



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

“*BERGES*” CERVEZA ARTESANAL

Alumno/a: Muñoz Granero, Encarnación

Tutor/a: Prof. D. Alonso

Dpto: Economía Financiera y Contabilidad

Diciembre, 2015

ÍNDICE

CERVEZA ARTESANAL “BERGES”	5
1. PLAN DE NEGOCIO. INTRODUCCIÓN.....	7
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO. MODELO DE NEGOCIO.....	8
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	9
3.1. ANÁLISIS PEST.....	9
3.1.1. ENTORNO POLITICO LEGAL.....	9
3.1.2. ENTORNO ECONÓMICO.....	10
3.1.3. ENTORNO SOCIOCULTURAL.....	11
3.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO.....	12
3.2. ESTUDIO DEL SECTOR Y EVOLUCIÓN DEL MERCADO.....	12
3.3. CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTOS DE COMPRA DE LOS CLIENTES.....	13
3.3.1. CLIENTE FINAL EN TIENDAS ESPECIALIZADAS, BARES Y RESTAURANTES.....	13
3.4. ENCUESTAS Y OPINIÓN DE EXPERTOS. CONCLUSIONES.....	18
3.4.1. CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS PARA CLIENTES DE TALLERES DE ELABORACIÓN Y CLIENTE FINAL.....	19
3.4.2. CONCLUSIONES DE ENTREVISTAS CON MICROCERVECERÍAS. OPINIÓN DE EXPERTOS.....	21
3.5. CLIENTES POTENCIALES.....	22
3.6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y SUS PRODUCTOS.....	24
3.6.1 COMPETENCIA MICROFÁBRICA.....	24
3.6.2 COMPETENCIA DE TALLERES.....	26
3.7. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	27
3.8. ANALISIS D.A.F.O.....	27
3.9. ANÁLISIS C.A.M.E.....	29
3.10. BARRERAS DE ENTRADA.....	31
4. DESCRIPCIÓN COMERCIAL. PLAN DE MARKETING.....	33
4.1. ESTRATEGIA COMERCIAL Y FILOSOFÍA ESPECÍFICA (Misión, Visión, Objetivos).....	33
4.2. NAMING Y LOGO.....	35

4.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	36
4.3.1. CERVEZAS “BERGES”.....	36
4.3.2. TALLERES DE ELABORACIÓN DE CERVEZA ARTESANAL....	37
4.3.3. CATAS DE CERVEZA ARTESANA.....	38
4.3.4. CURSO DE MARIDAJE CON CERVEZA.....	38
4.4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE VENTAS.....	39
4.5. ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	40
4.6. PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS.....	40
4.6.1 PLAN DE COMUNICACIÓN.....	41
4.6.2 LOCALIZACIÓN.....	41
4.6.3 PROMOCIONES.....	42
4.7. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	43
5. DESCRIPCIÓN TÉCNICA.....	44
5.1. DESARROLLO Y PRODUCCIÓN.....	44
5.2. MEJORAS DEL PRODUCTO.....	45
5.3. CICLO OPERATIVO.....	46
5.4. GESTIÓN DE STOCK.....	50
5.5. GESTIÓN DE CALIDAD.....	53
6. PLAN DE COMPRAS.....	55
6.1. MATERIA PRIMA.....	55
6.2. PROVEEDORES.....	56
7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	58
7.1. ORGANIGRAMA.....	58
7.2. FUNCIONES.....	59
7.3. PERFIL REQUERIDO.....	63
7.4. TIPOS DE CONTRATO Y CONVENIOS.....	65
7.5. CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA.....	66
8. ESTRUCTURA LEGAL.....	66
8.1. FORMA JURÍDICA.....	66
8.2. NORMATIVA APLICABLE PARA LA FABRICACIÓN Y DISTRIBUCION DE CERVEZA ARTESANAL	67
9. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO.....	71
9.1. CÁLCULO DE VENTAS Y PUNTO MUERTO.....	71

9.2. ANEXOS FINANCIEROS.....	73
9.2.1. COSTES DIRECTOS E INDIRECTOS.....	73
9.2.2. AMORTIZACIONES INMOVILIZADO.....	74
9.2.3. SALARIO PERSONAL Y OTROS SERVICIOS.....	74
9.2.4. EXISTENCIAS, CLIENTES, PROVEEDORES.....	75
9.2.5. PRÉSTAMO.....	76
9.2.6. RESERVAS.....	76
9.2.7. CUADRO DE TESORERÍA.....	77
9.2.8. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	78
9.2.9. BALANCE DESITUACIÓN.....	79
9.3. EQUILIBRIO A CORTO PLAZO.....	80
9.4. ANÁLISIS VAN Y TIR.....	80
9.5. ANÁLISIS DE RATIOS.....	82
9.6. NECESIDADES DE FINANCIACIÓN.....	83
10. VALORACIÓN DEL RIESGO. MITIGACIÓN.....	84
10.1. RIESGOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	84
10.2. RIESGOS DE LAS OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTRO..	86
11. ANEXOS ENCUESTAS.....	88
12. HISTORIA ARQUITECTO BERGES.....	94
13. BIBLIOGRAFÍA.....	95
14. RESUMEN.....	96
15.ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	99
16. ÍNDICE DE TABLAS.....	99

CERVEZA ARTESANAL “BERGES”

Orígenes de la cerveza: “bebida obtenida por fermentación de granos que se denominan siraku”, definición escrita en unas tablas de arcilla, en lenguaje sumerio y cuya antigüedad se remonta a 4.000 años a.C.



Han pasado 6.000 años desde que nuestros ancestros descubrieron esta bebida. Desde entonces, tanto el consumo como el proceso productivo han sufrido un vertiginoso cambio. Con la aparición de la globalización y las economías de escala, las empresas han perseguido el objetivo de crecer masivamente, industrializando el proceso y dejando a un lado la esencia tradicional y artesana que caracteriza a este producto desde sus orígenes.

Como aspecto a destacar, la cerveza necesita un proceso natural largo de maduración que es vital para que, a través de la levadura, se produzca de forma biológica el gas carbónico y el alcohol característicos de esta bebida.

En comparación con los fabricantes de cerveza industrial, estos no pueden permitirse un lento proceso, por tanto, no atienden del mismo modo a esa parte de los consumidores que buscan una cerveza con cuerpo, sabor intenso y sobre todo, con la utilización de materias primas de calidad y cuidadosamente seleccionadas, factor característico de una cerveza elaborada de manera artesanal. Por todo ello, reducen sus ingredientes y aceleran sus procesos para hacer lo que hoy todos conocemos por cerveza.

Pero, ¿realmente es la cerveza industrial aquella cerveza que hacían los sumerios? Seguramente no, ya que no había que adulterar la cerveza de forma artificial debido a la incapacidad de la época. Y es que, en nuestros días, parece que se han olvidado de la calidad que exigimos los consumidores, y de la sostenibilidad y el medio ambiente en la elaboración. Parece que en la actualidad prima el llegar a más gente, sin pensar en los valores intrínsecos que los productos tienen en sí.

La cerveza “*Berges*” se crea para cubrir todas esas carencias que aprecian los consumidores ante la metamorfosis que ha sufrido la cerveza, para brindarle la oportunidad de disfrutar de una cerveza de calidad suprema, ecológica, natural, que le provoque al consumidor una necesidad de compartir y contagiar el sentimiento de placer a los suyos, porque esa es la cultura que desde la cerveza “*Berges*” se pretende construir. La intención de este proyecto es que la cerveza “*Berges*” sea el referente jienense en cerveza elaborada 100% de forma artesanal, dando siempre la atención que requieren los clientes.

La Cerveza “*Berges*” es innovación, usando técnicas de producción optimizadas para hacer tangible la calidad que la caracteriza. Se tratará de estar siempre informados sobre las tendencias en recetas y la evolución en los gustos de los clientes, intentado poder adelantar sus necesidades.

En los talleres de “*Berges*” se seguirá en la línea de llevar a los clientes de la mano por el sendero de la creación, se les instruirá en la fabricación y se pondrá a su disposición los instrumentos e ingredientes necesarios para que materialicen sus inquietudes relativas a la producción de cerveza. Porque la cerveza es creación, es una receta donde los ingredientes más importantes son ilusión, ganas de aprender y compartir.

1. PLAN DE NEGOCIO. INTRODUCCIÓN.

Desde 2009 se ha producido un “boom” en la producción de cerveza artesanal en España (Cerveceros de España, 2014). Este hecho puede estar justificado en su precedente americano, que suele adelantarse a los acontecimientos en el resto del mundo, pero también a la necesidad de probar sabores nuevos, de crear un producto propio, de imitar y ser capaz de hacer una cerveza similar a la de otros lugares ya que, para todo buen cervecero, la cerveza industrial que se produce en España y que está al alcance de cualquiera “no es cerveza”. Puede ser identificada como un refresco con un toque de amargor, al que se le inyecta gas, pero sobre todo diseñado para que guste al mayor público posible.

Esta insatisfacción por parte de los cerveceros ha provocado un interés cada vez mayor en la cerveza artesana. Una cerveza con cuerpo, con aroma, natural y personalizable, dándole a su creador la capacidad de añadirles numerosos ingredientes, pudiendo escoger entre miles de recetas existentes o inventarlas, ya que no hay límites para la cerveza artesana. Por ello se ha producido un aumento de empresas desde el año 2009 hasta hoy.

También hay que añadir el aumento del consumo de cerveza en el hogar respecto al descenso en bares y restaurantes, además de que Andalucía es la comunidad autónoma con mayor volumen de venta de cerveza industrial en España, en términos absolutos según el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA, 2014). Todos estos argumentos son los que nos han conducido a definir la actividad de la empresa y los servicios que se van a ofrecer.

La actividad de la empresa se va a centrar en la producción de dos variedades de cerveza de tipo artesanal “*Berges*”, elaboradas con materia prima 100% natural y sin aditivos, para su posterior venta a tiendas especializadas, bares y restaurantes; así como en la impartición de formación relacionada con la cerveza artesanal (talleres de

elaboración, catas y maridajes). Por lo tanto, el sector en el que opera la empresa es el de la alimentación y hostelería.

Finalmente, la fecha en la que la empresa está previsto que se constituya es el 2 de enero de 2016 contando con 3 socios fundadores, con una estructura ampliable para responder al futuro crecimiento del negocio.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO. MODELO DE NEGOCIO.

Debido al interés detectado entre los clientes, y al creciente mercado observado, se ha decidido centrar la actividad de la empresa en la fabricación propia de cerveza artesana “Berges”. De manera adicional y complementaria, se impartirán cursos y talleres de elaboración de cerveza, catas y maridajes. A continuación se describe, sin demasiado detalle, cada uno de estos servicios principales y complementarios.

Actividad principal:

- ***Producción de cerveza artesanal “Berges”***

Elaboración de cerveza artesanal. Los estilos se definirán una vez analizadas las preferencias de los consumidores actuales y futuros en base a la investigación de mercado.

Servicios complementarios:

- ***Talleres de elaboración de cerveza artesanal***

Estos talleres se realizan para consumidores de todas las edades que quieran vivir la experiencia de elaborar por ellos mismos una cerveza artesana, y quieran aprender el proceso para poder elaborarla después ellos mismos. A las tres semanas de la impartición del curso, una vez que haya terminado el proceso de fermentación de la cerveza, a los alumnos se les ofrecerá asistir al proceso de embotellado.

Están dirigidos a personas interesadas en la elaboración de cerveza propia de forma artesanal, y para consumo propio, así como a emprendedores que estén buscando formación en este ámbito, para iniciar un negocio de elaboración de cerveza artesanal. El objetivo de estos talleres es que los alumnos puedan observar y conducir todo el proceso hasta finalizar la elaboración de la cerveza, a la vez que promover y fomentar la cultura de la cerveza artesanal.

- ***Cata y maridaje***

En las catas, el cliente podrá degustar distintas variedades de cerveza “*Berges*”, con características propias y aprenderá a apreciar los matices específicos de cada una de ellas. Se ofrecerán distintos tipos en función a las necesidades y requerimientos de los clientes. Además se ofrecerán también maridajes, que consisten en combinar la cerveza artesanal con distintos platos que potencien el sabor tanto de la cerveza artesanal, como de los ingredientes del plato. Estas catas y maridajes se ofrecerán en principio tanto en las instalaciones de la fábrica, como en bares, restaurantes, a domicilio o al aire libre.

3. ESTUDIO DE MERCADO.

El objetivo de la investigación de mercado es conocer el tamaño del mercado y su evolución, así como las preferencias y características de los clientes potenciales.

3.1. ANÁLISIS PEST

3.1.1. ENTORNO POLITICO LEGAL

Se trata de producto alimentario, por lo que la cerveza se encuentra sujeta a leyes que regulan desde su fabricación, envasado y etiquetado, hasta la venta que pone en manos del consumidor el producto. Esta legislación se describe a continuación:

- Normativa aplicable a la cerveza en cuanto producto (RTS)
- Normativa aplicable a la venta y publicidad de bebidas alcohólicas a menores
- Normativa aplicable al etiquetado de la cerveza

- Normativa sobre los impuestos especiales que gravan la cerveza
- Normativa referente a los envases de cerveza
- Normativa medioambiental (IPPC)
- Normativa relativa a seguridad e higiene

Además, para iniciar la actividad se necesita obtener otros permisos. El más importante es el registro sanitario, sin el cual no será posible empezar a producir.

No hay actualmente una normativa que defina de forma exhaustiva los requisitos necesarios para la apertura de infraestructuras para la elaboración de cerveza artesanal. A pesar de ello, los requisitos que suelen exigirse para una instalación de fabricación de productos alimentarios son, de forma general: habilitar los desagües necesarios, suelo con desnivel, separación de algunos de los procesos de la producción de cerveza, control de emisiones, estudio medioambiental, y estudio de seguridad e higiene principalmente. Estas exigencias a menudo dependen de cada ayuntamiento, por lo que pueden variar de una ciudad a otra. En cualquier caso, será necesario que un ingeniero certifique el cumplimiento de todos los procedimientos, para conseguir la licencia de apertura.

3.1.2. ENTORNO ECONÓMICO

España continúa siendo el cuarto país productor de cerveza en la Unión Europea, por detrás de Alemania, Reino Unido y Polonia. A nivel mundial, la producción española se mantiene en décima posición, precedida por Reino Unido y Polonia. (Cerveceros de España, 2014). Según la misma fuente anterior:

- Casi el 90% de la cerveza consumida en nuestro país es de fabricación nacional.
- Las ventas globales de cerveza aumentaron por primera vez de forma significativa desde 2008, un 2,3%.
- Asimismo, las ventas en el canal hostelero crecieron un 3,6%.
- Andalucía, el sur de Extremadura, Ceuta y Melilla forman la zona del país líder en ventas de cerveza.

- Las exportaciones de cerveza encadenan cinco años consecutivos de incrementos (2010-2014) -multiplicándose por 2,6- y solo en 2014 crecieron un 28% respecto al año 2013.
- En 2014, el consumo de cerveza creció ligeramente en sintonía con los síntomas de recuperación de la economía nacional, ya que el consumo se incrementó en más de un 3% respecto al año 2013.

El consumo de cerveza en el canal HORECA ha descendido desde 2008 (MAGRAMA, 2014). Este cambio en el sitio de consumo puede explicarse por la actual crisis económica de España, que hace que resulte más económico para las familias comprar una cerveza en un supermercado y consumirla en el domicilio, a consumirla en un bar o restaurante.

3.1.3. ENTORNO SOCIOCULTURAL

Tal y como se analiza en el apartado de análisis de clientes, los hogares intensivos en el consumo de cerveza corresponden con los formados por parejas adultas con hijos de mediana y mayor edad, cuyo responsable de la compra tiene entre 35 a 64 años. Según estos datos, podemos decir que las parejas que conforman los hogares actuales en España han cambiado.

Datos del INE nos indican que la edad media al primer matrimonio en los hogares españoles ha cambiado, evolucionando de 28,42 años en 1996, a 33,19 años en 2013. Por tanto, en la actualidad las parejas retrasan la edad de convivencia y matrimonio, debido a factores como alargamiento del tiempo de formación académica y retraso en la edad de incorporación al mercado laboral.

Además, el incremento de la movilidad de los habitantes debido principalmente a razones laborales ha aumentado en 2014 un 12,6%, dato recogido por una empresa de recursos humanos (Randstad, 2014) a partir de datos recogidos en el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE, 2014).

3.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

El uso de la tecnología es positivo desde el punto de vista de efectividad y de globalización. Las máquinas aceleran los procesos productivos y la tecnología de la información hace posible que usuarios de internet accedan a aquello que necesitan o desean desde cualquier lugar del mundo y en cualquier momento.

Desde ese punto de vista, se deben diseñar tanto los procesos productivos como la difusión de manera que se aprovechen estos nuevos avances. Para la producción, se deberá contar con los mejores equipos, que tengan altos rendimientos, que sean de alta calidad y que permitan que el producto sea el mejor frente a la competencia, y que así sea percibido por los clientes. Respecto a la comunicación, también se diseñará un plan de difusión apoyado en los medios digitales, considerándolos una herramienta necesaria para el momento en el que nos encontramos y siempre pensando en que puedan ser adaptables a las tendencias que nos esperan en el futuro.

3.2. ESTUDIO DEL SECTOR Y EVOLUCIÓN DEL MERCADO

A lo largo de este apartado se realiza una descripción de la situación actual y evolución del sector de la elaboración de cerveza artesanal.

Dicho producto está evolucionando entre los consumidores como una nueva tendencia, ya que en los últimos años se ha observado un aumento en su consumo que ha dado lugar a la expansión del sector, a través del incremento de las empresas que se dedican a la elaboración y venta de cerveza artesanal. Este hecho queda reflejado en la página web www.birrapedia.com, en la que aparecen registradas todas las empresas dedicadas a la producción de cerveza de este tipo, así como su año de creación.

En Andalucía, operan 70 microcervecerías según los datos más recientes obtenidos de la fuente anteriormente citada.

El sector de la producción de cerveza artesanal se encuentra formado por 560 microcervecerías repartidas por todo el ámbito nacional, el año 2013 fue clave para la apertura de microcervecerías en España.

Por lo tanto, se puede concluir que el sector de la producción de cerveza artesanal está experimentando una evolución constante y favorable en la actualidad, dado el elevado número de empresas creadas en los últimos años, así como su ritmo de aparición (a lo largo de la redacción de este documento, ha sido necesario actualizar las cifras debido a la continua creación de nuevas microcervecerías).

