



UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

ICAI-ICADE

PENETRACIÓN DE LA CERVEZA SIN ALCOHOL EN EL MERCADO IRLANDÉS

Autor: Ryan Murray Burke
Director: María José Martín Rodrigo

Madrid
Abril, 2014

Resumen

Este trabajo se centra en estudiar la manera de optimizar la penetración de la cerveza sin alcohol en el mercado irlandés. La justificación que soporta este trabajo reside en las malas prácticas o hábitos de bebida que existen en este momento entre los irlandeses y que, vienen asociados a un gran número de problemas de salud, sociales y económicos en toda Irlanda. Aprovechando que hay un nicho en el mercado irlandés para el consumo de cerveza sin alcohol, se reforzaría la sensibilidad hacia un consumo responsable que frenara los hábitos de bebida peligrosos.

En primer lugar vamos a investigar los hábitos de consumo del alcohol en la cultura irlandesa para obtener una mayor comprensión de los problemas sociales, culturales y económicos que están asociados con el consumo de alcohol en Irlanda. En segundo lugar vamos a desarrollar un modelo de negocio para la cerveza sin alcohol, utilizado para ello el modelo CANVAS para ayudarnos a crear un plan preciso y ello eficaz. En último lugar realizaremos un análisis DAFO para ver si la idea de negocio es viable.

Palabras clave: Cerveza sin alcohol, la cultura irlandesa, malos hábitos, conciencia, modelo CANVAS, oportunidad, consumidores.

Abstract

This work focuses on studying how to optimize the penetration of non-alcoholic beer in the Irish market. The rationale supporting this work lies in the malpractice or drinking habits that currently exist within Irish culture and that these problems are associated with many health problems, social and economic in Ireland. Taking advantage of a niche in the Irish market for the consumption of non-alcoholic beer, the sensitivity would be strengthened towards responsible consumption that would curb dangerous drinking habits.

Firstly we will investigate the habits of alcohol consumption in Irish culture to gain a greater understanding of the social, cultural and economic problems associated with alcohol consumption in Ireland. Secondly, we will develop a

business model for non-alcoholic beer, used for CANVAS model to help us create an accurate and efficient plan. Finally we implement a SWOT analysis to see if the business idea is viable.

Key Words: Alcohol-free beer, Irish culture, bad-habits, awareness, CANVAS model, opportunity, consumers.

ÍNDICE DE EPÍGRAFES

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Objetivo.....	7
1.2 Metodología.....	7
1.3 Los hábitos de consumo del alcohol en la cultura Irlandesa.	10
1.3.1 Repercusiones del consumo del alcohol en la salud.....	11
1.3.2 Los efectos que la industria del alcohol tiene en la economía irlandesa.....	14
1.3.3 Problemas sociales debido al consumo excesivo de alcohol.....	16
1.3.4 Conclusión.....	18
1.4 La idea de negocio (cerveza sin alcohol).....	19
2. Análisis de la oportunidad de negocio.....	20
2.1 Análisis del Entorno	20
2.1.1 Aspectos clave del Mercado	20
2.1.2 Segmentos del Mercado:	20
2.1.3 Necesidades del Mercado:.....	21
2.1.4 Los costes de cambio	21
2.1.5 Posibilidades de éxito en el Mercado	21
2.2 Fuerzas de la industria (análisis competitivo).....	22
2.2.1 Competidores.....	22
2.2.2 Amenaza de nuevos entrantes	22
2.2.3 Productos y servicios de sustitución	22
2.2.4 Proveedores y otros actores de la cadena de valor	22
2.2.5 Las partes interesadas.....	23
2.3 Tendencias clave	24
2.3.1 Tendencias tecnológicas	24
2.3.2 Tendencias de regulaciones	24
2.3.2 Tendencias sociales y culturales	24
2.3.4 Tendencias socioeconómicas.....	25
2.4 Fuerzas macroeconómicas.....	26
2.4.1 Condiciones Globales del mercado.....	26
2.4.2 Mercados de capital.....	26
2.4.3 Materias primas y otros recursos	26
2.4.4 Infraestructura Económica.....	26
3. Desarrollo de La idea De Negocio (Modelo Canvas).....	28

3.1 Segmentos de Clientes.....	28
3.2 Propuestas de valor	31
3.3 Canales	34
3.4 Relaciones con los clientes.....	35
3.5 Fuentes de Ingresos	37
3.6 Los Recursos clave.....	38
3.7 Actividades clave.....	41
3.8 Alianzas clave	42
3.9 Estructura de Costes	44
4. Análisis de Viabilidad	46
4.1 Valoración de la propuesta de valor	46
4.2 Valoración de costes/ingresos	47
4.2.1 Ingresos	47
4.2.2 Costes	48
4.3 Valoración de la infraestructura	49
4.3.1 Recursos Clave	49
4.3.2 Actividades clave.....	50
4.3.3 Alianzas clave	50
4.4 Evaluación de la interfaz de clientes.....	51
4.4.1 Segmentos de Clientes.....	51
4.4.2 Canales	51
4.4.3 Relaciones con los clientes.....	52
4.5 Tabla 8: Análisis de DAFO en un matriz	53
4.6 Conclusión del análisis	54
5. Conclusión.....	56
6. Bibliografía	58
7. Anexos.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plantilla del modelo de CANVAS	9
Tabla 2: Gráfico del análisis DAFO	9
Tabla 3: Los costes de alcohol en Irlanda	16
Tabla 4: Modelo CANVAS	28
Tabla 5: Los precios de los recursos físicos	39
Tabla 6: Los gastos de personal	40
Tabla 7: Análisis de costes y ventas	40
Tabla 8: Análisis de DAFO en un matriz	53

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivo

Este trabajo se centra en estudiar la manera de optimizar la penetración de la cerveza sin alcohol en el mercado irlandés. La justificación que soporta este trabajo reside en las malas prácticas o hábitos de bebida que existen en este momento entre los irlandeses y que, vienen asociados a un gran número de problemas de salud, sociales y económicos en toda Irlanda. Aprovechando que hay un nicho en el mercado irlandés para el consumo de cerveza sin alcohol, se reforzaría la sensibilidad hacia un consumo responsable que frenara los hábitos de bebida peligrosos.

En primer lugar vamos a investigar los hábitos de consumo del alcohol en la cultura irlandesa para obtener una mayor comprensión de los problemas sociales, culturales y económicos que están asociados con el consumo de alcohol en Irlanda. En segundo lugar vamos a desarrollar un modelo de negocio para la cerveza sin alcohol, utilizado para ello el modelo CANVAS para ayudarnos a crear un plan preciso y ello eficaz. En último lugar realizaremos un análisis DAFO para ver si la idea de negocio es viable.

1.2 Metodología

Un modelo de negocio es un plan detallado que describe cómo una empresa va a generar ingresos y obtener un beneficio de las operaciones. El modelo incluye los componentes y funciones de la empresa, la identificación de las fuentes de ingresos, la base de clientes, los productos, y los detalles de la financiación. El formato que se seguirá es el modelo de CANVAS, publicado en el libro (Business Model Generation (2010) Alexander Osterwalder and Yves Pigneur).

El modelo de CANVAS utiliza nueve bloques de construcción (segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, flujo de ingresos, socios clave, los recursos claves, actividades clave y estructura de costos) para guiar al lector a través de las fases de la creación de un modelo de negocio. Los nueve bloques de construcción son los recursos más importantes que se deben

considerar cuando se va a crear un modelo de negocio. En la siguiente página hay un esquema del sistema de modelo de negocio CANVAS.

La mayor parte de este trabajo se basa en la elaboración de cada uno de los nueve bloques de construcción para la creación de un negocio de cerveza sin alcohol en Irlanda.

Metodológicamente hemos elegido el análisis DAFO para ayudarnos a auditar si nuestra idea de negocio es viable. DAFO se refiere a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El análisis DAFO es un proceso en el que el equipo de gestión se identifica los factores internos y externos que afectarán el desempeño futuro de la empresa. Fortalezas y debilidades de la empresa son los factores internos. Oportunidades y amenazas se refieren a factores externos a la empresa - factores ambientales.

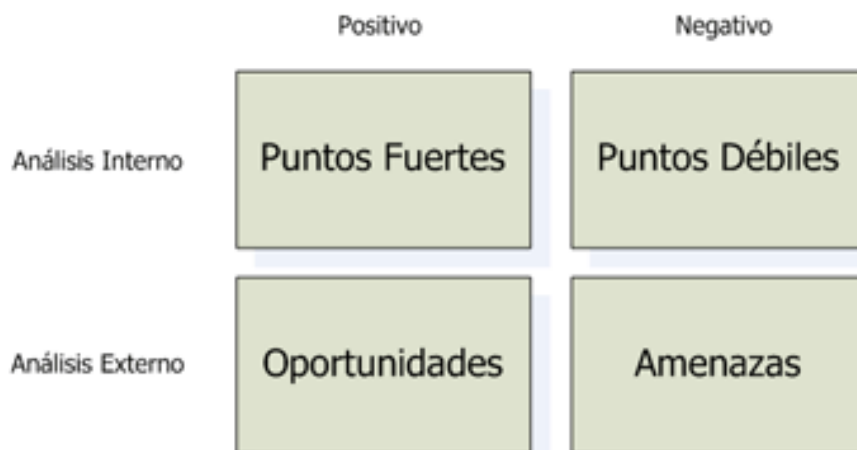
¹Un análisis DAFO es ampliamente considerado como la herramienta más precisa para el acceso a la viabilidad 'a las empresas. Un análisis DAFO ayudará a la empresa en el largo plazo, sino que también ayuda en la creación de objetivos alcanzables en el largo plazo para el negocio.

¹ http://www.webandmacros.com/analisis_de_la_empresa_DAFO.htm

Tabla 1: Plantilla del modelo de CANVAS²

<p>Socios Clave</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave obtenemos alquilando de nuestros socios clave? ¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestras relaciones con los clientes? ¿Nuestras fuentes de ingresos?</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Qué problemas estamos ayudando a resolver? ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo? ¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a estos segmentos de clientes?</p>	<p>Relación con Clientes</p> <p>¿Qué tipo de relación existe que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? ¿Qué relaciones hacen exactamente? ¿Qué canales son? ¿Cómo se relacionan con el resto de nuestro modelo de negocio?</p>	<p>Segmentos De Clientes</p> <p>¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p>
<p>Recursos Clave</p> <p>¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestras relaciones con los clientes? ¿Nuestras fuentes de ingresos?</p>		<p>Propuesta de Valor</p> <p>¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Qué problemas estamos ayudando a resolver? ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo? ¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a estos segmentos de clientes?</p>		<p>Segmentos De Clientes</p> <p>¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p>
<p>Estructura De Costos</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles recursos clave son los más costosos? ¿Cuáles actividades clave son de más costosas?</p>		<p>Fuente De Ingresos</p> <p>¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? Actualmente ¿cómo se pagan? ¿Cómo están pagando? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto están pagando por cada fuente de ingresos a los ingresos generados?</p>		

Tabla 2: Grafico del análisis DAFO³



² <http://www.presentable.es/consejos-practicos/presentaciones-para-emprendedores-el-business-model-canvas/>

³ <http://inghenia.com/wordpress/2009/10/07/dafo-foda-swot/>

1.3 Los hábitos de consumo del alcohol en la cultura Irlandesa.

Como nación, los irlandeses son grandes consumidores de alcohol. Esto no debería ser una sorpresa, ya que la imagen de los irlandeses como una nación de bebedores se propaga directamente e indirectamente en todo el mundo, por ejemplo, Guinness y 'lo irlandés' se han convertido en intrínsecamente vinculado; la visita de un dignatario extranjero no suele ser completa sin una foto de ellos bebiendo una pinta de 'the black stuff', y la fábrica de Guinness fue la más popular atracción turística en el país en 2011⁴. Parte del atractivo de Irlanda como destino turístico reside en la noción de la "craic", a menudo se encuentra en un acogedor "pub".

El lugar del "pub" como centro de la vida social irlandesa es indiscutible. Apenas hay un pequeño pueblo o parroquia en el país que no disponga de un bar local. Los irlandeses van al "pub" por varias razones: para celebrar, para compadecerse; dar la bienvenida a los visitantes, para pasar el tiempo, para reunirse con amigos, y hacer amistad con los extraños.

Mientras que el "pub" sigue desempeñando un papel central en la vida comunitaria y social, en los últimos años se ha producido un cambio en el consumo de alcohol en los "pubs" a las ventas en el sector de las licorerías. Entre 1998 y 2010 hubo un incremento del 161 % en el número de licorerías, mientras que las licencias de "pub" disminuyeron en un 19 % durante el mismo período⁵. Supermercados, tiendas de conveniencia e incluso gasolineras venden alcohol, a menudo a precios reducidos. La abolición de las prácticas restrictivas sobre productos alimenticios, permitió una variedad de mercancías para ser vendidas por debajo del precio de coste, incluido el alcohol.

Irlanda no es el país con más alto índice de consumo de alcohol en la UE. Un informe publicado por la OCDE en 2012 y con datos referentes al año 2010, señala que Irlanda, durante quince años, ha ocupado la sexta posición en términos de consumo de alcohol alcanzando cifras de consumo de 11,9 litros per cápita tras Letonia, Rumania, Austria, Lituania y Francia⁶. Esta cantidad sigue siendo

⁴ Failte Ireland (2012) *Tourism Facts 2011*.

⁵ DoH (2012) *Steering Group Report on a National Substance Misuse Strategy*. Department of Health and Children, Dublin.

⁶ OECD (2012) *Health at a Glance: Europe 2012*, OECD "pub"lishing.

sustancialmente superior a la media europea de 10,7 litros y el 16 % más alto que sus vecinos del Reino Unido. Recientemente, el Departamento de Salud⁷ Irlandés, establece el límite de consumo de alcohol razonable en un máximo de 9,2 litros per cápita, cifra de consumo superada por el perfil irlandés.

