energéticas.
- Mantenimiento: Costes asociados al mantenimiento de equipos y maquinaria, asegurando su funcionamiento óptimo.

4. Marketing

Se destinará un **15% de las ventas totales** a actividades de **marketing y publicidad**, lo cual representa una inversión significativa y estratégica. Esta asignación es esencial para asegurar una introducción efectiva de Tonelero Fino Spritz en el mercado, aumentando su visibilidad, atrayendo nuevos consumidores y consolidando la presencia de la marca.

5. Personal

Se aprovechará gran parte de la estructura humana existente del Grupo Osborne, incluyendo puestos clave en áreas como administración, logística, ventas, control de calidad, etc. Sin embargo, será necesaria la contratación de nuevos **operarios** para la nueva línea de producción, con un coste estimado de 75.000 € anuales (incluyendo salario y gastos de la compañía). Además, se requerirá un **gerente** específico para este producto, con un coste adicional de 50.000 € anuales (incluyendo salario y gastos de la compañía). Esto representa un **coste aproximado inicial de 125.000 € anuales**.

Se prevé un **aumento en los costes de personal de 75.000 €** adicionales tras la implementación de una segunda línea de producción, lo que elevaría el coste total a **200.000 € anuales** en ese escenario.

Ratios Económicos

Para gestionar eficazmente cualquier proyecto y evaluar el rendimiento de la inversión, es fundamental definir un conjunto de ratios económicos esenciales. Establecer, comprender y monitorear estos ratios influirá significativamente en el flujo de caja y la rentabilidad del proyecto. Estos indicadores son esenciales para mantener la salud financiera y asegurar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

- Días en Inventario: 30 días. Este ratio mide el tiempo promedio que el inventario de productos permanece en almacenamiento antes de ser vendido. Se establece en

30 días para asegurar una rotación rápida del inventario, lo cual es crucial en el sector de bebidas para mantener la frescura del producto y minimizar los costes de almacenamiento. Una rotación rápida también reduce el riesgo de productos almacenados durante periodos largos que puedan perder calidad, mejorando así la eficiencia operativa y la rentabilidad.

- Periodo de Cobro: 45 días. Este indicador mide el tiempo que se tarda en convertir las ventas en efectivo. Se proyecta un período de cobro de 45 días en promedio, con variaciones de 60 días para supermercados y 30 días para el sector de restauración. Al acortar el período de cobro, la empresa puede reinvertir el efectivo más rápidamente en operaciones y crecimiento, manteniendo así una posición financiera saludable.
- Ratio de Efectivo: 40%. Este ratio asegura que la empresa tenga suficiente liquidez para cubrir al menos el 40% de sus pasivos corrientes en cualquier momento. Este umbral se establece para prevenir crisis de liquidez, asegurando que siempre haya fondos disponibles para cubrir gastos operativos y emergencias. En el sector de bebidas, donde los ciclos de producción y ventas pueden fluctuar, mantener una reserva de efectivo es esencial para la estabilidad operativa.
- Días de Pago: 60 días. Este ratio refleja el tiempo que la empresa tarda en pagar sus propias facturas, principalmente a proveedores. Establecer este período en 60 días permite a la empresa retener efectivo por más tiempo, mejorando su flexibilidad financiera. Sin embargo, es importante gestionar esto de manera equilibrada para no afectar negativamente las relaciones con los proveedores, que son vitales para el suministro continuo de materias primas.
- Días de Acreedores: 30 días. Este ratio se refiere al pago regular de los gastos acumulados, como los salarios y otros gastos operativos. Mantener un ciclo de 30 días para el pago de estas deudas es esencial para asegurar buenas relaciones con los empleados, lo que respalda la estabilidad operativa y contribuye a una cultura de responsabilidad financiera.

VARIABLES CLAVE DEL FLUJO DE CAJA

Para llevar a cabo un análisis inicial del flujo de caja del proyecto y la inversión realizada, es fundamental definir un conjunto de variables clave.

- Horizonte Temporal: 7 años. Un horizonte temporal de siete años es adecuado debido al alto nivel de incertidumbre en las etapas iniciales del negocio. Este período permite un pronóstico manejable y realista, acomodando el crecimiento inicial del negocio y su entrada al mercado. Proyectar más allá de siete años en esta fase temprana podría no ser práctico ni preciso.
- Tasa de Crecimiento de Producción: 30%. La proyección de crecimiento de la producción se establece en una tasa compuesta anual (CAGR) del 30%. Durante

el segundo año, se anticipa un crecimiento del 100%, seguido de un 50% en el tercer año y un 25% en el cuarto. A partir del quinto año, el crecimiento se estabilizará en un 10% anual hasta el séptimo año. Este enfoque refleja una expansión inicial agresiva, facilitada por los amplios recursos y la sólida infraestructura del Grupo Osborne. Este plan de crecimiento asegura una entrada fuerte en el competitivo mercado de bebidas, mientras que la estabilización del crecimiento a partir del quinto año garantiza la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

- **Depreciación:** 15 años. La depreciación se calcula en base a una vida útil esperada de 15 años para la infraestructura, maquinaria y tecnología involucrada en la inversión. Esto permite distribuir el coste de estos activos tangibles a lo largo de su vida útil, afectando los estados financieros anuales de la empresa y sus obligaciones fiscales de manera equitativa.
- **Inflación:** 2%. Se incorpora una tasa de inflación anual del 2% para ajustar las proyecciones financieras y tener en cuenta los cambios en los costes y precios a lo largo del horizonte temporal. Esto asegura que las proyecciones se mantengan precisas y relevantes, reflejando las condiciones económicas esperadas.
- **Impuestos:** 0,3887 €/L + 25%. De acuerdo con la Ley de Impuestos Especiales, esta bebida alcohólica se clasificará como un producto intermedio, con una base imponible establecida en 38,48 euros por hectolitro, lo que corresponde a un importe de 0,3848 euros por litro (BOE, 2023). Adicionalmente, se aplicará un 25% correspondiente al Impuesto de Sociedades, lo que incrementará la carga fiscal total sobre el producto (BOE, 2024).

Period	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
Units (Liters)		200.000,00	400.000,00	600.000,00	750.000,00	825.000,00	907.500,00	998.250,00	
Sale Price		4,15	4,23	4,32	4,40	4,49	4,58	4,67	
Revenues		829.500,00	1.692.180,00	2.589.035,40	3.301.020,14	3.703.744,59	4.155.601,43	4.662.584,81	
COGS		592.425,00	1.208.547,00	1.813.531,41	2.267.820,67	2.495.619,73	2.746.322,77	3.022.235,32	
- Materials		328.000,00	669.120,00	1.004.073,60	1.255.593,84	1.381.716,29	1.520.519,68	1.673.280,48	
- Logistics		80.000,00	163.200,00	244.896,00	306.242,40	337.003,97	370.858,46	408.117,19	
- Production		60.000,00	122.400,00	183.672,00	229.681,80	252.752,98	278.143,84	306.087,89	
- Marketing		124.425,00	253.827,00	380.889,81	476.302,63	524.146,49	576.800,79	634.749,77	
SG&A		125.000,00	127.500,00	205.050,00	209.151,00	213.334,02	217.600,70	221.952,71	
- Fix Personnel		125.000,00	127.500,00	205.050,00	209.151,00	213.334,02	217.600,70	221.952,71	
EBITDA		112.075,00	356.133,00	570.453,99	824.048,46	994.790,84	1.191.677,96	1.418.396,77	
- Depreciation		9.985,00	9.985,00	19.970,00	19.970,00	46.596,67	86.536,67	86.536,67	
Pretax Profit		102.090,00	346.148,00	550.483,99	804.078,46	948.194,17	1.105.141,29	1.331.860,10	
- Taxes - Impuesto Especial		76.960,00	153.920,00	230.880,00	288.600,00	317.460,00	349.206,00	384.126,60	
- Taxes - Impuesto Sociedad		25.522,50	86.537,00	137.621,00	201.019,62	237.048,54	276.285,32	332.965,03	
NOPAT		(392,50)	105.691,00	181.982,99	314.458,85	393.685,63	479.649,97	614.768,48	
- Capex		150.000,00		150.000,00		400.000,00	600.000,00		
NCS		150.000,00		150.000,00		400.000,00	600.000,00		
+ Depreciation		9.985,00	9.985,00	19.970,00	19.970,00	46.596,67	86.536,67	86.536,67	
Free Cash Flow		(150.000,00)	9.592,50	115.676,00	51.952,99	334.428,85	40.282,30	(33.813,36)	701.305,14

Figura 33. Flujo de Caja estimado del proyecto.