En cuanto a los talleres de elaboración, cata y maridajes de cerveza artesanal, cada vez más se realizan estas actividades, ya sea en el lugar de fabricación de dicha cerveza, en tiendas donde se comercialice o en lugares especializados.

En cuanto a las catas y maridajes, estas son ofertadas bajo demanda por bares y restaurantes, especializados en cerveza artesanal en la mayoría de los casos. De la información obtenida a partir de conversaciones con expertos y propietarios de lugares en los que se lleva a cabo esta actividad, se ha obtenido que se trate de una actividad con más demanda, y que suscite el interés de un número cada vez mayor de consumidores.

3.3. CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTOS DE COMPRA DE LOS CLIENTES

Una vez analizada la situación del sector en que se encuentra este proyecto, se procede a determinar un perfil de cliente:

En cuanto a la actividad de *fabricación de cerveza*, los clientes identificados son bares o restaurantes que ofrezcan en la actualidad cerveza artesanal a sus clientes o estén interesados en hacerlo, así como tiendas especializadas en la venta de este producto y las tiendas gourmet.

En el caso de los talleres de elaboración y las tiendas, se identifican dos tipos de clientes:

- Consumidor habitual de cerveza industrial con las siguientes características: hombre o mujer con edades comprendidas entre 20 y 59 años, de nacionalidad española y residente en Andalucía.
- Consumidores de vino, que consideran este tipo de cerveza como un producto sustitutivo del vino.

A continuación estudiaremos el cliente tipo 1 para la formación impartida. Se han registrado datos de los residentes españoles que habitan en Andalucía. Estudiaremos grupos de residentes con edades comprendidas entre 20 y 59 años (INE, 2015).

RESIDENTES ANDALUCÍA

Edad	Ambos sexos
De 20 a 24	445.604
De 25 a 29	466.652
De 30 a 34	537.121
De 35 a 39	628.101
De 40 a 44	625.418
De 45 a 49	621.252
De 50 a 54	577.593
De 55 a 59	495.968
<i>Total</i>	4.397.709

Tabla 1. Residentes españoles en Andalucía con edades entre 20 y 59 años a 1 de enero 2015 (expresada en u.m)

Con esta información, se seleccionará la muestra que se utilizará para recoger las preferencias de los consumidores a través de las encuestas. Sin embargo, el objetivo será conocer la opinión y preferencias entre los consumidores residentes en Andalucía,

ya que el ámbito de actuación de este proyecto será a nivel autonómico en el corto y medio plazo, aunque con el objetivo de ampliación a nivel nacional en el largo plazo.

Con respecto al cliente tipo 2 de la formación, se trata del consumidor de vino, de nacionalidad española, con edad comprendida también entre 20 y 59 años. Por tanto, la tabla anterior que recoge el número de personas que residen en Andalucía es aplicable de igual modo a este tipo de consumidor.

En cuanto a las catas y maridajes, el perfil del cliente es similar al de aquel que acude a la formación de talleres de elaboración de cerveza artesanal, por lo que la información anterior sobre los dos tipos de clientes es aplicable también para catas y maridajes.

A continuación se ha considerado necesario la inclusión de un subapartado que haga referencia a las características del cliente final de tiendas, bares y restaurantes, debido a que es este quien tomara la decisión de compra en el lugar de venta.

3.3.1. CLIENTE FINAL EN TIENDAS ESPECIALIZADAS, BARES Y RESTAURANTES

Como se explicó anteriormente, la crisis económica ha influido que el consumo de cerveza en el canal HORECA haya disminuido (INE, 2014), Federación Española de Hostelería (FEHR, 2014), Instituto de Estudios Turísticos (IET, 2014). Este hecho se muestra en el siguiente gráfico:

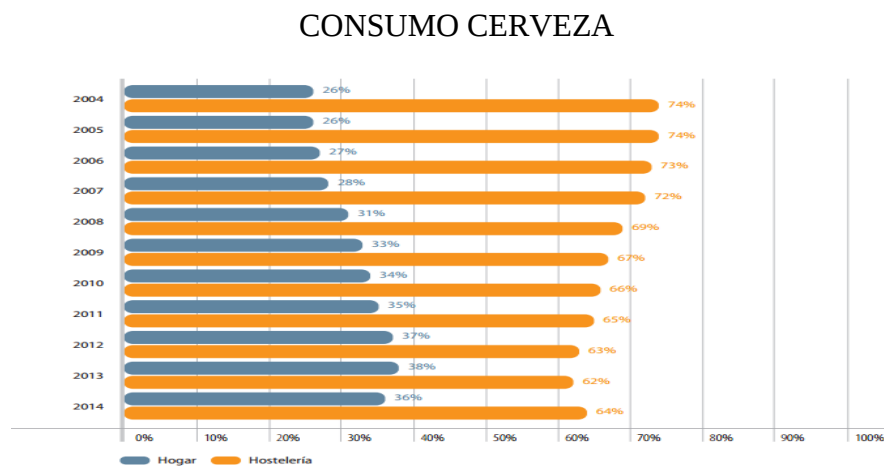


Gráfico 1. Consumo Cerveza hogar y hostelería

A todo esto hay que añadir que el producto está sujeto a cierta estacionalidad, siendo los meses de mayor consumo los comprendidos entre mayo y agosto. En él también se recoge que la compra de esta bebida ha supuesto el 1,43 % por ciento del gasto del hogar dedicado a la alimentación (MAGRAMA, 2014).

Por otro lado, existe otro tipo de consumidor que adquiere este producto en los establecimientos y bares. Se trata del consumidor extranjero residente en Andalucía. Por tanto, es conveniente delimitar la edad de este consumidor, así como sus principales nacionalidades.

Como veremos a continuación, se ha hecho un estudio del número de residentes extranjeros por comunidad autónoma (Observatorio Permanente de la Inmigración, 2014).

RESIDENTES EXTRANJEROS POR CCAA

Ambos sexos	Número
Total	4.925.089
Andalucía	676.613
Aragón	174.519
Asturias (Principado de)	41.173
Baleares (Illa de)	220.393
Canarias	258.184
Cantabria	34.968
Castilla y León	173.402
Castilla - La Mancha	204.422
Cataluña	1.085.523
Comunitat Valenciana	660.194
Extremadura	45.831
Galicia	88.933
Madrid (Comunidad de)	798.187
Murcia (Región de)	214.944

Navarra (Comunidad Foral de)	56.775
País Vasco	122.076
Rioja (La)	45.230
Ceuta (Comunidad Autónoma de)	5.015
Melilla (Comunidad Autónoma de)	12.856

Tabla 2. Extranjeros con certificado de registro o tarjeta de residencia en vigor según comunidad autónoma 30-12-14

A continuación, se van a indicar las nacionalidades de estos residentes extranjeros, por grupos de edad, según los últimos datos disponibles obtenidos de la misma fuente anterior. Para ello se ha centrado el estudio en los residentes extranjeros procedentes de la Unión Europea, ya que estos suponen cerca de la mitad del total de residentes extranjeros en España.

RESIDENTES EXTRANJEROS UE

Ambos sexos	Total	De 0 a 15 años	De 16 a 64 años	65 años y más
Unión Europea	2.372.490	201.838	1.957.400	213.252
Alemania	148.644	8.275	109.233	31.136
Austria	10.735	471	8.777	1.487
Bélgica	30.331	1.660	21.062	7.609
Bulgaria	183.342	19.014	160.019	4.309
Chipre	431	10	410	11
Croacia	1.450	144	1.240	66
Dinamarca	11.986	754	7.981	3.251
Eslovaquia	10.177	522	9.563	92
Eslovenia	1.687	80	1.565	42

Estonia	2.558 248 2.258 52	248	2.258	52
Finlandia	11.901	536	7.680	3.685
Francia	124.131	7.894	99.861	16.376
Grecia	5.794	216	5.351	227
Hungría	13.714	926	12.508	280
Irlanda	16.812	1.067	13.472	2.273
Italia	217.524	15.785	186.063	15.676
Letonia	7.431	531	6.777	123
Lituania	23.807	2.114	21.393	300
Luxemburgo	570	23	405	142
Malta	304	7	279	18
Países Bajos	49.675	3.542	35.840	10.293
Polonia	90.835	8.634	80.880	1.321
Portugal	143.738	9.545	126.921	7.272
Reino Unido	275.817	14.458	169.016	92.343
República Checa	11.403	573	10.670	160
Rumania	953.183	103.611	839.547	10.025
Suecia	24.510	1.198	18.629	4.683

Tabla 3. Extranjeros con tarjeta de residencia en vigor según nacionalidad y grupo de edad. 30-12-14

A partir de los datos de la tabla, se puede observar como las mayores cantidades de residentes extranjeros proceden de Rumanía, seguidos de Reino unido, Italia, Bulgaria, Alemania y Portugal, ordenados de mayor a menor número de personas residentes.

3.4. ENCUESTAS Y OPINIÓN DE EXPERTOS

Para conocer la opinión y preferencias de los consumidores, se han utilizado tres metodologías de obtención de información: *Internet, encuestas y la opinión de los expertos.*

En cuanto a las encuestas, se ha seleccionado un universo compuesto por el 2% de la población residente en cada provincia de Andalucía, como cifra aproximada de muestra aleatoria de consumidores potenciales de cerveza artesanal.

Según el cálculo realizado en netquest, calculadora de muestras digital, con un nivel de confianza de un 91%, margen de error de un 6% y nivel de heterogeneidad de un 50%, el tamaño de la muestra debe ser de 200 cuestionarios.

El objetivo de las encuestas realizadas es conocer y delimitar un perfil de cliente, que pueda ser contrastado con el perfil previo detallado en el apartado anterior, así como obtener información en cuanto a preferencias y comportamiento de estos clientes. También se ha querido ampliar la información sobre el cliente final de la cerveza artesanal.

Para ello, se han diseñado dos tipos de encuestas:

- La primera de ellas, tiene como objetivo extraer información acerca del cliente final nacional de cerveza artesanal, que acude a tiendas, bares y/o restaurantes.
- La segunda encuesta, va destinada a los clientes interesados en asistir a talleres de elaboración de cerveza artesanal, catas y maridajes. Se ha recogido la información sobre clientes de talleres de elaboración, catas y maridajes de forma conjunta en una sola encuesta, ya que no se observa diferencias entre los clientes para ambas actividades.

Es necesario resaltar, con respecto a las encuestas referentes al cliente final nacional, que se ha tomado como dato de referencia el consumo medio per cápita del último año disponible (MAGRAMA, 2013), para a partir del mismo, determinar si los encuestados son consumidores habituales del producto, entre otra información de interés.

3.4.1. CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS PARA CLIENTES DE TALLERES DE ELABORACIÓN Y CLIENTE FINAL

RESULTADOS ENCUESTAS

	Consumidores finales	Talleres, catas, maridajes
Sexo	Mayoría hombres	Reparto equitativo
Edad	Mayoría entre 18-55 años	Mayoría entre 25 y 45 años
Formación	Avanzada (universitaria)	Avanzada (universitaria)
Ingresos	Entre 1.000 y 2.000e	Entre 1.000 y 2.000e
Conocimiento producto	46% ha probado el producto. Edad: 26 a 45 años	Poco, un 5% han asistido. Edad: 26 a 45 años
Precio	De 2,5€ a 3,5€	20€-40€
Preferencias producto	Cervezas nacionales e internacionales	Por orden: elaboración de cerveza, cata, maridaje.
Valoración	Sabor/cuerpo/recomendaciones	
Consumo	54% consumen más de la media. Edad: 36-45, seguidos de 46-55 años.	Hombres: elaboración y cata. Mujeres: reparto equitativo. Diferentes
Tipo de cerveza	90% con alcohol	
Limitaciones	Pocos sitios donde comprarla, precio	
Horario/día/duración	Frecuentemente fines de semana	Frecuentemente fines de semana

Ubicación	Lugar de consumo: 46% bares y restaurantes. 40% en el domicilio	Establecimiento especializado/bares/rtes
Interés	53% no lo han probado, pero están interesados	72% no lo conocen pero están interesados

Tabla 4. Cuadro resumen de conclusiones de encuestas. Fuente: elaboración propia

3.4.2. CONCLUSIONES DE ENTREVISTAS CON MICROCERVECERÍAS. OPINIÓN DE EXPERTOS

Además de las encuestas realizadas a estos clientes, se han realizado conversaciones telefónicas con expertos.

La primera entrevista fue realizada a la microcervecería “*Tierra de Frontera*”. Es una empresa que nace en 2009, con Pedro Gutiérrez y Adora Villegas como socios fundadores, una joven pareja que, tras varios años de trabajo e investigación, deciden poner en marcha este apasionante proyecto: la fabricación y comercialización de la primera cerveza artesana de la provincia de Jaén, la cual informó acerca el funcionamiento de algunas microcervecerías, dando datos del perfil tipo de cliente, y lo describió como un público joven y experto conocedor y bebedor de cerveza, gente viajera, que ha conocido esta cultura en otros países en los que está más desarrollado, extranjeros que no encuentran estas cervezas en otros establecimientos, así como otro segmento de mercado más exigente formado por consumidores entre 40 y 60 años, que valora más el sabor y la variedad frente al precio.

La segunda entrevista fue al propietario de “*Cerveza Arcana*” fundada en 2013 por Julio Pérez, un joven estudiante linarense, que se ha lanzado al mercado y ha querido ofrecer una nueva cerveza artesanal con una acentuado sabor a malta, con toques de caramelo y regaliz. Aportó información sobre el proceso productivo de la cerveza artesanal e información acerca de los permisos necesarios, como certificados de sanidad o distribución legal de misma.

Más tarde, se tuvo una conversación con Javier León, socio fundador de “*La Domadora y el León*”, tienda situada en Frigiliana, quien argumentó que la mayoría de sus clientes eran clientes extranjeros que residían en Nerja y Frigiliana. Sobre este colectivo afirma que están interesados en la compra de cerveza artesanal española, y que cada vez son más los que la demandan. Sin embargo, afirma que estos tienen un conocimiento bajo sobre el producto, pero que cuando lo adquieren por primera vez, normalmente repiten la compra. Entre otras características de este consumidor se destacan: edad media entre 40 y 50 años, disposición a probar distintos estilos, y valoración del carácter local del producto.

También se ha mantenido una conversación con un experto como es Miguel Solís, distribuidor de la cerveza Sagra, que informó sobre la situación actual de las ventas en establecimientos. Argumentó que en verano, la producción aumenta considerablemente y que las microcervecías se encuentran con la problemática de la incapacidad de producción. Para solucionar esto existe la posibilidad de encargar la producción a otras microcervecías con capacidad superior.

3.5. CLIENTES POTENCIALES

En este apartado se define el perfil de los distintos tipos de clientes, teniendo en cuenta toda la información recogida anteriormente.

Estos clientes tienen en común una serie de características que conforman el perfil de este cliente:

- Tiendas, bares y restaurantes de distintas provincias de Andalucía.
- Venta de al menos dos referencias de cerveza artesanal.
- Venta de productos gourmet.
- Fuerte dependencia de los distribuidores

Relativo a la actividad o línea de negocio de *talleres de elaboración* de cerveza artesanal, el perfil de cliente que se estableció en el apartado 3.3. *CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTOS DE COMPRA DE LOS CLIENTES*, se ha modificado con la

información que se ha obtenido mediante las encuestas. Por tanto, el perfil queda como sigue:

- Consumidor habitual de cerveza industrial con las siguientes características: hombre o mujer con edades comprendidas entre 25 y 45 años, de nacionalidad española y residente en Andalucía, con interés en cervezas de importación y de estilos especiales.
- Consumidores de vino, que consideran este tipo de cerveza como sustitutivo.
- Con ingresos entre 1.000€ y 2.000€, y con formación universitaria.

En cuanto a las *catas y maridajes*, hay que resaltar que el perfil no varía con respecto al cliente de los talleres de elaboración de cerveza artesanal, según la información obtenida.

Por último, en cuanto al *cliente final de la tienda*, el perfil que se define, una vez contrastado el perfil previo definido en el apartado anterior, con la información obtenida a través de la encuestas, se caracteriza por:

- Hombre en su mayoría, con edad entre 18 y 55 años.
- Formación universitaria.
- Consumidor de cerveza industrial con alcohol y vino.
- Valora de la cerveza artesanal atributos como: sabor, cuerpo y recomendaciones de terceros.
- Prefiere consumir la cerveza artesanal en bares y restaurantes, frente a consumirlo en su domicilio.
- Tiene unos ingresos entre 1.000€ y 2.000€.
- Su preferencia en cuanto al precio que estaría dispuesto a pagar es de 2,50€ a 3,50€.

De las conversaciones con expertos, se ha obtenido información también acerca del público extranjero. De manera que se trata de residentes en Andalucía, con un nivel de

ingresos medio-alto, con edad media entre 40 y 50 años, dispuestos a probar distintos estilos, e interesados en este producto nacional y artesanal.

3.6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y SUS PRODUCTOS

3.6.1 COMPETENCIA MICROFÁBRICA

Según los datos obtenidos de la página web www.birrapedia.es, existen actualmente 560 empresas en España dedicadas a la producción de cerveza artesanal, siendo Cataluña la comunidad con mayor número (168).

En Andalucía se encuentran registradas 70 microcerverías. En la siguiente imagen podemos ver cómo se distribuyen estas:



Gráfico2. Distribución de cervezas artesanas en Andalucía

A continuación, a modo de análisis de competencia existente en cuanto a producción de cerveza artesanal en Andalucía, se destacan 53 microcervecías de las 70 existentes. El criterio de selección de estas microcervecías es el volumen de producción (superior a 4.000 litros al mes), ya que se trata de un volumen de producción cercano al que se pretende obtener en este proyecto.

A partir de dicha información, se ha obtenido un perfil del competidor:

1) Produce un volumen superior a 4.000 litros mensuales.

2) Fabrica al menos dos estilos de cerveza. En los casos en los que produce un solo estilo, este será “Pilsen”, o “Pale Ale”.

A continuación se muestra una tabla que muestra la distribución geográfica de la venta de cerveza artesanal, a nivel autonómico y nacional.

