



Trabajo Fin de Grado

Título del trabajo: Plan de Negocio de una
Micro cervecería

Autor/es

JAVIER ALCALDE ORTEGA

Director/es

SANTIAGO HUARTE MUNIESA

Facultad / Escuela
Facultad de Economía y Empresas de la Universidad de Zaragoza

Año
2019

Tabla de contenido

1 Introducción.....	6
2 Análisis del entorno: general y específico	8
2.1 Entorno general	8
2.1.1 Factores económicos.....	8
2.1.2 Factores políticos y legales.....	9
2.1.3 Factores Sociales	9
2.1.4 Factores tecnológicos	10
2.1.5 Factores ecológicos:	11
2.2 Entorno específico.....	12
Introducción	12
2.2.1 Comienzos y crecimiento del número de cerveceras.....	12
2.2.2 Como afecta la Cerveza a la economía nacional	14
2.2.3 Ciclo de vida del sector	15
2.2.4 Consumo.....	15
2.2.5 Tipo de Cliente	16
2.2.6 Proveedores.....	17
2.2.7 Producción	18
2.2.8 Reparto de la producción	19
2.2.9 Análisis de la competencia	20
2.2.10 Precio	20
2.2.11 Distribución.....	21
2.2.12 Comercialización de la cerveza	21
2.2.13 Legislación de la cerveza	22
2.2.14 Porter	23
2.2.14.1 Poder de negociación de proveedores	23
2.2.14.2 Poder negociador de los clientes	23
2.2.14.3 Productos sustitutivos	24
2.2.14.4 Amenaza de nuevos competidores entrantes	24
2.2.14.5 Intensidad de la competencia actual.....	24
2.2.15 Conclusión entorno específico	25
3 Análisis DAFO.....	26
3.1 Conclusión Dafo.....	27
4 Plan estratégico	28
4.1 Misión.....	28
4.2 Visión.....	29
4.3 Objetivos cualitativos y/o cuantitativos	29

4.4 Valores corporativos	29
4.5 Previsión de ventas.....	30
5 Plan de marketing.....	31
5.1 Nuestros clientes potenciales	31
5.2 Estrategia de exposición	32
5.3 Cuota de mercado	32
5.4 Crecimiento de la empresa.....	32
5.5 Marketing mix	32
5.5.1 Producto	33
5.5.2 Precio	33
5.5.3 Distribución.....	34
5.5.4 Promoción	34
6 Estudio técnico.....	36
6.1 Proceso productivo	36
6.2 Localización	37
6.3 Inversiones	37
6.4 Coste materias primas.....	38
6.4.1 Agua	38
6.4.2 Malta	38
6.4.3 Lúpulo	38
6.4.4 Levadura	38
6.4.5 Botellas.....	38
7 Estudio legal	39
7.1 Requisitos normativos	39
8 Recursos humanos.....	40
9 Plan financiero.....	41
9.1 Inversión inicial	41
9.2 Financiación	41
9.3 Previsión de Ingresos y Gastos	43
9.4 Previsión de Pérdidas, Ganancias y Balances.....	44
9.5 Análisis de viabilidad mediante los métodos globales Van y Tir	45
9.6 Conclusión del análisis financiero	45
10 Conclusión.....	46
Bibliografía	48
Referencias bibliográficas.....	48
Informes.....	48
Páginas web	49
Anexo.....	53

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1. Distribución de las microcerveceras en Europa.</i>	14
<i>Ilustración 2. % Consumidores de cerveza por sexo y estudios.</i>	17
<i>Ilustración 3. Consumidores de cerveza por sexo y nivel socioeconómico.</i>	17
<i>Ilustración 4. Perspectiva Interna y Externa Dafo.</i>	26
<i>Ilustración 5. Proceso Productivo de la Cerveza.</i>	36
<i>Ilustración 6. Tendencia a pagar más por productos eco según generación.</i>	54
<i>Ilustración 7. Evolución del número de productos eco en Europa.</i>	54
<i>Ilustración 8. Interés en consumo de productos eco.</i>	54
<i>Ilustración 9. Desglose de diferentes tipos de Cervezas Aragonesas.</i>	55
<i>Ilustración 10. Modalidades comercialización de la cerveza.</i>	56
<i>Ilustración 11. Localización local.</i>	60
<i>Ilustración 12. Traspaso Local.</i>	65

Índice de gráficas

<i>Gráfica 1. Emisiones per cápita España en t.</i>	11
<i>Gráfica 2. Crecimiento del número de microcerveceras en España.</i>	13
<i>Gráfica 3. Consumo de cerveza en España.</i>	15
<i>Gráfica 4. % Consumidores de cerveza por edad y sexo.</i>	16
<i>Gráfica 5. Evolución producción cerveza en España.</i>	18
<i>Gráfica 6. Reparto de la producción de cerveza en España.</i>	19
<i>Gráfica 7. Precio Cerveza Artesana en Bares.</i>	56
<i>Gráfica 8. Precio Cerveza Artesana Eco en Supermercados.</i>	56
<i>Gráfica 9. Previsión de ventas por trimestre.</i>	30
<i>Gráfica 10. Pib Per cápita 2000-2018.</i>	53
<i>Gráfica 11. Deuda pública respecto al Pib 2000-2018.</i>	53
<i>Gráfica 12. Tasa de desempleo 2000-2018.</i>	53

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Coste de la publicidad.</i>	35
<i>Tabla 2. Desembolso en Inmovilizado.</i>	37
<i>Tabla 3. Desembolso inicial.</i>	41
<i>Tabla 4. Necesidades de financiación.</i>	42
<i>Tabla 5. Formalización del préstamo.</i>	42
<i>Tabla 6. Previsión Ingresos y Gastos.</i>	43
<i>Tabla 7. Previsión de Pérdidas, Ganancias y Balances.</i>	44
<i>Tabla 8. Análisis de viabilidad mediante los métodos globales Van y Tir.</i>	45
<i>Tabla 9. Desglose inversión maquinaria.</i>	64

Tabla 10. Costes materias primas. _____ 66

Tabla 11. Devolución del préstamo. _____ 68

1 Introducción

Llevo a cabo este trabajo de fin de grado con la intención de concluir mis estudios en la Universidad de Zaragoza.

Para ello voy a realizar un plan de negocios sobre la fabricación de cerveza artesanal como mi proyecto final de carrera, su principal fin es esclarecer justificada y hondamente un pensamiento que llevo tiempo reflexionando, este es, cómo de rentables son los negocios físicos que surgen de una moda y cuál es la posibilidad de introducirse en este sector de una forma beneficiosa.

Específico negocios físicos debido a que actualmente invierto mi tiempo en dos pequeños proyectos on-line los cuales están destinados a satisfacer las necesidades de distintas modas. Cuando estas tendencias acaban, al ser mis barreras de salida mínimas puedo adaptarme a la siguiente moda con un coste ínfimo, pero obviamente esto no se puede llevar a cabo con un proyecto de tal inversión inicial.

Sabemos que las cerveceras artesanales han surgido y crecido exponencialmente desde la crisis del 2008, pero en la actualidad muchas están viéndose obligadas a cerrar y otras están abocadas al fracaso.

Además, la envergadura de este tipo de empresa es reducida, por lo que será viable el poder abarcar en profundidad las diferentes etapas y consideraciones que deben llevarse a cabo cuando se pretenda formar un plan de negocio.

Debido a lo ya comentado, y el gran número de empresas con un proceso productivo similar, podemos tener información aproximada en la estimación de costes, e incluso permitirnos un análisis exhaustivo económico financiero en el cual se eviten las incertidumbres, haciéndonos capaces de discernir sobre la viabilidad en la implantación de este tipo de negocio.

Por lo que, bajo mi punto de vista, me parecía un tópico muy adecuado para satisfacer esa necesidad de conocimiento antes descrita.

Este trabajo tiene como objetivo cerrar una etapa dentro de mi carrera como estudiante, marcando así el fin de mis andaduras en el grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Zaragoza.

Haciendo referencia a las motivaciones antes tratadas, desarrollaremos la viabilidad de una idea de negocio, en este caso sobre la creación de una Cervecería Artesanal.

Empezaremos analizando el entorno que rodeará a una empresa con este tipo de actividad productiva, continuando con un análisis Dafo, seguido por nuestro plan estratégico el cual marcará nuestra misión, visión, valores corporativos... Continuadamente llevaremos a cabo el desglose de nuestro plan de marketing donde detallaremos el nombre, logo, nuestros clientes potenciales, cuota de mercado y crecimiento esperado...

Ahora daremos paso al estudio técnico, donde estableceremos donde instalarnos, qué normativa debemos cumplir, las inversiones necesarias, como se llevará a cabo el proceso productivo...

Cuando tengamos claro cómo será la empresa realizaremos el estudio legal, explicando qué tipo de sociedad crearemos, los trámites necesarios para esto...

Según nuestras necesidades determinaremos un plan de recursos humanos adecuado, el cual quizás no sea necesario si solo labora el dueño de esta Pyme.

Para finalizar analizaremos el plan financiero, como se llevarán a cabo las inversiones, como se financiarán, de qué forma serán los ingresos y los gastos, un análisis durante los métodos de VAN, TIR y sensibilidad.

Permitiéndonos todo este trabajo poder tener una conclusión esclarecedora sobre si es recomendable llevar adelante un proyecto semejante a este, o si en cambio debiésemos desechar la idea.

2 Análisis del entorno: general y específico

2.1 Entorno general

Para realizar un correcto análisis de los elementos que rodean a nuestro negocio debemos comenzar estudiando la situación del entorno general, el cual, en el libro “Organization Theory and Design” se define como todos los factores externos a una organización los cuales no afectarán directamente, ni acusadamente en su actividad diaria, pero si lo harán de forma indirecta. Estos factores son entre otros muchos, las condiciones económicas, políticas, legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y mundiales.

2.1.1 Factores económicos

Lo óptimo para analizar este factor es comprobar el crecimiento a lo largo de los años del PIB per cápita, deuda pública respecto al PIB, tasa de desempleo, exportaciones e importaciones... pudiendo entender así la realidad en la que está inmerso nuestro país.

España era una de las cinco economías más importantes de la UE debido a nuestro fuerte PIB, pero esto terminó en 2008 cuando nos vimos afectados por una profunda crisis precedida por el colapso de la burbuja inmobiliaria y la inestabilidad bancaria de 2010, todo esto conduciéndonos posteriormente a una situación de paro insostenible.

La repercusión de esta crisis dejó gran huella en todos los indicadores macroeconómicos, cuyos efectos se mantuvieron por más de seis años hasta el 2014. Es de mencionar que aún no se han recuperado los valores anteriores a esta, ni se prevé que ocurra.

Refuerzo gráfico en el apartado 1 del anexo.

Estos datos nos reflejan en qué situación se encuentra la economía española actualmente y como ha sido su evolución en el tiempo. Podemos comprobar como posteriormente a la crisis de 2008 salimos notoriamente perjudicados, haciendo que desde entonces nuestro PIB Per Cápita se distanciase gradualmente de la media europea.

Nos encontramos entre los países más endeudados en el ranking mundial, como se señala en los datos de deuda pública comparada por países.

Por último, observando la tasa de desempleo, la vemos situada en un 14%. Dando a entender así, el gran desequilibrio entre la demanda y la oferta de empleo caracterizada por las mala condiciones laborales.

2.1.2 Factores políticos y legales

España se encuentra inmersa en una gran inestabilidad debido a las numerosas elecciones llevadas a cabo en estos últimos años, como son las de 2015, 2016, Abril de 2019 y las últimas realizadas en Noviembre del año 2019.

Otro factor al presente, son los posibles aranceles a las exportaciones con destino EEUU. Con los cuales un elevado número de productos podrían verse afectados bajando así la demanda de estos. Esto se puede leer en los titulares de diarios españoles.

Respecto a los factores legales, España es un país fuertemente burocratizado, dificultando de esta forma realizar todo tipo de requerimientos legales. Como el mundo nos desarrolla en uno de sus artículos,” en 2018 el BOE recogió 588 nuevas normas de distinto rango, un 13,7% más que el año anterior”. El conjunto de leyes Españolas es de alta complejidad y densidad, generando excesivos obstáculos y cargas administrativas. Como la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) recoge en su informe “La producción normativa en 2018”, la regulación que deben cumplir las empresas y trabajadores independientes es “injustificada, desproporcionada y discriminatoria”

2.1.3 Factores Sociales

Como los datos del Ine reflejan, en 2018 España estaba formada por 46.934.632 habitantes con el siguiente reparto.

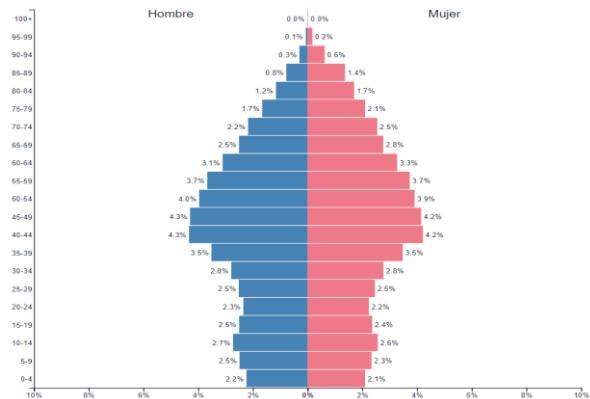


Ilustración 1. Pirámide poblacional España Fuente PopulationPyramid España

Como podemos comprobar en esta pirámide poblacional, España cuenta con un grave problema estructural en su sociedad. Tenemos un saldo vegetativo negativo, ya que como el Ine refleja, se producen 56.262 muertes más que nacimientos cada año, siendo el resultado de esto una sociedad envejecida.

El principal causante es la baja tasa de nacimientos la cual se sitúa en un 7,86%.

2.1.4 Factores tecnológicos

Estos factores hacen referencia a los avances tecnológicos y científicos que rodean a la empresa teniendo una influencia directa en la producción y la forma de relacionarse con su entorno.

En nuestro tipo de empresa no es de gran importancia, debido a que la mayoría de las cerveceras llevan una serie de procesos muy básicos o rudimentales, haciendo que la tecnología no sea un gran diferenciador entre estas, no requiriendo así de grandes avances, tampoco se esperan cambios disruptivos.

Si podemos señalar que se han desarrollado nuevas facilidades para los procesos productivos, pero estos añaden principalmente a pequeñas producciones, como pueden ser por ejemplo los kits de producción casera que se encuentran en internet por un precio muy accesible, atrayendo a nuevos adeptos al arte de la cerveza.

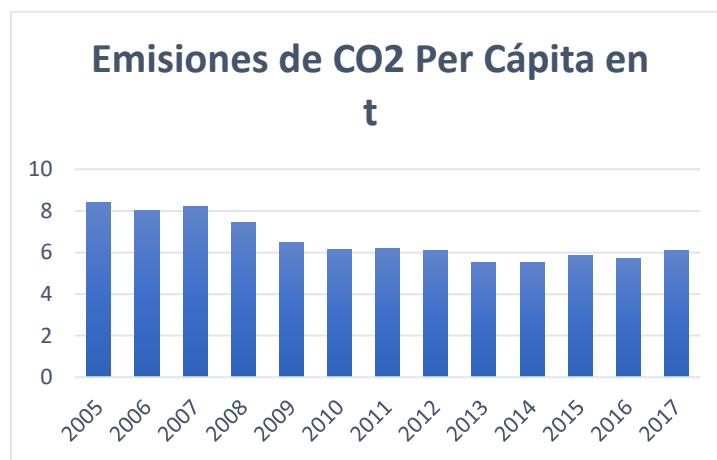
La mayor repercusión de los avances tecnológicos en este sector podría ser la venta mediante internet directamente al cliente, evitando esta forma al distribuidor.