Es más, dejando de lado los niveles generales de consumo y yendo a establecer un patrón de consumo por el ciudadano irlandés, los datos que aporta un estudio europeo realizado en 2009, nos dicen que Irlanda tiene una mayor prevalencia de consumo excesivo de alcohol que cualquier otro país de la UE con el 44 % de los bebedores que afirmaban beber de manera excesiva de forma regular⁸.

1.3.1 Repercusiones del consumo del alcohol en la salud

El alcohol es una sustancia psicoactiva que tiene repercusiones en la salud de la persona, que varían dependiendo de los niveles y patrones de consumo. En grandes cantidades, el alcohol tiene un efecto tóxico y puede ser fatal. El consumo excesivo de alcohol a largo plazo se asocia con la mortalidad por enfermedades atribuibles al alcohol tales como la enfermedad hepática alcohólica, la mayoría de estas muertes son por cirrosis hepática alcohólica⁹.

Para la gran mayoría de la población, el consumo de alcohol por encima de las directrices de bajo riesgo, tiene un impacto negativo de la salud. Contrariamente a la creencia popular de que un vaso de vino al día es bueno para su salud, cualquier beneficio para la salud del consumo de alcohol se limita a un segmento muy pequeño de la población. Un estudio reciente sobre la mortalidad atribuible al alcohol en Irlanda mostró que, el beneficio neto del consumo de alcohol se limita a personas mayores de 75 años de edad¹⁰.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), casi el 4 % de todas las muertes a nivel mundial son atribuidas al alcohol. Esto es mayor que las muertes causadas por el VIH / SIDA, la violencia o la tuberculosis¹¹. Un informe europeo

⁷ DoH (2013). *Healthy Ireland: A framework for improved Health and Wellbeing 2013-2015*.

⁸ Ibid

⁹ Martin J, Barry J, Goggin D, Morgan K, Ward M and O'Suilleabhain T (2010) *Alcohol- attributable mortality in Ireland*. *Alcohol*. 45: 379-86.

¹⁰ Ibid

¹¹ WHO (2011) *Global Status report on Alcohol and Health*. World Health Organisation

sobre alcohol y salud pública estima que 1 de cada 4 muertes en varones jóvenes europeos se debieron al consumo de alcohol¹².

En Irlanda, entre 2000 y 2004, se estimó que el 4,4 % de las muertes fueron causadas por el consumo de alcohol¹³. Esta cifra incluye muertes por afecciones crónicas relacionadas con el alcohol como la enfermedad hepática alcohólica y el cáncer de hígado y muertes accidentales y no accidentales, por la influencia del alcohol¹⁴. Un informe realizado por el Índice Nacional de mortalidad relacionados con drogas que, se centra en las muertes en personas dependientes del alcohol encontró que en 2008, hubo 88 muertes mensuales que son directamente atribuibles al alcohol¹⁵. El mismo informe también mostró que entre 2004 y 2008, el alcohol causó casi el doble más muertes que todas las otras drogas combinadas¹⁶.

El alcohol está fuertemente vinculado al suicidio, en particular en los jóvenes. Un estudio de 2006 mostró que más de la mitad de todas las personas que murieron por suicidio tenían alcohol en la sangre¹⁷. Entre 2000 y 2004, el alcohol se estimó en el principal factor que contribuye en 823 suicidios. Existe una relación compleja entre el abuso del alcohol, el desempleo y el suicidio. Un informe de la OMS de 2011 se centra en la salud mental y la crisis económica prediciendo que la crisis económica podría llevar a un aumento del suicidio y que las tasas de mortalidad correlacionarían positivamente con el consumo del alcohol¹⁸.

El alcohol es totalmente (100 %), atribuible como causa en 9 categorías de enfermedades, incluyendo la enfermedad hepática alcohólica. Cirrosis hepática alcohólica es la forma de enfermedad hepática más a menudo asociada con el abuso del alcohol y, la mortalidad por cirrosis se ha utilizado tradicionalmente como un indicador para el seguimiento de la salud como consecuencia del consumo abusivo de alcohol en Europa¹⁹. La causa más frecuente que provoca la muerte por

¹² Anderson, P. & Baumberg, B. (2006) *Alcohol in Europe*. London: Institute of Alcohol Studies.

¹³ Martin et al (2010) op.cit.

¹⁴ Lyons S, Lynn E, Walsh S, Sutton M and Long J (2011) *Alcohol-related deaths and deaths among people who were alcohol dependent in Ireland, 2004 to 2008*. Dublin: Health Research Board.

¹⁵ Ibid

¹⁶ Walsh, Brendan M.; Walsh, Dermot. (2011) *Suicide in Ireland: the influence of alcohol and unemployment*. - Economic & Social Review, Vol. 42, No. 1, Spring, 2011, pp27-47, Dublin: Economic & Social Research Institute

¹⁷ Bedford D, O'Farrell A, Howell F. (2006) *Blood alcohol levels in persons who died from accidents and suicide*. Irish Medical Journal 99:80 – 3.

¹⁸ WHO (2011) *Impact of Economic Crises on Mental Health*. World Health Organisation

¹⁹ Blachier et al (2013) *The Burden of liver disease in Europe – A review of available epidemiological data*. European Association for Study of the Liver

cirrosis hepática es el consumo excesivo de alcohol. Las cifras de mortalidad por cirrosis se duplicaron desde 1994 hasta 2008. Los ingresos hospitalarios en Irlanda para la hepatopatía alcohólica casi se duplicaron entre 1995 y 2007. Este aumento parece estar directamente relacionada con el aumento del consumo de alcohol y cambios en los patrones de consumo, especialmente en relación con consumo excesivo de alcohol. En el mismo período, el 72 % de las muertes por enfermedad hepática alcohólica fueron en pacientes menores de 65 años de edad indicando que esto es una causa importante de mortalidad prematura. Al igual que en Irlanda, en el Reino Unido también se ha registrado un aumento de la incidencia de la enfermedad hepática alcohólica en las últimas décadas²⁰, pero en la mayoría de los otros países europeos, la prevalencia de la enfermedad hepática alcohólica y la mortalidad asociadas está bajando²¹.

Los miembros del Grupo de Políticas sobre el Alcohol RCPI, han observado un aumento dramático de la mortalidad (relacionados con el alcohol) en las personas más jóvenes. La muerte por cirrosis alcohólica ya no se limita a los hombres de edad avanzada que fue una vez el caso. En la actualidad, es frecuentemente común que los médicos reciban en los hospitales, a hombres y mujeres jóvenes de entre 20 y 30 años en estado terminal por enfermedades del hígado debido al consumo de alcohol. Así lo acreditan los datos que aporta el informe de la HIPE, organización que estudia los problemas en el sistema de salud pública irlandés confirmando que las enfermedades crónicas relacionadas con el alcohol son cada vez más común entre los grupos de edad jóvenes. En Irlanda entre 1995 y 2007, la tasa de egresos para la hepatopatía alcohólica aumentó un 247 % para los niños de 15 a 34 años, y en un 224 % para las personas de 35-49 años.²²

Incluso a niveles relativamente bajos de consumo, el alcohol aumenta el riesgo de muchas condiciones médicas. El alcohol está clasificado como un carcinógeno del grupo 1 y es una de las causas más importantes de cáncer en Irlanda suponiendo un factor de riesgo en 7 tipos de cáncer. El vínculo entre el

²⁰ Leon DA, McCambridge (2006) J. *Liver cirrhosis mortality rates in Britain from 1950-2002: an analysis of routine data.* Lancet 2006; 367:52-56.

²¹ Sheron N, Gilmore I, Parsons C, Hawkey C, Rhodes J.(2012) Projections of alcohol-related deaths in England and Wales - tragic toll or potential prize? Lancet 2012; 379:687-688.

²² Mongan D, McCormick P, O'Hara S, Smyth B, Long A (2011). *Can Ireland's increased rates of alcoholic liver disease morbidity and mortality be explained by per capita alcohol consumption?* Alcohol and Alcoholism 2011; 46:500.

alcohol y el cáncer de la laringe, faringe y esófago es el más grande, ya que hay más de 100 % de aumento en el riesgo de un consumo medio de 50 gramos de alcohol puro por día²³. Al parecer el consumo de alcohol está relacionado con la aparición de cáncer de mama en la mujer.

Debido a que el cerebro de los adolescentes se encuentra aún en desarrollo, beber en ese estadio de madurez, puede tener efectos perjudiciales, incluyendo el deterioro neurocognitivo. La evidencia también sugiere que los adolescentes que abusan del alcohol tienen más probabilidades de sufrir efectos secundarios, como cambios en el apetito, pérdida de peso, eczema, dolores de cabeza y trastornos del sueño. Las personas más jóvenes también son afectadas por las mismas enfermedades y condiciones crónicas asociadas con el consumo excesivo de alcohol en los adultos, y las muertes por enfermedades del hígado se están produciendo a edades más tempranas²⁴.

1.3.2 Los efectos que la industria del alcohol tiene en la economía irlandesa.

El alcohol tiene un lugar destacado en la economía irlandesa. La industria del alcohol proporciona alrededor de 50.000 puestos de trabajo a tiempo completo. La facturación de la industria en el 2008 fue de aproximadamente 2.95 billones de euro, lo que representa el 2,4 % de la facturación total del sector manufacturero²⁵. Además, la fabricación de alcohol y minoristas generan 2 mil millones de euros en ingresos por IVA e impuestos especiales en 2008.²⁶

Las encuestas muestran que el adulto Irlandés promedio gasta entre 1.300€ y 2.000€ euros al año²⁷. Esta alta cantidad de dinero representa casi el 5 % del gasto

²³ WHO (2012) Alcohol in the European Union: consumption, harm and policy approaches. World Health Organisation.

²⁴ Newbury-Birch, D. et al. (2009) Impact of alcohol consumption on young people - A systematic review of "pub"lished reviews, Department for Children, Schools and Families, pp.1-66.

²⁵ Foley A (2010). The economic contribution of the drinks industry. Dublin: Drinks Industry Group of Ireland.

²⁶ Foley A (2010). The economic contribution of the drinks industry. Dublin: Drinks Industry Group of Ireland.

²⁷ CSO (2012) *Household Budget Survey 2009-2010: First Results*.

18 Aviva Health Research (2011)

http://www.aviva.ie/group/mediacentre/latestnews/alcohol_research/

total de los hogares, y es mayor que el gasto medio de los hogares en combustible, luz, ropa y calzado.

Cabe señalar que muchos argumentos en contra de mayores controles sobre la industria del alcohol, apuntan a la pérdida significativa de los ingresos del Estado y de la producción económica que resultaría si el consumo de alcohol disminuyera.

Este argumento, sin embargo, no tiene en cuenta que los consumidores gastarían dinero en otros bienes y servicios, incluso si reducen el gasto en alcohol. Además, hay un coste económico considerable asociado con el daño relacionado con el alcohol, que también debe ser tenido en cuenta.

Dado el papel económico y las cifras de empleo que genera la industria del alcohol, el ingreso fiscal generado por su venta, y la probabilidad de que las intervenciones para reducir el consumo del mismo, requerirá una importante inversión financiera.

El alcohol le cuesta al Estado enormes cantidades de dinero y recursos. Hay costes directos al sistema de salud asociado al tratamiento de la dependencia del alcohol y los efectos del consumo nocivo de alcohol. El alcohol también es reconocido como un factor en diversos incidentes de crimen, que conllevan un coste económico para el Estado. Otros costes están relacionados con los accidentes de tráfico, el suicidio y la mortalidad prematura relacionada con el alcohol.

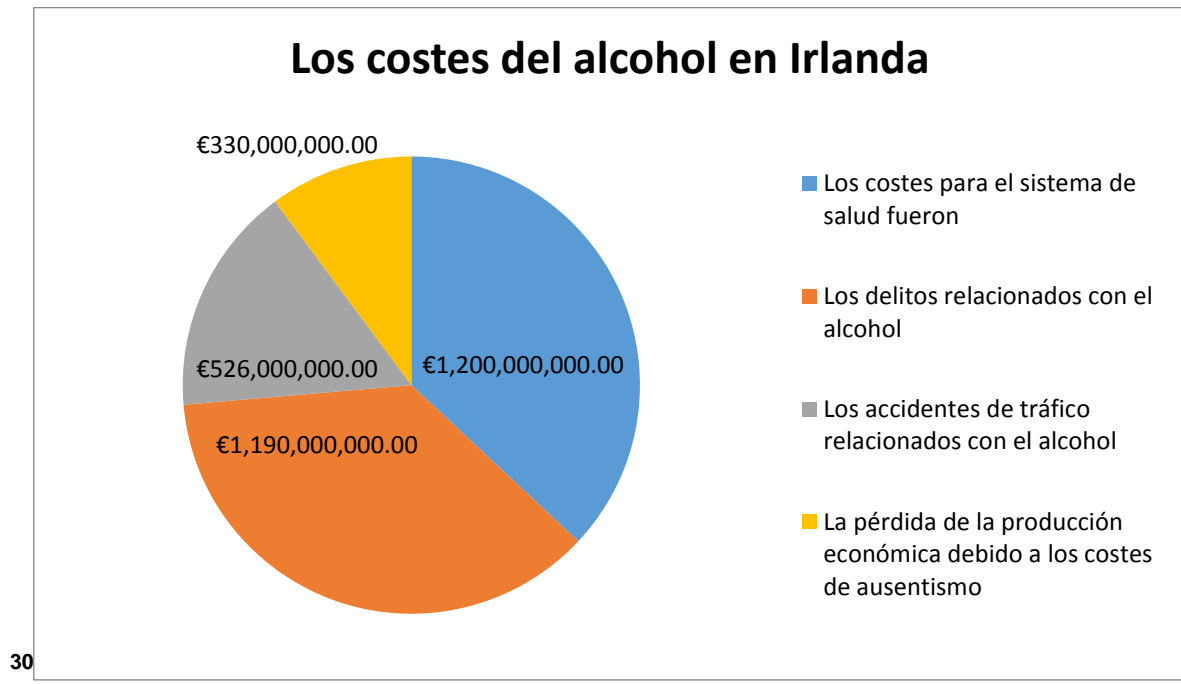
También hay costes comerciales sustanciales asociados con consecuencias para la salud del consumo de alcohol. El consumo de alcohol puede afectar al rendimiento de trabajo y es con frecuencia la causa de absentismo y lesiones físicas en el lugar de trabajo²⁸.

