



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - ICADE

PLAN DE EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZA

Autora: Gabriela Pérez Rodríguez

Directora: Noemí Pérez-Macías Martín

MADRID | MARZO 2024

RESUMEN

El Trabajo de Fin de Grado (TFG) que se presenta a continuación consiste en la elaboración de un plan de empresa para una compañía dedicada a la producción y comercialización de cerveza en España denominada "Morell". La idea de negocio surge no solo del creciente interés y demanda del mercado de la cerveza, sino también de la motivación personal por ofrecer un producto de calidad, producido exclusivamente en España con los estándares que ello implica y por fomentar la industria nacional.

El objetivo final de este TFG es analizar la viabilidad del negocio y proporcionar las directrices y estrategias a seguir. Para ello, se realizará un estudio exhaustivo del modelo de negocio de Morell, así como un análisis interno de la compañía y externo del entorno utilizando herramientas como la matriz de evaluación de factores internos, PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, que quedarán resumidos en la matriz DAFO. Con esta información, se podrá elaborar una estrategia que corrija las debilidades, afronte las amenazas, mantenga las fortalezas y explote las oportunidades. A su vez, se elaborará un plan de marketing, operaciones, recursos humanos y viabilidad financiera.

Se concluye que Morell, la empresa propuesta, se encuentra en una posición fuerte tanto interna como externamente, y que, tanto a nivel de marketing y operaciones, como a nivel de recursos humanos y financieros, el proyecto es viable.

Palabras clave: cerveza, cerveza artesanal, plan de empresa, análisis de mercado, España, sostenibilidad.

ABSTRACT

The Final Degree Project (TFG) presented below consists in the elaboration of a business plan for a company dedicated to the production and commercialization of beer in Spain called "Morell". The business idea arises not only from the growing interest and demand of the beer market, but also from the personal motivation to offer a quality product, produced exclusively in Spain with the standards that this implies and to promote national industry.

The final objective of this TFG is to analyze the viability of the business and provide guidelines and strategies to follow. To this end, an exhaustive study of Morell's business model will be carried out, as well as an internal analysis of the company and an external analysis of the environment using tools such as the internal factors evaluation matrix, PESTEL and Porter's five forces, which will be summarized in the SWOT matrix. With this information, it will be possible to develop a strategy to correct weaknesses, address threats, maintain strengths and exploit opportunities. In addition, a marketing, operations, human resources, and financial viability plan will be developed.

It is concluded that Morell, the proposed company, is in a strong position both internally and externally, and that, both in terms of marketing and operations, as well as human and financial resources, the project is viable.

Keywords: beer, craft beer, business plan, market analysis, Spain, sustainability.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	6
1.2. OBJETIVOS	7
1.3. METODOLOGÍA	8
2. MODELO DE NEGOCIO	10
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	10
2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	11
2.2.1. <i>Misión</i>	11
2.2.2. <i>Visión</i>	11
2.2.3. <i>Valores</i>	12
3. BUSINESS MODEL CANVAS	13
4. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	16
4.1. ANÁLISIS INTERNO	17
4.1.1. <i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	19
4.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	20
4.2.1. <i>Análisis del entorno general - PESTEL</i>	21
4.2.2. <i>Análisis del entorno específico – 5 fuerzas de Porter</i>	25
4.3. MATRIZ DAFO Y ANÁLISIS CAME.....	29
5. PLAN DE MARKETING	34
5.1. MERCADO DE LA CERVEZA ARTESANAL	34
5.2. ANÁLISIS Y SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	34
5.3. MARKETING MIX.....	40
5.3.1. <i>Producto</i>	40
5.3.2. <i>Precio</i>	41
5.3.3. <i>Promoción</i>	41
5.3.4. <i>Distribución</i>	42
6. PLAN DE OPERACIONES	43
6.1. LOCALIZACIÓN DE LA FÁBRICA.....	43
6.2. PROCESOS NECESARIOS PARA PRODUCIR LA CERVEZA.....	47
6.3. APROVISIONAMIENTO Y LOGÍSTICA	48

7.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y FORMA LEGAL	50
7.1.	SOCIOS	51
7.2.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	51
7.3.	FORMA JURÍDICA.....	52
7.4.	SELECCIÓN DEL PERSONAL Y FUTURO DE LA PLANTILLA	52
7.5.	PLAN DE RETRIBUCIÓN	54
8.	PLAN FINANCIERO	54
8.1.	INVERSIÓN INICIAL.....	54
8.2.	PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS	55
8.3.	CUENTA DE RESULTADOS	60
8.4.	FLUJOS DE CAJA	64
8.5.	BALANCE DE SITUACIÓN.....	65
8.6.	ANÁLISIS DE RATIOS	69
9.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	70
10.	MATRIZ DE RIESGOS	71
11.	CONCLUSIONES	72
12.	DECLARACIÓN RESPECTO AL USO DE CHATGPT.....	74
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	76
14.	ANEXOS.....	80

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contextualización y justificación

La cerveza es una de las bebidas más queridas y consumidas en el mundo, especialmente comparándola con otras bebidas alcohólicas. En los últimos años, está ganando aún más popularidad, con la creciente demanda de distintas variedades y sabores. Este fenómeno se refleja no solo en la preferencia de los consumidores sino en el valor del mercado mundial de la cerveza, que se estimó en 793.740 millones de dólares en 2022. De hecho, se prevé que en 2023 alcance los 821.390 millones de dólares proyectándose un crecimiento sostenible que alcance 1.072.500 millones de dólares para 2030 con una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 3,88% durante el período de 2023-2030 (Fortune Business Insights, 2023).

A su vez, se espera que el mercado global de cerveza artesanal crezca de 5.98 mil millones de litros en 2023 a 9.20 mil millones de litros en 2028, esto supone una CAGR del 9% durante el período del pronóstico (Mordor Intelligence, 2022).

En este contexto global, España se destaca como un consumidor significativo de cerveza, ocupando el décimo lugar en consumo global y el séptimo de Europa (Bello, 2023). Con una población de 47,2 millones de habitantes, el consumo promedio registrado en 2020 fue de 81.6 litros por persona anualmente, totalizando 3,815 kilolitros en términos absolutos (World Population Review, 2022).

Este elevado consumo en España se ve respaldado por los datos del Ministerio de Sanidad, que revelan que el 77,2% de la población hasta los 64 años ha consumido alcohol en el último año. De este porcentaje, el 38,9% afirmó haber consumido cerveza en los últimos 7 días, representando aproximadamente a 12,2 millones de personas (OEDA, 2021).

El actual contexto en España refleja un notable interés y una preferencia continua por la cerveza. Este interés sostenido brinda un escenario propicio para considerar y evaluar la viabilidad y deseabilidad de la creación e introducción de una nueva empresa en el mercado. Esta empresa estaría enfocada en la producción y comercialización de cerveza artesanal en España, con la ambición de expandirse a nivel internacional.

Para respaldar esta idea, Jacobo Olalla, director general de Cerveceros de España-entidad que reúne a los productores de cerveza en nuestro país- ha destacado que

España es una nación con una fuerte afición por la cerveza y que esta bebida goza de una popularidad significativa y transversal. Este escenario implica una demanda muy alta y un espacio disponible para todas las empresas cerveceras, independientemente de su tamaño y facturación (Pardo, 2023).

1.2. Objetivos

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) es diseñar el marco teórico de un modelo de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal con el fin de evaluar su factibilidad y conveniencia para su implementación práctica.

Para conseguir este objetivo general, es necesario establecer una serie de objetivos específicos (OE):

- OE0: elaboración de la visión, misión y valores de la compañía.
- OE1: presentar a través de un *Business Model Canvas* el modelo de negocio de dicha empresa.
- OE2: realizar un análisis interno de la compañía con el fin de establecer sus puntos fuertes y débiles.
- OE3: llevar a cabo un análisis externo, tanto del macroentorno como de la industria específica y competidores para establecer las posibles amenazas y oportunidades.
- OE4: Realización de la Matriz DAFO y el análisis CAME.
- OE5: elaboración del Plan de Marketing para estudiar la viabilidad a nivel comercial, así como establecer la mejor estrategia para la comercialización y distribución del producto.
- OE6: elaboración del Plan de Operaciones para poder determinar los aspectos logísticos necesarios para desarrollar la actividad, así como los recursos claves para poder llevarla a efecto.
- OE7: elaboración del plan de RRHH para la empresa en cuestión, así como el establecimiento de la forma legal más apropiada para el modelo de negocio que nos estamos planteando.