DISTRIBUCIÓN CERVEZA ARTESANAL (NIVEL AUTONÓMICO)

Ciudad	Microcervecerías
Álmeria	4
Cádiz	10
Córdoba	4
Granada	8
Huelva	2
Jaén	2
Málaga	12
Sévilla	11

Tabla 5. Recuento microcervecerías en Andalucía

DISTRIBUCIÓN CERVERA ARTESANAL (NIVEL NACIONAL)

Comunidad	Microcervecerías
Aragón	19
Asturias	10
Cantabria	8
Castilla La Mancha	27
Castilla y León	51
Cataluña	168
Ceuta	1
Comunidad Valenciana	53
Euskadi	25
Extremadura	15

Galicia	28
Islas Baleares	18
Islas Canarias	8
La Rioja	4
Madrid	27
Murcia	15
Navarra	9

Tabla 6. Recuento microcervecerías en España

Utilizando el criterio de ciudades con mayor número de bares, restaurantes y tiendas, se determinará el ámbito de actuación de los agentes comerciales en materia de distribución en Andalucía.

Todo ello se detalla en el apartado 4.7. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

3.6.2 COMPETENCIA DE TALLERES

Para hablar de la competencia de los talleres, se va a distinguir entre la competencia de talleres de elaboración, y cata y maridaje.

Competencia talleres de elaboración de cerveza:

Para los talleres, se considera competencia aquello que aporte los conocimientos necesarios para que cualquier persona sea capaz de elaborar su propia cerveza. El desglose del estudio de la competencia se encuentra detallado a continuación, entendiendo como tal aquellos espacios donde explican cómo poder fabricar cerveza en casa, se ha encontrado un gran número de páginas web, blogs y canales en YouTube. También sería competencia, otras microcervecerías que realicen éste servicio.

Página webs:

- www.cervezasdelmundo.com

- www.cervezas.info.com

Blogs:

- <http://mi-cerveza-blogspot.com>
- Humulus Lupulus
- www.cocinilla.es

Canales en YouTube, para aprender a elaborar la cerveza artesanal:

- Inside the White House: Beer Brewing
- Como hacer cerveza en casa-comida-un como.com
- www.allbeer.com
- www.industria-fácil.com
- www.conexiónbrando.com

Competencia para catas y maridajes:

Entre ellos identificamos aquellas empresas que organizan catas y maridajes. También serán competidores potenciales todos aquellos fabricantes, anteriormente analizados, que decidan organizar catas o maridajes en cualquier establecimiento.

3.7. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

El vino es considerado como principal producto sustitutivo de la cerveza artesanal, ya que ambos se consideran bebidas exclusivas y gourmet ideales para maridajes y catas donde apreciar los matices de sus componentes distintivos.

Tanto la cerveza como el vino destacan por su elaboración a partir de productos naturales, derivados de la agricultura ecológica, evitando emplear productos químicos, dándole un carácter más saludable. Además, ambas son bebidas usualmente consumidas en entornos sociales y para compartir.

3.8. ANALISIS D.A.F.O.

A continuación se muestra el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) del proyecto llevado a cabo:

DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
• Marca poco conocida. • Localización para impartir los talleres. • Dependencia del minorista. • Falta de experiencia en la formación, distribución y comercialización. • Inversión elevada. • Escasa capacidad de negociación con proveedores y clientes (bares, restaurantes).	• Impuestos excesivos. • La legislación existente. • Introducción de cervezas artesanales en las grandes superficies. • Formación online • Grandes empresas de cerveza artesana (Cibeles, Sagra). • Marcas industriales • Productos sustitutivos (vino y refrescos).
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Diferenciación por tener un producto de calidad, artesanal y ecológico. • Coste reducido de alquiler. • Presencia nacional a L/P. • Fomentar la cultura a través de los talleres.	• Tendencia del mercado. • Alquiler de las instalaciones para cubrir la necesidad de productores de aumentar su capacidad. • Establecer sinergias con otras empresas • Preferencia productos naturales

Tabla 7. Análisis DAFO Fabricación y talleres. Fuente: elaboración propia

Se analizarán de manera interna las debilidades, para evitar que se conviertan en amenazas futuras y las fortalezas, para explotarlas, convirtiéndolas en oportunidades.

3.9. ANÁLISIS C.A.M.E

Una vez realizado el análisis D.A.F.O, se establecen las estrategias adecuadas para explotar y mantener los puntos fuertes (oportunidades y fortalezas) y corregir y afrontar los puntos débiles (debilidades y amenazas).

Corregir Debilidades:

- Se va a tratar de dar a conocer la marca “*Berges*” tratando de posicionarla con un producto de alta calidad y atender siempre las nuevas necesidades de mercado, mediante la aparición en ferias internacionales” y a través de la web, perfiles en redes sociales (Facebook, Twitter) y un blog sobre las variedades de cerveza.
- La localización para impartir talleres: se van a realizar acciones de marketing, dando la posibilidad de conocer las instalaciones mediante redes sociales (Facebook, Twitter), crear videos sobre las instalaciones y colgarlas en dichas redes sociales, dar servicio a domicilio u otros establecimientos, a quien lo solicite y sobre todo, cuidando el trato del cliente, dando un trato personalizado.
- Dependencia del minorista: se va a tratar de fidelizar a los clientes, llegando a ser su proveedor clave, a través de promociones y desarrollando un producto de alta calidad que pueda llegar a convertirse en indispensable.
- Para corregir la falta de experiencia en la formación, distribución y comercialización, se contratará a personas expertas como es el caso del maestro cervecero y comerciales cualificados, estando continuamente formándose respecto al sector de la cerveza artesanal, asistiendo a cursos y jornadas a cargo de la empresa.

- La inversión de maquinaria elevada se tratará de solventar negociando con los proveedores, así como realizando una búsqueda exhaustiva de los mejores precios que haya disponibles en el mercado. Además, se tratará de conseguir una adecuada consecución de las ventas, a través del desarrollo de un producto de calidad, reconocido y con nombre, obteniendo una alta rotación y un rápido retorno de la inversión (ROI).
- Para adquirir experiencia en la negociación con proveedores y clientes, se realizarán cursos de técnicas de negociación y se contratará a agentes comerciales con experiencia en la negociación, para tratar de llegar de forma efectiva a los clientes (bares, restaurantes y otras tiendas).

Afrontar Amenazas:

- Se le dará al negocio una estrategia de diferenciación en comparación con los competidores, ofreciendo estilos diferentes de cerveza y una serie de servicios: como los talleres y cursos de formación de elaboración de cerveza artesana, visitas a la fábrica, cata, maridaje y bajo demanda en bares, restaurantes o a domicilio para dar a conocer los productos.
- La cerveza artesanal posee una gama amplia de características como son sus colores, sensaciones y aromas aparte de su calidad que la industrial no posee. Se tratará de fomentar la cultura artesanal con eventos y a través de la comunicación tanto online (redes sociales) como offline (prensa).

Mejorar Fortalezas:

- Alto poder de diferenciación del producto, cuidando la producción hasta el último detalle así como el diseño del producto y que no sea fácilmente imitable. Se tratará de seguir innovando en cerveza de calidad, artesana y ecológica buscando sabores y aromas que se adapten perfectamente a los gustos de los consumidores, introduciendo mejoras en los productos y servicios para poder de

forma constante hacer frente a la competencia y poder adaptarse a las necesidades de los consumidores.

- Presencia nacional a L/p: Los primeros años de la compañía, la estrategia será conseguir el reconocimiento a nivel regional para conseguir una expansión más rápida a nivel nacional en los siguientes años.
- Control sobre el producto a través de la comunicación en el canal de distribución, para mejorar la satisfacción de los clientes.
- Fomento de la cultura a través de los talleres y establecimiento de una comunicación eficaz para que la asistencia sea máxima.

Explotar Oportunidades:

- Tendencia del mercado, ya que el sector se encuentra en auge con respecto a este consumo, con un mercado creciente en el sector de la cerveza artesanal, fomentando la tendencia con la distribución de nuestros productos y comunicación.
- En caso de disponer de capacidad, y siempre que por precio sea interesante, se podrán alquilar de las instalaciones para cubrir la necesidad de otros productores o interesados en la producción de determinados lotes.
- Establecer sinergias con otras marcas para poder obtener una mayor rentabilidad, cooperando entre productoras para además culturizar el mercado y ampliarlo.

3.10. BARRERAS DE ENTRADA

Marca

Una de las principales barreras de entrada en este negocio es la presencia de las grandes marcas líderes en el mercado de la cerveza artesana como es el caso de Sagra o Cibeles ya que, cuentan con un elevado reconocimiento y nivel de consumo por parte de los consumidores habituales de cerveza artesana, lo que supondrá un obstáculo a la hora de sacar al mercado la marca “*Berges*”.

Economías de escala

El coste de las economías de escala representa también una barrera de entrada a tener en cuenta, por lo que se necesitará un volumen de producción y venta considerables para que los costes fijos se reduzcan.

Al tratarse de una marca nueva, será necesario posicionar correctamente el producto frente a los consumidores y crear una imagen de marca que permita competir con las cervezas artesanales ya existentes.

Inversión

Otra de las barreras de entrada en el mercado de la cerveza artesanal es la inversión media-alta en cuanto a la maquinaria. La capacidad de producción será de 8000 litros, produciendo inicialmente 7000 litros y dejando un margen de 1000 litros en función de la demanda. La producción se podrá ampliar posteriormente dependiendo de la evolución en el mercado.

Normativa

Debido a que no existe una normativa específica que recoja aquellos requisitos específicos para las microfábricas, éstas deben acogerse a las mismas condiciones que las fábricas de gran producción, por lo que se considera algo restrictivo, identificado como barrera de entrada. Todo esto será descrito más detalladamente en el apartado 8. ENTORNO LEGAL.

4-.DESCRIPCIÓN COMERCIAL. PLAN DE MARKETING.

4.1. ESTRATEGIA COMERCIAL Y FILOSOFÍA ESPECÍFICA (MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS)

La estrategia comercial que se va a utilizar en la cerveza artesanal “*Berges*” va a ser una estrategia de diferenciación. Para ello, se le ofrece al cliente una gama de servicios adicionales a los productos, que no está disponible en la competencia. Ejemplo de ello son los servicios a domicilio de los talleres y la organización en el exterior. También se va a tratar de dar una imagen de producto de calidad, cuidando el proceso de producción de la cerveza al mínimo detalle, y creando productos nuevos de forma continua según el seguimiento que se realizará a los clientes. Por último, los clientes, que acudan a los talleres, van a ser asesorados conforme a sus gustos y preferencias, tanto en bares como en restaurantes y tiendas, obteniendo un trato óptimo por parte del equipo humano que conforma “*Berges*”

La *misión* de “*Berges*” es brindarle a los consumidores la oportunidad de disfrutar de una cerveza con un sabor único, especial y distinguible para los mayores paladares, con productos 100% elaborados de forma artesanal y además experiencias y momentos donde puedan disfrutar y aprender a diseñar sus propias creaciones, mejorando y adaptando los productos y servicios para dar solución a las nuevas necesidades y exigencias del mercado.

La *visión* de “*Berges*” es tener presencia y reconocimiento en el mercado nacional, garantizando un excelente servicio y producto y así alcanzar un posicionamiento de marca.

Motivación de los clientes de “Berges”

A pesar de que España es el cuarto productor de cerveza industrial de Europa, los españoles han relacionado habitualmente su consumo con una caña refrescante pero, cuando se trata de abordar experiencias más intensas, prefieren el vino. No obstante, existe un rico mundo de sabores, matices y aromas en esta tradicional bebida, que la

aproximan al mundo “gourmet”, ya que, igual que en el mundo del vino, hay variedades para cada momento del día y para cada tipo de comida. Estas diferencias son apreciadas por los consumidores más exquisitos, que prefieren consumir una bebida con estas características. Estas apreciaciones son fruto de la investigación de mercado que se ha llevado a cabo.

Objetivos como empresa:

- Captar y generar interés en los usuarios, para que puedan convertirse posteriormente en consumidores:

Se llevará a cabo una estrategia de diferenciación, ofreciendo una gran variedad de productos de calidad no disponibles en comercios habituales y ofreciendo un amplio abanico de servicios en conjunto, como la realización de talleres de cerveza artesanal para su posterior elaboración en casa y la organización de catas o degustaciones, todo ello con el consiguiente fin de dar a conocer la cerveza “Berges”.

- Dar a conocer los productos:

Utilizar medios de difusión para dar a conocer los productos extensiva y expansivamente, a través de la promoción, publicidad y el canal. Además, se tratará de prestar un servicio excelente a los clientes, intentando que entiendan la filosofía de empresa, a través de las diferentes actividades que se desarrollarán, en la que ellos siempre serán los protagonistas, todo ello siempre respaldado por la alta calidad de los productos. Así se podrá ampliar mercado y ser conocidos en toda la comunidad autónoma de Andalucía en un periodo no más de 3 años.

- Conseguir aumentar la cartera de clientes:

Captar nuevos clientes que hagan llegar los productos al mayor número de consumidores posibles y transmitirles una imagen de calidad. Para conseguir que

los clientes compren la cerveza “Berges” se llevará a cabo diferentes promociones.

- Estar entre las primeras microcerveceras de Andalucía siendo reconocidos por los productos y servicios.

Fabricar productos de calidad con los cuales los clientes se sientan identificados, hacer estrategias de marca y posicionamiento, diseñar estrategias de fidelización eficaces con el fin de saber lo que los consumidores valoran el producto y aquellos aspectos que se deberían cambiar. Se realizarán encuestas de satisfacción con la intención de lograrlo.

Aquellos consumidores que se sientan muy satisfechos serán un foco de propagación de la marca, convirtiéndose en una forma de publicidad “boca-oído”.

4.2. NAMING Y LOGO

Se ha querido que la marca este íntimamente relacionada con la historia de Jaén, debido a que, en el origen de este proyecto, no existía ninguna cerveza artesanal propia de esta ciudad. Además, se le ha querido reportar un carácter distintivo referido a su lugar de origen, como lo ha hecho una de las productoras de la competencia, “Cerveza Cibeles”, que los consumidores asocian con su lugar de fabricación (Madrid).

Añadir que, fruto de la investigación de mercado, se conoce que los clientes extranjeros muestran mayor interés en probar productos de carácter propio del lugar que visitan. Por todo ello se ha decidido utilizar el nombre “*Berges*” como razón social, debido a que ha sido una de las figuras más destacadas de la ciudad de Jaén.

- *Berges cerveza artesanal*: bajo esta denominación se hará referencia a la producción de distintos tipos de cervezas en las instalaciones, que será la línea de negocio principal.
- *Berges formación*: dirigido a aquellos clientes que quieran saber más sobre el mundo de la cerveza artesanal a través de talleres de elaboración de cerveza, catas y maridajes de diferentes tipos de cerveza artesanal.

Dicha formación será impartida por maestros cerveceros en las instalaciones principalmente, ofreciendo el servicio en otras ubicaciones para fomentar el desarrollo de la cultura de la empresa obteniendo una diferenciación respecto a la competencia.

Eslogan y Logo



“Berges, esencia de tradición Jienense”

Gráfico 3. Logotipo de “Berges” cerveza artesanal. Fuente: elaboración propia

4.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

A continuación se describen los productos que se ofrecerán en “Berges”:

4.3.1. CERVEZAS “BERGES”

Para tener una ventaja competitiva respecto a la competencia, se va a llevar a cabo una estrategia innovadora en el producto, produciendo 2 tipos de cerveza artesanales, para que no haya lugar a la insatisfacción de los consumidores y puedan escoger en función de sus preferencias habituales o según les apetezca, en distintos momentos del día, o para combinarlo con platos y postres diferentes.

FICHA TÉCNICA PRODUCTOS:

Berges Cerveza Artesanal

Cerveza artesanal de trigo con sabor afrutado, toques cítricos, cuerpo suave y cremoso, con un final refrescante y floral.

Color pálido y turbio, propio de las cervezas de trigo. Aromas de especias de sabor a fruta, con un predominio de cilantro y de naranja fresca.

Ligera y suave, es refrescante y ofrece los mismos placeres al gusto y al olfato. Sabor único: dulce en principio gracias a sus especias, pero rápidamente amargo.

Ingredientes: Agua, 100% malta de cebada, lúpulo y levadura.

5,2% Vol. Formato: 33 cl.

Esta cerveza es ideal para aquellos que disfrutan con una cerveza rubia, que prefieren sabores suaves y más dulces, que se están iniciando en la cerveza artesanal.

Berges Gourmet

Estilo: Blond Ale Americana

Cerveza artesanal de carácter modelado o ligero en cuanto a malta y lúpulo tanto en el aroma como en el sabor, apariencia de cerveza rubia a dorada con una buena retención de espuma, cuerpo medio o ligero y carbonatación media.

Compuesta por tres variedades de malta, lúpulo suave para darle un sabor suave y agradable y aroma a jazmín.

Ingredientes: Agua, 100% malta de cebada, lúpulo y levadura.

5,4% Vol. Formato: 33cl.

Esta cerveza tiene un sabor más intenso que la cerveza de trigo, y está pensada para personas que ya conocen la cerveza artesanal y buscan una cerveza con más cuerpo.

4.3.2. TALLERES DE ELABORACIÓN DE CERVEZA ARTESANAL

En el taller de elaboración de cerveza artesana impartido en las instalaciones de la fábrica, se enseñará cómo hacer cerveza con los ingredientes básicos (malta de cebada, lúpulo y levadura y agua). Mientras se realiza el proceso, se realizarán catas de cervezas para que los clientes puedan degustar la cerveza “*Berges*” y aprecien los sabores y matices característicos de ella.

Elaborar cerveza artesanal en casa no es difícil, sólo se necesitan los ingredientes, algunos utensilios básicos y entender el proceso. En el taller se explicarán los pasos para iniciarse en la producción propia de cerveza artesanal, dividiéndose en dos etapas: en la primera se desarrollará el taller propiamente dicho y en la segunda, se realizará el embotellado y recogida de la cerveza producida.

Entre una etapa y otra, pasarán aproximadamente tres semanas, para que la cerveza fermente el tiempo necesario y sus características sean óptimas.

En producir 20 litros de cerveza se tarda entre 6 y 8 horas, que es la duración de la cocción, maceración y filtrado. En lo que dure el proceso, el maestro cervecero instruirá a los asistentes, asesorándolos en función de sus gustos y preferencias, tratando de innovar y utilizar técnicas y recetas diferentes en base a ellas. La formación irá desde el diseño de equipos caseros, hasta la obtención de materias primas, estilos, trucos, problemas habituales, detección de defectos etc.

En el taller se explican todos los aspectos básicos para iniciarse en la producción propia de cerveza artesanal. Se divide en dos días; el primer día de taller propiamente dicho y el segundo, de embotellado y recogida de la cerveza.