Un estudio encargado por el HSE examinó los costes de consumo nocivo de alcohol en Irlanda en 2007. Se estima que el coste total en 2007 fue de 3.7 billones o 1,9 % del PIB total. Esta cifra es 1,8 veces la cantidad presentada por el Gobierno en los impuestos especiales y el IVA los ingresos relacionados con el alcohol en 2008²⁹.

²⁸ Mongan D, Hope A and Nelson M (2009) Social consequences of harmful use of alcohol in Ireland. HRB Overview Series 9. Dublin: Health Research Board.

²⁹ Mongan D (2010) The burden of alcohol-related morbidity on hospital services. Drugnet Ireland. pp 9-12

Tabla 3: Los Costes del alcohol en Irlanda



Fuente :http://alcoholireland.ie/download/publications/1012_AAI_PreBudget-5.pdf

El alcohol se asocia con aproximadamente 2.000 camas ocupadas todas las noches en los hospitales irlandeses. Como se mencionó anteriormente, una cuarta parte de todas las lesiones que se presentan en urgencias fueron relacionados con el alcohol, y la cifra de admisiones en los hospitales, relacionados con el alcohol, se duplicó entre 1995 y 2008³¹.

1.3.3 Problemas sociales debido al consumo excesivo de alcohol.

Los problemas de salud y económicos son sólo una parte del problema relacionado con el alcohol. Hay impactos personales y familiares que tienen un efecto negativo en el individuo y en la sociedad.

El abuso doméstico y el abuso infantil están a menudo vinculados con el consumo nocivo de alcohol. Se estima que el 16 % de los casos de abuso y

³¹ Mongan D (2010) The burden of alcohol-related morbidity on hospital services. Drugnet Ireland. pp 9-12

negligencia se asocian con problemas de alcohol y que 1 de cada 11 niños irlandeses son impactados negativamente por el alcoholismo de los padres. El abuso de alcohol es a menudo un factor en la falta de armonía marital y en casos de violencia doméstica³².

Los vínculos entre el alcohol y la delincuencia están bien establecidos. La intoxicación de ambos, perpetradores y víctima, se ha observado en un alto porcentaje de los casos de homicidio y asalto sexual. Delitos y desórdenes públicos que están relacionados con el alcohol son comunes, como por ejemplo, conducir ebrio³³.

Cualquier nivel de concentración de alcohol en la sangre se asocia con un mayor riesgo de accidentes de tráfico. De 2003 a 2005, más de la mitad de todos los conductores fatalmente heridos en accidentes de tráfico en Irlanda, tenía alcohol en su sangre siendo los conductores más jóvenes (20-24 años) los que con mayor probabilidad superar el límite legal.

Del mismo modo, el consumo de alcohol aumenta el riesgo de otros tipos de accidentes. En 2002, 1 de cada 4 lesiones que presentaban a los departamentos de accidentes y urgencias estaba relacionada con el alcohol y más de la mitad de estas lesiones ocurrieron en personas menores de 30 años de edad³⁴.

El consumo excesivo de alcohol por los jóvenes es particularmente preocupante, ya que el uso temprano de alcohol aumenta el riesgo de problema de alcohol y el consumo de drogas más tarde en la vida³⁵. También hay pruebas que sugieren que el consumo de alcohol tiene un efecto negativo en el rendimiento educativo³⁶.

³² Alcohol Action Ireland. <http://alcoholireland.ie/facts/case-studies-three/> Accessed 4/04/013

³³ Byrne S (2011) Costs to society of problem alcohol use in Ireland. Dublin: Health Service Executive.

³⁴ Hope A, Gill A, Costello G, Sheehan J, Brazil E and Reid V (2005) Alcohol and injuries in the accident and emergency department - a national perspective. Dublin: Department of Health and Children.

³⁵ Fergusson et al (2008) Antecedents of illicit drug use: Evidence from a 25-year longitudinal study. *Drug Alcohol Depend.* 96:165-177.

³⁶ Palmer D and O'Reilly G (2008) Young People, Alcohol and Drugs. *Juvenile Mental Health Matters*, Dublin.

1.3.4 Conclusión

Se desprende de nuestro estudio en los apartados anteriores, que el consumo de alcohol crea efectos negativos graves en las áreas de la salud, la economía y en la vida social en Irlanda. Los problemas que han sido creados por el consumo excesivo de alcohol por parte de la gente de Irlanda no van a ser fácil de arreglar. Los datos recogidos en esta primera parte del estudio arrojan lo siguiente: que el problema del abuso de alcohol se ha ignorado durante el siglo pasado, y sólo en los últimos 10 años se han estudiado las graves consecuencias de nuestra adicción al alcohol. El abuso de alcohol se ha convertido en una parte de la cultura irlandesa y esto tiene que cambiar rápidamente. El futuro de Irlanda no puede ser empañada por nuestros errores en el pasado. Irlanda ha evolucionado mucho en los últimos 30 años y creo que ya es hora de que nuestra cultura de la bebida evolucione también.

1.4 La idea de negocio (cerveza sin alcohol)

La idea de negocio es crear una cerveza sin alcohol para el mercado irlandés. La cerveza se elabora en Irlanda, y en un principio se venderá exclusivamente en Irlanda. Yo creo que esta idea de negocio puede ayudar a hacer frente a Irlanda de su problema con el abuso de alcohol.

La creación de una cerveza irlandesa sin alcohol esperanzadamente animará a los irlandeses a beber menos alcohol. Yo creo que la idea es una solución viable a la actual adicción de Irlanda con el abuso de alcohol. Creo que los irlandeses no están directamente adictos al alcohol, sino más bien que son adictos a la atmósfera de un bar, y teniendo la “craic³⁷”. Yo creo que sí pudiera ofrecer a la gente la misma experiencia, pero sin alcohol, creo que el producto será un éxito.

Durante el tiempo vivido en España, hemos constatado que la cerveza sin alcohol puede ser un éxito. Irlanda y España tienen una cultura de la bebida similar. Sin embargo las personas españolas no abusan del alcohol tanto como los irlandeses hacen, y creo que la razón principal para esto es que la popularidad de la cerveza sin alcohol.

Cerveza sin alcohol ha sido lanzada en Irlanda antes, pero fue un fracaso, sin embargo, ahora creo que es el momento perfecto para lanzar una cerveza irlandesa sin alcohol. Ahora más que nunca, las personas son más conscientes de la salud, así como cervezas Craft son extremadamente populares.

³⁷ Es una expresión irlandesa para pasar un buen rato

2. Análisis de la oportunidad de negocio.

2.1 Análisis del Entorno

Se han seguido los pasos que se indican en el libro "Business Model Generation", para obtener una mejor visión de conjunto de la empresa. Se investigan cuatro áreas del entorno (el mercado, la industria, la competencia y las tendencias) para lograr un mejor conocimiento de la situación en el que el negocio va a entrar.

2.1.1 Aspectos clave del Mercado: Las ventas en el mercado de la cerveza irlandesa han disminuido los últimos años. Esto se debe a un aumento en el impuesto gubernamental sobre el alcohol, la recesión mundial que ha llevado a las personas que tienen menos ingresos disponibles para gastar en alcohol y también la gente en Irlanda están empezando a ser más conscientes de los malos efectos del alcohol. Los hábitos de consumo de alcohol han cambiado en Irlanda, la gente visita los bares menos y tiende a beber más en casa. La venta de bebidas no alcohólicas en los bares ha aumentado en gran medida. La popularidad de las cervezas Craft también ha aumentado en Irlanda, con los irlandeses ahora más propensos a comprar productos que se elaboran en Irlanda.³⁸

2.1.2 Segmentos del Mercado: Los principales segmentos del mercado de la cerveza sin alcohol son hombres profesionales jóvenes y de mediana edad que beben actualmente cerveza con alcohol. El número de mujeres que beben cerveza también ha aumentado significativamente en los últimos años, esto se debe al hecho de que la cerveza es relativamente barata en comparación con el vino y las bebidas espirituosas y, tiene un bajo nivel de calorías en comparación con las otras bebidas. En base a estas razones, las mujeres también son un segmento de mercado viable para la cerveza sin alcohol. Otro segmento que también existe es los abstemios. Hay un número relativamente alto de abstemios en Irlanda. Una encuesta europea sobre las actitudes hacia el alcohol reveló una tasa de abstención (en el período de 12 meses anteriores a la encuesta) de 24 por ciento. Comparandolo con los índices de abstención de 19 por ciento y 17 por ciento en el

³⁸ <http://www.drinksindustryireland.ie/article.aspx?id=1958>

Reino Unido y Francia, respectivamente, la tasa de Irlanda realmente para la lanzamiento de nuestro producto ³⁹

2.1.3 Necesidades del Mercado: El mercado de la cerveza en Irlanda actualmente carece de una alternativa sin alcohol, los clientes son cada vez más sensibilizados por cuestiones de la salud y ahora también son conscientes de los peligros y los efectos negativos que el consumo de alcohol puede tener. El "pub" todavía tiene un papel muy importante en la sociedad irlandesa, la gente quiere una bebida que se puede disfrutar, sin que contenga alcohol. Los refrescos son una opción obvia, sin embargo a veces la gente no quiere ser visto bebiendo un refresco cuando están con sus amigos, por lo que una cerveza sin alcohol sería perfecto para las necesidades del mercado en este momento.

2.1.4 Los costes de cambio: En el mercado de la cerveza, las marcas son muy importantes y hay un alto nivel de lealtad de los consumidores en el mercado. Sin embargo debido a que una cerveza sin alcohol irlandesa no existe en estos momentos en el mercado irlandés, la lealtad de marca para el producto se podría ganar rápidamente.

2.1.5 Posibilidades de éxito en el Mercado: Dado que esta será la única cerveza sin alcohol que se produce en Irlanda en el mercado irlandés, existe un gran nivel de atractivo de los ingresos. El producto no sólo estará compitiendo en el mercado de la cerveza, sino también en el mercado de refrescos. Ambos mercados son extremadamente lucrativos y crean enormes cantidades de dinero cada año. Los márgenes en la industria de la cerveza no son muy altos para los productores y que sólo se logran a través de economías de escala. Cuanto más cerveza produzca la empresa los márgenes que se pueden lograr, son mayores. Los costes de marketing son también muy altos en esta industria, muchos de los jugadores principales en el mercado gastan miles de millones de euros al año en la comercialización.

³⁹ TNS Opinion and Social (2010) *EU Citizens' attitudes to alcohol. Special Eurobarometer 331*. Brussels: European Commission

2.2 Fuerzas de la industria (análisis competitivo)

2.2.1 Competidores: Actualmente hay dos cervezas sin alcohol que existen en el mercado irlandés. Son "Erdinger" cerveza sin alcohol y "Becks" cerveza sin alcohol, sin embargo a pesar de haber irrumpido con fuerza en el mercado irlandés, no han tenido buenas cuotas de mercado. La disponibilidad de estas dos cervezas se limita a licorerías y algunos bares, y no han captado la atención del mercado cliente. Tienen una ventaja competitiva, ya que ya se han establecido fábricas de cerveza con años de experiencia lo que significa que pueden producir su cerveza a un precio más barato. Aún no son muy bien conocidos en Irlanda y se han gastado poco o nada de dinero en su comercialización.

Coca-Cola es también uno de nuestros competidores. Esto es porque la gente tiende a beber refrescos si no quieren beber alcohol en los bares. Coca-Cola es una gran empresa con un presupuesto enorme y, también sus refrescos, son más baratos que la cerveza en el mercado irlandés. Sin embargo la gente todavía se siente incómodo bebiendo refrescos cuando están con sus amigos, aquí es donde la cerveza sin alcohol puede robar algo de su cuota de mercado.

2.2.2 Amenaza de nuevos entrantes: Como la idea del negocio es un producto de nicho, el mercado es actualmente pequeño y no está bien desarrollado. Sin embargo, en los próximos años se prevé que el mercado crecerá de forma espectacular, esto dará lugar a una alta amenaza de nuevos competidores en el mercado. Antes de que los nuevos participantes lleguen al mercado de la empresa habrá acumulado un gran nivel de lealtad a la marca y también construido un gran conocimiento del mercado. Estos atributos nos ayudarán para defenderse de la amenaza de los nuevos entrantes.

2.2.3 Productos y servicios de sustitución: Los refrescos son los principales productos de sustitución que están disponibles en el mercado en este momento. Son más baratos de comprar y sería fácil para nuestros consumidores cambiar de nuestro producto a los productos de sustitución.

2.2.4 Proveedores y otros actores de la cadena de valor: Como vamos a necesitar para mantener nuestros costes bajos es importante que tengamos una buena relación con los proveedores de las materias primas. Los principales

ingredientes de la cerveza son agua, almidón, lúpulo y levadura, todos estos ingredientes pueden ser encontrados fácilmente en Irlanda (que significa que transporta los costes serán bajos)⁴⁰.

Una buena relación con nuestros puntos de venta también es muy importante. Es de vital importancia garantizar una buena relación con bares, restaurantes y licorerías, porque se necesita de estos de establecimientos para vender la cerveza. Para mantener una buena relación, habrá que asegurarse que tienen un buen margen y también que nuestro producto es de alta calidad. Creemos que los bares son el punto de venta más rentable por lo que nos centraremos principalmente en esta área. El éxito del negocio depende en gran medida de la venta del producto en los bares, por lo que es relevante establecer una buena relación con ellos.

2.2.5 Las partes interesadas: El gobierno va a tener un papel muy importante en relación con el éxito del negocio. Al constituirnos como micro-cervecería, estaremos exentos de impuestos por los ingresos obtenidos y también solicitaremos una subvención del Estado, por crear un producto que ayudará sin duda a erradicar algunos de los problemas que están relacionados con el abuso del alcohol también voy a recibir una subvención de ellos⁴¹.