INVESTMENT	
NPV:	1.069.424,42 €
Payback Period:	2,48
IRR:	57,91%

Figura 34. Indicadores principales del Flujo de Caja del proyecto.

Tras analizar el flujo de caja del proyecto, se pueden extraer las siguientes conclusiones sobre los principales indicadores de rendimiento financiero:

- **Valor Actual Neto (VAN):** Con un VAN de **1.069.424 €**, el proyecto se presenta como financieramente viable, generando un retorno significativamente superior al desembolso de capital inicial de 150.000 €. Esto evidencia la capacidad del proyecto para crear valor económico adicional, proporcionando una rentabilidad que excede con creces el coste del capital invertido.
- **Período de Recuperación:** Estimado alrededor de los **3 años**, este indicador muestra el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial a través de los flujos de caja del proyecto. El periodo de recuperación es relativamente rápido y se considera razonable dentro del contexto del proyecto. Además, al compararse favorablemente con proyectos similares en la industria, se establece un marco temporal financiero sólido y viable para el retorno de la inversión.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** Con una TIR de **57,91%**, se destaca una tasa de retorno muy atractiva, lo que sugiere que el proyecto tiene el potencial de generar beneficios anuales robustos en comparación con el coste del capital. Este nivel de TIR generalmente indica un proyecto no solo rentable, sino también altamente atractivo desde una perspectiva de inversión.

La combinación de un VAN positivo, un período de recuperación corto y una TIR robusta indica que el proyecto se encuentra en una posición financiera muy sólida. Un VAN positivo asegura que el proyecto generará valor adicional más allá de la inversión inicial, mientras que un período de recuperación corto minimiza el riesgo y mejora la liquidez a corto plazo. Además, una TIR elevada, superior al coste de capital, confirma la capacidad del proyecto para ofrecer rendimientos anuales significativos, haciendo de este una opción de inversión atractiva y eficiente. Estos indicadores sugieren que el proyecto es altamente rentable y tiene un gran potencial para generar retornos financieros sustanciales que superan el coste de capital.

5.2. Estructura Financiera

La estructura financiera del proyecto "Tonelero Fino Spritz" del Grupo Osborne está diseñada para proporcionar una base sólida y sostenible, necesaria para financiar las operaciones iniciales, las inversiones estratégicas y el crecimiento a largo plazo. Esta sección describe en detalle cómo se obtendrán y gestionarán los recursos financieros, equilibrando el uso de capital propio y financiamiento por deuda. El objetivo es optimizar

los costes y minimizar los riesgos financieros, garantizando así la viabilidad y el éxito del proyecto en todas sus fases.

El **capital total** requerido para el proyecto se estima en **300.000 euros**. Este monto cubrirá la significativa inversión inicial en infraestructura para desarrollar una nueva línea de productos, así como los costes de producción, marketing, distribución y otras actividades operativas esenciales durante los primeros años. La estrategia financiera se enfoca en mantener una **relación de efectivo a pasivos corrientes** de aproximadamente **50%**, lo cual es crucial para asegurar a los acreedores que el negocio tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones de pago a corto plazo, además de garantizar una gestión eficiente y estable de los recursos financieros.

La composición del capital se estructura con una **proporción de deuda a capital de 70:30**. Esta proporción se debe a varios factores estratégicos. Primero, el financiamiento mediante deuda tiene un coste menor en comparación con el coste de oportunidad de utilizar fondos propios, permitiendo al Grupo Osborne conservar recursos para otras inversiones estratégicas. Además, las condiciones actuales del mercado financiero ofrecen tasas de interés bajas, haciendo que la deuda sea una opción particularmente atractiva y rentable. Esta estrategia asegura que la empresa pueda acceder al capital necesario de manera eficiente, manteniendo la flexibilidad para futuras inversiones.

Por tanto, para financiar el proyecto, se requiere un **préstamo bancario de 210.000 euros**, que representa el 70% del financiamiento total. Este préstamo tiene una tasa de **interés del 5.5% anual** y un **vencimiento a 10 años**, proporcionando un coste de endeudamiento manejable y términos de pago adecuados dentro de los flujos de caja proyectados del negocio. La **contribución de capital propio** será de **90.000 euros**, constituyendo el 30% restante del financiamiento. Esta contribución provendrá de los fondos propios del Grupo Osborne, reflejando el compromiso y la confianza de la empresa en el éxito del proyecto y mejorando la percepción de estabilidad financiera ante los acreedores.

La planificación del flujo de caja es esencial para la gestión financiera del proyecto. El uso del financiamiento bancario, con su gasto de interés definido y un calendario de pagos a largo plazo, permitirá mantener una adecuada liquidez durante los primeros años críticos de operación. La tasa de interés del 5.5% y el vencimiento a 10 años facilitan una planificación financiera que evita la presión inmediata de restricciones de liquidez a corto plazo. Este enfoque garantiza que el negocio pueda establecerse firmemente en el mercado, maximizando sus posibilidades de éxito y asegurando un crecimiento sostenible a largo plazo.

Year:	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
TOTAL CAPITAL FINANCING	300.000,00 €										
D/E RATIO	70%										
BANK LOAN	210.000,00 €										
EQUITY FINANCING	90.000,00 €										
Aportacion de capital: 90.000,00											

Year:	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
TOTAL Short term debt:	16.310,23	17.207,29	18.153,70	19.152,15	20.205,52	21.316,82	22.489,25	23.726,15	25.031,09	26.407,80	
TOTAL Interest:	11.550,00	10.652,94	9.706,54	8.708,08	7.654,71	6.543,41	5.370,99	4.134,08	2.829,14	1.452,43	
TOTAL Debt:	210.000,00	193.689,77	176.482,47	158.328,78	139.176,63	118.971,11	97.654,29	75.165,05	51.438,89	26.407,80	(0,00)