4.3.3. CATAS DE CERVEZA ARTESANA

El maestro cervecero impartirá catas de los dos tipos de cervezas “*Berges*”, y se desarrollarán principalmente en la microfábrica, y también se desplazará a bares y restaurantes bajo demanda.

4.3.4. CURSO DE MARIDAJE CON CERVEZA

El maridaje busca encontrar la armonía perfecta entre los sabores y aromas de las comidas y las bebidas. Existen muchos tipos de cervezas, y cada una con sabor, color y fuerza diferente, lo cual brinda la posibilidad de hacer multitud de combinaciones.

Para la impartición de los cursos de maridaje se contará con la colaboración del maestro cervecero, que traten de encontrar la combinación perfecta de las distintas cervezas “*Berges*” con platos de nuestra gastronomía y otras culturas, que realcen los sabores esenciales de cada una de ellas.

Los criterios establecidos por los expertos para encontrar la mayor combinación entre otros son:

- Que haya contraste entre sabores.
- Que haya un equilibrio entre aroma y sabores.
- Que los sabores de ambos no resalten el uno sobre el otro.

El servicio se desarrollará principalmente en las instalaciones de la microfábrica, y también se desplazará a bares, restaurantes bajo demanda.

4.4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE VENTAS

Tras la consulta con varios de los expertos en las ventas de cerveza artesanal, el estudio de la competencia, la estimación del volumen del equipo necesario y el tiempo para la producción, además de los costes de maquinaria para la producción, se ha decidido estimar la capacidad de producción a 7000 litros mensuales. Se ha recomendado comenzar de esta manera, pudiendo en cualquier momento ampliar las instalaciones si la demanda lo requiere, siempre que se disponga de espacio y recursos para ello.

La capacidad de los fermentadores de la microfábrica será de 500 litros, por lo que se dispondrá de 4, con la opción de poder fermentar un máximo de 2000 litros en cada producción, y el tiempo de fermentación de la cerveza en ellos de una semana, para el posterior embotellado. Las botellas que se utilizarán serán de 33cl, y con todo lo dicho, la venta que se espera hacer es de unas 21.000 botellines mensuales, 875 cajas de 24 unidades estimadas para el primer año.

Se pretenderán organizar entre 1 y 2 talleres de cerveza, cata y maridaje de forma semanal. El taller por el que los encuestados muestran más interés es el de elaboración

de cerveza, por lo que se tendrá en cuenta para fomentar su desarrollo y acciones de marketing.

Se espera obtener un crecimiento en el volumen demandado del 5%, gracias a la difusión conseguida a través de la comunicación, sin necesidad de ampliar la instalación aunque sí la producción, ya que con los fermentadores se dispone de una capacidad máxima de 8000 litros al mes (2000 litros a la semana). Esta estrategia se basa en que el primer año el objetivo es difundir la marca, centrándose para que “*Berges*” se convierta en una marca reconocida a nivel local, y regional consiguiendo de esta manera, una expansión a nivel nacional.

4.5. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Con respecto a los precios establecidos para la venta de las dos referencias de cerveza a nuestros clientes, lo vamos a vender a 1,30€ ya que teniendo en cuenta la investigación de mercado a través de internet, encuestas y conversaciones con expertos vamos a vender nuestro producto al cliente final a 2,18€, para lograr que el precio final sea 2,63€ (con IVA). Por lo tanto nosotros nos quedaríamos de margen un 60% y las tiendas, restaurantes con un 40% del precio.

En cuanto al precio de los talleres, se fijará el precio a partir de la observación de la competencia y de los datos recogidos de las encuestas. Por tanto, como el 87% de los encuestados dijeron que estarían dispuestos a pagar entre 20€ y 40€, el precio del taller de elaboración será de 35€.

Con respecto a las catas, la competencia las oferta a un precio entre 10€ y 15€, y el 87% de los encuestados han manifestado que pagarían un precio entre 20€ y 40€, el precio al que las ofertaremos será de 20€.

Para los maridajes, el precio será de 25€, ya que casi el 90% de los encuestados han manifestado que pagarían entre 20€ y 40€ por asistir a un maridaje de este tipo.

4.6. PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

4.6.1 PLAN DE COMUNICACIÓN

El objetivo principal es desarrollar acciones estratégicas de marketing para el lanzamiento y posicionamiento de la cerveza “*Berges*” en el mercado que le permita alcanzar el nivel de ventas proyectado y ser competitivo entre las cervezas artesanales. Ofreciendo un servicio basado en la diferenciación a través de eventos, talleres y obsequios.

Se enviarán notas de prensa y se concertarán entrevistas en periódicos tanto en sus versiones online como impresas; y en revistas especializadas. Esta forma de publicitarse es más efectiva que los anuncios ya que el hecho de que se pueda tomar imágenes del proceso de elaboración facilita la labor de los medios de comunicación e impacta más en los lectores que los anuncios publicitarios.

La empresa tendrá su propia página web y blog donde se publicarán los productos y servicios que se ofrecerán como eventos, ferias, recetas, llevando a cabo una estrategia de diferenciación; a su vez se interactuará a cerca de la cerveza artesanal con todas aquellas personas que deseen saber más sobre la elaboración, tendencias, ferias etc., la idea es crear cultura ya que en España la cultura de la cerveza artesanal no está muy desarrollada.

La marca “*Berges*” contará con perfiles en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube), que será gestionada por la persona encargada del área de Marketing. Esto permitirá crear una comunidad de clientes con el objetivo de poder compartir información y experiencias que puedan ser interesantes para todos. Se informará de las novedades acerca de realización de talleres, catas y organización de encuentros, entre otras actividades. El uso de las redes sociales anteriormente descritas no se considera como herramienta de venta sino como creación e imagen de marca, que pueden llevar intrínsecas el aumento de las ventas pero no es el objetivo con las que se crean.

4.6.2 LOCALIZACIÓN

La fábrica estará situada en la Carretera Úbeda-Málaga, KM 37, 23100 Mancha Real, Jaén. El local elegido cuenta con 553 metros cuadrados diáfanos.

Este lugar ha sido elegido debido a sus características en cuanto a dimensiones y estado del local. Dicha fábrica permite que las instalaciones se distribuyan en un solo nivel, requisito indispensable para que la producción sea óptima. Respecto a la ubicación, se ha pensado que no es necesario que sea un lugar con una gran concurrencia de personas, ya que la actividad se centra en distribuir los productos y no en la venta en ese mismo emplazamiento, además de estar situado en una zona a accesos a carreteras y autovías, facilitando los tiempos en la distribución. Respecto a los accesos, el local cuenta con una amplia puerta de garaje, por donde se podrán realizar las operaciones de carga y descarga para la instalación, así como el tráfico de materia prima y producto terminado.

Al comienzo de la actividad, será necesario realizar algunas remodelaciones, incluyendo separación en distintas habitaciones para almacenar la materia prima en condiciones adecuadas para su conservación, así como para el producto terminado, procediendo a instalar paredes con aislante de lana de roca y una instalación de aire acondicionado para poder regular la temperatura requerida para la fermentación de forma precisa.

La distribución de las instalaciones se hará en base de a qué se destinen cada una de las superficies. Se dispone de una zona diáfana, donde estará ubicada la maquinaria de producción, y una habitación para almacenar la materia prima y el producto terminado respectivamente. El local dispondrá además de una habitación aislada, que se destinará a la realización de calibraciones y mediciones. Se dispone también de una planta superior destinada al trabajo de oficina.

4.6.3 PROMOCIONES

Promociones dirigidas al canal: acciones realizadas para incentivar y estimular al minorista a comprar el producto.

Se describen a continuación:

- Entrega de producto gratis por volumen de compras: por la compra de 4 cajas de 24 unidades se regalará una pack de 12 unidades o la organización de una cata en el establecimiento.
- Se establece un límite de la promoción de 200 packs mensuales.
- Dossier informativos gratis de los productos y servicios.

Promociones

Microfábrica

- Sorteos: La posibilidad de obtener el premio depende del azar, se sorteará packs de 6 unidades de cerveza a los clientes mensualmente.
- Catálogo de premios: los clientes obtendrán puntos por la compra de cerveza “Berges”, según los puntos acumulados, los premios irán desde cupones de descuento tanto en cervezas como cursos, merchandising, pack de cervezas de 6 o 12 unidades, talleres y catas gratis, regalos de kits de elaboración de cervezas, visita a la fábrica y acreditaciones para asistir a concursos y ferias de cerveza artesanal.

Talleres

- Concursos: los participantes competirán por el premio empleando alguna habilidad o destreza y siguiendo las bases del mismo. Ejemplo de ello sería concursos al mejor catador de cerveza artesanal o al mejor maridador.
- Precios especiales para grupos en los cursos de formación. Si el cliente viene acompañado por otra persona se le aplicará un descuento del 10% para ambos.

4.7 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La distribución se llevará a cabo en Andalucía debido a dos motivos principales: el primero de ellos consiste en el hecho de que Andalucía es la comunidad con mayor consumo de cerveza en España. Por otro lado, la mayoría de microcervecías en esta Comunidad Autónoma son de reciente creación.

La distribución y comercialización de los productos será realizada por dos agentes comerciales, que contactarán con las tiendas, bares y restaurantes, ofreciendo la gama de productos y servicios por Andalucía.

Un agente comercial irá dirigido a la zona de Andalucía Oriental, mientras que otro comercial se dirigirá a la parte Occidental de la comunidad. Tanto las visitas a clientes, como la distribución, serán realizadas por los mismos agentes comerciales mediante un sistema de rutas establecidas, según días y provincias.

Por último cabe hacer referencia a la distribución a través de grandes superficies. Este método de distribución se ha descartado ya que, a partir de las conversaciones mantenidas con los fabricantes durante la realización de la investigación de mercado, hemos extraído las siguientes conclusiones:

- No contribuyen al grueso de las ventas de la cerveza artesanal. El volumen de venta es inferior al que se consigue en tiendas, bares y restaurantes.
- Pérdida de control del producto. No es posible controlar aspectos relacionados con la situación del producto en el lineal, cercanía o no a marcas industriales, etc., que pueden influir en la venta del producto, debido sobre todo al escaso poder de negociación con estas grandes superficies.

5. DESCRIPCIÓN TÉCNICA.

5.1. DESARROLLO Y PRODUCCIÓN

En el apartado correspondiente a la definición de los productos, en el plan de marketing, se definieron dos estilos de cerveza, que eran los que se iban a producir, en base a la investigación de mercado desarrollada. Sin embargo, debido a la extensa variedad de materia prima existente para su desarrollo, será necesario diseñar recetas con varios estilos y realizar prototipos, con la intención de llegar a obtener el producto que más satisfaga al cliente final.

Para ello se van a realizar 8 test ciegos (uno por provincia), en los que la muestra probará tres variedades de cada uno de los estilos, previamente seleccionados por la relación calidad/precio de cada una de las materias primas disponibles y según el criterio del maestro cervecero, anotando los resultados de amargor, espuma, sabor y preferencia general entre ellas. La muestra se compondrá de 20 sujetos de distintas edades elegidos aleatoriamente.

Para la producción de estas cervezas, se utilizarán kits de 20 litros, que incluyen los recipientes y utensilios como termómetro y densímetro.

El tiempo necesario para cada una de ellas es de 6-8 horas en la producción más tres semanas de fermentación, una en los depósitos y dos en botella.

Se realizará uno por provincia, en los establecimientos que se consideren más adecuados según se acuerde con los clientes potenciales. En función de los resultados, se utilizarán unas materias primas u otras en el desarrollo del producto final.

Para el correcto desarrollo de los prototipos, se considera que la figura del maestro cervecero es importante. Por tanto, será indispensable contar con él para llevarlo a cabo, habiendo realizado la pertinente selección previa a esta fase.

Respecto a los talleres, se realizarán encuestas de satisfacción y sugerencias, así como interacciones a través del blog y las redes sociales para adaptar lo máximo posible el servicio a la necesidad de los clientes, teniendo un amplio rango de adaptabilidad en cuanto a la ubicación, tiempo, horario y posibles combinaciones (en el caso del maridaje).

5.2. MEJORAS DEL PRODUCTO

Se pretenderá conseguir un aumento de la demanda, gracias al conocimiento de las referencias de los consumidores y su seguimiento. Se desarrollarán cervezas especiales para fechas tales como Navidad, Semana Santa, San Valentín etc.

5.3. CICLO OPERATIVO

Microfábrica

El ciclo operativo comprende desde la solicitud de las materias primas y otros insumos, hasta que se entregan los productos al cliente. Se van a detallar a continuación:

- Pedido en firme: del jefe de producción al proveedor
- Recepción del pedido: descarga de materia prima e insumos en la zona de almacén, con la disposición óptima de espacio y mantenimiento
- Molienda de la malta necesaria para una producción
- Proceso productivo
- Embotellado: una vez transcurrido el tiempo de la primera fermentación, el mosto de cerveza se desplaza hacia la embotelladora para comenzar a llenar las botellas y a taparlas. Es muy importante que éstas hayan sido sometidas a un proceso de desinfección y secado.
- Una vez embotellado el lote, se etiquetan y se desplazan al almacén correspondiente al producto terminado, donde estarán durante dos semanas hasta acabar la segunda fermentación
- Finalmente, las botellas serán agrupadas en 24 e introducidas en cajas para su distribución.

El proceso de elaboración de la cerveza se divide en ocho pasos:

1. Malteado:

En este proceso, los granos de cebada son transformados en malta mediante la germinación, donde el grano es remojado, haciéndolo germinar el tiempo justo para que el brote emita una enzima que convierte el almidón en azúcar (proceso fundamental para la producción de cerveza). A continuación se produce el tueste, desgerminación y trituration de éste. El tueste afecta al color de la malta y este, al color de la cerveza. Todos estos procesos, menos el triturado, se realiza en las malterías, antes de que la

malta sea aprovisionada. Por tanto, en las instalaciones solamente se realizará la molienda de la malta.

2. Maceración:

Aquí es donde comienza el proceso productivo de la microfábrica. Se mezcla la malta molida con agua en las calderas de maceración para su extracción, siguiendo diferentes métodos según el tipo de cerveza. En el caso de la cerveza “*Berges*”, las cervezas producidas serán de alta fermentación, por lo que se usará el método por infusión. Éste método se basa en el calentamiento progresivo en una sola caldera, con estacionamientos a 60 y 72°C, durante aproximadamente 2 horas.

3. Filtración:

Se separa el mosto que se ha generado de la mezcla de malta, denominado bagazo, que sirve para alimentación del ganado por su riqueza en nutrientes y fibra.

A continuación se le añade el lúpulo para darle amargor y aroma afrutado a la cerveza. Normalmente no se echa todo el lúpulo al principio, sino que se añaden distintas variedades de lúpulo en diferentes momentos de la cocción posterior, en función de las características de aroma y sabor que se quiera dotar a la cerveza.

4. Cocción (cocinado)

El nuevo mosto se somete a ebullición durante 2 horas. En este tiempo y respecto al proceso biológico, se persigue que se esterilice y se inactiven las enzimas, se coagulen las materias nitrogenadas compuestas, se depuren aquellos volátiles indeseables mediante la evaporación, así como la precipitación de proteínas. Respecto a las propiedades de la cerveza relativas al olor y al sabor, se contribuye a que los taninos, que son una sustancia presente en numerosas plantas que se utiliza en medicina por sus propiedades, solubilicen los principios amargos del lúpulo, se produzca una ligera caramelización de los azúcares, contribuyendo al sabor, al aroma y al color de la cerveza final.

5. Clarificación del mosto y enfriamiento

A continuación, es necesario filtrar el mosto y separar las partículas que se coagularon durante la ebullición. Este proceso, llamado clarificación, se realiza por medio de movimiento centrípeto del mosto dentro de los tanques, como si fuera un remolino o torbellino que arrastra las partículas sólidas hacia el centro y hacia el fondo. Después de haber hervido el mosto, hay que enfriarlo antes de añadir las levaduras, para que funcionen correctamente.

6. Adición de levaduras

La levadura es la encargada de consumir los azúcares y otros productos contenidos en el mosto. Estos productos dependen de cómo se hayan realizado los pasos previos de elaboración de la cerveza. Al metabolizar los azúcares se produce alcohol y CO₂, además de alcoholes superiores y otros subproductos que afectarán en gran medida al sabor, aroma y calidad de la cerveza que estamos elaborando, en función de las temperaturas de fermentación y de los otros productos añadidos a priori en el mosto.

7. Fermentación

Para el caso de la cerveza tipo Ale, la fermentación se va a producir en superficie, a altas temperaturas.

Cervezas ALE. Se descompone en dos partes:

- *Fermentación primaria:* Se produce entre las temperaturas 15 - 25° C. La levadura al tercer día sube a la superficie de la cuba y se extrae parcialmente para funcionar como starter en producciones futuras.
- *Fermentación secundaria (maduración):* Temperatura de 15 a 19°C, durante dos o tres semanas. Se clarifica, carbonata y el sabor y el aroma maduran. En general, las cervezas hechas por fermentación alta son más afrutadas que las lager ya que las levaduras que se utilizan no convierten todo el azúcar del mosto

en alcohol, por ello se han preferido escoger este estilo de cerveza, además de su simplicidad en el proceso.

Una buena cerveza tendrá un periodo de maduración mínimo de 3 o 4 semanas, llegando hasta dos o tres meses.

8. Acabado

Una vez acabado el proceso de maduración, y antes de ser envasada, la cerveza puede filtrarse parcial o totalmente para eliminar los residuos sólidos que pueda tener. En nuestro caso, omitiremos este paso, ya que el color turbio de la cerveza es una característica que la diferencia de las cervezas industriales. Finalmente, se embotella. Como la cerveza va a ser fermentada en botella, ésta podrá contener sedimentos en el fondo, lo que es señal de una buena maduración.