⁴⁰ <http://www.belukus.net/blog/?p=221>

⁴¹ <http://www.smallbusinessfinance.ie/start-your-own-business/category/government>

2.3 Tendencias clave: Este segmento se determinarán las tendencias que podrían poner en peligro el modelo de negocio o permitan mejorar.

2.3.1 Tendencias tecnológicas: Una de las principales razones por las que la cerveza sin alcohol no ha sido un éxito es su sabor. La gente cree que es demasiado dulce, este es un problema relacionado con los procedimientos con los que se elabora la cerveza si hay un avance tecnológico en la forma en que se elabora cerveza y se puede mejorar el sabor de la consume, entonces se hará más popular y a su vez vendrán más.

2.3.2 Tendencias de regulaciones: El gobierno irlandés en los últimos años ha tratado de frenar la venta de alcohol en el mercado irlandés, haciendo una serie de cambios regulatorios. En los últimos cuatro presupuestos de los gobiernos, el gobierno ha aumentado el nivel de impuestos que se ha aplicado a las bebidas alcohólicas.⁴² Esto ha llevado a una caída de los ingresos para la industria de bebidas alcohólicas. Esto le da a producto una gran ventaja, ya que se puede vender a un precio más barato en comparación con su competencia alcohólica. El gobierno irlandés se ha vuelto más estricto sobre el conducir ebrio, ha bajado el límite legal de alcohol que se le permite estar en el torrente sanguíneo de una persona⁴³. Esta medida ha reducido significativamente el número de personas que conducen bajo los efectos del alcohol, y también ha contribuido a una caída en las ventas en la industria de las bebidas alcohólicas. El gobierno irlandés también ha introducido muchas campañas diferentes que advertir a la gente acerca de los efectos negativos que el abuso del alcohol puede tener sobre una persona.

2.3.2 Tendencias sociales y culturales: En la actualidad en Irlanda los irlandeses están siendo más conscientes de las consecuencias negativas que el alcohol puede tener. Las personas están siendo más responsables de la salud y como resultado, están buscando una alternativa al alcohol. El "pub" siempre será un aspecto central de la cultura de Irlanda, la gente sigue visitando los bares como elementos de socializar, sin embargo, está empezando a probar diferentes alternativas al alcohol y que está empezando a entender que el alcohol no es una

⁴² <http://www.irishtimes.com/news/ireland/irish-news/budget-2014-government-unveils-raft-of-tax-hikes-spending-changes-1.1561441>

⁴³ <http://www.rsa.ie/en/RSA/Road-Safety/Campaigns/Current-road-safety-campaigns/Drink-Driving/Drink-Driving-Limits-and-Recommendations/>

parte integral para pasar un buen rato⁴⁴. Irlanda como nación, está en evolución y el papel que desempeña el alcohol en nuestra sociedad está cada vez menos significativa.

Las Cervezas Craft también son muy populares en este momento en Irlanda. Debido a la situación económica actual en Irlanda, los irlandeses compran más irlandeses, que creen que van a crear puestos de trabajo en Irlanda y mejorar así nuestra situación económica actual.

2.3.4 Tendencias socioeconómicas: Debido a la situación económica actual las personas tienen un nivel más bajo de la renta disponible, por lo tanto tienen menos dinero para gastar en la socialización. Dado que la cerveza sin alcohol es más barato que su contraparte alcohólica, que será más atractivo para el consumidor consciente del dinero. Las cifras muestran que los irlandeses están gastando mucho menos dinero en los bares ahora que antes de la recesión, sin embargo la gente sigue visitando bares con la misma frecuencia, sólo están bebiendo menos y también eligiendo a beber bebidas más baratas. Los irlandeses beben más en casa que nunca. Debido a la disminución en la venta de alcohol en los bares y el aumento del consumo en el hogar, las ventas fuera de la licencia ahora representan casi el 60% de todo el alcohol consumido en Irlanda⁴⁵. Es poco probable que los consumidores irlandeses no vuelvan nunca a los niveles de ingreso disponible que tenían antes de la recesión.

⁴⁴ <http://alcoholireland.ie/uncategorized/the-journalie-our-%E2%80%98drinking-culture%E2%80%99-isn%E2%80%99t-romantic-it%E2%80%99s-killing-us/>

⁴⁵ <http://www.drinksindustryireland.ie/article.aspx?id=3048>

2.4 Fuerzas macroeconómicas

Describe las condiciones generales actuales que podrían afectar el funcionamiento del plan de negocio desde una perspectiva macroeconómica.

2.4.1 Condiciones Globales del mercado: actualmente la economía de Irlanda se está recuperando lentamente de la recesión y la confianza de los consumidores está aumentando. La industria de los bares en Irlanda fue golpeado muy fuerte, el volumen de ventas promedio son ahora el 34,2 por ciento por debajo de los niveles de 2007⁴⁶. A pesar de que las ventas de la industria están mejorando poco a poco va a tomar mucho tiempo para que el sector se recupere totalmente. Esto ha llevado a los bares en busca de los productos en los que pueden hacer un mejor margen. Irlanda tiene un PIB per cápita de 40,716 en el 2012 según el sitio web oficial del FMI. De acuerdo con un estudio realizado por la OCDE en Irlanda, el ingreso familiar promedio neto ajustado por desechar es 24.104 dólares al año, un poco más alto que el promedio de la OCDE de 23,047 dólares al año.⁴⁷

2.4.2 Mercados de capital: En el momento en Irlanda se anima a los bancos a prestar dinero a las nuevas empresas irlandesas. Esto significa que la empresa será capaz de obtener un préstamo rápido.

2.4.3 Materias primas y otros recursos: El precio del alquiler comercial en Irlanda es caro en comparación con otros países de la UE, sin embargo, es esencial que se elabore la cerveza en Irlanda, ya que es importante para la imagen de Irlanda de nuestro producto. El precio del agua para el uso de negocios en Irlanda ha aumentado notablemente en el último número de años. Los otros productos que se necesitan se producen en Irlanda por lo que el precio de su transporte será barato.

2.4.4 Infraestructura Económica: La infraestructura pública en el mercado de la idea de negocio es muy buena. Hay fácil acceso a proveedores y clientes. La tasa de impuesto en Irlanda es muy atractivo para micro cervecerías. El gobierno irlandés da a las cervecerías una deducción del 50% sobre el monto del impuesto que deben pagar sobre sus ganancias.⁴⁸ El gobierno irlandés también da una gran

⁴⁶ <http://www.thejournal.ie/pub-sale-ireland-drinking-583621-Sep2012/>

⁴⁷ <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/income/>

⁴⁸ <http://www.revenue.ie/en/tax/excise/leaflets/pn1888.html>

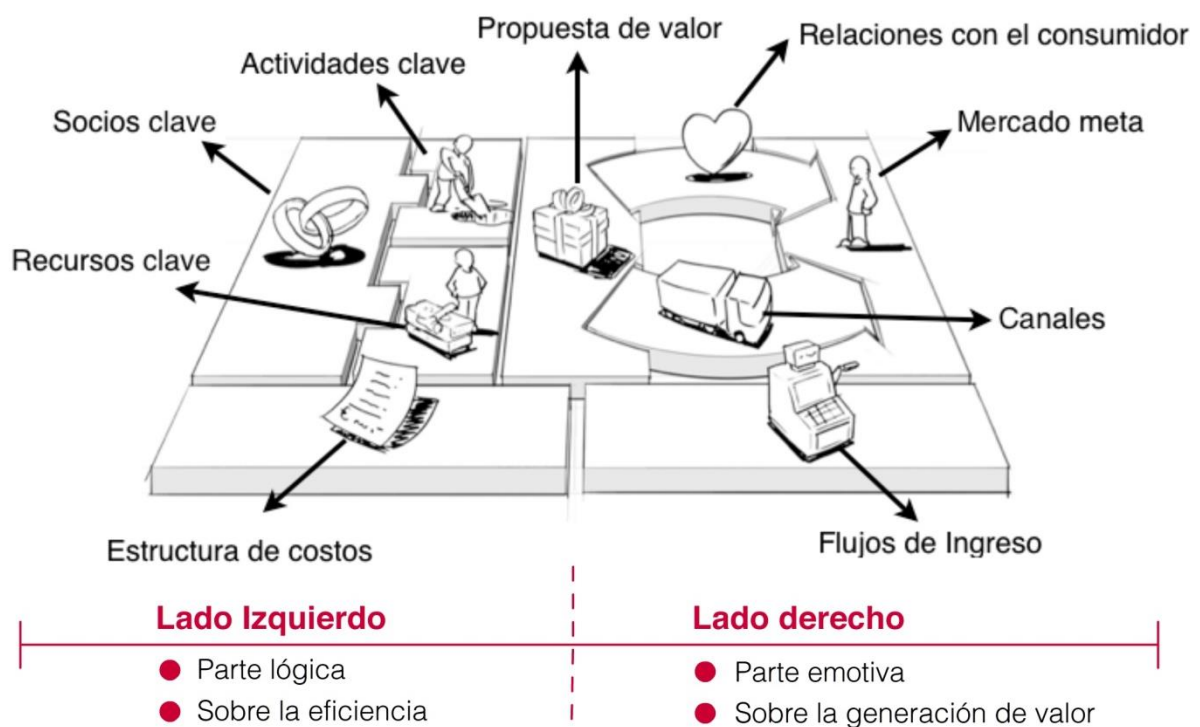
cantidad de ayuda a las nuevas empresas, que recibirá una subvención de puesta en marcha, así como las exenciones de impuestos adicionales durante los dos primeros años de actividad.⁴⁹

⁴⁹ <http://www.revenue.ie/en/business/running/registering-tax.html#section3>

3. Desarrollo de La idea De Negocio (Modelo Canvas)

En esta parte voy a utilizar los nueve bloques de construcción del modelo de creación que están en el libro "Business Model Generation"⁵⁰ para crear el modelo de negocio. Estos nueve bloques muestran la lógica de cómo una empresa puede llegar a ser rentable. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de negocio: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera.

Tabla 4: MODELO CANVAS



⁵¹ Fuente: <http://www.zebamc.com/tag/business-model-canvas/>

3.1 Segmentos de Clientes

Este bloque define los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa pretende alcanzar y servir. La primera etapa de este bloque es definir los

⁵⁰ Business Model Generation (2010) Alexander Osterwalder and Yves Pigneur

⁵¹ <http://www.zebamc.com/tag/business-model-canvas/>

segmentos de clientes que desea servir. Cuando los segmentos de clientes se han definido el modelo de negocio debe ser cuidadosamente diseñado en torno a una sólida comprensión de las necesidades específicas de este segmento de clientes.

Los siguientes segmentos de clientes se han identificado para la idea de negocio:

Nuestro principal segmento de clientes serán hombres jóvenes (18 a 28) que son conscientes de la salud: Los hombres jóvenes son los mayores consumidores de cerveza en el mercado irlandés.⁵² Hombres irlandeses jóvenes son algunos de los más conscientes de la salud en Europa y consumir en menos calorías que muchos de sus homólogos europeos. Esto significa que son un segmento de consumo excelente, como les gusta la cerveza sin embargo, también quieren una alternativa libre de alcohol. Los jóvenes tienden a tener un alto nivel de renta disponible, esto es porque no tienen familia o préstamos. Creemos que los hombres profesionales jóvenes son un segmento de clientes, debido a que aún no han construido un alto grado de fidelidad a la marca a otra marca de cerveza. También como mi cerveza es una cerveza artesanal, siento que voy a ser popular entre este grupo de edad. Cerveza artesanal es muy popular en Irlanda en este momento, y es especialmente popular entre este grupo de edad.

Los hombres jóvenes que son conscientes de la salud serán nuestro principal segmento de clientes, debido a esto vamos a construir el plan de negocio en torno a sus necesidades. En términos de marketing pondremos la cerveza con énfasis en sus beneficios para la salud. El embalaje también estará dirigido a un mercado más joven. Nuestro principal canal de distribución para este segmento será a través de bares y licorerías. Creemos que sean muy sensibles al precio de mi producto. Este segmento va a pagar la misma cantidad por mi cerveza sin alcohol como lo harían por la cerveza con alcohol. Esto se debe a que para este segmento el contenido de alcohol de una cerveza no es importante, únicamente que utilizar, la cerveza como una herramienta social.

Nuestro segundo mercado de destino serán los abstemios. Hemos elegido los abstemios porque, como he mencionado anteriormente (hay un número relativamente alto de abstemios en Irlanda. Una encuesta europea sobre las

⁵² <http://www.drinksindustry.ie/easyedit/files/Drinks%20Market%20Report%202012.pdf>

actitudes hacia el alcohol reveló una tasa de abstinencia (en el período de 12 meses anteriores a la encuesta) de 24 por ciento. Esto se compara con los índices de abstinencia de 19 por ciento y 17 por ciento en el Reino Unido y Francia, respectivamente⁵³). Este mercado será muy lucrativo para la empresa como en el momento en una popular cerveza sin alcohol no existe en el mercado.

El mercado de abstemios ha sido ignorado aunque consiste en casi 500.000 personas. Según una encuesta realizada en el año 2010 el 40 por ciento de los abstemios visitan bares regularmente sin embargo, cuando van a los bares que pueden sentirse incómodos porque no beben alcohol⁵⁴. Esta gente tiene muy pocas opciones cuando van a los bares en Irlanda, porque sólo pueden elegir refrescos, que tienen una imagen infantil. La imagen mi productos será atractiva para los abstemios porque sabrían como cualquier otra cerveza sin embargo, no contiene alcohol, esto significará que los abstemios se sentirán más cómodos en este entorno social. Voy a incluir esto en mi campaña de marketing y tratar de apuntar a este mercado específicamente. Sin embargo creo que este segmento podría ser muy sensible al precio pues nuestro producto será más caro que su sustituto que son los refrescos. El principal canal de distribución para estos, serán bares y también licorerías.