- OE8: elaboración del Plan Económico-Financiero para analizar la viabilidad financiera del proyecto, teniendo en cuenta distintos escenarios.
- OE9: realizar un Balanced Score Card para definir y describir la estrategia.
- OE10: elaboración de un Plan de Riesgos.

1.3. Metodología

En primer lugar, el trabajo comienza con una introducción y una justificación de la idea de negocio, es decir, se va a exponer cuál es la oportunidad de mercado localizada. Para ello se utilizarán diversas fuentes académicas como informes, artículos y fragmentos de libros, en su mayoría a través de internet, que nos permitan hacer una buena justificación del modelo de negocio que queremos establecer. Seguidamente se establecerán la misión, visión y valores de la compañía. Para ello haremos uso de libro *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach* (David & David, 2017) que nos permitirá elaborar una misión y visión lo más adecuada posible a estos tiempos.

Seguidamente, plantearemos nuestro modelo de negocio a través de la plantilla del *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esta plantilla nos permitirá estructurar y presentar el modelo de negocio propuesto a través de 9 apartados que son: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades fundamentales, socios estratégicos claves y estructura de costes.

A continuación, se elaborará un análisis interno de la compañía con el fin de establecer las fortalezas y debilidades, y un análisis externo para identificar las posibles oportunidades y amenazas del mercado. Para el análisis interno se utilizará la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) (David & David, 2017). Para el análisis externo se usarán distintos métodos. Por un lado, se empleará la herramienta PESTEL. Este análisis permitirá conocer cuáles son las amenazas y oportunidades a las que se puede enfrentar la empresa a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, es decir, un análisis del entorno general. Por otro, haremos uso de las 5 fuerzas de Porter, que nos ayudará a conocer el nivel de atractivo de la industria cervecera y de la cervecera artesanal en particular en este momento concreto.

Tanto el análisis interno, como el externo quedará resumido en la Matriz DAFO que nos posibilitará ver de un modo muy visual un resumen de todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Esto a su vez nos facilitará el desarrollo del análisis CAME que permite fijar las acciones y estrategias adecuadas para corregir las debilidades, conservar las fortalezas, afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Tras haber establecido ya el marco teórico, se procederá a la elaboración del Plan de Marketing. Este se llevará a cabo con la ayuda de los datos recogidos a través de una encuesta. La misma se elaborará a través de la herramienta de Google Forms y será distribuida a individuos mayores de edad en España. La información que se recoja junto con el estudio de casos similares ayudará a realizar un análisis detallado del mercado. Asimismo, gracias a toda la información analizada se pretende definir el segmento de mercado al que nos vamos a orientar. Ello facilitará la elección de la estrategia de precios, de distribución y de comunicación.

A continuación, se desarrollará también el Plan de Producción/Operaciones, que será esencial para concretar los procedimientos y la previa organización necesaria a la creación de la compañía, así como para determinar los aspectos logísticos necesarios para desarrollar su actividad. En este apartado se tratarán varios aspectos. Por un lado, se definirá la ubicación de la empresa y la planta para la fabricación, así como los procesos necesarios para la producción y posterior distribución de la cerveza. Para ello haremos uso de un *flowchart* que nos permita visualizar los flujos de procesos. Además, y con la ayuda del Excel haremos una estimación de cuáles son los recursos necesarios para poder poner en marcha nuestra actividad. Tendremos en cuenta no solo los recursos financieros, sino los recursos materiales (maquinaria, materias primas, ordenadores, mobiliario, etc.) y los recursos tecnológicos.

Posteriormente, se procederá a la elaboración del Plan de Recursos Humanos, que contendrá, entre otros, el proceso interno de Recursos Humanos. Del mismo modo estableceremos, previo a un estudio de la literatura, cuál es la forma legal que va a adoptar nuestra empresa, justificando el porqué de nuestra decisión.

El siguiente paso será elaborar el Plan Económico-Financiero, imprescindible para determinar la viabilidad financiera del proyecto. A su vez, se analizarán distintos métodos de financiación para desarrollar el proyecto. Otra parte necesaria del plan será

la estimación de ventas y la estructura de costes. Se describirán tres escenarios distintos (optimista, realista y pesimista) con el programa Excel. Ello nos permitirá ver los posibles resultados ante diferentes situaciones.

A continuación, se desarrollará un Plan Estratégico con ayuda del *Balanced Score Card* o cuadro de mando integral, métrica de rendimiento utilizada para identificar, mejorar y controlar las distintas funciones de una empresa y los resultados obtenidos (Tarver 2023). Por último, se procederá a desarrollar una matriz de riesgos con el propósito de evaluar los diferentes tipos de riesgos a los que puede enfrentarse la empresa, el impacto de estos y las medidas que vamos a establecer en caso de que estos se produzcan. Finalmente cerraremos nuestro trabajo TFG con una sección de conclusiones que tratará de mostrar el impacto de una empresa como la nuestra en un mercado como el español y establecer si dicho modelo de negocio es viable o no.

2. MODELO DE NEGOCIO

2.1. Descripción de la idea de negocio

La idea de negocio surge del creciente interés y demanda del mercado de la cerveza. Como se ha mencionado con anterioridad, se prevé que el mercado global de la cerveza crezca notablemente en los próximos años, y que el mercado global de la cerveza artesanal crezca incluso a una tasa mayor. En este contexto, España se presenta como un escenario ideal para evaluar la posible entrada de una nueva empresa dedicada a producción y comercialización de este producto.

Sin embargo, esta no es la única motivación para la realización de este proyecto. Existe una motivación personal por ofrecer un producto con sello de calidad, producido exclusivamente en España con los estándares que ello implica, y por fomentar la industria nacional.

La idea de negocio inicial consiste en establecer una empresa microcervecera denominada Morell, dedicada a la producción de cerveza artesanal a pequeña escala. Cuando se haya establecido la empresa en el mercado, las aspiraciones son de crecer, y de expandirse. Es decir, no se pretende establecer únicamente una o varias cervezas

artesanales, sino productos destinados al consumo “masivo” y posicionarse como un competidor más en el mercado de la cerveza.

2.2. Misión, visión y valores

La definición de manera clara y precisa de la misión, la visión y los valores de la empresa resulta esencial para trazar la ruta hacia el éxito. Estos tres elementos otorgan propósito a la empresa, justificando su existencia y señalando su razón de ser. A su vez, se convierten en la base sobre la que se deben fundamentar las estrategias para lograr su crecimiento y alcanzar el éxito (Quiroa, 2020).

2.2.1. Misión

Nuestra misión en Morell es elaborar la cerveza de más alta calidad en España, dirigida a entusiastas y consumidores de esta emblemática bebida. Comprometidos con un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, adoptamos prácticas sostenibles en toda nuestra producción. Innovamos constantemente con tecnología avanzada para mantener una ventaja competitiva y garantizar un crecimiento sostenible. Nos dedicamos a forjar una comunidad inclusiva y diversa, donde cada cliente se sienta valorado y orgulloso de pertenecer. Centramos nuestra filosofía en la responsabilidad social, el cuidado ambiental y el bienestar de nuestros empleados, fundamentales para nuestro éxito. Aspiramos a ser reconocidos no solo por la excepcional calidad de nuestra cerveza, sino también por nuestra contribución a la sociedad y como referente en responsabilidad corporativa. En Morell, creemos firmemente que una gran cerveza puede hacer del mundo un lugar mejor.

2.2.2. Visión

La visión es ser un referente en la industria cervecera en España, destacando por nuestra excelencia en calidad y nuestro compromiso con las personas y la sostenibilidad.

2.2.3. Valores

Los valores sobre los que se fundamentan las acciones y estrategia de la empresa son los siguientes:

Origen y tradición

El origen artesanal de nuestra marca es inherente a la misma, forma parte de nuestra imagen de marca y de nuestro sello de calidad.

