



# Plan de negocio de fabricación, exportación y comercialización de cerveza sin alcohol al Golfo Pérsico.

---

Penetración en el mercado y viabilidad del negocio

**Pedro Antonio López Lázar**  
**Director: Manuel Gumersindo Alberola Martínez**

10/06/2016

## RESUMEN EJECUTIVO

---

### *Oportunidad de negocio*

---

Más de 1.500 millones de personas profesan la fe musulmana. Y en la cuna del profeta Mahoma el porcentaje de fieles roza el 100% de su población. Casi 14 siglos de historia, tradición y fe en todo el Golfo Pérsico.



Los habitantes de esa región, y en especial los de Emiratos Árabes Unidos, Catar y Bahrein tienen un altísimo poder adquisitivo. Hoy en día tratan de invertir ese dinero en grandes infraestructuras para el futuro; pero también saben apreciar los momentos de diversión y ocio importados desde Occidente.

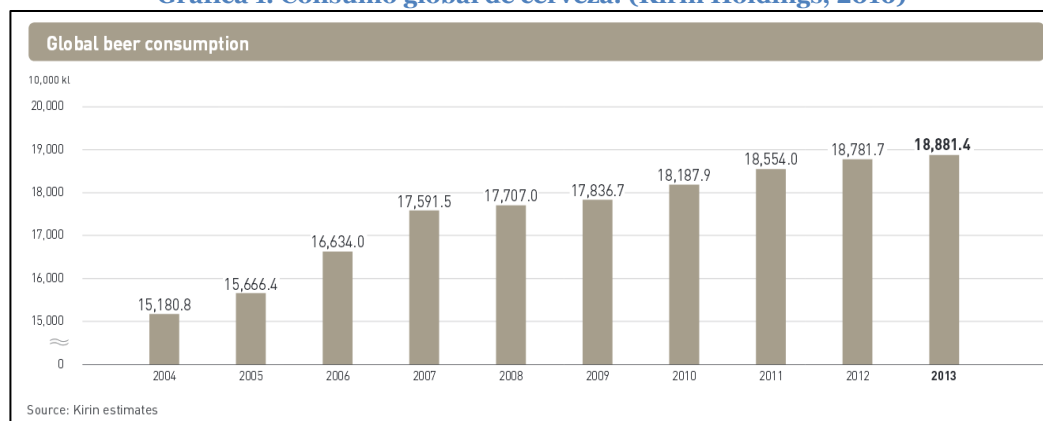


El consumidor del mercado al que nos dirigimos tiene unas costumbres muy arraigadas, además de una percepción especial de la categoría de nuestro producto (cerveza). Debido al contexto cultural de la región el posicionamiento del producto es un factor clave del éxito. Por ello los productos de *Najma Halal* se posicionarán en este nuevo mercado reforzando la idea de que son productos sin alcohol en sí mismo. Todos sus productos son sin alcohol; a diferencia de sus competidores que tienen un portfolio de cervezas con y sin alcohol, lo que provoca rechazo entre los potenciales consumidores de la región, por no considerarlo un producto “Halal”.

### *Tendencia de la demanda.*

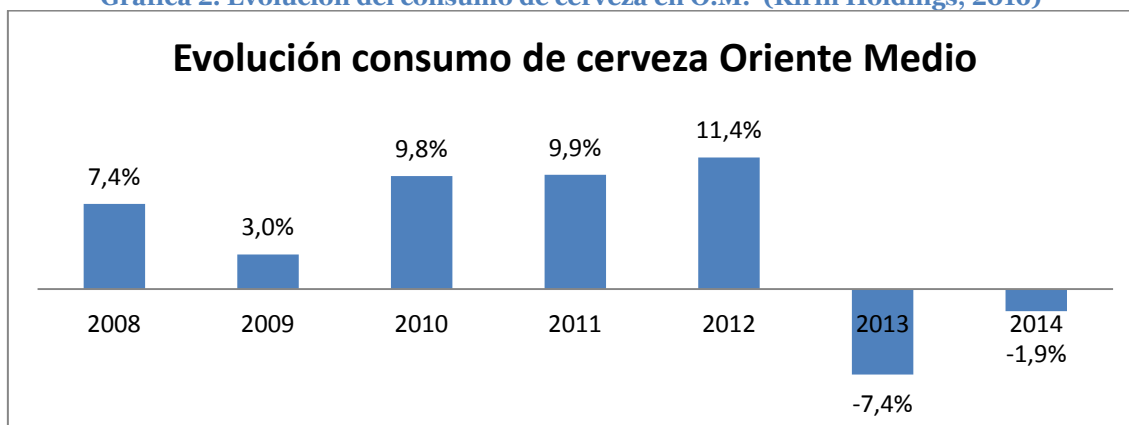
La tendencia global de consumo de cerveza en los últimos años es alcista. En ningún momento ha parado de crecer y, además el crecimiento se ha mantenido a un ritmo muy constante.

**Gráfica 1. Consumo global de cerveza. (Kirin Holdings, 2016)**

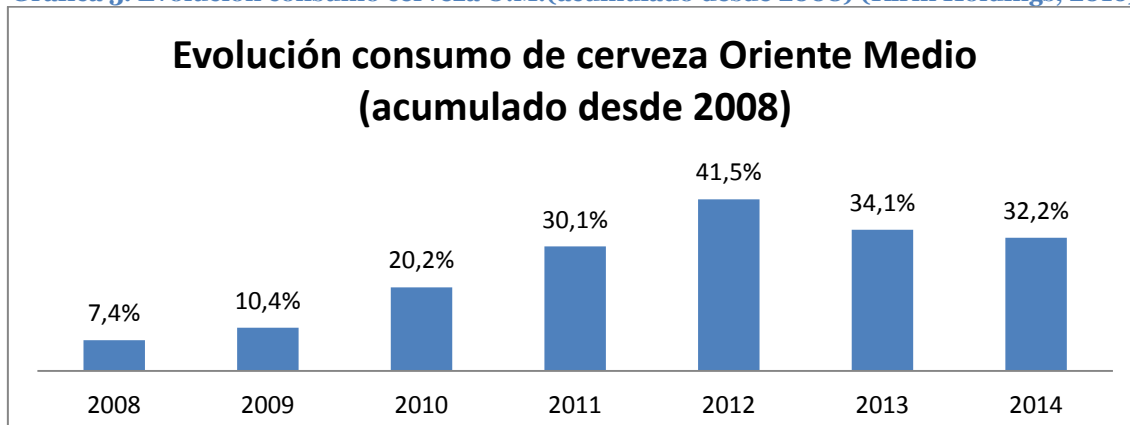


El consumo de cerveza en la región, y en consecuencia el consumo de la misma, lleva una progresión alcista en los últimos años. Aunque en el bienio 2013-2014 el consumo sufriera un descenso (en parte vivido por la convulsión yihadista de la región), en el acumulado de crecimiento se siguen teniendo cifras muy optimistas de evolución.

**Gráfica 2. Evolución del consumo de cerveza en O.M. (Kirin Holdings, 2016)**



**Gráfica 3. Evolución consumo cerveza O.M.(acumulado desde 2008) (Kirin Holdings, 2016)**



### Producto y operativa

Conservando toda su historia y respetando la fe de todas esas personas, *Najma Halal* conjuga perfectamente con esa tradición y los nuevos hábitos de consumo de la región. La cerveza sin alcohol, de la compañía especialista en ese producto. Con su sabor original y también Radler, con refrescante zumo de limón.



Aprovechando la existencia de recursos no saturados en la fábrica que la compañía tiene en su fábrica de Chipre se podrá iniciar esta ampliación de mercado, penetrando en los grupos de consumo del Golfo Pérsico a través de dos nuevos productos (*Najma Halal* y *Najma Halal Radler*).

Una vez fabricada, la cerveza será transportada marítimamente hasta E.A.U, donde se realizará el proceso de envasado en la factoría de *Kalba*. Desde allí se alimentarán los diferentes *hubs* logísticos de los tres países, para realizar la distribución capilar en los dos canales de venta; HORECA y Alimentación.



Para poder entrar en el mercado nuevo de una manera exitosa, los mayores esfuerzos de marketing se centrarán en la promoción de los productos a través de tres grandes canales de promoción-comunicación:

- **Promoción Offline**

Al ser unos productos nuevos en nuevos mercados, la estrategia de comunicación será a través de un *teaser* o cebo publicitario, hasta dar a conocer la marca, valores, diferenciación, etc.

- **Promoción online**

A través de perfiles en las principales redes sociales se creará un hashtag (etiqueta), #goodthingsoflife, mediante el que se canalizará todo el contenido creado de manera colaborativa. Con ello se conseguirá ampliar la campaña offline y mejorar el posicionamiento en la red de nuestros productos. Además se conseguirá hacer partícipe a los propios consumidores del contenido de los perfiles de los productos.

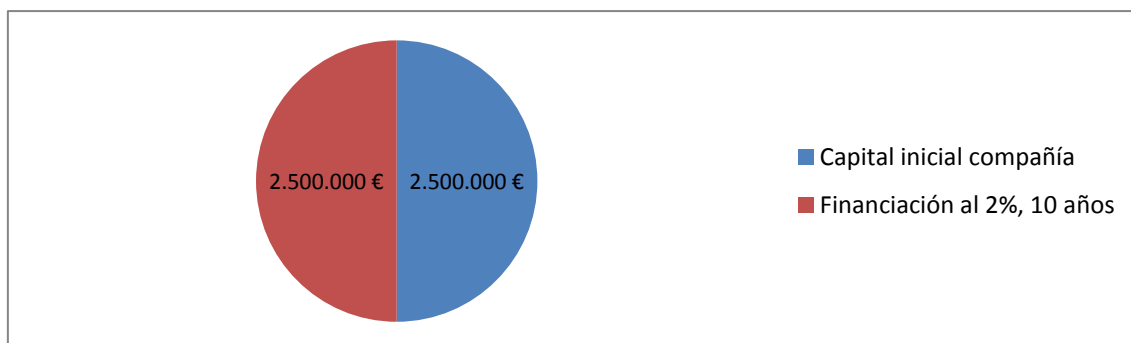
- **Fuerza de ventas**

Quienes venden nuestros productos día a día tienen el poder y la responsabilidad de transmitir todo el poder de nuestras marcas. Son embajadores de las marcas. Es por ello que son una parte fundamental del proceso de marketing y comunicación de la compañía, y en especial en este proyecto.

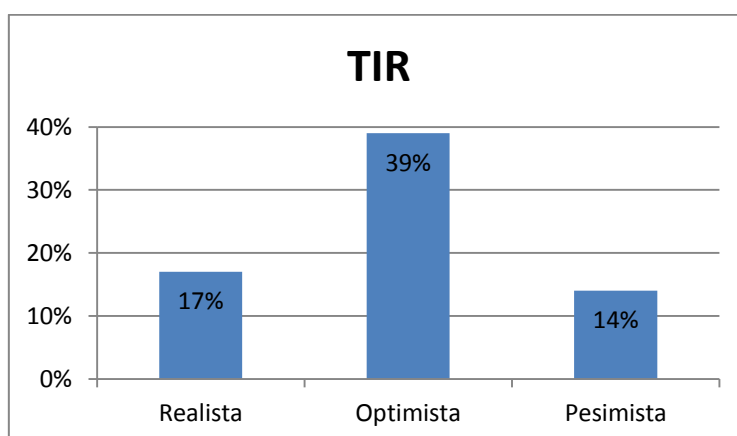
Serán nuestros comerciales, apoyados por los gestores de activación, quienes promoverán el consumo de nuestras marcas mediante la comunicación directa con los clientes y consumidores, a través de diferentes campañas de promoción y en el día a día.

## *Inversión y Rentabilidad*

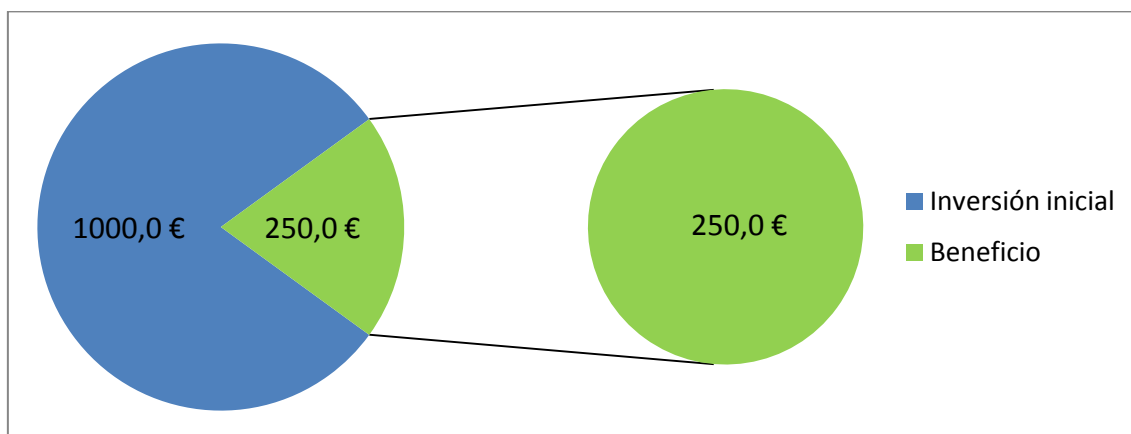
La inversión inicial para el proyecto de fabricación, exportación y comercialización de los productos es de 5M€. Repartidos a partes iguales entre capital propio de la matriz de la compañía y financiación bancaria.



En base a las previsiones de ventas, de los productos de *Najma Halal* para los tres países y los dos canales, se prevé una rentabilidad del proyecto entre el 14% y 39% de la inversión inicial.



Lo que quiere decir que, ponderando los diferentes escenarios del proyecto, aproximadamente se tendrá una rentabilidad del 25%. Se ganarán 250€ por cada 1.000€ invertidos en el proyecto.



## Contenido

1.	CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO .....	9
1.1.	IDENTIFICACIÓN DE UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO. ....	9
1.1.1.	Descripción del Negocio .....	9
1.1.2.	Líneas de Productos y descripción. ....	9
1.1.3.	Cliente potencial .....	10
1.1.4.	Análisis de la propuesta de valor frente a alternativas existentes .....	10
1.1.5.	Principales diferencias o novedades con respecto a la competencia. ....	12
1.2.	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PEST.....	12
1.1.1.	Político.....	12
1.1.2.	Económico .....	12
1.1.3.	Social .....	13
1.1.4.	Tecnológico .....	14
1.3.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	14
1.3.1.	Análisis del Mercado: Demanda.....	14
1.3.2.	Público Objetivos: Grupos o segmentos de clientes. ....	15
1.3.3.	Análisis Sectorial.....	15
1.3.4.	Análisis de la competencia. ....	18
1.4.	BASES DEL MODELO DE NEGOCIO. ....	21
1.4.1.	Visión y misión.....	21
1.4.2.	Objetivos estratégicos .....	21
1.4.3.	Matriz DAFO .....	22
1.4.4.	Posicionamiento: Formulación Estratégica .....	23
1.4.5.	Cadena de valor.....	23
1.4.6.	Ventajas competitivas .....	24
1.4.7.	Factores críticos de éxito.....	24
2.	PLAN DE MARKETING .....	25
2.1.	PRODUCTO .....	25
2.2.	PRECIO .....	27
2.3.	PLAZA Y DISTRIBUCIÓN .....	28
2.3.1.	Plaza .....	28
2.3.2.	Distribución .....	29
2.4.	PROMOCIÓN .....	30

2.4.1.	Publicidad .....	30
2.4.2.	Imagen corporativa .....	33
3.	PLAN COMERCIAL.....	34
3.1.	ESTRUCTURA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA .....	34
3.2.	PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL PARA EL AÑO 1 .....	37
3.2.1.	Objetivos .....	38
3.2.2.	Estrategia, acciones y control.....	39
4.	PLAN DE OPERACIONES.....	41
4.1.	DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES .....	41
4.1.1.	Zonas principales de proceso .....	41
4.1.2.	Actividades auxiliares de proceso .....	42
4.2.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	45
4.2.1.	Recepción, almacenamiento y transporte de materias primas. ....	45
4.2.2.	Molienda. ....	46
4.2.3.	Maceración.....	46
4.2.4.	Filtración.....	46
4.2.5.	Ebullición. ....	46
4.2.6.	Clarificación del mosto.....	47
4.2.7.	Enfriamiento.....	47
4.2.8.	Fermentación. ....	47
4.2.9.	Retirada de levaduras.....	48
4.2.10.	Maduración o guarda. ....	48
4.2.11.	Clarificación y abrillantado/estabilización coloidal de la cerveza. ....	48
4.2.12.	Desalcoholización .....	49
4.2.13.	Carbonatación .....	49
4.2.14.	Estabilización microbiológica. ....	49
4.2.15.	Envasado. ....	50
4.2.16.	Distribución .....	51
4.2.17.	Venta .....	52
4.3.	GARANTÍA DE CALIDAD .....	52
5.	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....	55
5.1.	ESCENARIO REALISTA .....	55
5.2.	ESCENARIO OPTIMISTA .....	56
5.3.	ESCENARIO PESIMISTA.....	56

5.4.	PLAN DE INVERSIÓN INICIAL .....	57
5.5.	PREVISIONES DE CUENTAS DE RESULTADOS Y BALANCES ANUALES (4 años) .....	58
5.5.1.	Escenario Realista.....	58
5.5.2.	Escenario Optimista .....	59
5.5.3.	Escenario Pesimista .....	60
5.6.	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO. RATIOS. ....	61
5.6.1.	Escenario Realista.....	61
5.6.2.	Escenario Optimista .....	64
5.6.3.	Escenario Pesimista .....	65
5.7.	ANÁLISIS DE la rentabilidad (VAN y TIR) mediante CASH FLOW.....	66
5.7.1.	Escenario Realista.....	67
5.7.2.	Escenario Optimista .....	67
5.7.3.	Escenario Pesimista .....	68
5.7.4.	Comparación de escenarios .....	69
6.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN SOCIETARIA .....	71
6.1.	MODELO SOCIETARIO .....	71
6.2.	ORGANIGRAMA.....	72
6.3.	EMPLEADOS NECESARIOS Y PERFILES.....	74
6.4.	FUENTES DE CONTRATACIÓN.....	75
6.5.	MODELOS RETRIBUTIVOS.....	77
6.6.	MODELOS DE RELACIÓN LABORAL.....	77
6.7.	MODELOS DE MOTIVACIÓN .....	78
7.	CONCLUSIONES .....	80
	Bibliografía .....	82

## 1. CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO

### 1.1. IDENTIFICACIÓN DE UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

#### 1.1.1. Descripción del Negocio

La empresa cervecera *Najma* es una de las corporaciones cerveceras más fuertes en los países del Magreb. La empresa pertenece a la cervecera más grande en ese mercado internacional; constituida como Sociedad Anónima y sede en Bélgica.

Tras casi un siglo de liderazgo en el mercado magrebí, la dirección de la empresa ha decidido ampliar su comercialización al mercado de los países del golfo pérsico. Más concretamente a los pequeños emiratos de gran poder adquisitivo y gran proyección de negocio en las próximas décadas; Emiratos Árabes Unidos, Bahréin y Catar.

Esta decisión viene impulsada por la caída del consumo en el mercado magrebí, y la oportunidad de negocio en los países punteros del Golfo. El gran poder adquisitivo, el gusto por las costumbres de ocio occidentales y la necesidad de mantener las costumbres religiosas hacen que la compañía decida invertir en este proyecto de ampliación de negocio.

Los primeros años del negocio la cerveza será fabricada en la factoría que la compañía tiene en Chipre. Desde allí será transportada en buques cisterna hasta los puerto de destino; *Fujairah Port* (EAU). Una vez allí, el proceso de embotellado se realizará en las instalaciones que la compañía tiene en la localidad cercana de Kalba. Desde allí se llevará a cabo todo el proceso logístico (terrestre y marítimo) hacia el resto del país y su exportación a Bahréin y Catar.

#### 1.1.2. Líneas de Productos y descripción.

En este sentido el producto específico que se pretende comercializar es la cerveza sin alcohol.

Habrà una única marca comercializada, *Najma Halal*. El nombre de la cerveza es el mismo que el de la empresa pero con el término *Halal* (conjunto de prácticas permitidas por la religión musulmana).

Se comercializarán dos productos asociados a la marca. *Najma Halal* y *Najma Halal Radler*. Estos productos tendrán diferentes formatos. Estos se detallan en la tabla siguiente:

**Tabla 1. Formatos productos Najma Halal.**

<i>Najma</i>			
Productos	Formatos		
	Botella cristal 33 cl.	Botella cristal 25 cl.	Lata 33cl.
Najma Halal	X		X
Najma Halal Radler (con zumo de limón)	X	X	

### 1.1.3. Cliente potencial

La cerveza *Najma Halal* tiene como clientes potenciales dos tipos muy definidos:

- Ciudadano nacional: Hombre o mujer (mayor potencial con radler) de religión musulmana que quiera adquirir y disfrutar de las costumbres de ocio occidentales respetando sus creencias y costumbres religiosas.
- Ciudadano occidental: Hombre o mujer que se encuentra residiendo o de viaje de negocios en la zona y puede tener un momento de ocio, respetando y acompañando a sus compañeros locales.

### 1.1.4. Análisis de la propuesta de valor frente a alternativas existentes

El consumidor del mercado al que nos dirigimos tiene unas costumbres muy arraigadas. Apuntar al público musulmán con bebidas no alcohólicas constituye también una estrategia clave aunque sea un objetivo más difícil de alcanzar para compañías cuyos nombres son sinónimo de cervezas alcohólicas.

Cuando se trata de la cerveza sin alcohol en el Oriente Medio y el Norte de África, el posicionamiento del producto en la región y la percepción del consumidor de esta categoría son muy diferentes al resto del mundo. El contexto cultural en esta región es el factor determinante de posicionamiento del producto; y la percepción del consumidor de cerveza sin alcohol. En los países predominantemente musulmanes como Irán y Arabia Saudita, con el fin de evitar la connotación alcohol, las "cervezas sin alcohol" no se posicionan como tal. Cualquier referencia al contenido de alcohol de estos productos, aunque minúscula, puede disuadir a los consumidores de comprar e


incluso a los minoristas de vender, ya que se consideran no "Halal", o no respetuosa con la ley islámica (Amin, 2013).

Por ello *Najma Halal* tiene una ventaja competitiva. No es una marca de cerveza occidental, que pudiera asociarse a marcas con alcohol. Es, en su definición un producto sin alcohol, de países musulmanes, para musulmanes.

Uno de los mayores competidores que se encontrará será Heineken, que ha conseguido penetrar en el mercado con su mezcla de bebidas a base de malta con sabor frutal, populares entre los jóvenes como sustituto de la cerveza. La firma holandesa tiene un 40% del mercado en Emiratos Árabes Unidos (El Mundo, 2011). Sin embargo sigue estando asociada, en los pensamientos del consumidor, a una marca de bebida alcohólica.

