GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2016/2017

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE MARKETING DE UNA PYME: SIDERIT.

MARKETING PLANNING OF SME: SIDERIT.

Autor: SERGIO BUSTAMANTE CALDERÓN

Tutor: LUIS VELLIDO ESCUDERO

JUNIO 2017

ÍNDICE Página

1. INTRODUCCIÓN 4
1.1 INTRODUCCIÓN EN INGLÉS..... 4
2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA..... 5
2.1 MISIÓN 5
2.2 VISIÓN..... 5
3. ANÁLISIS EXTERNO 6
3.1 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA 6
3.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO 6
3.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO..... 11
3.3.1 Análisis del sector y la competencia..... 11
3.3.2 Análisis de los clientes. 13
3.3.3 Análisis de intermediarios y proveedores. 14
3.3.4 Análisis de los grupos de interés (Megamarketing). 15
4. ANÁLISIS INTERNO 17
4.1 RECURSOS Y CAPACIDADES 17
4.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL..... 20
5. ANÁLISIS DAFO 22
6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING..... 24
6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 24
6.2 DEFINICIÓN DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING 25
6.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO..... 26
7. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO) 29
7.1 PLAN DE PRODUCTO..... 29
7.2 PLAN DE PRECIOS..... 32
7.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN 34
7.4 PLAN DE COMUNICACIÓN..... 35
8. EJECUCIÓN Y CONTROL 37
8.1 EJECUCIÓN 37
8.2 CONTROL..... 38
9. CONCLUSIONES 39
BIBLIOGRAFÍA 40

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

3.1. Gráfico evolución del IPC en España……..7

3.2. Gráfico datos de empleo en España……7

3.3. Gráfico del ranking mundial de empresas con mayor valor…….……8

3.4. Gráfico de migraciones mundiales de la última década…….…..9

3.5. Representación en escala Likert del contexto macroeconómico……..…10

3.6. Gráfico de distribución de ventas del sector. …….…..11

3.7. Cuadro de los grupos de interés de Siderit……...15

4.1. Esquema de recursos y capacidades. …….……17

4.2. Cuadro de la estructura actual de Siderit. …….21

5.1. Cuadro análisis DAFO. ……..…22

6.1. Cuadro de estrategias según Porter. …….…25

6.2. Cuadro de estrategias de selección del público objetivo……27

7.1. Cuadro de variables de Marketing Mix (4P`s)……..…….29

7.2. Gráfico del ciclo de vida de un producto……..……..31

7.3. Tabla de precios de productos Siderit……...…….33

8.1. Tabla de presupuesto de gasto anual…….37

8.2. Cuadro de control de estrategias……...…….38

1. INTRODUCCIÓN

El objeto de este trabajo es elaborar un plan de marketing de la micro-destilería cántabra Siderit, S.L.

Con este trabajo se pretende analizar el contexto en el que se encuentra inmersa la empresa, así como evaluar la situación de la misma y establecer unas pautas o directrices a seguir para conseguir unos objetivos concretos.

La elaboración de un plan de marketing es fundamental para el desarrollo de la actividad de una empresa, identificando los problemas y estableciendo estrategias para cumplir unos objetivos previamente fijados.

Los objetivos a cumplir que se establecen en este trabajo son:

- Aumento de ventas nacionales un 50%.
- Consolidación de imagen de marca.
- Aumento de exportaciones en países ya establecidos.
- Introducción en nuevos mercados internacionales.

1.1 INTRODUCCIÓN EN INGLÉS

The aim of this essay is to elaborate a marketing planing about the micro-destillery of Cantabria, Siderit, S.L.

What is intended with this essay is to analyse the context in which this enterprise is involved, as well as to evaluate its situation and to establish some patterns to follow in order to get specific goals.

The elaboration of a marketing planing is essential to the development of an enterprise activity, identifying the problems and establishing strategies in order to achieve previously determined goals.

The objectives to fulfill established in this essay are:

- The increase of national sale in a 50%.
- Consolidation of the brand image.
- The increase of exportation in previously established countries.
- The inclusion in new international markets.

2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

2.1 MISIÓN

La misión define la razón de ser de una empresa, condicionando las actividades presentes y futuras de forma que se determinen las necesidades a satisfacer, los clientes a alcanzar, y los productos o servicios a ofertar.

La destilería Siderit es una micro-destilería localizada en Cantabria (Norte de España), que produce de forma artesanal bebidas espirituosas. La compañía nació con la experiencia de sus fundadores, Rubén y David, con la premisa de producir destilados artesanales de altísima calidad.

La exploración de técnicas por parte de los fundadores derivó en que lo mejor era producir a través de una columna de destilación fraccionada con reflujo construida a medida completamente en vidrio. Los equipos eliminan contaminaciones cruzadas, intensifica la destilación e incrementa los aromas y la pureza final. Los destilados son elaborados con materias primas de primera calidad, algunos locales, que sus maestros destiladores combinan para crear unos destilados únicos y sofisticados.

2.2 VISIÓN

La visión es la exposición de las intenciones que tiene la empresa para el futuro, es decir la imagen ideal a la que se quiere llegar.

La visión de Siderit es dominar el mercado de bebidas espirituosas Premium, gracias a la producción de numerosos productos de altísima calidad y que sean reconocidos mundialmente por los consumidores. Además ser una empresa comprometida con la sociedad en cuanto a inculcación de consumo responsable, desarrollo de programas para jóvenes e integración laboral.

3. ANÁLISIS EXTERNO

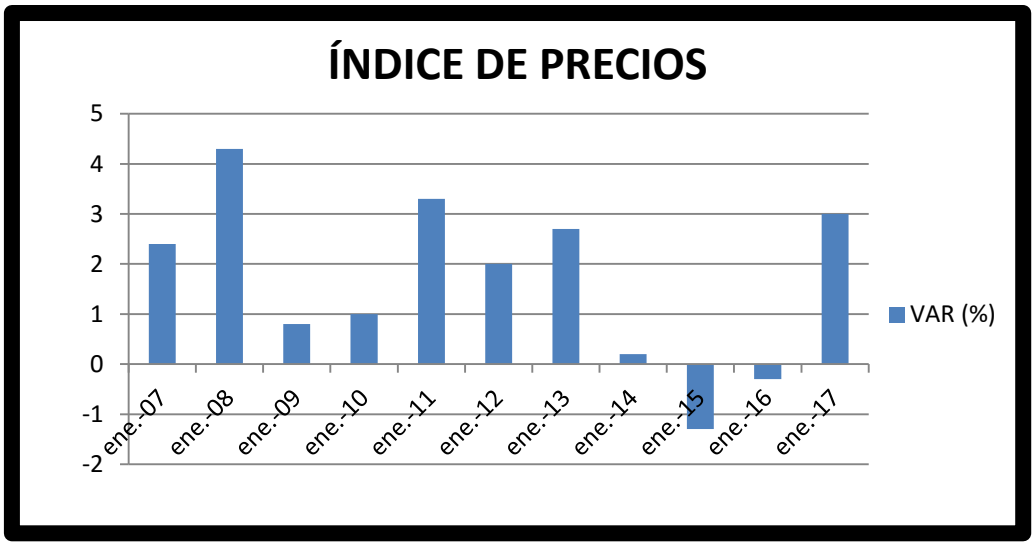
3.1 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

La micro-destilería Siderit, S.L produce distintos tipos de ginebra, vodka y vermut de forma artesanal, lo que limita su cantidad de producción e impide competir con grandes destilerías internacionales en un mercado generalizado y amplio. Por tanto, el mercado en el que la empresa se posiciona actualmente es una clase de mercado minoritario y especializado en un tipo de clientes de mediana y avanzada edad que premian la calidad del producto sobre el precio del mismo. Esto es debido a que, generalmente el poder adquisitivo de las personas a partir de una edad madura es mayor que el de los jóvenes y a que las preferencias en cuanto a calidad son directamente proporcionales a la edad del consumidor.

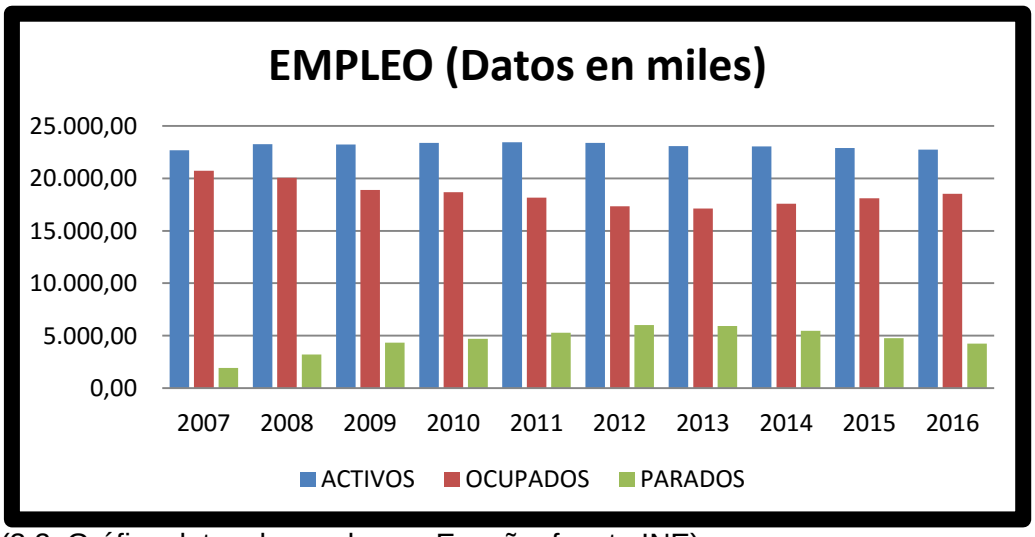
3.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Dentro del análisis externo que vamos a estudiar, es básico realizar un diagnóstico de la situación pasada, presente y futura de todos los factores externos a la empresa que influyen directamente tanto en ella como en el resto de los agentes intervinientes en la economía. Por tanto, es necesario analizar en qué situación se encuentra cada una de las variables que afectan a nuestra empresa dentro de nuestro principal mercado que es España, y principalmente podemos distinguir estas cuatro dimensiones:

- **Económica**: A finales de 2007 la economía mundial comenzó a decaer, afectando profundamente a los países de la Unión Europea, con especial hincapié en los países del sur como España, Portugal, Italia y Grecia, lo que generó un aumento del desempleo, implicando intensamente a la renta disponible. Esto sumado a la inestabilidad en los precios provocó una tendencia negativa en cuanto al consumo, especialmente en los productos que no son de primera necesidad, con la finalidad de destinar mayor porcentaje de renta al ahorro o simplemente debido a la precaución a la hora de consumir productos destinados al ocio.
  Las consecuencias de la disminución en el consumo fueron devastadoras en la economía europea, y en especial en el sector de las bebidas espirituosas. Sin embargo, el sector en el año 2015 aportó un valor de 7585 millones de euros a la economía española, lo que supuso un 0,12% del PIB nacional.