El último segmento de mercado son las mujeres que son conscientes de la salud. Las ventas de cerveza a las mujeres han crecido rápidamente en los últimos ⁵⁵años, esto se debe a que la cerveza es más barata que el alcohol y las bebidas espirituosas. También la cerveza tiene un nivel bastante bajo en calorías, en comparación con otras bebidas en el mercado esto ya que el alcohol químico tiene un nivel bastante alto de calorías.⁵⁶ Nuestra idea de negocio va a ser atractivo para este segmento del mercado, ya que tendrá menos calorías que la cerveza con alcohol.

Este será el mercado potencial más pequeño para la idea de negocio, sin embargo creo que en el futuro será un éxito. Este mercado tiene un alto nivel de renta disponible y también el precio del producto es atractivo para este mercado

⁵³ TNS Opinion and Social (2010) *EU Citizens' attitudes to alcohol. Special Eurobarometer 331*. Brussels: European Commission

⁵⁴ <http://reason.org/files/42af0a281133fdcfaec166fe7318b57f.pdf>

⁵⁵ <http://caloriecount.about.com/calories-beer-regular-i14003>

⁵⁶ http://www.demetergroup.net/docs/perspective/Craft_Beer.pdf

sensible a los precios, pero su principal punto atractivo es su bajo contenido calórico.

Es muy importante que entender y comprender las necesidades de estos tres segmentos denunciados. Cada uno de ellos tiene deseos distintos y van a requerir diferentes canales de distribución, diferentes tipos de relaciones y tiene diferentes expectativas sobre el precio del producto. Si se pudiera satisfacer sus necesidades y deseos a través de este modelo de negocio entonces la idea de negocio será un éxito⁵⁷.

3.2 Propuestas de valor

Este bloque de construcción describe cómo el producto crea valor para un segmento específico de clientes. La propuesta de valor es la razón por la que los clientes eligen una empresa sobre otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad.

En el caso de la idea de negocio hay cuatro áreas principales en las que creemos se agregue valor al producto:

Disponibilidad: En estos momentos en el mercado irlandés existe la cerveza sin alcohol, sin embargo, no es muy común. Nuestra cerveza sin alcohol (será abastecido en más establecimientos que las otras cervezas sin alcohol, lo que significa que mis clientes tendrán un acceso más fácil para el producto). Ya he demostrado que existe un mercado para la cerveza sin alcohol en Irlanda sin embargo, su bajo nivel de disponibilidad ha hecho que este sector no ha crecido. Logrando que nuestro producto esté disponible para las personas que anteriormente no tenían acceso a ella se agregará valor a mi producto.

Esta propuesta de valor no es específica para sólo uno de nuestros segmentos de clientes, sino que aporta un valor añadido a todos los segmentos potenciales debido que la falta de disponibilidad es evidente en todos ellos. Todos los segmentos potenciales tienen una necesidad específica de la cerveza sin

⁵⁷ Business Model Generation (2010) Alexander Osterwalder and Yves Pigneur

alcohol, y por el momento no está disponible para todos, sin embargo, nuestro producto, satisfará una necesidad básica para todos estos segmentos de clientes.

Precio: Ofrecer un producto de calidad similar pero a un precio más bajo, es una forma común para satisfacer a los segmentos de clientes sensibles al precio. Como la cerveza sin alcohol será más barata que la cerveza que contiene alcohol, será atractivo para algunos de los segmentos del mercado. También será más barato que el vino y las bebidas espirituosas, pero será algo más caro que los refrescos.

La política de precio variará en función del segmento de consumo. En relación a nuestro segmento principal cliente de los hombres jóvenes, la propuesta de valor de precio añadirá mucho valor al producto. Esto se debe a que en la actualidad este segmento de mercado bebe principalmente cerveza con alcohol, que es más caro que nuestro producto, lo que le hará mi producto más atractivo en términos de precio en comparación con la cerveza con alcohol. Este valor añadido dará una ventaja en el mercado.

En relación con el segmento de clientes de abstemios, el precio no va a agregar valor a nuestro producto. Esto es debido a que el precio de la cerveza sin alcohol en relación a los refrescos es mayor, sin embargo, creo que la imagen de nuestro producto de alta calidad le ayudará a justificar su precio más alto para este segmento de clientes.

La política de precio añadirá valor al producto con el segmento de clientes de las mujeres jóvenes. Esto es debido al hecho de que su precio es más barato que el vino, licores y también cerveza con alcohol. Esto hará que sea más atractivo para las mujeres y por lo tanto dará a nuestro producto una ventaja sobre sus competidores.

Imagen: La imagen de un producto puede añadir valor a un producto si positivamente lo diferencia de sus competidores. Cerveza sin alcohol tiene una imagen saludable y más limpia en comparación con la cerveza que contiene alcohol, lo que le dará al producto de más valor frente a sus competidores. La propuesta de valor de la imagen agregará valor al producto en todos los segmentos de clientes que se relacionan con la cerveza con alcohol.

En cuanto al segmento de clientes de jóvenes conscientes de la salud, la imagen sana y limpia del producto aportará un valor añadido a la misma. Este segmento va a comprar un producto que se percibe como saludable antes de aquella que se percibe como poco saludable. Esto le dará a la cerveza sin alcohol la ventaja sobre cerveza sin alcohol con respecto a este segmento.

Con el segmento de clientes de abstemios la imagen del producto tendrá un gran efecto en su propuesta de valor. Los abstemios necesitan un producto sin alcohol en el mercado una imagen adulta; por el momento sólo existen refrescos en Irlanda como un sustituto de las bebidas alcohólicas. Los productos para adultos y de imagen saludable le ayudarán a sobresalir en este segmento.

El bajo nivel calórico del producto y su imagen saludable también agregará valor al segmento de clientes de las mujeres. Debido a que son una falta de productos saludables o bajos en grasa que están disponibles en los bares, la imagen del producto se destaca, dando así lugar a una ventaja sobre sus competidores en este segmento.

Marketing: Yo creo que la campaña de marketing de nuestro producto se sumará un gran valor a la misma. La campaña de marketing se centrará en los efectos negativos que el alcohol tiene en Irlanda y que tratará de animar a la gente a buscar alternativas al alcohol. Espero que la campaña de marketing vaya a animar a la gente a beber productos libres de alcohol.

La campaña de marketing añadirá gran valor al producto, no sólo para los segmentos de clientes específicos, sino que para el mercado en su conjunto. Sentimos que los irlandeses están mal informados acerca de los efectos negativos que tiene el alcohol. Esperamos que la campaña de marketing vaya a ser lo suficientemente fuerte como para cambiar la actitud de la gente hacia el alcohol en Irlanda. La campaña de marketing hará que la gente más consciente de sus hábitos de consumo y por lo tanto el tamaño del mercado potencial para la cerveza sin alcohol crecerá.

3.3 Canales

El siguiente bloque que voy a analizar es canales. En él bloque, se explica cómo la empresa va a distribuir el producto a los segmentos de clientes. Los canales son los puntos de contactos para el cliente, entonces tienen un papel importante en la experiencia del cliente⁵⁸.

Canales tienen cinco fases distintas y cada una de estas fases tiene un papel distinto a jugar en el desarrollo de un canal. (También hay diferentes tipos de canales, los canales pueden ser directa / indirecta o compañero / propia). Los canales para la idea de negocio serán socio e indirecta. Los canales para el negocio fueron creados por ponerlos a través de las cinco fases de la producción del canal.

La primera fase del canal es el **conocimiento**. Este canal se relaciona con la forma en que una empresa puede dar a conocer entre los clientes los productos y servicios de una empresa. El principal problema al que se ha enfrentado la cerveza sin alcohol en Irlanda es la falta de conocimiento sobre el producto. Voy a crear conciencia acerca de la propuesta de valor de la empresa a través de una campaña de marketing. Esta campaña de marketing consistirá en destacando los efectos negativos que el alcohol tiene sobre la sociedad de Irlanda, y mostrará que nuestro producto es una alternativa viable a una bebida alcohólica. También conseguiremos anunciar nuestro producto en bares. Incentivándoles a los bares y ofreciéndoles una comisión en relación con la cantidad del producto que venden.

La segunda fase es la **evaluación**. Este canal habla acerca de cómo puede ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor de nuestro producto. La campaña de marketing ayudará a los clientes a evaluar las propuestas de valor de la idea de negocio. La campaña de marketing permitirá a los clientes comparar los beneficios de beber cerveza sin alcohol en lugar de los productos alcohólicos. La Imagen sana y limpia del producto es una importante propuesta de valor, espero que esto se pueda demostrar de manera efectiva a través de la campaña de marketing. Necesitaremos la ayuda de los proveedores para lograr la propuesta de valor de los precios. Se necesitan los miembros del personal para recomendar el producto en sus beneficios para la salud. Esto será de gran beneficio para los bares también debido a que la cerveza sin alcohol tendrá un margen mayor para ellos.

⁵⁸ Business Model Generation (2010) Alexander Osterwalder and Yves Pigneur.

La siguiente fase es la **compra**. El producto se vende a través de tiendas asociadas (bares, restaurantes y licorerías). Relaciones con los socios, llevan a un menor margen para el negocio, sin embargo, la empresa se beneficiará de los puntos fuertes de su socio y también ayudara la empresa a expandir su alcance. Con la idea de negocio no vamos a vender el producto directamente, ya que creemos que es más eficiente para vender a través de una asociación.

La **entrega** es la cuarta fase. La entrega es la cuarta fase. Esta fase explique como la idea de negocio puede ofrecer propuestas de valor a los clientes. La idea de negocio entregará propuesta de valor para el cliente, cuando compra el producto. El consumidor se beneficiará porque nuestro producto es más sano y más barato que la cerveza que contiene alcohol.

La quinta y última fase es **atención postventa**. Esta fase se explica cómo la empresa va a proporcionar soporte al cliente después de la compra. A medida que el producto es un producto de consumo inmediato, servicio post-venta no es una necesidad inmediata de la idea de negocio.

Después de seguir las fases de la creación de canales, hemos decidido que un canal de socios indirecto será la más adecuada para la idea de negocio. Este va a construir una relación de socio, con bares, restaurantes y licorerías.

3.4 Relaciones con los clientes

En el bloque de construcción de relaciones con clientes se describen los tipos de relaciones que una empresa establece con sus segmentos específicos de clientes.

Las relaciones pueden variar desde lo personal a lo automatizado: las relaciones de los clientes pueden ser impulsadas por las siguientes motivaciones: adquisición de clientes, retención de clientes y aumento de las ventas (upselling).

Para la idea de negocio será muy importante desarrollar una fuerte relación con los clientes, esto se debe a que la lealtad a la marca es extremadamente alta en la industria de la cerveza. Un problema importante a la que se enfrentará el negocio, está en relación con el área de relaciones con los clientes, es decir, la adquisición

de clientes. Va a ser muy difícil conseguir que la gente pruebe inicialmente el producto. Para conseguir que la gente pruebe inicialmente el producto debemos ganar su confianza. La campaña de marketing ayudará a que esto ocurra, sin embargo, creemos que existe la posibilidad de que la gente vaya a ser muy escéptica sobre el sabor. Esto es debido a que la gente tiene presunciones negativas sobre el sabor de la cerveza sin alcohol. Voy a tratar de ganarme la confianza de la gente ofreciendo muestras gratis en los bares para mostrar a los consumidores que no hay ninguna diferencia de sabor entre la cerveza con alcohol y la cerveza sin alcohol. Yo creo que el proceso de la adquisición de los clientes será largo y difícil, pero nuestro producto destacará en el mercado de la cerveza y una vez que lo haga se convertirá en uno de los principales actores en el mercado.

Después de la adquisición de los clientes, la siguiente fase que debemos implementar en nuestro plan de relaciones con los clientes es la retención de clientes. Nuestras propuestas de valor nos serán de gran ayuda en esta fase. Inicialmente nuestro precio nos ayudará a retener a nuestros clientes, ya que es más barato que nuestros competidores, sin embargo, esto no va a durar en el largo plazo. El aspecto que vamos a construir en nuestra relación con nuestros clientes es mostrando nuestra imagen saludable y limpia. Los beneficios para la salud a largo plazo que podemos ofrecer a nuestros clientes son algo que no pueden conseguir a través de nuestros competidores. Es importante que constantemente reforcemos este hecho con nuestra campaña de marketing. Otro factor que ayudará a la empresa con su retención de clientes será su creciente popularidad. Si más personas beben el producto, entonces el conocimiento de la marca va a mejorar, que a su vez conducirá a más gente que consuma el producto. Esto se debe a que las personas se sienten más cómodas usando un producto si otros lo utilizan, asunto muy relevante en la industria de la cerveza hoy en día.

Nuestra relación con los establecimientos que venden nuestro producto es muy importante para nuestra estrategia de relaciones con los clientes. La idea de negocio necesitará que los miembros del personal de estos establecimientos puedan recomendar nuestro producto a los clientes potenciales. La idea de negocio necesitará que estos trabajadores adopten un enfoque de la asistencia personal. Esto significa que el cliente pueda comunicarse con un representante para obtener ayuda durante el proceso de venta.

Las relaciones con los clientes son esenciales para el éxito de la idea de negocio, creemos que cuanto más rápido pueda la empresa construir una relación con sus clientes, más éxito tendrá. Construiremos rápidamente una relación con nuestros clientes, porque tenemos un excelente conocimiento de las necesidades de nuestros clientes. Debido a esto, podemos crear una campaña de marketing que será extremadamente eficaz con nuestros clientes potenciales, esto llevará a ellos construyendo rápidamente una relación con nuestro producto.

3.5 Fuentes de Ingresos

El bloque de construcción denominado flujos de ingresos, representa el dinero que una empresa genera a partir de cada segmento de clientes.