Usando la recomendación de Neil Patel (Patel), la propuesta de valor sería la siguiente:

**Tabla 2. Propuesta de valor Najma Halal.**

Título	La cerveza musulmana original (The original muslim beer)
Subtítulo	Basada en la tradición para los nuevos hábitos
Características	Cerveza únicamente sin alcohol
	Bebida para todos los públicos
	Calidad Premium
	

### 1.1.5. Principales diferencias o novedades con respecto a la competencia.

Las principales diferencias o novedades que *Najma Halal* tiene con respecto al resto de productos de la competencia son:

- Es una marca de cervezas sin alcoholen sí misma. No es un producto sin alcohol de una marca de cervezas.
- Por lo tanto el consumidor no lo asociará como parte de una marca de cerveza alcohólica.
- Es la primera marca del mercado de cervezas que introduce el producto *radler* (con zumo de limón) en el mercado del golfo pérsico.

## 1.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PEST.

### 1.1.1. Político

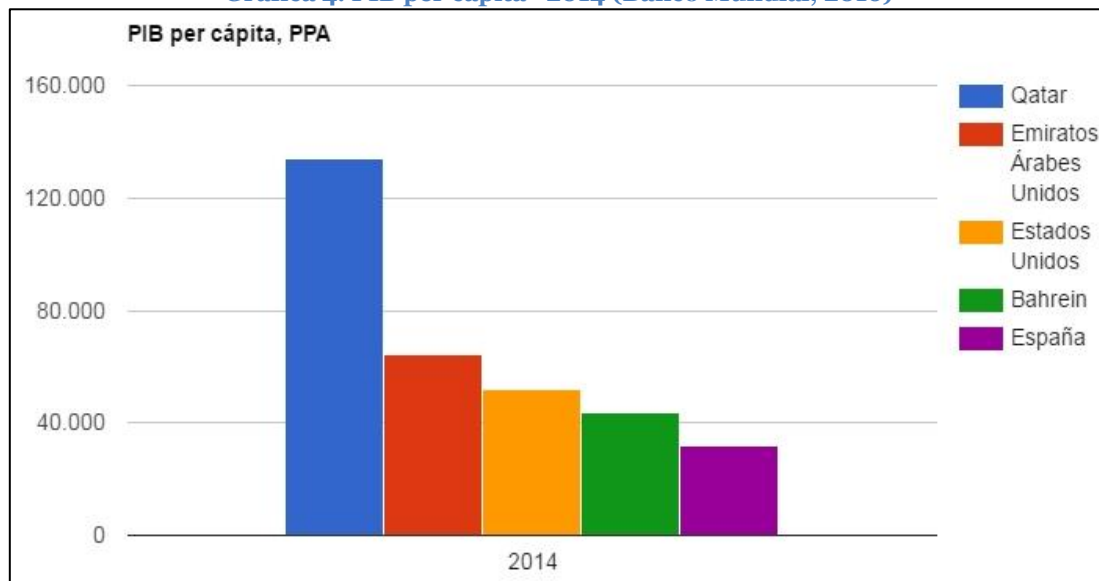
En primer lugar existe la restricción de venta a menores de edad. Esta edad varía entre los 18 (por ejemplo Catar) y los 21 años (Bahréin). Aunque este tipo de restricciones afectarán de manera directa a nuestros competidores, que venden cerveza con alcohol también.

En cuanto a los modelos políticos, estos son diferentes según el país. Catar es una monarquía absoluta. Bahréin es una monarquía constitucional, en el que la jefatura del estado y del gobierno están en manos de la familia real, ellos mismos eligen la cámara alta del parlamento y, únicamente la cámara baja es elegida por sufragio universal. Por último, los Emiratos Árabes Unidos es una federación de países gobernados por el consejo supremo (formado por el emir de cada emirato).

Los tres países son estados confesionales en los que la religión oficial es el Islam. Por lo que existirá una barrera de entrada para los competidores.

### 1.1.2. Económico

El producto interior bruto per cápita de los tres países está en los rangos más altos. Catar ostenta el número uno en la lista (133.182\$ per cápita), el sexto EAU (64.562\$ per cápita) y el número 36, entre España y EE.UU., Bahréin (43.408\$ per cápita). Este indicador muestra que en los tres países existe un poder adquisitivo suficiente como para poder dedicar parte de los recursos de cada individuo a bienes de lujo. (Fondo Monetario Internacional)

Gráfica 4. PIB per cápita<sup>1</sup> 2014 (Banco Mundial, 2016)

El superávit comercial de estos países es muy fuerte debido a su gran cantidad de exportación de recursos naturales (crudo de petróleo y derivados). Sin embargo, en el sector de la alimentación, la balanza comercial tiene un déficit muy elevado. Bahréin tiene un déficit comercial de alimentos de 980 millones de dólares, Catar 2500 millones de dólares y EAU 7276 millones de dólares. (ONU)

### 1.1.3. Social

La población en estos países se concentra en las urbes (entre 85% y el 99%), y crece todos los años a un ritmo mayor con respecto a la rural. (ONU)

Además ratio de género en la población (hombres por cada 100 mujeres) es muy elevado en todos los países; con una media de 240 hombres por 100 mujeres. Es decir, en torno al 70% de la población son hombres. (ONU)

Un punto clave de la vida social, de proyección internacional son los eventos deportivos que en la zona se suceden. Catar tiene su gran premio del mundial de motociclismo. En Bahréin y EAU (Abu Dabi) se celebran dos grandes premios del mundial de Fórmula 1. Además, en 2022 se celebrará la fase final de la Copa del Mundo de Fútbol, promovida por la FIFA.

<sup>1</sup> PIB per cápita por paridad del poder adquisitivo (PPA). El PIB por paridad del poder adquisitivo (PPA) es el producto interno bruto convertido a dólares internacionales utilizando las tasas de paridad del poder adquisitivo. Un dólar internacional tiene el mismo poder adquisitivo sobre el PIB que el que posee el dólar de los Estados Unidos en ese país. El PIB a precio de comprador es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de bienes manufacturados o por agotamiento y degradación de recursos naturales. Los datos se expresan en dólares internacionales a precios constantes de 2005.

#### 1.1.4. Tecnológico

En la región viven muchísimos profesionales jóvenes con una altísima formación tecnológica. El sector de la industria de IT (tecnología de la información) apoya al sector del turismo, hoteles y servicios.

El uso de las industrias de software y de Internet en la región del Golfo es el doble de la tasa de Europa.

Además la población EAU tienen los mayores usuarios de Internet, satélite y teléfono móvil de todo Oriente Medio. (Cateora & Graham, 2007)

### 1.3. ANÁLISIS DEL SECTOR.

#### 1.3.1. Análisis del Mercado: Demanda.

De acuerdo con las estimaciones, en 2011, se espera que la demanda de cerveza en Oriente Medio crecerá un 6%. Superando significativamente el mercado mundial de cerveza, en el que se prevé un aumento del 2%.

A pesar de ser un fuerte crecimiento, este se produce a partir de una base relativamente pequeña. La región representa sólo el 7% de los volúmenes de cerveza a nivel mundial y el consumo de cerveza per cápita se sitúa actualmente en tan sólo 10 litros en comparación con 52 litros de América Latina y 75 litros en Europa del Este. Aunque existe un fuerte crecimiento de la población y se espera que el desarrollo económico siga evolucionando de manera positiva. Así se podrá continuar alimentando el crecimiento del consumo; ofreciendo oportunidades a largo plazo en la región.

Las grandes compañías cerveceras unifican la región en "África y Oriente Medio". En los seis primeros meses del año de 2011, SABMiller, la cervecera líder de la región, registró un crecimiento de 6% en sus volúmenes de cerveza en África (excepto Sudáfrica), mientras que el segundo clasificado Heineken registró un crecimiento orgánico del 8% de su región de Oriente Medio y África para el primeros nueve meses. Se espera que se mantenga este crecimiento del volumen. Según las previsiones de Euromonitor International, se espera alcanzar una tasa compuesta de crecimiento en volumen en la región del 5% la cerveza en Oriente Medio y África está configurado para publicar una tasa compuesta anual del volumen 5% durante el periodo 2011-2016. Haciendo de esta región la de más rápido crecimiento del mundo. (Gordon & Szilagy, 2011)

Debido a la actividad de adquisición significativa de otros jugadores (AB InBev compra SABMiller; primera y segunda compañías cerveceras mundiales), este mercado se ha vuelto muy consolidado. Cuatro empresas cerveceras que representan alrededor del

81% del volumen total de cerveza en 2011, y con uno o dos jugadores que domina en la mayoría de los países. (Gordon & Szilagyi, 2011)

En el caso de las cervezas sin alcohol Euromonitor International destaca que, globalmente, la cerveza de bajo contenido en alcohol y no alcohólica es la categoría de cervezas que tiene crecimiento más acelerado en últimos cinco años. Su tasa de crecimiento anual es del 7% en volumen, aunque represente un bajo porcentaje dentro de las categorías de cerveza. Este impulso viene generado principalmente por los mercados clave de esta categoría, presentes en África y Medio Oeste (Amin, 2013).

Con este escenario será difícil la entrada de otros jugadores en el mercado. Sin embargo, ya que el mercado ofrece un sólido crecimiento en volumen, y con el desarrollo económico a favor, las empresas cervecera deben buscar oportunidades para captar una parte de cuota en la región.

### **1.3.2. Público Objetivos: Grupos o segmentos de clientes.**

Los dos grandes grupos de público objetivo a los que se dirigen los productos de *Najma Halal* son dos:

#### ***Local***

Consumidor, en su mayoría varón, de origen de los países del golfo en los que se comercializa la bebida. Con poder adquisitivo en la media del país o superior a la media. De religión musulmana, practicante. Con gusto por las formas de ocio occidentales, entre ellas los artículos y servicios premium.

#### ***Extranjero***

Persona de negocios, hombre y mujer, de origen de algún país de la cultura occidental. Residente en la zona, o de viaje de negocios, que le apetece tener un momento de ocio, respetando la cultura local sin dejar de disfrutar de todo el sabor de la cerveza Premium.

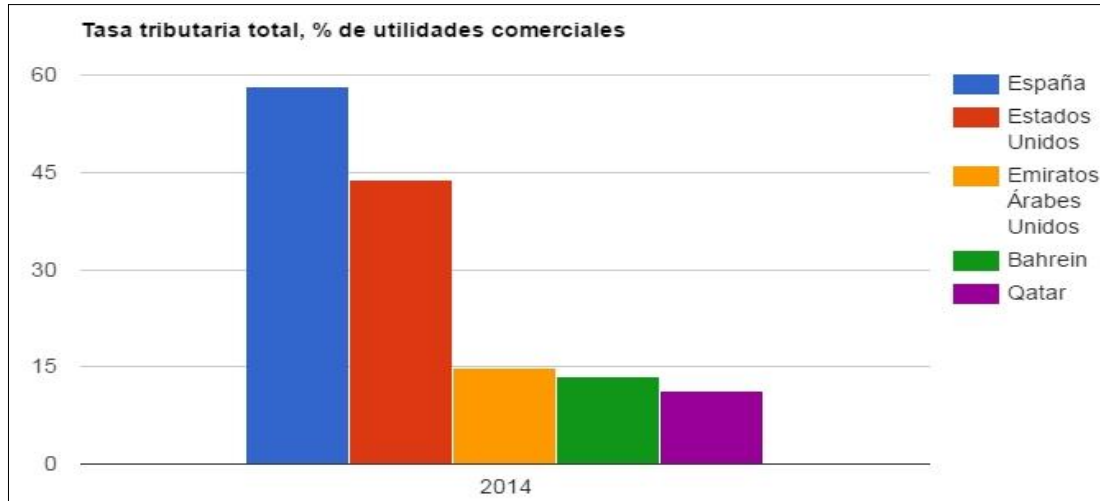
### **1.3.3. Análisis Sectorial.**

#### ***Barreras de entrada***

- Situación de mercado: Supone la barrera más fuerte, ya que el mercado cervecero en la región, como se expondrá más adelante está muy concentrado.
- Barreras sociales: Las costumbres religiosas de la región es una barrera de entrada para cualquier marca de bebidas. Puede llegar a tener un efecto positivo si se canaliza bien el mensaje al consumidor de cerveza "Halal".

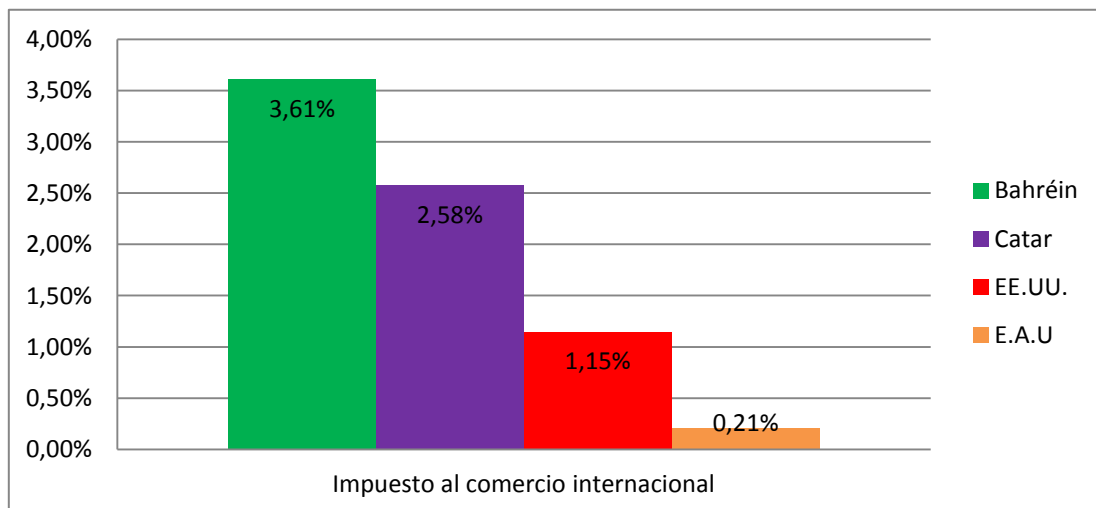
- Barreras tributarias: No supone una barrera de entrada, ya que la presión tributaria a las empresas en los países de la región es mucho más baja que países como España y EE.UU. como muestra la Gráfica 5.

**Gráfica 5. Tasa tributaria total<sup>2</sup> 2014. (Banco Mundial, 2016)**



- Barreras de aranceles: Como muestra la Gráfica 6, los aranceles juegan un papel importante como barrera de entrada en Bahréin y Catar. Mientras que en E.A.U., centro de las operaciones logísticas la presión al comercio internacional es prácticamente inexistente. Se puede considerar que hay libre comercio con este país.

**Gráfica 6. Impuesto al comercio internacional<sup>3</sup>. (Banco Mundial, 2016) Elaboración Propia.**



<sup>2</sup> La tasa tributaria total mide el monto de impuestos y contribuciones obligatorias que pagan las empresas después de justificar las exenciones y deducciones permitidas como porción de las utilidades comerciales. No incluye impuestos personales ni de valor añadido.

<sup>3</sup> Incluyen los derechos de importación, los derechos de exportación, las utilidades de monopolios de exportación o importación, las utilidades cambiarias y los impuestos sobre operaciones cambiarias.

- Acceso a los canales de distribución: Como todo bien de consumo, es necesario tener acceso a los canales de distribución y venta al público. Puesto que *Najma* debuta en la región, no tiene acceso a los canales de distribución a través de otras marcas de la corporación.

### *Barreras de salida*

- Reconversión: La inversión en las instalaciones de embotellado de cerveza en E.A.U. supone una fuerte barrera de salida, ya que son activos de alta especialización y difíciles reconvertir.

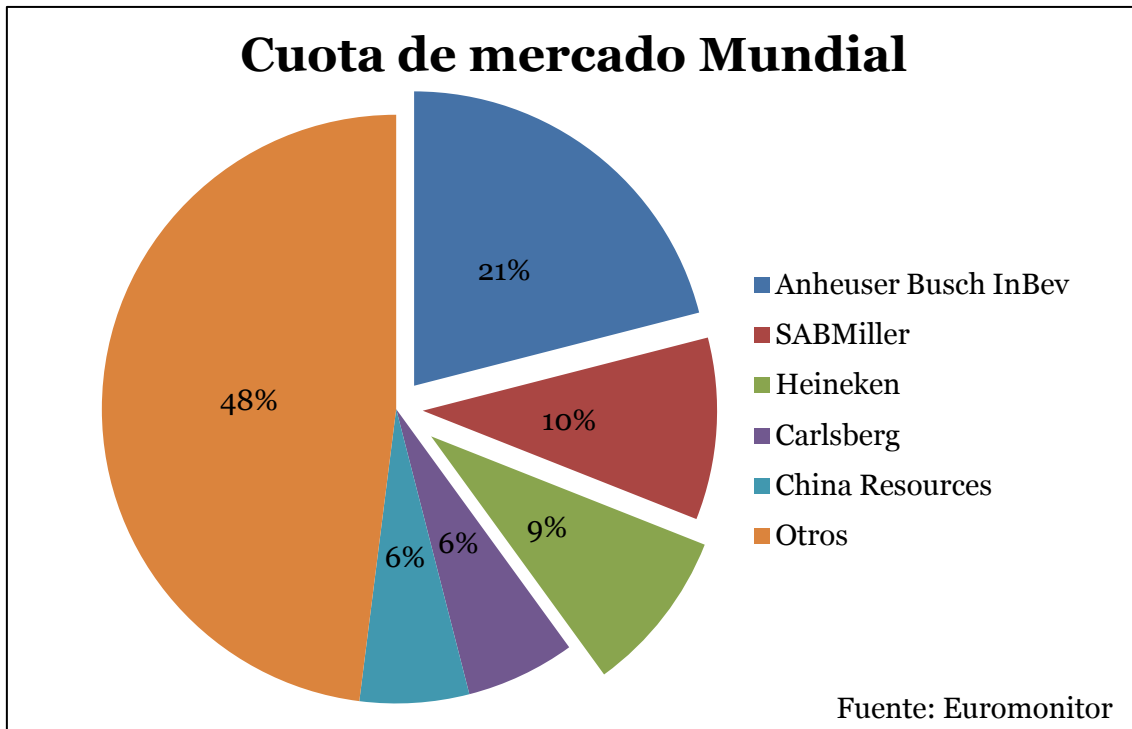
### *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*



### 1.3.4. Análisis de la competencia.

En orden internacional, el mercado de la cerveza está dominado por cuatro grandes actores que copan el 45% de la cuota de mercado con respecto al resto de competidores. Estos actores, además juegan a nivel internacional, mientras que muchos de sus competidores son empresas cerveceras locales, para las cuales mantener cuota de mercado requiere de un esfuerzo mayor que para sus competidores.

Gráfica 7. Cuota de mercado mundial de cerveza.



El pasado año, la compañía cervecera Anheuser Busch InBev adquirió la segunda empresa del mercado, SABMiller. Creando la mayor corporación de fabricantes de cervezas del mundo, que controlará un tercio de las ventas mundiales y superará en 20 puntos porcentuales las ventas del grupo Heineken, el tercero en discordia del mercado mundial de cerveza. (El País, 2015)

Poniendo el foco en la región que interesa, las grandes compañías cerveceras y los agencias de consultoría unifican la región en Medio Oriente y África. Así pues, en la región el pastel se divide entre 5 empresas. AB InBev-SABMiller, Heineken, Castel Group, Diageo y Carlsberg.

Como se aprecia en la infografía, el líder de mercado es el gigante cervecero AB InBev-SABMiller, con una cuota del 40% aproximadamente (130 millones de hectolitros). Las dos siguientes competidoras no llegan juntas, a esa cifra de cuota; con un 19% y 16%, Heineken y Castel Group respectivamente (60 y 50 millones de hectolitros). Contando con las otras dos cerveceras de la región, queda un porcentaje de mercado del 14% para otras empresas y sus marcas.

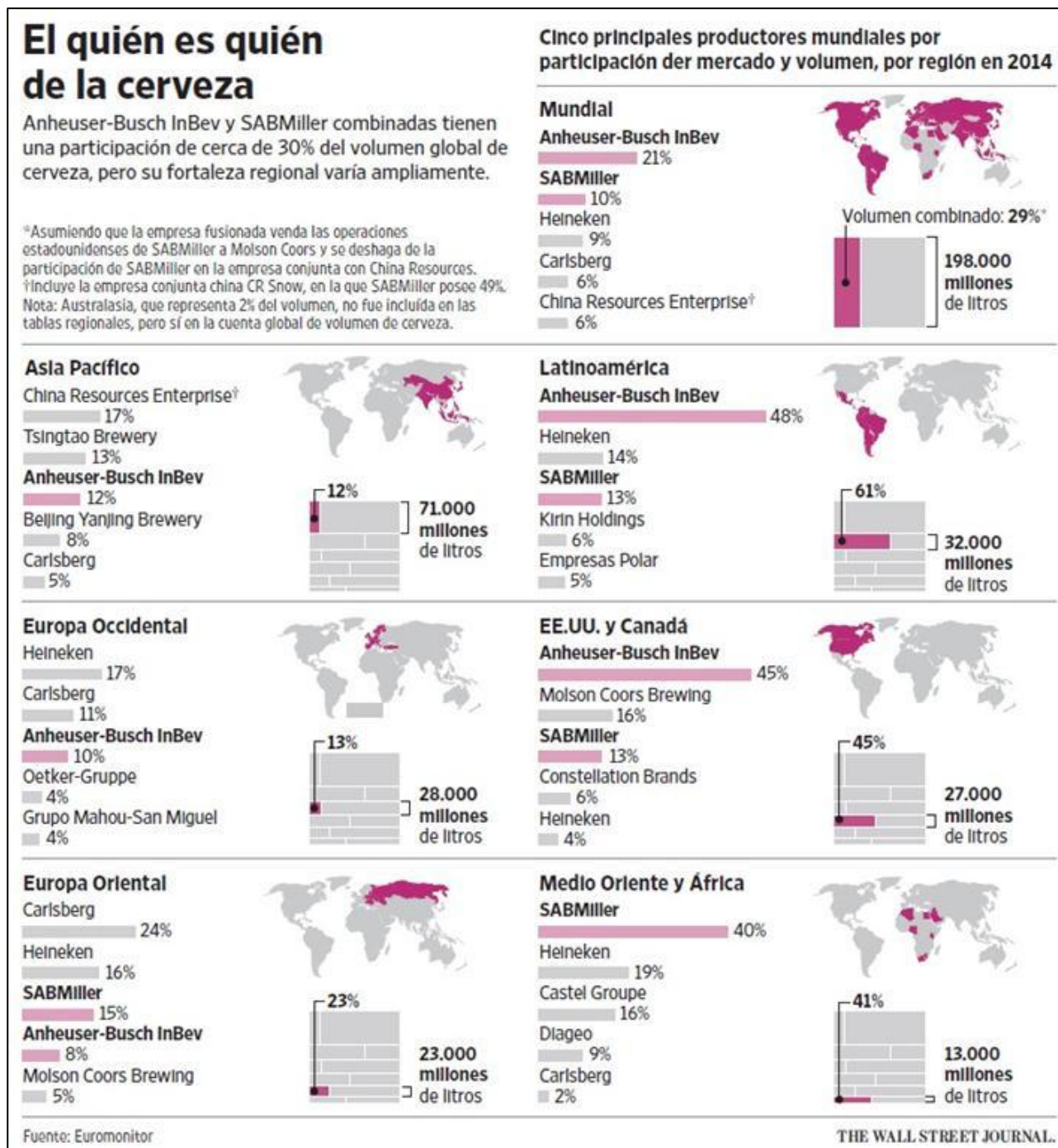
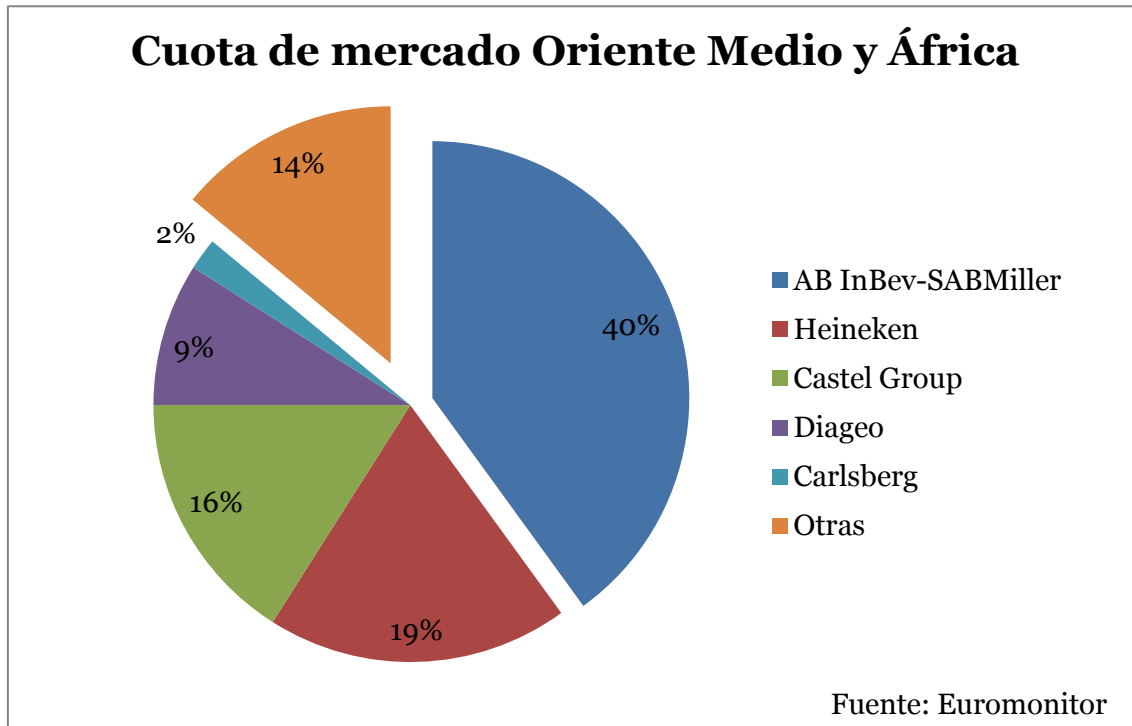


Ilustración 1. Cuota de mercado por regiones de cerveza.