Calidad suprema

La calidad es un pilar fundamental de la compañía. Trabajamos duro para que nuestros productos tengan la mayor calidad posible gracias al uso de mejores ingredientes y los procesos más innovadores.

Responsabilidad con el entorno

Nuestra voluntad es satisfacer las necesidades y expectativas del mercado y por ello nos esforzamos para comprenderlas y adaptar nuestros procesos a ellas. Siempre con un enfoque en la sostenibilidad y el respeto por nuestro entorno natural y social.

Compromiso

Estamos comprometidos con el medio ambiente. Nuestros procesos de fabricación están configurados para minimizar nuestra huella ambiental y contribuir con un planeta más saludable.

Transparencia

Creemos que la transparencia con todos los “stakeholders” es esencial. Por ello nos esforzamos por mantener una comunicación abierta y honesta, fomentando la confianza y la integridad en todas nuestras acciones.

3. BUSINESS MODEL CANVAS

A continuación, se desarrollará el *Business Model Canvas*, herramienta que resulta muy útil a la hora de definir cuál será el modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010). A través de nueve apartados, pretende responder cuatro preguntas clave, que son:

¿Qué ofrecemos?

- **Propuesta de valor:** la propuesta de valor de Morell se basa en ofrecer una cerveza con sabor y calidad únicos, asegurando a sus clientes que es un producto con todas las garantías de calidad y comercio justo. Todo ello convierte el consumir una cerveza Morell en una experiencia gratificante, fomentando la comunidad y la identidad de marca. El bajo impacto y respeto por el medio ambiente hacen de Morell una marca *eco-friendly* aportando de esta manera aún más valor a sus clientes.

¿A quién se lo ofrecemos?

- **Segmentos de clientes:** a través de una encuesta de mercado -que se ha efectuado en el Análisis y segmentación de clientes- hemos determinado que los segmentos de mercado de Morell son las personas comprendidas entre los 18 y los 65 años, que consumen cerveza de manera habitual u ocasional. A su vez, en el corto plazo, se prevé centrarse en el mercado español exclusivamente. Y, en el medio y largo plazo se produciría una expansión, incluyendo el mercado europeo y global.
- **Relación con los clientes:** la relación con los clientes estará marcada por diversas fuentes: en un servicio de atención al cliente 24/7; en la creación de una comunidad donde los clientes puedan comunicarse con la empresa y dar sus opiniones, y a su vez, donde Morell pueda responder; en una *newsletter* semanal/mensual con información acerca de promociones y novedades; y, por último, en encuestas de satisfacción.
- **Canales:** Morell usará su página web para la venta directa de productos a sus clientes y su fábrica para la venta física. También estará disponible en tiendas gourmet. Cuando se haya conseguido un cierto posicionamiento en el mercado,

se utilizarán otros canales de distribución como supermercados e hipermercados y establecimientos de hostelería. Nuestros productos también llegarán a nuestros clientes a través de las redes sociales corporativas y a través de influencers y marketing digital.

¿Cómo lo ofrecemos?

- **Asociaciones clave:** Morell se asociará con proveedores para que le proporcionen las materias primas necesarias para elaborar la producción de cerveza. A su vez, se establecerán alianzas con bares, hoteles, restaurantes y cafeterías (canal HORECA), y con supermercados, hipermercados y tiendas gourmet para que los productos de Morell estén disponibles en sus establecimientos. También se establecerán alianzas estratégicas con otros fabricantes de cerveza para crear sinergias y poder aportar un mayor valor a los clientes. A su vez, serán clave las alianzas con sistemas de pagos en línea como PayPal, Apple Pay y Visa para que los clientes puedan realizar las compras a través de la web. Por último, las colaboraciones con *influencers* serán esenciales para promocionar y dar a conocer el producto, así como los servicios de Simpling.pro. Se requerirá también de un proveedor de mantenimiento para la maquinaria y un desarrollador web.
- **Actividades clave:** estas serán desarrolladas en detalle en el PLAN DE OPERACIONES. Serán esenciales la adquisición de materias primas y maquinaria y la producción de cerveza, así como las labores de distribución, marketing y comercialización. A su vez, Morell elaborará controles de calidad con el fin de asegurarse que el producto cumple con los estándares de la empresa.
- **Recursos clave:** algunos de los recursos clave para el funcionamiento de nuestra empresa son: por un lado, los recursos físicos como la maquinaria, materias primas para la elaboración de la cerveza y el *packaging*. Asimismo, necesitamos recursos tecnológicos como la página web donde se venderán los productos. A su vez, la empresa necesita recursos humanos, es decir personal que sea capaz de supervisar la fabricación y la gestión del día a día

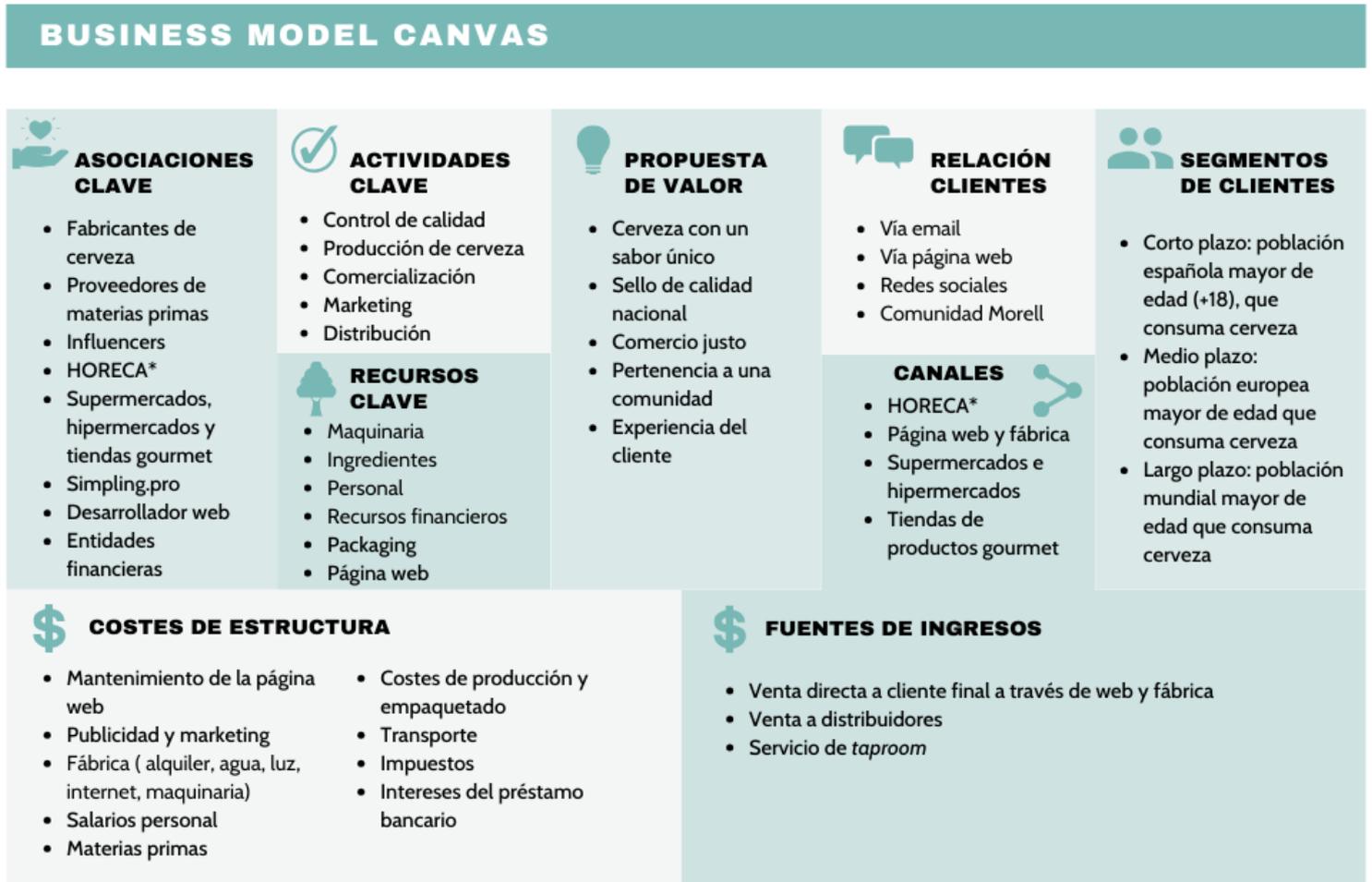
de la empresa. Finalmente, los recursos financieros para llevar a cabo el proyecto, que se desarrollarán más adelante. Todo esto será comentado más en detalle en el apartado de PLAN DE OPERACIONES.