(3.1. Gráfico evolución del IPC en España, fuente INE)



(3.2. Gráfico datos de empleo en España, fuente INE)

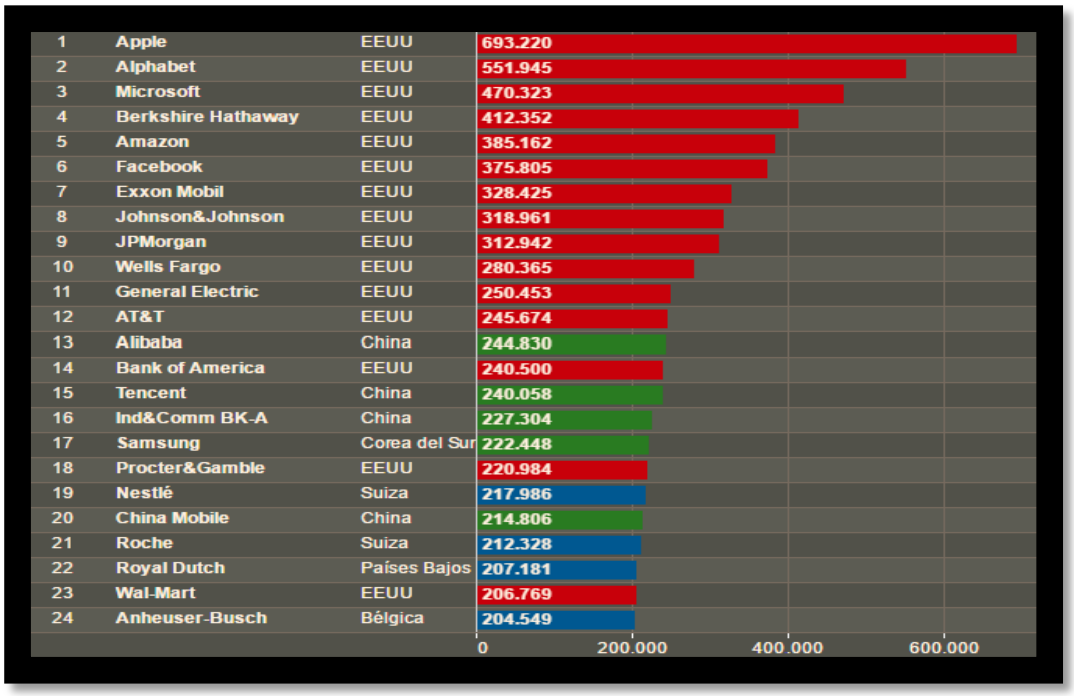
PROPUESTA: Exportaciones en países norteamericanos. Países como Estados Unidos y Canadá que tienen gran población y un alto nivel de renta. De esta forma cumpliría el objetivo de introducción en nuevos mercados, a la vez que se consolidaría la imagen de marca.

- **Político-legal**: Las medidas adoptadas por el gobierno español en los últimos años han ido siempre en el mismo sentido, gravando especialmente a sectores como el del tabaco o el alcohol.
  En el caso de las bebidas espirituosas, la recaudación para el estado a través de impuestos, IVA e impuestos especiales, supone entorno a los 1300-1500 millones de euros anuales. Actualmente el 40% de lo que un cliente paga por una botella de ginebra son impuestos que pasan directamente a las arcas públicas, y aun así España sigue siendo uno de los países que menos gravan el alcohol.

El impuesto de sociedades es del 25% en la mayoría de las comunidades autónomas e incluso más alto en otras como el País Vasco y Navarra que alcanza el 28%.

PROPUESTA: La apertura de una destilería Siderit en países como Irlanda o Reino Unido donde la tasa de impuesto de sociedades es del 12,5% y 20% respectivamente. Desde aquí controlar el negocio internacional aprovechando las ventajas fiscales y dando una mayor cobertura. Esta medida serviría para aumentar las exportaciones en países ya establecidos como en nuevos países mediante el aumento de la producción.

- **Científico-tecnológico:** Durante la última década han mejorado suculentamente los canales de distribución y venta gracias a la aparición de empresas dedicadas exclusivamente a esta tarea. Especializadas en un sector en concreto, o megaempresas que comercializan cualquier clase de producto (Amazon, Alibaba, Wal-Mart).



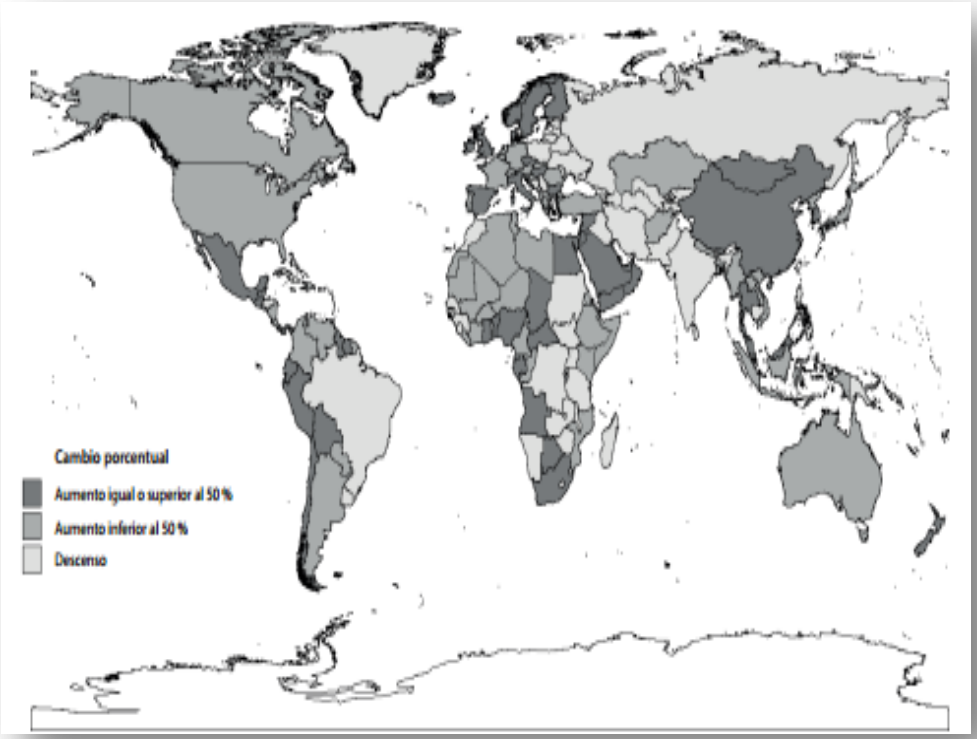
1	Apple	EEUU	693.220
2	Alphabet	EEUU	551.945
3	Microsoft	EEUU	470.323
4	Berkshire Hathaway	EEUU	412.352
5	Amazon	EEUU	385.162
6	Facebook	EEUU	375.805
7	Exxon Mobil	EEUU	328.425
8	Johnson&Johnson	EEUU	318.961
9	JPMorgan	EEUU	312.942
10	Wells Fargo	EEUU	280.365
11	General Electric	EEUU	250.453
12	AT&T	EEUU	245.674
13	Alibaba	China	244.830
14	Bank of America	EEUU	240.500
15	Tencent	China	240.058
16	Ind&Comm BK-A	China	227.304
17	Samsung	Corea del Sur	222.448
18	Procter&Gamble	EEUU	220.984
19	Nestlé	Suiza	217.986
20	China Mobile	China	214.806
21	Roche	Suiza	212.328
22	Royal Dutch	Países Bajos	207.181
23	Wal-Mart	EEUU	206.769
24	Anheuser-Busch	Bélgica	204.549

(3.3. Gráfico del ranking mundial de empresas con mayor valor. Fuente: Expansión, 4/3/2017)

Los servicios que ofrecen estas empresas innovadoras a través de internet han supuesto un portal mundial para la pequeña y mediana empresa, cuyas limitaciones dificultaban la exportación y conllevaba a un aislamiento territorial que en estos últimos diez años ha ahogado miles de empresas.
Otro factor tecnológico importante es la conexión a internet por medio de la telefonía móvil, que con su enorme implantación en la sociedad, facilita la gestión y comunicación bilateral entre empresa y cliente permitiendo acceder desde cualquier parte del mundo a la contratación o compra de un servicio o producto.