Gráfica 8. Cuota de mercado O.M. y África de cerveza.



Hay que destacar que del total del consumo de cerveza en la región, las cervezas sin alcohol o de bajo contenido alcohólico (*light*) representan una cuota del 10% del total (1,4 millones de litros). Cuota líder de la categoría a nivel mundial. Y, aunque no es un factor clave en el mercado de la cerveza, sí es un segmento suficientemente importante como para ofrecer una oportunidad para hacerse un hueco en el mercado a los jugadores ya establecidos, o potencialmente nuevos participantes (Amin, 2013).



**Ilustración 2. Mercado cerveza en oriente próximo. Fuente: Euromonitor International. Elaboración propia.**

## 1.4.BASES DEL MODELO DE NEGOCIO.

### 1.4.1. Visión y misión

#### *Visión*

En *Najma* queremos que nuestros consumidores reconozcan nuestras marcas, las elijan frente a otras y aprecien su excelencia. Queremos ser la cerveza sin alcohol líder del mercado en los países del Golfo Pérsico donde nuestras marcas se comercializan ahora y en los futuros países del entorno donde se comercializarán.

#### *Misión*

Ofrecer una experiencia y sabor único a nuestros consumidores. Crear el valor necesario para seguir ofreciendo los mejores productos en más mercados. Además estrechamos lazos con nuestros consumidores fomentando los gustos de ocio de nuestros clientes.

### 1.4.2. Objetivos estratégicos



#### VALOR

Maximizar el valor de los accionistas de la empresa



#### CRECIMIENTO SOSTENIDO

Aumento de ventas y cuota de mercado todos los años



#### FIDELIZACIÓN

Crear el sentimiento de vinculación a la marca en los clientes



#### RENTABILIDAD

Incrementar la rentabilidad del proyecto ajustando costes y precios.



#### LOGÍSTICA

Optimización de la cadena de suministro



#### PLAZOS

Optimizar los plazos de entrega para tener una mayor vida útil del producto

## 1.4.3. Matriz DAFO

DAFO		INTERNO	
		FORTALEZAS - Portfolio reducido; facilita el proceso	DEBILIDADES - Inversión fuerte -Sin presencia en mercado O.M. -Portfolio reducido; menor público objetivo.
EXTERNO	OPORTUNIDADES -Baja presión fiscal -Única marca con portfolio 100% sin alcohol. -Clientela con alto poder adquisitivo -Estabilidad política (monarquías musulmanas)	MAXI-MAXI (ofensiva) -Ampliación de portfolio a otros sabores (piña, pera) con gran acogida en otras regiones similares	MINI-MAXI (adaptativa) -Canalizar de manera óptima el mensaje al consumidor de que el producto es <i>premium</i> y está alineado con sus necesidades -Inversión progresiva. Fabricación en factoría existente.
	AMENAZAS -Mercado controlado por grandes corporaciones -Corporaciones con mayor capacidad de inversión	MAXI-MINI (reactiva) -Ampliación de portfolio apoyándose en colaboradores locales que faciliten el proceso. Por ejemplo marcas de zumos.	MINI-MINI (defensiva) -Optimizar la inversión, obteniendo la cuota de mercado correspondiente al nicho

#### 1.4.4. Posicionamiento: Formulación Estratégica.

*Najma Halal* está dirigida al consumidor con buen poder adquisitivo del Golfo Pérsico.

Es una cerveza sin alcohol premium que se comercializa en países del Golfo Pérsico, de alto poder adquisitivo.

Segmento o cliente objetivo	Consumidor del Golfo con poder adquisitivo
Categoría de la empresa	Compañía cervecera
Diferenciación	Marca de cervezas premium sin alcohol
Razón estratégica	Fiel reflejo de la forma de vida del Golfo Pérsico. Estrecha relación entre consumo de lujo y tradición musulmana <i>Os están permitidas todas las cosas buenas de la vida</i> (Corán, 5:4)

#### 1.4.5. Cadena de valor



#### 1.4.6. Ventajas competitivas

La mayor ventaja competitiva que tiene *Najma Halal* respecto a sus consumidores es que el consumidor no asociará la marca con otros productos con alcohol. No ocurre así con los grandes competidores como Heineken o Budweiser, que tienen productos *light* o sin alcohol para diferentes mercados o públicos objetivos. En el caso de este mercado geográfico y público objetivo es muy importante no crear asociaciones en la mente del consumidor con marcas de alcohol, ya que crean rechazo de marca.

El nombre de la marca crea vínculos sentimentales con el consumidor. *Najma Halal* es un nombre árabe (Najma significa estrella), que además asocia el producto con la tradición. Halal es el conjunto de prácticas permitidas por la religión musulmana.

#### 1.4.7. Factores críticos de éxito

- Realizar una inversión moderada permitirá tantear el mercado, la aceptación y la tendencia de la demanda de nuestros productos; minimizando el riesgo de la inversión.
- Crear la imagen de marca en el consumidor es una de los *must* del proyecto. Hay que generar una fuerte diferenciación con respecto al resto de competidores.
- Puesto que inicialmente la fabricación de la cerveza va a realizarse en otro país, habrá que poner el foco en la logística de transporte del producto. No hay que olvidar que es perecedero y que aunque esta decisión permite escalonar la inversión puede entrañar ciertos riesgos operacionales.
- No perder de vista la asociación con marcas locales fuertes de bebidas de sabores (por ejemplo zumos) para poder ampliar el portfolio de sabores. Además nos permitirá ampliar nuestra fuerza de negociación con los clientes, salvando una de nuestras las barreras de entrada; la entrada en los canales de distribución.

## 2. PLAN DE MARKETING

Tras haber realizado el análisis de la situación de la empresa con respecto al entorno, al mercado y haber desgranado su estado interno se puede proceder a realizar el Plan de Marketing en base a las premisas del negocio.

En primer lugar se definirán las líneas a seguir en cuanto a los productos de Najma Halal, a quién van dirigidos, cómo van a llegar a ellos y cómo se va a competir con el resto de empresas del mercado. Para ello se expondrá la propuesta de Marketing Mix (4 P) de Najma Halal:

### 2.1.PRODUCTO





Como ya se ha comentado durante la primera parte del plan de negocio, Najma Halal, va a comercializar dos productos en el mercado de los tres países del Golfo Pérsico en los que quiere introducirse. Estos productos son únicamente cerveza sin alcohol. Una de ellas es únicamente cerveza sin alcohol premium y la otra es el mismo producto con todo el sabor de la original con un refrescante sabor a limón.

**Tabla 3. Características productos Najma.**

<i>Najma</i>			
Productos	Características		
	DESCRIPCIÓN	COLOR	SABOR
<b>Najma Halal</b>	Cerveza Premium, tipo lager con presencia de levaduras	Muy claro, poco turbidez y con poca espuma.	Muy aromática, con dulzor de malta y amargor moderado. Muy fácil de tomar.
<b>Najma Halal Radler (con zumo de limón)</b>	Todo el sabor de Najma Halal con todo el poder refrescante del limón	Producto turbio con espuma blanca y fina. Cierta toque amarillo.	Aromas cítricos, sabor dulce y suave que la hace muy fácil de beber

Además estos dos productos serán elaborados y distribuidos en diferentes formatos:

**Tabla 4. Formatos productos Najma Halal.**

<i>Najma Halal</i>			
Productos	Formatos		
	Botella cristal 33 cl.	Botella cristal 25 cl.	Lata 33cl.
Najma Halal			
Najma Halal Radler (con zumo de limón)			

En cuanto a los packs se dispondrá de diferentes formatos de empacados según el producto:

**Tabla 5. Formatos empacados Najma Halal.**

<i>Najma Halal</i>			
Productos	Packs		
	Botella cristal 33 cl.	Botella cristal 25 cl.	Lata 33cl.
Najma Halal	3x2		4x2
Najma Halal Radler (con zumo de limón)	3x2	3x2	

## 2.2. PRECIO

Para la fijación de precios hay que tener en cuenta que Najma Halal tiene dos canales de venta diferenciados y previos al consumidor final. El canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafetería) y el canal alimentación (tiendas de alimentación y grandes superficies).

Antes de fijar el precio de nuestros productos hay que determinar el coste unitario del mismo. Para ello se determina en primer lugar el coste de todas las materias primas usadas. Desde el agua hasta el cartón usado para hacer los packs de venta.

**Tabla 6. Costes fijos de elaboración en base a materias primas. Elaboración propia.**

	Najma Halal		Najma Halal Radler	
	Botella	Lata	Botella	
	330ml	330ml	330ml	250ml
Agua	0,139 €	0,139 €	0,139 €	0,106 €
Malta base	0,130 €	0,130 €	0,130 €	0,099 €
Malta especial	0,065 €	0,065 €	0,065 €	0,049 €
Lúpulo	0,037 €	0,037 €	0,037 €	0,028 €
Clarificante	0,005 €	0,005 €	0,005 €	0,004 €
Levadura	0,037 €	0,037 €	0,037 €	0,028 €
Dextrosa	0,003 €	0,003 €	0,003 €	0,002 €
Conc. zumo limón	-	-	0,009 €	0,007 €
Envase	0,230 €	0,200 €	0,230 €	0,220 €
Etiquetas	0,120 €	0,120 €	0,120 €	0,120 €
<b>PRECIO UNITARIO</b>	0,766	0,736	0,776	0,663
<b>PACK</b>	6 uds.	8 uds.	6 uds.	6 uds.
Precio Pack	4,599 €	5,892 €	4,654 €	3,975 €
Caja empacado	0,080 €	0,080 €	0,080 €	0,080 €
<b>PRECIO PACK EMPACADO</b>	<b>4,68 €</b>	<b>5,97 €</b>	<b>4,73 €</b>	<b>4,06 €</b>

Una vez calculado el precio unitario y del pack en base a las materias primas hay que calcular y añadir los costes de gastos fijos necesarios para su producción, distribución y comercialización. Estos costes incluyen: recursos humanos, inmovilizado, energías, telecomunicaciones, aranceles aduaneros, mantenimiento de instalaciones, seguros, etc.

Así el precio de venta fijado según el canal de distribución y venta varía, tal y como se muestra en la Tabla 7:

Tabla 7. Costes variables y precio de venta según canal. Elaboración propia.

		Najma Halal		Najma Halal Radler	
		Botella	Lata	Botella	
		330ml	330ml	330ml	250ml
<b>Coste variable unitario</b>		0,766 €	0,616 €	0,776 €	0,663 €
<b>Coste variable unitario pack</b>		4,679 €	5,012 €	4,734 €	4,055 €
<b>Coste fijo</b>		0,150 €	0,150 €	0,150 €	0,150 €
<b>Coste Total Unitario</b>					
<b>HORECA</b>	<b>Unidad</b>	0,916 €	0,766 €	0,926 €	0,813 €
<b>ALIMENTACIÓN</b>	<b>Pack</b>	4,829 €	5,162 €	4,884 €	4,205 €
<b>Margen ganancia por canal</b>		<b>Precio venta por canal</b>			
<b>HORECA (unidad)</b>	<b>20%</b>	<b>1,10 €</b>	<b>0,92 €</b>	<b>1,11 €</b>	<b>0,98 €</b>
<b>ALIMENTACIÓN (pack)</b>	<b>15%</b>	<b>5,55 €</b>	<b>5,94 €</b>	<b>5,62 €</b>	<b>4,84 €</b>
<b>ALIMENTACIÓN (unidad)</b>	<b>15%</b>	<b>0,93€</b>	<b>0,75€</b>	<b>0,94€</b>	<b>0,81€</b>

Siguiendo esta política de fijación de precios en el que el margen de ganancia del producto es bastante elevado se consiguen dos fortalezas muy importantes:

La primera poder realizar ofertas en un momento determinado que afectarían al precio del producto sustancialmente pero sin afectar de una manera demasiado fuerte a la ganancia, que seguiría siendo aceptable.

La segunda es que el precio de venta a los canales, aun con la ganancia determinada tan elevada, sigue siendo muy atractiva; lo que hará que el precio de venta al público (P.V.P) siga siendo competitivo y asequible para nuestro público objetivo.

### 2.3. PLAZA Y DISTRIBUCIÓN

La compañía Najma va a distribuir sus productos en un nuevo mercado compuesto por tres países del Golfo Pérsico: Emiratos Árabes Unidos, Catar y Bahréin. La cerveza, no va a ser fabricada en los lugares de distribución y venta; se empezará a fabricar en la factoría existente en Chipre para que el desembolso inicial de la inversión sea más comedido.

Aunque no va a ser fabricada en la región, el envasado y empaquetado del producto si se realizará en E.A.U., desde donde se realizará la distribución al resto de países y en cada uno la distribución capilar de los mismos.

#### 2.3.1. Plaza

La decisión de que la planta de fabricación se ubique en Chipre se ha realizado en base a varios aspectos:

- La fábrica ya cuenta con todos los permisos gubernamentales necesarios para su operación. Por lo tanto se podría empezar a fabricar en cualquier momento.
- Se saturan los recursos desocupados de la fábrica haciéndola más rentable.
- La inversión en maquinaria ya se realizó en su momento, aunque está pendiente de amortización total.
- La maquinaria y tecnología es muy moderna
- La factoría está ubicada en un lugar geográfico estratégico ya que puede transportar sus productos por medio marítimo a un coste aceptable.

### 2.3.2. Distribución

El puerto de descarga y del producto es Fujairah Port que se encuentra en E.A.U. El tiempo medio de transporte del producto es de 9 días (Sea Rates, 2016). Una vez allí se realiza la descarga del barco-cisterna a camiones cisterna que realizan el transporte hasta la planta de envasado que Najma tiene en Kalba, muy cercana al puerto.



Ilustración 3. Ruta Chipre-EAU. (Sea Rates, 2016)

En cuanto a la distribución capilar los productos cuentan con dos canales de distribución y venta claramente diferenciados:

- **HORECA:** En este canal se incluyen locales de hostelería, restauración y cafeterías. Es el canal de venta en el que el consumo de este producto es mayor y en el que los márgenes son mayores. Será un canal clave.
- **Alimentación:** En este se incluyen desde pequeñas tiendas minoristas hasta grandes superficies en los que se realizan compras de diferentes productos, tanto de alimentación como de otras categorías de productos.

## 2.4. PROMOCIÓN

### 2.4.1. Publicidad

La manera de darse a conocer en el nuevo mercado tiene que ser bastante agresiva, ya que se trata de un nuevo producto introducido en un nuevo mercado. Esto quiere decir que el consumidor no tiene ninguna experiencia previa ni con la marca ni con los productos. Para ello se ha diseñado una campaña de publicidad inicial en el que se tendrá que presentar la marca para poder llegar a presentar los diferentes productos.

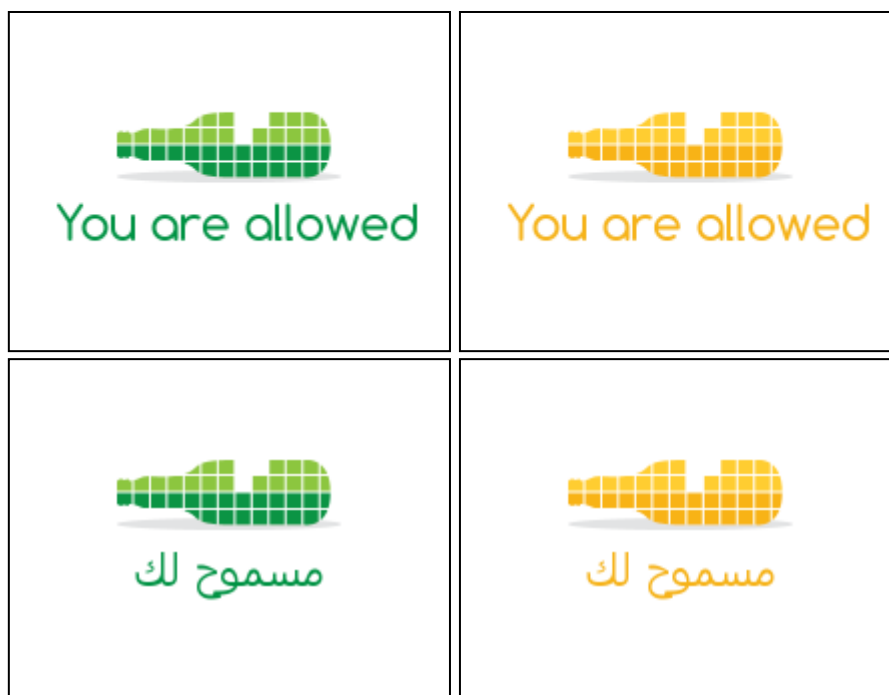
La campaña tendrá su foco más visible en medios *offline* como televisión, radio, prensa escrita y carteles publicitarios.

#### *Offline*

La campaña publicitaria inicial seguirá el modelo *teaser*. Esta campaña estará alineada tanto en televisión como en la cartelería publicitaria que se extenderá por las calles, autopistas y centros comerciales de los diferentes países del lanzamiento del producto.

En ellos no se nombrará la marca, producto ni el *slogan* publicitario. Únicamente se dejará ver cómo se va completando el logotipo de la marca "cuadrado a cuadrado" hasta que se puede leer finalmente el mensaje "You are allowed" (Se os está permitido) tanto en Inglés como en Árabe. Este mensaje está alineado con la premisa que se citó del Corán, "Se os están permitidas todas las cosas buenas de la vida" (Corán, 5:4), que es la base de nuestro producto. Un consumo permitido por las tradiciones religiosas de los consumidores de la región manteniendo un sabor premium para un producto nuevo.

Con este tipo de campaña se busca que el consumidor se cree unas expectativas de un producto nuevo, que no ha probado y se consiga que tenga la necesidad de probarlo una vez se realice el lanzamiento al mercado. Este tipo de campaña creará una oportunidad de que, por lo menos los consumidores prueben nuestro producto, que es en definitiva lo primero que se necesita al lanzar un producto nuevo en un nuevo mercado.



**Ilustración 4. Logos usados para el teaser de lanzamiento. Elaboración propia.**

### **Online**

Del mismo modo que *offline* se crearán perfiles en las principales redes sociales. *Fanpage* de Facebook, perfil de Instagram y cuenta de Twitter.

Desde antes del lanzamiento del *teaser* offline se promoverán videos virales de actividades saludables que se pueden realizar en los diferentes países; "cosas buenas de la vida" en Emiratos, Catar y Bahréin. Desde cualquiera de las redes sociales se emplazará mediante *post*, *tweets* o enlaces a la web de Najma Halal donde se podrá encontrar una cuenta atrás que marcará el inicio de la comercialización del producto.

Teniendo como epicentro la web de Najma Halal, y las menciones desde las diferentes redes sociales a ella, todo ello canalizado por el *hashtag* (etiqueta) #goodthingsoflife, se conseguirá mejorar el posicionamiento en los buscadores web (S.E.O.). Este será el ecosistema digital de Najma Halal, creado antes de su propio lanzamiento.

Con la etiqueta #goodthingsoflife se pretende, además de crear contenido en la web para mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda, hacer partícipe a los futuros clientes de la misma etiqueta. Se les anima a colaborar subiendo y compartiendo imágenes, videos y vivencias de las cosas buenas, saludables y divertidas que se pueden hacer en sus ciudades, playas, y lugares de ocio. Así, de manera colaborativa y viral se crea un número mayor de entradas y se hace partícipes a los usuarios de algo que aún desconocen y que querrán probar.

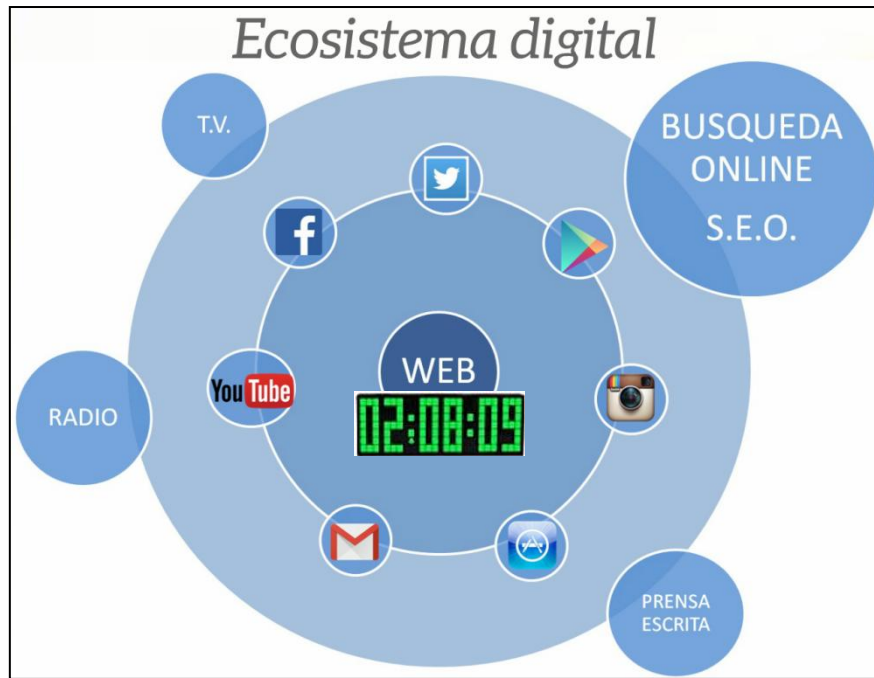


Ilustración 5. Ecosistema digital de Najma Halal. Elaboración propia.