¿Cuánto supone?

- **Costes de estructura:** los costes de este proyecto incluyen costes de creación y mantenimiento de la página web y costes de publicidad y marketing. También se incluye el alquiler del local donde se llevará a cabo la fabricación, con sus gastos asociados, la compra de materias primas, el empaquetado y los costes de transporte, personal, impuestos e intereses del préstamo bancario. Todo ello será elaborado con un mayor nivel de detalle en el apartado de PLAN FINANCIERO.
- **Fuente de ingresos:** en este caso, Morell obtendrá sus ingresos de la venta directa de sus productos a sus clientes a través de su página web, de la venta física en su fábrica, y de la venta a distribuidores como tiendas gourmet, supermercados e hipermercados y establecimientos de hostelería. Otras fuentes de ingresos vendrán del servicio ofrecido de *taproom*, y de la publicidad, es decir, bares, hoteles, restaurantes, lugares de vacaciones, festivales, etc. que quieran promocionarse. Al igual que con el apartado anterior, el detalle sobre las fuentes de ingresos queda reflejado en el PLAN FINANCIERO.

En la figura 1 podemos ver un resumen del *Business Model Canvas* de Morell.

Figura 1. Business Model Canvas.



*Hoteles, restaurantes y cafeterías

Fuente: elaboración propia.

4. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

A continuación, se realizará un análisis interno cuyo objetivo es establecer las fortalezas y debilidades de la empresa, y un análisis externo para identificar las posibles oportunidades y amenazas del mercado. Como se ha explicado anteriormente en la metodología, para el análisis interno se utilizará la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) (David & David, 2017). Para el análisis externo se usarán distintas herramientas. En primer lugar, se usará el método PESTEL, que permitirá conocer cuáles

son las amenazas y oportunidades a las que se puede enfrentar la empresa a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. En segundo lugar, utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter, que nos permitirá conocer el nivel de atractivo de la industria cervecera y de la cervecera artesanal en este momento concreto.

Tanto el análisis interno, como el externo quedarán resumidos en la Matriz DAFO que presentará visualmente un resumen de todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Por último, se desarrollará el análisis CAME que permite fijar las acciones y estrategias necesarias para corregir las debilidades, conservar las fortalezas, afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

4.1. Análisis interno

El análisis interno permite detectar las debilidades y fortalezas internas de la organización, en relación con los recursos y las ventajas competitivas (Purita, 2022). Con el fin de desarrollar la estrategia y el plan de acción más adecuado posible, realizaremos el análisis interno de Morell antes de su creación. En primer lugar, señalaremos las principales fortalezas y debilidades de la compañía, y después elaboraremos la matriz EFI mencionada anteriormente.

Fortalezas internas:

- **Calidad y sabor del producto:** la calidad y sabor del producto se presentan como una de las principales fortalezas internas de la empresa. Es una de sus ventajas competitivas, puesto que es un factor diferenciador respecto de su competencia. El secreto yace en la cuidadosa elaboración y en la calidad de los ingredientes.
- **Flexibilidad para adaptarse en el mercado:** la capacidad de la empresa de ajustar sus estrategias y operaciones en función de las demandas cambiantes del mercado cervecero en España se presenta como otra de las principales fortalezas internas.
- **Talento humano comprometido:** las diversas habilidades del equipo fundador, como son los conocimientos de gestión empresarial, de estrategia y de marketing, y especialmente su dedicación y compromiso con el proyecto hacen de él una fortaleza más.

- **Enfoque en la sostenibilidad:** el compromiso de la empresa con prácticas sostenibles en la producción de cerveza, aparte de atraer a un segmento de mercado preocupado por la sostenibilidad, forma parte de sus fortalezas internas. Morell utiliza productos locales que provienen de cultivos sostenibles, en su gran mayoría certificados bajo el protocolo SAI (Sustainable Agriculture Initiative). A su vez, todos los envases de las cervezas están hechos con materiales reciclados.
- **Visión clara y alineada:** la comprensión clara de los objetivos y la misión de la empresa por parte del equipo fundador resulta esencial para desarrollar e implementar una estrategia coherente y ajustada a la realidad de la empresa y del mercado.

Debilidades internas:

- **Falta de experiencia en el sector:** la inexperiencia por parte del equipo fundador es una de las principales debilidades internas de la empresa. Entre los factores de riesgo se encuentra el desconocimiento de las mejores prácticas en la industria, que podrían llegar a limitar la eficiencia de los procesos de producción.
- **Recursos financieros limitados:** la falta de un capital inicial suficiente para llevar a cabo el proyecto hace necesaria la financiación con recursos ajenos o la búsqueda de inversores. La falta de capital puede limitar la capacidad de adquirir la maquinaria necesaria para la producción o restringir las inversiones en estrategias de marketing, esenciales para dar a conocer la empresa. Los detalles relativos a la financiación serán desarrollados en el PLAN DE OPERACIONES y PLAN FINANCIERO.
- **Marca y posicionamiento:** al no tener una presencia previa en el mercado, la empresa carece de reputación y es desconocida por los consumidores, ello puede dificultar la aceptación de sus productos en el mercado. Esta falta de reconocimiento dificulta competir con marcas ya establecidas y hará necesario invertir más en costes de publicidad.
- **Dependencia de proveedores de materias primas:** el cultivo del lúpulo y la malta de cebada, ingredientes necesarios para la elaboración de la cerveza, no lo llevará a cabo la empresa. Se dependerá de proveedores externos que proporcionen esas materias primas esenciales. De esta manera surge un riesgo de dependencia frente a estos proveedores, asociado a su disponibilidad y calidad de los mismos.

- **Tecnología y equipo de producción:** se trata de elementos fundamentales en la industria cervecera. Unos equipos ineficientes pueden resultar en costes operativos más altos, en mayores tiempos de producción o en el desperdicio de recursos. A su vez, los altos costes de adquisición y mantenimiento de la maquinaria pueden suponer otra debilidad. Y, todo ello, puede afectar a la rentabilidad del negocio.

4.1.1. Matriz de evaluación de factores internos

Tras haber determinado las principales fortalezas y debilidades internas de la empresa, se va a proceder a sintetizarlas en la matriz de evaluación de factores internos. La matriz EFI es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Para su elaboración, primero, se deberá asignar a cada factor una ponderación entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La suma de estas ponderaciones debe ser igual a 1.0. Seguidamente, se deberá asignar a cada factor una clasificación del 1 al 4, siendo 1 una debilidad menor, y 4 una fortaleza importante. Las fortalezas deben recibir una calificación de 3 o 4, y las debilidades una calificación de 1 o 2. A continuación, se multiplicará la ponderación de cada factor por su calificación para hallar la puntuación ponderada. Por último, se sumarán todas las puntuaciones ponderadas para establecer la puntuación total de la empresa, y se procederá a evaluar los resultados. Todo resultado inferior a 2,5 indicará que se trata de una organización con debilidades internas, mientras que una puntuación total superior a 2,5 indicará que la organización tiene una posición interna fuerte (David & David, 2017).

Tabla 1. Matriz EFI.

Matriz EFI			
Factores clave internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Calidad y sabor del producto	0,15	4	0,6
Flexibilidad para adaptarse al mercado	0,08	3	0,24
Talento humano comprometido	0,1	4	0,4
Enfoque en la sostenibilidad	0,05	3	0,15
Visión clara y alineada	0,15	4	0,6
Debilidades			
Falta de experiencia en el sector	0,15	2	0,3
Recursos financieros limitados	0,1	1	0,1
Marca y posicionamiento	0,09	1	0,09
Dependencia de proveedores de materia prima	0,05	2	0,1
Tecnología y equipo de producción	0,08	1	0,08
Total	1	-	2,66

Fuente: elaboración propia.