COMO SE ELABORAN LAS CERVEZAS PALE ALE



Gráfico 4. Proceso elaboración cerveza. Fuente: Cervezasdelmundo.com

PROCESO ELABORACIÓN CERVEZA

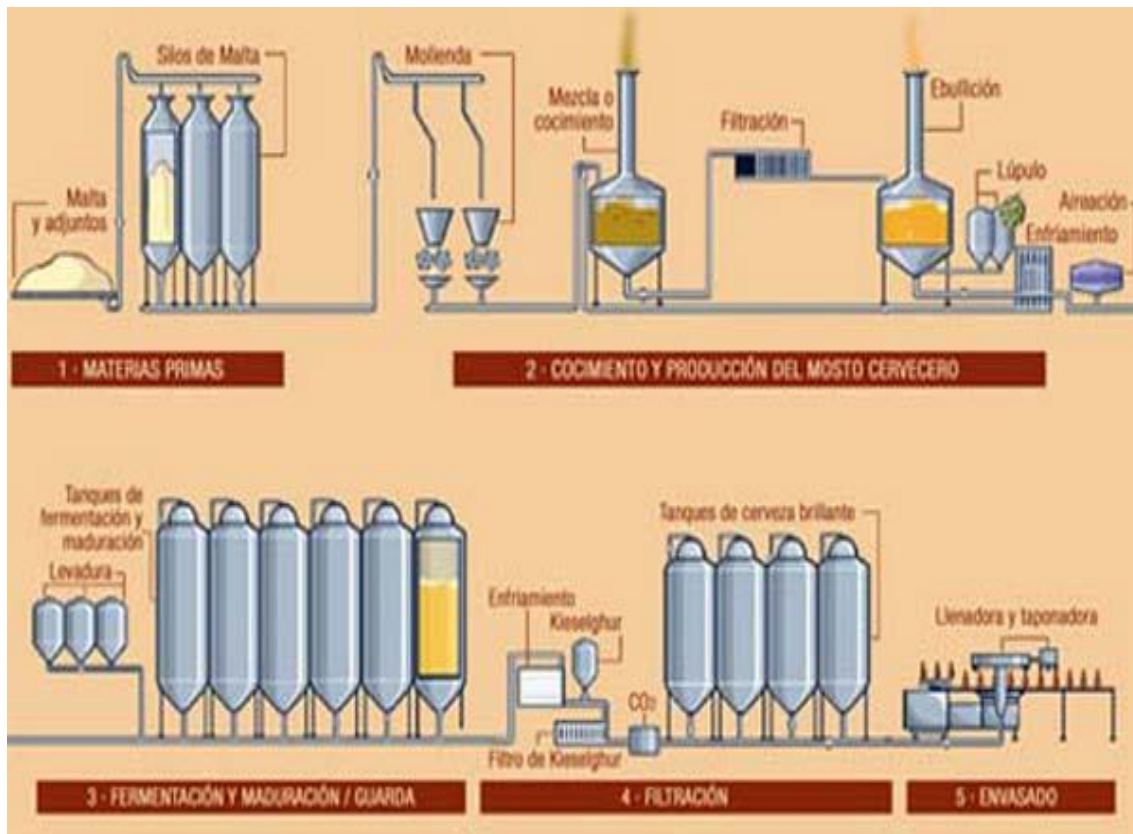


Gráfico 5. Proceso elaboración cerveza. Fuente: culturebeer.com

El ciclo operativo se define en base a la producción de 1.750 litros de cerveza, que es la producción semanal. El tiempo estimado desde primera demanda de materias primas, recepción, proceso productivo, envasado y distribución (hasta que se colocan los productos en el punto de venta) es de entre 4 y 5 semanas. Las unidades producidas son 5.250 botellas de 33cl semanales, que son distribuidas por las 8 provincias.

5.4. GESTIÓN DE STOCK

Microfábrica

El proceso productivo de la cerveza implica unas necesidades mínimas de stock, ya que, debido a que el tiempo de fermentación se ha establecido como de tres semanas en total (una semana en los fermentadores, dos en botella), necesariamente se va a disponer de un stock de la mitad de la producción como producto “terminado” (se considera como terminado, a falta de la última fermentación, porque no requiere de recursos a

incorporar en su proceso para la venta), a la espera de la última fermentación, así como un cuarto de la producción en los fermentadores como producto semiterminado.

Con objeto de evitar las posibles roturas de stock y prever irregularidades en el suministro, se aprovisionará materia prima necesaria para producir 3000 litros de cerveza, dando lugar a un stock de materias primas que entrarán a formar parte del proceso productivo en un corto plazo. De esta manera, también se evitarán posibles alzas de precio, pudiendo reaccionar a tiempo, así como la obtención de descuentos por volumen de pedidos realizados al proveedor.

STOCK MENSUAL

MATERIAS PRIMAS	Stock(kg)	Stock(€)
Lúpulo	1,80	32,4
Malta de Cebada	600	600
Levaduras	1,32	99
Agua	6000	2.000
	Total materia prima	2.731,4
<i>Materiales</i>		
Botella 33cl	10.500	1.990
Etiqueta	10.500	460
Chapa	10.500	95
Cajas	875	262,54
	Total materiales	2.807,54
	TOTAL	5.539,3

Tabla 10. Stock de materia prima y otros aprovisionamientos. Fuente: Elaboración propia

Para el producto semiterminado se controlarán diversos parámetros como son la temperatura, presión, densidad, color, partículas en suspensión entre otros.

El coste del stock del producto semiterminado se corresponde a 1750 litros de producción, cuyos costes son:

STOCK DE PRODUCTO SEMITERMINADO

MATERIAS PRIMAS	Stock(kg)	Stock(€)
Lúpulo	0,9	16,2
Malta de Cebada	300	300
Levaduras	0,66	44,5
	Total materia prima	360,7

Tabla 11. Stock de producto semiterminado. Fuente: Elaboración propia

Para el producto terminado, así como para las materias primas, se asegurará que están protegidos contra la suciedad y que se encuentran a unas condiciones de temperatura y humedad óptimas para su conservación.

STOCK DE PRODUCTO TERMINADO

PRODUCTO TERMINADO	Stock(kg)	Stock(€)
Botellines	10.500	4410

Tabla 12. Stock de producto terminado. Fuente: Elaboración propia

COSTE STOCK TOTAL

Tipo de inventario	Importe
Materia prima	5.539,3
Producto semiterminado	360,7
Producto terminado	4410
Total	10309,6

Tabla 13. Stock total. Fuente: Elaboración propia

Los pedidos de la materia prima se realizarán cada quince días, con objeto de mantener el stock lo más estable posible.

Por otro lado, la cerveza embotellada que haya finalizado su fermentación estará lista para su distribución, coordinando con el comercial las fechas de reparto ajustadas a ellos. Se estima que la distribución correspondiente a cada semana será de 1.750 litros.

Talleres

Si hablamos de los talleres, básicamente se trata de un servicio, y la materia prima que requiere se corresponde con un porcentaje del 0.88% de la materia prima mensual en el caso de los talleres de elaboración, y de un 0.44% del producto terminado para los talleres de cata y maridaje.

5.5. GESTIÓN DE LA CALIDAD

La gestión de la calidad en cualquier proceso productivo es una práctica para la obtención de un producto con las características que se desean. Para ello, es necesario controlar de manera adecuada cada uno de los procedimientos, además de saber actuar cuando se producen desviaciones. A continuación se nombran, en orden de prioridad, los aspectos más importantes que deben llevarse a cabo para cumplir con ello:

- **Limpieza**

Todos los componentes de la instalación deben de limpiarse, tanto los recipientes, filtros y tuberías, como el intercambiador de placas. Para ello, los depósitos dispondrán de una ducha que permita que el agua llegue a toda la superficie. Se añadirá una disolución de sosa al 2%, a una temperatura de 80°C, y se hará circular la solución por toda la instalación.

Para aquellas partes donde no se vea con claridad, como recodos o falsos fondos, se utilizará una linterna. Una vez finalizada la recirculación, se procederá de igual forma con una solución ácida, para finalizar con un aclarado. Es muy importante secar todas las partes, para evitar que las bacterias del aire puedan proliferar. Finalmente, se dejan

las válvulas abiertas para que el equipo completo ventile. Este procedimiento se llevará a cabo después de realizar cada producción.

Es importante destacar que, en el caso de que la proliferación de bacterias en la cerveza no sea de carácter patógeno, pero sí afecta al sabor y a las propiedades de calidad.

- **Manuales de procedimientos**

En él se incluirán todos los procedimientos que se realizan en la producción, tales como:

1. Proceso productivo
2. Medidas de temperatura y densidad
3. Corrección de parámetros
4. Ubicación de materias primas y otros instrumentos de medición (balanzas, refractómetros, probetas, pHmetros, densímetros)
5. Protocolo de limpieza
6. Medidas estándares y propias
7. Mantenimiento de las instalaciones

También es necesario diseñar un manual de crisis que recoja las desviaciones que puedan producirse y cómo corregirlas.

- **Listado de tareas**

En algún lugar bien visible de la cervecería debe de haber un documento con un listado de las tareas que deban realizarse a diario, y otra respecto a aquello que deba realizarse de forma semanal y mensual. El maestro cervecero deberá revisarlas a diario.

- **Auditoría interna**

Se trata de revisar que todos los procedimientos se realizan correctamente, y que todas las partes de la instalación funcionan de manera adecuada. Gracias al control PLC, esta gestión se hará de forma sencilla, detectando de inmediato cualquier defecto.

- **Panel de degustación**

El maestro cervecero debe probar el producto antes de que salga de las instalaciones de la fábrica. Para ello, una pequeña parte de la producción se probará después de la primera fermentación, así como después de la segunda, para comprobar que el producto tiene una calidad óptima. A lo largo del proceso, el mosto también será controlado y observado, con intención de que no se desvíe del estándar establecido respecto a color, cuerpo, espuma, olor etc.

- **Documentar, registrar y anotar todo**

Deben registrarse las cantidades de materia prima utilizadas en cada proceso, así como las temperaturas, presiones y densidades entre otras, para que pueda servir en producciones futuras, tratando de conservar cada una de las recetas, para cada estilo de cerveza, y corregir aquello que sea preciso.

Respecto al control de la materia prima, así como el producto terminado, su registro es necesario para registrar los apuntes contables pertinentes.

6. PLAN DE COMPRAS.

6.1. MATERIA PRIMA

La materia prima requerida para el desarrollo de la actividad se ha detallado en el apartado anterior. A modo de resumen, se detalla a continuación el listado de los requerimientos mensuales necesarios para la producción estimada:

MATERIAS PRIMAS	Kg mensuales
Lúpulo	4
Malta de Cebada	1200
Levaduras	3

Agua	6000
Materiales e insumos	Uds mensuales
Botella 33cl	21000
Etiqueta	21000
Chapa	21000
Cajas	875

Tabla 14. Materia prima y material necesaria para la producción.

Fuente: Elaboración propia

6.2. PROVEEDORES

Con objeto de producir un producto de calidad, gracias a unas materias primas ricas y variadas a un coste no muy elevado, se ha realizado una búsqueda exhaustiva de los proveedores. A continuación se muestra una lista que aquellos con los que se ha contactado:

- <http://www.ireks.com/>
- <http://www.ricardomolina.com/>
- <http://www.masmalta.com/>
- <http://cervezinox.es/>
- <http://www.castlemalting.com/>

Finalmente, el proveedor escogido ha sido Ricardo Molina, debido a las facilidades que proporciona en cuanto a entrega y precios, así como al amplio catálogo de insumos que ofrece.

Dicho proveedor ofrece un descuento por volumen en base al precio del pedido. Como la materia prima se va a precisar en gran volumen, se sobrepasará el mínimo de 300€ por pedido para obtener descuentos en el precio de adquisición. Otra alternativa que ofrecen es la entrega de forma gratuita, quedando exentos del pago del envío.

Materiales e insumos

Lo componen los botellines de vidrio, etiquetas, chapas y cajas donde estará contenida la cerveza. A continuación se enumeran los proveedores consultados.

Botellines y cajas

- <http://www.vidrala.com/>
- <http://www.saint-gobain.es/>
- <http://www.glasspack.es/>

Ya que todos los proveedores que se han consultado ofrecían condiciones de precio y plazos de envío superiores a Vidrala, se ha decidido que trabajar con ellos es la mejor opción.

Etiquetas

- <http://www.imprentaonline.net/>

Chapalandia

- <http://www.chapalandia.com/>

Instalaciones

A continuación detallan los proveedores consultados para las instalaciones:

- <http://www.talleresmartinmolina.es/>
- <http://microcervecerias.cervezartesana.es/tienda/>
- <http://www.pjdistribuciones.es/>
- <http://www.homebrewersassociation.org/>

Finalmente, por el precio y las condiciones, se ha decidido comprar la mayor parte de las instalaciones a DJ distribuciones. Los elementos no incluidos se solicitarán a Homebrew, por adecuarse más a las características de la instalación.

Otros elementos

- <http://www.motoreselectricos.eu/>
- <http://www.aquafilter.es/>

Respecto al espacio requerido al almacenamiento de la materia prima, las superficies acondicionadas a cada una de ellas serán de las dimensiones adecuadas para contener de forma apilada el stock de aprovisionamiento descrito anteriormente, teniendo en cuenta el incremento de aprovisionamiento que pudiera producirse en los meses de mayo a agosto como consecuencia de la estacionalidad.

Para los talleres, los proveedores de los ingredientes serán los mismos que para la producción de cerveza.

7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

En este apartado del documento se va a describir la estructura organizativa de la empresa que se llevará a cabo para lograr el correcto desarrollo de la actividad.

7.1. ORGANIGRAMA

La gerencia de la empresa estará formada por los miembros del equipo promotor de la idea de negocio.

El resto del equipo humano estará compuesto por tres encargados de área, dos agentes comerciales, un operario de fábrica, y un maestro cervecero. Los tres departamentos o áreas establecidas son: Producción, Marketing y Recursos Humanos.

Dada la dimensión de la empresa, el reparto de tareas relacionadas con estos tres ámbitos es flexible, de modo que la interacción entre los encargados de las distintas

áreas será constante, y las decisiones se tomarán de forma conjunta. Sin embargo, el área de Finanzas, será subcontratada a una empresa externa.

ORGANIGRAMA

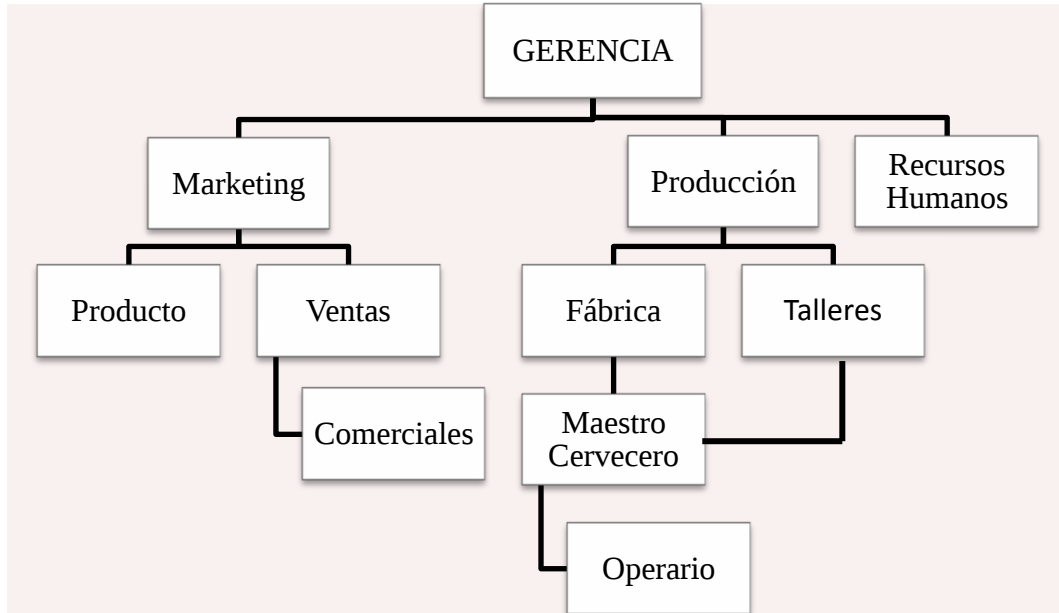


Gráfico 6. Organigrama personal. Fuente: Elaboración Propia

7.2. FUNCIONES

Área de Producción: Las decisiones que se tomarán en esta área son las relativas al funcionamiento y desarrollo del proceso productivo. Por tanto, las funciones fundamentales a desarrollar en esta área son:

- Control y seguimiento del proceso productivo.
- Toma de decisiones acerca de proveedores, tanto de materia prima, como de maquinaria (búsqueda o cambio de proveedores y negociación).
- Toma de decisiones acerca del producto (elección de ingredientes, cambios en receta e incorporación de nuevos elementos). Estas decisiones se tomarán de forma conjunta con el maestro cervecero y el área de Marketing.
- Decisiones sobre volumen de producción (decisión basada en la previsión de ventas realizada).

- Decisiones sobre tipo de maquinaria y otros elementos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo.
- Supervisión directa del trabajo realizado por el maestro cervecero y el operario de fábrica.
- Gestión del stock existente y elaboración de albaranes.

Área de Marketing: comprenderá decisiones sobre variables relacionadas con producto, precio, comunicación y distribución. Por tanto, las funciones que se llevarán a cabo son:

- Toma de decisiones sobre el producto: estilo, formato y etiqueta.
- Fijación del precio del producto, en relación a los costes estimados.
- Adoptar políticas de distribución, fijación de rutas, y personal necesario para esta tarea.
- Diseño del plan de marketing, acciones comerciales, selección de canales para realizar publicidad.
- Toma de decisiones sobre la estrategia de Marketing, búsqueda, selección y negociación con agencias especializadas en comunicación online y diseño de página web.
- Contacto y solicitud de presupuestos a agencias de trabajo temporal para acciones comerciales.
- Gestión de perfiles en redes sociales (Facebook y Twitter).
- Supervisión del trabajo de los agentes comerciales.
- Realización de encuestas periódicas a clientes (tiendas, bares y restaurantes), para comprobar la satisfacción de los mismos, así como para descubrir cambios en preferencias de consumo, hábitos de compra, motivación de compra, etc.
- Análisis constante de la competencia. Debido a la rápida aparición de microfábricas, será necesario la actualización constante de la información sobre competidores (productos que ofertan, precio y volumen de ventas)
- Búsqueda constante de eventos, encuentros de productores de cerveza artesanal, concursos, etc., que permitan aumentar el conocimiento de la marca.

Área de Recursos Humanos: las funciones que se desarrollarán en esta área serán las relacionadas con la búsqueda, selección y formación del personal.

- Determinar perfiles profesionales necesarios para cada puesto de trabajo.
- Búsqueda de candidatos apropiados a dichos perfiles.
- Realización de entrevistas y selección.
- Búsqueda de formación y cursos, e inscripción de trabajadores en dichos cursos.
- Proporcionar un buen clima laboral de cooperación y trabajo en equipo.
- Promover la motivación e integración, así como las condiciones de trabajo que garanticen la salud y seguridad.