Siguiendo el *Customer Decision Journey* (McKinsey & Company, 2015), con esta campaña previa al lanzamiento del producto se consigue crear la necesidad de recomendación del producto. En primer lugar se capta la atención del posible cliente mediante la campaña *teaser*. A partir de ahí, tras el lanzamiento del producto el cliente seguirá los pasos habituales de un proceso de compra y consumo. Pero ya se habrá creado en él la necesidad de **recomendación** a través de los canales online que ya usó en la campaña previa. Por lo que la capacidad de recomendación y amplificación de la publicidad del producto ya estará creada una vez éste sea lanzado.

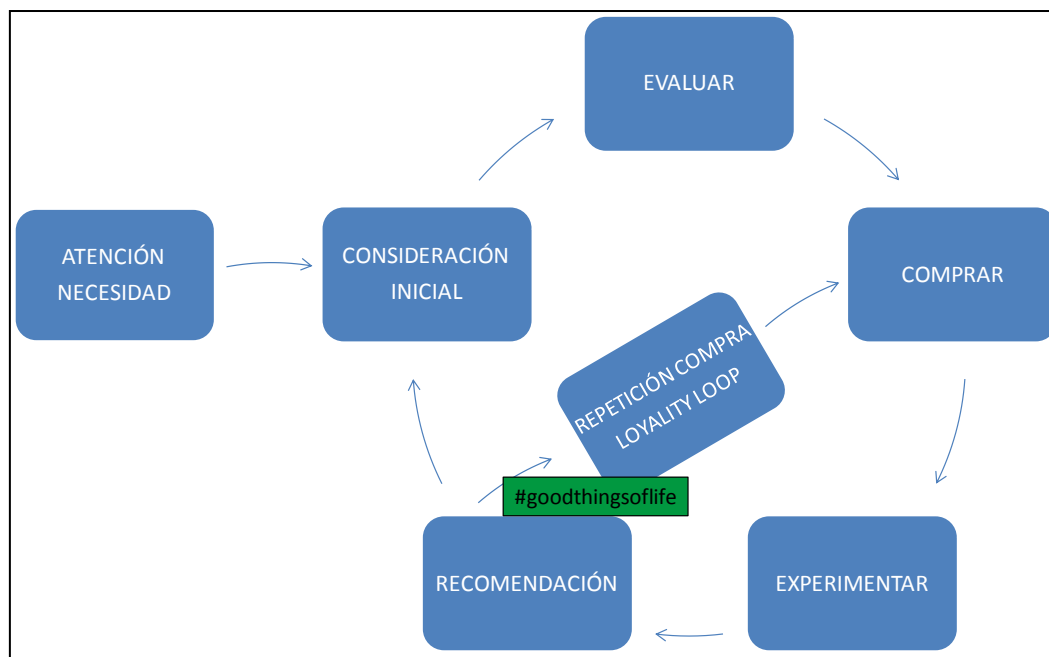


Ilustración 6. Customer Decision Journey. Fuente (McKinsey & Company, 2015).Elaboración propia.

### 2.4.2. Imagen corporativa

La imagen de las marcas y de la compañía están íntimamente ligadas. Así la imagen de las marcas es la misma para los dos productos. Únicamente la diferencia está en el color. La cerveza sin alcohol Najma Halal tiene una imagen, que será usada en publicidad, *merchandising* y etiquetado, de color verde. Este color es el clásico en las cervezas además de ser el color del Islam.

Para la marca y productos de Najma Halal Radler, el logotipo del producto será el mismo cambiando el color verde por el amarillo. Así se representará el poder refrescante y todo el sabor del limón.



Ilustración 7. Imagen corporativa de las marcas de Najma Halal. Elaboración propia.

### 3. PLAN COMERCIAL

Aspectos clave de la estrategia comercial a realizar:

#### 3.1. ESTRUCTURA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA

Para llevar a cabo las funciones comerciales y de promoción de los productos de *Najma Halal*, se hace diferenciación según los canales de venta a los que se dirijan. Así pues, habrá dos estructuras comerciales, claramente diferenciadas una de la otra, según sea el canal Alimentación o el canal HORECA.

En cada caso habrá un responsable máximo de cada uno de los canales, Directo de Área de Alimentación y Director de HORECA. De ellos dependerán los diferentes directores de las tres grandes áreas; ventas, marketing clientes o marketing marcas y grandes cuentas.

En el caso de ejecución de ventas, esta corresponde con la estructura clásica de ventas. En la que hay un responsable regional, que en este caso es uno por país, y del cual dependen los comerciales de punto de venta. Sin embargo se introduce la figura del gestor de activación. Este personal tiene la función de dar a conocer, dar visibilidad y valor añadido a nuestras marcas a través de promociones, campañas, eventos y patrocinios *in situ*. Esta función es equivalente en HORECA y Alimentación, simplemente el tipo de actos de promoción o eventos serán diferentes en un restaurante, un hotel o un supermercado.

El área de Marketing Clientes o Trade Marketing (según el canal) tiene la función de abrirse camino y ganar clientes en cada uno de los canales de distribución y venta. Además son los responsables de negociar el posicionamiento de nuestras marcas en los puntos de venta y cuidar la imagen de las mismas.

Por último, existe diferenciado un departamento funcional de grandes cuentas que se encarga de gestionar los clientes de gran volumen y/o importancia.

A continuación se muestra la distribución de la estructura comercial de *Najma Halal* resumido a modo de organigrama.

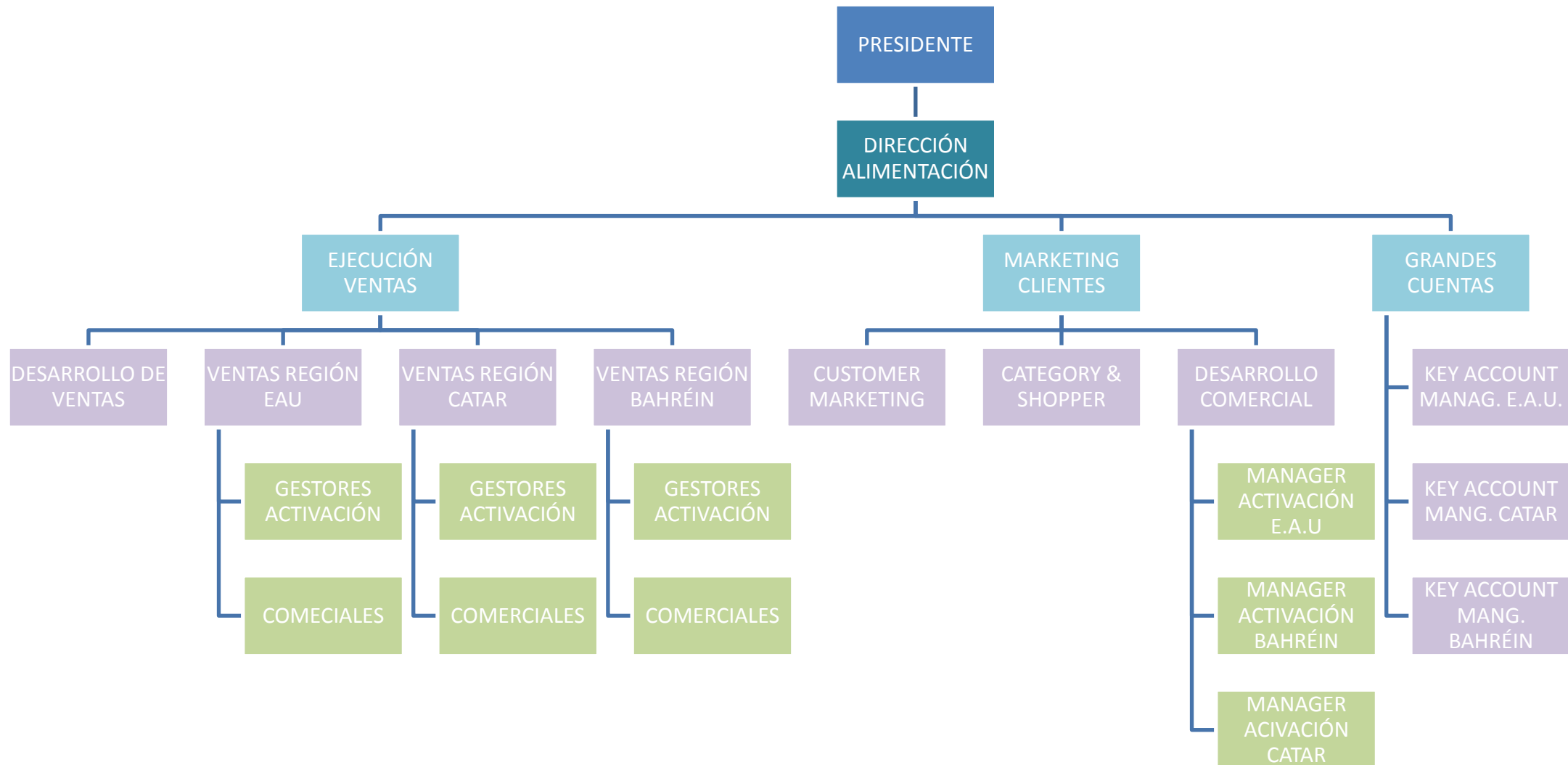


Ilustración 8. Organigrama comercial Alimentación.

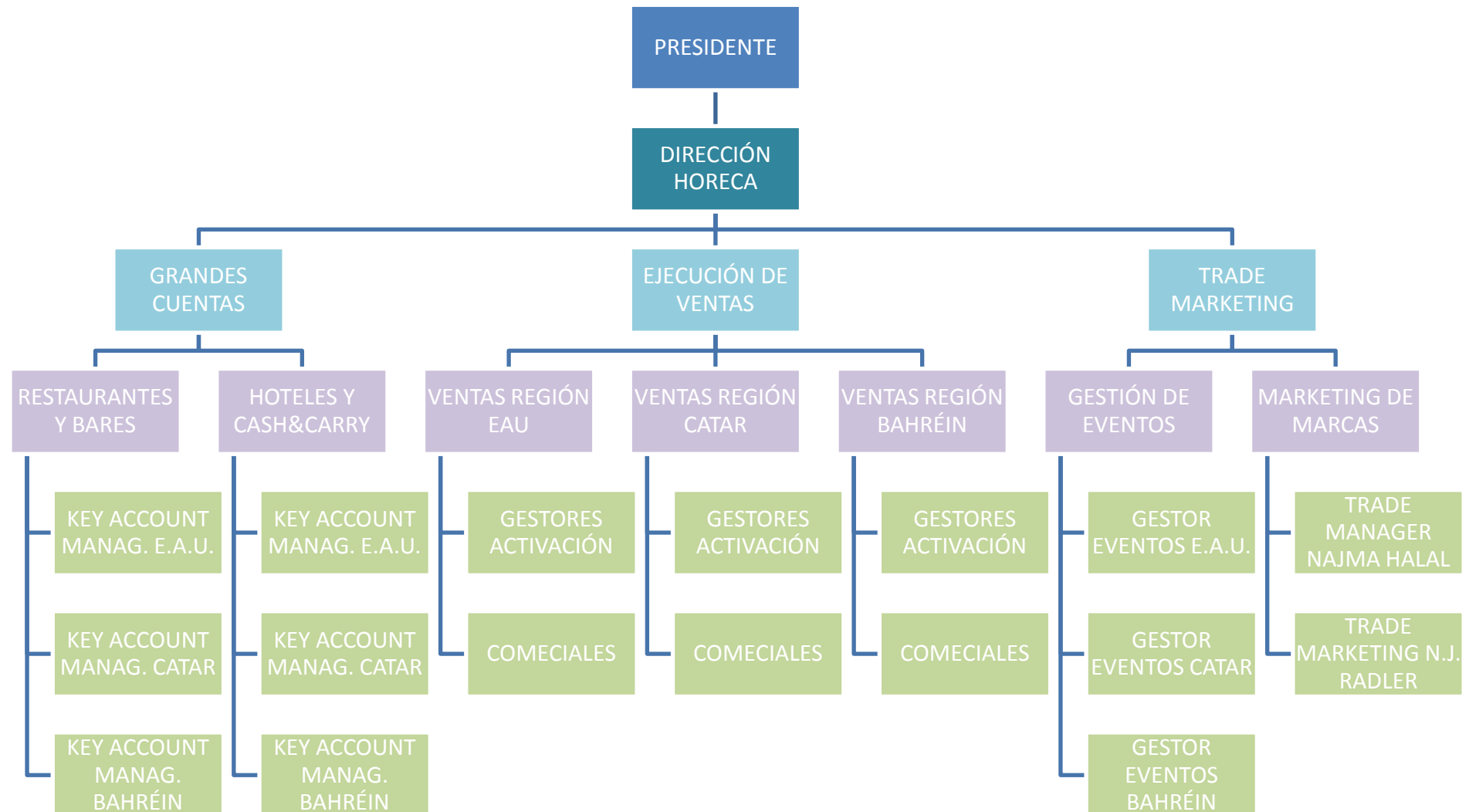


Ilustración 9. Organigrama comercial HORECA.

### 3.2. PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL PARA EL AÑO 1

En primer lugar hay que reseñar que se va a llevar a cabo un plan de ventas especialmente útil para empresas que se dedican a la comercialización de productos de consumo; un plan de ventas por producto.

En él sus puntos clave, o premisas, son el precio de venta promedio por producto y las estimaciones de venta por producto. Cuanto más se acierte en ambos puntos, mejor será nuestro plan de ventas, más se ajustará a la realidad y mejor será la gestión comercial de la compañía.

En el caso de los productos de Najma Halal no se cuenta con un histórico de ventas de la región en la que se va a lanzar su comercialización. Por ello el cálculo de sus previsiones de venta se realizará de acuerdo a una estimación conjunta en base a la demanda total del mercado y segmento, y a la cuota de mercado estimada.

#### *Estimación del mercado sin alcohol en la región*

Utilizando el dato de que entorno al 7% del mercado de cerveza sin alcohol se encuentra en la región África y Oriente Medio (Arthur, 2016), se puede calcular el volumen mercado en la región.

Teniendo en cuenta que la región cervecera cuenta con 512 millones de habitantes, que el volumen de cerveza consumido en la región es de 13.000 millones de litros (Euromonitor International, 2013), y las poblaciones de nuestro tres países a los que se va a dirigir nuestros productos, se podrá estimar el volumen de cerveza sin alcohol consumidos en los mismos.

**Tabla 8. Estimación del volumen de mercado por países en base a la región. Fuente Euromonitor International. Elaboración propia.**

	<b>Población (% África + O.M.)</b>	<b>Vol. cerveza (l.)</b>	<b>Vol. Cerv. Sin (l.)</b>
<b>Catar</b>	0,45%	58.398.438	<b>3.854.297</b>
<b>Bahréin</b>	0,27%	35.546.875	<b>2.346.094</b>
<b>E.A.U.</b>	1,82%	236.132.813	<b>15.584.766</b>
<b>Total</b>	-	330.078.125	<b>21.785.156</b>

### 3.2.1. Objetivos

- Alcanzar el volumen de ventas necesario para alcanzar la rentabilidad fijada por el Plan Económico Financiero.
- Conseguir una cuota de mercado del 15% como mínimo, en cervezas sin alcohol.
- Para el canal HORECA, introducción en el 50% de los locales con productos de la competencia.
- Conseguir que el 30% del volumen total sea vendido a través del canal Alimentación y el 70% por HORECA.

**Tabla 9. Objetivos de venta en volumen. Total y por canal.**

	<b>15% Cuota mercado (l.)</b>	<b>70% Horeca (l.)</b>	<b>30% Alimentación (l.)</b>
<b>Catar</b>	578.145	404.701	173.443
<b>Bahréin</b>	351.914	246.340	105.574
<b>EAU</b>	2.337.715	1.636.400	701.314
<b>TOTAL</b>	<b>3.267.773</b>	<b>2.287.441</b>	<b>980.332</b>

**Tabla 10. Objetivos de ingresos de venta por canal y total.**

	<b>P.V.U. (€)</b>		<b>Ventas (€)</b>	
	<b>HORECA</b>	<b>ALIMENTACIÓN</b>	<b>HORECA</b>	<b>ALIMENTACIÓN</b>
<b>Catar</b>	1,03	0,86	416.842 €	149.161 €
<b>Bahréin</b>			253.730 €	90.794 €
<b>EAU</b>			1.685.492 €	603.130 €
<b>TOTAL ingresos de venta y por CANAL</b>			2.356.065 €	843.086 €
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTA</b>			<b>3.199.150 €</b>	

### **3.2.2. Estrategia, acciones y control.**

Para conseguir estos objetivos Najma Halal va a seguir una estrategia promocional muy agresiva. Para ello será necesaria una negociación muy fuerte con sus clientes, tanto en el canal HORECA como en Alimentación. Y, aunque las promociones serán diferentes en ambos canales (enfoque, tipo de promoción, público objetivo, duración, coste, etc.) estarán siempre de acuerdo a nuestro objetivo primordial de penetración en el mercado.

La tarea de conseguir que el nuevo consumidor conozca nuestra marca y se cree rápidamente una buena imagen de nuestra marca es muy importante y difícil, por ello todo el año está enfocado a promociones para dar a conocer nuestros productos. Para ello se ha creado un máster plan comercial desglosado en los dos canales para el primer año de comercialización de nuestros dos productos en éste nuevo mercado. El plan se puede ver detallado en la siguiente página.

Tabla 11. Plan de acción y seguimiento comercial para el año 1.

		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
	Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
HORECA	Análisis de clientes																																																				
	Visitas iniciales clientes																																																				
	Negociación promociones																																																				
	Ejecución promociones																																																				
	Control acciones promocionales																																																				
	Visitas comerciales																																																				
	Entrega comercial																																																				
	Control de ventas																																																				
	Revisión plan																																																				
ALIM	Negociaciones Alimentación																																																				
	Promociones Alimentación																																																				
	Control y análisis promociones																																																				
	Control de ventas																																																				
	Revisión del plan																																																				

## 4. PLAN DE OPERACIONES

### 4.1.DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES

#### 4.1.1. Zonas principales de proceso

##### *Zona de recepción y almacenamiento de materias primas:*

Instalación de recepción de malta y adjuntos (maíz) en tolvas enterradas y elementos de trasiego para su almacenamiento de silos. El sistema de transporte de cereales es mixto (neumático/mecánico) dispone de sistemas de captación de partículas y sistema de seguridad para evitar explosiones.

##### *Zona de molienda:*

Compuesta de dos líneas, una para malta y otra para adjuntos. Dispone de dos molinos de rodillos trituradores, para malta y ciclones y filtros de mangas para recuperación de partículas.

##### *Zona de cocción y refrigeración y clarificación del mosto:*

Dispone de tres salas de cocción en las que se distribuyen 3 calderas de malta con agitador de 900 HI, 3 calderas de crudos de 470 HI con agitador, 3 calderas filtro de 768 HI, 3 depósitos cilíndricos de espera de 950 HI, 2 calderas de remolino de 1.030 HI, 3 calderas de merma de 1.080 HI y calderines de lúpulo.

Los equipos son de acero inoxidable y el sistema dispone de sistema automático de control, bombas y depósitos de condensados.

##### *Zona de fermentación y guarda:*

Zona cubierta de grandes depósitos de acero inoxidable, donde se produce la primera fermentación del producto y zona de grandes depósitos cilindro-cónicos y esférico-cónicos de acero inoxidable, dotados de sistema de recuperación de CO<sub>2</sub>.

##### *Zona de estabilización de la cerveza:*

Con equipo de dosificación de anhídrido carbónico, equipo de esterilización de rayos ultravioleta, desaireador de agua y cambiadores de calor de placas.

##### *Zona de envasado:*

Se compone de cinco líneas de llenado: tres para botellas (dos líneas para envases retornables y 2 para no retornables) y una de latas. Dispone de máquinas de llenado

automático, lavadoras, inspectores de envases, equipos de pasteurización, empacadoras, etiquetadoras y máquinas de paletizado y despaletizado.

#### **4.1.2. Actividades auxiliares de proceso**

##### ***Planta depuradora de aguas residuales:***

**Desbaste:**

El agua residual a su llegada a la planta por un tamiz para gruesos, posteriormente es bombeada a los tamices de desbaste fino que se encargan de retirar las partículas más pequeñas.

**Balsa tampón-Neutralización:**

Una vez separados los sólidos, el agua residual es dirigida a un depósito tampón o de homogeneización. La neutralización de los vertidos de agua residual se lleva a cabo en una cuba de mezcla donde un sistema de seguridad impide que salgan aguas residuales sin neutralizar.

**Digestión anaerobia:**

El efluente de la neutralización se envía a un tanque del que aspiran las bombas de alimentación hacia los digestores. El agua residual se conduce a los cinco digestores anaeróbicos de lecho móvil, situados formando un círculo. Respecto al biogás que se produce durante esta digestión anaerobia; éste se utiliza como combustible en las calderas de producción de vapor.

**Sistema A2O:**

Previo al tratamiento aerobio, existe un sistema biológico para la eliminación de fósforo y nitrógeno.

**Tratamiento aerobio (oxidación):**

El efluente de los digestores se conduce a una balsa de aireación. En ésta hay seis turbinas de aireación para garantizar las condiciones del agua a la salida.

**Clarificación (decantador):**

El efluente de las balsas de aireación pasa a un decantador secundario donde se eliminan los Iodos aeróbicos, y el agua residual se vierte al río.

### Fangos:

La instalación de depuración dispone además de una línea de tratamiento de fangos (espesamiento y deshidratación). Los lodos obtenidos se destinan posteriormente a compostaje.



**Ilustración 10. Vista aérea de estación depuradora de agua residual. (GS INIMA, 2016)**

### *Planta de producción de frío:*

La aplicación de frío está presente en todas las fases de producción de cerveza, especialmente en la fase de fermentación y guarda donde la refrigeración de los depósitos es continua. El sistema de refrigeración de la fábrica consiste en un circuito de compresión de amoníaco, mediante compresores de tornillo y condensación con condensadores evaporativos. El consumo de frío tiene lugar en dos circuitos diferentes: uno abierto de agua subenfriada a 2 °C, para la preparación del mosto y otro cerrado, de agua glicolada a una temperatura de -5 °C, para diferentes usos de enfriamiento.



**Ilustración 11. Detalle de planta de producción de frío. (Food Plant Engineering, 2016)**

### ***Planta de producción de vapor:***

El vapor necesario para el proceso (vapor a 9 bar) es generado en cuatro calderas pirotubulares que en situación normal de funcionamiento trabajan con gas natural, si bien dos de ellas pueden quemar biogás procedente de la EDAR. Asociado a la planta de producción de vapor, existe una red de recuperación de condensados.