La idea de negocio generará ingresos mediante la venta de activos. Venderemos el producto a nuestras tiendas asociadas que luego lo venderán a los clientes. La idea de negocio tendrá un precio fijo (precio de la lista) como mecanismo de fijación de precios. La idea de negocio tiene una fuente de ingresos sencilla, ya que sólo tiene una manera de ganar dinero, esta idea recibirá ingresos de las transacciones resultantes del pago de los clientes de una sola vez.

La idea de negocio es un “empresa a empresa”, también conocido por sus siglas B2B. No va a vender directamente a los consumidores. No vamos a recibir ningún pago directamente de nuestros segmentos de clientes, en lugar de eso, vamos a recibir el pago de nuestros socios (Bares, licorerías, hoteles). Los socios se dedicarán luego a vender nuestro producto directamente a nuestros segmentos de clientes. En términos de márgenes, nuestros márgenes serán pequeños al principio ya que tenemos que ofrecer a nuestros socios un alto margen ya que nuestro producto es nuevo en el mercado y no es muy conocido en él.

La fijación de precios de nuestros productos en comparación con productos similares en el mercado será más barata, no sólo para los consumidores finales, sino también para nuestros socios. Actualmente en Irlanda, el precio de venta integro promedio es de 0.80 céntimos por cerveza embotellada; por botella, nosotros esperamos ser capaces de vender nuestras cervezas por 0.75 céntimos. Podemos

vender nuestro producto a un precio más bajo, ya que es libre de alcohol y por lo tanto tiene un menor impuesto (IVA) en comparación con los productos alcohólicos.

A largo plazo esperamos poder diversificar las fuentes de ingresos de la idea de negocio. Podríamos establecer nuestros propios puntos de venta, sin embargo, estos pueden ser muy caros de instalar. También podríamos vender el producto directamente a los consumidores en los conciertos o eventos, o podríamos autorizar el producto a ser vendido por otros en eventos parecidos a estos.

3.6 Los Recursos clave

El bloque de construcción de los recursos clave describe los activos más importantes que se requieren para hacer un modelo de negocio que funcione a la perfección.

Se necesitan diferentes recursos claves en función del tipo de modelo de negocio. Para la idea de negocio, hemos dividido los recursos clave que se necesitarán en cuatro áreas: física, intelectual, humana y financiera.

Física: Los recursos materiales que la idea de negocio necesitará, son los más importantes y también los más caros. La idea de negocio necesitará una fábrica, hemos optado por ubicar esta fábrica en Dublín, porque tiene excelentes conexiones de logística y transporte, sin embargo el alquiler en Dublín es mucho más alto que en cualquier otro lugar en Irlanda, no obstante creemos que esta decisión va a beneficiar a la empresa en el largo plazo. Hemos investigado el mercado en Dublín. El precio medio del alquiler de una propiedad de nuestro tamaño deseado es 3.000 € al mes.⁵⁹

La idea de negocio también necesitará maquinaria. Hemos hallado una fábrica de cerveza que se ha declarado recientemente en bancarrota y está vendiendo el equipo que utilizaba en la fabricación de la cerveza. Debido a que este equipo es de segunda mano, se puede comprar por un precio más económico. El precio para la maquinaria que queremos es 30.000 €.⁶⁰

⁵⁹ <https://www.daft.ie/report/>

⁶⁰ <http://www.alibaba.com/showroom/used-brewery-equipment.html>

También necesitaremos adquirir vehículos para establecer redes de distribución, inicialmente necesitaremos sólo un camión, sin embargo creemos que después de seis meses la demanda del producto se ha elevado a un punto en el que necesitaremos dos camiones. De acuerdo con nuestra investigación, el precio del camión será 20.000 €⁶¹.

Tabla 5: Los precios de los recursos físicos

Recurso	Precio
Alquiler	3000€ al mes
Maquinaria	30,000 €
Camión	20,000 €

Fuentes: <https://www.daft.ie/report/>
<http://www.alibaba.com/showroom/used-brewery-equipment.html>
<http://trucks.autotrader.co.uk/used-trucks/uk/northern-ireland>

Intelectual: El nombre de la idea de negocio será "**Soar**" (Es una palabra del irlandés, que significa sin) tendremos que conseguir la licencia de marca de este nombre y también realizar la misma operación con nuestra imagen de marca. No podemos conseguir una marca registrada de nuestro producto debido a que ya existe la cerveza sin alcohol.

Las buenas relaciones con los proveedores de materias primas serán muy importantes para el éxito de la idea de negocio. Será importante que nuestros proveedores suministren nuestro negocio con productos de alta calidad y con entregas a su debido tiempo.

También debemos tener una buena relación con nuestros socios, ya que son el vínculo entre nuestra empresa y nuestro producto. Si ellos no representan nuestro producto correctamente, el producto no va a tener el debido éxito.

Humano: Debido a que este proyecto será en principio pequeño, sólo se requerirá una pequeña fuerza de trabajo que constará de seis personas. Necesitaremos una persona con conocimientos y experiencia en la elaboración de cerveza, esta persona será la encargada del proceso de producción y el embalaje del producto, así como la compra de materias primas. Necesitaremos tres asistentes más para ayudar con el proceso de elaboración y producción. Yo personalmente,

⁶¹ <http://trucks.autotrader.co.uk/used-trucks/uk/northern-ireland>

seré responsable de marketing y ventas de la empresa. La idea de negocio también necesitará un conductor para la entrega, contratado a tiempo parcial, para hacer llegar el producto de nuestra fábrica a los socios a tiempo.

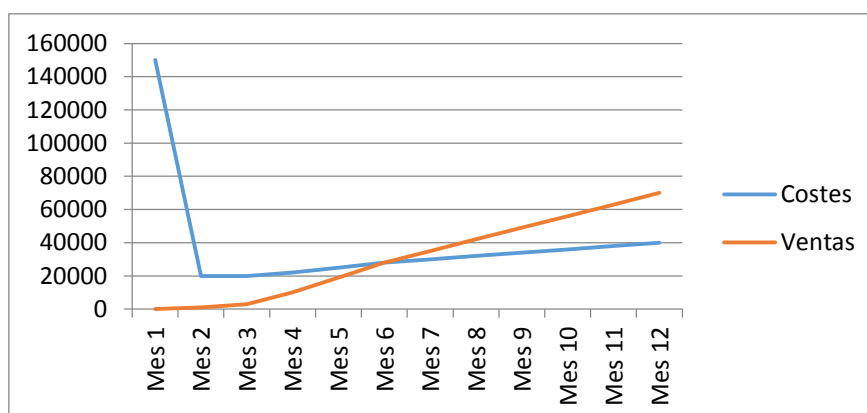
Tabla 6: Los gastos de personal

Personal	Salario
Director de producción	30,000 €
Yo: Director de ventas y marketing	30,000 €
Asistentes (por asistente)	20,000 €
Conductor (tiempo parcial)	10,000 €
TOTAL	130,000 €

Fuentes: Nuestras propias estimaciones

Financiero: El negocio recibirá una beca del gobierno irlandés porque estamos creando un producto que ayudará a la lucha del gobierno contra los problemas que causa el alcohol (como se explica en la sección anterior). La idea de negocio necesita una gran inversión inicial que se obtendrá del banco de 100.000€. Esta inversión inicial se utilizará para el alquiler de la fábrica y la compra de la maquinaria. También utilizaremos esta inversión inicial para llevar a cabo nuestra campaña de marketing y para lanzar el producto. El producto no va a ser un éxito inmediato por lo que la empresa no va a ganar dinero al principio, esto significa que se requerirá una mayor inversión, sin embargo, la empresa será autosuficiente al cabo de seis meses.

Tabla 7: Un análisis de Costes y Ventas.



Fuentes: Nuestras propias estimaciones

3.7 Actividades clave

El bloque de construcción de las actividades clave describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para conseguir un buen modelo de negocio.

La primera actividad importante que debe emprenderse es la contratación de una persona con experiencia relacionada con la elaboración de la cerveza y la producción del producto. Voy a visitar las cervecerías actuales y también las universidades para ver si puedo encontrar un candidato adecuado para este trabajo. Encontrar un buen candidato para esta posición será crucial para el éxito del negocio. Esta persona va a estar encargada del área de producción de la empresa, mientras que yo me encargo de la parte comercial.

La segunda actividad que se emprenderá, será encontrar y adquirir una fábrica adecuada y maquinaria. Vamos a utilizar la experiencia del gerente de producción para encontrar una fábrica que se encuentra en un lugar adecuado y de un tamaño correcto, también intentaremos encontrar la maquinaria que tenga las funciones adecuadas para la producción del producto. Voy a utilizar mis habilidades de negociación para adquirir los bienes a un precio adecuado.

Después de que hayamos encontrado la fábrica y la maquinaria ideal, tendremos que desarrollar la receta correcta de acuerdo a las necesidades de los segmentos de clientes de nuestro producto. La cerveza sin alcohol debe tener un sabor similar a la cerveza normal que contiene alcohol. Esto implicará un proceso de ensayo y error, esta es la actividad más importante que la empresa llevará a cabo, ya que si el producto no tiene buen sabor, el negocio no tendrá éxito. Este proceso va a combinar las habilidades de producción del jefe de producción con mi conocimiento sobre el sabor que los segmentos de potenciales clientes quieren.

Una vez que hemos encontrado el sabor ideal para nuestro producto debemos entonces crear el embalaje y la marca del producto. Es muy importante que este embalaje y la marca hagan apelaciones a nuestros segmentos de clientes potenciales. Debe ser una imagen joven e innovadora, para atraer a los segmentos, también debe mostrar claramente que nuestra cerveza no contiene alcohol.

La quinta actividad que vamos a realizar será el desarrollo de una campaña de marketing eficaz que promueva nuestro producto y también cree conciencia sobre el peligro y los problemas que están relacionados con el abuso de alcohol. Creemos que esta campaña de marketing será cara, sin embargo será esencial para que nuestro producto tenga éxito.

Después de que hayamos concienciado de la situación actual, acercando al cliente a nuestro producto, debemos entonces elegir establecimientos adecuados para vender nuestro producto. Vamos a vender nuestros productos en los bares, licorerías y hoteles. Esperemos que nuestra campaña de marketing inicial haya hecho a estos establecimientos conscientes de la existencia de nuestro producto, siendo capaces de conseguir ventas. Vamos a tratar de vender nuestro producto en los bares modernos donde la clientela coincide con nuestros segmentos de clientes potenciales.

La actividad final que tendremos que llevar a cabo será la de seguir reforzando la marca para que siga creciendo. Haremos esto mediante la promoción continua y mejora de nuestro producto. Vamos a pedir continuamente a nuestros segmentos de clientes una retroalimentación sobre nuestro producto, con explicaciones de cómo podemos mejorarlo. Vamos a tratar de mejorar continuamente nuestros métodos de producción de manera que podamos lograr mejores economías de escala y por lo tanto hacer que nuestro producto sea más barato para los clientes y también cree un margen de beneficio mayor para nosotros mismos.

Si la empresa puede realizar todas estas actividades exitosamente, entonces creemos que el negocio va a ser un gran éxito.

3.8 Alianzas clave

Los cimientos de las alianzas clave, describe la red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio. Las empresas crean alianzas por muchas razones, y estos acuerdos se están convirtiendo en un punto muy importante para muchas empresas. Las empresas tienden a crear alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir el riesgo, o adquirir recursos.

El negocio va a crear alianzas con los proveedores de materias primas y también los establecimientos que venderán nuestro producto.

Proveedores: Esperamos encontrar proveedores locales que ayudarán a mejorar nuestra imagen de producto totalmente irlandés. Es extremadamente importante que tengamos una buena relación con el proveedor de materias primas. Tenemos que asegurarnos de que nuestros proveedores nos sustentarán con productos de calidad, no podemos hacer negocios con proveedores que no nos vayan a proporcionar productos de baja o mala calidad, ya que esto afectará a la calidad de nuestra cerveza sin alcohol. Nuestros segmentos de clientes no querrán comprar un producto de mala o baja calidad.

También tenemos que encontrar un proveedor que nos proporcione materias primas a un precio que creamos justo y pueda encajar en nuestra estructura de costes. Es esencial que podamos obtener un precio determinado de nuestras materias primas, ya que esto significa que podamos hacer nuestro producto más barato para nuestros clientes al mismo tiempo obteniendo un mayor nivel de beneficios para nuestro negocio.

El proveedor de las materias primas también debe ser de confianza. Deben entregar las materias primas a tiempo y en cantidades correctas. Si nuestro proveedor no es de confianza, afectará a nuestro proceso de producción y podría significar que podríamos no ser capaces de cumplir con algunos de nuestros pedidos. Esto a su vez puede afectar a la relación con nuestros socios que venderán nuestro producto.

Nuestro proveedor no sólo debe entender la misión y valores, sino que debe querer lograr nuestro objetivo tanto como nosotros lo hacemos. Esperamos que podamos encontrar un proveedor que no sólo quiera nuestro que negocio sea un éxito, sino que también quiera cambiar los hábitos de bebida peligrosos que existen en Irlanda en este momento.

Los socios que vendan nuestro producto: Es importante que tengamos una buena relación con los establecimientos que vendan nuestros productos. Estos establecimientos serán el rostro de nuestra cerveza para los clientes. Ellos deben entender la calidad de nuestro producto y el mensaje que queremos transmitir a nuestros clientes.

Debemos confiar en los establecimientos que venderán en un futuro nuestro producto. Debemos confiar en que vayan a servir nuestras cervezas profesionalmente a cada cliente, para que nuestro producto pueda alcanzar su pleno potencial. Sabemos que si un cliente tiene una mala experiencia con nuestro producto, entonces podría arruinar la reputación del mismo.

Los vendedores también deberán pagarnos a tiempo para que podamos mantener un alto nivel de liquidez de la compañía. Si no lo hicieran, entonces no podríamos ser capaces de pagar a nuestros proveedores, y esto podría significar que no fuéramos capaces de cumplir con algunos de nuestros pedidos.

También tenemos la obligación de abastecer a los establecimientos que venden nuestro producto con un producto de alta calidad, a un precio justo, ofreciéndoles un servicio confiable que no les decepcionará.