Otro factor muy importante el cual afecta a todas las empresas dentro del marco nacional es la comunicación con la agencia tributaria y la seguridad social vía

electrónica, facilitando notoriamente todos los aspectos burocráticos. Desde el pasado 1 de octubre de 2018 los trabajadores autónomos están obligados a realizar sus trámites por vía electrónica, incluida la recepción y firma de notificaciones, por lo que las empresas pueden realizar todos sus trámites de una forma mucho más rápida, sencilla y efectiva.

2.1.5 Factores ecológicos:

Sabemos que España no es líder mundial en este aspecto, podemos comprobarlo con el uso de distintos indicadores como es el de emisiones de CO₂, España emitiendo 6,09t de CO₂ per cápita en 2017, un 6,99% más que en 2016. Con un total de 282.364 kilotoneladas de CO₂ en forma de emisiones nos encontramos en el top de países más contaminantes. Esta es la evolución del CO₂ per cápita en España en los últimos años.



Gráfica 1. Emisiones per cápita España en t. Elaboración propia. Fuente: Datosmacro.expansión

Este factor va más relacionado al desempeño de la economía que a ningún otro elemento, vemos como desde la crisis han descendido estos valores hasta el 2014, y lentamente se están recuperando a la par que la economía del país.

Esto es fácilmente apreciable en las tendencias Europeas, las cuales suelen ser las antecesoras a la moda en España. Muchas empresas en otros países están moviéndose en una dirección “bio” y “eco” con tal de poder aumentar así su cuota de mercado.

En las ilustraciones del apartado dos del anexo se nos muestra la disposición de los consumidores a pagar más por productos denominados eco y el incremento del número de estos.

2.2 Entorno específico

Introducción

El libro “Administración” define como entorno específico a aquellas fuerzas externas que influencian directamente y por adjunto a las decisiones y acciones de la empresa. Estas afectan únicamente a aquellas sociedades que se encuentran en un sector o industria análoga.

La cerveza es una de las bebidas alcohólicas más inmemoriales que conocemos, convirtiéndose en un elemento básico en nuestra sociedad actual. El proceso de elaboración no ha variado casi en toda su larga andadura, tomando como base el agua, diferentes cereales y elementos como pueden ser el lúpulo, la cebada y la levadura. La fabricación de cerveza en función de los diferentes tratamientos que se realicen, con casi infinitas mezclas de cereales y múltiples factores técnicos del proceso, ofrece como resultado un sinnúmero de distintas variantes con personalidad propia.

Hoy en día la cerveza se encuentra a lo largo y ancho de todo el mundo. Esta es consumida en todo tipo de culturas, cada una brindándole su toque especial y característico en el proceso de elaboración, haciéndola así única en cada lugar que el sol arroje luz.

Existiendo tal sinfín de distintos estilos cerveceros se ha generado un boom de adeptos a esta, surgiendo un importante aumento en el número de cervecerías artesanales. En España del año 2007 al 2019, se ha dado un aumento mayor al 700%.

Ahora veremos en qué situación se encuentra el sector cervecero en España.

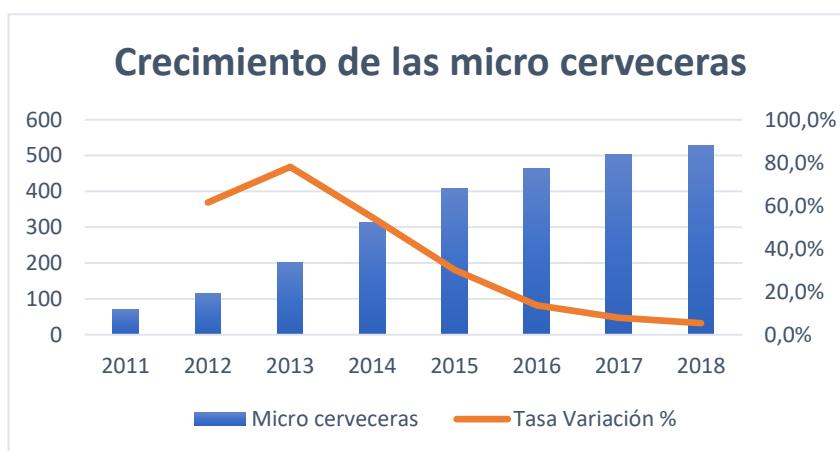
2.2.1 Comienzos y crecimiento del número de cerveceras

Para entender cómo se ha dado esta situación nos remontaremos a 2011 en España, un país azotado por una profunda crisis. En este marco, nuestra nación contaba con tan solo 70 micro cerveceras, las cuales llevaban ya cierto tiempo ejerciendo su función en el mercado.

En esta tesisura, el consumo de cerveza llegó a mínimos, debido a esto, se le llamó al 2012 “el año cero” para los bares, tabernas y cerveceros independientes.

Los diferentes procesos y técnicas que se llevan a cabo con los diversos ingredientes como el lúpulo o la malta hicieron que surgiese un elevado número de adeptos a la elaboración de esta. Estos aficionados vieron como sus pequeñas producciones podían tener potencial en un mercado el cual estaba regido por 6 compañías estrella, por lo que sus ganas de emprendimiento y su pasión por esta bebida amarga, hizo que surgiessen los comienzos de los cerveceros artesanales.

Este espíritu por emprender era avivado incesantemente, debido a que España generaba diariamente población activa parada, estos nuevos parados atisbaron como posible solución a su problema el emprendedorismo.



Gráfica 2. Crecimiento del número de microcerveceras en España. Elaboración propia. Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España

Con los datos del crecimiento de las microcerveceras en España, podemos sacar una idea bastante concluyente. El año 2011, la baja competencia en este sector y la crisis recientemente sufrida fue la chispa que generó el Boom de las microcerveceras, que como observar en el gráfico aumentaron su número exponencialmente hasta el año 2016. Saturándose así el mercado de pequeños negocios los cuales ofrecían un producto diferente a las grandes cerveceras, pero muy parecido entre ellas. A parte de esto, las mayúsculas empresas empezaron a experimentar con cervezas más “premium”, por lo que la principal diferenciación entre el producto especial que ofrecían las pequeñas y las industriales se fue difuminando.

La competencia aumentó tanto que empezaron a sobrevivir solo aquellas que habían conseguido consolidar ya un público fiel, se habían convertido en factorías más eficientes reduciendo costes y precios, y habían mejorado su tecnología y know-how

con el fin de superar a su competencia. Muchas de estas cerraron, pero esto lo trataremos más adelante.

En la siguiente ilustración se nos desglosa el número de micro cerveceras por país Europeo en 2018:

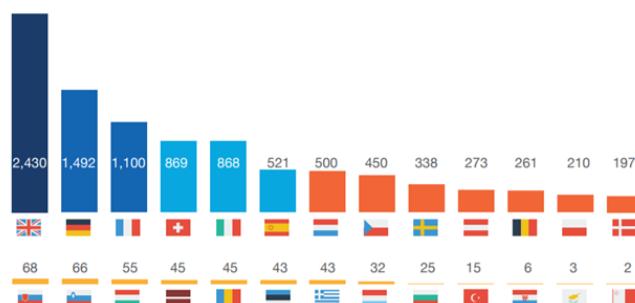


Ilustración 1. Distribución de las microcerveceras en Europa. Fuente: EU Beer Statistics

Como podemos ver, el número de cerveceras artesanales en España no es alarmante comparado con otros países europeos. La mayor diferencia reside en que la cuota del mercado Español la concentran los seis mayores grupos cerveceros, haciendo que estos pequeños negocios tengan dificultades en sus andaduras por progresar.

2.2.2 *Como afecta la Cerveza a la economía nacional*

Esta es la bebida alcohólica que más recauda a base de impuestos, aportando a las arcas del estado 3.600 millones de euros, también es la bebida que más puestos de trabajo genera. Hemos de remarcar que el 90% de la cerveza consumida en España es producida dentro de nuestras fronteras. El valor de la cerveza en nuestro mercado corresponde a 15.500 millones de €, lo que entraña un 1,3% del PIB. Como el informe socioeconómico nos explica, este sector representó en 2018 un 21% del total de la cifra de negocios del sector de las bebidas, y un 3% dentro de la cifra del sector alimenticio. Las inversiones realizadas en este sector llegaron a 265 millones de euros, un 43% más que en 2017.

Respecto a cuanto empleo genera, se calcula que la cerveza genera 344.000 puestos de trabajo según los estudios económicos europeos, lo que supone un 2% del total de trabajadores en España. Donde más impacto tiene es en el sector hostelero, donde se concentra el 90% de estos puestos, contando con 1.6 millones de empleados.

Tratando el número de empleados directos, los ocupados superan la cifra de 7mil, lo que supone un 14% del total de trabajadores en el mercado de las bebidas.

Por cada puesto generado directamente se crean dos puestos en el sector minorista y 3,5 puestos en el sector de proveedores, principalmente del sector primario.

Respecto a Europa, el sector cervecero Español es el segundo que más trabajadores genera, por detrás del Alemán.

2.2.3 Ciclo de vida del sector

Entonces teniendo en conocimiento todo lo ya tratado, cuando hablamos del ciclo de vida del mercado nos podemos situar en la etapa de “Maduración”.

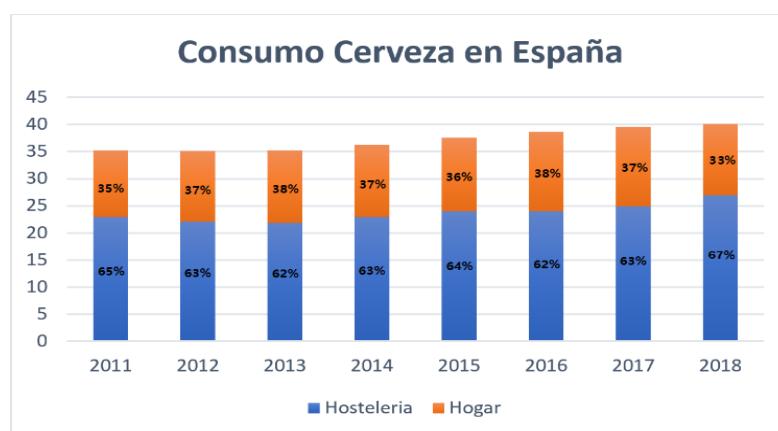
Esta se caracteriza por estabilidad de las empresas, el crecimiento es muy bajo o no lo hay, e incluso muchas de estas están viéndose obligadas a cerrar ya que no pueden rivalizar contra toda su competencia, solo sobreviviendo así las más eficientes.

Todas estas características son indicadores de que estamos tratando con la etapa de madurez, lo que conlleva gran competitividad entre las presentes.

Sabiendo esto, a primera vista no recomiendo a ninguna empresa entrar a este mercado, a no ser que disponga de una idea o tecnología disruptiva la cual le haga ser muy competitivo, o le diferencie sólidamente frente a su competencia.

2.2.4 Consumo

Tratando el consumo hemos de comentar que, aunque el mercado esté estabilizándose, el consumo sigue creciendo lentamente, esto podemos verlo en el siguiente gráfico.



Gráfica 3. Consumo de cerveza en España. Elaboración propia. Fuente: informe socioeconómico del sector de la cerveza en España

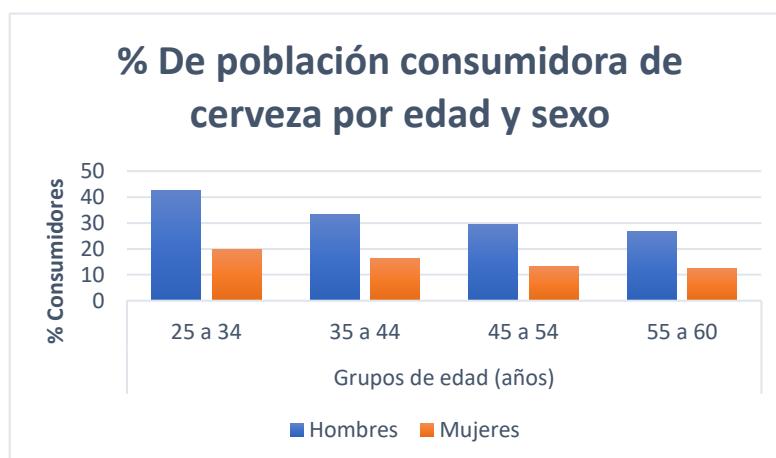
Como vemos, la mayor parte del consumo de cerveza es dado en bares y restaurantes, pero aproximadamente del 30% al 40% de este dispendio se hace en casa. Comprobamos así la importancia de estar presente en ambos ámbitos, en lugares de ocio, recreación y gastronomía, como en las estanterías de supermercados.

Como las estadísticas del consumo cervecero en Europa reflejan, el gasto de cerveza per cápita en España es de 51,8 litros, lo que nos sitúa muy por debajo de la media Europea, otros países como por ejemplo República Checa, tiene un consumo de 138 litros por persona, seguido de Austria con 105 litros, siguiéndole de cerca Alemania con 101 litros.

Los estudios de la organización mundial de la salud y el INE indican, el 93% de los consumidores prefieren tomarla en compañía de amigos, familiares, no registrando el consumo diferencias significativas por sexo ni por clases sociales, siendo así una bebida social. Su accesorio perfecto es un alimento sólido al que acompañar, 7 de cada 10 ocasiones en las que se consume esta, es acompañada de un alimento.

2.2.5 *Tipo de Cliente*

Para entender la principal procedencia del consumo, debemos conocer los potenciales consumidores. Para esto, desglosaremos la sociedad en bloques por edades, sexo, estudios y clase social. En las siguientes tablas se nos refleja que el mayor grupo de consumidores son los hombres de entre los 25 a los 45 años, las mujeres no hacen un consumo tan marcado con variaciones menores entre los distintos grupos de edad.



Gráfica 4. % Consumidores de cerveza por edad y sexo. Elaboración propia. Fuente: Estudio “La cerveza en la alimentación de los españoles”

Ahora analizaremos la relación que tiene el consumo de cerveza con el grado de estudios y nivel socioeconómico de los distintos consumidores.

	Nivel socioeconómico			χ^2	P*
	Bajo %	Medio %	Alto %		
Hombres	39,73	31,21	57,36	100,68	0,0000
Mujeres	15,13	17,16	20,62	15,28	0,0072

Ilustración 2. % Consumidores de cerveza por sexo y estudios.

Fuente: Estudio “La cerveza en la alimentación de los españoles”

	Nivel de instrucción			χ^2	P
	Bajo %	Medio %	Alto %		
Hombres	37,53	39,53	42,31	16,01	0,0003
Mujeres	11,31	15,67	23,89	120,15	0,0000

Ilustración 3. Consumidores de cerveza por sexo y nivel socioeconómico.

Fuente: Estudio “La cerveza en la alimentación de los españoles”

Como podemos observar en estas últimas tablas, cuanto mayor grado de educación o estudios, mayor es el consumo que se hace de esta. Vemos que la variación en el dispendio entre los distintos grados tratados y el consumo en los hombres es poco relevante, marcando grandes diferencias en el grupo femenino.

Hay una relación quasi directa entre el nivel de instrucción y la clase social a la que se corresponde, o así venía siendo las últimas décadas.

2.2.6 Proveedores

Es necesario desglosar las necesidades de una fábrica como la nuestra para saber cuáles van a ser nuestros proveedores. Nuestra producción dependerá de elementos tales como maquinaria, agua procesada, malta de cebada, lúpulo, otros tipos de cereales como trigo, centeno, avena... levadura y envases.

El número de proveedores es muy reducido para las distintas materias primas que requerimos. Nuestra empresa apuesta por la calidad y una filosofía ecológica, por lo que los productos que necesitamos tienen que estar en consonancia y respaldarla.