### ***Planta de tratamiento de agua de proceso. ETAP:***

En operación normal la fábrica se abastece de agua procedente de pozos y de red, que es tratada previamente a su utilización. La composición del agua influye en la calidad de la cerveza obtenida por lo que, el agua de la red se hace pasar por un filtro de carbón activo para su decloración y el agua procedente de los pozos es tratada con resinas catiónicas para bajar su dureza.



**Ilustración 12. Filtros para el tratamiento de agua previo. (FACSA, 2016)**

### ***Planta de recuperación de CO<sub>2</sub>:***

El CO<sub>2</sub> producido durante la etapa de fermentación se recupera y acondiciona para su utilización en la propia instalación. Aunque la cerveza resulta del proceso carbonatada naturalmente, el CO<sub>2</sub> es necesario en la carbonatación para afinar el contenido del producto y presurizar depósitos y envases, creando atmósferas exentas de oxígeno. La instalación tiene una capacidad de recuperación de 2000 kg/h de CO<sub>2</sub>.

### ***Planta de producción de aire comprimido:***

El aire comprimido se utiliza para accionar los procesos de control neumático, presurizar depósitos que no contengan cerveza e incluso transportar bagazo.

### ***Centros de transformación eléctrica:***

El suministro eléctrico se realiza en alta tensión que es tratada en seis centros de transformación para pasar a media y baja tensión.

### ***Laboratorio:***

Zona de control de las características del producto a lo largo del proceso y de los efluentes generados.

### ***Sistemas de limpieza de equipos:***

La limpieza de equipos se realiza mediante sistemas CIP automatizados que permiten optimizar consumos de agua y productos de limpieza. La instalación dispone de distintas salas de limpieza. El sistema dispone de varios depósitos de acero inoxidable de producto (básicamente sosa) y mezcla de limpieza, autómatas programables, bombas centrífugas y cambiador tubular.

### ***Taller:***

La fábrica dispone de un taller mecánico y otro eléctrico, dotados de herramientas para el mantenimiento de los equipos de la instalación.

## **4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

Al igual que en la descripción de las instalaciones, a continuación se incluye la descripción del proceso:

### **4.2.1. Recepción, almacenamiento y transporte de materias primas.**

La malta y los adjuntos (maíz, trigo, cebada, etc.) consumidos en la planta para la elaboración del mosto, se suministran a granel en camiones. Se descargan a tolvas en un recinto cerrado que dispone de aspiración de aire y filtros de mangas para la retención de partículas. El trasiego de malta hacia los silos que alimentan el proceso productivo se realiza mediante transporte mixto neumático y mecánico, que conecta la tolva de descarga con las bocas superiores de los 10 silos e almacenamiento de malta. Estas conducciones disponen de filtros de mangas un tornillo sin fin y esclusas de venteo.

#### **4.2.2.Molienda.**

La malta se tritura en molinos para obtener una harina de tamaño de grano suficientemente grande que permita una maceración adecuada. La cascarilla del cereal permanece lo más entera posible para que posteriormente sirva como elemento filtrante del mosto.

#### **4.2.3.Maceración**

La harina de malta se mezcla con agua para extraer sus elementos solubles y se vierte en cubas donde se produce la maceración. La mezcla de malta y agua forma una masa en la que las enzimas solubilizan el endospermo degradado de la malta molida. La maceración se produce con agua templada. El aumento de temperatura favorece la transformación del almidón en azúcares fermentables. En esta fase se adicionan los adjuntos que aumentan el contenido de almidón de la mezcla.

#### **4.2.4. Filtración.**

El producto obtenido tras la maceración, se separa en dos fases mediante filtración: el mosto clarificado (extracto acuoso) y el bagazo (residuos sólidos de la maceración). En la filtración se lleva a cabo la aspersion de agua caliente sobre la masa. El proceso se realiza en una cuba-filtro y la cascarilla de la malta contribuye como elemento filtrante. El bagazo, corriente residual de esta etapa, se recoge en una tolva y pasa a un silo de almacenamiento mediante transporte neumático.

Una vez extraído el mosto se le añade lúpulo, que aportará a la cerveza sus características aromáticas y su sabor amargo, además de inhibir la actividad microbiológica gracias a sus propiedades antisépticas.

#### **4.2.5.Ebullición.**

El mosto se introduce junto al lúpulo en una caldera de doble fondo, con vapor saturado a baja presión, generalmente de 3 a 4 kg/cm<sup>2</sup>, donde se deja hervir para obtener el mosto caliente. Con la cocción se detiene la acción enzimática, se extraen las sustancias amargas del lúpulo, se elimina el exceso de agua para conseguir la densidad adecuada del mosto, se esteriliza y precipitan los complejos de proteínas.

#### 4.2.6. Clarificación del mosto.

La precipitación de las proteínas en la fase de ebullición forma un turbio caliente que es necesario eliminar. El mosto se clarifica, enfría y se airea para conseguir las condiciones adecuadas para el crecimiento de las levaduras y comienzo de la fermentación. La clarificación del mosto se realiza en un gran depósito mediante centrifugación.



**Ilustración 13. Sala de cocción. (Soriano Moreno, Martinez Merino, Navarro Roldán, Galán Peña, & Villén Moya, 2016)**

#### 4.2.7. Enfriamiento.

El mosto tras la centrifugación se encuentra a unos 98 °C y se enfría hasta unos 8 °C (temperatura de fermentación) a través de un circuito abierto de agua subenfriada a 2 °C. El agua caliente resultante (a unos 80 °C) se envía a un tanque aislado térmicamente para ser reutilizada en la etapa de cocción o de maceración o para el último enjuague en los sistemas de limpieza de tanques CIP.

#### 4.2.8. Fermentación.

La transformación del mosto en cerveza se produce mediante la fermentación. El mosto enfriado se introduce en grandes depósitos donde se deja reposar junto a las levaduras, primero en la bodega de fermentación y posteriormente en la de guarda. Durante la fermentación gran parte de los hidratos de carbono se convierten en alcohol y dióxido de carbono, mientras que otros metabolitos de las levaduras confieren aroma y sabor al producto. El dióxido de carbono generado es conducido a la planta de recuperación de la fábrica para su utilización en la carbonatación del producto final. Puesto que la reacción de fermentación es exotérmica los depósitos de fermentación son refrigerados para mantener una temperatura entre los 10- 15 °C, dependiendo del tipo de cerveza. La refrigeración se realiza mediante un circuito cerrado de agua glicolada a -5 °C.

#### **4.2.9.Retirada de levaduras.**

Finalizada la fermentación, la mayor parte de las levaduras decantan en el fondo del depósito y son recogidas para su reutilización mediante bombeo a velocidad adecuada para evitar el arrastre de cerveza. Parte de las levaduras son arrastradas hacia la etapa de guarda. En las bodegas de fermentación y guarda, hay tanques cilindrocónicos, esferocónicos y horizontales con inclinación para favorecer la retirada de las levaduras. La recuperación de la levadura sedimentada en el fondo de los tanques verticales de fermentación y guarda incluyendo la descarga, se realiza al final del proceso. Para minimizar las pérdidas de cerveza se dispone de sondas de medida de turbidez que detectan la interfase de suspensión cerveza-levaduras.

#### **4.2.10.Maduración o guarda.**

La cerveza se mantiene en los depósitos de guarda, un período de tiempo que puede abarcar desde varios días a varios meses, dependiendo del tipo. El producto se mantiene en estos depósitos a 0°C donde tiene lugar la segunda fermentación, la cerveza adquiere el sabor y aroma final y se produce también la decantación de productos que enturbian la cerveza. Las levaduras van sedimentando, con lo que la cerveza va clarificándose por decantación. Los restos de levadura son eliminados del fondo del tanque al igual que tras la etapa previa de fermentación.

#### **4.2.11. Clarificación y abrillantado/estabilización coloidal de la cerveza.**

Para eliminar todos los elementos resultantes de la guarda que aún enturbian la cerveza se lleva a cabo un proceso de clarificación. Hasta 2003 la clarificación se había realizado haciendo pasar la cerveza por lecho de tierras Kiesselguhr (tierras diatomeas). A partir de esta fecha han coexistido en la fábrica éste sistema y el denominado filtro Norit, que no utiliza tierras sino filtros cerámicos.

#### **4.2.12. Desalcoholización**

Una vez estabilizada la cerveza, se trata mediante procesos físicos para la desalcoholización de la misma.

Este proceso se realiza en una estación desalcoholizadora que Najma Halal tiene en su planta de producción, con capacidad suficiente para atender a la totalidad de la demanda de su mercado.

Este es un punto muy crítico del proceso ya que es la transformación diferenciadora de nuestros productos, y es el proceso con mayor *know how* de la elaboración de los mismos.

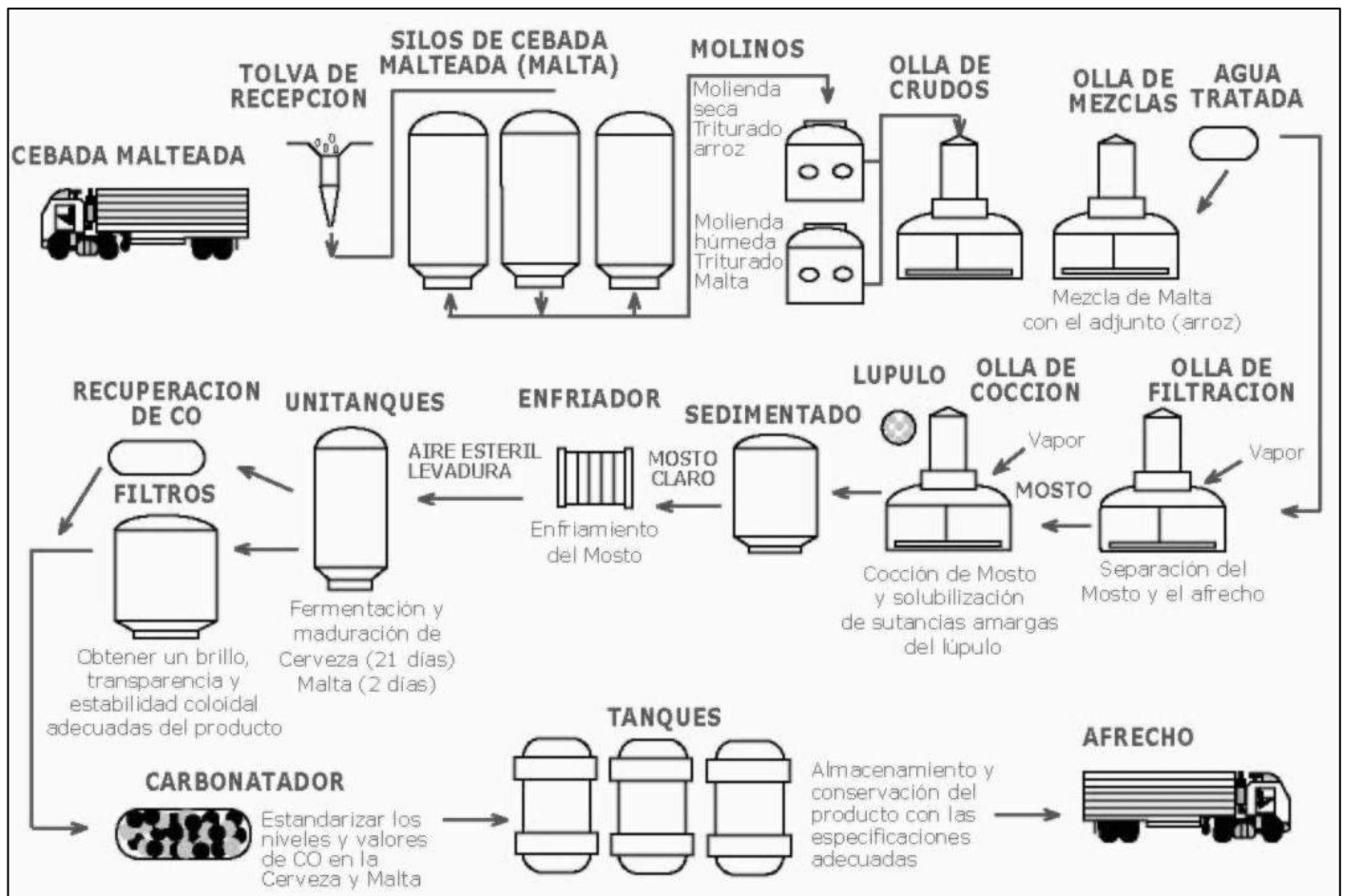
#### **4.2.13. Carbonatación**

Tras el clarificado de la cerveza se lleva a cabo una carbonatación adicional de forma automática para ajustar el contenido de CO<sub>2</sub> en el producto de forma estándar para cada tipo de cerveza. El CO<sub>2</sub> utilizado procede de la recuperación que se realiza en la fermentación. Una bomba hace recircular la cerveza y a su paso inyecta CO<sub>2</sub>, existiendo una zona de tubería que facilita la mezcla cerveza-CO<sub>2</sub>.

#### **4.2.14. Estabilización microbiológica.**

La estabilización microbiológica de la cerveza es necesaria para asegurar que se mantengan sus propiedades por un periodo de tiempo suficientemente largo. La estabilización se realiza mediante pasteurización (un minuto de tratamiento a 60 °C). La cerveza destinada a barriles se pasteuriza con anterioridad al llenado en un intercambiador de placas. El aporte térmico se realiza con agua caliente que se genera por intercambio de vapor saturado a baja presión.

La cerveza embotellada, se estabiliza en un túnel de pasteurización. El túnel de pasteurización dispone de un sistema cerrado de recirculación de agua, de forma que el agua del primer baño que se enfría por contacto con el producto recién envasado, es utilizada para enfriar el producto tras el proceso de pasteurización. Sólo se repone de forma automática el agua que se pierde por la salida de las botellas o por evaporación.



**Ilustración 14. Flujograma resumen del proceso de fabricación de cerveza. (UNAD, 2016)**

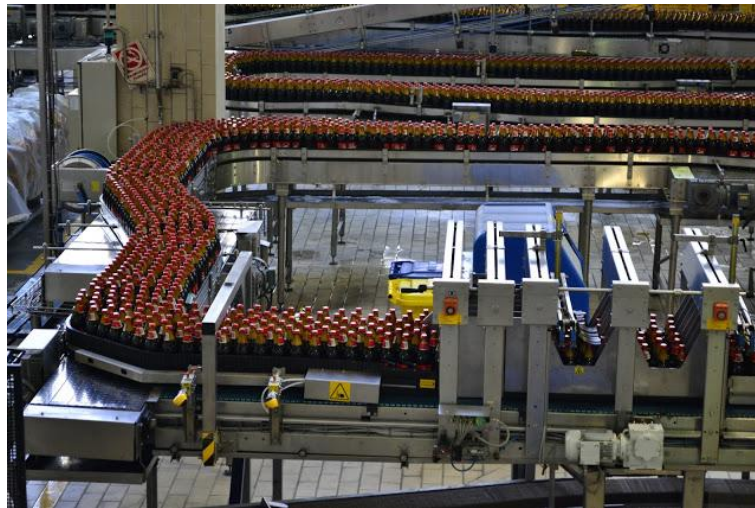
#### 4.2.15. Envasado.

Existen diferentes líneas de envasado: botellas y latas. Antes del llenado, en la línea de botellas retornables, se realiza la limpieza y esterilización de los envases. La máquina lavadora de botellas comprende diferentes baños de agua y detergente a distintas temperaturas. Las botellas no retornables y latas se enjuagan con agua a presión.

Todo el proceso de envasado de la cerveza se realiza en las instalaciones que Najma Halal tiene en la localidad de *Kalba*, en E.A.U. La cerveza entra como materia prima de la planta de envasado, habiendo sido transportada marítimamente en buques cisterna.



**Ilustración 15.**Flujograma resumen del proceso de envasado de cerveza. (UNAD, 2016)



**Ilustración 16.** Detalle de transportes en una línea de envasado de cerveza. (Soriano Moreno, Martínez Merino, Navarro Roldán, Galán Peña, & Villén Moya, 2016)

#### 4.2.16. Distribución

Najma Halal realiza su distribución desde 3 centros logísticos. Cada uno de ellos en uno de los países donde se comercializa. En Catar, en Bahrein y en E.A.U., que coincide con la planta de envasado ubicada en la localidad de *Kalba*.

Desde cada *hub* logístico se emprenderá la distribución capilar en el país; tanto en el canal HORECA como en Alimentación.

#### 4.2.17. Venta

Como ya se ha comentado con anterioridad, los productos de *Najma Halal* serán vendidos a través de dos canales; Hostelería (HORECA) y Alimentación (Superficies minoristas y mayoristas). Dependiendo de los productos y/o formatos, los precios serán diferentes en cada canal de venta (ver Tabla 4 y Tabla 5). Además se pueden crear ofertas de packs en momentos determinados, por campañas promocionales, en colaboración con la planta de envasado.

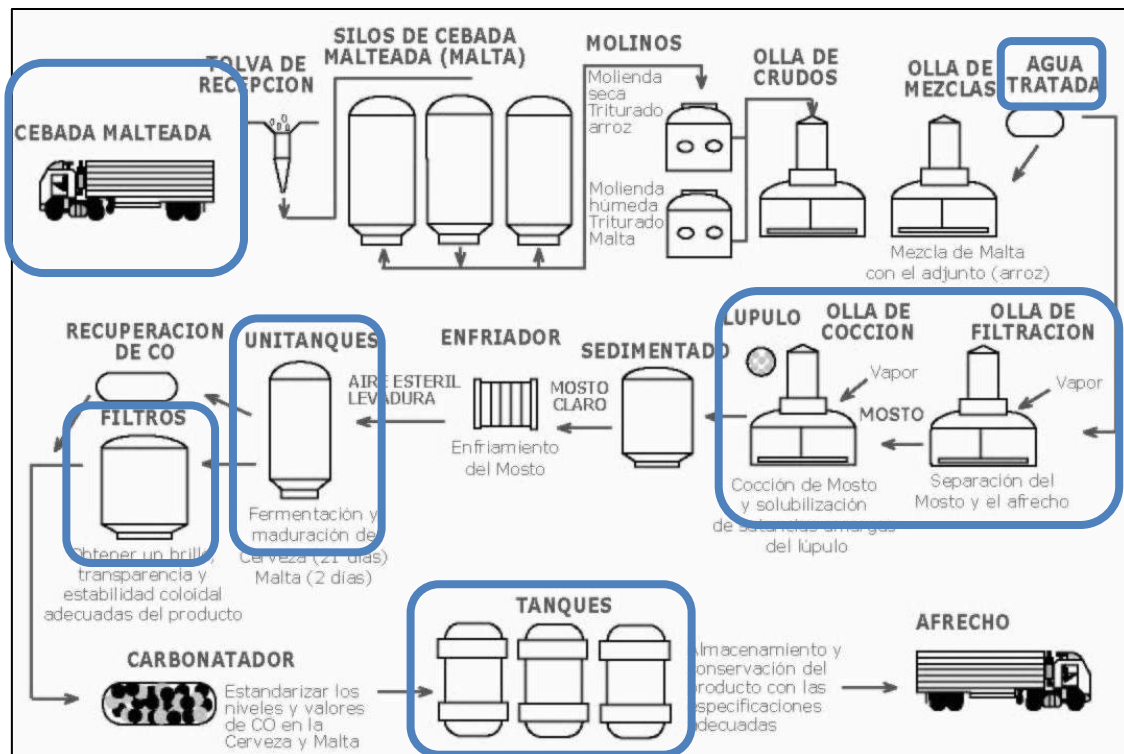
Todo ello se encuentra desarrollado en detalle más atrás (3.1 ESTRUCTURA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA y 3.2 PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL PARA EL AÑO 1)

#### 4.3. GARANTÍA DE CALIDAD

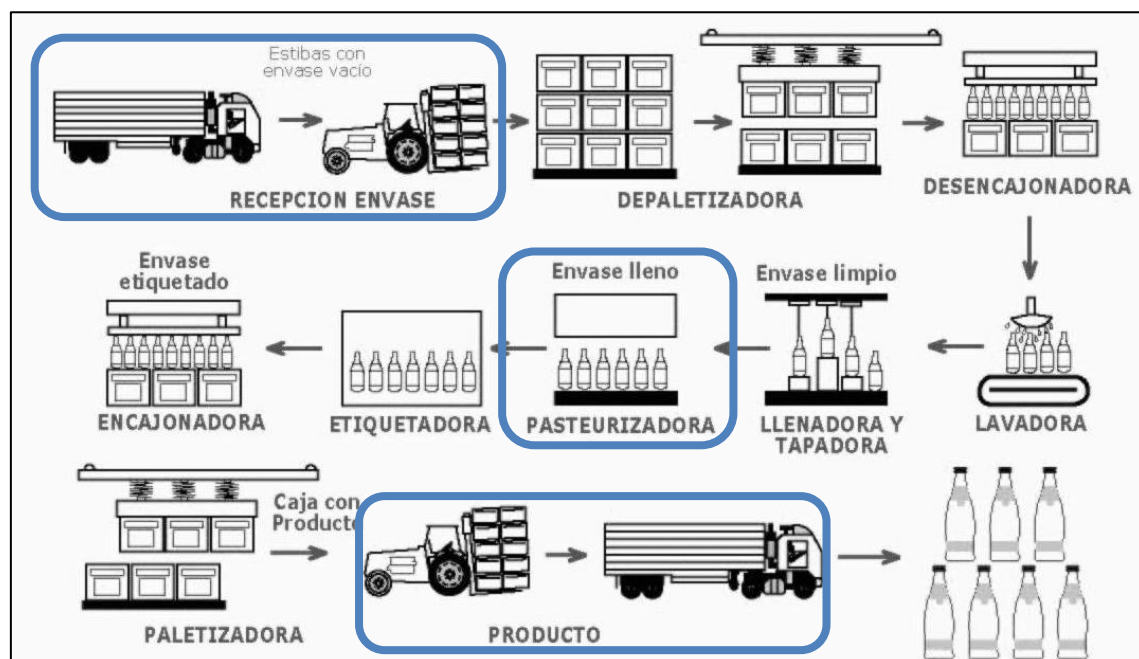
Para poder garantizar que los productos llegan al consumidor final con todas las garantías de calidad establecidas, *Najma Halal* cuenta con unos estándares de control continuos en los puntos más críticos del proceso. Estos estándares de control engloban desde la recepción de materias primas hasta el servicio post venta.

En el sistema de control de calidad se cuenta con dos herramientas fundamentales. Además de realizarse controles por lotes, tanto de materias primas como de producto terminado, se realiza un seguimiento de calidad de mercado. Este último control es básico para asegurar el posicionamiento de las marcas de *Najma Halal*, fundamentalmente en los puntos de venta del canal Alimentación.