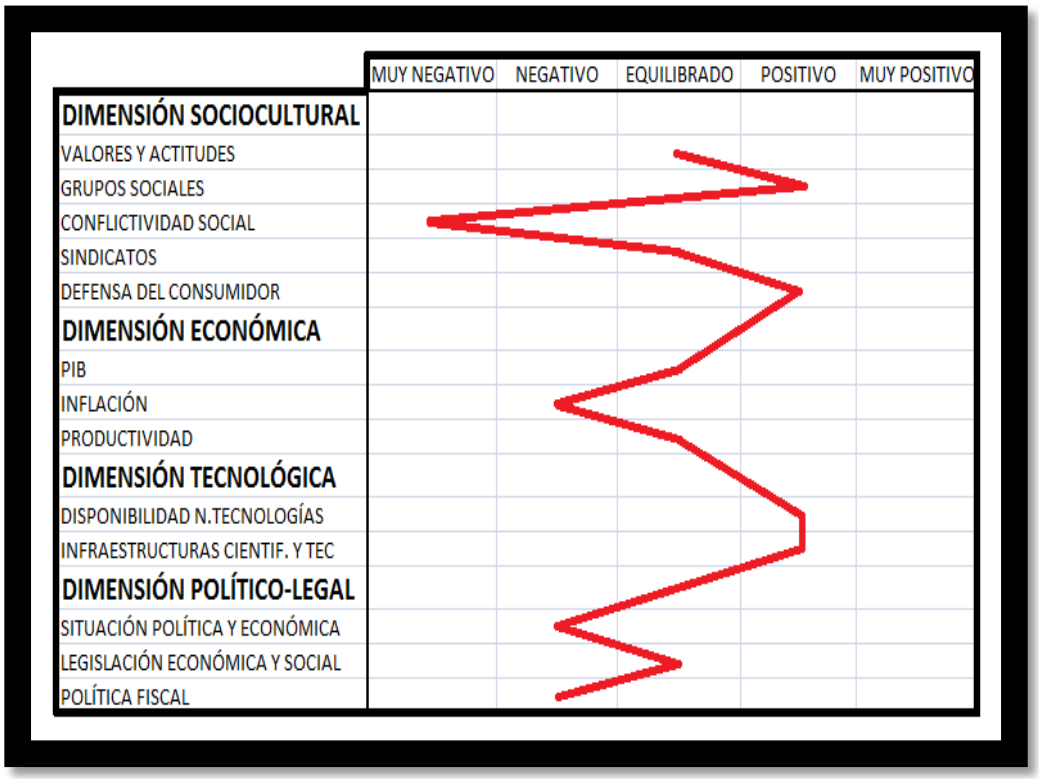
PROPUESTA: La mejora de las promociones a través de estas empresas comercializadoras y la creación de una aplicación móvil para mayoristas, minoristas y consumidores que conecten directamente al cliente con el departamento de administración de Siderit, facilitando la consulta y el encargo de productos dependiendo del stock en fábrica. Aportaría valor a la imagen de la empresa, a la vez que aumentaría las ventas y facilitaría la distribución.

- **Socio-cultural:** Los patrones actuales cambian más rápido que en el pasado en una sociedad en la que la multiculturalidad, la convivencia de personas de distintas religiones y distintas formas de vida están "a la orden del día" en los países avanzados. Según la ONU, desde el 2010 un total de 129,7 millones de personas han migrado en zonas desarrolladas principalmente por causas económicas, mientras que 91 millones de personas lo han hecho desde zonas pobres o en desarrollo huyendo de conflictos, ya sean bélicos o políticos.
  Las consecuencias de estas masivas migraciones tienen un importante peso en los países receptores y emisores de migrantes puesto que tanto la sociedad como la economía necesitan adaptarse a estos cambios con el fin de mantener una estabilidad y prosperidad social y económica.
  A continuación se muestra un mapa del cambio porcentual de migrantes internacionales desde el 2010 hasta el 2013, en plena crisis económica y con el estallido del terrorismo islamista.



(3.4. Gráfico de migraciones mundiales de la última década. Fuente, Naciones Unidas (2013)," *Trends in International Migrant Stock*").

PROPUESTA: La creación de algún tipo de bebida sin alcohol, como un zumo o alguna tónica, que además de poder consumirse en combinados alcohólicos pudiesen comercializarse de forma independiente. Esta medida aumentaría el mercado de referencia de Siderit de manera considerable al poder vender sus productos a clientes menores de edad, y con religiones contrarias al consumo de alcohol, a la vez que la publicidad de los mismos sería totalmente legal. Aumentaría las ventas tanto nacional como internacionalmente.



(3.5. Representación en escala Likert del contexto macroeconómico. Fuente, elaboración propia)

Mediante esta representación gráfica del contexto macroeconómico se puede observar que la dimensión tecnológica está bien desarrollada y debe aprovecharse por parte de Siderit en forma de investigación y desarrollo de nuevos productos y técnicas de fabricación. Sin embargo la empresa debe esquivar problemas como la conflictividad social, la situación política y económica y sobretodo tratar de buscar alternativas internacionales menos restrictivas que la política fiscal española.

3.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para analizar el entorno específico de nuestra empresa es necesario comprender cuál es la industria definida para esta, entendiendo por industria como: "*Conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines*". (Bueno y Morcillo, 1994).

3.3.1 Análisis del sector y la competencia.

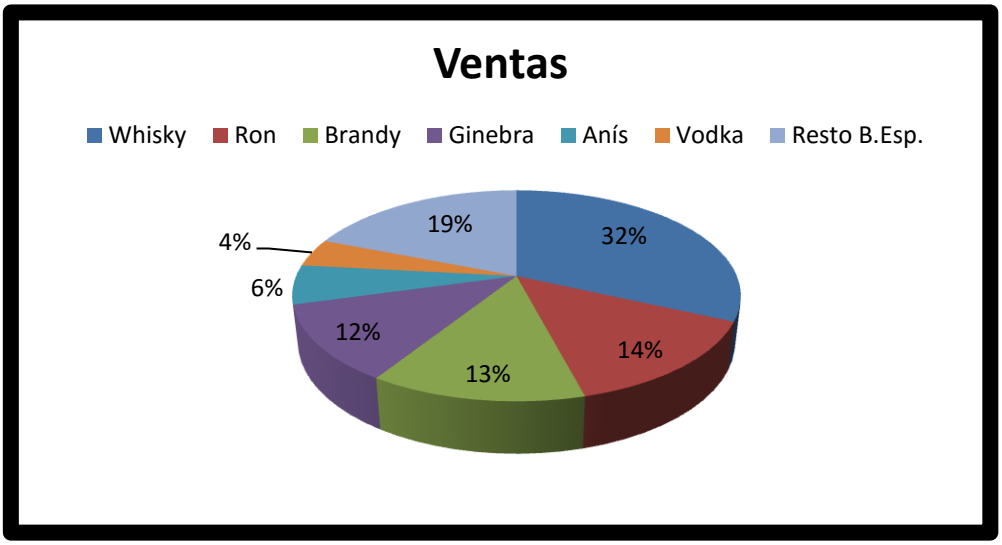
La producción y comercialización de bebidas espirituosas de alta calidad se encuadra dentro de un sector altamente competitivo, en el que el número de competidores es muy elevado tanto a nivel nacional como europeo.

Solo en España existen 385 centros de fabricación de bebidas espirituosas, y 3.380 elaboradores inscritos como destiladores artesanales, que son la competencia real de la empresa Siderit, S.L. Aunque solo 12 producen ginebra.

El sector a nivel general, es una importante industria para la economía española, generando un volumen de negocio valorado en unos 7.400 millones de euros anuales y proporcionando puestos de trabajo a 330.000 personas de forma directa como indirecta.

Los últimos datos de producción anual total del sector cifran en 158 millones de litros anuales producidos en España, lo que representa un peso aproximado del 1,5% de la producción agroalimentaria y un 0,12% del PIB nacional.

En cuanto a la distribución por productos del sector, el whisky es la bebida más consumida en el mercado español con un 31,8% del total de la demanda, con un 14,1% aparece el ron en segundo lugar y el brandy tercero con un 13,1%. La ginebra y el vodka, que son dos de los productos elaborados por Siderit, S.L, ocupan la cuarta y sexta posición con un 11,7% y 4,3% respectivamente.



(3.6. Gráfico de distribución de ventas del sector. Fuente: FEBE).

Respecto al análisis del sector, podemos concluir que se trata de un sector que ha revertido su situación en los últimos años, debido a las innovaciones en la producción y distribución y en consecuencia al aumento de la demanda. Por lo tanto podemos definir la industria en cuanto al grado de madurez como una industria en crecimiento tras pasar una temporada en estancamiento o incluso declive. Según su tamaño, esta industria se califica como no básica, ya que se compone en su mayoría de pequeñas y medianas empresas que han surgido en zonas de reciente industrialización y cuya producción es calificada como artesanía.

PROPUESTA: Aumento de la gama de productos. La creación de un whisky Siderit supondría un aumento de ventas nacionales, ya que es la bebida más consumida en España. Con la creación de whisky, Siderit abarcaría aproximadamente el 50% de bebidas espirituosas del mercado.

En el análisis de la competencia de Siderit, S.L, debemos hacer especial hincapié en la imposibilidad de competir con las grandes multinacionales como Diageo, la multinacional más importante, Bacardí o Pernod Ricard, cuyos niveles de producción y venta son elevadísimos y están introducidas prácticamente en todo el mundo.

Analizando el mercado de la ginebra y más concretamente el mercado de bebidas espirituosas “Premium” en España, la competencia de Siderit no sería la anteriormente citada, sino otras micro-destilerías españolas similares como Nordes (Galicia) que es la principal competidora, Ginbraltar (Zaragoza), Macaronesian Gin (Tenerife) o las menorquinas Xoriguer y Ginnesia, las cuales poseen una denominación geográfica protegida que les permite aprovechar el enebro autóctono de la isla. Sin embargo, para que una ginebra sea catalogada como “Premium” debe cumplir la reglamentación denominada “London gin” (se basa en diez semillas principales destiladas en alambiques de cobre, en la pureza del alcohol y en la calidad del agua). Según Augusto Romero Haupold, presidente del grupo Rives: “*En la actualidad se comercializan marcas que no cumplen este criterio, perjudicando a los productores que sí lo hacen*”.

Para comprender la intensidad de la competencia actual debemos analizar diversos factores como el número de empresas que compiten en el sector “Premium” y el equilibrio que hay entre estas. Las barreras de entrada en el mercado, como son las necesidades iniciales de capital o la dificultad de superar la fidelidad hacia otros productos o marcas, son dos factores importantes que marcan el número de competidores y limitan los competidores potenciales.

PROPUESTA: Potenciar la marca Cantabria en los productos ofertados. Se trata de resaltar la procedencia de la fabricación de Siderit mediante la exposición en las ferias de fotografías y productos relacionados con Cantabria, ligando el “tirón” turístico de la comunidad a la marca. Esto contribuirá al aumento de las ventas nacionales y a la consolidación de la imagen de marca.

3.3.2 Análisis de los clientes.

Durante los últimos años la demanda de bebidas espirituosas ha disminuido notablemente con una excepción, la ginebra. El consumo de ginebra aumenta cada año más de un 5% a pesar de ser la cuarta espirituosa más demandada y en España ya se supera a Inglaterra en cuanto a su consumo.