Tras observar los resultados obtenidos conocemos mejor las debilidades y fortalezas internas de la empresa. Se puede concluir que la empresa tiene una posición interna relativamente fuerte, evidenciada por una puntuación ponderada total de 2,66 que es superior al valor orientativo de 2,5. Este análisis nos ofrece una perspectiva más clara sobre los aspectos en los que debemos centrarnos. De hecho, como se podrá observar en el análisis CAME, es esencial que la empresa implemente estrategias específicas para fortalecer aún más nuestras áreas fuertes y abordar de un modo más eficaz las debilidades identificadas, de modo que podamos mejorar y consolidar nuestra posición en el mercado.

4.2. Análisis externo

En este apartado se van a estudiar y desarrollar los factores externos que impactan directa o indirectamente en el desarrollo de negocio y en su rentabilidad. Para ello, se realizará un análisis del entorno general- análisis PESTEL- y un análisis del entorno específico- las 5 fuerzas de Porter-.

4.2.1. Análisis del entorno general - PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que analiza las fuerzas externas que afectan a una empresa, es decir, se trata de una herramienta que utilizan las organizaciones para obtener una imagen macro de un sector específico (Fuente, 2022), como es el sector cervecero en este caso.

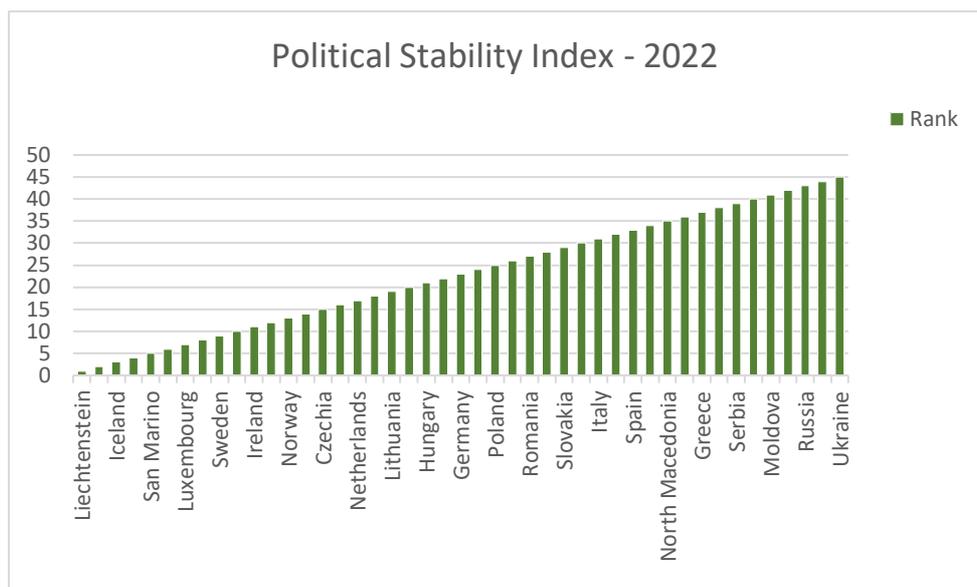
Factores políticos:

La estabilidad política en España es un factor clave para la continuidad de las operaciones comerciales. Cualquier inestabilidad política, cambios en el gobierno o tensiones políticas pueden tener impactos directos en las empresas. Por un lado, España es un país desarrollado y miembro de la Unión Europea. Esto supone que tiene que estar bajo una serie de directrices y objetivos económicos, brindando así una mayor seguridad y estabilidad.

Por otro lado, la situación política actual en España es compleja y algo convulsa. El auge del independentismo y del euroescepticismo, las recientes tensiones políticas con la formación del nuevo gobierno de coalición y aspectos como la controvertida ley de la amnistía generan un panorama de desconfianza generalizada por parte de los ciudadanos y las empresas.

Asimismo, según el Índice de Estabilidad Política, que mide la percepción de la probabilidad de que el gobierno sea desestabilizado o derrocado por medios inconstitucionales o violentos, España ocupa el puesto 33 de los 45 países europeos tenidos en cuenta (The Global Economy , s.f.). Esta mala puntuación y posición puede presentar una amenaza para la compañía (ver figura 2).

Figura 2. Índice de Estabilidad Política.

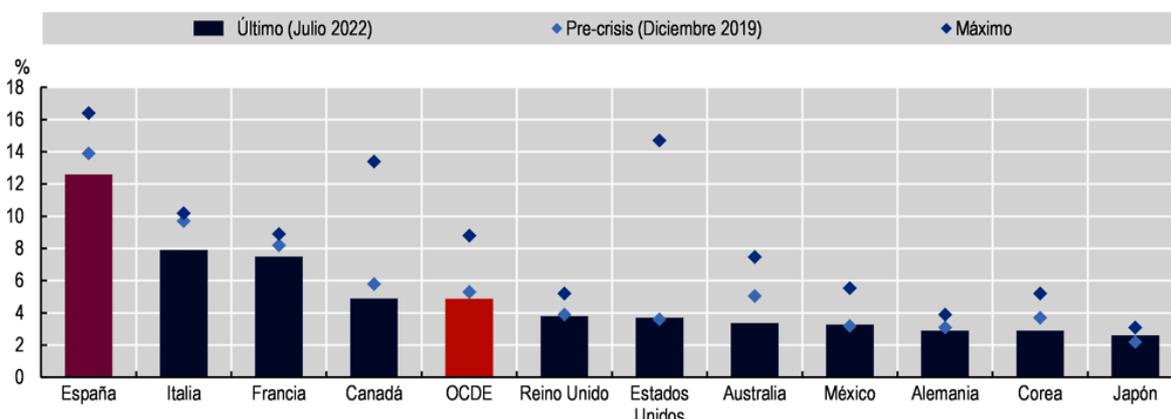


Fuente: elaboración propia con datos extraídos de The Global Economy.

Factores económicos:

Durante el 2023 hemos visto una ligera moderación del mercado laboral español, aunque la cifra de paro se mantiene muy alta, en torno al 13% según datos de Expansión (Datosmacro, s.f.). La tasa de desempleo representa un buen indicador para conocer la situación económica de un país. Su importancia radica en que puede reflejar la capacidad productiva de la economía, el nivel de empleo, la calidad de vida de los ciudadanos, y puede condicionar las políticas económicas (Estrategias de Inversión, s.f.).

Figura 3. Tasa de desempleo.



Fuente: OECD (2022).

Como se puede observar en la figura 3, España presenta una tasa de desempleo mucho mayor que los países de su entorno, y muy por encima de la media de los países miembros de la OECD. Esto podría suponer una amenaza para la empresa por la pérdida de potenciales consumidores.

A su vez, la subida del precio de los productos agrícolas junto con la inflación y la subida de los tipos de interés son dos factores esenciales que deben tenerse en cuenta y que afectan gravemente a las empresas. Los agricultores españoles subieron los precios de venta un 16,2% interanual en el segundo trimestre de 2023 motivados por diversos factores como la no cesante guerra entre Rusia-Ucrania y la sequía (Olcese, 2023). Morell necesita de esos bienes agrícolas- como la malta y el lúpulo- para desarrollar sus productos, y, cualquier subida de precio de estos hace incrementar los costes de producción, afectando negativamente al negocio.

Por otro lado, al contar con proveedores nacionales, la empresa no está expuesta a costes de importación ni a riesgos del tipo de cambio, lo que supone un clima favorable y una oportunidad para la compañía.

Por último, cabe destacar que la economía española ha cerrado el 2023 con un crecimiento cercano al 2,5%, y que se espera que crezca alrededor de un 1,4% en 2024, tasa de crecimiento superior a la de la Unión Europea (Duce, 2023). Este crecimiento supone un incremento de la renta disponible de los consumidores, y, por tanto, un aumento de la demanda de productos y servicios, presentándose como una oportunidad para la empresa.