Year	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Period		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00	9,00	10,00
Bond's Cash Flow	210.000,00	(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)
Beginning		(210.000,00)	(193.689,77)	(176.482,47)	(158.328,78)	(139.176,63)	(118.971,11)	(97.654,29)	(75.165,05)	(51.438,89)	(26.407,80)
Installments (pagos)		(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)	(27.860,23)
Interests		(11.550,00)	(10.652,94)	(9.706,54)	(8.708,08)	(7.654,71)	(6.543,41)	(5.370,99)	(4.134,08)	(2.829,14)	(1.452,43)
Principal		(16.310,23)	(17.207,29)	(18.153,70)	(19.152,15)	(20.205,52)	(21.316,82)	(22.489,25)	(23.726,15)	(25.031,09)	(26.407,80)
End	(210.000,00)	(193.689,77)	(176.482,47)	(158.328,78)	(139.176,63)	(118.971,11)	(97.654,29)	(75.165,05)	(51.438,89)	(26.407,80)	
Principal	210.000,00	(16.310,23)	(17.207,29)	(18.153,70)	(19.152,15)	(20.205,52)	(21.316,82)	(22.489,25)	(23.726,15)	(25.031,09)	(26.407,80)
Interest		(11.550,00)	(10.652,94)	(9.706,54)	(8.708,08)	(7.654,71)	(6.543,41)	(5.370,99)	(4.134,08)	(2.829,14)	(1.452,43)
Taxes		2.887,50	2.663,23	2.426,63	2.177,02	1.913,68	1.635,85	1.342,75	1.033,52	707,28	363,11
Cash Flow Debt	210.000,00	(24.972,73)	(25.197,00)	(25.433,60)	(25.683,21)	(25.946,55)	(26.224,38)	(26.517,48)	(26.826,71)	(27.152,95)	(27.497,12)

Year	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Bond type:	MBS										
Bond investment:	210.000,00										
Coupon rate:	5,5%										
Maturity:	10 years										
DEBT Debt IRR:	4,13%										
rd(1-T):	4,13%										

Figura 35. Estructura de financiamiento – Flujo de Caja de la deuda.

5.3. Estados Financieros

Los estados financieros, que incluyen el estado de resultados, el balance general y el estado de flujos de efectivo, junto con ratios financieros clave, ofrecen una visión completa y detallada de la salud económica del negocio de Tonelero para el Grupo Osborne. Estos componentes son esenciales para evaluar la rentabilidad, la estabilidad financiera y la liquidez, permitiendo a los gestores e inversores tomar decisiones bien fundamentadas. Al integrar estos elementos, se logra una comprensión profunda del desempeño financiero, facilitando la planificación estratégica y la optimización de recursos para asegurar el crecimiento sostenible de la empresa.

Estado de Resultados

Las proyecciones del Estado de Resultados de Tonelero Fino Spritz destacan una planificación estratégica bien definida y un enfoque meticuloso para los próximos años. El lanzamiento, previsto para 2025, sigue una estrategia conservadora, optando por no emitir dividendos preferentes inicialmente. Esta decisión crucial subraya la necesidad de establecer una base financiera sólida antes de repartir beneficios. Este enfoque permite a la empresa centrarse en estabilizar y consolidar su posición en un mercado altamente competitivo.

Las proyecciones de ingresos muestran un crecimiento significativo a partir de 2026, lo que indica una rápida aceptación del producto en el mercado. Este crecimiento se ve impulsado por la estrategia de marketing del grupo y su capacidad para aprovechar su red de distribución existente. La gestión efectiva de los costes variables y el control sobre los márgenes brutos reflejan una anticipación precisa de los desafíos operacionales que el negocio podría enfrentar al escalar la producción y distribución de Tonelero Fino Spritz.

El EBITDA proyectado muestra un aumento constante, lo que indica que se prevé una mejora en la eficiencia operativa a medida que las operaciones se estabilizan y optimizan. Este incremento en la rentabilidad operativa es un buen indicador de que el negocio será capaz de generar flujos de caja positivos relativamente pronto, lo que es crucial para un negocio nuevo que busca establecerse y crecer de manera sostenible.

A partir de 2026, la previsión de comenzar a repartir dividendos es un reflejo de la confianza del grupo en la viabilidad a largo plazo de Tonelero Fino Spritz. Aunque al principio se prioriza la reinversión en el negocio, la planificación anticipa un punto en el que el flujo de caja será lo suficientemente robusto como para equilibrar el retorno a los accionistas con la necesidad de seguir invirtiendo en expansión y desarrollo de la marca.

Para 2029, las proyecciones revelan que Tonelero Fino Spritz habrá no solo alcanzado, sino superado sus objetivos financieros iniciales. Con ingresos y beneficios netos en constante ascenso, se espera que el producto se consolide como una parte fundamental del portafolio de Osborne. La proyección de un crecimiento sostenido en los beneficios indica que el producto no solo tendrá un lanzamiento exitoso, sino que también mantendrá el impulso necesario para preservar su relevancia y competitividad en el mercado.

Income Statement

in thousand ('000) - en miles de ('000)

Period - Período	2025	2026	2027	2028	2029
Revenues	829.500,00	1.692.180,00	2.589.035,40	3.301.020,14	3.703.744,59
COGS - Costes Variables	592.425,00	1.208.547,00	1.813.531,41	2.267.820,67	2.495.619,73
Gross Margin - Margen Bruto	237.075,00	483.633,00	775.503,99	1.033.199,46	1.208.124,86
Fixed Costs - Costes Fijos	125.000,00	127.500,00	205.050,00	209.151,00	213.334,02
EBITDA - Margen de Explotación	112.075,00	356.133,00	570.453,99	824.048,46	994.790,84
Depreciation - Amortización	9.985,00	9.985,00	19.970,00	19.970,00	46.596,67
EBIT - BAI	102.090,00	346.148,00	550.483,99	804.078,46	948.194,17
Interests - Intereses	11.550,00	10.652,94	9.706,54	8.708,08	7.654,71
Pretax Profit - BAI	90.540,00	335.495,06	540.777,45	795.370,38	940.539,46
Taxes - Impuestos	99.595,00	237.793,77	366.074,36	487.442,59	552.594,86
Net Income - Beneficio Neto	(9.055,00)	97.701,30	174.703,09	307.927,78	387.944,59
Preferred dividends - Dividendos preferentes			50.000,00	100.000,00	100.000,00
Retained Earnings - Beneficio Neto a cuenta	(9.055,00)	97.701,30	124.703,09	207.927,78	287.944,59

Figura 36. Estado de Resultados.

Balance General

El Balance General proyectado de Tonelero Fino Spritz revela una estrategia de crecimiento agresivo, pero bien planificado. El aumento significativo en los activos fijos a lo largo de los años indica una inversión sustancial en infraestructura y capacidad de producción, lo que es clave para sostener la expansión proyectada del negocio.

En paralelo, el crecimiento de los activos corrientes, como inventarios y cuentas por cobrar, refleja una necesidad creciente de capital de trabajo para apoyar las operaciones diarias y manejar el crecimiento de las ventas. El grupo mantiene una liquidez adecuada, lo que le permite operar con flexibilidad y afrontar sus obligaciones a corto plazo.

El patrimonio neto muestra un incremento considerable, indicando que el grupo está reinvertiendo sus beneficios, lo que refuerza su solidez financiera y su capacidad para financiar nuevas expansiones sin depender excesivamente de la deuda.

Los pasivos no corrientes se reducen a lo largo del período, lo que sugiere una estrategia de reducción de deuda a largo plazo, fortaleciendo así la solvencia de la empresa. Sin embargo, los pasivos corrientes aumentan, lo que puede estar relacionado con la necesidad de financiar el crecimiento del capital de trabajo a corto plazo, algo típico en negocios en expansión.

En conjunto, el balance proyectado refleja una empresa que, si bien está en una fase de crecimiento acelerado, mantiene un enfoque equilibrado en la gestión de sus recursos financieros, asegurando tanto el crecimiento como la estabilidad a largo plazo.