En la Ilustración 17 y la Ilustración 18 se muestra el resumen de los puntos críticos de control de calidad que se realizan durante el proceso de elaboración de los productos:



**Ilustración 17. Puntos críticos de control de calidad fabricación. Elaboración propia.**



**Ilustración 18. Puntos críticos de control de calidad fabricación. Elaboración propia.**

Todos estos controles de calidad se realizan de manera continua durante el proceso de fabricación y envasado de la cerveza. Existe una colaboración muy estrecha entre el propio departamento de control de calidad y los jefes de turno de cada área. Así se garantiza que la calidad es transversal a toda la empresa y se consigue un mayor flujo de información de las causas raíz de problemas de calidad que pueden estar sucediendo.

Por otro lado, preocupa mucho el posicionamiento de nuestro producto (ya con todas las garantías de calidad de fabricación) en los lineales de los supermercados y en las barras de bares, hoteles y restaurantes. Para ello existe un equipo que se encarga de supervisar, mantener y mejorar el posicionamiento de los productos de *Najma Halal* en los puntos de venta de los canales de distribución.

Calidad de Mercado es un equipo de personas que se encarga de dar soporte a la fuerza de ventas ante el desafío diario de vender los productos a los clientes, creando en los comerciales una ventaja competitiva como puede ser la formación específica en las diferencias de características de los productos de *Najma Halal*; entre ellos y frente a sus competidores.

Con estas funciones de control, supervisión, mejora y formación, no sólo se controla la calidad del posicionamiento de las marcas en los puntos de venta, sino que además se les aporta valor añadido frente a sus competidoras.

## 5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Para poder realizar un análisis económico financiero del proyecto Najma Halal, se realizará diferentes estudios, ratios y análisis para diferentes escenarios del mismo; realista, optimista y pesimista.

A lo largo de los diferentes análisis se tendrán en cuenta para su elaboración las inversiones que se deben realizar para su ejecución, cómo serán financiadas, los costes fijos y variables, precios de venta de los productos, volúmenes de venta, etc. Estos análisis se basarán en los diferentes estados financieros, ratios y análisis de inversión proyectados a varios años desde el inicio de la inversión.

En primer lugar se enunciarán los diferentes aspectos que afectan a la producción, gastos y ventas de Najma Halal en los diferentes escenarios estudiados para posteriormente mostrar el análisis de los mismos y poder realizar finalmente la comparativa de las diferentes proyecciones del negocio.

### 5.1. ESCENARIO REALISTA

La compañía prevé que las ventas de sus productos en el sector al que se dirige crezca cada año un 4%. Llegando hasta aproximadamente un 16% en el primer cuatrienio del proyecto. Por ello si el primer año se espera vender 3.267.773 litros de producto, y sin considerar la venta por canales, si no la venta en global y con precio medio de venta de producto (0,33l.) a 0,94€, los ingresos por ventas de Najma Halal llegarían hasta los 10.890.596 €. Finalmente el cuarto año estos ingresos serían de 12.250.440 €.

Del mismo que las ventas, las compras de materia primas aumentarán de manera proporcional a las ventas de producto. No se consigue alcanzar un ahorro en las materias primas por economía de escala ya que el incremento de producción y por tanto el abastecimiento de materias primas no es tan elevado.

Ya que la producción de la cerveza se realiza con recursos existentes y no saturados de la compañía se puede seguir con la política de gastos salariales del personal; un incremento del 3% por bienio.

Para poder llevar a cabo este proyecto se requiere de una inversión inicial que se realizará el año antes de iniciarse la comercialización de las cervezas (año 0). Esta inversión inicial será de 5 M€; financiándose la mitad del total mediante crédito bancario a 10 años con un tipo de interés del 7%. La otra mitad de la inversión inicial necesaria corresponderá con el capital inicial de los socios.

## 5.2. ESCENARIO OPTIMISTA

A diferencia que en el escenario realista de la empresa en el periodo estudiado, en el optimista se espera que las ventas de los productos de Najma Halal tengan un excelente acogida y su popularidad y consumo aumenten en un 8% anual. Llegándose a alcanzar un 32% de incremento de ventas en el primer cuatrienio.

Este incremento de las ventas tan alto llevaría asociado un incremento en el gasto de personal, teniéndose que contratar a mayor número de empleados. Esto supondrá un incremento en el gasto de personal del 4% anual; un 16% al final del periodo estudiado.

La mayor producción de cervezas también repercutirá en los gastos de compras de materias primas y en gastos de mantenimiento de los equipos. En este caso al incrementarse de manera notable la producción se que se crea una economía de escala de la cual se puede sacar provecho. Se llega a una negociación con los proveedores para que los incrementos de los precios de las compras no repercutan de manera estrictamente proporcional. Así el incremento de los costes de materias primas sólo será del 4% anual, en lugar del 6% proporcional al volumen de producción y aprovisionamiento de materias primas.

En cuanto al mantenimiento de equipos, el gasto destinado a ello llegará a tener un aumento interanual del 4,5% en los dos primeros años. A partir de ahí se tendrá el *know how* necesario para estabilizar este gasto, y traducirse en un aumento del 2%.

## 5.3. ESCENARIO PESIMISTA

En este escenario se considerará que la proyección de las ventas sólo tendrá un incremento anual del 2,5%; llegándose a alcanzar el aumento de las ventas del 10% en los primeros años del proyecto. Además habrá que tomar medidas de reducción de los precios de los productos de Najma Halal a partir del tercer año debido a la evolución de las ventas. Este descenso será del 3,5% anual para el precio medio de venta de los productos de la compañía

En cuanto a la política de gastos salariales se tendrá que realizar una congelación salarial para el segundo bienio. Por lo que sólo se reflejará un aumento del 3% en el primer bienio.

El descenso de las ventas llevará aparejado un descenso de los consumos de materias primas, gastos de energías y mantenimientos. Así se reflejará en un descenso de esos gastos de un 1,5% anual.

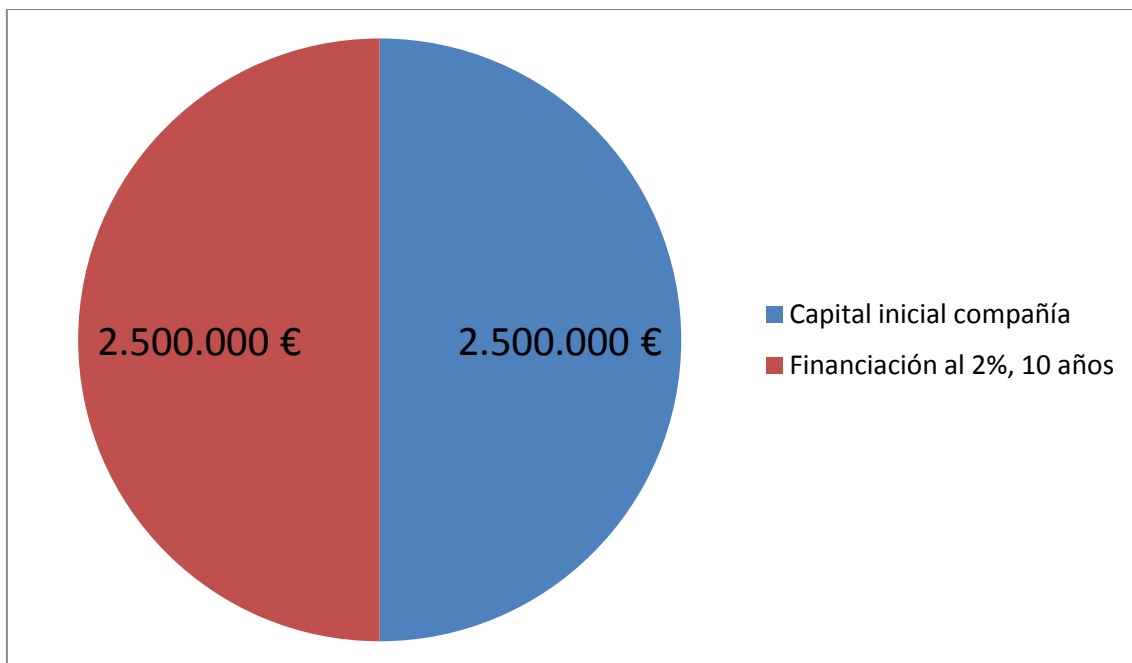
#### 5.4. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

Para los tres escenarios estudiados se va a tener en cuenta que la financiación del proyecto bebe de dos fuentes bien diferenciadas, y su aportación monetaria al proyecto es idéntica.

Además hay que tener en cuenta, que el proyecto de fabricación, exportación y comercialización de los productos de la compañía aprovecha la sinergia de existir recursos no saturados en su fábrica de Chipre. De ahí que la inversión inicial necesaria, para poner en marcha este proyecto de apertura al nuevo mercado de Oriente Medio, sea mucho menor que si se realizara mediante la construcción o subcontratación de los recursos necesarios.

Así pues, las fuentes de financiación requeridas para este proyecto han sido, a partes iguales; una aportación de capital por parte de la compañía Najma y una financiación mediante préstamo bancario a largo plazo (10 años). Ambas aportaciones de capital inicial tendrán un valor de 2.5 M€.

Gráfica 9. Flujos de inversión inicial.



La fuente de financiación bancaria tendrá un valor de 2,5M€, con un tipo de interés negociado con nuestra entidad financiera del 2%. La devolución del préstamo se realizará durante 10 años, pagando una cantidad anual que ascenderá a 276.040€. Con este periodo de tiempo se analizará también la viabilidad del proyecto más adelante mediante el estudio del VAN y TIR.

## 5.5. PREVISIONES DE CUENTAS DE RESULTADOS Y BALANCES ANUALES (4 AÑOS)

### 5.5.1. Escenario Realista

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>VENTAS</b>	<b>10.890.596 €</b>	<b>11.326.220 €</b>	<b>11.779.269 €</b>	<b>12.250.440 €</b>
Ingresos de Explotación	10.890.596 €	11.326.220 €	11.779.269 €	12.250.440 €
Compras	8.930.289 €	9.287.500 €	9.659.000 €	10.045.360 €
Variación de existencias	195.732 €	203.562 €	211.704 €	220.172 €
Gastos de personal	800.000 €	824.000 €	824.000 €	848.720 €
Alquileres	90.000 €	90.000 €	90.000 €	90.000 €
Otros Gastos	17.000 €	17.510 €	17.510 €	18.035 €
Amortización	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €
<b>RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>780.496 €</b>	<b>826.569 €</b>	<b>899.975 €</b>	<b>951.073 €</b>
Gastos financieros	276.040 €	276.040 €	276.040 €	276.040 €
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>504.456 €</b>	<b>550.529 €</b>	<b>623.935 €</b>	<b>675.032 €</b>
Impuestos sobre beneficio	50.446 €	55.053 €	62.393 €	67.503 €
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>454.010 €</b>	<b>495.476 €</b>	<b>561.541 €</b>	<b>607.529 €</b>
Dividendos	45.401 €	49.548 €	56.154 €	60.753 €
Reservas	408.609 €	445.928 €	505.387 €	546.776 €

BALANCE PREVISIONAL					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>ACTIVO</b>					
Inmovilizado	4.000.000 €	4.016.000 €	4.032.064 €	4.048.192 €	4.064.385 €
Amortización inmov.	0 €	-77.079 €	-154.158 €	-231.237 €	-308.316 €
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4.000.000 €</b>	<b>3.938.921 €</b>	<b>3.877.906 €</b>	<b>3.816.955 €</b>	<b>3.756.069 €</b>
Existencias	0 €	195.732 €	203.562 €	211.704 €	220.172 €
Clientes	0 €	1.960.307 €	2.038.720 €	2.120.268 €	2.205.079 €
Tesorería	1.000.000 €	563.253 €	383.636 €	248.960 €	74.267 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.000.000 €</b>	<b>2.719.292 €</b>	<b>2.625.917 €</b>	<b>2.580.933 €</b>	<b>2.499.518 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.000.000 €</b>	<b>6.658.213 €</b>	<b>6.503.823 €</b>	<b>6.397.888 €</b>	<b>6.255.587 €</b>
<b>PASIVO / PATRIMONIO</b>					
Capital	2.500.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €
Reservas	0 €	408.609 €	445.928 €	505.387 €	546.776 €
Resultado ejercicio	0 €	454.010 €	495.476 €	561.541 €	607.529 €
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>2.500.000 €</b>	<b>3.362.619 €</b>	<b>3.441.404 €</b>	<b>3.566.929 €</b>	<b>3.654.305 €</b>
Préstamos a largo plazo	2.500.000 €	2.223.960 €	1.947.919 €	1.671.879 €	1.395.839 €
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>2.500.000 €</b>	<b>2.223.960 €</b>	<b>1.947.919 €</b>	<b>1.671.879 €</b>	<b>1.395.839 €</b>
Proveedores	0 €	1.071.635 €	1.114.500 €	1.159.080 €	1.205.443 €
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>0 €</b>	<b>1.071.635 €</b>	<b>1.114.500 €</b>	<b>1.159.080 €</b>	<b>1.205.443 €</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.000.000 €</b>	<b>6.658.213 €</b>	<b>6.503.823 €</b>	<b>6.397.888 €</b>	<b>6.255.587 €</b>

### 5.5.2. Escenario Optimista

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>VENTAS</b>	<b>10.890.596 €</b>	<b>11.761.844 €</b>	<b>12.702.791 €</b>	<b>13.719.015 €</b>
Ingresos de Explotación	10.890.596 €	11.761.844 €	12.702.791 €	13.719.015 €
Compras	8.930.289 €	9.287.500 €	9.659.000 €	10.045.360 €
Variación de existencias	195.732 €	203.562 €	211.704 €	220.172 €
Gastos de personal	800.000 €	832.000 €	865.280 €	899.891 €
Alquileres	90.000 €	90.000 €	90.000 €	90.000 €
Otros Gastos	17.000 €	17.765 €	18.120 €	18.483 €
Amortización	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €
<b>RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>780.496 €</b>	<b>1.253.938 €</b>	<b>1.781.608 €</b>	<b>2.368.029 €</b>
Gastos financieros	276.040 €	276.040 €	276.040 €	276.040 €
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>504.456 €</b>	<b>977.897 €</b>	<b>1.505.567 €</b>	<b>2.091.989 €</b>
Impuestos sobre beneficio	50.446 €	97.790 €	150.557 €	209.199 €
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>454.010 €</b>	<b>880.108 €</b>	<b>1.355.010 €</b>	<b>1.882.790 €</b>
Dividendos	45.401 €	88.011 €	135.501 €	188.279 €
Reservas	408.609 €	792.097 €	1.219.509 €	1.694.511 €

BALANCE PREVISIONAL					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>ACTIVO</b>					
Inmovilizado	4.000.000 €	4.016.000 €	4.032.064 €	4.048.192 €	4.064.385 €
Amortización inmov.	0 €	-77.079 €	-154.158 €	-231.237 €	-308.316 €
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4.000.000 €</b>	<b>3.938.921 €</b>	<b>3.877.906 €</b>	<b>3.816.955 €</b>	<b>3.756.069 €</b>
Existencias	0 €	195.732 €	203.562 €	211.704 €	220.172 €
Clientes	0 €	1.960.307 €	2.117.132 €	2.286.502 €	2.469.423 €
Tesorería	1.000.000 €	563.253 €	1.036.025 €	1.590.317 €	2.232.919 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.000.000 €</b>	<b>2.719.292 €</b>	<b>3.356.718 €</b>	<b>4.088.524 €</b>	<b>4.922.514 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.000.000 €</b>	<b>6.658.213 €</b>	<b>7.234.624 €</b>	<b>7.905.479 €</b>	<b>8.678.583 €</b>
<b>PASIVO / PATRIMONIO</b>					
Capital	2.500.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €
Reservas	0 €	408.609 €	792.097 €	1.219.509 €	1.694.511 €
Resultado ejercicio	0 €	454.010 €	880.108 €	1.355.010 €	1.882.790 €
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>2.500.000 €</b>	<b>3.362.619 €</b>	<b>4.172.205 €</b>	<b>5.074.520 €</b>	<b>6.077.301 €</b>
Préstamos a largo plazo	2.500.000 €	2.223.960 €	1.947.919 €	1.671.879 €	1.395.839 €
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>2.500.000 €</b>	<b>2.223.960 €</b>	<b>1.947.919 €</b>	<b>1.671.879 €</b>	<b>1.395.839 €</b>
Proveedores	0 €	1.071.635 €	1.114.500 €	1.159.080 €	1.205.443 €
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>0 €</b>	<b>1.071.635 €</b>	<b>1.114.500 €</b>	<b>1.159.080 €</b>	<b>1.205.443 €</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.000.000 €</b>	<b>6.658.213 €</b>	<b>7.234.624 €</b>	<b>7.905.479 €</b>	<b>8.678.583 €</b>

## 5.5.3. Escenario Pesimista

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>VENTAS</b>	<b>10.890.596 €</b>	<b>11.162.861 €</b>	<b>11.041.465 €</b>	<b>11.317.502 €</b>
Ingresos de Explotación	10.890.596 €	11.162.861 €	11.041.465 €	11.317.502 €
Compras	8.930.289 €	9.153.546 €	9.054.001 €	9.280.351 €
Variación de existencias	195.732 €	200.626 €	198.444 €	203.405 €
Gastos de personal	800.000 €	800.000 €	800.000 €	816.000 €
Alquileres	90.000 €	90.000 €	90.000 €	90.000 €
Otros Gastos	17.000 €	17.510 €	17.510 €	18.035 €
Amortización	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €
<b>RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>780.496 €</b>	<b>824.100 €</b>	<b>804.431 €</b>	<b>832.631 €</b>
Gastos financieros	276.040 €	276.040 €	276.040 €	276.040 €
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>504.456 €</b>	<b>548.060 €</b>	<b>528.391 €</b>	<b>556.591 €</b>
Impuestos sobre beneficio	50.446 €	54.806 €	52.839 €	55.659 €
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>454.010 €</b>	<b>493.254 €</b>	<b>475.551 €</b>	<b>500.932 €</b>
Dividendos	45.401 €	49.325 €	47.555 €	50.093 €
Reservas	408.609 €	443.929 €	427.996 €	450.838 €

BALANCE PREVISIONAL					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>ACTIVO</b>					
Inmovilizado	4.000.000 €	4.016.000 €	4.032.064 €	4.048.192 €	4.064.385 €
Amortización inmov.	0 €	-77.079 €	-154.158 €	-231.237 €	-308.316 €
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4.000.000 €</b>	<b>3.938.921 €</b>	<b>3.877.906 €</b>	<b>3.816.955 €</b>	<b>3.756.069 €</b>
Existencias	0 €	195.732 €	200.626 €	198.444 €	203.405 €
Clientes	0 €	1.960.307 €	2.009.315 €	1.987.464 €	2.037.150 €
Tesorería	1.000.000 €	563.253 €	395.681 €	159.044 €	-35.373 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.000.000 €</b>	<b>2.719.292 €</b>	<b>2.605.622 €</b>	<b>2.344.952 €</b>	<b>2.205.182 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.000.000 €</b>	<b>6.658.213 €</b>	<b>6.483.528 €</b>	<b>6.161.907 €</b>	<b>5.961.251 €</b>
<b>PASIVO / PATRIMONIO</b>					
Capital	2.500.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €
Reservas	0 €	408.609 €	443.929 €	427.996 €	450.838 €
Resultado ejercicio	0 €	454.010 €	493.254 €	475.551 €	500.932 €
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>2.500.000 €</b>	<b>3.362.619 €</b>	<b>3.437.183 €</b>	<b>3.403.548 €</b>	<b>3.451.770 €</b>
Préstamos a largo plazo	2.500.000 €	2.223.960 €	1.947.919 €	1.671.879 €	1.395.839 €
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>2.500.000 €</b>	<b>2.223.960 €</b>	<b>1.947.919 €</b>	<b>1.671.879 €</b>	<b>1.395.839 €</b>
Proveedores	0 €	1.071.635 €	1.098.426 €	1.086.480 €	1.113.642 €
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>0 €</b>	<b>1.071.635 €</b>	<b>1.098.426 €</b>	<b>1.086.480 €</b>	<b>1.113.642 €</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.000.000 €</b>	<b>6.658.213 €</b>	<b>6.483.528 €</b>	<b>6.161.907 €</b>	<b>5.961.251 €</b>

## 5.6. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO. RATIOS.

### 5.6.1. Escenario Realista

ANÁLISIS RÁTIOS					
LIQUIDEZ	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Fondo de maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	1.647.658 €	1.511.417 €	1.421.853 €	1.294.075 €
2. Liquidez Total	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,54	2,36	2,23	2,07
3. Prueba ácida	Activo Corriente - Exist./Pasivo Corriente	2,35	2,17	2,04	1,89
4. Rentabilidad	BAII / Recursos Propios	17%	19%	21%	22%
5. Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	0,53	0,34	0,21	0,06
SOLVENCIA	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
6. Endeudamiento	Fondos Ajenos / Fondos Propios	0,98	0,89	0,79	0,71
7. Cobertura de Intereses	BAIT / Gastos Financieros	1,83	1,99	2,26	2,45
8. Solvencia	Activo Realizable / Fondos Ajenos	0,83	0,86	0,91	0,96
RENTABILIDAD	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
9. Rentabilidad Económica (ROI)	BAIT/ Activo Neto = Margen * Rotación	7,58%	8,46%	9,75%	10,79%
10. Rentabilidad Financiera (ROE)	BN/Fondos Propios=[ROI+e*(ROI-Kd)]*(1-t)	13,50%	14,40%	15,74%	16,63%
11. Crecimiento Interno (ICI)	Beneficio Retenido / Fondos Propios	12,15%	12,96%	14,17%	14,96%

#### *Fondo de maniobra*

Se comporta de manera bajista durante todo el periodo estudiado. Este comportamiento no es muy beneficioso para la empresa ya que cada vez será menor la capacidad de esta para financiar los activos a corto con las deudas adquiridas a corto plazo también (por ejemplo cumplir con las obligaciones con los proveedores). Sin embargo sigue siendo positivo durante todo el periodo, lo que supone la financiación de los activos circulantes con deuda a largo plazo.

#### *Liquidez total*

En todo momento está por encima del valor aconsejable financieramente que es 1,5. Lo que apunto que el proyecto no tendrá problemas de liquidez, en este periodo. Así podrá afrontar sus deudas para poder seguir con su actividad.

### ***Prueba ácida***

La compañía tendría capacidad suficiente como para cancelar todas sus deudas adquiridas a corto plazo dependiendo únicamente de su activo corriente más líquido (deudas de clientes y tesorería). Tendrá que tener cuidado con el comportamiento alcista de las deudas a corto plazo adquiridas con los proveedores para mejorar este ratio.

### ***Endeudamiento***

El ratio de endeudamiento de *Najma Halal* está por debajo de 1 para el primer año. Teniendo en cuenta que se ha financiado exactamente la mitad de la inversión inicial, y que el ratio de endeudamiento desciende progresivamente a lo largo de los años, se puede afirmar que la compañía cada vez tiene menos necesidad de financiar su actividad con recursos externos.

### ***Cobertura de intereses***

La compañía pudo tener problemas, durante el periodo estudiado, para cubrir los gastos financieros asociados a las obligaciones de la deuda adquirida. Sin embargo este ratio de cobertura de intereses se comporta de manera creciente todos los años, lo que hace pensar que siguiendo la progresión, llegue un periodo de tiempo en el que pueda cubrir holgadamente el coste añadido por la adquisición de la deuda.