La causa de este incremento exclusivo de la ginebra es la moda del gin tonic entre los clientes. El gin tonic es un combinado de ginebra y tónica que ofrece multitud de variables a introducir, tanto en la ginebra como en la tónica, ofreciendo la posibilidad de incorporar al combinado productos naturales como bayas de enebro, cortezas de cítricos, pimienta e infinidad de especias capaces de modificar su sabor al gusto de los clientes. Esta característica única hace que los demandantes de gin tonic adquieran un gusto particular y crea unas preferencias en cuanto a los tipos de clientes, permitiendo así diferenciar varios tipos modelo de referencia, en especial en la gama Premium:

- **Hombres 50+**: Los hombres con una edad de 50 años o más son una clase de clientes preferencial en el consumo de bebidas “Premium” debido a sus mayores exigencias en cuanto a la calidad del producto y al mayor nivel de renta disponible respecto a los jóvenes. Según David Martínez (cofundador de Siderit) los jóvenes “*buscan el efecto del alcohol más que la calidad del producto*” y por tanto prefieren bebidas más baratas y de menos calidad.

- **Mujeres**: Si el consumo de ginebra está en auge es principalmente gracias al consumo femenino. Las mujeres consumen ginebra en combinados como el gin tonic debido a que el producto es más ligero que otras bebidas espirituosas y además posee un efecto saciante por la tónica. Además añade David Martínez: “*Las mujeres en general, beben menos que los hombres pero poseen un gusto más refinado y prefieren bebidas de calidad en combinados muy elaborados*”.

PROPUESTA: Como está propuesto anteriormente, la creación de productos sin alcohol que puedan complementar a las bebidas producidas o consumirse independientemente aumentaría el rango de clientes, sin importar la edad ni las costumbres. La elección del nuevo público objetivo de este tipo de bebidas se determinará a través estudios de mercado consistentes en encuestas en comedores escolares y supermercados. De esta manera se incrementarían las ventas nacionales, internacionales y permitiría la introducción en mercados internacionales a través de estos productos.

3.3.3 Análisis de intermediarios y proveedores.

Para comenzar el análisis de los intermediarios es necesario acotar las zonas de distribución de los productos de la empresa, distinguiendo el área nacional del internacional.

- **Área nacional**: Dentro de España, la empresa Siderit divide a su vez el territorio nacional en tres zonas de negocio: Cantabria, norte de España y el resto, trabajando con distintos agentes comerciales como directamente sin la intervención de intermediarios. Solo en España, la empresa cuenta con 150 distribuidores de productos Siderit, que comercializan ginebra, vodka y próximamente vermut, vendiendo directamente en sus propios negocios o funcionando meramente como canales de distribución mediante ventas a minoristas especializados.

- **Área internacional**: Siderit exporta a 30 países, la mayoría dentro de Europa. Muchos de ellos con gran experiencia y tradición en bebidas espirituosas como Reino Unido o Rusia, y otros tan exóticos como Malasia. Como dijo David Martínez (cofundador de Siderit) en una entrevista en 2015:"*Es imprescindible asistir a ferias, cuanto más internacionales mejor para vender, vender y vender. La inversión es fuerte pero el retorno también*". Una vez expuestos los productos en estas ferias, la empresa trata de llegar a acuerdos con agentes independientes asentados en el país para colocarlos en comercios locales.

  De esta forma se mantiene el control sobre costes y ventas de una forma más minuciosa, a la vez que se asegura una buena distribución internacional. Sin embargo Siderit también exporta directamente con grandes almacenes internacionales, siempre y cuando sus productos tengan una buena aceptación en los países importadores y sean conocidos de antemano. De esta manera minimiza riesgos y costes sin la necesidad de agentes intermediarios que encarezcan el proceso de comercialización.

  En cuanto al análisis de proveedores, la empresa Siderit es muy cautelosa a la hora de revelar información acerca de estos, sin embargo a través de los ingredientes que utilizan para la elaboración de sus productos podemos deducir la procedencia de algunos de ellos. Como su componente principal y diferenciador, el Té del puerto o "*Sideritis Hipsopifolia*", una hierba endémica de los Picos de Europa (Cantabria) o el agua utilizado en su fabricación, procedente de la cara norte de la sierra de Guadarrama (Segovia), concretamente del manantial de Ortigosa y caracterizado por ser el agua de mineralización más débil de la península.
  Según David Martínez en una entrevista propia, los proveedores no solo son nacionales, sino que importan componentes de países tan diversos como Jamaica y Holanda.
  Al tener proveedores tan desconcentrados geográficamente los costes de transporte elevan el valor añadido del producto final, lo que asegura un producto caro pero de gran calidad. Sin embargo las características del negocio al que se dedica Siderit permiten poseer un poder negociador con

proveedores bastante alto, puesto que se trata de una empresa en la que los productos son almacenables y se compra en grandes volúmenes, lo que deja un margen de negociación para la empresa.

3.3.4 Análisis de los grupos de interés (Megamarketing).

Los grupos de interés, también llamados "*Stakeholders",* término acuñado por R. Edward Freeman, son todos aquellos actores clave que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de esta". Atendiendo al criterio de influencia directa o indirecta podemos identificar dos grupos de clasificación para nuestra empresa:

(3.7. Cuadro de los grupos de interés de Siderit. Fuente, elaboración propia).

- **Primarios**: Son básicos para el funcionamiento de la empresa, y entre ellos encontramos a los trabajadores y a los directivos, que a su vez son accionistas. Al ser una pequeña empresa los propietarios son los gerentes de la misma, por lo que el grupo primario de "Stakeholders" es bastante reducido. El nivel de afectación des los grupos de interés primarios de la empresa es muy alto, puesto que en una microempresa estos adquieren una mayor importancia al ser la parte esencial de toda la actividad de esta. Los directivos y a la vez accionistas y propietarios de Siderit, S.L son David Martínez y Rubén Leivas, mientras que la empresa cuenta con diez empleados más, que se ocupan de labores de producción, logística y administración.

- **Secundarios**: Son actores ajenos a la empresa que se ven afectados por esta, de una manera menos formal que los primarios.
  Además de los clientes y proveedores analizados anteriormente, encontramos los siguientes grupos de interés secundarios de Siderit, S.L:

  - Estado y Administraciones Públicas: Afectan a la empresa por la legislación del sector y la modificación de este, en forma de impuestos, regulación y subvenciones.
  - Entidades de crédito: Su influencia es directa en la empresa gracias a la capacidad que otorgan a la empresa de realizar distintas operaciones financieras.
  - Sociedad: Influye tanto a la comunidad local como regional, a través del turismo que recibe la localidad para visitar el museo en sus instalaciones.

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1 RECURSOS Y CAPACIDADES

Para realizar un análisis interno de la empresa debemos comenzar por identificar los recursos de los que dispone la misma con la finalidad, más adelante, de establecer unos objetivos y formular una estrategia adecuada para conseguirlos.

(4.1. Esquema de recursos y capacidades. Fuente: Grant, Robert. M. (2004). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones.*)

Los recursos de Siderit son sus activos, que trabajando junto a sus capacidades organizativas son capaces de lograr una serie de ventajas competitivas que son aprovechadas para formular una estrategia, en todos los ámbitos, y así alcanzar unos factores clave de éxito que aseguren la creación de valor de la empresa así como el beneficio empresarial.

Recursos de Siderit

Los recursos de la empresa se dividen en tangibles, intangibles y humanos:

- **Recursos tangibles**: Los recursos físicos de la empresa son aquellos que hacen referencia tanto a su sede de fabricación de Puente Arce (Cantabria) como a todos los instrumentos y herramientas necesarias para la elaboración de producto, incluyendo materias primas utilizadas. Por lo tanto podemos englobar dentro de estos recursos físicos desde los tanques para el almacenamiento de producto o cámaras de refrigeración hasta el museo creado por la empresa para la exposición de las técnicas de elaboración. Dentro de este grupo de recursos también encontramos los recursos financieros que hacen referencia a las fuentes de financiación, que provienen de los fondos que genera internamente la empresa, del aporte de capital de cada uno de los propietarios, de la capacidad de endeudamiento con entidades financieras o de subvenciones recibidas, en este caso por el gobierno de Cantabria a través de Sodercan (Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria).

- **Recursos intangibles**: Los recursos intangibles son muy importantes en el funcionamiento de la empresa ya que comprenden desde los recursos legales (derechos de marca, patentes, permisos y derechos de autor) que permiten el desarrollo y la diferenciación de productos, y facilitan la creación de valor para la empresa, imagen de marca y una reputación que defender, hasta los recursos competitivos que son principalmente los recursos aportados por los conocimientos de los trabajadores y directivos, es decir, el llamado "*know-how*".

- **Recursos humanos**: Dentro de los recursos humanos aportados por el personal que trabaja en la empresa, ya sea como directivo u operario, cabe destacar las capacidades y competencias de cada uno de ellos, que sobretodo en una microempresa como Siderit, resalta más el talento de cada trabajador. La experiencia, la capacidad de adaptación y trabajo en equipo, la formación y la forma de razonar son parte del capital humano de la empresa que junto con las motivaciones de cada uno de los trabajadores logran que la destilería funcione en el día a día.

PROPUESTA: Invertir en recursos humanos con la finalidad de contratar más empleados para aumentar la producción. También es necesaria la inversión en I+D+i para el desarrollo de nuevos productos y técnicas de elaboración. De esta forma, Siderit conseguirá la ampliación de la gama de productos y lograr los objetivos previamente fijados.

Capacidades de Siderit

Grant (1991) define la capacidad como *"Actitud o habilidad de un grupo de recursos para realizar alguna tarea o actividad*". Y complementando esta definición, según Morcillo (1997) se deben dar estas tres condiciones: Que su valor sea convenientemente percibido por el cliente, que le ofrezca a este un notable valor y que permita a la empresa diferenciarse de sus competidores.

En una micro-destilería de productos Premium, son fundamentales estas tres condiciones porque su principal fuente de diferenciación es la calidad del producto, lo que conlleva a la creación de valor para el cliente y que este lo perciba y esté dispuesto a adquirir este producto y no otro sustitutivo.