Nuestro volumen de compra va a ser muy reducido comparándolo objetivamente con la demanda de las grandes factorías, por lo que no tendremos casi ninguna importancia para el proveedor.

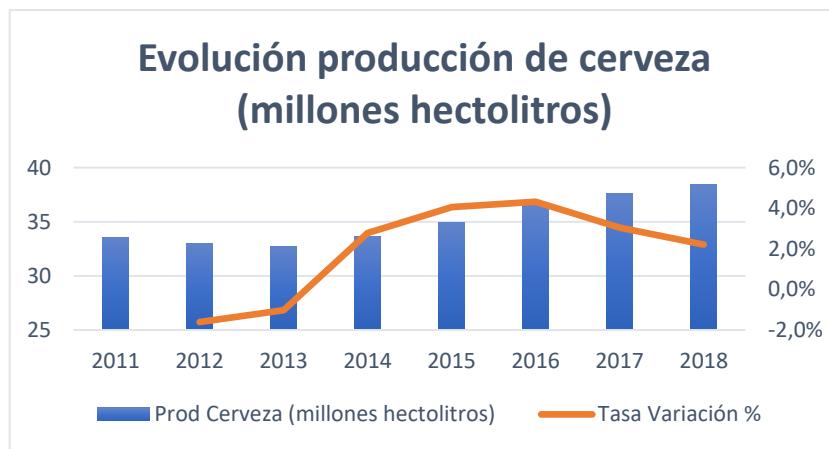
Respecto a la maquinaria, como más adelante analizaremos, podremos comprarla a distintos productores especializados en equipamiento para micro cerveceras. U otra opción que barajeamos es la de comprar todo el inmovilizado de una empresa que se traspase o ya haya cerrado, debido a su menor coste.

Sin embargo, para una producción pequeña, aunque los proveedores de cereales estén muy concentrados, tenemos muchos pequeños productores. Estos en su mayoría

comerciando una materia prima “eco” y “un precio justo” como por ejemplo la empresa Española “Maltas seleccionadas” o la Belga “Mouterij Dingemans”

Respecto a los botellines, existen gran cantidad de productores de envases reciclables o de envases procedentes del proceso de reciclaje, por lo que el coste no es elevado y sería sencillo conseguir stock. Por ejemplo, la empresa “Juvasa, Envases y embalajes”

2.2.7 Producción



Gráfica 5. Evolución producción cerveza en España. Elaboración propia. Fuente: Estudio “La cerveza en la alimentación de los españoles”

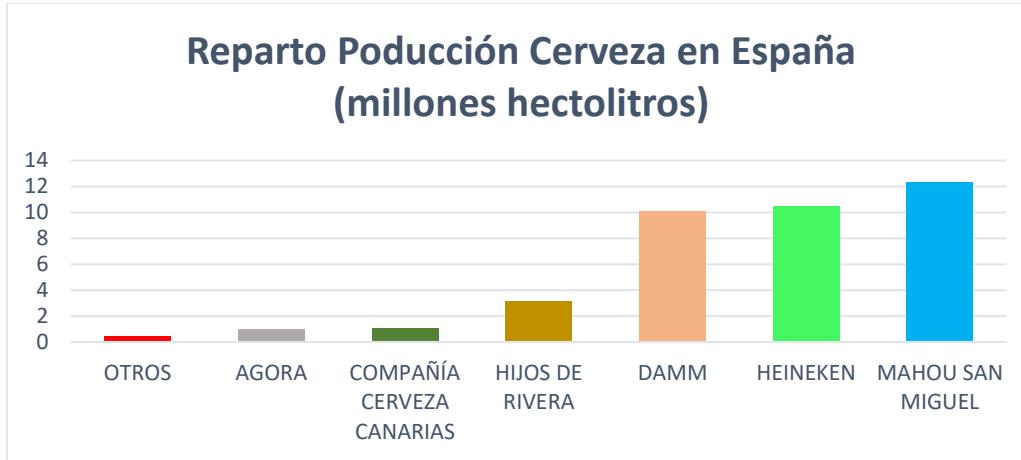
Cómo podemos ver en el anterior gráfico, la producción descendió debido al efecto de la crisis hasta el año 2013, donde se inició una importante recuperación hasta el 2015. A partir de entonces se dio un incremento desacelerado.

Esto reafirma nuestra conclusión de que el mercado se encuentra en la etapa de madurez. Debemos barajar la posibilidad de un potencial aumento en el consumo exterior satisfecho con producción nacional.

Cabe destacar, que como las estadísticas cerveceras señalan, dentro de la Unión Europea somos los cuartos mayores productores, solo por detrás de Alemania, Reino Unido y Polonia. Dentro de la producción mundial estamos en la onceava posición.

Si contrastamos estos datos con el número de cerveceras por país Europeo, vemos claramente como países que tienen un número de micro cerveceras muchísimo mayor que el nuestro, como por ejemplo, Reino Unido, no disfrutan de una producción mayor debido a la diferencia existente en el número de fábricas.

2.2.8 Reparto de la producción



Damm ★ Heineken

MAHOU SANMIGUEL

Gráfica 6. Reparto de la producción de cerveza en España. Elaboración propia. Fuente: informe socioeconómico del sector de la cerveza en España

Vemos claramente como ya hemos mencionado antes, que el grueso de la producción total nacional la recogen los 6 grupos cerveceros más grandes. Estos producen un total de 37,96 millones de hectolitros, dejando así a 529 cerveceras con un restante de producción de alrededor 0,45 millones de hectolitros. Haciendo matemáticas simples, a cada compañía artesana le corresponde una producción media de 85mil hectolitros.

Llegamos a la conclusión de que los datos macroeconómicos no son un reflejo objetivo del mercado, debido a que las grandes compañías tienen un poder demasiado acusado y las pequeñas cerveceras no tienen casi repercusión.

Ahora se están viendo casos de cervezas artesanas que son compradas por grandes marcas industriales, vendiendo así un producto originalmente artesanal bajo su nombre. Un ejemplo fue la compra de una pequeña cervecera llamada La Cibeles por Heineken. David Castro, el ex dueño de esta cervecera y ahora gerente, explica en una entrevista a La Sexta, que el fin de este trato es poder ofrecer un producto puramente artesanal, pero aprovechándose así de su canal de distribución y todos sus avances e inversiones.

2.2.9 Análisis de la competencia

Cierzo Brewering, Cervezas Artillera, Golden Promise u Ordio Minero son diferentes bebidas son las cervezas artesanas más conocidas en Aragón. Como podemos ver en el apartado 3 del anexo, todas estas tienen productos con un estilo, aroma y color diverso.

Al haber muchas micro cerveceras intentando diferenciarse, el mercado está colapsado de cervezas “premium”.

Como nos dijeron desde la Asociación de cerveceros artesanos independientes, el problema actualmente no es el elevado número de cerveceros que existen, si no los diferentes canales de distribución debido a su complicidad. Estos nos mencionaron las grandes dificultades que tenían compitiendo contra las grandes multinacionales, debido a que muchos bares rechazaban sus modestos productos.

Estas mayúsculas empresas ofrecen gran cantidad de ventajas a los bares, como, por ejemplo, surtirles de sombrillas, de mesas, mobiliario, ropa para el personal, vajilla, tiradores... todo esto en contrapartida por la venta de su producto.

2.2.10 Precio

En este apartado vamos a analizar el precio de un producto como es la cerveza artesanal. En el apartado 4 del anexo encontramos un análisis del número de cervezas artesanales por margen de precios.

Con estos datos vemos que el precio medio de venta en supermercados de la cerveza artesanal Eco es alrededor de 2,5 euros, de los cuales hemos de destacar que la mitad de las cervezas de menos de 2 euros eran del mismo productor.

Podemos comprobar que en los bares el precio aumenta considerablemente debido al margen del que disfruta el hostelero. También hemos de tener en cuenta que el negocio que ofrezca nuestro producto debe tener un margen el cual le invite a incentivar el consumo entre sus clientes.

2.2.11 Distribución

La cerveza se distribuye principalmente a través de dos canales: por un lado, tenemos las ventas al por mayor, y por el otro lado tenemos las ventas que se producen en la hostelería.

Como el informe socio-económico cerveceros nos señala, en 2018 las cerveceras españolas comercializaron 36,2 millones de hectolitros, lo que representa un aumento del 1,4% respecto al año anterior.

Las ventas de cerveza se dan mayoritariamente en el canal hostelero, alcanzando los 19,45 millones de hectolitros expendidos, sin embargo, en el canal de distribución se comercializaron 16,75 millones de hectolitros, lo que corresponde a un incremento superior al 3%.

La principal fuente de distribución de estas cervezas artesanales es mediante Internet, la mayoría son ofrecidas en sus páginas web. Otro lugar donde tienen su lugar para la venta es en tiendas especializadas y gourmet, por ejemplo, la mayoría de las cervezas antes mencionadas pueden encontrarse en:

- El Rey de la Cerveza, Calle de Italia, 48, 50010 Zaragoza
- Líquidos, Calle Sta. Orosia, 2, 50010 Zaragoza
- Gastrópolis, Calle San Miguel, 50, 50001 Zaragoza
- Hoppy craft Beer House, Calle Casto Méndez Núñez 36, 50003 Zaragoza

Obviamente, para su consumo directo habrá que ir a un bar, pub o restaurante.

También podemos encontrarlas en la mayoría de eventos gastronómicos, como en las numerosas catas cerveceras que se organizan en nuestra ciudad.

2.2.12 Comercialización de la cerveza

Como observamos en las ilustraciones del apartado 5 del anexo, facilitadas por el informe de cerveceros de España, el mayor consumo de cerveza se hace en botella de cristal, con una tasa del 40%, de estos envases son reutilizables el 51%, siendo así beneficioso ecológicamente. Después tenemos las latas con un 32% y por último los barriles con un 28%, esta última modalidad debido a que solo es comercializada al canal hostelero.

2.2.13 Legislación de la cerveza

La cerveza como producto se regula a partir del Real Decreto 53/1995, de 20 de enero, por el que se aprueba la Reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de la cerveza y de la malta liquida.

La cerveza artesana es recogida como “Elaboración conforme a lo establecido en la presente norma de calidad, mediante un proceso que se desarrolle de forma completa en la misma instalación y en el que la intervención personal constituye el factor predominante, bajo la dirección de un maestro cervecero o artesano con experiencia demostrable y primando en su fabricación el factor humano sobre el mecánico, obteniéndose un resultado final individualizado, que no se produzca en grandes series, siempre y cuando se cumpla la legislación que le sea aplicable en materia de artesanía.”

En el BOE también se recogen otros apartados como son las prácticas prohibidas, características obligatorias de los productos terminados, la información alimentaria que se facilita a los consumidores, métodos analíticos...

Leyendo esta legislación detectamos que es ambigua, pero no solo somos nosotros los que opinamos esto, esta idea es respaldada por la asociación de cerveceros artesanales independientes. Los diferentes componentes de esta asociación nos indicaron que para ellos esta legislación era altamente equívoca, habiendo en muchísimos casos dificultad para diferenciar la cerveza artesanal de la industrial.

Se recogen otros normal como es el envasado, tratado a través del Real Decreto 1801/2008, o el etiquetado de esta bebida es regulado en el Real Decreto 212/1992.

Respecto a la fiscalidad, además del IVA general al 21%, la cerveza se ve tasada por un conjunto de impuestos especiales según los tipos impositivos en vigor desde el 17 de septiembre del 2005.

Estos tipos impositivos dependen del grado alcohólico volumétrico y del grado alcohólico, pequeño análisis en el apartado 6 del anexo.

2.2.14 Porter

La herramienta más conocida para el análisis del entorno específico es el de Porter (1982), el cual se fundamenta en el estudio de:

2.2.14.1 Poder de negociación de proveedores

Se define como la capacidad que tienen los agentes para establecer los precios y condiciones bajo su criterio, lo que afecta en nuestros costes variando así nuestra competitividad.

Es un factor muy importante para las pymes como la nuestra, ya que el consumo de materias primas y otros elementos se realiza en pequeñas cantías.

Existe un número elevado de productores de los distintos recursos necesarios en nuestra actividad, como lúpulo, cebada, levadura... pero estos son adquiridos por dos grandes proveedores, desembocando en un resentimiento general de cerveceros artesanos.

Los productos que requerimos para la producción no están fuertemente diferenciados, por lo que se nos facilitan más las negociaciones.

2.2.14.2 Poder negociador de los clientes

Los clientes tienen el poder de forzar la disminución de los precios, hacer que los productores añadan ciertas características, mejoras, incrementar la calidad del producto...

En nuestro sector hay muchísimos consumidores lo cual disminuye su poder, pero hay una gran cantidad de ofertantes, lo que aumenta severamente la capacidad de los clientes.

Debido a esto, lo mejor es ofrecer un producto diferenciado a la competencia, ya sea en precio, calidad, u otro factor, pero ser el único que ofrezca un bien con esas características.

2.2.14.3 Productos sustitutivos

Dentro de la industria cervecera actualmente existen más de 500 fabricantes distintos, de pequeño, medio y grande tamaño.

Algunas de estas empresas como por ejemplo Ambar, producen más 23 tipos diferentes de cerveza según su página web. Otras como Estrella Galicia, también en su web recogen 7 distintas variantes cerveceras. Otras como son las cerveceras artesanales, por ejemplo, Cierzo Brewing, ya cuentan con 18 tipos de cervezas artesanas diferentes como en su web nos indican.

Por lo que, analizando estos datos, atisbamos la competitividad y dificultad del sector, debido a que al ser un bien perfectamente sustitutivo es muy complejo poder ofrecer algo distinto a la competencia cuando son tantos los intentos de diferenciación probando con todo tipo de variantes cerveceras.

2.2.14.4 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este factor es de notoria presencia en este sector debido a que las barreras de entrada son poco limitantes. La inversión de capital para montar una pequeña cervecera es razonablemente accesible, por lo que muchos emprendedores se aventuran a esto.

Pero el mercado está muy colapsado como hemos analizado antes, haciendo que esta sea la principal barrera de entrada, la altísima competencia.

2.2.14.5 Intensidad de la competencia actual

Este es el resultado del conjunto de elementos ya analizados. La gran intensidad en la competencia suele ir acompañado de un rendimiento monetario sectorial bajo para las pequeñas empresas.

Como hemos visto, la rivalidad es prominente en este sector debido a la gran cantidad de productores, bajos costos para entrar en el mercado en forma de pyme, gran cantidad de variantes del mismo producto generando una diferenciación mínima...

El mercado ya está disminuyendo su ritmo de crecimiento, haciendo así que la competitividad por satisfacer el consumo actual sea mayor.

2.2.15 Conclusión entorno específico

Como hemos comprobado en los puntos anteriores, el mercado de la cerveza está ya notablemente madurado y establecido.

Como la asociación de cerveceros artesanales independientes nos comentó, estamos viviendo el punto de inflexión donde muchas pequeñas cerveceras están quedándose por el camino y solo sobreviven aquellas que han conseguido ofertar algo distinto o mejor que las demás, en un mercado donde las cerveceras artesanales más exitosas están siendo compradas por las grandes compañías.

La producción de cerveza en nuestro país sigue creciendo, pero a un ritmo ya menor a los últimos años. Esta producción como ya hemos visto está principalmente concentrada en 9 grandes empresas las cuales dominan el mercado, por lo que las pequeñas cerveceras son poco representativas en cuanto al monto total de producción dentro de nuestras fronteras.

Otro aspecto muy importante a tratar es la contribución del sector cervecero a la economía, como hemos visto anteriormente, un 1,3% del PIB es generado por este sector, en concreto 15.500 millones de €, lo que refleja la importancia de esta industria. Aparte de esto, genera muchísimos empleos tanto directos, como indirectos.