Área de Finanzas: para llevar a cabo las actividades de esta área, se subcontratarán los servicios de una gestoría y asesoría externa, que se encargará de tareas tales como:

- Alta inicial de la empresa.
- Liquidación de impuestos y confección de Libros Contables y Cuentas Anuales.
- Tramitación de licencias, permisos y registros sanitarios.

El resto del equipo humano de la organización conforma el núcleo de operaciones, compuesto por el maestro cervecero, el operario de fábrica, y dos agentes comerciales. A continuación, se van a describir las funciones de cada uno de estos tres puestos:

Maestro cervecero: este puesto de trabajo se considera clave para la organización, debido al gran peso que tiene la actividad productiva sobre el resto de actividades de la empresa. Por tanto, las funciones que se desarrollan en este puesto han de ser correctamente llevadas a cabo, y la persona requerida para ello deberá cumplir con un perfil concreto que se detallará más adelante. Por tanto, las funciones del maestro cervecero son:

- Diseño de la receta que se va a elaborar en el proceso productivo. Esta decisión se realizará de forma conjunta con el encargado del área de producción.

- Control de los parámetros que intervienen en la elaboración de la cerveza: medir la temperatura, densidad, ph del agua, amargor y presión.
- Adición de las materias primas en el macerador y en el fermentador.
- Control de calidad, mediante toma de muestras antes y después del proceso de fermentación, para comprobar que el aroma, sabor, color y cuerpo del producto final coinciden con las características deseadas establecidas previamente.
- Corrección de posibles fallos en el proceso productivo, e información al área de producción sobre cualquier anomalía observada.
- Impartición de cursos de elaboración de cerveza, catas y maridajes.
- Actualización permanente en cuanto a nuevas tendencias en cerveza artesanal por lo que será necesario la asistencia a eventos, encuentros, y cursos relacionados.
- Instrucción y supervisión del trabajo del operario de fábrica.

Operario de fábrica: la figura del operario de fábrica se establece como apoyo a las tareas que realiza el maestro cervecero. Por tanto, entre sus funciones destacan:

- Observación y control del proceso productivo, notificando al maestro cervecero en caso de apreciar cualquier anomalía.
- Apoyo al maestro cervecero en el proceso de embotellado y etiquetado.
- Traslado de la mercancía desde el almacén hasta los vehículos de transporte.
- Limpieza de las instalaciones después de cada producción.

Agentes comerciales: se contará con dos empleados en esta categoría. Este puesto también supone un factor clave para la organización, debido a la importancia de las funciones que se llevan a cabo enumeradas a continuación:

- Contacto con clientes y captación de los mismos.
- Distribución de la mercancía. Serán los encargados de distribuir el producto a los clientes.
- Asesoramiento e información al cliente acerca del producto que se ofrece.

7.3. PERFIL REQUERIDO

Encargado de Producción:

- Titulación: Ingeniería técnica o superior
- Experiencia en fabricación de cerveza artesanal (mínimo dos años)
- Experiencia en puesto similar con personal a su cargo (mínimo cinco años)
- Conocimiento de Inglés (mínimo nivel B1)
- Capacidad de toma de decisiones y liderazgo

Encargado de Marketing:

- Titulación: Licenciatura en Marketing, Publicidad o Administración Dirección de Empresas, y similares.
- Experiencia en puesto similar (mínimo cinco años)
- Conocimiento de Inglés (mínimo nivel B1)
- Experiencia dirigiendo equipos comerciales (mínimo tres años)
- Conocimiento y manejo de redes sociales
- Habilidades sociales, de comunicación, negociación y persuasorias
- Orientación al cliente

Encargado de Recursos Humanos:

- Titulación: Licenciatura en Administración de Recursos Humanos, Administración y Dirección de Empresas, Relaciones Laborales o Psicología.
- Experiencia en puesto similar (mínimo cinco años)
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de análisis
- Conocimiento de Inglés (mínimo nivel B1)

Maestro cervecero:

- Experiencia en fabricación de cerveza artesanal (mínimo tres años)
- Conocimientos en análisis químico
- Conocimiento del proceso productivo de cerveza artesanal
- Creatividad y actitud innovadora
- Disponibilidad para viajar
- Facilidad de trabajo en equipo
- Conocimientos técnicos sobre el uso de la maquinaria relacionada con el puesto
- Capacidad de toma de decisiones
- Se valorará positivamente experiencia en fabricación de cervezas internacionales
- Se valorará positivamente formación académica en materia de elaboración de cerveza artesanal

Operario de fábrica:

- Experiencia previa en procesos productivos relacionados con productos alimenticios (mínimo un año)
- Actitud resolutoria
- Capacidad de toma de decisiones

Agentes comerciales:

- Experiencia previa en tareas comerciales y de captación de clientes (mínimo dos años)
- Se valorará positivamente la formación con respecto a la elaboración de cerveza artesanal
- Movilidad geográfica
- Disponibilidad horaria
- Carnet de conducir tipo B

7.4. TIPOS DE CONTRATO Y CONVENIOS

Ante la inexistencia de un convenio que recoja la actividad de elaboración de cerveza artesanal, el convenio colectivo a aplicar por analogía de la actividad productiva es el “CONVENIO COLECTIVO DEL SECTOR DE LA VID, CERVEZAS Y BEBIDAS ALCOHÓLICAS”. Debido a que no existe en la actualidad un convenio colectivo disponible para la totalidad del territorio nacional, ni tampoco para la Comunidad Autónoma de Andalucía, el convenio que se ha tomado como referencia es el convenio publicado en el Boletín Oficial de la provincia de Zamora.

COVENIO SALARIO

Categoría profesional	Salario inicial mensual bruto
Encargados de áreas (Producción, Marketing y RR.HH)	1.310
Maestro cervecero	1.285
Operario de fábrica	985
Agentes comerciales	1.150,24

Tabla 15. Tabla Salarial

Con respecto al salario de los agentes comerciales, es necesario resaltar que se compone de un porcentaje fijo (60% del sueldo), y otro variable (40%). Este último vendrá determinado por la consecución de objetivos comerciales, que podrán variar de un mes a otro.

La jornada laboral para el maestro cervecero y de los agentes será de 8:00 a 17:00 horas, con un descanso de una hora a las 14:00 horas. El operario de fábrica sin embargo, trabajará de 9:00 a 13:00 horas, haciendo coincidir esas horas con las de mayor carga de trabajo para el maestro cervecero. La jornada de los encargados será de

seis horas. Según este horario, las instalaciones de la microfábrica se mantendrán abiertas de lunes a viernes, de 8:00 horas de la mañana a 17:00 horas de la tarde.

7.5. CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA

El código ético de la empresa tiene como principal objetivo reflejar la importancia del cliente y su satisfacción, así como la actuación siempre ética en el negocio, y las buenas relaciones humanas y de comunicación entre todos los trabajadores. Los aspectos claves que han de regir todo comportamiento y actuación en la organización se detallan a continuación:

- Cuidado y calidad del producto
- Cuidado de las relaciones entre empleados
- Compromiso con el cliente
- Cuidado de la ética
- Espíritu constructivo y sentimiento de equipo

8. ESTRUCTURA LEGAL.

8.1. FORMA JURÍDICA

La empresa se constituirá como una sociedad limitada denominada “Berges, S.L.” La sociedad contará con un capital social inicial de 8.000 euros, estará compuesta por los cuatro socios fundadores con el mismo porcentaje de participación en la empresa, es decir, un 25 %. La sede social coincidirá con la ubicación de la fábrica.

Esta forma jurídica está regulada por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, que sustituye a la Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Actualmente los emprendedores que pretendan constituir una Sociedad Limitada (SL), pueden optar por realizar los trámites de constitución por medios telemáticos, evitando

así desplazamientos y ahorrando tiempo y costes, con ello se permite reducir a 48 horas un proceso que presencialmente tarda más de 40 días.

8.2. NORMATIVA APLICABLE PARA LA FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CERVEZA ARTESANAL

La cerveza es un producto alimentario y, como tal, sujeto a múltiples controles de tipo legislativo. En este apartado se pretende mostrar, con la mayor simplicidad posible, el marco legal básico que rodea al producto y que abarca desde su fabricación hasta su puesta en el mercado.

Para mayor concreción se ha dividido en nueve apartados:

a) Reglamento técnico sanitario para la elaboración, circulación y comercio de la cerveza y de la malta líquida.

La cerveza se encuentra regulada mediante el Real Decreto 53/1995 de 20 de enero, que recoge el Reglamento técnico sanitario para la elaboración, circulación y comercio de la cerveza y de la malta líquida. En el mismo se recogen los requisitos industriales, que figuran en el artículo 3. Los requisitos higiénico sanitarios sobre locales, instalaciones, maquinarias y operarios se recogen en el artículo 4. El proceso de elaboración se regula en el artículo 5. Las normas sobre envasado y etiquetado se reseñan en los artículos 11 y 12.

b) Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.

El Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios, establece las condiciones generales de etiquetado para todos los productos alimenticios destinados a ser entregados sin ulterior transformación al consumidor final, así como los aspectos relativos a su presentación. También se aplica a los productos alimenticios destinados a ser entregados a los establecimientos de restauración.

La cerveza, como producto alimenticio, está sujeta a las disposiciones de este Real Decreto, con las particularidades que se establecen en su propia Reglamentación Técnico-Sanitaria. (Real Decreto 53/1995, de 20 de enero).

c) Normativa sobre los impuestos especiales que gravan la cerveza.

La sujeción de la cerveza a la ley 38/1992, de 28 de diciembre, de Impuestos Especiales, responde a la armonización de estos impuestos a escala comunitaria, configurándose como impuestos indirectos que recaen sobre el consumo de determinados bienes, gravando su fabricación o su importación. La repercusión obligatoria del impuesto produce el efecto de que el gravamen sea soportado por el consumidor, además de lo que lo hace el IVA en su condición de impuesto general (al tipo del 21% para la cerveza).

d) Normativa referente a los envases de cerveza.

Los envases de cerveza se encuentran sujetos a las siguientes normas:

- Por el contenido: Real Decreto 1801/2008, de 3 de noviembre.
- Características de las botellas como recipientes medida: Real Decreto 703/1988, de 1 de julio.
- Conversión en residuo: Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de envases y su reglamento, Real Decreto 782/1998, de 30 de abril.

e) Normativa sobre industria agroalimentaria en Andalucía.

El Decreto 173/2001, de 24 julio regula el Registro de Industrias Agroalimentarias de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Las disposiciones de este Reglamento serán aplicables a las industrias con establecimientos e instalaciones agroalimentarias radicados en el territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

f) Inscripción en el registro de Embotelladores y Envasadores de Vinos y Bebidas Alcohólicas.

Asimismo, se ha de inscribir la entidad en el Registro de Embotelladores y Envasadores de Vinos y Bebidas Alcohólicas. Este Registro lo gestiona el Servicio de Control de la Calidad Agroalimentaria perteneciente a la Dirección General de Industrias y Calidad Agroalimentaria. Es el registro oficial en que deben estar inscritas todas las empresas, radicadas en la Comunidad Autónoma de Andalucía, que envasen y/o embotellen vinos y/o bebidas alcohólicas. Para la inscripción en este Registro, es obligatoria la previa autorización del Registro de Industrias Agrarias.

g) Inscripción en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos.

Las empresas y establecimientos alimentarios sujetos a inscripción:

Se inscribirán en el Registro cada uno de los establecimientos de las empresas alimentarias o, en el caso de que éstas no tengan establecimientos, las propias empresas, siempre que reúnan los siguientes requisitos:

1. Que la sede del establecimiento o la sede o domicilio social de la empresa que no tenga establecimiento esté en territorio español.
2. Que su actividad tenga por objeto:
 - Alimentos o productos alimenticios destinados al consumo humano.
 - Materiales y objetos destinados a estar en contacto con alimentos.
 - Coadyuvantes tecnológicos utilizados para la elaboración de alimentos.
3. Que su actividad pueda clasificarse en alguna de las siguientes categorías:
 - Producción, transformación, elaboración y/o envasado.
 - Almacenamiento y/o distribución y/o transporte.
 - Importación de productos procedentes de países no pertenecientes a la Unión Europea.

El certificado de inscripción en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos es un documento expedido a petición del interesado, que constata que una empresa o establecimiento alimentario está inscrito en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos.

Una vez registrada e iniciada la actividad de la empresa, ésta ha de regirse por los Planes Generales de Higiene desarrollados por la Consejería de Salud en materia de fabricación de cervezas.

h) Inscripción en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

La empresa ha de registrar en dicho organismo la marca, el nombre comercial así como patentar la fórmula de elaboración de la cerveza artesanal.

Solicitud de registro de Marca “Berges Cerveza Artesanal”.

El coste de registro de la marca asciende a 144,58 € por el nombre más la tasa de solicitud electrónica de signos distintivos con un importe de 122,89€. El plazo para concesión de la marca es de unos dos meses.

Solicitud de registro de Nombre comercial “Berges Cerveza Artesanal”.

El coste de registro de la marca asciende a 144,58 € por el nombre más la tasa de solicitud electrónica de signos distintivos con un importe de 122,89€. El plazo para la concesión de la marca comercial es de máximo dos meses.

A lo anteriormente expuesto habrá que añadir los correspondientes trámites administrativos del Ayuntamiento de Jaén sobre licencia de apertura e inicio de actividad, junto con la autorización de calificación ambiental.

i) Contabilidad reglamentaria.

Las fábricas de cerveza han de llevar un control muy riguroso por lo que se llevan más de un libro de control de existencias.

Dado que para fabricar y distribuir cerveza artesanal es necesario múltiples requisitos en materia técnico-sanitaria, registros, licencias y permisos; la empresa calcula un plazo de seis meses para el inicio de su actividad.

9. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO.

9.1. CÁLCULO DE VENTAS Y PUNTO EQUILIBRIO

MICROCERVECERÍA (VENTAS)

Tipos Cerveza	Berges Cerveza Artesanal (Litros)	Berges Cerveza Artesanal (Botellin)	Berges Gourmet (Litros)	Berges Gourmet (Botellin)	Ingresos (Mens)	Gastos (Mens)	Margen Bruto (Mens)	Margen Bruto (Anual)
Ventas	4000	12000	3000	9000	27300	9555	17745	212940
Precio		1,30		1,30				
Coste (35% Ventas)		0,46		0,46				
MCU (65% Ventas)		0,85		0,85				

Tabla 16. Estimación ventas Microfábrica. Elaboración Propia (expresada en u.m)

PUNTO MUERTO MICROFÁBRICA

PUNTO MUERTO	MICROFÁBRICA
Coste Fijos	191.207
Margen Contribución	0,85
Punto Muerto Anual	226.281

(Botellines)	
Punto Muerto Mensual (Botellines)	18.856
Punto Muerto Mensual (Litros)	6.285,6

Tabla 17. Punto Muerto Microfábrica. Elaboración propia (expresada en u.m)

Para los costes que se han estimado en el primer año, el cálculo del punto muerto arroja el resultado de que, para cubrir costes, se deben vender un total de 6.285,6 litros de cerveza.

TALLERES (VENTAS)

	Talleres		Catas		Maridaje					
	Fcia (Mens)	Asist	Fcia (Mens)	Asist	Fcia (Mens)	Asist	Ingresos (Mens)	Gastos (Mens)	M.B (Mens)	M.B (Anual)
	2	25	2	25	2	25	4000	1100	2900	34800
Precio		35		20		25				
Coste		8		6		8				
MCU		27		12		17				

Tabla 18. Estimación Ventas Talleres, Cata y Maridaje. Elaboración propia (expresada en u.m)

TOTAL VENTAS MENSUALES

Ventas mensuales	Gastos mensuales	Margen Bruto (Mens)	Ventas (Anual)	Gastos (Anual)	Margen Bruto (Anual)
31300	10655	20645	375600	127860	247740

Tabla 19. Total Ventas Microfábrica y Talleres (expresada en u.m)

TOTAL VENTAS ANUALES

VENTAS ANUALES CERVEZA	VENTAS ANUALES TALLERES
327600	48000

Tabla 20. Total Ventas anuales Microfábrica y Talleres (expresada en u.m)

9.2. ANEXOS FINANCIEROS

9.2.1. COSTES DIRECTOS E INDIRECTOS

Los costes directos supondrán un 35% de las ventas anuales globales, tanto de venta de cerveza como de talleres. Este porcentaje ha sido calculado en base al coste de materias primas utilizadas para la producción de dicha cerveza.

Los costes indirectos se resumen a continuación, incluyendo el importe de las amortizaciones por un valor de 10.583 euros.