### ***Solvencia***

Del mismo modo alcista que se comporta el ratio de cobertura de intereses, también lo hace el de solvencia. Cada vez tiene una mayor capacidad para cumplir con sus obligaciones de pago de la deuda. Aunque en ningún momento este ratio se encuentra en niveles ideales (mayores de 1,5), por lo que no será aconsejable que realice inversiones financieras para sacar rendimiento de ellas, ya que tendría problemas para hacer frente al pago de sus obligaciones.

### ***Rentabilidad económica, ROI***

En todo momento la rentabilidad económica generada por la compañía es inferior a la esperada (12%). Por lo que el rendimiento producido por la inversión no está siendo en ningún caso el esperado. Aunque el dato positivo es que año tras año la rentabilidad de las inversiones va creciendo a un ritmo promedio de entorno al 1%, lo que hace esperar que para el año 6 la rentabilidad económica esté por encima de la esperada.

### *Rentabilidad financiera, ROE*

La capacidad que *Najma Halal* tiene para remunerar a los accionistas de los fondos invertidos en la misma es muy buena; ya que todos los años tiene un buen retorno de beneficios de la inversión (siempre superior a 12%), y además cada año va en aumento. Teniendo en cuenta que los dividendos son constantes año tras año y que la ROE aumenta con los años, se puede afirmar que la compañía tiene una proyección excelente de rentabilidad.

### *Crecimiento interno, ICI*

Este índice es muy importante hoy en día debido a las dificultades que puedan existir para conseguir financiación externa a la compañía. Este índice muestra cuánto o en qué medida la compañía puede crecer sin necesidad de recurrir a financiación externa; únicamente a través de su autofinanciación.

El valor de dicho índice para el escenario estudiado es bastante satisfactorio ya que proyecta una capacidad buena de crecimiento y además alcista en el tiempo; lo que hace pensar que podría llegar el momento en que la empresa pudiera sopesar la posibilidad de autofinanciarse, siempre y cuando no se llegara a penalizar de manera significativa la rentabilidad financiera de la misma.

### 5.6.2. Escenario Optimista

ANÁLISIS RÁTIOS					
LIQUIDEZ	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Fondo de maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	1.647.658 €	2.242.218 €	2.929.444 €	3.717.070 €
2. Liquidez Total	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,54	3,01	3,53	4,08
3. Prueba ácida	Activo Corriente - Exist./Pasivo Corriente	2,35	2,83	3,34	3,90
4. Rentabilidad	BAII / Recursos Propios	17%	30%	40%	50%
5. Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	0,53	0,93	1,37	1,85
SOLVENCIA	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
6. Endeudamiento	Fondos Ajenos / Fondos Propios	0,98	0,73	0,56	0,43
7. Cobertura de Intereses	BAIT / Gastos Financieros	1,83	3,54	5,45	7,58
8. Solvencia	Activo Realizable / Fondos Ajenos	0,83	1,10	1,44	1,89
RENTABILIDAD	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
9. Rentabilidad Económica (ROI)	BAIT/ Activo Neto = Margen * Rotación	7,58%	13,52%	19,04%	24,11%
10. Rentabilidad Financiera (ROE)	BN/Fondos Propios=[ROI+e*(ROI-Kd)]*(1-t)	13,50%	21,09%	26,70%	30,98%
11. Crec. Interno (ICI)	Benefic. Retenido/Fond. Prp.	12,15%	18,99%	24,03%	27,88%

#### Liquidez

Todos los ratios relacionados con la liquidez de la compañía tienen un comportamiento mejor que en el escenario realista, tal y como cabría esperar. Esto es debido principalmente a que las ventas aumentarían más interanualmente, afectando por tanto a los resultados anuales y con ello a los ratios relacionados con la liquidez.

#### Solvencia

La solvencia de *Najma Halal*, en este escenario, mejora mucho. El endeudamiento disminuye anualmente a un ritmo mayor que en el escenario realista. La capacidad para la cobertura de los costes de la deuda (cobertura de intereses) es mucho mejor que en el otro escenario y además aumenta a un ritmo interanual elevadísimo. Además el ratio de solvencia llega a alcanzar casi el doble del valor que en el escenario realista.

#### Rentabilidad

En este escenario tanto la rentabilidad económica, como la financiera son mayores; alcanzando el último año valores en torno al doble de la rentabilidad esperada. Del mismo modo la capacidad de crecimiento por autofinanciación es mucho más elevada.

### 5.6.3. Escenario Pesimista

ANÁLISIS RÁTIOS					
LIQUIDEZ	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Fondo de maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	1.647.658 €	1.507.196 €	1.258.472 €	1.091.540 €
2. Liquidez Total	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,54	2,37	2,16	1,98
3. Prueba ácida	Activo Corriente - Exist./Pasivo Corriente	2,35	2,19	1,98	1,80
4. Rentabilidad	BAII / Recursos Propios	17%	19%	18%	19%
5. Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	0,53	0,36	0,15	-0,03
SOLVENCIA	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
6. Endeudamiento	Fondos Ajenos / Fondos Propios	0,98	0,89	0,81	0,73
7. Cobertura de Intereses	BAIT / Gastos Financieros	1,83	1,99	1,91	2,02
8. Solvencia	Activo Realizable / Fondos Ajenos	0,83	0,86	0,85	0,88
RENTABILIDAD	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
9. Rentabilidad Económica (ROI)	BAIT/ Activo Neto = Margen * Rotación	7,58%	8,45%	8,58%	9,34%
10. Rentabilidad Financiera (ROE)	BN/Fondos Propios=[ROI+e*(ROI-Kd)]*(1-t)	13,50%	14,35%	13,97%	14,51%
11. Crec. Interno (ICI)	Benefic. Retenido/Fond. Prp.	12,15%	12,92%	12,58%	13,06%

#### Liquidez

Comparando los ratios de liquidez con el escenario realista, se puede observar que estos permanecen ciertamente en general en niveles que marcan un menor poder de liquidez y con una tendencia bajista. Este comportamiento es muy peligroso ya que la compañía no podrá aguantar demasiado tiempo en esta situación

#### Solvencia

La solvencia de la compañía tiene un comportamiento muy similar en este escenario en comparación con el escenario realista. Aunque el endeudamiento de la empresa descende año tras año (y a un ritmo similar al realista), preocupa la capacidad que pueda tener para cubrir los gastos financieros, y la solvencia de la misma frente a fondos ajenos.

#### Rentabilidad

Aun siendo el escenario pesimista, el proyecto consigue mantener unos índices de rentabilidad muy similares a los del escenario realista. Sigue teniendo una rentabilidad económica por debajo de la esperada.

### **5.7. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD (VAN Y TIR) MEDIANTE CASH FLOW.**

Para realizar el análisis de la rentabilidad del proyecto estudiado se realizará el estudio de los flujos de caja generados (VAN), así como los rendimientos futuros esperados de dicha inversión para el mismo periodo de tiempo (TIR).

Previamente a realizar el análisis del VAN y TIR para los 10 primeros años del proyecto, se realizó un estudio para los 4 primeros años; de acorde con el análisis previsional precedente. Sin embargo, basándonos en que la deuda contraída con la entidad financiera es a 10 años, y que el proyecto tiene vistas a un plazo medio-largo, finalmente el análisis del mismo se realizó a 10 años.

Para los cuatro primeros se calculan los flujos de caja generados en base a las estimaciones previsionales, y para los siguientes años se consideran constantes. De este modo, el análisis de la rentabilidad de las inversiones, para los diferentes escenarios sería:

## 5.7.1. Escenario Realista

VAN Y TIR											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN		780.496 €	826.569 €	899.975 €	951.073 €	1.005.071 €	1.062.135 €	1.122.439 €	1.186.167 €	1.253.513 €	1.324.683 €
IMPUESTOS		50.446 €	55.053 €	62.393 €	67.503 €	73.031 €	79.012 €	85.483 €	92.484 €	100.058 €	108.252 €
AMORT.		77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €
INVERSIÓN	-5.000.000 €										
CASH FLOW	-5.000.000 €	908.021 €	958.701 €	1.039.448 €	1.095.655 €	1.155.181 €	1.155.181 €	1.155.181 €	1.155.181 €	1.155.181 €	1.155.181 €

	Hasta año 4	Hasta año 10
VAN (r=12%)	-1.775.741,22 €	919.207,82 €
TIR (VAN=0)	-8%	17%

## 5.7.2. Escenario Optimista

VAN Y TIR											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN		780.496 €	1.253.938 €	1.781.608 €	2.368.029 €	3.147.473 €	4.183.473 €	5.560.476 €	7.390.724 €	9.823.403 €	13.056.806 €
IMPUESTOS		50.446 €	97.790 €	150.557 €	209.199 €	290.682 €	403.904 €	561.225 €	779.823 €	1.083.566 €	1.505.617 €
AMORT.		77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €
INVERSIÓN	-5.000.000 €										
CASH FLOW	-5.000.000 €	908.021 €	1.428.807 €	2.009.243 €	2.654.307 €	3.515.234 €	3.515.234 €	3.515.234 €	3.515.234 €	3.515.234 €	3.515.234 €

	Hasta año 4	Hasta año 10
VAN (r=12%)	59.614,41 €	8.260.385,03 €
TIR (VAN=0)	13%	39%

### 5.7.3. Escenario Pesimista

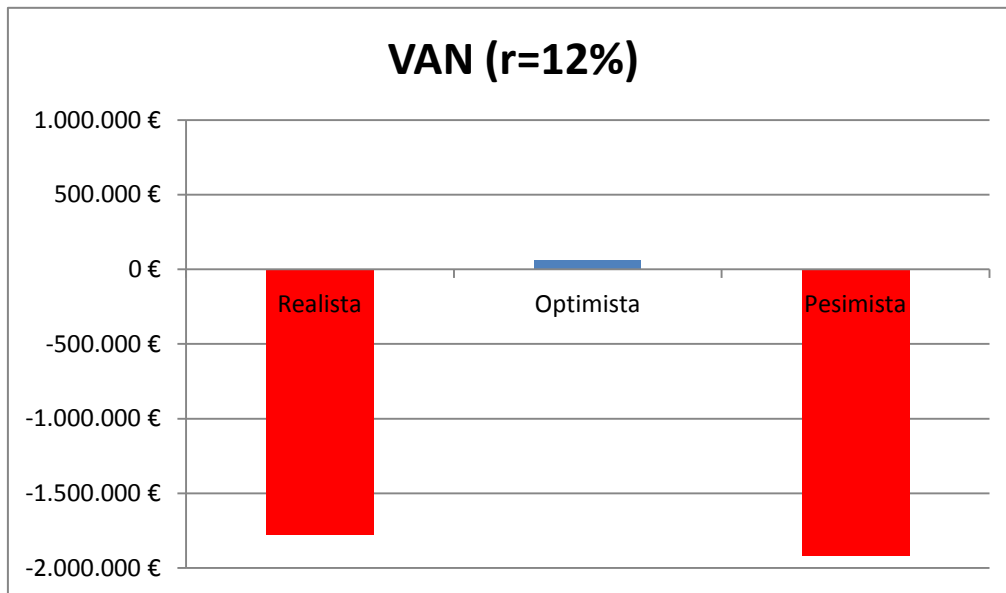
VAN Y TIR											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN		780.496 €	824.100 €	804.431 €	832.631 €	861.820 €	892.032 €	923.303 €	955.670 €	989.172 €	1.023.849 €
IMPUESTOS		50.446 €	54.806 €	52.839 €	55.659 €	58.630 €	61.759 €	65.055 €	68.527 €	72.184 €	76.036 €
AMORT.		77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €	77.079 €
INVERSIÓN	-5.000.000 €										
CASH FLOW	-5.000.000 €	908.021 €	955.985 €	934.349 €	965.369 €	997.528 €	997.528 €	997.528 €	997.528 €	997.528 €	997.528 €

	Hasta año 4	Hasta año 10
VAN (r=12%)	-1.918.393,88 €	408.763,02 €
TIR (VAN=0)	-10%	14%

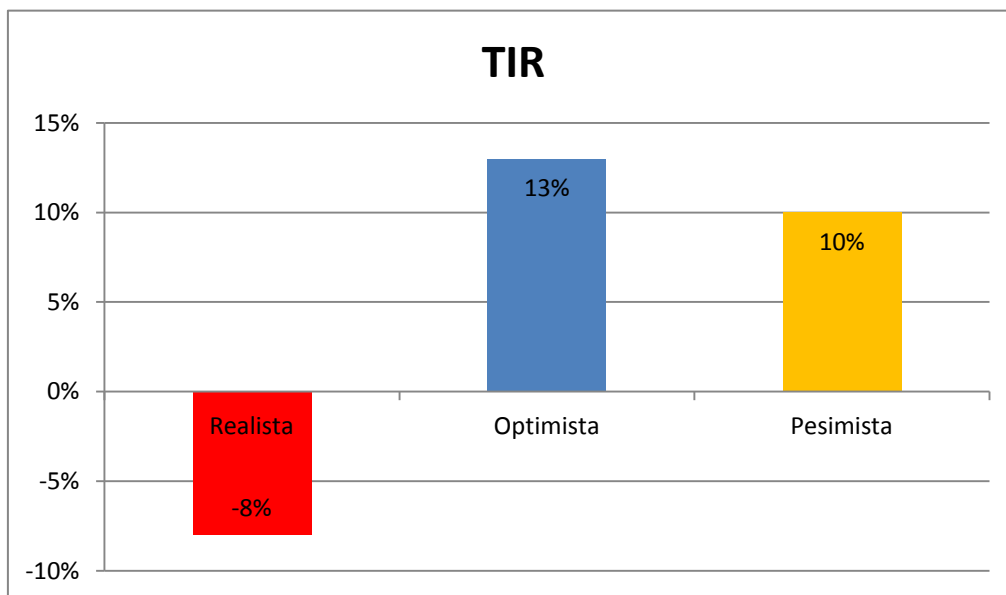
### 5.7.4. Comparación de escenarios

#### Hasta año 4

Gráfica 10. VAN en diferentes escenarios hasta año 4.

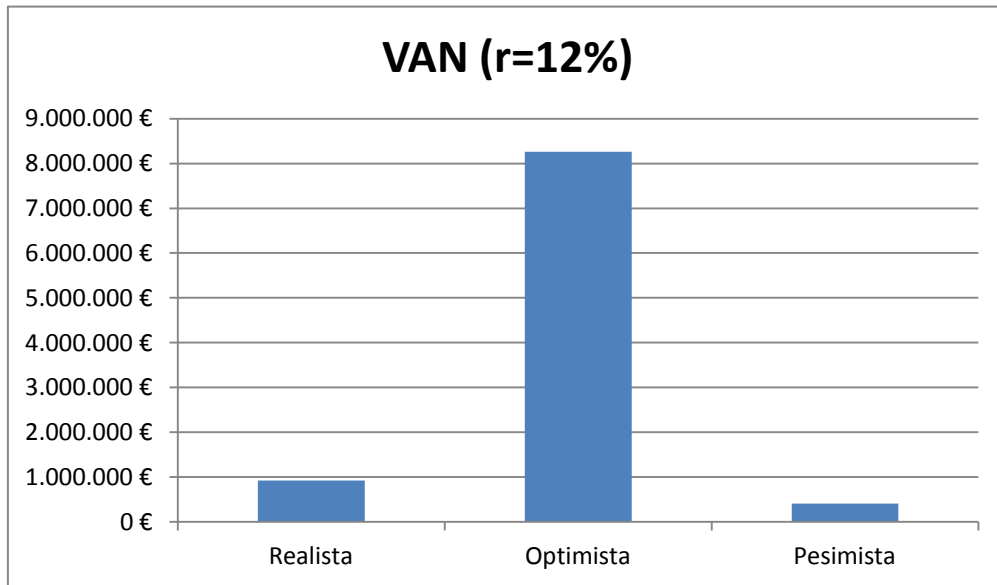
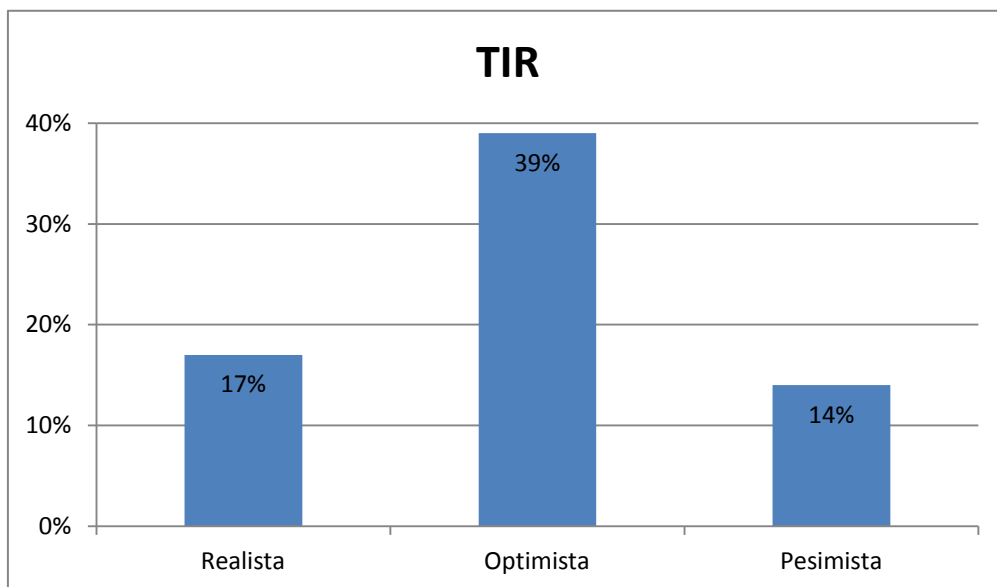


Gráfica 11. TIR en diferentes escenarios hasta año 4.



Como se puede apreciar estudiando los flujos de caja actualizados, el proyecto durante los primeros años de su andadura y en los diferentes escenarios destruye valor o como mucho lo mantiene. Por ello no podrá ser aceptado, en ninguno de sus escenarios para poder ser realizado.

Además la tasa interna de retorno de la inversión, para el periodo de tiempo estudiado para los diferentes escenarios está por debajo, o excesivamente próxima, al interés de rentabilidad esperado de la inversión inicial.

*Hasta año 10***Gráfica 12. VAN en diferentes escenarios hasta año 10.****Gráfica 13. TIR en diferentes escenarios hasta año 10.**

Si se estudia un periodo del proyecto más amplio (y estimando flujos de caja constantes desde año 5), se puede apreciar cómo en los tres escenarios el proyecto es realizable desde el punto de vista de rentabilidad. En los tres escenarios la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida ( $r=12\%$ ). Además, si se ordenan de más rentable a menos rentable los diferentes escenarios, se aprecia que el más rentable (tanto desde el punto de vista de los flujos de caja generados como de su tasa de retorno) sería el escenario optimista, seguido del realista y el menos rentable se daría en el escenario pesimista.

## **6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN SOCIETARIA**

### **6.1.MODELO SOCIETARIO**

El modelo societario de *Najma Halal* es el de una Sociedad Anónima en el que sus socios mayoritarios, la empresa cervecera Najma, posee el 100% de las acciones. Entre sus 7 socios se reparten las acciones de la corporación a partes iguales.

La sociedad *Najma Halal* pertenece a la corporación cervecera Najma, la más grande del Magreb y con sede social en Bélgica.

6.2. ORGANIGRAMA

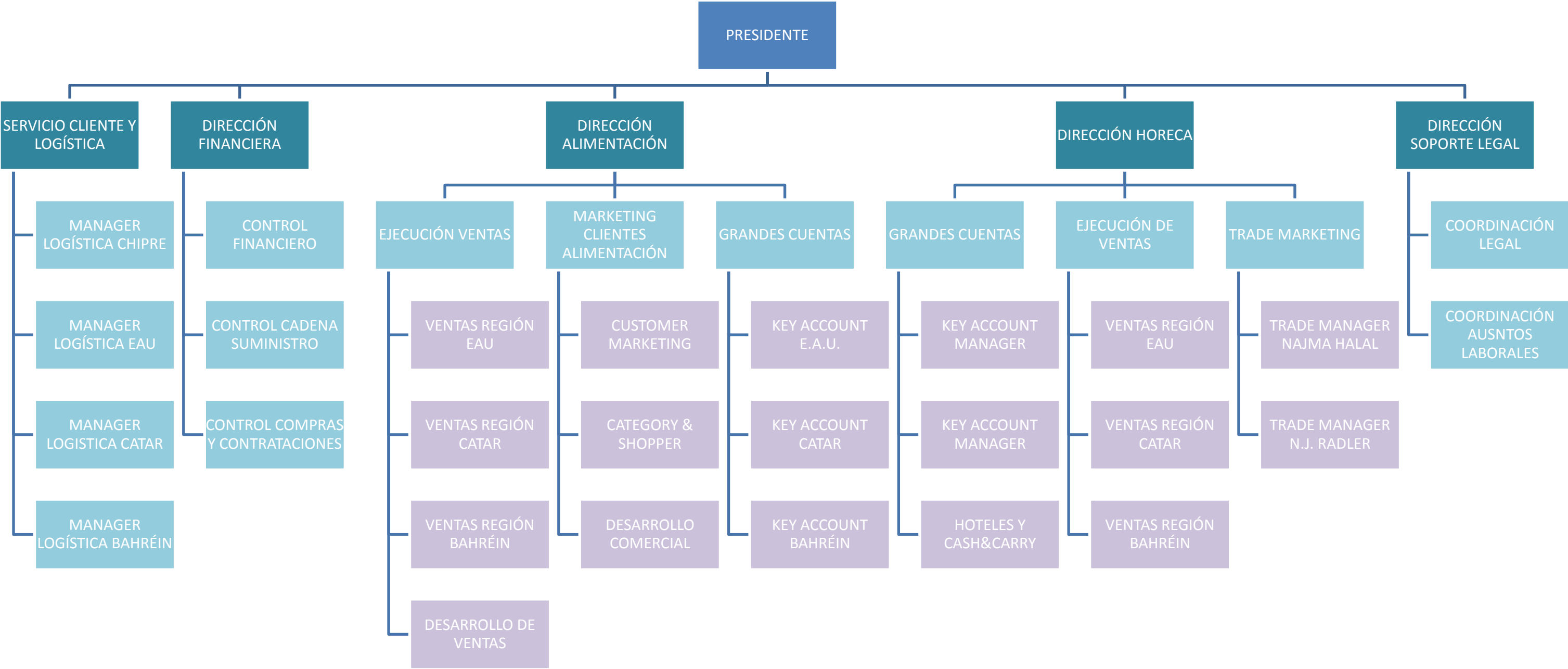


Ilustración 19. Organigrama Najma Halal (I)

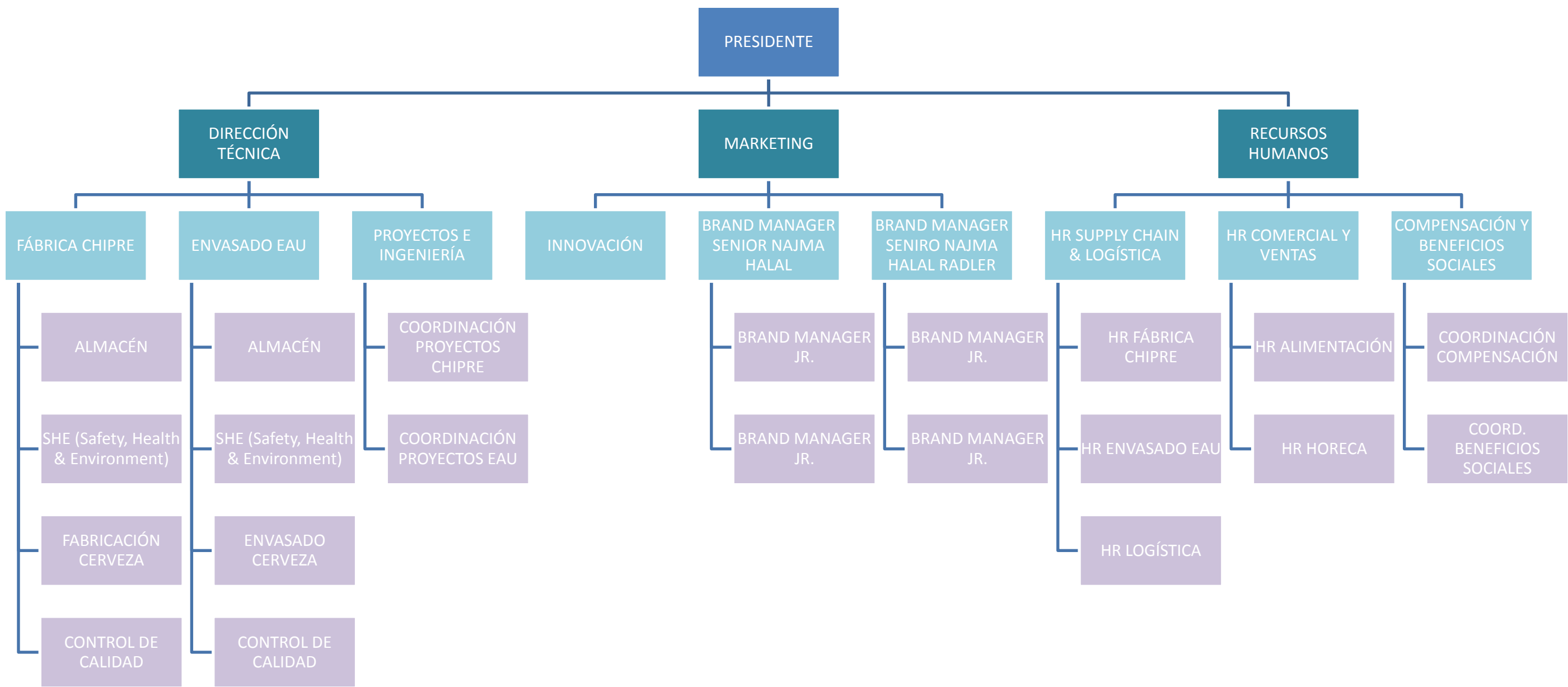


Ilustración 20. Organigrama Najma Halal (II)

### 6.3. EMPLEADOS NECESARIOS Y PERFILES

Los empleados de *Najma Halal* serán bastante diversos en cuanto a su formación, tareas y responsabilidades se refiere. Por ello se han fijado diferentes categorías y remuneraciones en función de sus responsabilidades y formación reconocida.