Todo esto convirtiendo al sector cervecero de remarcable relevancia en nuestra economía debido a su aportación al PIB y la ocupación generada.

Por lo que, analizando lo antes descrito, vemos que entrar en este mercado obteniendo rentabilidad es muy complicado. Está altamente madurado, la competencia es muy marcada y es regido principalmente por nueve compañías de gran tamaño.

Yo no recomendaría entrar en este sector, esta idea también es respaldada por la asociación de cerveceros artesanales, los cuales nos comentaron las grandes dificultades que sufren para sobrevivir en este entorno.

3 Análisis DAFO

Como el libro “La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral” nos señala, el análisis DAFO nos estipula los diferentes aspectos del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y a parte, la suficiencia estratégica de esta organización (perspectiva interna).

Consta de dos perspectivas:

Perspectiva interna: Relacionado con las fortalezas y las debilidades del negocio, en los cuales el gestor tiene posible influencia en el control

Perspectiva externa: Observa las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que esconde el mercado. Se fundamenta en maximizar las oportunidades minimizando las amenazas, ya que aquí los gestores no tienen ninguna posibilidad de control directo.

El objetivo principal del DAFO es convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas.

Perspectiva Interna

Debilidades	Fortalezas
-------------	------------

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Limitada capacidad productiva. Nuestra compañía tiene pequeña capacidad productiva, ante aumentos en la demanda nos costaría asumirlas. • Poco poder negociador comparado con las grandes cerveceras, respecto a proveedores y clientes. • Dificultad de competir en precios. • Dificultad en el acceso a diferentes canales de distribución. • Escaso margen por unidad. • Bajos recursos para invertir en mejoras y publicidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Gran calidad del producto, bajo certificado ISO 9001, implicación con el medio ambiente ISO 14001. • No hay necesidad de contratar trabajadores, reduciendo así el coste. • Experiencia en el comercio online y RRSS. • Alto grado de fidelización de los clientes. • Integración de algunos procesos productivos. • Atractivo de la elaboración artesanal. |
|--|--|

Perspectiva Externa

Amenazas	Oportunidades
----------	---------------

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones rígidas de los proveedores • Los proveedores no nos financian • Gran competencia • Etapa de maduración del mercado • Posibles cambios en la normativa sobre bebidas alcohólicas. • Entrada de marcas artesanales extranjeras. • Grandes empresas se están introduciendo en el mercado de la cerveza artesanal. • Inestabilidad económica y política. | <ul style="list-style-type: none"> • Expansión internacional. • Sustitutivo a otras bebidas alcohólicas o refrescantes. • Facilidad para producir distintas variaciones del producto original. • Aumento del consumo nacional de cerveza. • Disminución precio maquinaria. • Mejora de los acuerdos comerciales. • Amplio margen de crecimiento. |
|---|---|

Ilustración 4. Perspectiva Interna y Externa Dafo. Elaboración propia

3.1 Conclusión Dafo

Después del análisis realizado, entendemos de una forma más detallada en qué situación se encuentran las pequeñas cerveceras artesanales en el contexto del entorno y mercado Español.

Estas cuentan con un gran número de debilidades principalmente dadas por el poco poder que tienen frente a proveedores y clientes, y ante la gran fuerza de influencia de las grandes empresas industriales.

Sin embargo, las fortalezas que tienen este tipo de pequeñas compañías artesanas orbitan alrededor del concepto calidad y del producto producido artesanalmente, el ser diferente y manufacturado a pequeña escala.

Las amenazas como las debilidades se ven principalmente constituidas por el poco poder que tienen este tipo de negocios y la alta capacidad que tienen las grandes empresas para poder llevar a cabo distintas inversiones, mermando la diferenciación o exclusividad de las cerveceras independientes, sin olvidar el ya mencionado poder que tienen los proveedores sobre las materias primas.

La mayoría de las oportunidades en el mercado están relacionadas al aumento consumista dentro del país, intentando aprovecharlo con la finalidad de incrementar la demanda de nuestro bien (el cual hemos visto que está estabilizándose), aparte de atraer consumidores desde otros productos sustitutivos, o exportar nuestros frutos de la explotación.

4 Plan estratégico

Como el libro de José María Sainz “El plan estratégico en la práctica” nos recoge, el plan estratégico es el plan maestro donde se encuentran las direcciones estratégicas corporativas del hoy respecto a lo que se hará en un futuro próximo, logrando de esta forma que la compañía sea competitiva satisfaciendo las expectativas de los diferentes stakeholders. (José María Sainz, 2003, P.39)

Se fundamenta en definir cuáles son los principales objetivos y que acciones llevar a cabo para conseguir el objetivo final, es decir, la conversión de los objetivos en acciones.

4.1 Misión

En el libro “Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional” se nos explica lo siguiente. Para llevar a cabo el plan estratégico hay que conocer la misión de la empresa. ¿Qué es la misión? Es la razón de ser de la compañía, el fin de la actividad. Qué avance representará ante lo que ahora se oferta en el mercado. (Luis Alegre, Carmen Berné y Carmen Galve, 2008, P.44)

El fin de nuestra compañía es introducir un producto de gran calidad con la consideración ecológica al mercado, con la búsqueda de la máxima rentabilidad posible. Ofreceremos un producto que se asegure la altísima calidad. Conociendo la misión de la empresa, podremos llevar a cabo una descripción de esta.

La empresa que vamos a fundar, dentro del contexto económico y técnico que analizaremos, se llamará Ecorza S.L. referenciando a un producto “eco” y la última sílaba pudiendo ser el comienzo de Zaragoza o la terminación de cerveza.

Nuestra cervecera Ecorza S.L, tiene la finalidad de manufacturar un producto artesanal de gran calidad el cual sea considerado “eco”, debido a un proceso productivo que no genere residuos sólidos, el uso de botellas provenientes de materiales reciclados o la reutilización de estas, la no emisión de agentes dañinos al medio ambiente y por último la etiqueta “fair trade” debido a un pago justo a los agricultores. Todo esto surge debido al creciente concienciamiento sobre materias ecológicas y éticas de los nuevos consumidores.

4.2 Visión

Es el segundo elemento por tratar dentro del plan estratégico. En el libro “La empresa sabia” se define como la descripción de la dirección de la empresa. Para responder a la visión hay que hacerse las preguntas, cómo será la empresa en el futuro y dónde se ve en 5 años. Intentaremos que nuestra empresa sea reconocida a nivel regional, como una de las opciones de mayor calidad procedente de esta zona. Si disfrutásemos de un crecimiento continuado durante los años, y la empresa lograse cierto reconocimiento dentro del mercado Aragonés podría ser adquirida por el grupo La Zaragozana.

4.3 Objetivos cualitativos y/o cuantitativos

Es necesaria la fijación de objetivos combinados para conseguir nuestra misión, pero para definir estos objetivos hay que tener en cuenta si son cualitativos o cuantitativos. Qualitativos como por ejemplo poder ofrecer un cierto nivel superior de calidad, como podría ser la obtención de un sellado de denominación respaldando nuestras cervezas. Cuantitativos, los palpables, como podría ser asignarse el objetivo de vender 3000 botellines mensuales.

4.4 Valores corporativos

Como en “El plan estratégico en la práctica” se nos explica, los valores corporativos son elementos propios de cada negocio, estos correspondiendo a la cultura organizacional. Son los aspectos que hacen a la compañía diferente al resto. (José María Sainz, 2003, P.127)

Para marcar los valores definitivos hay que seguir una serie de pasos:

Primero definir nuestro punto principal, que como ya hemos mencionado es la calidad y ecología. Después de esto debemos establecer prioridades como son en este caso la consecución de la calidad y la mínima emisión de residuos. La eliminación de contradicciones que puedan dañar la imagen de nuestra marca, por ejemplo, prometer un proceso de fabricación muy artesanal e introducir maquinaria en todos los procesos productivos posibles.

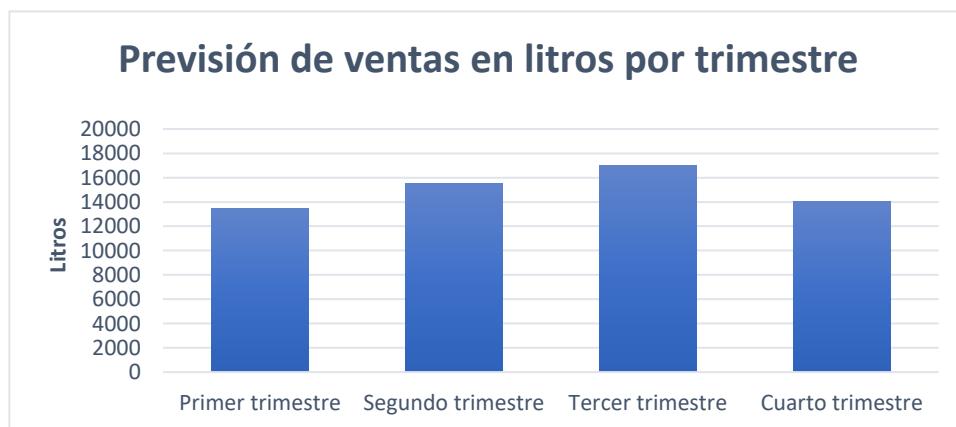
Otro aspecto son los hábitos que respalden las prioridades, como tener especial cuidado con todos los elementos de la producción, como pueda ser llevar a cabo una limpieza y mantenimiento excelente del inmovilizando, asegurando así la mejor calidad posible.

4.5 Previsión de ventas

La previsión de ventas se define como una conjetura sobre qué ocurrirá en el futuro si se cumplen ciertos requisitos afectando así y moldeando el porvenir del número de ventas.

Analizando el mercado, destacamos que las cervceras artesanales solo contribuyen en un 1,17% a la producción total de cerveza, lo que corresponde a 0,45 millones de hectolitros anuales. Siendo 529 cervceras artesanales, la media indica una producción de 85000 litros anuales aproximadamente, existiendo grandes diferencias entre ellas.

Como el dueño de Porto Lobo nos comenta, de media vende de 11 a 12 mil litros mensuales, sin embargo, otras como Golden Promise u Ordio Minero después de dos-tres años han comercializado 30.000 litros, y otros como Cierzo Brewering en año y medio cuentan ya con unas expensas de 100.000 litros. Por lo que partiremos de unas previsiones de ventas de unos 5 mil litros mensuales, ya que nosotros aún no estamos establecidos en ningún bar ni tienda especializada. Así que teniendo en cuenta la baja estacionalidad del consumo, podemos decir que el grueso de la producción se dará en primavera hasta el periodo de verano, quedando tal que así.



Gráfica 7. Previsión de ventas por trimestre. Elaboración propia.

5 Plan de marketing

El plan de marketing relaciona el análisis de situación de la empresa con sus objetivos, marcando así el camino que ha de recorrer la empresa para cumplirlos.

Primero, para llevar a cabo el marketing alineado a una empresa y su producto, deberemos tener un nombre y un logo. Como hemos dicho anteriormente, el nombre de nuestra compañía va a estar en relación con la tierra de la que viene, ofreciendo una garantía de calidad y la parte “eco” de esta, por lo que hemos decidido llamar a nuestra empresa “ECORZA”. El logo deberá ir en consonancia a lo que acabamos de señalar, por lo que una representación gráfica adecuada sería:



5.1 Nuestros clientes potenciales

Para comenzar delimitando nuestro perfil de consumidor, hemos de conocer cuáles son las características que ofrece nuestro producto, tanto su calidad, el respeto al medio ambiente, la imagen de marca y un precio superior a la media.

De esta forma, sabemos que nuestros principales clientes van a ser consumidores de cerveza con ciertos gustos muy pautados.

Hagamos referencia al apartado clientes del entorno específico, donde disagregábamos a los consumidores de cerveza por edad, sexo, estudios e ingresos. Conociendo esos datos podemos definir nuestro target. Este estará compuesto principalmente por hombres mayores de 25 años, dentro de este grupo buscaremos a la clase media-alta, que como antes hemos mencionado son grandes consumidores de cerveza.

El punto más importante es su capacidad económica, para poder permitirse un bien de un precio superior a la media. Para delimitar mejor el target buscaremos a los consumidores de productos eco, los cuales estén concienciados con el medio ambiente y el comercio justo, lo cual ha sido tratado anteriormente.

5.2 Estrategia de exposición

Llevaremos a cabo una campaña tanto física como digital para dar a conocer nuestro producto intentando maximizar ventas, esta la desglosaremos en el apartado 5.5.5 Comunicación del apartado Marketing-Mix.

5.3 Cuota de mercado

Como empresa de nueva creación, nuestras expectativas al principio serán bajas, pero con perspectivas de crecimiento. De todos modos, como hemos visto anteriormente, la cuota de mercado está repartida por 6 grandes compañías, por lo que las micro cerveceras no cuentan con una cuota representativa.

Al no ser para nada representativa esta cuota, la obviaremos.

5.4 Crecimiento de la empresa

Para establecer el crecimiento de la empresa, lo óptimo es fijarse en el crecimiento que han tenido otras empresas a lo largo de los años.

Tenemos empresas como Golden Promise Breweries, los cuales en su página web nos indican que su crecimiento es muy leve, pero otros como Cierzo Breweries nos comentaron que en su próximo año de producción pretenden aumentar esta un 50%.

Es muy difícil hacer previsiones sin saber aún como aceptará el mercado nuestro producto. Lo más aproximado objetivamente es usar el crecimiento de la producción nacional de cerveza artesanal para estimar nuestro desarrollo, que como el “Informe Especial basic Cervezas Artesanas” nos demuestra, este 2018 la producción de esta aumentó un 33% sin haber notorias variaciones en el número de fábricas.

5.5 Marketing mix

El marketing mix se nos define en “The concept of Marketing Mix”, como el concepto dentro del marketing el cual agrupa todas las herramientas o ingredientes necesarios para que los encargados de esta actividad consigan llevar a cabo exitosas acciones y

alcancen sus objetivos en ventas y penetración de mercados, haciendo así a la empresa una fuente de creación de valor. (Neil. H. Borden, 1948, P.7)

5.5.1 *Producto*

Este es el elemento clave dentro del marketing mix, debido a que es el bien el cual cubre las necesidades del cliente.

El producto que ofreceremos nosotros será una cerveza artesana de gran calidad y ecológica como elemento diferenciador, destinada a satisfacer a consumidores los cuales busquen una cerveza de mayor calidad que la industrial y tengan en cuenta el impacto que tiene el proceso productivo en su entorno por la generación de residuos.

Diseñaremos cervezas las cuales vayan a acompañar alguna comida, que como el informe socio económico cervecero nos indica, es el principal acompañante de la cerveza. Como el libro “Guía práctica para catar Cervezas de Carlos Manosalva” nos indica, el maridaje con cerveza es un punto muy importante, recomendándonos una Pilsner suave.

Pero como el informe cervecero nos mencionaba, el consumo de cerveza suele acompañar aperitivos no comidas, por lo que una cerveza del estilo Ale sería adecuada.

De esta forma, produciremos en nuestros comienzos una cerveza Pilsner y una Ale.

5.5.2 *Precio*

Este es uno de los factores más importantes relacionados al producto, ya que es una valoración objetiva sobre la capacidad que tiene el producto de satisfacer las necesidades.

También será el elemento que nos conceda el beneficio necesario para poder continuar con el proceso productivo.

Como hemos analizado en el entorno específico, el precio de una cerveza artesanal como la nuestra debería encontrarse entre los 2,5 a 3 euros la unidad, debido a que nosotros ofrecemos una calidad mayor a la media podemos llegar a la barrera de los 3,25 euros influido por los procesos de descalcificación y osmosis inversa.