Creemos que si desarrollamos buenas relaciones con nuestros proveedores de materias primas y los establecimientos que venderán nuestro producto, nuestro negocio será un éxito.

3.9 Estructura de Costes

En la estructura de costes se recarga todos los costes incurridos para operar un modelo de negocio. Este bloque describe cómo de importantes son los costes en el modelo de negocio, qué recursos clave son los más caros y cuáles de las principales actividades son las más costosas.

La industria de bebidas es muy competitiva y está extremadamente orientada al precio. Como resultado de esto, nuestra estructura de costes debe estar extremadamente determinada por los mismos. Para tener éxito en este mercado debemos ofrecer a nuestros clientes productos a un precio que consideren justo y aceptable para el mercado. El margen en la industria de la producción de la bebida es extremadamente bajo. Esto significa que debemos mantener los gastos bajos en cada parte de nuestro negocio, por ejemplo, tenemos que asegurarnos de que no paguemos demasiado por nuestras materias primas.

Costes fijos: Nuestro negocio va a tener un alto nivel de costes fijos. Estos son costes independientes a la cantidad que producimos. Vamos a tener que pagar el alquiler en nuestra fábrica, vamos a tener que pagar los salarios y también vamos a tener que pagar por la maquinaria. Por otro lado, tendremos un alto nivel de costes asociados con la comercialización de nuestro producto, porque el concepto de cerveza sin alcohol es nuevo para este mercado, por lo que tendremos altos costes relacionados con el marketing al tener que aumentar la conciencia acerca de nuestro producto.

Costes variables: La empresa tendrá un bajo nivel de costes variables, lo que significa que nuestros gastos de funcionamiento no cambiarán mucho en función de nuestro nivel de producción. Los únicos gastos que aumentarán serán las materias primas y el suministro. Esto significa que será esencial para nuestro negocio mantener un alto nivel de producción de manera que podamos cubrir todos nuestros costes.

Economías de escala: Son las ventajas de costes que una empresa recibe cuando su nivel de la producción aumenta. Ellos son muy importantes en la industria de la fabricación de bebidas, la mayoría de las empresas que producen bebidas obtienen sus beneficios debido a sus altos niveles de producción que lleva a grandes economías de escala. Sin embargo, nuestro negocio es pequeño, por lo que no será capaz de alcanzar las economías de escala que nuestros grandes competidores tienen.

Para que nuestro negocio tenga éxito es importante que mantengamos nuestros costes bajos. Podemos lograr esto asegurándonos de constantemente tener nuestro nivel máximo de producción. También debemos analizar cada compra que hacemos para que podamos asegurarnos de que estamos recibiendo valor por dinero.

4. Análisis de Viabilidad

Realizaremos el análisis de la viabilidad del concepto de negocio mediante la realización de un análisis detallado DAFO. Hemos elegido este tipo de análisis, ya que es una técnica útil para la comprensión de las Fortalezas y Debilidades de una empresa además de identificar tanto las Oportunidades que se le ofrecen y las Amenazas a las que enfrentará nuestra empresa.

Este análisis estudiará todos los sectores de la empresa y evaluará su potencial, viendo así la viabilidad del proyecto. Como el negocio no se ha creado aún, todo el análisis que realizaremos será especulativo. Del resultado de este análisis hallaremos la decisión definitiva sobre la viabilidad de realización del negocio.

4.1 Valoración de la propuesta de valor

La propuesta de valor está correctamente alineada con las necesidades del cliente: Creemos que hemos encontrado un producto viable con una gran cartera de clientes. Nuestras propuestas de valor de la disponibilidad, el precio, la imagen y el marketing coinciden con las necesidades de nuestros clientes. Estos quieren una cerveza sin alcohol, que esté disponible en muchos establecimientos, a un buen precio, teniendo al mismo tiempo una imagen reconociblemente irlandesa, con una correcta comercialización.

Nuestras propuestas de valor tienen fuertes efectos en nuestra red de contactos: Los potenciales efectos, surgidos en las redes de contacto, nuestras propuestas de valor es alto. Si nuestro producto está disponible en muchos establecimientos al mismo tiempo, fomentará la creación de redes “boca-a-boca”. Al tener un mayor nivel de disponibilidad nuestras cervezas, más personas serán propensas a comprarlas. Así mismo, nuestra campaña de marketing, de gran importancia para el éxito de nuestra empresa, va a crear una gran conciencia acerca de nuestro producto.

Existen fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios: Hay una sinergia perfecta entre nuestros servicios y productos. Nuestros servicios nacen de

la fabricación y comercialización de nuestras cervezas sin alcohol. Estamos utilizando exclusivamente los servicios en beneficio de nuestro producto, por ello, el dinero que vamos a hacer de la venta de nuestro producto financiará los servicios que realizaremos.

Nuestros clientes están muy satisfechos: Sí, creemos que nuestros potenciales clientes estarán muy satisfechos con nuestro producto, ya que hemos diseñado nuestro plan de negocio en torno a sus necesidades. Nuestros potenciales clientes quieren una alternativa sin alcohol a la cerveza. Ellos quieren un producto irlandés, que tiene una imagen joven y moderna. Creemos que hemos satisfecho estas necesidades y nuestros clientes estarán muy satisfechos.

4.2 Valoración de costes/ingresos

4.2.1 Ingresos

Nos beneficiamos de márgenes fuertes: La industria de bebidas es altamente competitiva, y como resultado de ello, los márgenes son muy bajos. La forma de hacer dinero de las compañías en esta industria, es mediante la producción de grandes volúmenes de mercancías, de modo que puedan alcanzar economías de escala, para así, finalmente, producir bienes a un nivel eficiente de manera que los márgenes se eleven a un buen nivel. Sin embargo, como nuestro producto es un producto de nicho, no seremos capaces de alcanzar los niveles de producción que nuestros competidores, y por eso no podremos lograr márgenes fuertes.

Nuestros ingresos son previsibles: Es difícil predecir los ingresos futuros, ya que no sabemos qué impacto tendrá nuestra empresa en el mercado. Sin embargo, creemos firmemente en la posibilidad de existencia de un mercado para nuestro producto, siendo éste un triunfo en él.

Tenemos flujos recurrentes de ingresos y compras repetidas con frecuencia: Si vamos a tener un flujo recurrente de nuestro producto significa que tendrá que ser relativamente barato, para que la gente vaya a comprarlo a menudo, en vez de una sola compra. Además, como hemos hablado en nuestro estudio de

mercado, la lealtad de marca es muy importante en el mercado de las bebidas y los clientes tienden a adherirse a una marca, esto significa que los clientes que consumen nuestro producto van a beberlo regularmente.

Nuestros flujos de ingresos son sostenibles: A menos que un choque dramático afecte a la industria de las bebidas nuestro flujo de ingresos debe ser sostenible en el largo plazo.

Recogeremos los ingresos antes de incurrir en gastos: Vamos a recoger nuestros ingresos para después incurrir en gastos. Para que esto sea factible, tendremos que producir nuestro producto antes de venderlo. Vendemos nuestros productos a crédito a los establecimientos que venderán estas cervezas sin alcohol.

Cobramos por lo que los clientes estén realmente dispuestos a pagar: Sí, sólo cobramos a nuestros clientes por la cantidad de producto que vayan a consumir.

4.2.2 Costes

Nuestros costes son predecibles: Creemos que hemos hecho investigaciones profundas sobre los posibles costes. Sabemos con certeza cuáles son los costes que vamos a incurrir a través de cada etapa del modelo de negocio, a menos que experimentemos un gran shock, creemos en la posibilidad de predicción de los costes tanto a corto plazo como a largo plazo.

Nuestra estructura de costes está armonizada con nuestro modelo de negocio: Sí, nuestra estructura de costes está en completa armonía con nuestro modelo de negocio. Tenemos una estructura de costes determinada por nuestros costes; creemos que esto es adecuado porque la industria de las bebidas es muy competitiva, por ello debemos tomar conciencia de ellos, de tal forma que podamos ofrecer a nuestros clientes un producto de calidad a un precio competitivo que estén dispuestos a pagar.

Nuestras operaciones son rentables: Debido a que nuestras operaciones no han comenzado todavía, no sabemos si estos costes van a ser eficientes. Sin embargo, nuestro objetivo será el de asegurarse de que todas nuestras operaciones

sean tan rentables como sea posible. Constantemente haremos un seguimiento de nuestras operaciones para asegurarnos de su rentabilidad, si queremos triunfar en este mercado, entonces tenemos que ser rentables en cada actividad que realizamos.

Nos beneficiamos de las economías de escala: Originalmente no vamos a poder aprovecharnos de las economías de escala, no obstante, tras establecernos en el mercado y tras aumentar nuestras ventas, vamos a ser capaces de poder aprovechar dichas economías de escala. La clave del éxito de nuestro negocio será nuestra capacidad para obtener altos niveles de producción. Cuanto mejores sean las economías de escala que obtengamos, llegaremos a mayores niveles de beneficios en nuestro negocio.

4.3 Valoración de la infraestructura

4.3.1 Recursos Clave

Nuestros recursos claves son difíciles de imitar por los competidores: Como ya existe la cerveza sin alcohol, nuestros recursos clave físicos no son difíciles de copiar por los competidores. Sin embargo, esperamos que nuestro conocimiento del mercado, la pasión y la ética de trabajo que ofrecemos, sean los elementos más complicados de imitar por nuestros competidores.

Necesidades de recursos son predecibles: Creemos que hemos investigado en profundidad qué recursos necesitaremos. Como ya hay muchas empresas similares a la nuestra existentes en el mercado, hemos utilizado estos como plantilla para ver cuáles son los recursos clave que necesitábamos.

Desplegamos los recursos clave en la cantidad correcta y en el momento adecuado: Para nuestra empresa esto se relaciona con nuestro capital. Hemos desarrollado un marco de tiempo, en el que indicaremos cuánto capital gastaremos en cada etapa de la evolución del negocio. Sin embargo, todo se basa en la especulación, así que no sabremos con exactitud si estamos en lo correcto, hasta que el negocio se haya lanzado. No obstante, hemos realizado un arduo

trabajo de investigación y esperamos que esto signifique que nuestras estimaciones sean lo más precisas posibles.

4.3.2 Actividades clave

Ejecutamos nuestras actividades clave de forma eficiente: Tenemos un marco de tiempo preciso que seguiremos mientras estemos llevando a cabo nuestras actividades clave. Cada una de nuestras actividades está conectada entre sí, por lo que no podremos cambiar de actividad hasta que hayamos completado exitosamente la que hayamos comenzado. Esperamos que esto nos mantenga en buen camino y nos ayude a ejecutarlas eficientemente.

Nuestras actividades clave son difíciles de copiar: Algunas de nuestras actividades clave serán difíciles de copiar, como claro ejemplo podremos tomar la original campaña de marketing que llevaremos a cabo. Sin embargo la mayoría de nuestras actividades clave serán fáciles de copiar debido al hecho de que ya existen.

La calidad de la ejecución es alta: Creemos que la calidad de nuestro trabajo será extremadamente alta en cada aspecto del negocio y no solo en la ejecución de nuestras actividades clave. Hemos realizado avanzadas investigaciones y nos sentimos verdaderamente apasionados por nuestro producto; estos factores ayudarán a asegurar que la calidad de nuestra ejecución de nuestras actividades claves es alta.

4.3.3 Alianzas clave

Estamos concentrados en nuestro trabajo y trabajamos con socios cuando es necesario: Para nuestro negocio tenemos que trabajar con los socios para asegurarnos que tendremos éxito. Las alianzas juegan un papel clave en nuestro plan de negocio. Vamos a utilizar alianzas para obtener materias primas (proveedores) y también para vender nuestro producto (vendedores).

Disfrutamos de buenas relaciones de trabajo con los socios clave: Es muy importante para nuestro negocio poder disfrutar de buenas relaciones de trabajo con nuestros socios, ya que son cruciales para el éxito de la empresa. Haremos todo lo que podamos para asegurarnos de que tenemos relaciones de confianza siendo al mismo tiempo eficientes con nuestros socios clave.

4.4 Evaluación de la interfaz de clientes

4.4.1 Segmentos de Clientes

Las tasas de rotación de los clientes son bajas: Creemos que nuestra tasa de rotación de clientes será baja, lo que es debido al alto nivel de lealtad a la marca que existe en el mercado de las bebidas. Creemos que vamos a tener clientes que se quedarán con nosotros en el largo plazo; nuestro reto será lograr que nuestros clientes potenciales prueben nuestro producto.

La cartera de clientes está muy bien segmentada: Nuestra cartera de clientes está muy bien segmentada, tenemos tres segmentos de clientes diversos y únicos (hombres jóvenes conscientes de su salud, abstemios y mujeres que también son conscientes de la salud). Todos estos segmentos han expresado una necesidad por nuestro producto de cerveza sin alcohol.

4.4.2 Canales

Los canales son eficientes y eficaces: Nuestros canales (bares, hoteles, fuera de licencias) son eficientes, ya que son la forma más rápida de conseguir que nuestro producto pase de nuestra fábrica a las manos de nuestros clientes. También son eficaces porque son los canales más utilizados en la industria y han demostrado que son los mejores canales para elegir si quieres vender bebidas al público en general.

Los clientes podrán ver fácilmente nuestros canales: Nuestros canales son muy visibles a la vista de nuestros segmentos de clientes potenciales. También son muy numerosos y se encuentran en toda Irlanda.

Los canales están fuertemente integrados: Nuestros canales están directamente relacionados con el mercado de bebidas. La parte principal de sus ingresos proviene de la venta de bebidas. Cuando la gente quiere comprar una bebida, va directamente a uno de los canales.

Los canales se corresponden a los segmentos de clientes: Nuestros segmentos de clientes visitan estos canales de forma regular. Nuestros canales son parte fundamental de la cultura y la tradición irlandesa.