Para Siderit, el "Benchmarking" es una técnica muy útil que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector e intentar mejorar dichos aspectos o prácticas con el fin de obtener ventajas competitivas en base a la calidad del producto. Por tanto, las técnicas utilizadas en el proceso productivo gracias al gran conocimiento de David y Rubén son la principal capacidad de la empresa y la que marca la diferencia con sus competidores.

PROPUESTA: Realizar cursos de formación internos cada seis meses con la finalidad de actualizar las capacidades de los empleados a las nuevas necesidades de la empresa.

4.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Forma jurídica

Siderit es una sociedad limitada constituida en 2012 por David Martínez y Rubén Leivas, socios y propietarios de la empresa, a la que aportaron un capital social inicial mínimo de 3.000 € (se desconocen datos reales). Al ser una sociedad limitada, es el capital mínimo exigido por la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa, por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada (Vigente hasta el 01 de Septiembre de 2010). Esta forma jurídica es un tipo de sociedad mercantil, en la cual los empresarios limitan su responsabilidad al capital aportado, evitando responder con su patrimonio personal ante las deudas de sus negocios, y utilizada frecuentemente en pequeñas y medianas empresas.

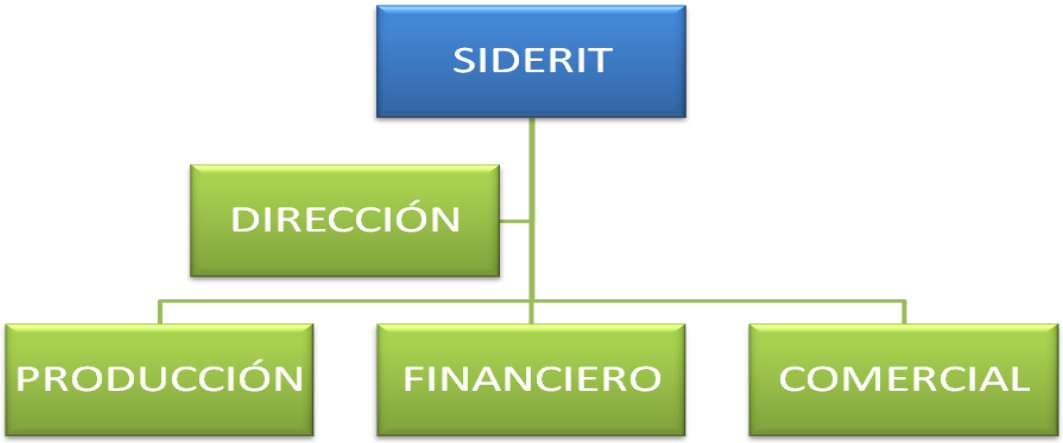
Organización empresarial

La organización empresarial de Siderit es muy simple al tratarse de una pequeña empresa que cuenta únicamente con doce empleados. Estos empleados, de los que forman parte los propietarios, trabajan mediante una estructura departamental dividida en tres bloques o áreas de trabajo:

- **Departamento de producción**: Es el área que cuenta con mayor número de empleados. Encargados de la fabricación de los distintos tipos de productos que oferta la destilería, se dividen en tres áreas de trabajo por tipos de bebidas: área de ginebra, área de vodka y área de vermut (de reciente constitución). Los empleados de este departamento son formados e instruidos por David y Rubén (copropietarios) en base a sus investigaciones y técnicas de elaboración de producto, e incorporados a partes específicas del proceso de elaboración de manera que cada uno de ellos está especializado en una parte concreta de la “cadena de montaje”.

- **Departamento financiero**: De este departamento se encarga principalmente David Martínez, uno de los propietarios de la empresa. Es el responsable de trabajar con la contabilidad de la empresa (control de existencias, costes, necesidades de financiación…), además de realizar distintas labores de administración, establecimiento de objetivos y control de resultados. Al ser una pequeña empresa, las medidas y decisiones se toman por acuerdo entre los socios, incluso las que competen a este departamento controlado principalmente por uno de ellos. Dentro de este departamento se incluye la función de la administración recursos humanos en la empresa, puesto que sus directivos han decidido no crear otro independiente que conlleve a la contratación de más personal para gestionarlo y así poder controlar al personal de forma directa y minimizar los costes.

- **Departamento comercial**: En esta área se realizan labores propias del área comercial como la planificación y el control tanto de la venta como de la distribución del producto, los estudios de mercado, la promoción y la publicidad. Este departamento tiene una gran importancia sobretodo en empresas pequeñas y nuevas, ya que es necesario tratar de introducir los productos fabricados a razón de generar una imagen de marca que se quiere establecer en los distintos mercados.



(4.2. Cuadro de la estructura actual de Siderit. Fuente, elaboración propia).

En este sencillo esquema se visualiza fácilmente la estructura de Siderit, en la que observamos la organización dividida en tres departamentos, y no cuatro, puesto que los integrantes de la dirección a su vez forman parte de las distintas áreas de la organización.

PROPUESTA: Crear un departamento de recursos humanos que gestione la actividad y la formación de los empleados, debido al aumento de personal que se propone en este trabajo. Con esta medida se pretende que liberar a los dueños de la empresa de esta función, para que se dediquen a las actividades de dirección e investigación y que el personal sea atendido de una forma más minuciosa. También se debe incrementar el departamento de producción, como mínimo en cinco trabajadores y el comercial en otras cuatro para cubrir las nuevas necesidades de producción y de comercialización en países ya establecidos y nuevos.

5. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO, acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, es una herramienta de análisis de la situación, a nivel interno y externo de la empresa que afecta directamente a esta y que es muy útil para aprovechar los puntos fuertes e intentar minimizar o corregir los defectos, ya sean originados por la propia actividad de la empresa o por factores ajenos a esta.

FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
• Productos bien diferenciados y valorados en el mercado • Buena imagen de marca • Técnicas y habilidades superiores a la competencia • Flexibilidad organizativa • Mejora de la capacidad productiva con las nuevas instalaciones • Lanzamiento de nuevos productos bien aceptados • Disminución del nivel de endeudamiento • Reconocimiento internacional mediante premios • Gran capacidad de introducción en nuevos mercados	• Poca capacidad de inversión • Menor capacidad de producción que la competencia • Alto coste de exportación • Falta de experiencia en el sector • Dificultad de posicionamiento en el mercado exterior
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Exportaciones a nuevos países • Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevos segmentos • Mejora en la demanda en general de bebidas espirituosas • Mejora en la economía nacional e internacional • Utilización de redes sociales como fuente de fidelización de clientes • Localización: se encuentra a 10 minutos del puerto de Santander • Incorporación de nuevas fuentes de ingresos gracias a sus exposiciones	• Alto riesgo al introducirse en nuevos mercados • Cambios en las legislaciones nacionales e internacionales • Fluctuaciones de los tipos de cambio de monedas extracomunitarias que afecten a la demanda • Aumento de barreras de entrada en otros países • Pérdida de control en mercados internacionales

(5.1. Cuadro análisis DAFO. Fuente, elaboración propia)

PROPUESTA: Con el fin de minimizar las debilidades es necesario que Siderit aumente su capacidad de producción al doble de la actual como he explicado anteriormente, mediante la contratación de más empleados y la apertura de una pequeña fábrica en países donde la presión fiscal es mucho menor y sirva como eje de distribución de las exportaciones.

También aprovechar las oportunidades aumentando la gama de productos dado la buena imagen de marca de la empresa con bebidas no alcohólicas que permitan la publicidad de la empresa y el aumento de las ventas.

6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para definir los objetivos estratégicos de una empresa es imprescindible comenzar por establecer unos objetivos generales basados en la misión, visión, cultura y valores de la empresa.

Una vez establecidos estos objetivos generales podemos comenzar a fijar los objetivos estratégicos. A partir de los análisis realizados anteriormente, que condicionarán las acciones a realizar por parte de la empresa, se establecerán una serie de pautas de actuación para cada negocio en un periodo de tiempo determinado.

Para definir los objetivos estratégicos es necesario diferenciar el corto plazo y el largo plazo para la aplicación de las distintas pautas de actuación. Por tanto, los objetivos de Siderit deben ser los siguientes:

Largo plazo:

- Consolidación de la imagen de marca nacional e internacionalmente.
- Consolidación de la cultura de la empresa.
- Innovación en productos y servicios.
- Reconocimiento y prestigio mediante la acumulación de premios que concede el sector.
- Fidelización del cliente a través de la creación de una cartera de clientes.
- Elaboración de la Responsabilidad Social Corporativa (RSE).

Corto plazo:

- Aumento de las ventas nacionales en un 50%.
- Disminución del nivel de endeudamiento.
- Aumento del número de activos.
- Aumento de la gama de productos.
- Aumento del número de países a los que se exporta.
- Creación de un museo como nuevo negocio.
- Aumento de la capacidad productiva, doblando a la actual.

En general, los objetivos estratégicos de Siderit son propios de una pequeña empresa relativamente nueva (2012) que busca establecerse dentro del sector y crecer, con el fin de lograr competir con las grandes compañías y que se reconozca la calidad de sus productos.

6.2 DEFINICIÓN DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Tras definir los objetivos generales y estratégicos de Siderit, podemos pasar a la siguiente fase del plan de marketing que consiste en la valoración y selección de las estrategias para conseguir lograr los objetivos fijados.

Según Michael Porter (1982) se distinguen tres tipos de estrategia capaces de proporcionar ventajas competitivas a una empresa frente a la competencia: La diferenciación, el liderazgo en costos y el enfoque o segmentación.

Objetivo Estratégico	Ventajas Estratégicas	
	Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

(6.1. Cuadro de estrategias según Porter. Fuente, Google).

PROPUESTA: A partir de las estrategias anteriores, Siderit debe centrarse en las dos estrategias que valoran la singularidad percibida por el consumidor enfocando tanto la totalidad de la industria como la segmentación, por tanto debe utilizar:

- **Diferenciación:** Consiste en la producción de productos o servicios percibidos por los consumidores como únicos o exclusivos, que permitan elevar su precio de venta sin que disminuya su demanda porque los clientes están dispuestos a pagarlo.
  "*La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria, ya sea a través de su diseño, imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente u otras dimensiones*" (Hax y Majluf) .
  Se trata de una estrategia eficaz tanto en mercados amplios como en mercados reducidos mediante la búsqueda de la preferencia del consumidor. Una vez establecida la ventaja frente a competidores, capacita a la empresa a aumentar el precio de sus productos con el fin de obtener mayores márgenes sin que se vea afectada la demanda de estos.