Nuestra cerveza Pilsner tendrá un precio de 3€ y nuestra cerveza Ale de 3,25€

5.5.3 Distribución

Como hemos mencionado antes, el distribuidor se queda siempre con un pequeño margen el cual encarece el producto desincentivando así a su consumo. Como el dueño de Porto Lobo nos comentó, en pequeñas producciones como la nuestra la cual va a estar centrada en un ámbito regional, lo óptimo es realizar nosotros mismos esta función.

Nuestra distribución al inicio será intensiva, ya que intentaremos llegar a todos los lugares donde podamos vender nuestro producto dentro de la rama del consumo de bebidas, debido a que al principio será la forma más viable de asentarnos en el mercado popularizando nuestro producto y generando unos ingresos que cubran costes.

Cuando podamos cubrir los costes de una forma continuada iremos transformando la forma de distribución a una selectiva. En esta los puntos de distribución son restringidos, aumentando así la imagen de marca y calidad.

Por ejemplo, Porto Lobo y Golden Promise Brewering se encuentran en más de 150 locales.

5.5.4 Promoción

En el apartado marketing ya hemos desglosado como vamos a llevar las campañas publicitarias, a través de internet y distintos eventos de gastronomía...

En los comienzos llevaremos solo campañas de publicidad vía internet debido a su bajo coste. Una campaña en una plataforma como Instagram delimitando bien el target, nos puede costar aproximadamente 300€, y un poco de marketing influencial el cual produce gran feedback nos costaría 500€. El producir un anuncio que destaque cuan ecológico y de alta calidad son los productos podría conseguirse con un presupuesto de 400€.

Un stand en un evento suele costar alrededor de 3.000€, más 550€ del stand en sí.

Otro aspecto que abordaremos es la entrega de muestras del producto para su prueba, lo cual tendrá un coste de aproximadamente 600€.

La estrategia que usaremos para realizar las ventas será mediante B2B, debido a que venderemos a negocios como son las tiendas cerveceras especializadas, y los bares y restaurantes los cuales puedan tener en sus estanterías nuestros productos.

Nuestra pequeña producción no dará para pagar el salario de un director comercial el cual se encargue de ir de tienda en tienda y de negocio hostelero en negocio hostelero, así que el dueño de esta micro cervecería tendrá que presentar el producto a los distintos negocios. Hemos comprobado a través de diferentes conversaciones y entrevistas que esto es una práctica habitual dentro de las micro cerveceras.

La comunicación que llevaremos a cabo para una promoción exitosa lucirá así.

Empezaremos desglosando la campaña física. De la forma en la que se compone nuestro target, consideramos adecuado exponer el producto en eventos tanto culinarios/gastronómicos con pequeños stands, como también dando a conocer el fruto de nuestro trabajo en tiendas gourmet especializadas, o tiendas más generalistas pero premium como El Corte Inglés, sin olvidar el recurso de la organización de pequeñas catas de cerveza atrayendo así a nuevos clientes.

Otro lugar donde deberíamos establecernos siempre que fuese posible, es en eventos en los cuales la cerveza sea un punto pivotal para su desarrollo, como lo es la Oktoberfest o algún evento musical. Sin olvidarnos de posible publicidad en camiones de reparto y vallas publicitarias.

Comenzaríamos con una campaña en redes sociales, debido a su bajo coste y gran poder de delimitación del target, continuada de una campaña de marketing de influencia y un stand en algún evento con sus respectivas muestras.

Luciendo de esta forma el cuadro de gastos en marketing.

Método Marketing	Precio
Campaña RR. SS	300 €
Marketing influencial	500 €
Anuncio	400 €
Stand	3.550 €
Muestras	600 €
	5.350 €

Tabla 1. Coste de la publicidad. Elaboración propia.

6 Estudio técnico

Para comenzar el estudio técnico, primero debemos saber dónde localizarnos y cuál es el espacio necesario para llevar acabo nuestra producción. Para esto, habrá que saber cómo es nuestro proceso productivo, desglosaremos así las actividades que lo componen y cómo se reparten estas.

Para diseñar el proceso hemos tenido en cuenta la anterior estimación de ventas, de aproximadamente 5.000 litros mensuales.

Ahora analizaremos el proceso productivo, teniendo en cuenta que nuestra empresa tendrá que deshacerse de los desechos de la forma más ecológica posible.

6.1 Proceso productivo

Nuestro proceso productivo estará compuesto por un largo cúmulo de actividades.

Este comienza con el Procesado del agua, mientras se realiza esto llevaremos a cabo el molido de la malta, la cual será mezclada con el agua anteriormente tratada para llevar a cabo el proceso de maceración. Cuando este está terminado, se procede a la separación y agotamiento del bagazo. El resultado de este proceso habrá que ebullirlo y lupulizarlo, clarificándolo y enfriándolo continuadamente. Después, se llevará a cabo la primera fermentación, el producto obtenido se madurará, y para acabar todo el proceso productivo, habrá que embotellarlo y etiquetarlo. Sin olvidarnos del almacenamiento, distribución y los controles de calidad.

Todo el proceso está detallado en el apartado 7 del anexo.

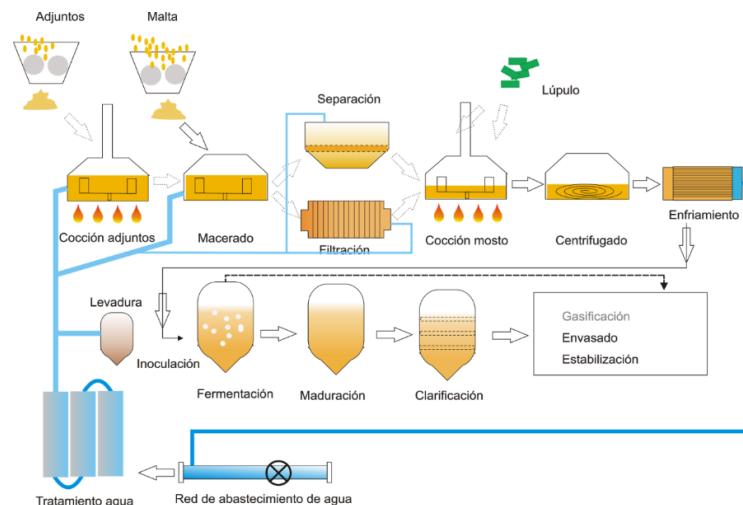


Ilustración 5. Proceso Productivo de la Cerveza Fuente:
<http://luisangelescobarperez.blogspot.com/2016/09/cadena-productiva-de-la-cerveza.html>

Claramente necesitamos un lugar donde llevar a cabo la actividad de la empresa. Hemos decidido que lo adecuado es alquilar un local, debido a que si tuviésemos pérdidas nuestras barreras de salida serían menores al no contar con tal inmovilizado que amortizar, y siendo así menor nuestro endeudamiento al no existir su compra.

6.2 Localización

Hemos optado por el alquiler de un local en Vía Hispanidad, Parcelación Barcelona (Zaragoza), (apartado 8 del anexo, imagen representativa de la ubicación) el cual cuenta con 150 metros cuadrados y un precio de 370€ mensuales, por lo que tenemos lugar suficiente para instalar las máquinas, establecer un pequeño espacio de trabajo para el laboratorio, y otro espacio para almacenar las distintas materias primas y la producción. Está bien situada, lo que facilitará la distribución de pequeñas cantidades de nuestro producto a la hostelería del centro y barriadas de zaragoza.

6.3 Inversiones

Tendremos que adquirir todo el equipamiento necesario para llevar la actividad objetivo. El desembolso dependerá directamente de la capacidad productiva buscada, a mayor fabricación, se requerirán mayores instalaciones aumentando así el coste.

Calculando que produciremos unos 60.000 l anuales, nuestra fabricación debería ser capaz de generar aproximadamente 200.000 botellines de cerveza anuales.

Nuestro equipo de fabricación estará compuesto por:

Equipo	Cantidad	Capacidad	Potencia	Precio	Precio Total
Micro cervecera	1	500 litros	35 Kw	46.000 €	46.000 €
Tanque agua Caliente	1	1.000 litros	16 Kw	7.260 €	7.260 €
Descalcificador	1	1120 litros	12 Kw	1.399,99 €	1.400 €
Osmosis Inversa	1	200 litros/h	-	6.385,00 €	6.385 €
Molino de Malta	1	75 kg/h	0,55 Kw	1.105,84 €	1.105,84 €
Fermentadores	2	500 litros	0,55 Kw	9.990 €	19.980 €
Llenadora + chapadora	1	500 botellas/h	10 Kw	22.375 €	22.375 €
Etiquetadora	1	500 botellas/h	0,09 Kw	1.775,24 €	1.775,24 €
Enjuagadora	1	-	-	1.800 €	1.800 €
					Suma Total
					108.081 €

Tabla 2. Desembolso en Inmovilizado. Elaboración propia.

Toda la maquinaria analizada detalladamente en el anexo, en el apartado 9.

Otra opción es la de tomar un traspaso, esta se detalla en el anexo, apartado 10.

6.4 Coste materias primas

6.4.1 Agua

Como el libro “The brewmaster’s bible” nos comenta, por los diferentes procesos productivos, sus cambios en la composición y temperatura del agua, por cada litro final de cerveza necesitaremos 1,54 de agua, también tener en cuenta la necesidad de agua para la limpieza de equipos y otras utilidades, siendo de 2,5 litros por litro producido.

Analizando el “Texto actualizado de las tarifas por la prestación de servicios vinculados al Saneamiento y Depuración de Aguas de la ciudad de Zaragoza,2019”

Para una producción de 5000 litros de cerveza mensuales, consumiremos cerca de 20000 litros mensuales. Con un coste de 1,53 euros el m² de agua en zaragoza, nos supondrá un monto de 30.6€.

6.4.2 Malta

Es el segundo elemento utilizado, y en nuestro caso es de gran importancia que sea de calidad y procedente de explotaciones “eco”.

Los 5000 litros con un coste aproximado de 2343€, desglose en apartado 11 del anexo.

6.4.3 Lúpulo

Producir 5000 litros de una cerveza Pale Ale tendrá un coste de aproximadamente 1452€. Desglose en apartado 11 del anexo.

6.4.4 Levadura

Para un cultivo inicial hay que agregar 0,5 gramos de levadura por litro, lo que hará que una producción de 5000 litros cueste 344,5€. Desglose en apartado 11 del anexo.

6.4.5 Botellas

Debido a que la mayor parte de la producción estará destinada a bares y restaurantes se podrá recuperar gran porcentaje, estimamos un coste medio de 473€ por cada 5000l.

Desglose en apartado 11 del anexo.

7 Estudio legal

Primero debemos establecer que denominación jurídica tendrá nuestro negocio entre todas las posibles, como empresario individual, sociedad civil, sociedad limitada, sociedad anónima, cooperativa...

Teniendo en cuenta el tipo de actividad, la extensión de la responsabilidad ante terceros y los pros y contras de cada una de estas, hemos decidido que lo óptimo es la formación de una sociedad de responsabilidad limitada, debido a que esta forma el riesgo es menor que en formas como empresario individual.

Los trámites correspondientes a la creación de la sociedad limitada y los aspectos formales de la sociedad, los cuales debemos comunicar al realizar la inscripción de la empresa, están en el apartado 12 del anexo.

7.1 Requisitos normativos

El proceso de fabricación destinado a la obtención de cerveza es regulado bajo el Real Decreto 53/1995, donde se recoge toda normativa técnico-sanitaria durante la fabricación, distribución, comercialización de la cerveza y malta líquida.

Este nos indica que las cerveceras deben de contar con laboratorios propios o contratados para el análisis de sus productos asegurando así una calidad homogénea de sus productos.

Los distintos equipos como receptáculos, cañerías y maquinas deben ser de materiales idóneos para el consumo humano, sin olvidar las embotelladoras las cuales tendrán que contar con dispositivos destinados al esterilizado de las botellas.

Las condiciones higiénico-sanitarias marcan las distintas necesidades que ha de cumplir en este tópico nuestro local y equipamiento, la obligada ventilación del habitáculo y contar con un suelo, paredes y techo denominado “sanitario” el cual sea de fácil limpieza y antibacteriano.

Este también dictamina que no se puede manipular el producto una vez haya salido las instalaciones productivas, la adición de alcohol o el uso de sustitutos de lúpulo en la fabricación.

Artículos como el ocho nos marcan que el sedimento solo puede encontrarse en cervezas las cuales hayan sido re-fermentadas en la propia botella. Este establece los distintos márgenes de acidez, pH y residuos cenizos. Otro como el doce nos indica que la etiqueta tiene que marcar la fecha de expiración y el grado de contenido alcohólico, como nuestra cerveza es de graduación superior al 1,2% no tenemos por qué desglosar todos los ingredientes.

El local debe adecuarse para poder llevar la producción de una forma adecuada y legal. Por lo que será necesario cambiar la reja de la entrada, instalar un baño, levantar varios tabiques, instalar un pavimento más indicado destinado a la fabricación de elementos para el consumo humano. Estimamos que el coste de todas estas obras será de aproximadamente 25.000€.

8 Recursos humanos

En nuestro caso no tendremos asalariados ni socios en nuestra sociedad.

El dueño será el responsable de llevar a cabo todas las actividades necesarias para el adecuado funcionamiento de esta.

No hemos de olvidar, que es necesaria la constante formación en todos los ámbitos posibles para intentar optimizar los resultados obtenidos. De esta forma consiguiendo un mejor y más eficiente proceso productivo, buscando nuevas oportunidades en el mercado, logrando mejores y más efectivas campañas de marketing y adquiriendo un mejor desempeño en cuanto a actividades burocráticas y de gestión nos referimos.

9 Plan financiero

9.1 Inversión inicial

Nuestro desembolso inicial lucirá de la siguiente forma:

ELEMENTO		V. COMPRA
Concesiones, patentes, licencias	Propiedad Industrial	7.000,00
Aplicaciones informáticas	Programas de ordenador	700,00
Total Inmovilizado Intangible		7.700,00
Instalaciones Técnicas y Otro I.M.	Instalaciones técnicas	25.000,00
	Maquinaria	108.081,00
	Utillaje	500,00
	Otras instalaciones	
	Mobiliario	3.000,00
	Eq. procesos información	1.500,00
Total Inmovilizado Material		138.081,00
Fianzas	Fianza alquiler	360,00
Total Inmovilizado Financiero		360,00
Existencias	Comerciales	
	Materias primas y otros aprovisionamientos	1.500,00
Tesorería	Tesorería	3.000,00
Capital Circulante		4.500,00
Gastos de Constitución	Gastos constituir la empresa	600,00
TOTAL		151.241,00

Tabla 3. Desembolso inicial. Elaboración Propia

Como podemos observar, abrir una cervecería artesanal lleva una notoria inversión para un pequeño emprendedor, por lo que o nos asociamos o estaremos endeudados durante un largo periodo de tiempo.

9.2 Financiación

Para llevar a cabo el desembolso de un proyecto, lo primero que debemos de investigar es la posibilidad de recibir una subvención, ya pueda ser de ámbito estatal o nacional.

La plataforma del Inaem, nos facilita solicitar una ayuda llamada “Mile” Microempresas Iniciativas Locales Emprendedoras, la cual está destinada a microempresas de nueva creación las cuales tengan menos de 10 trabajadores y facturen menos de dos millones de euros anualmente. El monto de esta ayuda variará dependiendo de múltiples factores, pero su rango es desde los 3mil euros hasta los 6mil euros.

El restante necesario para llevar a cabo la inversión tendrá que ser desembolsado con fondos propios o con fondos obtenidos por otras vías de financiación.

Teniendo en conocimiento recomendaciones referentes a financiación, se nos aconseja que para la creación de una Pyme como mínimo un 40% del monto debe ser financiado con capital propio, por lo que el ajeno debe ser menor al 60%.