De este modo quedan reflejadas las categorías profesionales y su retribución, que progresará con aumentos bienales del siguiente modo:

**Tabla 12. Tabla de categorías y salarios *Najma Halal*. Elaboración propia.**

Categoría Profesional	Bienios				
	0	1	2	3	4
<b>Jefe de Servicio/Departamento</b>	40.000 €	40.600 €	41.209 €	41.827 €	42.455 €
<b>Titulado Superior</b>	36.000 €	36.540 €	37.088 €	37.644 €	38.209 €
<b>Titulado Medio</b>	33.000 €	33.495 €	33.997 €	34.507 €	35.025 €
<b>Jefe de 1ª</b>	33.000 €	33.495 €	33.997 €	34.507 €	35.025 €
<b>Jefe de 2ª</b>	30.000 €	30.450 €	30.907 €	31.370 €	31.841 €
<b>Supervisor 1ª</b>	29.000 €	29.435 €	29.877 €	30.325 €	30.780 €
<b>Oficial de 1ª</b>	28.000 €	28.420 €	28.846 €	29.279 €	29.718 €
<b>Supervisor 2ª</b>	28.000 €	28.420 €	28.846 €	29.279 €	29.718 €
<b>Oficial 1ª Jefe Equipo</b>	28.000 €	28.420 €	28.846 €	29.279 €	29.718 €
<b>Oficial de 2ª</b>	26.000 €	26.390 €	26.786 €	27.188 €	27.595 €
<b>Operario</b>	23.500 €	23.853 €	24.210 €	24.573 €	24.942 €

**Tabla 13. Relación empleados y coste salarial. Elaboración propia.**

Categoría Profesional	Salario	nº empleados	Coste
<b>Jefe de Servicio/Departamento</b>	40.000 €	30	1.200.000 €
<b>Titulado Superior</b>	36.000 €	10	360.000 €
<b>Titulado Medio</b>	33.000 €	10	330.000 €
<b>Jefe de 1ª</b>	33.000 €	7	231.000 €
<b>Jefe de 2ª</b>	30.000 €	3	90.000 €
<b>Supervisor 1ª</b>	29.000 €	10	290.000 €
<b>Oficial de 1ª</b>	28.000 €	10	280.000 €
<b>Supervisor 2ª</b>	28.000 €	5	140.000 €
<b>Oficial 1ª Jefe Equipo</b>	28.000 €	10	280.000 €
<b>Oficial de 2ª</b>	26.000 €	5	130.000 €
<b>Operario</b>	23.500 €	50	1.175.000 €
<b>TOTAL</b>		150	4.506.000 €

Como ya se comentó con anterioridad el coste salarial del proyecto de *Najma Halal* para su comercialización en este nuevo mercado de Oriente Medio, se apoya en el uso de recurso (entre ellos los humanos) no saturados dentro de la estructura de la compañía. Por ello la cifra estimada de coste salarial en el estudio económico financiero difiere del definido en la Tabla 13.

#### 6.4. FUENTES DE CONTRATACIÓN

Debido a que la compañía no empieza de cero en el mercado se van tener en cuenta dos fuentes de contratación:

- Interna:

Por medio de los recursos humanos existentes dentro de la compañía se van a poner a disposición de los empleados vacantes internas de acorde a cada una de las categorías existentes.

Así, se conseguirá una contratación de personal de acorde a las características y habilidades necesarias para ciertos puesto de gestión de la empresa. Además este personal cualificado ya conoce la forma de trabajar en la compañía, los objetivos deseados y su política general de recursos humanos. Por lo serán capaces de desarrollar el modelo de negocio conforme a las directrices generales.

En cuanto a puestos con una menor cualificación requerida, pero con una gran carga formativa interna a la compañía. Se pondrán de igual modo la opción de vacantes internas para puestos de supervisores y jefes de turno. Estos puestos son los más críticos en cuanto a la gestión directa con los operarios. De ellos depende la gestión directa de la producción diaria. Por ello serán las vacantes internas que mayores beneficios retributivos y sociales tengan respecto al mismo puesto en su destino actual. Además de ellos dependerá la formación específica a los operarios contratados de manera externa; por lo que su función para la motivación y capacitación del nuevo personal será clave para el exitoso desarrollo del proyecto de expansión de la marca.

- Externa:

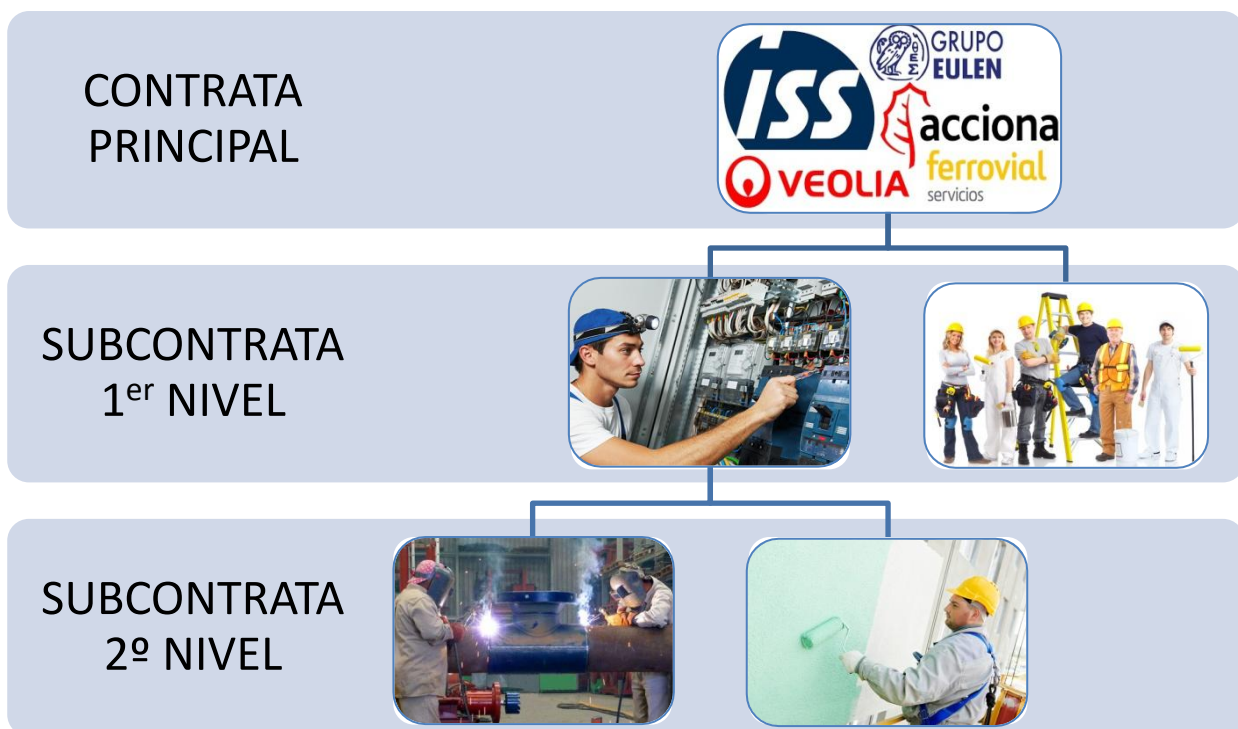
Por otro lado, también se necesitará cubrir los puestos en origen (Catar, E.A.U, y Bahréin). El tipo de puestos que se dispondrán en estos centros de trabajo serán los de menor responsabilidad de gestión (almaceneros, operarios y técnicos de mantenimiento de las instalaciones.

Para ello se usarán herramientas como bolsas de empleo local y publicación de los puestos de trabajo a través de los portales de empleo líderes en la región.

- *Outsourcing:*

Con el objetivo de variabilizar los costes de personal y contratación, se llevará a cabo un proceso de licitación de ofertas para una subcontratación de varios servicios, lo que se conoce como *Facility Management Services*.

A través de este recurso de subcontratación se adjudicará, mediante unas bases relativas a estándares de calidad y servicios, la subcontratación de diferentes servicios a través de una empresa contratista principal. De este modo la gestión de recursos humanos y de la producción en *Najma Halal*, podrá ser más eficaz y especializada.



**Ilustración 21. Subcontratación *Facility Management Services*. Elaboración propia.**

## 6.5. MODELOS RETRIBUTIVOS

La empresa *Najma Halal* ha decidido seguir un modelo retributivo basado en la equidad interna; pagando a sus empleados y directivos en función de sus responsabilidades dentro de la compañía.

Así las políticas de remuneración económica serán fijadas en función del impacto que el trabajo de los empleados pueda llegar a tener en los resultados económicos de la empresa. Por ello cuanto mayor sea el impacto y las responsabilidades, mayor será el salario de la persona.

Basándose en las definiciones de los puestos de trabajo y sus responsabilidades, así como las personas que cada empleado tiene a su cargo, se podrán definir los requisitos y aptitudes para poder realizar las encomendaciones del puesto. Con ello ya se podrán construir las bandas salariales según la categoría laboral o grupo funcional. Una vez valorado el puesto, es posible clasificarlo en grupos de puestos de similar nivel de responsabilidad, construyendo las bandas, niveles o rangos salariales.

## 6.6. MODELOS DE RELACIÓN LABORAL

En *Najma Halal* preocupa, y mucho, la relación que los empleados tiene con su trabajo; cómo se desarrollan profesional y personalmente dentro de la compañía.

Para ello las relaciones laborales se sustentan en 6 pilares básicos para lograr la máxima satisfacción en la relación de ambas partes.



## 6.7. MODELOS DE MOTIVACIÓN

En *Najma Halal* se apuesta por las personas. Se reconoce la elevada importancia que suponen para la compañía; para la consecución de sus objetivos. Pero también se reconoce que, aunque estos objetivos son conseguidos por las personas que trabajan en la compañía, sería imposible conseguirlos sin seguir un modelo de motivación que ponga en valor cada aspecto fundamental de la motivación humana.

Por ello se persigue alcanzar una motivación plena de los trabajadores de la compañía en base a integrar todos los aspectos que afectan al fenómeno, tan complejo, de la motivación. Se tendrán en cuenta aspectos tan importantes como las expectativas y necesidades individuales, la realización personal del individuo, factores de higiene laboral, desempeño del trabajo y por supuesto la satisfacción global con todos los aspecto que afectan al puesto de trabajo.

En base a ello se desarrollaran los puntos más críticos, que ayudarán a conseguir esta motivación total del trabajador, relacionándola con las acciones necesarias para ello.

El modelo de motivación de *Najma Halal* se recoge en los 7 puntos básicos para poner en marcha esta motivación en los trabajadores:



### Condiciones de trabajo

Mejorar la motivación en base a factores higiénicos que permiten satisfacer necesidades de un orden superior



### Enriquecimiento del trabajo

Hacer partícipes a los trabajadores de la planificación y diseño de las tareas a realizar.



### Adecuación de la persona al puesto

Haciendo crecer su motivación debido a su conocimiento, habilidades y experiencia.



### Participación y delegación

El trabajador es quien mejor conoce su trabajo a realizar, y por ello son los que mejores propuestas pueden hacer para mejorar.



### Reconocimiento

Como elemento fundamental de la motivación. Usando el refuerzo positivo para reconocer el esfuerzo.



### Evaluación

Comunicar al trabajador el desempeño de sus funciones y los resultados de su conducta laboral.



### Objetivos

Periódicos y dinámicos acordados entre el trabajador y su superior, revisándolos para analizar su cumplimiento.

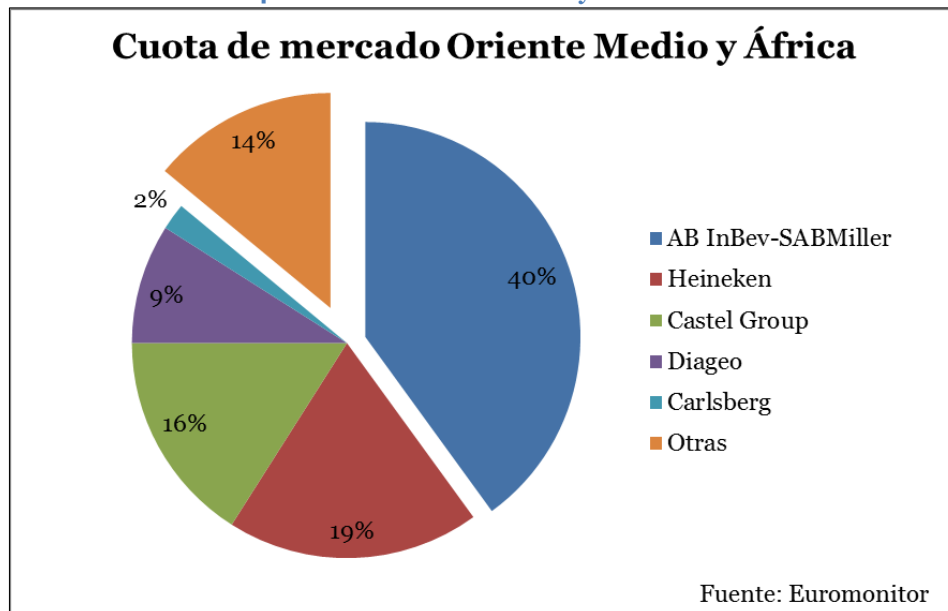
## 7. CONCLUSIONES

Todo proyecto de penetración en un nuevo mercado entraña riesgos. Aunque se pretende iniciar la comercialización de los productos de *Najma Halal* en 3 nuevos países, existe ya un mercado de consumo de cerveza sin alcohol en los mismos. Esto conllevará unas amenazas, aunque también podremos aprovecharnos de ciertas ventajas competitivas de nuestros productos.

En primer lugar, como sucede con todos los productos nuevos, se deberá ser muy creativo y agresivo en todo el plan de comunicación y marketing. Habrá que transmitir muy bien el posicionamiento de la marca; alineada con las necesidades del consumidor local. Es una marca de cervezas sin alcohol en sí misma. No es un producto sin alcohol de una marca de cervezas. Por lo tanto el consumidor no lo asociará como parte de una marca de cerveza alcohólica, lo que crea rechazo a la marca entre los consumidores.

La conclusión principal del análisis del entorno es que existe realmente la oportunidad de negocio y la necesidad estratégica de la compañía de iniciar la comercialización de los productos de *Najma* en la región. Aunque a priori el “trozo de pastel” del mercado que podemos repartirnos sea pequeño, esto es en sí una ventaja para nuestro plan de operaciones e inversión inicial.

Gráfica 14. Cuota de mercado O.M. y África de cerveza.



Los potenciales competidores con los que nos enfrentamos son empresas cerveceras que se reparten en conjunto un 14% de la cuota de mercado. Esto hace que *Najma Halal* compita por ir reduciendo terreno con estos competidores. Al no ser demasiado el volumen de mercado se podrá, en los años iniciales del proyecto, realizar una inversión más contenida y en consonancia con la evolución de la demanda de nuestros

productos. Este escenario minimiza el riesgo que conlleva la inversión en el proyecto y facilita el aumento del beneficio.

Del mismo modo que la cuota de mercado que tienen nuestros competidores favorece la rentabilidad y minimiza el riesgo, la utilización de recursos libres en la fábrica ya existente de Chipre tiene ese mismo efecto en la inversión y rentabilidad del proyecto. Es una ventaja competitiva, en los primeros años del proyecto, el aprovechar los recursos no saturados de nuestro activo más costoso. No sólo se conseguirá que el desembolso inicial sea pequeño, si no que se conseguirá llegar a este nuevo mercado con las mismas garantías de calidad que en otros mercados ya consolidados.

La optimización de la utilización de personal (recursos humanos), con una saturación de trabajo por debajo de la máxima y con una formación específica ya adquirida, es otro de los pilares del éxito de este proyecto. A la vez que nos beneficiamos de su talento y formación, por la que ya invirtió la compañía, garantizamos la calidad del proceso y producto y, además conseguimos descender los costes de personal que serían necesarios si se empezara desde cero.

Teniendo como ventajas, nuestro posicionamiento tan alineado con las necesidades del consumidor, el tamaño de nuestros competidores, nuestra cuota de mercado a la que aspiramos y la reducida inversión inicial gracias a la saturación de recursos, se consigue que el retorno de la inversión sea más que el esperado por los inversores (12%) para un periodo igual al del préstamo bancario (10 años).

Hay que tener en consideración que un periodo de 10 años no es excesivo para un proyecto de introducción de nuevos productos en un mercado nuevo. Lograr esta introducción hasta los objetivos de volumen y cuota de mercado fijados, conlleva un proceso de calado en todos los aspectos relativos a la comercialización; operaciones de fabricación, logística de distribución, aceptación de los productos por parte de los consumidores, etc.

Teniendo en cuenta el análisis económico y financiero del proyecto, se puede concluir que éste, además de ser rentable económicamente para un plazo razonable de tiempo es muy beneficioso estratégicamente. Se consigue penetrar en un nuevo mercado, con gran potencial de consumo y con unos beneficios económicos realmente buenos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amin, A. (8 de Noviembre de 2013). *Euromonitor International*. Obtenido de <http://blog.euromonitor.com/2013/11/middle-east-and-africa-an-optimistic-stance-for-non-alcoholic-beer.html>
- Arthur, R. (26 de Febrero de 2016). *Beverage Daily*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de <http://www.beveragedaily.com/Markets/Non-alcoholic-and-low-alcohol-beers-Opportunities-and-challenges>
- Banco Mundial. (2016). *The Global Economy*. Obtenido de [www.theglobaleconomy.com](http://www.theglobaleconomy.com)
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2007). *International Marketing*. Mc Graw-Hill.
- El Mundo. (2011 de Marzo de 2011). *El Mundo*. Recuperado el 5 de Marzo de 2016, de [http://elmundovino.elmundo.es/elmundovino/noticia.html?vi\\_seccion=1&vs\\_fecha=201103&vs\\_noticia=1300654394](http://elmundovino.elmundo.es/elmundovino/noticia.html?vi_seccion=1&vs_fecha=201103&vs_noticia=1300654394)
- El País. (11 de Noviembre de 2015). *El País*. Obtenido de [http://economia.elpais.com/economia/2015/11/11/actualidad/1447233526\\_364155.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/11/11/actualidad/1447233526_364155.html)
- FACSA. (7 de Junio de 2016). Obtenido de <http://www.facsa.com/>
- Fondo Monetario Internacional. (s.f.). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <http://www.imf.org>
- Food Plant Engineering. (7 de Junio de 2016). Obtenido de <https://www.foodplantengineering.com/>
- Gordon, L., & Szilagy, Z. (27 de Noviembre de 2011). *Euromonitor International*. Obtenido de <http://blog.euromonitor.com/2011/11/middle-east-and-africa-dynamic-beer-consumption-growth-continues-.html>
- GS INIMA. (7 de Junio de 2016). *GS INIMA*. Obtenido de [http://www.inima.es/es/edar\\_crispijana](http://www.inima.es/es/edar_crispijana)
- Kirin Holdings. (8 de Junio de 2016). *Kirin Institute of Food and Lifestyle*. Obtenido de <http://www.kirinholdings.co.jp>
- McKinsey & Company. (Octubre de 2015). *McKinsey & Company*. Recuperado el 9 de Abril de 2016, de <http://www.mckinsey.com/>
- ONU. (n.d.). *UNdata*. Retrieved from <http://www.data.un.org>

- Patel, N. (s.f.). *Quick Sprout*. Obtenido de <https://www.quicksprout.com/>
- Population Pyramid. (2016). *Population Pyramid*. Recuperado el 11 de Abril de 2016, de <http://populationpyramid.net>
- Sea Rates. (2016). *SeaRates.com*. Obtenido de [www.searates.com](http://www.searates.com)
- Soriano Moreno, I., Martinez Merino, D., Navarro Roldán, I., Galán Peña, D., & Villén Moya, N. (7 de Junio de 2016). *Didireportaje*. Obtenido de <http://didireportaje.blogspot.co.uk/>
- The Economist. (11 de Agosto de 2013). *The Economist*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2013/08/economist-explains-3>
- UNAD. (7 de Junio de 2016). *Universidad abierta y a distancia*. Obtenido de <https://www.unad.edu.co/>
- WHO. (2016). *Global Health Observatory*. Recuperado el 11 de Abril de 2016, de <http://www.who.int/gho/en/>