COSTES INDIRECTOS	
Suministros	24000
Primas de seguros	3000
Arrendamientos y cánones	12000
Publicidad, promoción y RRPP	10000
Otros servicios	6600
Gastos personal	132607
Reparaciones y conservación	3000
TOTAL	191207

Tabla 21. Costes Indirectos (expresada en u.m)

9.2.2. AMORTIZACIONES INMOVILIZADO

AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO

Cuenta	Precio adq	Valor residual	Años	Valor Amortizable
Maquinaria	80.000	10.000	20	3000
Herramientas y utillaje	3.000	100	8	363
Elementos de transporte	30.000	1.000	6	4833
EPI	6.500	500	5	1200
Mobiliario	8.000	200	20	390
TOTAL				10286
Cuenta	Precio adq	Valor residual	Años	Valor Amortizable
Aplicaciones informáticas	1.500	0	5	300
TOTAL				300

Tabla 22. Amortizaciones inmovilizado material e inmaterial (expresada en u.m)

9.2.3. SALARIO PERSONAL Y OTROS SERVICIOS

SALARIO PERSONAL

Puesto	Cantidad	Salario 100%	S. B. Anual fijo	S. B. Anual variable	S.Social	Total
Comerciales	2	1.150,24	16563,456	11042,304	8282	35887
Maestro cervecero	1	1.285	15420	0	4626	20046
Gerencia	3	1.310	47160	0	14148	61308
Operario de fábrica	1	985	11820	0	3546	15366
TOTAL						132607

Tabla 23. Salario personal (expresada en u.m)

GASOLINA Y TELÉFONO

Gasolina	Mensual/ trabajador	Anual total
Comerciales		
2	200	4800
Teléfono	Precio/ tarifa	Anual total
Líneas		
6	25	1800

Tabla 24. Gasolina y teléfono (expresada en u.m)

9.2.4. EXISTENCIAS, CLIENTES, PROVEEDORES

EXISTENCIAS, CLIENTES

Valor existencias	Importe
Materia prima	3289
Producto semiterminado	361
Producto terminado	6660
TOTAL	10310

Ventas mensuales	Clientes
31.300	15.650

	Existencias		3% de las ventas anuales		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	375.600	394.380	414.099	434.804	456.544
Existencias	10.310	10.825	11.366	11.935	12.531
	Clientes	Rotación = Ventas /Clientes			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	375.600	394.380	414.099	434.804	456.544
Clientes	15.650	16.433	17.254	18.117	19.023
Rotación	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0
P.cobro	15	15	15	15	15

Tabla 25. Existencias, Clientes (expresada en u.m)

PROVEEDORES

	Proveedores				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ex.Iniciales	0	10.310	10.825	11.366	11.935
Ex. Finales	141.770	138.548	145.476	152.750	160.387
Coste de Ventas	10.310	10.825	11.366	11.935	12.531

Compras	131.460	138.033	144.935	152.181	159.790
	Rotación = compras/Proveedores			Periodo de pago (días)	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compras	141.770	138.548	145.476	152.750	160.387
Proveedores	11.814	11.546	12.123	12.729	13.366
Rotación	12	12	12	12	12
P. pago	30	30	30	30	30

Tabla 26. Proveedores (expresada en u.m)

9.2.5. PRÉSTAMO

Vamos a calcular el préstamo con el sistema de amortización francés

PRÉSTAMO

Años	Anualidad	Intereses	Amortización	Cap. Vivo	Cap. Amort
0				120.304,12	
1	28.559,77	7.218,25	21.341,52	98.962,60	98.962,60
2	28.559,77	5.937,76	22.622,01	76.340,59	175.303,20
3	28.559,77	4.580,44	23.979,33	52.361,26	227.664,46
4	28.559,77	3.141,68	25.418,09	26.943,17	254.607,63
5	28.559,77	1.616,59	26.943,17	0,00	254.607,63

Tabla 27. Préstamo (expresada en u.m)

9.2.6. RESERVAS

Los dos años primeros, los dividendos van a ser 0, todo el beneficio neto va para reservas.

Del año 2 en adelante el pay- out (los dividendos) pasan al 30%.

RESERVAS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
B. Neto	26.346	33.594	41.299	49.488	58.187
Dividendo	0	0	12.390	14.846	17.456
a resevas	26.346	33.594	28.910	34.642	40.731
Reservas a 1 de enero	0	26346	59.940	88.850	123.491

Reservas a 31 de diciembre	26.346	59.940	88.850	123.491	164.222
----------------------------	--------	--------	--------	---------	---------

Tabla 28. Reservas (expresada en u.m)

9.2.7. CUADRO DE TESORERÍA

CUADRO DE TESORERÍA

	2016	2017	2018	2019	2020
Cobros por Ventas Cerveza	311.950	343.197,50	360.357,38	378.375,24	397.294,01
Cobros por Ventas Talleres	48.000	50.400	52.920	55.566	58.344,30
Pago compras	129.955,47	138.816,91	144.898,62	152.143,55	159.750,73
Pago costes indirectos	191.207,49	195.031,64	198.932,27	202.910,92	206.969,13
Intereses	7.218,25	5.937,76	4.580,44	3.141,68	1.616,59
Impuestos		8.782,11	11.197,94	13.766,45	16.496,04
Dividendos				12.389,81	14.846,43
Inversión Maquinaria	80.000				
Inversión Herramientas y utillaje	3.000				
Inversión elementos de transporte	30.000				
Inversión EPI	6.500				
Inversión Mobiliario	8.000				
Inversión Aplicaciones informáticas	1.500				
Amortización Financiera Préstamo	21.341,52	22.622,01	23.979,33	25.418,09	26.943,17
Aportación socios	14.000				
Préstamo	120.304,12				
TESORERÍA NETA	15.531,40	22.407,08	29.688,78	24.170,75	29.016,21
Tesorería en Balance	15.531,40	37.938,49	67.627,26	91.798,02	120.814,23

Tabla 29. Cuadro de Tesorería (expresada en u.m)

9.2.8. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

CPYG	2016	2017	2018	2019	2020
	87%				
CERVEZA	327.600	343.980	361.179	379.238	398.200
TALLERES	48.000	50.400	52.920	55.566	58.344
Total Ventas	375.600	394.380	414.099	434.804	456.544
Costes de Ventas (Costes Variables)	131.460	138.033	144.934,65	152.181,38	159.790,45
Margen Bruto	244.140	256.347	269.164	282.623	296.754
Suministros	24.000	24480	24969,60	25468,99	25978,37
Primas de seguros	3.000	3060	3121,20	3183,62	3247,30
Arrendamientos y cánones	12.000	12240	12484,80	12734,50	12989,19
Publicidad,promoción y RRPP	10.000	10200	10404	10612,08	10824,32
Otros servicios	6.600	6732	6866,64	7003,97	7144,05
Gastos personal	132.607,49	135259,64	137964,83	140724,13	143538,61
Reparaciones y conservación	3.000	3060	3121,20	3183,62	3247,30
Amortizaciones	10.586	10.586	10.586	10.586	10.586
Total gastos (Costes indirectos)	201.793	205.617	209.518	213.497	217.555
B.A.I.T	42.347	50.730	59.646	69.126	79.199
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
B.A.T	7.218,25	5.937,76	4.580,44	3.141,68	1.616,59
Impuestos	35.128	44.792	55.066	65.984	77.582
B.D.T	8.782	11.198	13.766	16.496	19.396
	26.346	33.594	41.299	49.488	58.187

Tabla 30. Cuenta de Pérdidas y Ganancias (expresada en u.m)

9.2.9. BALANCE DE SITUACIÓN

BALANCE DE SITUACIÓN

	2016	2017	2018	2019	2020
Activo No corriente	118.414,17	107.828,33	97.242,50	86.656,67	76.070,83
Inmovilizado Material	117.214,17	106.928,33	96.642,50	86.356,67	76.070,83
Maquinaria	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Herramientas y utillaje	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Elementos de transporte	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
EPI	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500
Mobiliario	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
(Amortización acumulada i.m.)	- 10.285,83	- 20.571,67	- 30.857,50	- 41.143,33	- 51.429,17
Inmovilizado Intangible	1.200	900	600	300	
Aplicaciones informáticas	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
(Amortización acumulada i.im.)	- 300	- 600	- 900	- 1.200	- 1.500
Activo Corriente	41.491,00	65.196,07	96.247,72	121.849,50	152.368,28
Existencias	10.309,60	10.825,08	11.366,33	11.934,65	12.531,38
Clientes	15.650	16.432,50	17.254,13	18.116,83	19.022,67
Tesorería	15.531,40	37.938,49	67.627,26	91.798,02	120.814,23
TOTAL ACTIVO	159.905,17	173.024,40	193.490,22	208.506,17	228.439,12
Patrimonio Neto	40.346,33	73.940,16	115.239,51	152.337,81	195.677,98
Capital social	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Resultado ejercicio	26.346,32	33.593,83	41.299,36	49.488,11	58.186,60
Reservas		26.346,32	59.940,15	88.849,70	123.491,38

Pasivo no corriente	98.962,60	76.340,59	52.361,26	26.943,17	0,00
Deuda a L/P con entidades de crédito	98.962,60	76.340,59	52.361,26	26.943,17	0,00
Pasivo corriente	20.596,24	22.743,65	25.889,44	29.225,18	32.761,13
Proveedores	11.814,13	11.545,71	12.122,99	12.729,14	13.365,60
Impuesto a pagar	8.782,11	11.197,94	13.766,45	16.496,04	19.395,53
TOTAL PASIVO	159.905,17	173.024,40	193.490,22	208.506,17	228.439,12

Tabla 31. Balance de Situación (expresada en u.m)

9.3. EQUILIBRIO A CORTO PLAZO

Balance equilibrado: $AC > PC$; parte del AC de la empresa está financiada con recursos permanentes (Pasivo No Corriente y Patrimonio Neto). La empresa posee un Fondo de Maniobra positivo, algo que indica que en principio no hay problemas de liquidez. El Patrimonio Neto va aumentando como consecuencia de la acumulación de los resultados del ejercicio en forma de reservas.

Solvencia

El porcentaje que representan los fondos propios dentro del balance es bajo, y como consecuencia, la empresa se encuentra muy endeudada.

Sin embargo, la calidad de la deuda es buena, ya que la mayor parte del activo se financia con pasivo no corriente, disminuyendo tensiones financieras.

Por otro lado, También se ve mejorada la capacidad de devolución de préstamos conforme van pasando los años.

9.4. ANÁLISIS VAN Y TIR

Se van a analizar el valor actual neto y la TIR del proyecto y del accionista.

CASH- FLOW HORIZONTE TEMPORAL (5 años)

Cash-Flow	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por ventas Cerveza	327600	343980	361179	379237	398199
Ingresos por ventas Talleres	48000	50400	52920	55566	58344
Costes variables	131460	138033	144934	152181	159790
Costes indirectos	191207	195031	198932	202910	206969
Cash-Flow Neto	42345	48632	55320	62430	81784

Tabla 32. Cash-Flow (expresada en u.m)

DIMENSIÓN FINANCIERA DE LA FINANCIACIÓN

DIMENSIÓN FINANCIERA DE LA FINANCIACIÓN	0	1	2	3	4	5
	134.304,12	-	-	-	-	-
	134.304,12	28.559,77	28.559,77	40.949,57	43.406,20	60.015,75

Tabla 33. Dimensión Financiera de la financiación (expresada en u.m)

DIMENSIÓN FINANCIERA DE LA INVERSIÓN

DIMENSIÓN FINANCIERA DE LA INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5
	-					
	134.304,12	42.345,84	48.632,98	55.320,52	62.430,20	81.784,88

Tabla 34. Dimensión Financiero de la inversión (expresada en u.m)

VAN, TIR, COSTE DE CAPITAL, RENTABILIDAD NETA

VAN	60.977,86 €
TIR	28,64%
Coste de Capital	13,24%
Rentabilidad Neta	15,40%

Tabla 35. VAN, TIR, Coste de Capital, Rentabilidad Neta

El valor actual neto tiene un valor de 60.977,86€, es un valor positivo, > 0 , por lo tanto el proyecto sería aceptado, ya que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (13,24%).

La TIR es un indicador de rentabilidad de un proyecto, por lo tanto a mayor TIR, mayor rentabilidad. En este caso:

$TIR (28,64\%) > r (13,24\%) \longrightarrow$ Por lo cual el proyecto es válido, ya que éste da una rentabilidad mayor que la rentabilidad exigida mínima requerida (el coste de oportunidad).

9.5. ANÁLISIS RATIOS

Se van analizar los ratios relativos al beneficio generado respecto del patrimonio neto y el activo.

RATIOS

RATIOS	2016	2017	2018	2019	2020
--------	------	------	------	------	------

ROA	16%	19%	21%	24%	25%
ROE	65%	45%	36%	32%	30%

Tabla 36. Ratios

La ROA, también se le conoce como ROI (Return on Investment), es un ratio económico- patrimonial, el porcentaje va creciendo cada año, por lo que podemos decir que los activos son capaces de generar un rendimiento o retorno capaz de cubrir los costes financieros que suponen la inversión.

La ROE, es un ratio financiero, va disminuyendo como consecuencia del aumento de las reservas por el resultado de los ejercicios, que son positivos, así como por la disminución de la deuda. El valor alto del primer año es debido al valor que tiene el patrimonio neto el primer año, que es relativamente pequeño.

9.6. NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

Las fuentes de financiación a largo plazo provendrán de:

- **Fondos Propios**

La primera de ellas es con la aportación de recursos propios por parte de los socios fundadores de la empresa. En este caso concreto, cada socio va a aportar la cantidad de 4.666 euros, porque necesitamos un total de 14.000 euros de capital social.

- **Financiación bancaria**

Se trata de pedir un préstamo al banco, para cubrir el resto de recursos necesarios para llevar a cabo la actividad. El banco cobra intereses en función de las características del préstamo: plazo de devolución y cantidad requerida. En base a ello, cobran un porcentaje en concepto de interés. Las cuotas se pagan mensualmente, junto al interés. Además de los 14.000 de fondos propios, solicitaremos un préstamo bancario.

El préstamo consiste en un capital inicial de 120.304,12€ (incluida la comisión de apertura), para invertir en maquinaria, fundamentalmente, así como cubrir todos los gastos que implica el desarrollo de la empresa desde el inicio. El tipo es de un 6% y el plazo son 5 años, tiempo suficiente para generar los recursos necesarios para su cancelación.

10. VALORACIÓN DEL RIESGO. MITIGACIÓN.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar a la empresa, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si variasen algunos de los parámetros clave del modelo.

10.1. RIESGOS GENERALES DE LA EMPRESA

- Crecimiento de ventas menor al esperado.
- Disminución de las ventas en otoño e invierno.
- Incertidumbre propia del sector, provocada por las modas y el cambio de gustos.
- Costes mayores a los previstos.
- Entrada inesperada de un competidor.
- Competencia demasiado agresiva.
- Falta de consonancia entre el producto y las necesidades que cubra del público objetivo.
- Difícil penetración en algunas regiones nacionales.
- Pérdida de fidelidad de los clientes.
- La totalidad o la mayoría de los socios quieran cesar su actividad.
- Robo, accidente, incendio o inundación en las instalaciones de la fábrica. Se contará con un seguro para paliar todos estos inconvenientes.
- Pérdida de mercancía en transporte: Para paliarlo se contará con un seguro dando cobertura a los posibles daños materiales que sufran las mismas con ocasión de su transporte.
- Contaminación del producto durante el proceso productivo. Para evitar una posible contaminación, los materiales que se usarán son el plástico alimentario y

el acero inoxidable. Antes de utilizarlos es necesario limpiarlos, esterilizarlos y volver a limpiarlos. No debe quedar ningún resto químico dentro de los depósitos que utilicemos para elaborar la cerveza y todo esto llevándose a cabo en un lugar ventilado. A la hora del proceso productivo se deben medir bien los tiempos respecto a la fermentación. Es básico limpiar el suelo antes, durante y después del proceso productivo. Estar pendiente de que la temperatura se mantenga. Una vez en las botellas, la cerveza debe estar unos días para que se carbonate y madure (segunda fermentación). Esto debe hacerlo a temperatura ambiente.

- Apagón en la microfábrica: En el caso de que se vaya la luz en la microfábrica se alquilaría un generador como posible vía de salvar el proceso productivo. Por tanto, es requisito importante tener un contacto al que acudir en ese caso.

Estrategias de contingencia

Se han desarrollado las siguientes estrategias de contingencia para mitigar los riesgos generales anteriormente descritos:

- Eliminación de los productos que no se vendan y reducir la cartera de productos a aquellos que den mayores beneficios.
- En caso de que los productos lanzados fracasen, hacer un estudio del porqué del fracaso, si se estima que es por el producto en sí, retirarlo y sacar uno nuevo. En caso de que sea por alguno de los elementos del Marketing, estudiarlo y ver la posibilidad de corregir el error. En caso contrario, retirar el producto.
- Realización de campañas publicitarias que incentiven las ventas quitando cuota al competidor. Para que las campañas sean competitivas se ha de estimar la rentabilidad para optimizarlas.
- Frente a la entrada de un competidor se deberá enriquecer la propuesta introduciendo cervezas exclusivas y originales que sean del gusto de los consumidores, con el objetivo de retener a los clientes.
- En caso de que haya una crisis en el sector, buscar una alianza con alguno de los principales líderes autonómicos o nacionales.

- En caso de crisis, necesidad de tesorería operativa o de peligro de quiebra inminente. Venta total o parcial de la compañía a una empresa del sector más potente, que pueda impulsar el crecimiento de la compañía.
- En el caso de necesitar ampliar la cartera de productos o incluso producir productos no relacionados con la actividad principal. Se realizarán estudios de mercado para búsquedas de nuevas oportunidades y productos que se acerquen más al público objetivo.
- Innovación en los formatos de venta, relanzamientos de líneas experimentales y la incorporación de nuevos productos, son algunas de las estrategias que van a ocupar algunas cervecerías artesanales para enfrentar la disminución del consumo que registran durante los meses de invierno.
- Para dar a conocer la marca “*Berges Cerveza Artesanal*” en nuevas regiones y con el objeto de captar nuevos clientes, se establecerían periodos de pruebas durante un mes de los productos con el fin de alcanzar la confianza de los potenciales clientes.
- Si se produjera una pérdida de fidelidad de alguno de los mejores clientes, se ofrecería nuevas promocionales, ofertas especiales, o periodos de prueba de nuevos productos sin ningún compromiso.
- En el caso de cese de los socios aun cuando el negocio obtenga beneficios, se optaría por vender la sociedad a otra empresa que le resulte atractivo el negocio dado que actualmente existe un mercado de cervezas artesanas en crecimiento, ello implicaría el traspaso de los activos fijos, la marca, el producto, la red de distribución, posicionamiento, etc.

10.2. RIESGOS DE LAS OPERACIONES DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La empresa ha detectado los siguientes riesgos y desarrollado su alternativa para mitigar el riesgo:

- Retrasos en la entrega de los aprovisionamientos.

Al ser el primer eslabón de la cadena de suministro es necesario mantener relaciones estratégicas con los proveedores y se les dará a conocer con anticipación el plan de adquisiciones para que ellos se encarguen de ejecutarlo de acuerdo con las condiciones establecidas de calidad, costes, plazos de entrega, etc.

- Aumento del precio de los aprovisionamientos.

La empresa contará con una base de datos de los proveedores estén codificados, clasificados y segmentados, esto garantiza una gestión más confiable, se disminuye el riesgo de aprovisionamiento y los posibles aumentos de precios por parte de algún proveedor.

- Recepción de materias primas u otros aprovisionamientos en mal estado.

Se mantendrán acuerdos con los proveedores para la recogida y reposición de los aprovisionamientos defectuosos en el menor tiempo posible.

- Retrasos en la entrega del producto final al cliente.

Se garantizará a los clientes la entrega de los productos en la fecha y hora que indiquen. Si por circunstancias extraordinarias, como puede ser una avería en los vehículos de reparto del producto final al cliente, se subsanará el error con la contratación puntual de una empresa de transporte que lleve los productos a su destino; estos gastos excepcionales correrán a cargo de la empresa.