La financiación ajena se conseguirá a través de un préstamo. El gobierno de España dispone de una línea de préstamos para emprendedores llamada “ICO”, destinada a todo emprendedor que desee llevar a cabo actividades empresariales dentro del territorio nacional.

Analizando lo que nos conceden, para un préstamo de 100.000€ a 5 años, el tipo de interés que se nos concede es del 4,407% sin comisión de apertura

Siendo nuestra financiación de esta manera:

FONDOS PROPIOS

Inversión inicial	182.371,61	
Subvención	4.000,00	
Fondos Ajenos	107.022,97	60%
Capital Social	75.348,64	40%

Tabla 4. Necesidades de financiación. Elaboración propia.

FONDOS AJENOS

Nominal préstamo	107.022,97
Interés nominal	5%
Años	5
Fraccionamiento	1
Periodos	5
Interés fracc	5%
Ani	4,33
Pago anual	24.719,61

Tabla 5. Formalización del préstamo. Elaboración propia.

La forma en la que se ve a devolver el préstamo será tratada en el Apartado 13 del anexo.

9.3 Previsión de Ingresos y Gastos

En este apartado vamos a desglosar en el escenario más probable cual serían los ingresos y gastos que generará de nuestra actividad.

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	62.837,60	64.104,35	65.396,44	66.714,37	68.058,66
Ingresos por ventas de Productos	63.337,60	64.604,35	65.896,44	67.214,37	68.558,66
Devoluciones y Descuentos de Ventas	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00
GASTOS	57.561,92	58.567,45	59.592,63	60.637,83	61.703,45
Compras de Materias Primas	42.571,92	43.423,35	44.291,82	45.177,66	46.081,21
Devoluciones y Descuentos de Compras	-500,00	-505,00	-510,05	-515,15	-520,30
Arrendamientos	4.440,00	4.484,40	4.529,24	4.574,54	4.620,28
Reparaciones	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Servicios Profesionales Independientes	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Servicios Bancarios y Similares	100,00	100,50	101,00	101,51	102,02
Publicidad	5.350,00	5.457,00	5.566,14	5.677,46	5.791,01
Suministros (luz, teléfono, agua, ...)	720,00	727,20	734,47	741,82	749,23
Renting furgoneta	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00
Primas de Seguro	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00

Tabla 6. Previsión Ingresos y Gastos. Elaboración Propia.

Estos resultados vienen generados por el desempeño de nuestra actividad.

Los ingresos vienen dados por la previsión del número ventas estimadas anteriormente, multiplicadas por el precio de cada unidad que salga de nuestra fábrica.

A esto hay que restarle los costes fijos, como son el arrendamiento, el renting de la furgoneta, seguros, servicios bancarios... y variables como son las compras de materias primas, las devoluciones... Más detallado el cálculo en el apartado 14 del anexo.

Los datos nos reflejan que la diferencia entre los ingresos y los gastos es mínima (margen bruto), dándonos a entender a primera vista que esta fábrica no será interesante económicamente, teniendo en cuenta que aquí aún no hemos añadido intereses del préstamo, impuestos...

En el escenario más optimista quedará de esta forma.

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	126.175,20	128.708,70	131.292,88	133.928,74	136.617,31
GASTOS	100.133,83	101.990,81	103.884,45	105.815,49	107.784,66

En este, quisimos reflejar un punto de vista excesivamente positivo, en el cual las ventas eran el doble al del escenario más probable. Como vemos, la diferencia entre ingresos y gastos parece adecuada, pero más adelante veremos que sigue sin ser suficiente.

En el escenario pesimista quedará de esta forma.

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	47.003,20	47.953,26	48.922,33	49.910,78	50.918,99
GASTOS	46.918,94	47.711,62	48.519,67	49.343,42	50.183,15

En este escenario, planteamos una situación pesimista en la cual las ventas de la situación más probable disminuirán un 25%. Como vemos, los ingresos y los gastos son aproximadamente iguales, sabiendo así que, añadiendo los gastos financieros y otros elementos, claramente incurriremos en pérdidas.

Todos estos datos nos reflejan que nuestros ingresos y gastos son muy parecidos, esto debido a que nuestro margen por venta es muy bajo haciendo que nuestro umbral de rentabilidad sea alto. Esto puede solucionarse de varias formas, subiendo los precios o reducir los costes lo máximo posible para aumentar el margen bruto, e intentar vender lo máximo posible con el margen bruto actual.

9.4 Previsión de Pérdidas, Ganancias y Balances

La siguiente tabla refleja cuales van a ser las pérdidas o ganancias de nuestra Pyme en la situación más probable.

RESULTADO DEL EJERCICIO	-15.290,23	-14.060,59	-12.776,84	-10.936,42	-9.536,69
AJUSTES:					
+ Devolución de IVA inversión	1.149,89	1.204,75	1.260,80	1.318,07	1.376,59
- Devolución del principal del préstamo	-19.368,46	-20.336,88	-21.353,73	-22.421,41	-23.542,48
+ Amortizaciones	15.214,77	15.214,77	15.214,77	14.714,77	14.714,77
- Dividendos					
Inversión					
FLUJOS DE CAJA ANUALES	-75.348,64	-18.294,03	-17.977,96	-17.655,00	-17.325,00
					-16.987,81

En el escenario más optimista quedará de esta forma.

FLUJOS DE CAJA ANUALES -75.348,64 6.832,45 7.651,05 8.486,59 9.339,42 10.209,89

En el escenario pesimista quedará de esta forma.

FLUJOS DE CAJA ANUALES -75.348,64 -24.575,65 -24.385,21 -24.190,40 -23.991,10 -23.787,24

El análisis en detalle se puede encontrar en el apartado 15 del anexo.

Tabla 7. Previsión de Pérdidas, Ganancias y Balances. Elaboración propia.

9.5 Análisis de viabilidad mediante los métodos globales Van y Tir

Este apartado nos demostrará si los métodos de valoración de inversiones respaldan este proyecto o si en su lugar nos recomiendan no llevarlo a cabo.

Situación más probable	Situación muy optimista	Situación pesimista
VAN -151.892,84 €	VAN -38.887,51 €	VAN -180.144,17 €
TIR <0	TIR -15,65%	TIR <0

Tabla 8. Análisis de viabilidad mediante los métodos globales Van y Tir. Elaboración Propia.

Como vemos, todos los resultados son menores a 0, no es interesante el proyecto.

9.6 Conclusión del análisis financiero

Como hemos podido observar a través de los datos anteriores, este negocio no va a ser rentable, en ninguno de los análisis de sensibilidad, ni el más optimista, más probable ni en el pesimista.

Esto se debe a que el diferencial entre los ingresos y los gatos es mínimo, por lo que nuestro margen de beneficio con el que cubrir la inversión inicial no va a ser el suficiente, viéndose así en los flujos de caja. Solo habrá flujos positivos en la situación optimista, pero no serán lo suficientemente atractivos como para llevar adelante el proyecto.

Esta última idea la constatan los métodos de valoración de inversiones, tanto el Van como el Tir. Los cuales nos reflejan que en ninguna de las situaciones el proyecto es interesante, debido a que ninguno de los dos indicadores ha arrojado datos superiores a 0 en ninguna de las tres posibilidades.

Llegado este punto, podemos decir rotundamente que el análisis de viabilidad de este negocio nos demuestra el camino que no hemos de tomar.

10 Conclusión

Como finalización de este trabajo, tras tratar los diferentes tópicos anteriores, llegamos a la conclusión de que una micro cervecería no es el plan de negocio adecuado dentro de todo el abanico de posibilidades existentes si buscamos conseguir rentabilidad económica.

Observamos como el mercado está repleto de productos sustitutivos y es regido por seis grandes compañías, haciendo así que las micro cerveceras sean irrelevantes.

Tras intentar desarrollar un plan estratégico y de marketing acordes a la finalidad de obtener rentabilidad económica, llegamos al estudio técnico, en el que se refleja que nuestro desembolso inicial va a ser mayor al imaginado, partiendo así de una base negativa.

Para acabar de reafirmar la finalidad de este TFG, observamos como los negocios nacidos del Boom de una moda no son rentables económicamente si no eres pionero en esta o no te puedes diferenciar notoriamente. El plan financiero nos demuestra como bajo ninguna estimación real y aproximada a la realidad podemos conseguir con esta actividad un beneficio económico, pudiéndose extrapolar a las potenciales nuevas micro cerveceras.

La mejor conclusión o resumen final que podemos ofrecer al lector de este trabajo es la principal idea que nos transmitió Cierzo Brewing.

“Se recomienda únicamente introducirse a aquellos productores los cuales ya tengan experiencia produciendo cerveza, los cuales tengan un plan de negocio muy desarrollado y los recursos necesarios para poder asumir la inversión sin grandes endeudamientos.

Hoy en día este sector no será el que haga a un pequeño productor disfrutar de grandes ingresos, aunque este aporte algo nuevo a la sociedad. Este, con suerte, podrá vivir trabajando de ello, y con las cosas bien hechas a largo plazo disfrutar de ingresos superiores a lo esperado en sus principios.”

Pero como hemos podido comprobar, muchísimos emprendedores han tenido que bajar la persiana de sus locales cargando tras ellos grandes endeudamientos los cuales no pueden afrontar, seguro que todos ellos contando con grandes ideas e ilusión también.

Como último punto a tratar, una valoración personal sobre mi trabajo.

He observado tras la evolución de este TFG, que antes de llevar a cabo cualquier proyecto el cual conlleve soportar un riesgo, es de principal importancia el desarrollo de un análisis de negocio detallado, pudiendo así saber la relación rentabilidad/riesgo y sus posibilidades de éxito/fracaso.

Cuando elegí este tipo de negocio quería saber si ciertamente eran rentables estas pequeñas fábricas, pero a la vez que realizaba el propio análisis del entorno específico, uno se daba cuenta de que ya no había espacio para más. Aprendiendo así que, o se entra al mercado en sus etapas iniciales, o es muy probable que veas tus ideas naufragar.

Para finalizar, he de remarcar que conseguir ciertos datos fehacientes fue complejo, debido a que no confiaba de un gran número de datos que se encontraban en internet, me puse en contacto con un elevado número de micro cerveceras de la zona de las cuales solo una me consiguió aportar información relevante.

Podría haber tenido previsiones de ventas más acertadas a la realidad, o podría haber disfrutado de descuentos en las compras del inmovilizado, pero todos los cálculos se han hecho de la forma más objetiva y aproximada al contexto, dentro de mis posibilidades.

Quizá el haber desarrollado un plan de negocio en el cual la idea principal hubiese sido producir una cerveza con el coste más bajo posible, para intentar llevar a cabo un liderazgo de precios fuese más rentable económicamente, pero al tener mayor capacidad para hacer esto las grandes empresas con sus economías de escala, deseché la idea.

La mayor crítica que puedo hacer a este trabajo es que conociendo que no iba a ser rentable desde el momento inicial en el cual elegí este tipo de negocio, llegué al final del TFG después de todo este desarrollo con la ilusión de que diese rendimientos económicos aceptables, desvelándome el apartado del plan financiero la triste realidad a la que se enfrentan muchos emprendedores.

Bibliografía

Referencias bibliográficas

- Organization Theory and Design, de Richard L. Daft, Jonathan Murphy, Hugh Willmott, 2007, P.143
- Administración, de Stephen P.Robbins, Mary Coulter, 2005, P.63 en adelante.
- Creación y dirección de pymes, de Joan Ramón Sanchis Palacio, Domingo Ribeiro Soriano, 1999, P.20-21
- El poder de los valores en las organizaciones, de Jorge Yarce, 2005, P.80 en adelante.
- Introducción al plan Estratégico, de Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutiérrez, 2012, P.4 en adelante.
- La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, de Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutiérrez, 2005, Capítulo 1 y 2.
- El plan estratégico en la práctica, de José María Sainz, 2003, P.39, P.127
- Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional, de Luis Alegre, Carmen Berné y Carmen Galve, 2008, P.44
- La empresa sabia, de Carmen Yates, 2008, Capítulo “La visión” P.1
- The concept of Marketing Mix, de Neil. H. Borden, 1948, P.7
- The brewmaster´s bible, de Stephen Snyder

Informes

- Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018, Cerveceros de España en colaboración del Ministerio de agricultura, pesca y alimentación
- UE Beer Stadistics 2018, The Brewers of Europe
- Memoria de sostenibilidad ambiental del sector cervecero 2019, Cerveceros de España
- Radiografía del gran consumo en España 2018, Nielsen
- La producción normativa en 2018, CEOE
- La cerveza en la alimentación de los españoles: Relación entre el consumo de cerveza y el consumo de energía y nutrientes, el índice de masa corporal y la actividad física en la población adulta española, de Dr. Lluís Serra Majem, Dr. Javier Aranceta Bartrina
- Informe del consumo alimentario en España 2018, Ministerio de agricultura, Pesca y alimentación

-Informe Especial basic Cervezas Artesanas, DBK

Páginas web

-Pib de España

<https://datosmacro.expansion.com/pib>

<https://www.google.com/publicdata/GDPfromSpain>

-Deuda de España:

<https://datosmacro.expansion.com/deuda>

-Paro en España:

<https://datosmacro.expansion.com/paro>

-Paro en Europa

<https://datosmacro.expansion.com/paro/zona-euro>

<https://www.google.com/publicdata/unemploymentrate>

-Aspectos políticos:

<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9817572/04/19/-El-PSOE-quiere-subir-el-salario-minimo-hasta-los-1200-euros.html>

<https://www.20minutos.es/noticia/3797598/0/semana-laboral-cuatro-dias-programa-electoral-mas-madrid/>

-Aranceles:

<https://www.elmundo.es/economia/2019/10/14/5da4671dfc6c8345618b45c6.html>

<https://www.lavanguardia.com/economia/20191003/47788447612/espana-aranceles-estados-unidos-aceite-fruta-trump.html>

-Productos de la competencia

<https://ambar.com/cervezas/>

<https://estrellagalicia.es/productos/>

<https://cierzobrewing.com/#cervezas>

-Datos sobre la Población en España:

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981

-Pirámide poblacional:

<https://www.populationpyramid.net/es/espa%C3%B1a/2019/>

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>

-Emisiones de Co2

<https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/espana>

<https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2>

-Factores legales:

<http://nacidosparaserautonomos.elmundo.es/burocracia/espana-entre-los-paises-como-mas-burocracia-del-mundo>

https://www.ceoe.es/es/informes/Actividad_Economica/la-produccion-normativa-en-2018

<http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Inicio>

<https://www.agenciatributaria.es/>

BOE legislación cerveza:

- Real decreto 678/2016 Sec. I. Pág. 88520

<https://www.boe.es/boe/dias/2016/12/17/pdfs/BOE-A-2016-11952.pdf>

[Código de la cerveza: BOE-265 Código de la Cerveza.pdf](#)

-Valores corporativos:

<https://retos-directivos.eae.es/valores-corporativos-de-tu-empresa-como-definirlos/>

https://blogs.imfformacion.com/blog/mba/valorescorporativos/Valores_corporativos_qué_son

-Información sobre denominación eco-bio

<https://ec.europa.eu/environment/ecolabel/facts-and-figures.html>

<https://www.ioncomunicacion.es/wp-content/uploads/Nielsen-informe-gran-consumo-2018.pdf>

<https://blog.globalwebindex.com/chart-of-the-week/lifting-the-lid-on-sustainable-packaging/>

<https://blog.globalwebindex.com/chart-of-the-week/green-consumerism/>

<https://blog.globalwebindex.com/chart-of-the-week/lifting-the-lid-on-sustainable-packaging/>

<https://www.innovaspain.com/tendencias-gran-consumo-espana/>

<https://www.ioncomunicacion.es/wp-content/uploads/Nielsen-informe-gran-consumo-2018.pdf>