- **Segmentación o enfoque:** Esta estrategia consiste en la concentración en un segmento específico del mercado y aplicar alguna de las estrategias analizadas anteriormente.
  La finalidad de esta estrategia es la de aumentar la eficiencia de la empresa enfocada a un segmento pequeño del mercado, para proporcionar mejor servicio o mejor precio en un mercado bien definido. Por lo tanto, se trata de no ser los mejores del mercado, pero sí ser los mejores del segmento escogido.

Siderit cuenta con las siguientes ventajas competitivas para poder llevar a cabo esta estrategia:

- Localización: La empresa se sitúa en Puente Arce (Cantabria), que es una localidad cercana a Santander, lo que proporciona facilidad en el transporte de productos a través de distintos medios, ya sean terrestres, marítimos o aéreos. Además, el ingrediente principal de su producto estrella, el té del puerto, solo se obtiene en esta región.
- Proceso productivo: dos de los elementos de diferenciación de la empresa es la utilización de alambiques de cristal, y su doble destilado. Estas mejoras en el proceso productivo proporcionan una mayor calidad del producto final.
- Capacidades: La dilatada experiencia de los gerentes de la empresa en cuanto a fabricación de bebidas destiladas proporciona una gran ventaja frente a sus competidores, ya que la empresa está continuamente investigando métodos y formas de mejora de sus productos y de productos nuevos para ampliar su cartera.

6.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Criterios de segmentación

"*La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos uniformes de individuos que tengan características y necesidades similares, con el fin de desarrollar productos y programas de marketing adaptados a cada uno de ellos*."(Kotler, 2003)

Para asegurar una correcta segmentación de un mercado es necesario que esta cumpla con una serie de requisitos:

- Homogeneidad entre los miembros de un mismo segmento.
- Heterogeneidad entre los distintos segmentos.
- Amplitud de los segmentos. (Garantizar la rentabilidad del segmento).
- Capacidad de operación. (Segmentos medibles y analizables).

La empresa puede analizar y realizar la segmentación atendiendo a unos criterios del mercado, eligiendo el más conveniente para la venta de sus productos o servicios. Para ello, puede optar por uno o varios de los siguientes criterios:

Segmentación geográfica: Consiste en la subdivisión del mercado en base a su ubicación. La información es accesible y fácil de medir.

Segmentación demográfica: Consiste en la subdivisión del mercado en base a la demanda, es decir, a características de los consumidores como la edad, el género o los ingresos.

Segmentación psicográfica: Se trata de la división del mercado utilizando como criterios atributos de los consumidores como el estilo de vida, los valores o pensamientos. Es el más complicado de medir pero el que más se ajusta a las necesidades de los consumidores.

Segmentación por comportamiento: Consiste en la segmentación del mercado analizando el "comportamiento del producto", utilizando variables como los beneficios deseados o la tasa de consumición.

PROPUESTA: Segmentar el mercado demográficamente dadas las características de los productos ofertados y de la demanda de los mismos para centrarse en los hombres de edad madura y las mujeres. Si decide producir zumos o tónicas sin alcohol, la segmentación deberá modificarse añadiendo nuevos segmentos como niños o jóvenes, a partir de los estudios de mercado correspondientes realizados a través de encuestas en comedores escolares y supermercados, como se indica anteriormente.

Público objetivo

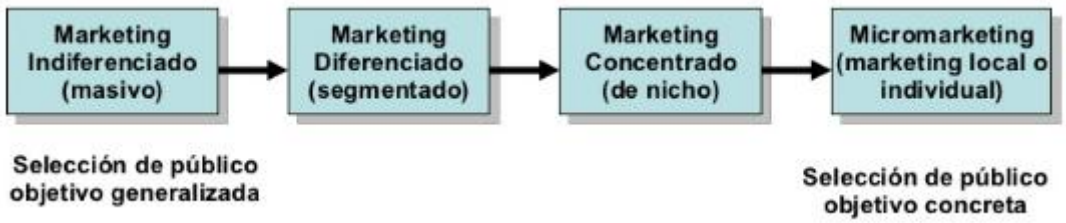
La actividad de Siderit consiste en elaborar bebidas alcohólicas, por tanto trata de vender sus productos a cualquier persona mayor de edad. Sin embargo, los productos no son simples destilados que pretendan cumplir la función de beber indiscriminadamente por parte de cualquier cliente, sino que están enfocados a personas con una serie de características como el gusto exquisito, y la preferencia de productos de gran calidad.

Por tanto, según David Martínez (cofundador de Siderit): "*Nuestro público objetivo son las mujeres y los hombres de edad adulta que premien la calidad frente a la calidad y que poseen en general, un nivel de renta superior a la media*".

Estrategias de selección

Una vez definidos los criterios de segmentación y el público objetivo, la empresa debe elegir una estrategia en la que enfocar su actividad de marketing.

Debe decidir si opta por abarcar el mercado en su totalidad, segmentar o individualizar su plan de marketing a través de las siguientes estrategias:



(6.2. Cuadro de estrategias de selección del público objetivo. Fuente: https://es.slideshare.net/guested374e/marketingsegmentacion-de-mercado-391404)

La estrategia que Siderit sigue en la actualidad es una estrategia de marketing concentrado o de nichos. Esta estrategia permite a pequeñas empresas con recursos limitados conseguir una fuerte posición en el mercado gracias al mayor conocimiento de las necesidades de los consumidores en los nichos que atiende.

Posicionamiento estratégico

El posicionamiento de un producto es el conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores poseen de tu producto frente a los de la competencia.

Para conseguir un buen posicionamiento de nuestro producto en el mercado, es necesario conocer las necesidades y deseos del público objetivo, adaptando los productos y servicios a este. Además es muy importante conocer la competencia y ofrecer un servicio diferenciado y con mayor valor añadido, potenciando intencionadamente los puntos fuertes de nuestros productos con el fin de destacar frente a nuestros competidores.

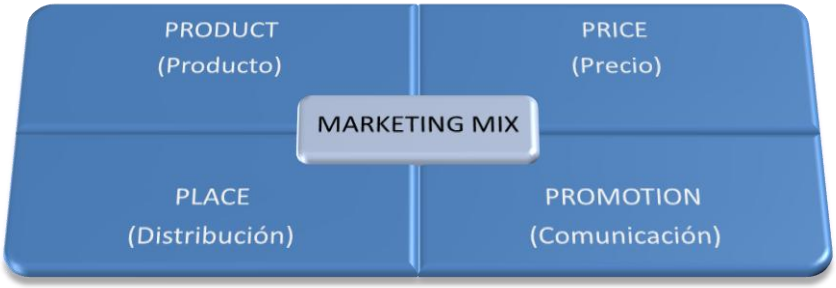
PROPUESTA: Siderit debe tratar de posicionarse en la mente de los consumidores como una marca de productos “gourmet” de altísima calidad, que ofrece un sabor característico de la zona en la que reside la empresa, mediante la utilización de productos autóctonos y exclusivos que proporcionan un sabor único e insustituible.

7. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

El marketing operativo consiste en el conjunto de acciones comerciales que lleva a cabo la empresa a corto plazo que, siguiendo las estrategias de marketing anteriormente fijadas, están destinadas a cumplir los objetivos de la empresa a medio y largo plazo.

Este conjunto de acciones se pueden resumir en: “Poner el producto adecuado en el lugar adecuado, al precio adecuado, en el momento adecuado”.

Seguiremos el modelo creado por McCarthy (1970), que desarrolla el conjunto de acciones a llevar a cabo dentro del “Marketing Mix” enfocando estas acciones hacia cuatro variables (las cuatro P`s):



(7.1. Cuadro de variables de Marketing Mix (4P`s). Fuente: elaboración propia)

7.1 PLAN DE PRODUCTO

El producto es todo aquello que se ofrece en el mercado para su consumo, ya sea tangible o intangible, que sirve para satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores. Tanto el producto como el servicio, son la unidad de creación de riqueza de una empresa y la razón de ser de esta.

Las acciones en cuanto al producto afectarán a la actividad de la empresa y a la supervivencia de la misma en el medio y largo plazo.

Siderit sigue una estrategia de diferenciación de producto que permite obtener ventajas competitivas gracias a la calidad de los destilados que produce y recientemente ofrece servicios de exposición y cata de productos a través de su museo, en el que trata de mostrar, captar y fidelizar al cliente.

Gama de productos

La empresa Siderit comenzó su actividad a través de la producción de un tipo de ginebra elaborada a partir de doce botánicos entre los que destaca el "*Syderitis Hissopifolia"* o Té de roca, planta endémica de los Picos de Europa. Este botánico fue el que dio el nombre a la empresa y esta ginebra la que impulsó su actividad y crecimiento. Actualmente es su producto más demandado y del que se producen 160.000 botellas (2016).

Tras el éxito de su primera ginebra, desde Bélgica, el principal país al que exporta, sugirieron la creación de una ginebra de color rosa, ya que en los países del centro y norte de Europa la ginebra no se consume en combinados sino que se bebe tal cuál sale de la botella, este color podría ser muy atractivo para su consumo. Tras numerosas investigaciones y pruebas surgió su segundo producto, la Gin Siderit Hibiscus, mediante la utilización de un botánico llamado "*Hibuscus Sabdariffa* "o Flor de Jamaica.

La intención de Siderit es la de sacar un producto cada año, por tanto en 2015 lanzó su tercer clase de ginebra, la Gin Siderit Gingerlime a partir de la utilización de ginger y lima, una variante de ginebra más fresca y con un toque cítrico incorporado.

En 2016, la empresa contaba con una buena imagen de marca, tanto en España como en Europa, lo que le dio libertad a la empresa para innovar en sus destilados. Esta vez su objetivo era crear vodka. Tras muchos intentos y grandes labores de investigación consiguieron crear un tipo de vodka a partir de leche de vaca autóctona de Cantabria, el que denominaron Vodka Siderit Lactèe.