4.4.3 Relaciones con los clientes

Relaciones con los clientes: Planeamos la creación de relaciones sólidas con los clientes. Las relaciones con los clientes son importantes para cualquier producto, sin embargo, para un nuevo producto que entra en un mercado extremadamente competitivo son aun de mayor importancia. Queremos ser una empresa que desarrolle su actividad en torno a sus clientes.

Las relaciones unen a los clientes a través de los altos costes de cambio: No existen elevados costes de cambio en relación al precio en la industria de las bebidas, sin embargo hay costes muy altos de cambio en relación con la lealtad de marca en la industria de bebidas. Como hemos dicho a lo largo de este trabajo, la lealtad a la marca que existe en la industria de bebidas es nuestro principal obstáculo para el éxito.

Nuestra marca es fuerte: Como todavía no hemos comenzado a vender nuestro producto, no podemos predecir la cuantía del impacto que nuestro producto tendrá en el mercado, pero en un principio vamos a tener una marca débil. El éxito de nuestro negocio será de vital importancia para aumentar la popularidad y reconocimiento de nuestras cervezas entre los consumidores.

4.5 Tabla 8: Análisis de DAFO en un matriz

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Propuesta de valor.</p> <p>Relación con nuestros clientes.</p> <p>Estructura de costos.</p> <p>Una estrecha sinergia entre nuestros productos y servicios.</p> <p>Capacidad para requerir nuevos clientes.</p> <p>Los canales son accesibles para nuestros clientes.</p>	<p>Los canales están fuertemente integrados con el producto.</p> <p>Los bajos niveles de los costes de cambio en el mercado.</p> <p>La diversificación de nuestros segmentos.</p> <p>Relación con nuestros clientes.</p> <p>Las buenas relaciones con los socios.</p>
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Las economías de escala.</p> <p>Costos predecibles.</p> <p>Fuerza de la marca.</p> <p>La calidad de nuestra ejecución.</p> <p>Conocimiento del cliente acerca de nuestro producto.</p> <p>La diversificación de nuestro flujo de ingresos.</p>	<p>Nuestros principales recursos y actividades clave son fáciles de copiar.</p> <p>Bajos márgenes.</p> <p>Fuerza de los competidores.</p> <p>La evolución económica de la economía irlandesa.</p>

4.6 Conclusión del análisis

De nuestro análisis DAFO hemos recibido algunos resultados interesantes, que nos han permitido hacer un plan sólido para el futuro. Hemos dividido nuestro análisis en cuatro partes, cada parte está en relación con su posición en la tabla de análisis.

Comenzaremos nuestro análisis con las oportunidades en el mercado que se pueden explotar con nuestros puntos fuertes. Este se encuentra en la parte superior izquierda de la matriz. Tenemos buenas propuestas de valor, que satisfacen las necesidades de nuestros clientes. Tenemos la oportunidad de desarrollar buenas relaciones con nuestros socios, si hacemos esto correctamente, será un gran activo para nuestro negocio. Los canales que hemos elegido también nos dan un gran acceso a nuestros clientes potenciales, por lo que debemos aprovechar esto si deseamos ver el éxito de nuestra empresa.

El segundo conjunto de factores que vamos a analizar son las oportunidades que existen en el mercado, sin embargo no podemos explotarlos porque son una debilidad interna para nuestra firma. Inicialmente nuestro reconocimiento de marca será una debilidad para nuestro negocio. Debido a que la lealtad de marca juega un papel tan importante en la industria de las bebidas será muy importante que trabajemos duro para asegurarnos de que nuestro reconocimiento de marca se convierta en una fuerza más que en una debilidad. Esto es vital para que nuestro negocio sea un triunfo en dicho mercado.

El siguiente conjunto de factores que analizaremos son las amenazas externas que podemos defender en contra con nuestras fortalezas internas. Existe una amenaza de que alguien pueda tratar de robarnos nuestros socios, sin embargo nos parece que la relación que habremos construido con ellos será suficientemente fuerte para defendernos de esta amenaza. Nuestras relaciones con nuestros socios son muy importantes para nuestro negocio ya que su supervivencia depende de ellos.

El último segmento que se analizará es el de las amenazas externas de las que no nos podremos defender. Nuestro producto es fácil de copiar, y en la industria de las bebidas hay algunas grandes empresas con presupuestos y

experiencia con las que no podemos competir. Si una de estas empresas lanza una cerveza sin alcohol en el mercado irlandés no podíamos competir con ellos en términos de recursos. Debemos esperar que en el momento en el que lancen un producto similar al nuestro, nosotros ya hayamos construido una gran base de clientes suficiente como para competir con ellos.

5. Conclusión

Como se mencionó al principio de este trabajo, su objetivo fue investigar los hábitos de consumo del alcohol en la cultura irlandesa para obtener una mayor comprensión de los problemas sociales, culturales y económicos que están asociados con el consumo de alcohol en Irlanda. A continuación, desarrollamos un modelo de negocio en relación a la idea de negocio de la cerveza sin alcohol para el mercado irlandés. El modelo de negocio fue ideado por el uso de los nueve bloques de construcción del libro (Business Model Generation (2010) Alexander Osterwalder and Yves Pigneur). La viabilidad de la idea de negocio se obtuvo poniendo el modelo a través de un análisis DAFO.

De nuestro estudio de la presente hábitos de consumo del alcohol en Irlanda, hemos llegado a la conclusión de que, debido a la peligrosa relación que existe en Irlanda en estos momentos entre los irlandeses y el consumo de alcohol, un cambio radical en la industria de las bebidas alcohólicas en Irlanda tiene que suceder. El lanzamiento de una cerveza sin alcohol irlandés ayudaría al pueblo irlandés en gran medida, en su batalla para cambiar sus hábitos de consumo peligrosos.

El modelo de negocio de CANVAS se utilizó para ayudarnos a crear un plan de negocio eficaz. Se utilizaron los bloques de construcción de nueve del modelo CANVAS para darnos una mejor comprensión de lo que los recursos que necesitaríamos, qué segmentos de clientes debemos apuntar, cómo entregar nuestros productos a nuestros clientes y cuáles son las actividades que debemos realizar para realizar nuestro plan de negocios.

Al final realizamos un análisis DAFO para ver si el plan de negocio es viable. A través del análisis DAFO descubrimos las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, de nuestro negocio. En conclusión descubrimos que nuestra idea de negocio sería viable en el corto plazo, sin embargo, en el largo plazo nuestros competidores más grandes en la industria van a entrar en nuestro nicho de mercado y que no será capaz de competir con sus recursos. Sin embargo, nuestros esfuerzos no han sido en vano, ya que habremos creado un mercado viable para la cerveza sin alcohol. Nuestro objetivo en el inicio del proyecto era crear un producto que puede ayudar al público irlandés para

superar los hábitos de consumo peligrosos actuales que existen en Irlanda y en nuestra opinión mediante la creación de un mercado viable para la cerveza sin alcohol, hemos logrado nuestro objetivo.

6. Bibliografía

- 18 Aviva Health Research (2012) 331. Brussels: European Commission
- Alcohol Action Ireland. <http://alcoholireland.ie/facts/case-studies-three/> Accessed 4/04/013
- Anderson, P. & Baumberg, B. (2006) *Alcohol in Europe*. London: Institute of Alcohol Studies.
- Bedford D, O'Farrell A, Howell F. (2006) *Blood alcohol levels in persons who died from accidents and suicide*. Irish Medical Journal 99:80 – 3.
- Blachier et al (2013) *The Burden of liver disease in Europe – A review of available epidemiological data*. European Association for Study of the Liver.
- Business Model Generation (2010) Alexander Osterwalder and Yves Pigneur.
- Byrne S (2011) Costs to society of problem alcohol use in Ireland. Dublin: Health Service Executive.
- CSO (2012) *Household Budget Survey 2009-2010: First Results*.
- DoH (2012) *Steering Group Report on a National Substance Misuse Strategy*. Department of Health and Children, Dublin.
- DoH (2013). *Healthy Ireland: A framework for improved Health and Wellbeing 2013-2015*.
- Failte Ireland (2012) *Tourism Facts 2011*.
- Fergusson et al (2008) Antecedents of illicit drug use: Evidence from a 25-year
- Foley A (2010). The economic contribution of the drinks industry. Dublin: Drinks Industry Group of Ireland.
- Hope A, Gill A, Costello G, Sheehan J, Brazil E and Reid V (2005) Alcohol and injuries in the accident and emergency department - a national perspective. Dublin: Department of Health and Children.
http://www.aviva.ie/group/mediacentre/latestnews/alcohol_research/
- Leon DA, McCambridge (2006) J. *Liver cirrhosis mortality rates in Britain from 1950-2002: an analysis of routine data*. Lancet 2006; 367:52-56.
longitudinal study. Drug Alcohol Depend. 96:165-177.
- Lyons S, Lynn E, Walsh S, Sutton M and Long J (2011) *Alcohol-related deaths and deaths among people who were alcohol dependent in Ireland, 2004 to 2008*. Dublin: Health Research Board.
Martin et al (2010) op.cit.
- Martin J, Barry J, Goggin D, Morgan K, Ward M and O'Suilleabhain T (2010) *Alcohol-attributable mortality in Ireland*. Alcohol. 45: 379-86.
- Mongan D (2010) The burden of alcohol-related morbidity on hospital services. Drugnet Ireland. pp 9-12
- Mongan D, Hope A and Nelson M (2009) Social consequences of harmful use of alcohol in Ireland. HRB Overview Series 9. Dublin: Health Research Board.
- Mongan D, McCormick P, O'Hara S, Smyth B, Long A (2011). *Can Ireland's increased rates*

- Newbury-Birch, D. et al. (2009) Impact of alcohol consumption on young people - A systematic review of “pub”lished reviews, Department for Children, Schools and Families, pp.1-66.
- OECD (2012) *Health at a Glance: Europe 2012*, OECD “pub”lishing. *of alcoholic liver disease morbidity and mortality be explained by per capita alcohol consumption?* Alcohol and Alcoholism 2011; 46:500.
- Palmer D and O’Reilly G (2008) *Young People, Alcohol and Drugs*. Juvenile Mental Health Matters, Dublin.
- Sheron N, Gilmore I, Parsons C, Hawkey C, Rhodes J.(2012) Projections of alcohol-related deaths in England and Wales - tragic toll or potential prize? *Lancet* 2012; 379:687-688.
- TNS Opinion and Social (2010) *EU Citizens’ attitudes to alcohol. Special Eurobarometer*
- Walsh, Brendan M.; Walsh, Dermot. (2011) *Suicide in Ireland: the influence of alcohol and unemployment*. - Economic & Social Review, Vol. 42, No. 1, Spring, 2011, pp27-47, Dublin: Economic & Social Research Institute
- WHO (2011) *Global Status report on Alcohol and Health*. World Health Organisation
- WHO (2011) *Impact of Economic Crises on Mental Health*. World Health Organisation.
- WHO (2012) *Alcohol in the European Union: consumption, harm and policy approaches*. World Health Organisation.

Los siguientes sitios web se utilizaron para referencia

- <http://alcoholireland.ie/uncategorized/the-journalie-our-%E2%80%98drinking-culture%E2%80%99-isn%E2%80%99t-romantic-it%E2%80%99s-killing-us/>
- <http://caloriecount.about.com/calories-beer-regular-i14003>
- <http://inghenia.com/wordpress/2009/10/07/dafo-foda-swot/>
- <http://reason.org/files/42af0a281133fdcaec166fe7318b57f.pdf>
- http://www.aviva.ie/group/mediacentre/latestnews/alcohol_research/
- <http://www.belukus.net/blog/?p=221>
- http://www.demetergroup.net/docs/perspective/Craft_Beer.pdf
- <http://www.drinksindustry.ie/easyedit/files/Drinks%20Market%20Report%202012.pdf>
- <http://www.drinksindustryireland.ie/article.aspx?id=1958>
- <http://www.drinksindustryireland.ie/article.aspx?id=3048>
- <http://www.irishtimes.com/news/ireland/irish-news/budget-2014-government-unveils-raft-of-tax-hikes-spending-changes-1.1561441>
- <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/income/>
- <http://www.presentable.es/consejos-practicos/presentaciones-para-emprendedores-el-business-model-canvas/>
- <http://www.revenue.ie/en/business/running/registering-tax.html#section3>

- <http://www.revenue.ie/en/tax/excise/leaflets/pn1888.html>
- [http://www.rsa.ie/en/RSA/Road-Safety/Campaigns/Current-road-safety-campaigns/Drink-Driving/Drink-Driving-Limits-and-Recommendations-/](http://www.rsa.ie/en/RSA/Road-Safety/Campaigns/Current-road-safety-campaigns/Drink-Driving/Drink-Driving-Limits-and-Recommendations/)
- <http://www.smallbusinessfinance.ie/start-your-own-business/category/government>
- <http://www.thejournal.ie/pub-sale-ireland-drinking-583621-Sep2012/>
- http://www.webandmacros.com/analisis_de_la_empresa_DAFO.htm
- <http://www.zebamc.com/tag/business-model-canvas/>

7. Anexos

Plantilla del modelo de CANVAS

<http://www.presentable.es/consejos-practicos/presentaciones-para-emprendedores-el-business-model-canvas/>

Página 9

Grafico del análisis DAFO

<http://inghenia.com/wordpress/2009/10/07/dafo-foda-swot/>

Página 9

Los costes de alcohol en Irlanda

http://_alcoholireland.ie/download/publications/1012_AAI_PreBudget-5.pdf

Página 16

Modelo CANVAS

Business Model Generation (2010) Alexander Osterwalder and Yves Pigneur

Página 28

Los precios de los recursos físicos

<https://www.daft.ie/report/>

<http://www.alibaba.com/showroom/used-brewery-equipment.html>

<http://trucks.autotrader.co.uk/used-trucks/uk/northern-ireland>

Página 39

Los gastos de personal

Nuestras propias estimaciones

Página 40

Análisis de costes y ventas

Nuestras propias estimaciones

Página 40

Análisis de DAFO en un matriz

Nuestras propias estimaciones

Página 53