Balance Sheet

in thousand ('000) - en miles de ('000)

Period - Período	2025	2026	2027	2028	2029
Gross Fixed Assets - Activos Fijos Brutos	150.000,00	150.000,00	300.000,00	300.000,00	700.000,00
Acc. Depreciation - Amortización Acumulada	9.985,00	19.970,00	39.940,00	59.910,00	106.506,67
Non-Current Assets - Activos No Corrientes	140.015,00	130.030,00	260.060,00	240.090,00	593.493,33
Inventories - Existencias	48.692,47	99.332,63	149.057,38	186.396,22	205.119,43
Receivables - Clientes (cuentas de clientes)	102.267,12	208.624,93	319.196,15	406.975,09	456.626,05
Cash - Efectivo	107.629,32	143.493,22	66.486,52	226.127,58	110.932,75
Current Assets - Activos Corrientes	258.588,90	451.450,78	534.740,04	819.498,88	772.678,23
Total Assets - Activos Totales	398.603,90	581.480,78	794.800,04	1.059.588,88	1.366.171,56
Shareholders - Accionistas	90.000,00	80.945,00	178.646,30	303.349,39	511.277,17
Retained Earnings - Beneficio Neto a cuenta	(9.055,00)	97.701,30	124.703,09	207.927,78	287.944,59
Equity - Patrimonio Neto	80.945,00	178.646,30	303.349,39	511.277,17	799.221,77
Non-Current Liabilities - Pasivo No Corriente (Deudas a L/P)	193.689,77	176.482,47	158.328,78	139.176,63	118.971,11
Notes Payable - Deuda a corto plazo (C/P)	16.310,23	17.207,29	18.153,70	19.152,15	20.205,52
Payables / Accounts Payable (cuentas por pagar) - Proveedores	97.384,93	198.665,26	298.114,75	372.792,44	410.238,86
Accrued Accounts (cuentas acumuladas) - Acreedores	10.273,97	10.479,45	16.853,42	17.190,49	17.534,30
Current Liabilities - Pasivo Corriente	123.969,14	226.352,01	333.121,87	409.135,08	447.978,68
Equity & Liabilities - Pasivo Total	398.603,90	581.480,78	794.800,04	1.059.588,88	1.366.171,56

Figura 37. Balance General.

Estado de Flujos de Efectivo

El Estado de Flujos de Efectivo proyectado para Tonelero Fino Spritz muestra que el Grupo Osborne generará un flujo positivo significativo a partir de sus operaciones, gracias al crecimiento sostenido en los ingresos netos y a la adecuada gestión de la depreciación acumulada. Aunque habrá un incremento en las necesidades de efectivo para cubrir inventarios y cuentas por cobrar, esto será compensado por un manejo efectivo de cuentas por pagar y otros pasivos.

En cuanto a las inversiones, se proyectan importantes desembolsos de efectivo, lo que refleja el compromiso del grupo con el crecimiento a largo plazo mediante la inversión en activos fijos y expansión de la capacidad productiva. Estas salidas de efectivo son estratégicas, aunque generan un flujo negativo en esta área.

Por el lado del financiamiento, se anticipa una reducción en el flujo de efectivo a medida que el grupo paga deudas bancarias y comienza a distribuir dividendos a los accionistas. Esto indica una confianza en la estabilidad financiera de la empresa, pero también supone una salida de efectivo significativa que deberá ser manejada cuidadosamente para no afectar la liquidez general. En conjunto, el Grupo Osborne estará bien posicionado para manejar sus flujos de efectivo de manera efectiva, apoyando tanto su crecimiento como sus compromisos financieros.

Statement of Cash Flow

Period - Periodo	2026	2027	2028	2029
1. Cash Flow from Operations - Flujo de Efectivo de Operaciones				
Net Income - Beneficio Neto	97.701,30	174.703,09	307.927,78	387.944,59
Accumulated Depreciation - Amortización Acumulada	9.985,00	19.970,00	19.970,00	46.596,67
	107.686,30	194.673,09	327.897,78	434.541,26
(-) Increase in Inventories - Incr. Existencias	(50.640,16)	(49.724,75)	(37.338,84)	(18.723,21)
(-) Increase in Receivables - Incr. Clientes	(106.357,81)	(110.571,21)	(87.778,94)	(49.650,96)
(+) Increase in Accounts Payable - Incr. Proveedores	101.280,33	99.449,49	74.677,69	37.446,42
(+) Increase in Accrued Accounts - Incr. Acreedores	205,48	6.373,97	337,07	343,81
Net Cash Flow from Operations - Flujo de Efectivo de Operaciones	52.174,13	140.200,60	277.794,76	403.957,32
2. Cash Flow from Investments - Flujo de Efectivo de Inversiones				
		-150000		-400000
3. Cash Flow from Financing - Flujo de Efectivo de Financiación				
Common Shareholders - Accionistas comunes				
Preferred Shareholders - Accionistas preferentes		(50.000,00)	(100.000,00)	(100.000,00)
Banks - Bancos	(16.310,23)	(17.207,29)	(18.153,70)	(19.152,15)
Cash Flow from Financing - Flujo de Efectivo de Financiación	- 16.310,23	- 67.207,29	- 118.153,70	- 119.152,15
Cash Flow - Flujo de Efectivo				
	35.863,90	- 77.006,70	159.641,06	- 115.194,83
Cash at the beginning - Efectivo al principio	107.629,32	143.493,22	66.486,52	226.127,58
Cash Flow - Flujo de Efectivo	35.863,90	(77.006,70)	159.641,06	(115.194,83)
Cash at the end - Efectivo al final	143.493,22	66.486,52	226.127,58	110.932,75

Figura 38. Estado de Flujos de Efectivo.

Ratios Financieros

Los ratios financieros derivados del proyecto de Tonelero ofrecen una visión integral de la eficiencia operativa y estabilidad económica de negocio. Estos indicadores son vitales para evaluar la capacidad del proyecto para gestionar sus obligaciones a corto plazo, maximizar el uso de sus activos, manejar la deuda de manera efectiva y generar beneficios. A continuación, se destacan los principales ratios financieros clave:

- **Ratio de Efectivo:** Se espera que el ratio de efectivo permanezca estable alrededor del 50%, lo que refleja una sólida gestión de la liquidez y la capacidad de cubrir necesidades operativas inmediatas. Esta estabilidad sugiere que el negocio está bien preparado para enfrentar contingencias y aprovechar oportunidades de inversión sin comprometer su flujo de caja.
- **Ratio de Apalancamiento:** La disminución constante en el ratio de apalancamiento señala un esfuerzo consciente por reducir la dependencia de fondos prestados. Esta tendencia muestra que el negocio está fortaleciendo su estructura de capital y reduciendo los riesgos financieros asociados con altos niveles de endeudamiento. Una menor dependencia de la deuda no solo mejora la solvencia del negocio, sino que también aumenta su flexibilidad financiera a largo plazo.
- **Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE):** El significativo incremento en el ROE indica que el negocio está utilizando su patrimonio de manera más eficiente,

generando mayores beneficios. Este aumento es una señal positiva para los inversores, ya que demuestra que sus inversiones están proporcionando mejores rendimientos anualmente. Un ROE en ascenso refleja una gestión eficaz y una estrategia sólida para aumentar el valor para los accionistas

- **Rentabilidad sobre Activos (ROA):** La mejora en el ROA sugiere una mayor eficiencia en el uso de los activos para generar ingresos. Esto destaca la creciente habilidad del negocio para utilizar sus recursos de manera efectiva, lo cual es crucial para su sostenibilidad a largo plazo. Un ROA en crecimiento indica que cada euro invertido en activos está generando más ingresos, lo que es fundamental para la expansión y el desarrollo continuo de la empresa.

Los ratios financieros analizados muestran que el proyecto de Tonelero experimentará un crecimiento continuo en su rentabilidad año tras año, fortaleciendo así su posición financiera. De esta forma, al Grupo Osborne estará gestionando eficazmente uno de sus activos, maximizando los rendimientos y manteniendo un balance saludable de liquidez, lo cual reflejará una gestión financiera robusta y bien ejecutada. Este sólido desempeño financiero colocará al nuevo negocio de bebidas hard seltzer en una trayectoria de crecimiento sostenido y éxito a largo plazo.