<https://www.tiempo.com/ram/1477/la-realidad-del-cambio-climatico-en-espaa-y-sus-principales-impactos-ecologicos-y-socioeconomicos/>

-Información consumo cerveza

<https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t15/p419/a2011/p03/10/&file=03105.px&L=0>

http://www.cervezaysalud.es/wp-content/uploads/2015/05/Estudio_11.pdf

<http://www.europapress.es/economia/noticia-sabes-cuanto-gastan-ano-espanoles-cerveza-cuantaben-anualmente-20160524121619.html>

-Subvenciones:

<https://www.camarazaragoza.com/wp-content/uploads/2015/10/Incentivos-Regionales.pdf>

<https://www.camarazaragoza.com/ayudas/subvenciones-para-emprendedores-gobierno-de-aragon/>

-Préstamo Ico:

<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres>

-Proceso productivo

<http://luisangelescobarperez.blogspot.com/2016/09/cadena-productiva-de-la-cerveza.html>

<http://www.cervezartesana.es/blog/post/la-guia-definitiva-del-lupulo.html>

<http://www.ceresvis.com/index.php/notas-cerveceras/elaboracion-de-cerveza/item/4-quimica-dellupulo-primera-parte>

<http://www.cervezartesana.es/blog/post/la-guia-definitiva-de-la-levadura.html>

<https://www.verema.com/blog/el-blog-del-cervecer/1005265-proceso-maceracion-cerveza>

<http://brewmasters.com.mx/las-temperaturas-de-maceracion-ciencia-y-arte/>

-Local

<https://www.idealista.com/inmueble/33167618/>

-Dureza agua zaragoza

http://www.zaragoza.es/ciudad/encasa/detalle_Pregunta?id=4101

-Maquinaria

<https://www.cervezartesana.es/>

<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-montar-cerveceria>

-Costes marketing

<https://www.emprendedores.es/gestion/a63406/coste-montar-stand-eventos-ferias/>

https://business.instagram.com/advertising?locale=es_LA

-Costes Materia prima

<https://www.latiendadelcervecero.com/6-ingredientes>

<https://www.cervezartesana.es/tienda/materia-prima.html>

<https://www.castlemalting.com/CastleMaltingMalts.asp?VD=105&Language=Spanish>

<https://molinaforbrewers.com/es/maltas-y-cereales/>

-Costes agua, luz, teléfono e internet, furgoneta renting

<https://www.zaragoza.es/sede/servicio/normativa/4783>

<https://comparadorluz.com/tramites/dar-alta-luz/zaragoza>

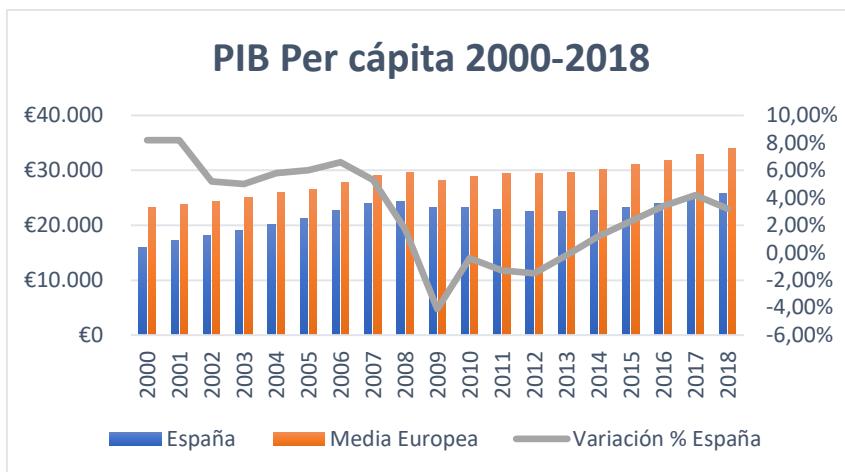
<https://comparaiso.es/ofertas/internet/localidades/zaragoza>

<https://www.northgate.es/es/renting-flexible/vehiculos-flota#furgonetas>

Anexo

Apartado 1

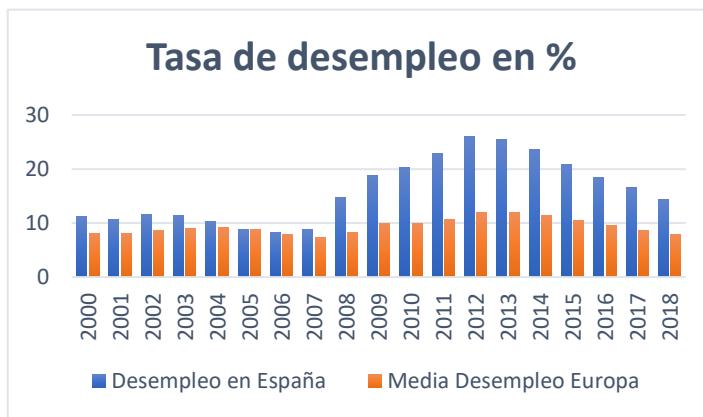
2.1.1 Factores económicos



Gráfica 8. Pib Per cápita 2000-2018. Elaboración propia. Fuente Gdp from Spain google public data.



Gráfica 9. Deuda pública respecto al Pib 2000-2018. Elaboración propia. Fuente datosmacro.expansión.



Gráfica 10. Tasa de desempleo 2000-2018. Elaboración propia. Fuente datosmacro.expansión y Google public data.

Apartado 2

2.1.5 Factores ecológicos



Source: GlobalWebIndex Q2 2018. Base: 111,899 Internet Users aged 16-64

Ilustración 6. Tendencia a pagar más por productos eco según generación. Fuente: GlobalwebIndex

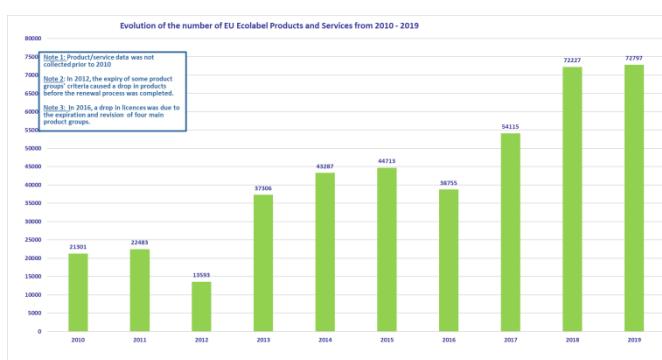
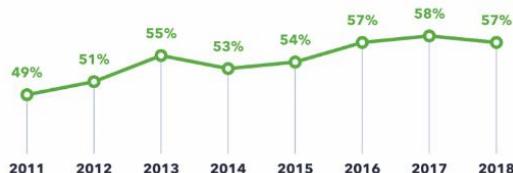


Ilustración 7. Evolución del número de productos eco en Europa. Fuente: Comisión Medioambiental Europea

Interest in sustainable products is growing over time

% of global internet users who say they would pay more for sustainable/eco-friendly products



Question: To what extent do you either agree or strongly agree with the statement "I would pay more for sustainable / eco-friendly products" Source: GlobalWebIndex 2011-2018 (averages of all waves conducted in each year) Base: 1,711,325 global internet users aged 16-64

Ilustración 8. Interés en consumo de productos eco. Fuente: GlobalwebIndex

Apartado 3

2.2.9 Análisis de la competencia

Stronger Things



Fabricante	Cierzo Brewing
Estilo	ENGLISH STRONG ALE
ABV	7,8%
Amargor	20 IBUs
Ingredientes adicionales	Copos de avena, Malta crystal
Color	Rojizo, tostado
Aroma	Caramelo dulce, Toffe
Precio	4,50€
Procedencia	Zaragoza
Web	https://cierzobrewing.com/

Ordio CO!



Fabricante	ORDIO MINERO
Estilo	American Pale Ale
ABV	5%
Amargor	30 IBUs
Ingredientes adicionales	Lúpulos Americanos
Color	Ambarino y cristalino
Aroma	Aroma cítrico y floral
Precio	1,5€
Procedencia	Zaragoza
Web	https://www.ordiominero.com/

Best Secret Rye Ipa



Fabricante	Golden Promise Brewing
Estilo	Indian Pale Ale, Rye IPA
ABV	6,5%
Amargor	70 IBUs
Ingredientes adicionales	Centeno
Color	Dorado brillante, cobrizo
Aroma	Cítrico fuerte
Precio	2,40€
Procedencia	Zaragoza
Web	https://goldenpromisebrewing.com/

Kalipa



Fabricante	CERVEZAS ARTILLERA
Estilo	Session IPA Tropical
ABV	4,4%
Amargor	40 IBUs
Ingredientes adicionales	Iúpulos Citra y Mosaic, y copos de avena
Color	Dorado pálido
Aroma	Frutales tropicales y cítricos
Precio	2,10€
Procedencia	Zaragoza
Web	https://www.cervezasartillera.com/

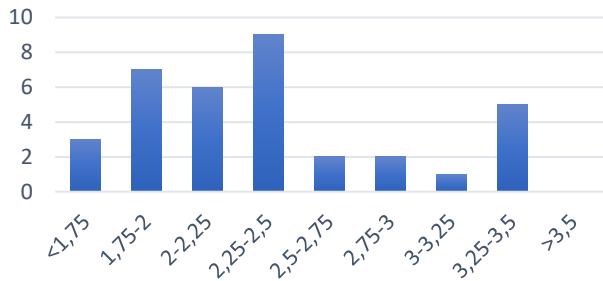
Ilustración 9. Desglose de diferentes tipos de Cervezas Aragonesas. Elaboración Propia.

No hemos de olvidar que muchas de estas pequeñas productoras han surgido de un bar o restaurante ya existente previamente. Por ejemplo, la cervecería Ordio tiene un pequeño establecimiento en el centro de Zaragoza llamada “Taberna Craft Beer Ordio Minero” donde poder ir a probar el fruto de su fabricación. Otro ejemplo son las Cervezas Artillera, que como en su página web desarrollan, estos organizan catas de cerveza y se ocupan del factor cerveza en eventos como bodas. Pero lo que más han apostado por el mundo de la cerveza artesanal ha sido Cierzo Brewing, los cuales abrieron un amplio local en el centro de la capital aragonesa donde se encuentra su cervecería, su restaurante y parte de su fábrica.

Apartado 4

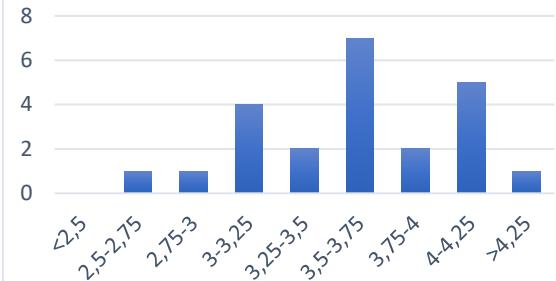
2.2.10 Precio

Precio Cerveza Artesana Eco en Supermercados



Gráfica 12. Precio Cerveza Artesana Eco en Supermercados.
Elaboración propia

Precio Cerveza Artesana en Bares



Gráfica 11. Precio Cerveza Artesana en Bares.
Elaboración propia

Apartado 5

2.2.12 Comercialización de la cerveza



Ilustración 10. Modalidades comercialización de la cerveza. Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España

Apartado 6

2.2.13 Legislación de la cerveza

Estos tipos impositivos dependen del grado alcohólico volumétrico y del grado alcohólico, siendo tal que:

- Grado alcohólico entre 0% y 1,2%: 0 euros por hectolitro
- Grado alcohólico entre 1,2% y 2,8%: 2,75 euros por hectolitro
- Grado alcohólico superior a 2,8% y grado Plato inferior a 11: 7,48 euros por hectolitro
- Grado Plato entre 11 y 15: 9,96 euros por hectolitro
- Grado Plato entre 15 y 19: 13,56 euros por hectolitro
- Grado Plato superior a 19: 0,91 euros por hectolitro y grado Plato.

Apartado 7

6.1 Proceso productivo

Procesado del agua

El primer paso es el tratamiento del agua debido a que esta es la principal materia de la cerveza, en concreto aproximadamente un 90%, por lo que para obtener un buen producto hay que tener buenos recursos.

Como los datos del ayuntamiento de Zaragoza arrojan, la dureza del agua en nuestra provincia es bastante notoria, así que para producir la mejor cerveza posible habrá que reducir la concentración de sedimentos mediante el proceso de descalcificación y osmosis. Después de esto habrá que reducir el pH mediante el uso de diferentes químicos naturales.

Molido de la malta

El segundo paso es moler la malta, desmenuzando su grano, evitando la harina, tratando de no machacar su cáscara ya que posteriormente se usará como filtro.

Para producir 500l de esta bebida se necesitarán aproximadamente 100kg de cereal, por lo que nos llevaría una hora y media.

Otra opción es comprarla molida, pero pierde matices y aromas, también se puede adquirir sin tostar y realizar este proceso uno mismo también, pero hemos decidido comprarla sin moler y ya tostada.

Macerado

Como en verema.com se nos indica, el proceso de maceración es la mezcla de agua caliente con la malta ya molida lo cual gelatiniza los almidones, extrae enzimas naturales de la malta, y convierte los almidones en azúcares fermentables.

Es uno de los puntos más críticos en cuanto a la producción de cerveza, debido a que el resultado final varía por la acertada mezcla de la malta y la temperatura óptima varía también por los distintos elementos químicos que se liberan en el proceso, estas dos variables deben estar contenidas entre dos muy delimitados márgenes.

Este proceso nos tomará dos horas.

Separación y agotamiento del bagazo

Cervezas Enigma nos comenta que ahora es necesario separar el mosto de la parte insoluble de la malta llamada bagazo, se trata de clarificar el mosto haciéndolo recircular sobre el anterior bagazo, que hace ahora de filtrante, el mosto ya filtrado se introduce en el hervidor para que sea cocido.

En este proceso lo más importante es controlar la densidad del mosto, para no hacerlo demasiado aguado o concentrado.

El bagazo generado como resultante del proceso y que ahora es deshecho, es un producto rico en fibra, proteína y minerales, por lo que podemos usarlo para alimentación animal, minimizando así el número de residuos producto de nuestra fabricación.

Cada uno de los procesos nos llevará una hora.

Ebullición/Lupulización

Este proceso consta de hervir el mosto para conseguir que se estabilice y coagule sus proteínas, produciendo mediante el proceso de ebullición el esterilizado del mosto. Mientras esto se lleva a cabo se va añadiendo el preciado lúpulo, que dependiendo de la variedad y la cantidad le aportará a la cerveza su característico amargor, aroma y sabor.

Este proceso nos llevará una hora y media.

Clarificación y enfriamiento del mosto

Con el fin de clarificar el mosto este se centrifuga en la misma caldera, lo que hace que las partículas sólidas sean expulsadas del hervidor por una válvula.

Después de esto el mosto hay que calentarla a 95°C por unos minutos, ahora para pasarlo a la fermentación hay que enfriarlo. Esto se realiza en un intercambiador de calor, el cual dejará el mosto a la temperatura correcta para fermentarlo de la forma que se quiera.

Cada uno de los procesos nos llevará media hora.

Primera fermentación

Cuando se encuentra ya el mosto en el fermentador, este se oxigena para que la levadura pueda llevar a cabo la reproducción. Aquí se añade le inóculo de levadura, el cual es el encargado de hacer que los azúcares se conviertan en alcohol y dióxido de carbono.

Mientras se lleve a cabo este proceso hay que tener una temperatura constante, comprobar la densidad y diferentes catas de sabor y aroma.