- Lote de productos en mal estado lleguen al consumidor final.

Existe una probabilidad muy baja de que esto ocurra, pues la empresa dispone de controles y medidas de calidad gestionadas diariamente por el maestro cervecero; en el caso de que se haya puesto a la venta algún lote de productos en mal estado, se mitigará el error lo antes posible reemplazando los productos defectuosos y realizando acciones de marketing que irán de menos a más agresivas dependiendo del volumen de consumidores afectados.

11. ANEXOS ENCUESTAS.

ENCUESTA DE CONSUMO DE CERVEZA ARTESANAL

¡Hola! ¿Me prestaría un minuto de su tiempo? Soy una chica que está terminando un Máster MBA de la Universidad de Jaén y estoy realizando una investigación acerca del consumo de cerveza artesanal en Jaén, y su opinión es importante. Será breve y los datos recogidos son totalmente anónimos, sólo se usarán para extraer conclusiones. Le agradecemos de antemano su colaboración.

Encuesta para consumidores (actuales o potenciales) de cerveza:

Datos personales

. Indicar sexo: Hombre Mujer	Indicar edad: 18 a 25 26 a 35 36 a 45 46 a 55 56 a 65 66 o más	Formación: Formación básica Formación avanzada (indicar cuál):
Código Postal:		Nivel de ingresos mensual: (aprox.)

1.- *¿Consume Usted cerveza habitualmente?*

Si
No.

2-. *Según el último informe recogido por la asociación de cerveceros de España, el consumo de cerveza equivale a medio vaso de cerveza al día, o a 3 latas o botellines a la semana aproximadamente. ¿Considera que consume más o menos de la media?*

- Menos de tres latas/botellines a la semana
- Más de tres latas/botellines a la semana

3-. *¿Qué tipo de cerveza consume?*

Con alcohol
Sin alcohol
Para diabéticos
Para celíacos
De algún sabor especial

4-. *¿Dónde prefiere disfrutar la cerveza?*

En mi propia casa

En casa de amigos

En bares

En restaurantes

En el exterior (campo, playa...)

5-. *¿Ha probado alguna vez la cerveza artesanal?*

Sí

No

No, pero me gustaría. Pasar a la pregunta 8

6-. *¿Qué cerveza/s artesanales ha probado?*

- Son

- Kettal

- Far West

- Tierra de frontera

- Rebeldía

- Axarca

- Mammooth

- Ninguna

- Otras (indicar):

7.- *¿Qué valora de las cervezas artesanas?*

- Sabor

- Cuerpo

- El hecho de que esté elaborada de forma artesanal

- Forma exterior

8-*¿Qué le limita a consumir cerveza artesanal?*

Pocos o ningún sitio donde comprarla

Precio

Escasa oferta

Riesgo a que no me guste

No me limita nada

9.- *¿Qué cervezas artesanales le gustaría encontrar en la misma tienda? (Se puede seleccionar más de una)*

De Andalucía

Nacionales

Internacionales

Todas ellas

10.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un botellín (33cl) de cerveza artesana?

- Menos de 2.5€
- De 2.5€ a 3.5€
- de 3.5€ a 5€

11.- ¿Qué influye o influiría más en usted al momento de comprar una cerveza artesanal?

Que sea una marca conocida
Presentación del producto (recipiente, etiqueta y color)
Reconocimiento de otras personas
Interés personal
Moda

12.- ¿Le gustaría poder degustar una cerveza artesanal, junto con algún aperitivo?

Sí
No
Me es indiferente

ENCUESTA DE CONSUMO DE CERVEZA ARTESANAL

¡Hola! ¿Me prestaría un minuto de su tiempo? Soy una chica que está terminando un Máster MBA en la Universidad de Jaén y estoy realizando una investigación acerca del consumo de cerveza artesanal en Jaén, y su opinión es importante. Será breve y los datos recogidos son totalmente anónimos, sólo se usarán para extraer conclusiones. Le agradecemos de antemano su colaboración.

Encuesta para clientes de talleres (formación en general):

Datos personales

Indicar sexo: Hombre Mujer	Indicar edad: 18 a 25 25 a 35 35 a 45 45 a 55 55 a 65 65 o más	Formación: Formación básica Formación avanzada (indicar cuál):
Código Postal:		Nivel de ingresos mensual: (aprox.)

1.- ¿Ha elaborado alguna vez su propia cerveza casera?

Sí

No, porque no me interesa la elaboración de cerveza casera

No, pero me gustaría probar

2.- Indique entre los siguientes los talleres y cursos a los que le gustaría asistir (puede seleccionar más de uno):

Elaboración de cerveza casera

Elaboración de repostería utilizando cerveza casera como principal ingrediente

Elaboración de otras recetas con cerveza casera

Curso de maridaje

Curso de cata de cerveza

3.- En caso de decidir asistir a uno, ¿cuándo le vendría mejor realizarlo?

Entre semana

Fines de semana

Indiferente

4.- ¿Durante qué horario?

Entre las 8:00 y las 11:00

Entre las 11:00 y las 14:00

Entre las 15:00 y las 17:30

Entre las 18:00 y las 21:00

Entre las 21:00 y las 00:00

5.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por asistir a estos talleres?

Elaboración de cerveza casera	20 a 40 €	40 a 60 €	Más de 60 €
Elaboración de repostería utilizando cerveza casera como principal ingrediente	20 a 40 €	40 a 60 €	Más de 60 €
Elaboración de otras recetas con cerveza casera	20 a 40 €	40 a 60 €	Más de 60 €
Curso de maridaje	20 a 40 €	40 a 60 €	Más de 60 €
Curso de cata de cerveza	20 a 40 €	40 a 60 €	Más de 60 €

6-. *¿Con quién asistiría a estos talleres y cursos?*

Sin compañía
Con mi pareja
Con amigos
Con familiares

7-. *¿Qué duración le gustaría que tuviesen los talleres y cursos?*

Una sola mañana o tarde
Varios días
Una semana
Más de una semana

8-. *¿Dónde le gustaría realizarlos?*

En un local habilitado para ello
En la naturaleza
En mi casa (a grupos como mínimo de 8 personas)

9-. *¿Dónde le gustaría realizar una cata/maridaje de cerveza artesanal?*

En mi domicilio
En un establecimiento donde vendan cervezas de este tipo
En un bar o restaurante

10-. *¿Le gustaría poder adquirir los ingredientes y los utensilios necesarios para fabricar su propia cerveza artesanal?*

Sí
No

ENCUESTA DE CONSUMO DE CERVEZA ARTESANAL

¡Hola! ¿Me prestaría un minuto de su tiempo? Soy una chica que está terminado un Máster MBA de la Universidad de Jaén y estoy realizando una investigación acerca del consumo de cerveza artesanal en Jaén, y su opinión es importante. Será breve y los datos recogidos son totalmente anónimos, sólo se usarán para extraer conclusiones. Le agradecemos de antemano su colaboración.

Encuesta para clientes de nuestra fábrica: distribuidores, bares y restaurantes:

Indicar sexo:	Indicar edad:	Formación:
Hombre	18 a 25 25 a 35	Formación básica

Mujer	35 a 45 45 a 55 55 a 65 65 o más	Formación avanzada (indicar cuál):
Dirección del negocio:	¿Qué actividad realiza? Distribuidor de cerveza Bar Cervecería Restaurante Pub Otros (indicar):	Nivel de ingresos mensual: (aprox.)

1-. *¿Vende Usted en su establecimiento cerveza artesanal?*

Sí
No

2-. *En caso afirmativo, ¿qué marcas vende?*

3-. *En caso negativo, ¿le gustaría vender alguna?*

Si
No.

4- . *En caso negativo, ¿por qué?*

Precio
Desconocimiento de esa oferta
No le gusta
Otro motivo (indicar):

5- *¿En qué formato le gustaría disponer de la cerveza artesanal?*

En barril
En botellines de 33cl
En botellines de 25cl
En botellines de 50cl

6- *¿Le gustaría disponer de un servicio de cata/maridaje/eventos cerveceros en su establecimiento?*

Sí, estoy interesado

No me interesa
Ya ofrezco estos servicios

7. *¿Qué margen estima conveniente percibir con la venta de cerveza artesanal en su establecimiento?*

8-. *¿Qué valora a la hora de adquirir cerveza para su venta?*

Surtido
Disponibilidad horaria
Flexibilidad en los pedidos
Puntualidad en la entrega

ANEXO 12. HISTORIA DE ARQUITECTO BERGES

Don Luis Berges Roldán, fue una de las figuras más destacadas de la ciudad de Jaén. Consejero del I.E.G., Arquitecto Municipal-Jefe, en el Ayuntamiento de Jaén, especialista en restauraciones arquitectónicas por la Dirección General de Bellas Artes, y en 1.984 recibió una medalla de honor del premio “Europa Nostra” por la recuperación del Palacio de Villardompardo y los Baños Árabes en Jaén. Dibujante extraordinario ha presentado numerosas exposiciones y autor de varios libros, como son “Dibujando en Jaén” o “Caserías en Jaén” entre otros.



También cabe resaltar algunos de sus grandes trabajos entre otros como, la laboriosa restauración y rehabilitación del antiguo Hospital de San Juan de Dios o restauración del Convento de Santo Domingo.

En definitiva, Berges representa el compromiso y la conciencia por un arte, sus trabajos son ejemplos de su buen gusto y cariño a la ciudad que le viera nacer.

Hace dos años aproximadamente la UJA le hizo un homenaje a este gran arquitecto jienense por su "indiscutible trayectoria en el campo de la arquitectura y también de la plástica dibujística" a través del Proyecto "Natural de Jaén" que tiene como objetivo efectuar desde la Universidad el reconocimiento de personas destacadas por su trayectoria en alguno de los ámbitos del conocimiento o de las artes.

13. RESUMEN.

La idea de negocio consiste en la fabricación de cerveza artesana en una microfábrica, que estará instalada en Carretera Ubeda-malaga, KM 37, 23100 Mancha Real, Jaén.

El equipo que compone el proyecto está compuesto por 3 socios y la fecha prevista de constitución de la sociedad "*Berges Cerveza Artesanal*" es el 2 de enero de 2016.

Para poner en marcha el negocio, cada socio realizará una aportación de 4.666€ de capital, además se necesitará 120.304,12€ para la puesta en marcha del negocio pidiéndose un préstamo con un 6% de interés a 5 años.

Se realizará una estrategia de diferenciación, para lo que se definen dos estilos de cerveza diferentes, previamente prototipados y probados, para cubrir las necesidades del mercado. También se impartirá formación a través de talleres como apoyo para dar a conocer el producto y establecer contacto con los clientes finales.

Para conseguir la diferenciación, formará parte del personal de la empresa un maestro cervecero con amplio conocimiento, previamente seleccionado en base a estrictos requisitos.

Teniendo en cuenta todos los requisitos necesarios para hacer tangible el desarrollo del proyecto, y tras realizar el estudio económico-financiero, los resultados arrojados son bastante atractivos para su materialización, recuperando la inversión inicial y obteniendo beneficios crecientes desde el primer año.

Con todo ello podemos concluir que es una actividad que hoy en día se encuentra en auge, ya que ésta va dirigida en definitiva a un consumidor que valora la calidad, el buen gusto, disfrutar, compartir y actualmente existen cada vez más consumidores que valoran todas estas características derivadas de un producto.

14. BIBLIOGRAFÍA.

Adrián Vega (2013): El éxito de las cervezas artesanales en España sirve de estímulo a la agricultura y hostelería regional, vozpopulí. Disponible en <http://vozpopuli.com/economia-y-finanzas/30112-el-exito-de-las-cervezas-artesanales-en-espana-sirve-de-estimulo-a-la-agricultura-y-hosteleria-regional>

Agencia Española de Consumo Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN): Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Notificación de Alimentos. Disponible: http://aesan.msssi.gob.es/AESAN/web/registro_general_sanitario/rgsa.shtml

Birrapedia (2015): Microcervecerías, Localización. Disponible en <http://birrapedia.com/>

Boletín Oficial del Estado (BOE): 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 líquida. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-3394>

Boletín Oficial de la Provincia de Zamora: Convenio Colectivo Provincial del Sector de la Vid, Cervezas y Bebidas Alcohólicas de Zamora. Disponible en: <http://www.camarazamora.com/recursos/documentos/Vid%20Cervezas%20y%20Bebidas%20Alcoholicas%202011-2013.pdf>

BOJA (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía): Registros Agroalimentarios, Industrias Agroalimentarias. Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/areas-tematicas/industrias-agroalimentarias/registros-agroalimentarios/registro-de-industrias-agroalimentarias/el-registro.html>

Byron Burch (2015): Ingredients, American Homebrewers Association. Disponible en <http://wiki.homebrewersassociation.org/Ingredients>

Cervezas (2015): Elaboración en casa paso a paso, Proceso Cervezero. Disponible en <http://www.cervezas.info/proceso-cervezero/>

Cerveceros de España (2014): Los maridajes de la cerveza y la gastronomía, Cerveceros. Disponible en <http://www.cerveceros.org/pdf/guiamaridajes.pdf>

El Club de las Cervezas más grandes del mundo (2013): Tipos de Cerveza, Elaboración y Estilos. Disponible en <http://www.cervezasdelmundo.com/pages/index/tipos-de-cerveza>

El Economista (2015): Su posicionamiento como producto de gama alta le ha permitido sortear la crisis. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/6501732/02/15/2015-el-ano-de-la-cerveza-artesana-espera-superar-los-100000-hectolitros-de-produccion.html>

David Solé (2013): Un poco de Luz, Cold Cool Beer. Disponible en <http://www.coldcoolbeer.com/blogs/news/6207218-un-poco-de-luz>

Federación Española de Hostelería (FEHR, 2014): Estudio de los sectores, Conocimiento sectorial. Disponible en <http://www.fehr.es/conocimiento-sectorial.php>

Gonzalo (2015): Modern Times Blazing World, Humulus Lupulus. Disponible en <http://humuluslupulus.net/author/hlupulus/>

Henry Vargas Díaz (2012): Identificación de los riesgos potenciales en la cadena de suministro de la cerveza, Centro de logística de transporte. Disponible en <https://logisgruponochewikispaces.com/file/view/identificacion%20de%20riesgos%20>

de%20la%20cerveza.docx/361123720/identificacion%20de%20riesgos%20de%20la%20cerveza.docx.

Instituto de Estudios Turísticos (IET.2014): Análisis turístico, Estadísticas. Disponible en <http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/analisisturistico/paginas/default.aspx>

Instituto Nacional de Estadística (INE, 2015): Residentes españoles en Andalucía con edades entre 20 y 59 años, Cifras de población y censos. Disponible en <http://www.ine.es/>

Jquackenbush (2014): Vino vs Cerveza, cosa del pasado, artículos. Disponible en <http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=25875>

Localbier(2015): Microcervecías, Localización. Disponible en <https://localbier.com/es>

Observatorio permanente de inmigración (2014): Extranjeros con certificado de registro o tarjeta de residencia en vigor según Comunidad Autónoma, Estadísticas. Disponible en <http://extranjeros.empleo.gob.es/es/Estadisticas/index.html>

Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM): Normativa, Propiedad Industrial. Disponible en: http://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/index.html

Pablo Piacense (2011): Como fabricar cerveza casera, paso a paso, Ingeniería Química. Disponible en <http://www.ingenieriaquimica.org/articulos/como-fabricar-cerveza-casera>

Rocio Persson (2013): Curso de Cerveza Artesanal, Gastronomiac. Disponible en <http://www.gastromaniacblog.com/2013/05/curso-de-cerveza-artesanal-con-cervezas.html>

Rubén Rio Zurita (2014): Enlaces, Links de interés, La Cerveteca. Disponible en <http://www.lacerveteca.com/enlaces.html>

15. ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1: Consumo Cerveza.....	15
Gráfico 2: Distribución de cervezas artesanas en Andalucía.....	24
Gráfico 3: <i>Logotipo de “Berges” cerveza artesanal</i>	36
Gráfico 4: Proceso elaboración cerveza.....	49
Gráfico 5: Proceso elaboración cerveza.....	50
Gráfico 6: Organigrama personal.....	59

16. ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Residentes españoles en Andalucía con edades entre 20 y 59 años a 1 de enero 2015.....	14
Tabla 2: Extranjeros con certificado de registro o tarjeta de residencia en vigor según comunidad autónoma 30.12.14.....	16
Tabla 3: Extranjeros con tarjeta de residencia en vigor según nacionalidad y grupo de edad 30.12.14.....	17
Tabla 4: Cuadro resumen de conclusiones de encuestas.....	20
Tabla 5: Recuento microcervecías en Andalucía.....	25
Tabla 6: Recuento microcervecías en España.....	25
Tabla 7: Análisis DAFO.....	28
Tabla 8: Precios y Márgenes de la cerveza “Berges”.....	49
Tabla 9: Precios y Márgenes de la formación “Berges”.....	50
Tabla 10: Stock de materia prima y stock.....	51
Tabla 11: Stock de producto semiterminado.....	52
Tabla 12: Stock de producto terminado.....	52
Tabla 13: Stock total.....	52
Tabla 14: Materia prima y material necesaria para la producción.....	55
Tabla 15: Tabla Salarial.....	65
Tabla 16: Estimación ventas Microfábrica.....	71
Tabla 17: Punto muerto Microfábrica	71
Tabla 18: Estimación Ventas Talleres, Cata y Maridaje.....	72
Tabla 19: Total Ventas Microfábrica y Talleres.....	72

Tabla 20: Total Ventas anuales Microfábrica y Talleres.....	73
Tabla21: Costes Indirectos.....	73
Tabla 22: Amortizaciones Inmovilizado material e inmaterial.....	74
Tabla 23: Salario personal.....	74
Tabla 24: Gasolina y teléfono.....	75
Tabla 25: Existencias, clientes.....	75
Tabla 26: Proveedores.....	75
Tabla 27: Préstamo.....	75
Tabla 28: Reservas	76
Tabla 29:Cuadro de Tesorería	76
Tabla 30:Cuenta de Pérdidas y Ganancias	77
Tabla 31: Balance de Situación.....	78
Tabla 32: Cash-Flow.....	79
Tabla 33: Dimensión Financiera de la financiación.....	81
Tabla 34: Dimensión Financiera de la inversión.....	81
Tabla 35: VAN, TIR, Coste de Capital, Rentabilidad Neta.....	81
Tabla 36: Ratios.....	82