Ratios

Period - Período	2025	2026	2027	2028	2029
Liquidity					
Current Ratio - Ratio de Liquidez	2,09	1,99	1,61	2,00	1,72
Acid Test - Prueba del Ácido	1,69	1,56	1,16	1,55	1,27
Cash Ratio - Ratio de Efectivo	0,87	0,63	0,20	0,55	0,25
Asset Management - Gestión					
Inventory Turnover - Rotación de Existencias	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17
Days of Inventory - Días en Existencias	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Receivables Turnover - Rotación de clientes	8,11	8,11	8,11	8,11	8,11
Collection Period - Días de cobro	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Payables Turnover - Rotación de Proveedores	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08
Days to Pay Payables - Días de Pago a Proveedores	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Accruals Turnover - Rotación de Acreedores	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17
Days to Pay Accruals - Días de pago a Acreedores	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Total Asset Turnover - Rotación de Activos Totales	2,08	2,91	3,26	3,12	2,71
Debt - Deuda					
Leverage Ratio - Ratio de Apalancamiento (<70%)	0,80	0,69	0,62	0,52	0,41
Credit Ratio - Ratio de crédito	0,53	0,33	0,22	0,15	0,10
Times Interest Coverage - Cobertura del Interés	8,84	32,49	56,71	92,34	123,87
Cash Coverage Ratio - Ratio de Cobertura de efectivo	9,70	33,43	58,77	94,63	129,96
Equity Multiplier - Multiplicador del Patrimonio Neto	4,92	3,25	2,62	2,07	1,71
Profitability - Rentabilidad					
ROE (>15 %)	(0,11)	0,55	0,58	0,60	0,49
ROA	(0,02)	0,17	0,22	0,29	0,28
Profit Margin - Margen de Beneficio	(0,01)	0,06	0,07	0,09	0,10
Total Asset Turnover - Rotación de Activos Totales	2,08	2,91	3,26	3,12	2,71
Equity Multiplier - Multiplicador del Patrimonio Neto	4,92	3,25	2,62	2,07	1,71

Figura 39. Ratios Financieros.

6. CONCLUSIONES

Este proyecto ha desarrollado un plan de negocio integral para el lanzamiento de Tonelero Fino Spritz, una propuesta innovadora diseñada para ocupar un lugar destacado en el prometedor mercado de los hard seltzers. Con esta iniciativa, se busca maximizar el potencial de la línea de negocio de vinos de Jerez, que ha sufrido una significativa decadencia en los últimos años. La estrategia pretende modernizar la imagen de la marca Osborne para atraer a un público más joven y dinámico, logrando así revitalizar el consumo del tradicional vino de Jerez. Al responder a las tendencias actuales del mercado, esta iniciativa busca asegurar la continuidad y relevancia de la rica herencia vinícola de Osborne en un contexto contemporáneo.

Para lograr estos objetivos, el plan de negocio se ha estructurado en torno a un profundo análisis del mercado y una estrategia de acción detallada y bien definida. Este enfoque se ha centrado en responder a tres preguntas fundamentales para determinar la viabilidad y el éxito del proyecto:

1. ¿Existe un mercado potencial?

El mercado de bebidas alcohólicas se encuentra en constante evolución, actualmente impulsado por tendencias globales como la premiumización y las bebidas ready-to-drink. En este contexto, los hard seltzers han surgido como una nueva categoría de rápido crecimiento. Desde su popularización en 2019, los hard seltzers han experimentado un crecimiento explosivo, con una tasa de crecimiento anual de más del 50%, alcanzando los 30 mil millones de euros en 2023. Aunque se prevé una estabilización, la tasa de crecimiento continuará duplicando a otras categorías de bebidas alcohólicas. En España, se anticipa una atractiva tasa de crecimiento anual de aproximadamente el 20%.

Tonelero Fino Spritz encaja a la perfección con estas tendencias y en esta categoría de productos. Los hard seltzers, aún en sus primeras etapas de desarrollo, carecen de reglas rígidas, pero responden claramente a las preferencias de los consumidores más jóvenes, quienes buscan opciones de bebidas más ligeras y atractivas. Tonelero ejemplifica esta tendencia al fusionar vino fino con sabores frutales, hierbas aromáticas y una ligera efervescencia, además de un reducido contenido alcohólico que le aporta mayor frescura. Estas características posicionan a Tonelero como un actor distintivo en esta nueva categoría, con una propuesta de valor única que combina tradición e innovación.

En España, los hard seltzers están comenzando a consolidarse, con una clara tendencia de crecimiento y una creciente aceptación entre los consumidores. Este mercado emergente ha permitido la entrada de numerosas marcas, generando una competencia intensa y un entorno dinámico. Las marcas que mejor se adapten a los gustos y preferencias de los consumidores españoles tendrán mayores oportunidades de establecerse firmemente. El éxito radicará en ajustarse a los gustos locales y encajar de forma natural en los hábitos de consumo existentes.

En conclusión, existe un mercado potencial significativo para Tonelero Fino Spritz. Las tendencias actuales y el crecimiento proyectado del mercado de hard seltzers, tanto a nivel global como en España, ofrecen una oportunidad única para captar un la atención de un segmento importante de mercado con necesidades latentes, consumidores jóvenes que buscan bebidas de fácil consumo con sabores atractivos. Con un producto de calidad, diferenciador y totalmente adaptado al mercado local, Tonelero Fino Spritz reúne todos los ingredientes necesarios para asegurar un éxito futuro.

2. ¿Es viable la implementación operativa?

La viabilidad operativa del proyecto ha sido evaluada al detalle, teniendo en cuenta los recursos y capacidades del Grupo Osborne. La empresa posee una infraestructura robusta y una amplia experiencia en la producción y distribución de bebidas alcohólicas, lo cual proporciona una base sólida para la implementación de este nuevo producto. Además, el Grupo Osborne ha demostrado consistentemente su capacidad para innovar y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado, lo que refuerza la confianza en su habilidad para lanzar y escalar Tonelero de manera exitosa.

Para asegurar el éxito de Tonelero, el plan operativo se centra en varios objetivos clave. Primero, la innovación y diversificación de producto son esenciales. Esto implica desarrollar nuevos sabores y formatos que se integren perfectamente con el Fino Quinta, atrayendo a un público joven y ofreciendo una experiencia de consumo distintiva y totalmente adaptada. Para lograr esto, es esencial contar con un equipo humano altamente especializado en desarrollo del producto, además de forjar colaboraciones estratégicas con centros de investigación e innovación.

En segundo lugar, la eficiencia operativa y la escalabilidad son esenciales. Esto requiere inversiones sustanciales en infraestructura, especialmente en una nueva línea de producción en la Bodega El Tiro, junto con mejoras continuas en los procesos para optimizar recursos y aumentar la capacidad. El respaldo financiero del Grupo Osborne es fundamental para estas inversiones, garantizando que el proyecto pueda iniciarse y expandirse de manera sostenible.

Finalmente, el posicionamiento en el mercado y la expansión son aspectos críticos. Una estrategia de marketing integral y robusta, con una inversión del 15% de las ventas totales, será clave para asegurar una entrada fuerte en el mercado, amplia visibilidad y aceptación del producto. Esto incluye formar alianzas estratégicas con distribuidores que puedan llegar efectivamente al público objetivo joven, y embajadores de marca para conectar emocionalmente con los consumidores y destacar la combinación única de tradición e innovación que ofrece Tonelero Fino Spritz.