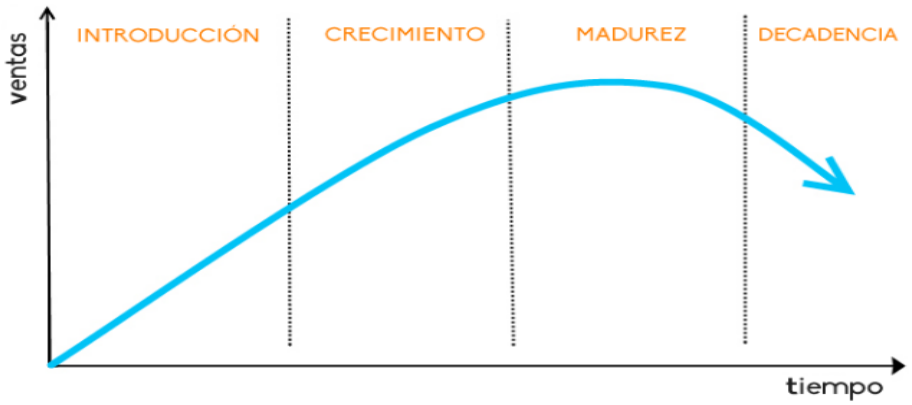
El último producto que Siderit tiene en el mercado es el vermut. Este año 2017, la empresa lanzó este producto gracias nuevamente a las peticiones de clientes europeos, donde este tipo de bebida es muy consumida. Su gran imagen de marca en Europa hace que sus destilados signifiquen calidad, por tanto las peticiones de clientes europeos hacen que la empresa continuamente invierta muchos recursos en "I+D+i" con la intención de satisfacer las necesidades y peticiones de sus clientes a través de nuevos productos.

PROPUESTA: Creación de un whisky Siderit y bebidas sin alcohol. Las bebidas sin alcohol propuestas son una tónica y varios tipos de zumos que utilicen para su elaboración productos endémicos de Cantabria. Estas bebidas pueden consumirse directamente o combinadas con alguna bebida alcohólica Siderit. De esta forma se abarcaría un mercado mucho mayor y cumpliría nuevas funciones en los clientes.

Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto se refiere a la evolución que tienen las ventas de un producto durante todo el tiempo que está presente en el mercado.

Analizar el ciclo de vida de los productos es muy útil para adaptar las estrategias de marketing a la etapa en la que se encuentran, ya que cada una de las etapas tiene características distintas.



(7.2. Gráfico del ciclo de vida de un producto. Fuente: Google.)

Siderit produce varios tipos de bebidas espirituosas y cada una de ellas se encuentra en una fase distinta. La producción principal de la empresa es la ginebra, que se encuentra en la fase de madurez. En esta fase, el producto está consolidado en el mercado y aporta a la empresa beneficios altos por lo que se trata de alargar esta fase lo máximo posible mediante la creación de nuevas utilidades y la creación de variantes del producto original. Esto se consigue gracias a la creación de las dos variables de ginebra que tiene Siderit, además de promover el consumo de ginebra tanto en gin tonic como en distintos combinados, lo que reporta a la empresa una estabilidad en las ventas.

Tanto el vodka como el vermut se encuentran en una fase de declive, sobretodo en España. Sin embargo, Siderit ha logrado estabilizarse en esta fase gracias a la exportación a países donde el consumo de estas bebidas es más habitual, lo que ha supuesto para la empresa una reversión de la fase de decadencia del producto, pasando a estar en la etapa de introducción.

Marca de la empresa

La marca es un signo distintivo, cuya principal función es diferenciar en el mercado a los productos y/o servicios de una empresa de los de sus competidores.

La utilización de una marca tiene diversos objetivos como indicar el origen empresarial del producto, servir como elemento publicitario, informar sobre el producto y sintetizar el prestigio o buen hacer del fabricante. La empresa Siderit, utilizó este nombre derivado de "*Syderitis Hissopifolia*", ya que es el componente principal de su producto estrella y que además es un botánico originario de Cantabria, característica en la que la empresa hace especial hincapié.

PROPUESTA: La pretensión de la empresa es que la marca Siderit se identifique en el mercado como productos de alta calidad hechos en Cantabria. Por lo tanto se ha elegido una estrategia de marca única en la que todos sus productos tengan el nombre de Siderit, con el nombre de la variante de producto del que se trate. De esta forma resulta más fácil asociar el nombre de la empresa con la bebida que se consume y con las características propias de la empresa.

7.2 PLAN DE PRECIOS

"*La política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica: tiene implicaciones a largo plazo, hay que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente. Es parte de la estrategia de posicionamiento general*" (Geoffrey Randall, Principios del marketing 2007).

Para fijar el precio de un producto es necesario analizar los factores internos y externos de la empresa. Factores internos como la organización, los objetivos marcados y los costes de producción y distribución. Los factores externos más importantes son la demanda y la competencia.

- Los costes de producción y distribución marcan el mínimo precio de venta del producto para asegurar un margen de beneficio. Es muy importante controlar los costes fijos y variables de un producto para asignar un precio equilibrado.
- La demanda y el mercado marcan el precio superior que se le puede asignar a un producto sin que repercuta en una bajada de ventas. En el caso de Siderit, al ocupar una posición en un mercado de productos de gran calidad, el precio máximo no es una variable muy restrictiva.
- La competencia es el fijador de precios más importante. La empresa debe competir con marcas que ofrezcan productos similares en cuanto a calidad y precio.

Estrategias de precios

Siderit utiliza dos estrategias de precios principalmente dependiendo de la variedad de producto que fabrica y del área geográfica en el que se venda. Entre ellas destacan:

- Estrategia de precios de prestigio: Los productos Siderit tienen un precio elevado con la finalidad de que los clientes sean conscientes de la calidad del producto y se sientan atraídos hacia su consumo. Es posible gracias a que sus productos poseen características exclusivas e innovadoras que reportan a sus consumidores una imagen de estatus o prestigio.

- Estrategia de precios por áreas geográficas: La actividad de Siderit está dirigida a la exportación tanto en Europa como a países tan diversos como Malasia o Rusia. Por lo tanto es necesario fijar una estrategia que cuente con el factor transporte. El valor del producto crece a medida que la distancia del lugar de origen aumenta, incrementando su participación en los gastos variables.

  Dentro de esta estrategia hay que puntualizar que concretamente los precios se fijan con asunción de los portes por parte de Siderit. Este tipo de estrategia se utiliza para penetrar en mercados internacionales con la finalidad de incrementar sus ventas gracias a esta asunción y que con el tiempo y aumento de la demanda, los costes medios disminuyan compensando así los costes extraordinarios en los que se haya incurrido.

Gama de Precios

A continuación se muestra la tabla de precios de todos los productos Siderit. Los precios son indicativos, no exactos, debido a la dificultad de valorar el precio que establece cada intermediario en los países a los que exporta la empresa y el resultado de las negociaciones con clientes extranjeros como descuentos o rappels. Los precios mostrados a continuación muestran el valor aproximado de venta de una botella.

	España	***Europa***	***Resto del mundo***
Gin Siderit Classic	*28*	*65*	*100*
Gin Siderit Gingerlime	*30*	*70*	*110*
Gin Siderit Hibiscus	*30*	*70*	*110*
Vodka Siderit Lactée	*22*	*50*	*70*
Siderit Vermut	*12*	*25*	*40*

*Valores en euros

(7.3. Tabla de precios de productos Siderit. Fuente: elaboración propia.)

PROPUESTA: La empresa debe mantener las estrategias de precios que utiliza actualmente porque sus resultados son excelentes y son las adecuadas para cumplir los objetivos fijados. El cambio de estas estrategias sería contraproducente para la imagen de marca de la empresa tanto en España como en los mercados exteriores.

7.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN

La distribución es el conjunto de actividades que realiza una empresa desde que termina su proceso de fabricación hasta que está a disposición de los consumidores finales. La elección de los canales de distribución es un aspecto clave en el desarrollo de la actividad empresarial, ya que influye directamente en el resto de acciones que realiza la empresa y afecta significativamente al beneficio.

Existen tres tipos básicos de canales de distribución:

- **Canal directo o venta directa**: Venta directa del fabricante al cliente final. (A través de delegaciones, sucursales, teléfono, internet o puntos de venta).
- **Canales indirectos cortos**: Venta a través de pocos intermediarios (1 o 2).
- **Canales indirectos largos**: Venta a través de dos o más intermediarios. Son propios de los mercados de consumo.

Ante la decisión de exportar productos a países tanto europeos como asiáticos, ha sido necesaria la acción de intermediarios que conozcan el mercado extranjero con el fin de asegurar el posicionamiento de los productos y la marca.

Siderit utiliza la venta directa en sus nuevas instalaciones de Puente Arce (Cantabria), donde los clientes se pueden personar para realizar sus reservas o tienen la posibilidad de hacerlo a través de vía telefónica. Al no haber intermediarios, la empresa aumenta sus márgenes de beneficio incluso bajando el precio de venta de sus productos. Es la opción más recomendable para clientes cercanos.

La utilización de canales indirectos de distribución es la más utilizada por la empresa. Mediante distribuidores oficiales, Siderit pone sus productos a disposición de otros mayoristas, como grandes superficies con secciones especializadas en productos “gourmet” y sobretodo minoristas y detallistas, que venden directamente el producto en sus establecimientos.

En cuanto a las exportaciones, la estrategia de Siderit consiste en contratar agentes comerciales locales que conozcan muy bien los mercados en sus países y sean capaces de “colocar” los productos en establecimientos especializados de la zona.

PROPUESTA: La empresa debe continuar con las formas actuales de distribución. El único cambio que debe llevar a cabo es el incremento de canales de distribución a nuevos países para cumplir el objetivo marcado de introducirse en nuevos mercados internacionales. Principalmente con los países norteamericanos citados anteriormente.

7.4 PLAN DE COMUNICACIÓN

La comunicación entre empresa y consumidor es fundamental para una empresa porque no solo sirve para que el cliente conozca el producto antes de adquirirlo, sino que permite establecer una relación de confianza que resulta beneficiosa para ambos.

Siderit al ser una empresa joven necesita utilizar el plan de comunicación para diversos objetivos como:

- Establecer una buena imagen de marca.
- Aumentar las ventas.
- Fidelizar clientes.
- Penetrar en nuevas zonas geográficas.
- Dar a conocer sus productos y novedades.