Factores socioculturales:

La población de España ronda los 48.446.594 habitantes según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2023). A su vez, según el Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España, alrededor del 83% de los españoles comprendidos entre 18-65 años consume cerveza de manera habitual u ocasional (Ministerio de Agricultura, 2021). Esto es una oportunidad para nuestra empresa ya que el público objetivo al que podemos llegar es bastante amplio.

A su vez, las investigaciones realizadas por el Foro para la Investigación de la Cerveza y Estilos de Vida (FICYE) y el ya mencionado Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España, ofrecen una comprensión más detallada del consumidor español de

cerveza a partir del conocimiento de sus preferencias y comportamientos. Estos estudios nos indican que, ya sea disfrutando de cervezas industriales o artesanales, el consumidor de cerveza en España, generalmente se ubica en el rango de edad de 18 a 65 años. Este perfil se caracteriza por ser una persona sociable, extrovertida y comprometida con la preservación del medio ambiente. Además, disfruta de una vida social activa, consumiendo esta bebida en momentos especiales, durante su tiempo libre y para desconectar, ya sea en compañía de familiares o amigos y junto con algo de comida (Pardo, 2023).

Factores tecnológicos:

La adopción de tecnologías avanzadas en el proceso de producción de cerveza puede mejorar la eficiencia y la consistencia en la calidad del producto. Esto incluye sistemas automatizados de fermentación, control de temperatura, maquinaria de última generación para la elaboración y el embotellado, y el uso de inteligencia artificial en las operaciones para optimizar los procesos logísticos y reducir costes (Brew&Hub, 2023). Por ello, aprovechar estas tecnologías supondría una oportunidad importante para Morell.

Por otro lado, la implementación de tecnologías sostenibles, como sistemas de energía renovable o métodos de reciclaje de residuos, ayudarían a reducir la huella ambiental y cumplir con las expectativas de los consumidores preocupados por la sostenibilidad (Brew&Hub, 2023) presentándose, así como una oportunidad adicional para la compañía.

A su vez, mantenerse al tanto de las últimas investigaciones y desarrollos en el campo de la cerveza artesanal como la exploración de nuevas cepas de levadura, métodos de maduración innovadores o el uso de ingredientes adicionales únicos para diferenciar la oferta de la competencia, suponen posibles oportunidades que Morell deberá explorar. En términos de plataformas digitales, el incremento del uso de Instagram, Facebook y Twitter se presenta como una oportunidad para la compañía al poder crear una fuerte presencia digital. Compartir contenido relacionado con la cultura cervecera, eventos de la empresa y promociones especiales puede ayudar a construir una comunidad en línea y atraer a nuevos clientes.

Por último, el aprovechar las capacidades de publicidad en línea puede facilitar el llegar a audiencias específicas, como nuestro público objetivo. La segmentación por edad, ubicación y preferencias de consumo puede optimizar el retorno de la inversión publicitaria y aumentar la eficiencia de las campañas.

Factores ecológicos:

Cabe destacar la exposición a factores climatológicos ajenos a la empresa, que pueden condicionar el negocio. La aparición de tormentas, sequías, contaminación de la tierra u otros eventos no controlables pueden suponer un riesgo para Morell. De hecho, el cultivo del lúpulo en España podría experimentar un descenso de hasta el 35% debido al incremento de las emisiones de gases de efecto invernadero (Bustamante, 2023). Ello supone una amenaza importante para nuestra compañía, puesto que el lúpulo es una de las principales materias primas para la producción de cerveza.

Factores legales:

La cerveza como producto se regula a través del *Real Decreto 678/2016, de 16 de diciembre, por el que se aprueba la norma de calidad de la cerveza y de las bebidas de malta*.

La empresa deberá cumplir también con el *Reglamento (UE) No 1169/2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor* y con la *Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición* relativa a la publicidad del alcohol en España.

El no cumplimiento de estas legislaciones supondría posibles multas y sanciones, afectando negativamente a la compañía, por ello tendremos en cuenta esta posible amenaza en nuestro cuadro resumen para poder establecer medidas de prevención al respecto.

4.2.2. Análisis del entorno específico – 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un método ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en distintas industrias. Su utilidad reside en que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas, que son: entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder

de negociación de los proveedores, poder de negociación de los consumidores y rivalidad entre empresas competidoras. El propósito principal de este análisis es identificar cómo estas fuerzas afectan la rentabilidad y competitividad de una empresa. Al hacerlo, las organizaciones pueden diseñar estrategias más efectivas para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que identifican y abordan sus debilidades y amenazas, asegurando así una posición más sólida en el mercado (David & David, 2017).

ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	MEDIA - ALTA
---	---------------------

La amenaza de nuevos competidores depende significativamente de las barreras de entrada, por lo que, cuanto más fácil sea entrar en un mercado, mayor será la amenaza de nuevos competidores. En nuestro caso, las principales barreras de entrada son: la inversión inicial, acceso a canales de distribución, la lealtad del cliente, los requisitos tecnológicos y la experiencia en el sector entre otras (Muñoz, 2019).

Aunque la inversión inicial puede ser relativamente baja, esta tiende a aumentar cuando se incrementa la demanda. El acceso a canales de distribución es crucial para el éxito del negocio. La lealtad del cliente es limitada, ya que se trata de un mercado muy amplio en el que los clientes suelen tener preferencias marcadas por marcas específicas. Por otro lado, las necesidades tecnológicas pueden convertirse en una barrera a medida que aumenta la demanda y la experiencia en el sector es una ventaja competitiva clave (Muñoz, 2019).

En resumen, la amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector cervecero español es considerable, pudiendo decir que es media-alta. Esto implica que exista una mejora continua y un enfoque constante en la calidad para evitar pérdida de cuota de mercado y ganancias frente a la competencia que pueda emerger.

DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	MEDIO - BAJO
---	---------------------

Los productos sustitutos podrían incluir otras bebidas alcohólicas, como el vino, la sidra, los licores o los refrescos. La amenaza aumenta si los consumidores tienen fácil acceso

a bebidas alternativas que pueden sustituir a la cerveza. Si los precios de otras bebidas alcohólicas son más atractivos o si están más disponibles en determinados canales de distribución, los consumidores pueden optar por sustituir la cerveza artesanal por opciones más convenientes o económicas.

La aparición de nuevos tipos de bebidas alcohólicas innovadoras, como las bebidas “listas para beber” (*Ready To Drink*) con sabores extravagantes, puede atraer a los consumidores que buscan experiencias diferentes, representando una amenaza para el sector de la cerveza. Si bien es cierto que en mercados como España este tipo de bebidas se encuentran en una fase inicial, sí que se espera un crecimiento rápido de las mismas (HORECA Baleares , 2023). Por lo tanto, teniendo en cuenta esta argumentación, podemos concluir que la amenaza de productos sustitutivos es media-baja.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	MEDIO - BAJO
-------------------------------------	--------------

Los productos básicos que se necesitan para elaborar la cerveza (agua, levadura, malta y lúpulo) tienen características poco diferenciadas. A su vez, existen numerosos proveedores en el mercado. Por ello, el poder de los proveedores con las empresas es bajo. En caso de desacuerdo con las políticas y condiciones de un proveedor, existe la posibilidad de cambiar a otro que esté dispuesto a aceptar las condiciones propuestas (Muñoz, 2019). Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente en el análisis PESTEL, en el caso de que el cultivo del lúpulo experimentase un importante descenso y escasease esta materia prima esencial para la producción de cerveza, el poder de los proveedores aumentaría en consecuencia. Por ello, consideramos que la amenaza del poder de negociación de los proveedores es media-baja.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	MEDIO - ALTO
--	--------------

Es importante analizar y tener en cuenta ambos mercados, el de cerveza tradicional y el de cerveza artesanal con el fin de tener una imagen más fiel y al existir alguna diferencia. Si se trata de cerveza tradicional, el cliente tendrá más poder de negociación porque existen más productos similares en los supermercados. A su vez, este tipo de clientes no

son muy fieles, ya que cambian de marca con facilidad por la sensibilidad al precio. Por lo tanto, en este primer caso el poder de negociación del cliente sería alto (Pons, 2020). Por otro lado, en el mercado de la cerveza artesanal, el poder de negociación del cliente es moderado. Aquellos que buscan experiencias únicas están dispuestos a pagar más, lo que reduce la presión sobre los precios. A su vez, este tipo de consumidores suelen estar más informados y no suelen presentar mucha lealtad a la marca (Americano et al., 2017). En conclusión, la disposición a pagar compensa la mayor información del cliente y la lealtad, resultando en un poder de negociación medio.

RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS	ALTA
--	-------------

En España, la industria cervecera es altamente competitiva con la presencia de grandes cervecerías nacionales e internacionales y el creciente desarrollo de la cerveza artesanal. La industria de la cerveza artesanal en España cuenta con numerosas microcervecerías y marcas regionales compitiendo por la participación en el mercado.

El principal productor de cerveza en España es el grupo Mahou-San Miguel que elaboró 12,81 millones de hectolitros en 2022, seguido del grupo Damm y de Heineken España. Por otro lado, las cerveceras independientes en su conjunto produjeron 140.000 hectolitros en el mismo año (Ministerio de Agricultura, 2023) (ver figura 4). A su vez, según el Informe de la Cerveza Artesana e Independiente, la producción de cerveza artesana creció un 79,58% desde el año 2015 hasta el año 2020 (AECAL, 2021), siendo unos de los principales productores La Virgen y La Sagra (Ministerio de Agricultura, 2023). Esto pone de manifiesto el crecimiento del mercado de la cerveza artesanal y el aumento de la competitividad. Por lo tanto, teniendo en cuenta esta información, concluimos que la rivalidad entre las empresas competidoras es alta.

Figura 4. Volumen de producción de cerveza en España por empresas.



Fuente: elaboración propia con datos del Ministerio de Agricultura (2023).

En conclusión, el mercado de la cerveza en España resulta atractivo. A pesar de que la alta rivalidad entre los competidores existentes y la amenaza de entrada de nuevas empresas presentan desafíos, la estable y creciente demanda del producto junto con el escaso-moderado desarrollo potencial de productos sustitutivos ofrecen oportunidades significativas.

4.3. Matriz DAFO y análisis CAME

A modo de resumen, en la figura 5, sintetizaremos la información analizada en el análisis interno junto con los análisis del entorno general y del entorno específico en la matriz DAFO.

Figura 5. Matriz DAFO.



Fuente: elaboración propia.

Tras dicha visualización, somos conscientes de que, a pesar de tener grandes fortalezas y fuertes oportunidades en el mercado, la empresa debe ver cómo reforzar las debilidades detectadas, para que dejen de ser debilidades y cómo afrontar las amenazas que provienen del mercado. Por ello, a continuación, pasamos a llevar a cabo el análisis CAME.

El análisis CAME, sirve para establecer las estrategias necesarias que debe seguir la empresa para **C**orregir las debilidades, **A**frentar la amenazas, **M**antener las fortalezas y **E**xplotar las oportunidades detectadas en el análisis DAFO. Así, a continuación, pasamos a ir detallando dichas estrategias alineadas con el análisis previo.

Corregir debilidades:

- **Falta de experiencia en el sector:** se hará uso de la red de contactos del equipo fundador -profesores y ex alumnos de la universidad, compañeros estudiantes, familiares y amigos- para obtener consejos sobre las mejores prácticas en la industria y sobre la gestión una empresa de reciente creación. A su vez, se analizarán los KPIs con frecuencia para identificar cuanto antes las áreas de mejora.
- **Recursos financieros limitados:** se estudiará la posibilidad de obtener alguna subvención estatal o a nivel de la Comunidad de Madrid para jóvenes emprendedores. Asimismo, se estudiará de cara al largo plazo, la posible entrada de algún nuevo socio que aporte capital a la compañía.
- **Marca y posicionamiento:** se harán fuertes campañas publicitarias principalmente a través de las redes sociales para dar a conocer la marca y nuestros productos. Para ello, se contactará a influencers con elevados números de *engagement* y seguidores para que promocionen la marca. Además, se hará uso de herramientas como Google y Facebook Ads. A su vez, se estudiará la posibilidad de realizar campañas de marketing físico a través de muestras de cervezas. También será esencial establecer alianzas estratégicas con supermercados, bares y restaurantes para que dispongan de nuestros productos en sus establecimientos.
- **Dependencia de proveedores de materias primas:** se seguirá una estrategia de diversificación de la cartera de proveedores con el fin de no depender únicamente de uno o de unos pocos suministradores y asegurar la cadena de suministro y la calidad de los ingredientes.

Afrontar amenazas:

- **Subida de precios de productos agrícolas y factores climatológicos adversos:** ante el aumento de los precios de productos agrícolas y los desafíos derivados de factores climatológicos adversos, se explorará la viabilidad de implementar, a largo plazo, la producción interna de ciertos ingredientes esenciales. Esta medida permitirá a la empresa ejercer un mayor control sobre su cadena de suministro, y con ello, el posible abaratamiento de los costes.

- **Alta inflación y tipos de interés:** según datos de Statista se prevé que la inflación media en España vaya en descenso a partir de 2024 (Fernández, 2024), a su vez, los tipos de interés en la eurozona también se estima que experimentarán cierto decrecimiento (Departamento de Análisis de Bankinter, 2023). En cualquier caso, se revisarán y optimizarán los costes operativos para garantizar la eficiencia en la producción. Asimismo, se negociará con proveedores para intentar obtener mejores condiciones y precios en las materias primas, y se optará por negociar condiciones más favorables con las entidades financieras para mitigar los efectos de los altos tipos de interés actuales.
- **Industria altamente competitiva:** se monitorearán las actividades de la competencia, otorgando especial atención a las estrategias de marketing con el objetivo de mantener y fortalecer nuestra posición en el mercado. Se hará hincapié en la experiencia del cliente y en la calidad de nuestros productos para lograr esa diferenciación.
- **Posible descenso de cultivo del lúpulo:** en caso de que haya una disminución en la producción de lúpulo a nivel nacional y no sea suficiente para satisfacer nuestra demanda, consideraremos la opción de cubrir esa brecha mediante la adquisición de suministros procedentes de otros países. Asimismo, otra alternativa es el estudio de posibles materias primas sustitutas que permitan obtener cerveza de calidad con ingredientes nacionales que no encarezcan los costes a través de las nuevas tecnologías.

Mantener fortalezas:

- **Calidad y sabor del producto:** se continuará invirtiendo en la mejora continua del producto mediante procesos de producción eficientes y control de calidad riguroso.
- **Flexibilidad para adaptarse al mercado:** se mantendrá una estructura organizativa ágil que permita ajustes rápidos en respuesta a cambios en las preferencias del consumidor y en las condiciones del mercado.
- **Enfoque en la sostenibilidad:** se buscarán periódicamente formas innovadoras de mejorar las prácticas sostenibles en la producción de cerveza y se estudiará la participación en eventos y colaboraciones con organizaciones ambientales.

- **Visión clara y alineada:** continuar comunicando y reforzando la visión de la empresa, asegurándose de que las nuevas incorporaciones del equipo estén alineadas con los objetivos estratégicos. Para ello, se crearán reuniones periódicas que transmitan a todos los integrantes de la compañía cuál es la misión y visión de la empresa de modo que todos los trabajadores estén alienados en la consecución de los objetivos y el alcance de un mismo fin.

Explotar oportunidades:

- **Público objetivo amplio:** realizar campañas de marketing segmentadas para llegar a los distintos segmentos de la población, destacando los atributos específicos del producto y de la marca que puedan atraer a distintos grupos de consumidores. Se utilizarán modelos predictivos que nos permitan llegar a aquellos clientes que realmente tienen interés en nuestro producto. Para ello, estableceremos acuerdos con plataformas con Instagram para que sugieran a aquellos usuarios que pudieran ser potenciales clientes.
- **Aprovechamiento de las nuevas soluciones tecnológicas:** se estudiará la posibilidad de adoptar tecnologías avanzadas como sistemas automatizados de fermentación y el uso de IA en las operaciones con el fin de optimizar los procesos logísticos, reducir costes y mejorar la eficiencia.
- **Bajo poder de negociación de los proveedores:** se aprovechará el sólido poder de negociación con los proveedores para conseguir condiciones más favorables con el objetivo de reducir costes.
- **Aumento del uso de las redes sociales:** se fortalecerá la presencia en redes sociales, aprovechando las posibilidades que brindan para promocionar la marca y nuestros productos, así como para crear la comunidad Morell y establecer canales con nuestros clientes.