En conclusión, estos factores confirman que la idea de negocio puede desarrollarse operativamente con éxito. La combinación de una sólida infraestructura, la experiencia del Grupo Osborne, y un enfoque estratégico en innovación, eficiencia operativa y marketing asegura que Tonelero Fino Spritz puede competir efectivamente en el mercado de hard seltzers y alcanzar un éxito sostenido.

3. ¿Es una inversión rentable?

Las proyecciones financieras indican que el proyecto de Tonelero Fino Spritz tiene el potencial de ser altamente rentable. El análisis de costes y beneficios muestra que, a pesar de la significativa inversión inicial en infraestructura, recursos y marketing, se espera un retorno positivo a corto-medio plazo. En un horizonte temporal de menos de 10 años, se proyecta una tasa interna de retorno del 58% y un período de recuperación muy breve de aproximadamente 3 años, con un valor actual neto superior al millón de euros. Estas previsiones confirman la viabilidad del proyecto y su capacidad para generar beneficios rápidamente desde sus primeras etapas.

Los estados financieros y los ratios analizados prevén un crecimiento continuo y sostenido en la rentabilidad de Tonelero Fino Spritz, fortaleciendo su posición financiera año tras año. Esta perspectiva de crecimiento permitirá al Grupo Osborne maximizar los rendimientos de su inversión inicial, reinvertiendo los beneficios para aumentar aún más las proyecciones, mientras mantiene un balance saludable de liquidez. La gestión eficiente de los recursos y una estrategia financiera bien ejecutada asegurarán que el proyecto cumpla con sus objetivos de rentabilidad y contribuya significativamente al portafolio de ingresos diversificados del Grupo Osborne.

Además, la sólida base financiera del proyecto permitirá adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado y a las cambiantes preferencias de los consumidores, asegurando su relevancia y competitividad a largo plazo. La combinación de una estrategia de precios competitivos, una fuerte demanda del mercado de hard seltzers y una gestión financiera robusta y bien planificada garantiza que Tonelero será un producto rentable y un motor de crecimiento para el Grupo Osborne.

En conclusión, las proyecciones y análisis financieros demuestran que la inversión en Tonelero Fino Spritz es viable y promete ser altamente rentable para el Grupo Osborne. Con una estrategia de mercado bien definida y una base financiera sólida, Tonelero Fino Spritz se posiciona como un activo valioso y rentable, impulsando el crecimiento y la diversificación de la empresa en el competitivo mercado de bebidas alcohólicas.

En resumen, el lanzamiento de Tonelero Fino Spritz ofrece una oportunidad estratégica para el Grupo Osborne de modernizar su portafolio y atraer a una nueva generación de consumidores. Con un mercado potencial considerable, una implementación operativa viable y una inversión prometedoras, el proyecto está bien posicionado para revitalizar el consumo del vino de Jerez y asegurar su relevancia en un contexto contemporáneo. Aprovechando su rica herencia vinícola y su sólida infraestructura, Osborne puede presentar una propuesta de valor distintiva que combine innovación con tradición, ofreciendo una experiencia de consumo única. Con un enfoque estratégico claro y un plan de acción bien definido, Tonelero Fino Spritz tiene el potencial de convertirse en un éxito comercial significativo, fortaleciendo la posición de Osborne en el mercado global de bebidas alcohólicas e impulsando su crecimiento y diversificación.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ABC. (2022). Osborne: historia de una de bodega que pujó por el liderazgo femenino en la España del siglo XVIII. Obtenido de https://www.abc.es/gastronomia/abci-osborne-historia-bodega-pujo-liderazgo-femenino-espana-siglo-xviii-202207010007_noticia.html
- ABC. (2024). Fernando Terry: «Para salir a bolsa, Osborne debería tener un mayor volumen de ventas». Obtenido de <https://www.abc.es/sevilla/economia/fernando-terry-osborne-salga-bolsa-tener-ventas-20240616190938-nts.html>
- Agencia EFE: Agro. (2023). Premiumización, la palabra de moda en el vino español que quiere crecer en valor. Obtenido de <https://efeagro.com/premiumizacion-vino-espanol/>
- BOE. (2023). Ley 38/1992, de 28 de diciembre, de Impuestos Especiales. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-28741>
- BOE. (2024). Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328>
- Brown-Forman . (2023). *Brown-Forman Reports Strong Broad-Based Fiscal 2023 Net Sales Growth*. Obtenido de <https://www.brown-forman.com/article/brown-forman-reports-strong-broad-based-fiscal-2023-net-sales-growth-june-7-2023>
- Carrefour España. (2024). *Bebidas, Cóckteles y Combinados*. Obtenido de <https://www.carrefour.es/supermercado/bebidas/alcoholes/cockteles-y-combinados/cat20180/c>
- Cinco Días. (2023). Coca-Cola lanza en España un refresco con whiskey de Jack Daniel's. Obtenido de <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-03-30/coca-cola-lanza-en-espana-un-refresco-con-whiskey-de-jack-daniels.html>
- Diageo. (2023). 2023 Preliminary Results. Obtenido de <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2023/2023-preliminary-results-year-ended-30-june-2023>
- Diario de Cádiz. (2021). Osborne optimiza sus instalaciones en la Bodega El Tiro, donde se embotellará el Anís del Mono. Obtenido de https://www.diariodecadiz.es/elpuerto/Osborne-Bodega-Tiro-Anis-Mono_0_1580242817.html
- Diario de Cádiz. (2023). ¡Feliz aniversario, Fino Quinta! Obtenido de https://www.diariodecadiz.es/suplementos-diario-de-cadiz/feria-puerto-santa-maria/Feliz-aniversario-Fino-Quinta_0_1793521295.html

- Diario de Jerez. (2023). Osborne, el vecino más sostenible desde hace 250 años. Obtenido de https://www.diariodejerez.es/jerez/Osborne-vecino-sostenible-hace-anos_0_1798320906.html
- Diario de Jerez. (2024). Las ventas del vino de Jerez caen el 5,6% en un 2023 marcado por la subida de precios. Obtenido de https://www.diariodejerez.es/jerez/ventas-vino-jerez-caen-2023-subida-precios_0_1874214506.html
- Drinks Digest. (2024). *Beam Suntory's most successful Aussie RTD goes global*. Obtenido de <https://drinksdigest.com/2024/02/19/most-successful-beam-suntory-rtd-goes-global/>
- El Confidencial. (2017). Llevas toda la vida echando mal la cerveza. Obtenido de https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2017-08-22/forma-de-echar-cerveza-vaso-importancia_1431682/#:~:text=Entre%201982%20y%201990%2C%20el,tambi%C3%A9n%20ha%20disminuido%20su%20consideraci%C3%B3n.
- El Economista. (2021). Coca-Cola ya tiene una marca con alcohol y se vende en España: así es la Topo Chico Hard Seltzer. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/nacional/noticias/11101276/03/21/CocaCola-ya-tiene-una-marca-con-alcohol-y-se-vende-en-Espana-asi-es-la-Topo-Chico-Hard-Seltzer.html>
- El Español. (2023). ¿Por qué a la Generación Z le encantan las bebidas en lata listas para tomar? Obtenido de https://www.lespanol.com/cocinillas/actualidad-gastronomica/20230908/generacion-encantan-bebidas-lata-listas-tomar/792420875_0.html
- El Español. (2023). Flax & Kale ficha a Raphael para vender su kombucha en verano. Obtenido de https://cronicaglobal.lespanol.com/business/20230621/flax-kale-ficha-raphael-vender-kombucha-verano/773172705_0.html
- El Mundo. (2020). Hard seltzer, el refresco viral que arrasa gracias a YouTube llega a España. Obtenido de <https://www.elmundo.es/papel/gastro/2020/09/07/5f550df1fdddfff9038b464a.html>
- El País. (2020). Hard Seltzer: la moda de vender alcohol como si fuera un refresco. Obtenido de https://elpais.com/gastronomia/el-comidista/2020/07/23/articulo/1595500154_213884.html
- El País. (2020). Todos adoran el Jerez, pero pocos lo beben. Obtenido de https://elpais.com/economia/2020/02/04/actualidad/1580838233_152940.html#
- El Puerto al Minuto. (2024). SoHo promete hacer ‘marca El Puerto’ gracias a su burbujeante fórmula con base de vino fino. Obtenido de <https://elpuertoalminuto.es/art/9780/soho-promete-hacer-marca-el-puerto-gracias-a-su-burbujeante-formula-con-base-de-vino-fino>