Las herramientas de comunicación que utiliza Siderit en la actualidad son:

- **Fuerza de ventas**: Es la principal actividad de comunicación de la empresa. Siderit acude a numerosos concursos y ferias con su "*barman*" particular, Óscar Solana, para mostrar sus productos y establecer relaciones directas con distintos clientes, estableciendo así una forma de promoción nacional e internacional.

- **La imagen de marca**: La identidad objetiva, la identidad visual o sensorial y la identidad corporativa crean una imagen de marca empresarial distintiva que penetra en la mente de los clientes, creando un vínculo empresa-consumidor muy potente a la hora de adquirir sus productos.

- **Relaciones Públicas**: El éxito empresarial de Siderit no ha pasado desapercibido en la sociedad cántabra, lo que ha llevado a sus creadores a mostrar su ejemplo a los demás gracias a la asistencia a convenciones y charlas promovidas por diversas fundaciones y asociaciones. Es una forma indirecta de establecer relaciones de confianza con clientes mediante el afianzamiento de su imagen de marca.

- **Redes sociales**: La prohibición y alto coste de la publicidad de bebidas espirituosas en medios como la televisión, radios o eventos deportivos ha hecho que la actividad publicitaria se enfoque en otros medios muy participativos y mucho más económicos como las redes sociales. Actualmente Siderit participa activamente en redes como Facebook, Twitter, Instagram o Google+, y en canales como Youtube que permiten a la empresa la difusión de la marca y la fidelización del cliente mediante el trato cercano que ofrecen este tipo de medios.

PROPUESTA: Con la creación de bebidas sin alcohol, la legislación permitiría a la empresa la publicidad en televisión y eventos deportivos. Dado el elevado coste de la publicidad en televisión, se recomienda a Siderit la publicidad en eventos deportivos como en las vallas publicitarias del Sardinero en los partidos del Real

Racing Club (equipo más prestigioso de Cantabria) o eventos multitudinarios como Los 10000 del Soplao con gran asistencia nacional. Ayudaría al incremento de las ventas nacionales y mejorar la imagen de marca de la empresa.

8. EJECUCIÓN Y CONTROL

8.1 EJECUCIÓN

En un plan de marketing es muy importante la elaboración de un presupuesto que prevea los gastos que debe asumir la empresa por la ejecución de las acciones que se llevarán a cabo por la actividad de la empresa, para posteriormente valorar el resultado final con los objetivos fijados y poder corregir las posibles desviaciones.

PROPUESTA:

El presupuesto estimado de Siderit para el año 2017:

	GASTO ESTIMADO	***GASTO NUEVAS PROPUESTAS***
GASTOS DE PERSONAL (12 empleados) **(21 empleados)**	*216.000*	*378.000*
SUMINISTROS (Materias primas)	*750.000*	*1.200.000*
SERVICIOS (Transportes, electricidad,…)	*50.000*	*70.000*
OTROS GASTOS (Impuestos, tasas, seguros,…)	*650.000*	*700.000*

*Valores en euros

(8.1. Tabla de presupuesto de gasto anual. Fuente, elaboración propia).

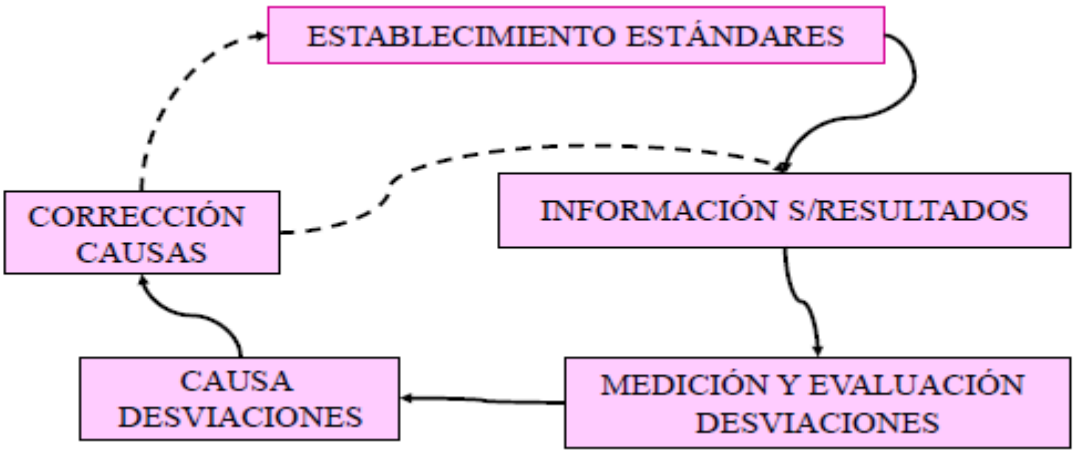
En el anterior presupuesto, se toma como referencia la previsión de ventas de 70.000 botellas de productos Siderit en todo el mundo fijada por los directivos de la empresa. A partir de esa previsión y teniendo en cuenta el posible coste de fabricación de los productos se puede calcular una aproximación de los distintos gastos en los que incurrirá Siderit durante el 2017.

Con las propuestas aportadas en este trabajo, lógicamente los gastos de la empresa serán superiores, pero el objetivo de incrementar las ventas nacionales un 50%, el aumento de las exportaciones, la introducción en nuevos mercados y la consolidación de la imagen de marca requieren un esfuerzo económico por parte de Siderit que le ayudaría a crear mucho valor a la empresa, a la vez que incrementará los beneficios en las cifras fijadas.

8.2 CONTROL

El control de estrategias es un proceso de carácter permanente dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad a partir de los criterios y objetivos fijados, y la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto de estos.

La empresa Siderit utiliza como modelo fundamental de control interno un centro de costes. Este modelo funciona fijando la cantidad a producir y establecer como objetivo la minimización de los costes detallados a través del presupuesto anterior.



(8.2. Cuadro de control de estrategias. Fuente: Apuntes D. Estratégica UC).

Las posibles desviaciones entre los gastos estimados y los objetivos de gasto pueden deberse a diversas causas, aunque las principales son:

- Disminución de ventas.
- Descuentos de proveedores y acreedores.
- Cambios en la política fiscal.
- Fluctuación de precios de materias primas.

9. CONCLUSIONES

Tras el análisis de los factores externos e internos, los recursos y capacidades actuales y las estrategias que sigue la empresa Siderit, se ha evaluado que la situación presente de la empresa es muy prometedora y presenta condiciones óptimas para el crecimiento de la misma.

El objetivo de este plan de marketing es incrementar las ventas nacionales e internacionales, exportar a nuevos países y mercados y consolidar la buena imagen de marca que ya posee Siderit. Para ello, se han facilitado nuevas medidas a llevar a cabo con las que potenciará el crecimiento de la empresa pasando de ser una PYME a una empresa de tamaño medio.

En este plan de marketing se proponen ideas en cuanto a nuevos productos, mercados, clientes y modificaciones en relación a la estructura empresarial de Siderit que ayudarán al cumplimiento de los objetivos previamente fijados en este trabajo, siendo estas medidas las más oportunas y viables dada la situación en la que se encuentra la empresa.

El trabajo gira sobre tres propuestas fundamentales: aumento de la gama de productos, exportación a nuevos mercados y modificación de la estructura empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D. y Cruz, I. (2004). *Marketing,* (10ªEdición) Editorial Prentice Hall.

Grant, Robert. M. (2004). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones,* (5ªedición) S.L. Civitas Ediciones.

SIDERIT. 2017. Web oficial de la empresa. Disponible en: http://destileriasiderit.com/

FEBE. 2017. Federación Española de Bebidas Espirituosas. Disponible en: http://www.febe.es/

INE. 2017. Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: http://www.ine.es

OCDE, 2013. *La migración mundial en cifras.* Disponible en: https://www.oecd.org/els/mig/SPANISH.pdf

EL CONFIDENCIAL, 2014. *El increíble auge de las ginebras españolas.* Disponible en: http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-03-09/el-increible-auge-de-las-ginebras-espanolas_98883/

EL MULE CAJONERO, 2015. Hecho en Cantabria. *Destilería Siderit.* Disponible en: http://www.mulecarajonero.com/quesos-cantabria/151-vinos-bodegas-cantabras/6172-destilerias-siderit

EXPANSIÓN, 2016. Datos de la empresa. Disponible en: http://www.expansion.com/directorio-empresas/destileria-siderit-sl_7443236_C20_39.html

GOBIERNO DE CANTABRIA, 2016. Préstamo concedido a Siderit, S.L. Disponible en: http://www.cantabria.es/web/comunicados/detalle/-/journal_content/56_INSTANCE_DETALLE/16413/3753052

FACUA, 2016. *Alcohol y tabaco, publicidad y legislación.* Disponible en: http://www.facua.org/es/guia.php?Id=89&capitulo=682

BANCO SANTANDER, 2017. Establecerse en el extranjero, Irlanda: fiscalidad. Disponible en: https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/irlanda/fiscalidad

BANCO SANTANDER, 2017. Establecerse en el extranjero, Reino Unido: fiscalidad. Disponible en: https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/reino-unido/fiscalidad_7

EL DIARIO MONTAÑÉS, 2017. *El empuje de Siderit, un buen ejemplo para emprender.* Disponible en: http://www.eldiariomontanes.es/sociedad/201705/24/empuje-siderit-buen-ejemplo-20170524152131.html

AGRADECIMIENTOS Y LIMITACIONES DE ESTE TRABAJO

En general, el nivel de satisfacción por el trabajo realizado es bastante bueno. Sin embargo se han encontrado numerosas limitaciones en la investigación sobre la empresa. Tras una entrevista personal con David Martínez (propietario de Siderit), la información obtenida acerca de proveedores, intermediarios, materias primas e información financiera acerca de la empresa no ha sido la óptima para la realización de un completo análisis, debido a la comprensible cautela de la empresa en revelar información sensible.

A pesar de la falta de información en algunos aspectos, se ha de agradecer la disposición y buen trato por parte de la empresa en perder unos minutos de su tiempo en recibirme en sus instalaciones y explicar gran parte de las peticiones que se hicieron.