Cuando finaliza el proceso de fermentación, se lleva a cabo la decantación con el objetivo de disgregar la levadura de la cerveza. En este punto hay dos opciones, o realizar ya el embotellamiento y que la segunda fermentación se produzca ya en la botella, o en su lugar llevarla a un segundo fermentador, habiendo incluso tercera fermentación.

Este proceso nos llevará aproximadamente siete días.

Maduración

Cuando el resultante de la primera fermentación se introduce en el segundo fermentador se da lugar a la maduración en frío. Aquí las levaduras las cuales no se habían conseguido excluir pueden generar matices no deseados.

Según el tipo de cerveza que queramos producir se agregará lúpulo a la mezcla fría.

Nuestros fermentadores son isobáricos lo que significa que durante este proceso no deberemos introducir mosto en la mezcla, ya que el propio gas de este proceso productivo será conservado en la bebida.

Este proceso nos llevará aproximadamente 6 días.

Embotellado y etiquetado

Al finalizar la fermentación, nuestra cerveza será embotellada, cerrada herméticamente y etiquetada a nuestro gusto dentro de los márgenes legales.

Cada proceso nos llevará aproximadamente dos horas y media.

Almacenamiento y distribución

Cuando ya tengamos el producto embotellado y etiquetado habrá que empaquetarlo y almacenarlo hasta que se dé su distribución.

Control de calidad

En cada remesa de producción sería indicado llevar a cabo un control de calidad para asegurarnos que el producto final es semejante para todas las distintas remesas y reúne todas las características de un gran producto.

Este es todo el proceso que se lleva a cabo para producir la cerveza, desde el tratamiento de las materias primas hasta su distribución.

Apartado 8

6.2 Localización



Ilustración 11. Localización local. Fuente: Google Maps

Apartado 9

6.4 Inversión desglosada

Descalcificador

Su principal función es reducir el número de sedimentos que transporta el agua, este equipo es de gran importancia en nuestra producción debido a que el agua de Zaragoza tiene una gran concentración de diferentes de minerales.

Descalcificador	
Fabricante	Radikal Contra
Modelo	Doble Contra 160
Capacidad	1120 litros
Proceso	Procesado del agua
Potencia	12 Kw
Precio	1.399,99 €



Osmosis inversa

Su proceso es un apoyo a la descalcificación, este tiene como finalidad reducir la concentración de sólidos presentes en el agua.

Osmosis Inversa	
Fabricante	Aguas del Sureste
Modelo	OI1500
Capacidad	200 litros/h
Procesos	Procesado del agua
Potencia	-
Precio	6.385,00 €



Tanque de agua caliente

Este es necesario para tratar el agua y calentarla optimizando su introducción en el macerador, facilitando el proceso de conversión de los almidones.

Tanque de agua caliente	
Fabricante	Cerveza Artesana Homebrew S.L
Modelo	1000 litros
Capacidad	1000 litros
Proceso	Procesado del agua
Potencia	16 Kw
Precio	7.260 €



Molino de malta

Podemos comprar la malta ya molida, pero es bien sabido que esta pierde aromas y matices al estar conservada ya molida. Así que buscaremos un molino eléctrico para llevar a cabo este cometido. Vamos a elegir el molino más básico.

Molino de Malta	
Fabricante	Micro Tri
Modelo	"Micro Tri" 75KG/H
Capacidad	75kg/Hora
Proceso	Moler la malta
Potencia	0,55 Kw
Precio	1.105,84 €



Micro cervecería

Es por así decir la sala de fabricación de cerveza artesana, esta realiza los procesos de maceración, filtrado, cocció (en este caso continua), Whirlpool y enfriado. Este elemento nos permite centralizar diferentes procesos productivos en una misma máquina, reduciendo así los costes y las necesidades de equipo, espacio y limpieza.

Hemos elegido la versión plus de 500L, debido que es la que cumple mejor con nuestras perspectivas de producción. La clara ventaja de esta respecto a las demás es su potencial aumento del ritmo de trabajo, pudiendo cubrir picos de demanda, como en verano o en algún evento.

Micro cervecería	
Fabricante	Cerveza Artesana Homebrew S.L.
Modelo	SLOWBEER 500 PLUS
Capacidad	500 litros
Procesos	Maceración Agotamiento del bagazo Cocció Enfriamiento Clarificación del mosto
Potencia	35 Kw
Precio	46.000 €



Fermentadores

Este aparato tiene la función de ser donde se realiza la fermentación y la maduración.

Hemos elegido un fermentador isobárico debido a que estos almacenan la propia carbonatación generada en el proceso de fermentación, evitándonos así después el proceso de gasificación en botella que puede suponer un mes de proceso.

Fermentadores	
Fabricante	Cerveza Artesana HomeBrew
Modelo	Isobárico termo aislado 500Lt
Capacidad	500Lt
Procesos	Fermentación, maduración
Potencia	0,55KW
Precio	9.990 €



Llenadora

Este equipo debe ser seleccionado correctamente, ya que hay una gran selección de productos con un muy amplio rango de precios. Para esta decisión deberemos conocer nuestra producción y el número de horas que nos llevaría realizar este proceso manualmente.

	Botellas hora	Precio
Chapadora manual	600	519,16 €
Llenador semiautomático	250	3.500,23 €
Llenadora + Chapadora semiautomática	500	22.375 €

Como vemos, disponemos de varias opciones, una, podemos realizar nosotros el proceso de llenado y chapado lo que aproximadamente en hora y media nos daría una producción de 250 botellines totalmente acabados listos para el etiquetaje, con una producción aproximada de 30.000L semejante a 100.000 botellas año, nos llevaría este proceso con esta producción 600h aproximadamente, con una jornada laboral de 8h nos costaría aproximadamente 75 días. Podemos considerar el contratar a un operario encargado de esta función el cual cobre 1500 euros brutos mensuales. Esto supone que en menos de un año y medio a este empleado le hemos pagado el monto de la llenadora más chapadora automática, por lo que, si no necesitamos ayuda en ningún otro proceso productivo, lo mejor es esta última opción.

Llenadora + Chapadora	
Fabricante	Cerveza Artesana HomeBrew
Modelo	Isobárica Semiautomática con chapadora
Capacidad	500 Botellas/h
Procesos	Embotellado, chapado
Potencia	10 Kw
Precio	22.375 €



Etiquetadora

La selección del equipo de etiquetado es parecida a la del embotellado, se puede elegir un equipo manual o un equipo automático el cual tiene sobre capacidad. Entre estos existe una gran diferencia de precio, por lo que comenzaremos con una manual.

Etiquetadora	
Fabricante	Stellin
Modelo	Flexlabeller PE-E
Capacidad	500 Botellas/h
Procesos	Etiquetado
Potencia	0,09 Kw
Precio	1.775,24€



Enjuagadora de botellas

Equipo que nos permitirá darle una nueva vida a las botellas recuperadas de diferentes bares, lo que supondrá un ahorro debido al recorte que supondrá en la compra de estos.

Enjuagadora	
Fabricante	Tardito
Modelo	Cuatro boquillas
Capacidad	-
Procesos	Lavado y esterilizado
Potencia	-
Precio	1.800€



Tabla 9. Desglose inversión maquinaria. Elaboración propia.

Todo este equipo representa el material más adecuado en cuanto a producción/precio que podemos obtener hoy en día para una micro cervecera, con un coste total de 108.081€ iva incluido.

Apartado 10

6.4 Inversión desglosada

Otra opción ya comentada anteriormente, es adquirir una cervecería artesana la cual haya cerrado anteriormente por motivos varios.

Por ejemplo, tenemos traspasos de fábricas con capacidades de producción tres veces superiores a la nuestra en todos los ámbitos, mobiliario, y una furgoneta por el precio de 99.500€.



The screenshot shows a listing on the website MILANUNCIOS.com. The title of the ad is "VENDO/TRASPASO FÁBRICA CERVEZA ARTESANA". The price is listed as "99.500 €". Below the title, there is a note: "Ref: 308945114 OFERTA - Venta de empresas en Albacete (ALBACETE)". A detailed description follows: "NOTA: Operación exenta de IVA por ley! Se vende o traspasa fábrica de cerveza artesana/microcervecería completa, en perfecto estado y con poco tiempo de uso, compuesta de sala de elaboración con equipo compacto automático de 3 depósitos brewgold v. 2 de 500 l. a gas, provisto de intercambiador de placas y depósito enfriador, 4 fermentadores de 550 l. con camisa de refrigeración, embotelladora semiautomática de 6 caños, mesa trabajo inox, sala de fermentación 35 m² aislada y portable de panel sandwich 60 mm, con equipo refrigerador, sala de maduración 25 m² aislada y portable de panel sandwich 60 mm, con equipo refrigerador, 5 jaulones de acero zincado para 1500 botellas cada uno, furgoneta citroen jumpy, traspaleta, hidrolimpliadora, estanterías mecalux, 2 puestos de oficina, mobiliario y mesa de reuniones de cristal con 5 sillas y otros accesorios variados."

Ilustración 12. Traspaso Local. Fuente: Mil anuncios.

Apartado 11

6.4 Coste materias primas

6.4.2 Malta

Para la fabricación de 1.000 litros necesitaremos, 250kg de Malta Pale Ecológica (10 EBC) y 12,5 kg de Malta Caramelo orgánica (110 EBC)

Malta Pale Ecológica			
Proveedor	Precio	Cantidad	Coste 1.000l
Grannaria	32 €	25 kg	320,00 €
Weyermann	55,79 €	25 kg	557,90 €

Malta Caramelo Orgánica			
Proveedor	Precio	Cantidad	Coste 1.000l
Viking	54,90 €	25 kg	27,45 €
Weyermann	65,96 €	25 kg	32,98 €

6.4.3 Lúpulo

Para producir 1000 litros de una cerveza Pale Ale hará falta:

- 5 kg de lúpulo orgánico Cascade
- 150 kg de Fuggle

Lúpulo Orgánico Cascade			
Proveedor	Precio	Cantidad	Coste 1.000l
BrouwnLand	291,50 €	5 kg	291,50 €
Cerv.Artesan	179,00 €	5 kg	179,00 €

Lúpulo Orgánico Fuggle			
Proveedor	Precio	Cantidad	Coste 1.000l
BrouwnLand	137,80 €	2,5 kg	68,90 €
La Tienda del cerv	165,75 €	5 kg	41,43 €

6.4.4 Levadura

Levadura SafAle 05			
Proveedor	Precio	Cantidad	Coste 1.000l
BrouwnLand	58,30 €	500gr	68,90 €

6.4.5 Botellas

Botellas Ecológicas			
Proveedor	Precio	Cantidad	Coste 1.000l
Juvasa	8,26 €	42 Uds	64,90 €
Glasspack	11,30 €	30 Uds	124,30 €

Tabla 10. Costes materias primas. Elaboración propia.

Apartado 12

7 Estudio Legal

TRÁMITES Y FORMA DE LA SOCIEDAD

-Primero debemos registrar el nombre de la empresa, obviamente nuestra denominación social siendo única.

-Segundo la apertura de una cuenta bancaria a nombre de la empresa la cual cuente con el capital mínimo inicial de 3.000€.

-El tercer paso es la redacción de los estatutos sociales, las normas que regirán la empresa, la actividad que va a llevar a cabo, el domicilio y el capital sociales.

-En cuarto lugar, la escrituración pública de la constitución, en nuestro caso solo por el gerente ante notario.

-El quinto paso consiste en la obtención del NIF, número de identificación de Hacienda.

-En sexta posición la declaración censal IVA

Y, para terminar, la séptima etapa es la inscripción en el registro mercantil.

-Forma de la empresa: Sociedad Limitada

-Denominación social: Cervezas Ecorza, S.L.

-Capital social: 3000€ dividido en 1000 participaciones de 3€ cada una.

-Número de Socios: 1

-Duración de la Sociedad: Indefinida, comenzaremos la actividad el 1 de Enero de 2020

-Domicilio social: Al no disponer aún de nave, será el del socio fundador.

-Objeto social: La fabricación y comercialización de Cerveza

-Código CNAE: Dentro de la producción de bebidas, nuestra empresa será de clase 1105.

Apartado 13

9.2 Financiación

Aquí tenemos la representación de como devolveremos el préstamo que requerimos, como podemos observar es un préstamo con los términos amortizativos constantes y una duración de 5 años

PERIODO	0	1	2	3	4	5
TERMINO		24.719,61	24.719,61	24.719,61	24.719,61	24.719,61
INTERES		5.351,15	4.382,73	3.365,88	2.298,19	1.177,12
AMORTIZAC		19.368,46	20.336,88	21.353,73	22.421,41	23.542,48
AMORT.ACUM.		19.368,46	39.705,34	61.059,07	83.480,48	107.022,97
CAPITAL VIVO	107.022,97	87.654,51	67.317,62	45.963,90	23.542,48	0,00

Tabla 11. Devolución del préstamo. Elaboración propia.

Apartado 14

9.3 Previsión Ingresos y Gastos

Para empezar, vemos los ingresos que produce nuestra explotación, los cuales son generados por las ventas de nuestro producto. A estos hay que restarles las distintas devoluciones que se produzcan y los diferentes descuentos sobre ventas, las cuales son aproximadamente del 1% del total de los ingresos.

Como podemos deducir estos ingresos no son netos, puesto que hay que descontarles los distintos gastos que devenga una actividad como esta.

Empezamos por el más importante y el que marca principalmente nuestro resultado, las compras de materias primas, las cuales tienen un coste muy elevado, arrojándonos así un margen bruto bastante reducido.

A esto hay que añadirle también las devoluciones y descuentos de compras, que hemos estimado como un 1% aproximado de las compras, las cuales crecerán a lo largo del tiempo en la misma proporción que crecerán estas.

Continuando con otros grandes gastos como son los arrendamientos de nuestro local, estimado este coste a través de portales de alquiler, o como son los gastos de publicidad, ya desglosados con detalle anteriormente.

A parte de estos, tenemos un alto número de partidas las cuales representan pequeños desembolsos como son las reparaciones del inmovilizado, los diferentes servicios que nos proporcionan terceros, como por ejemplo pueden ser los de profesionales independientes, bancarios, o primas de seguro, de los cuales hemos buscado datos orientativos en internet.

Sin olvidarnos de añadirle los gastos de suministros como son el agua la luz y el teléfono, estimados a través de tarifas públicas.

Para acabar, hemos de mencionar los gastos relacionados al renting de la furgoneta, los cuales han sido obtenidos de una compañía dedicada a esta actividad.

Apartado 15

9.4 Previsión de Pérdidas, Ganancias y Balances

Como podemos observar en la situación más probable, los flujos de caja nos salen negativos ya que el importe neto de la cifra de negocios no es lo suficientemente alta para hacer frente a los aprovisionamientos y a otros gastos de explotación.

Los resultados de explotación nos arrojan unos datos negativos, los cuales se ven incrementados debido a los gastos financieros devengados por la devolución del préstamo y la devolución del propio principal del préstamo.

En la situación optimista tenemos flujos de caja positivos, esto debido a que el importe de la cifra de negocios es el doble al anterior, y a este descontándole aprovisionamientos y otros gastos de explotación sigue siendo positivo, con todas las salidas generadas por el préstamo vemos como efectivamente estos flujos son positivos.

Pero debido a la elevada inversión inicial observamos como el Van y el Tir nos recomiendan que no llevemos adelante el proyecto.

En la situación pesimista donde las ventas caen un 25%, vemos como los flujos de caja son negativos, con cifras muy alejadas del 0.

El importe neto de cifra de negocios no es lo suficientemente alto como para dejarnos un mínimo margen con el que poder cubrir los costes, después al añadir los intereses del préstamo y la devolución del principal, vemos como nuestro resultado es imposible de

mantener, ya que deberíamos disponer de gran cantidad de disponible para ir asumiendo estas pérdidas y continuar con la explotación.