- Emprendedores. (2020). Birra & Blues inicia una ronda de financiación de 340.000€ para su nuevo producto “Hard Seltzer”. Obtenido de <https://emprendedores.es/ayudas/fellow-funders-birra-blues-ronda/>
- EnCopa. (2024). *Vinos Espumosos, SoHo's Fino Spritz*. Obtenido de <https://encopa.es/vino-espumoso/12165-sohos-fino-spritz-.html>
- Europa Press. (2020). Mahou San Miguel abre camino en España a la categoría 'hard seltzer' con Glowly. Obtenido de <https://www.europapress.es/economia/noticia-mahou-san-miguel-abre-camino-espana-categoria-hard-seltzer-glowly-20201021193551.html>
- Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas - FIAB. (2021). *Informe de Sostenibilidad de la Industria de Alimentación y Bebidas 2021*. Obtenido de <https://fiab.es/producto/memoria-de-sostenibilidad-2021/>
- FLAVA. (2021). ¿De dónde viene el Hard Seltzer? Obtenido de <https://www.drinkflava.com/blogs/flaveros-blogeros/de-donde-viene-el-hard-seltzer>
- Forbes. (2022). Forget Crypto, Rum Seltzer Is The New Talk Of The Town In Miami. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/bradjaphe/2022/05/13/forget-crypto-rum-seltzer-is-the-new-talk-of-the-town-in-miami/?sh=5485560b1bef>
- Forbes. (2023). Varma entra en la categoría de ‘ready to drink’ con la distribución de White Claw en España. Obtenido de <https://forbes.es/ultima-hora/273936/varma-entra-en-la-categoria-de-ready-to-drink-con-la-distribucion-de-white-claw-en-espana/>
- González Byass. (2024). *González Byass alcanza unos resultados económicos sólidos en 2023*. Obtenido de <https://www.gonzalezbyass.com/noticias/nota-de-prensa/gonzalez-byass-alcanza-unos-resultados-economicos-solidos-en-2023>
- Grupo Osborne. (2024). *Informe Integrado Grupo Osborne 2023*. Obtenido de <https://www.osborne.es/es/gobierno-corporativo>
- Heineken. (2023). Heineken N.V. reports 2022 full year results. Obtenido de <https://www.theheinekencompany.com/newsroom/heineken-nv-reports-2022-full-year-results/>
- IESE. (2021). Osborne Group: 8 generaciones de pasión, por Carla Terry Osborne. Obtenido de <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2021/osborne-group-8-generaciones-de-pasion/>
- La Ser. (2022). El "fenómeno" Croft Twist. Obtenido de <https://cadenaser.com/andalucia/2022/09/22/el-fenomeno-croft-twist-radio-jerez/>
- La Vanguardia. (2022). La digitalización de las empresas impulsa la cuarta revolución industrial. Obtenido de

<https://www.lavanguardia.com/economia/20221212/8639550/digitalizacion-empresas-impulsa-cuarta-revolucion-industrial.html>

La Voz de Cádiz. (2022). 1772: el año en el que Osborne comenzó su andadura. Obtenido de https://www.lavozdigital.es/cadiz/el-puerto/lvdi-1772-osborne-comenzo-andadura-202206271939_noticia.html

Naciones Unidas. (2024). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Naciones Unidas. (2024). *ODS 12 - Producción y Consumo Responsables*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>

Naciones Unidas. (2024). *ODS 4 - Educación de Calidad*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Naciones Unidas. (2024). *ODS 9 - Industria, Innovación e Infraestructura*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>

Osborne. (2021). *Pedro Alconchel: Tonelero Bodegas Osborne*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=cok3cM7h7w8>

Osborne. (2024). *Fino Quinta - Vinos de Jerez*. Obtenido de <https://www.osborne.es/es/tienda-online/product/1515/fino-quinta-75-cl>

Osborne. (2024). *Historia de la Compañía*. Obtenido de <https://www.osborne.es/es/compania>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UzuTAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Osterwalder+%26+Pigneur,+2010&ots=yZCSwdG5Zs&sig=cknRcaNzI_eItkbSMEs-eXiw_r8#v=onepage&q=Osterwalder%20%26%20Pigneur%2C%202010&f=false

Raveco. (2024). *CAN-BLOC Serie 480*. Obtenido de <https://www.raveco.cz/bottling-canning>

Statista. (2020). *Sales volume of hard seltzer in Europe from 2020 to 2030, by country*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/1288245/europe-hard-seltzer-sales-by-country/>

Statista. (2023). *Alcoholic Drinks: market data analysis & forecast 2023*. Obtenido de <https://www.statista.com/study/55484/alcoholic-drinks-market-data-and-analysis/>

Statista. (2024). *Market Insights Hard Seltzer - Spain*. Obtenido de <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/hard-seltzer/spain?currency=EUR>

Supermercado El Corte Inglés. (2024). *Bebidas, Aperitivos Diversos*. Obtenido de <https://www.elcorteingles.es/supermercado/bebidas/licores-y-alcoholes/vermut-y-aperitivos/aperitivos-diversos/>

Supermercado El Corte Inglés. (2024). *Bebidas, Cervezas*. Obtenido de <https://www.elcorteingles.es/supermercado/bebidas/cervezas/cerveza/>

The Spirits Business. (2023). *Brown-Forman sales boosted by Jack Daniel's*. Obtenido de <https://www.thespiritsbusiness.com/2023/03/brown-forman-sales-boosted-by-jack-daniels-2/>

ANEXO 1: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

El objetivo fundamental del proyecto es desarrollar y analizar la viabilidad de la idea de negocio del Tonelero Fino Spritz. No obstante, la consecución de estos objetivos no se limita únicamente en términos de rentabilidad económica. Para alcanzar el verdadero éxito del proyecto, la idea de negocio debe alinearse con las necesidades actuales de la sociedad. Sin un enfoque integral que contemple estos aspectos, la propuesta carecería de una visión completa.

Si bien la rentabilidad es crucial para la viabilidad de cualquier negocio, hay otros factores muy importantes que deben considerarse. La definición de un propósito existencial y unos valores empresariales es fundamental para establecer una base sólida sobre la cual desarrollar una idea. Estos elementos proporcionan una orientación clara hacia los objetivos y aseguran una dirección coherente para alcanzar la sostenibilidad a largo plazo.

Además, es fundamental que el negocio tenga un trasfondo sólido para conectar con los consumidores. Los clientes de hoy en día valoran cada vez más el compromiso ético y la responsabilidad social de las empresas. La integridad y transparencia en las operaciones son aspectos que los consumidores consideran importantes al elegir con qué marcas se relacionan. En un mercado competitivo, estas acciones pueden diferenciar a una empresa y construir una base de clientes leales y comprometidos.

En este proyecto, es crucial comprender los aspectos que motivan el desarrollo de Tonelero Fino Spritz para garantizar que esta idea de negocio se construya sobre cimientos sólidos y bien definidos. Para lograrlo, se identificarán los objetivos globales que esta iniciativa busca alcanzar, utilizando como marco los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2024).

La integración de los ODS en el plan de negocio pretende asegurar que la idea desarrollada tenga el impacto deseado. Los objetivos incluyen promover la educación sobre la rica historia de los vinos de Jerez, impulsar la innovación en la industria vinícola y fomentar la producción y el consumo responsables. Se pondrá énfasis en estos objetivos, subrayando su relevancia y cuantificando su impacto, para garantizar que las operaciones del Grupo Osborne sean exitosas, sostenibles y beneficiosas para la sociedad.



Figura 40. Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con el Proyecto.

ODS 4: Educación de Calidad

Este objetivo persigue "garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos" (Naciones Unidas, 2024). La importancia de este objetivo radica en su capacidad para fomentar una sociedad más informada, consciente y participativa, donde las personas tengan acceso a conocimientos y habilidades que les permiten tomar decisiones fundamentadas y responsables.

La integración de este objetivo en el desarrollo del Tonelero Fino Spritz representa una oportunidad única para promover la rica historia y el proceso de elaboración de los vinos de Jerez, asegurando que las nuevas generaciones conozcan, comprendan y aprecien estos productos. Esta iniciativa busca evitar que se pierda la herencia cultural y vinícola, permitiendo que los consumidores vuelvan a sus orígenes y redescubran los productos únicos que ofrece esta región del país.

Para alcanzar este objetivo, se implementarán varias estrategias específicas:

1. Programas Educativos y Talleres:

- Organización de Talleres y Seminarios: Se organizarán talleres y seminarios sobre la historia del vino de Jerez, las técnicas de producción y el legado del Grupo Osborne. Estos talleres podrán ser presenciales o virtuales y estarán dirigidos a diferentes públicos, desde estudiantes hasta profesionales del sector vinícola.
- Visitas Guiadas a las Bodegas: Se ofrecerán visitas guiadas a las bodegas de Osborne, donde se mostrará el proceso de elaboración de los vinos de Jerez y la innovación detrás del Tonelero Fino Spritz. Estas visitas incluirán degustaciones educativas, proporcionando una experiencia de aprendizaje práctica y directa.

2. Colaboración con Instituciones Educativas:

- Programas en Escuelas y Universidades: Se colaborará con instituciones educativas para incluir en su oferta programas sobre la viticultura y la historia del vino de Jerez. Esto puede incluir la creación de materiales didácticos y la organización de charlas y conferencias.
- Becas y Programas de Prácticas: Se ofrecerán becas y programas de prácticas para estudiantes interesados en el sector vinícola, fomentando la formación de futuros profesionales comprometidos con el vino de Jerez.

3. Campañas de Comunicación y Sensibilización:

- Desarrollo de Campañas en Medios y Redes Sociales: Se desarrollarán campañas en medios de comunicación y redes sociales para educar al público sobre la importancia de la tradición vinícola y los beneficios de un consumo responsable. Se utilizarán testimonios de expertos y embajadores de la marca para transmitir mensajes clave.

- Desarrollo de Material Educativo y Recursos Didácticos: Se producirán libros, videos y materiales interactivos que expliquen de manera accesible y visual la historia y elaboración de los vinos de Jerez. Además, se implementará una sección educativa en el sitio web de Osborne dedicada a la historia y cultura del vino de Jerez.

ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura

Este objetivo busca "construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación" (Naciones Unidas, 2024). La relevancia de este objetivo reside en su capacidad para impulsar el desarrollo económico, mejorar la calidad de vida y fomentar la adopción de tecnologías nuevas y sostenibles.

La integración de este objetivo en el desarrollo del Tonelero Fino Spritz es fundamental, ya que la creación de este producto representa una verdadera innovación en la industria vinícola. Mediante este proyecto, el Grupo Osborne aspira no solo a optimizar sus procesos y productos, sino también a impulsar el desarrollo sostenible y a liderar la modernización del sector. Esta iniciativa refleja el compromiso de Osborne con la mejora continua y la adopción de prácticas industriales avanzadas y sostenibles.

Para alcanzar este objetivo, se implementarán varias estrategias específicas:

1. Promoción de la Innovación en el Sector Vinícola:

- Investigación y Desarrollo: Se destinarán recursos a la investigación y desarrollo para innovar en la producción de vinos y bebidas, explorando nuevas técnicas y variedades que puedan mejorar la calidad y sostenibilidad del producto.
- Colaboraciones con Centros de Innovación: Se establecerán alianzas con universidades y centros de investigación para fomentar la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la viticultura.

2. Mejora de Infraestructuras de Producción y Distribución:

- Modernización de Instalaciones: Se invertirán recursos en la modernización de las instalaciones de producción, incorporando tecnologías avanzadas que mejoren la eficiencia y reduzcan el impacto ambiental.
- Optimización de la Logística y Distribución: Se desarrollarán sistemas logísticos más eficientes, utilizando tecnologías inteligentes para optimizar la cadena de suministro y reducir la huella de carbono del transporte.

3. Fomento de la Industrialización Sostenible:

- Implementación de Prácticas Sostenibles: Se adoptarán prácticas sostenibles en todos los procesos industriales, incluyendo el uso de energías renovables y la minimización de residuos.

- Obtención de Certificaciones de Sostenibilidad: Se buscarán certificaciones de sostenibilidad reconocidas a nivel internacional, asegurando que las operaciones cumplan con los más altos estándares ambientales y sociales.

ODS 12: Producción y Consumo Responsables

Este objetivo persigue "garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles" (Naciones Unidas, 2024). La importancia de este objetivo radica en su capacidad para reducir la huella ambiental, fomentar el uso eficiente de los recursos y promover prácticas sostenibles a lo largo de toda la cadena de suministro.

La integración de este objetivo en el desarrollo del Tonelero Fino Spritz puede tener un impacto significativo, ya que implicaría que el Grupo Osborne implementara prácticas sostenibles a un nivel superior en todas sus operaciones. Este enfoque tiene como objetivo reducir el impacto ambiental y promover una cultura de consumo responsable entre sus consumidores. Con estas acciones, Osborne contribuirá a proteger el medio ambiente y a crear un futuro más sostenible y consciente.

Para alcanzar este objetivo, se implementarán varias estrategias específicas:

1. Prácticas de Producción Sostenible:

- Uso Eficiente de Recursos: Se adoptarán medidas para utilizar los recursos de manera más eficiente, incluyendo la optimización del uso del agua y la energía en el proceso de producción.
- Minimización de Residuos: Se implementarán estrategias para reducir la generación de residuos durante la producción, promoviendo el reciclaje y la reutilización de materiales siempre que sea posible.

2. Desarrollo de Productos Sostenibles:

- Envases Ecológicos: Se desarrollarán envases que sean reciclables o biodegradables, reduciendo así el impacto ambiental del embalaje.
- Formulación de Productos: Se buscará la innovación en la formulación de productos que utilicen ingredientes sostenibles y métodos de producción responsables.

3. Promoción del Consumo Responsable:

- Educación al Consumidor: Se lanzarán campañas para educar a los consumidores sobre la importancia del consumo responsable y cómo pueden contribuir a la sostenibilidad mediante sus elecciones.
- Transparencia y Etiquetado: Se asegurará que los productos cuenten con un etiquetado claro y transparente, destacando las prácticas sostenibles y los beneficios ambientales de los productos.