5. PLAN DE MARKETING

Para elaborar un plan de marketing adecuado es fundamental conocer al cliente y sus necesidades respecto del producto. Se pretende responder a preguntas sobre si nuestro producto sería demandado por los consumidores, sobre cómo acercar el producto a nuestro público objetivo y sobre qué personas serían más propensas a consumirlo. Para resolver estas cuestiones, recurrimos a la realización de encuestas periódicas que nos ayudan a entender las necesidades y comportamientos de los clientes potenciales. Con esta información, junto con los análisis realizados en los apartados anteriores, tenemos una imagen más representativa, y podremos elaborar así una mejor estrategia de marketing.

5.1. Mercado de la cerveza artesanal

En primer lugar, es importante mencionar que se espera que el mercado global de cerveza artesanal crezca un 9% de 2023 a 2028. Esto supone pasar de los 5.98 mil millones de litros a los 9.20 mil millones (Mordor Intelligence, 2022).

Dentro del sector, las cerveceras artesanas se dividen en nanocerveceras (producción anual de menos de 24.000 litros), microcerveceras (producción anual de 24.000 a 100.000 litros) y pequeñas cerveceras (más de 100.000 litros). La mayoría utiliza materia prima local, y una gran parte de la producción se destina al envasado individual (botellas y latas) (AECAI, 2021).

En términos de digitalización, la mayoría de las cerveceras usan las redes sociales y tienen su propia página web, lo cual fue especialmente importante durante la pandemia para mantener la relación con los consumidores y adaptarse a las nuevas dinámicas de mercado (AECAI, 2021).

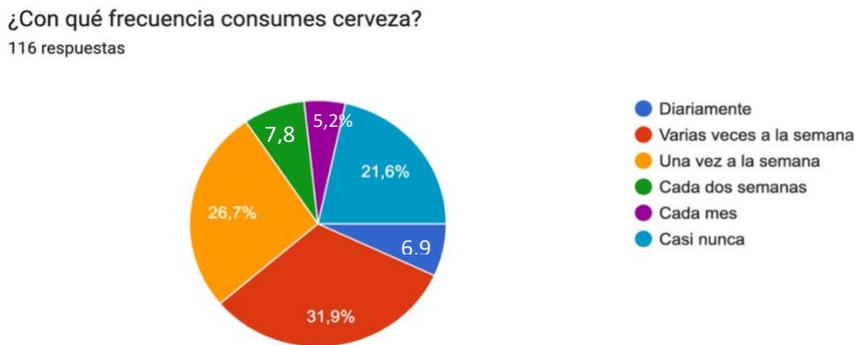
5.2. Análisis y segmentación de clientes

Se ha realizado una encuesta a través de Google Forms que ha sido distribuida a una muestra de la población española mayor de edad, con el fin de conocer al cliente, sus hábitos y sus preferencias. Esta encuesta tenía una restricción que era que los encuestados solo podían contestar una única vez. Además, se informaba a los usuarios

del tratamiento responsable de sus datos y de que el uso de los mismos iba a ir destinado a la realización del TFG y no para otro fin. Los resultados obtenidos en la encuesta han sido los que se muestran a continuación (ver figuras 6-12).

Así, tal y como como puede observarse en la figura 6, el 73,3% de los encuestados consume cerveza diariamente, varias veces a la semana, una vez a la semana o cada dos semanas (6,9%+31,9%+26,7%+7,8%=73,3%). Esto evidencia la gran cantidad de consumidores potenciales que existen.

Figura 6. Resultados de la encuesta.



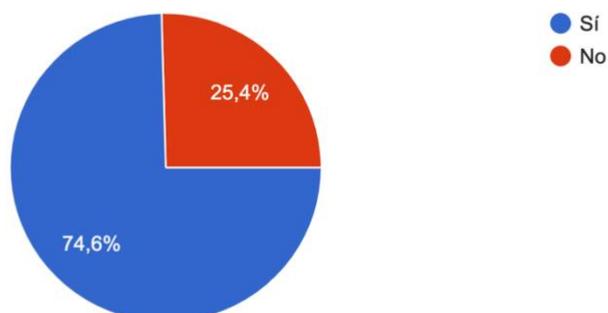
Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, se consideraba importante saber hasta qué punto los encuestados estaban familiarizados con las cervezas artesanales, y, por ende, si alguna vez habían consumido este tipo de productos. Como se puede observar en la figura 7, el 74,6% de los encuestados manifiesta que sí que ha probado en algún momento las cervezas artesanales. Este hecho, no significaba que, aunque las hubiesen probado, las consumieran de modo frecuente.

Figura 7. Resultados de la encuesta.

¿Has consumido cerveza artesanal alguna vez?

118 respuestas



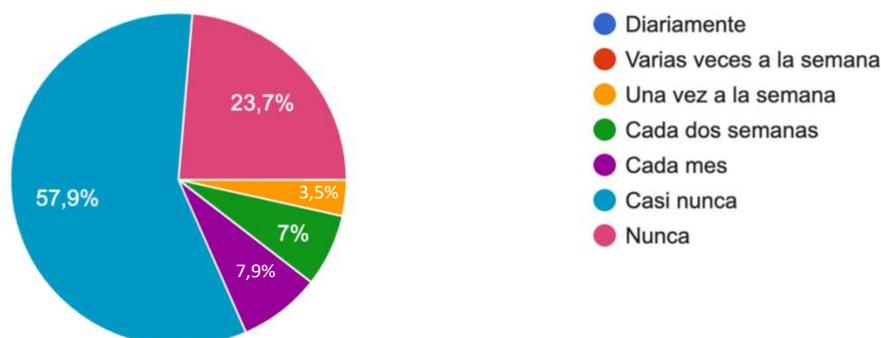
Fuente: elaboración propia.

Por ello, la siguiente pregunta tenía como objetivo conocer con qué frecuencia consumían las cervezas artesanales. Los resultados indican, tal y como se puede apreciar en la figura 8, que únicamente el 10,5% de la muestra consume este tipo de productos una vez a la semana o cada dos semanas. Si tenemos en cuenta los encuestados que las consumen cada mes, el porcentaje sube al 18,4% ($3,5\%+7\%+7,9\%=18,4\%$). Este número contrasta con la frecuencia de consumo de cervezas tradicionales. Sin embargo, hay que tener en cuenta dos factores: en primer lugar, se ha observado que hay personas que no tienen muy clara la diferencia entre una cerveza artesanal y una cerveza tradicional; y, en segundo lugar, que, teniendo en cuenta la población española mayor de edad que consume cerveza, tanto un 10,5% como un 18,4% significa millones de personas.

Figura 8. Resultados de la encuesta.

¿Con qué frecuencia consumes cerveza artesanal?

114 respuestas



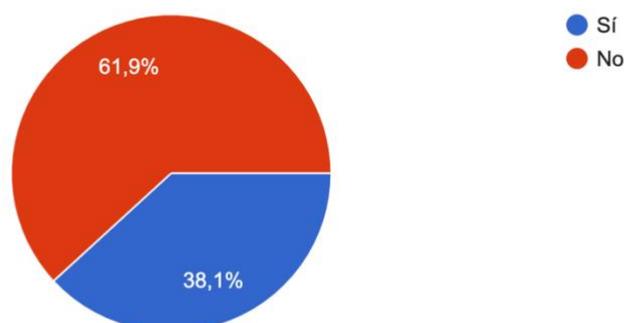
Fuente: elaboración propia

A continuación, se consideró de gran relevancia preguntar a los encuestados si comprarían cerveza de forma online. Con relación a esta pregunta y tal y como podemos ver en la figura 9 el 38,1% de los encuestados respondió que sí, mientras que el 61,9% respondió que no. Estos datos no sorprenden, puesto que el consumo de cerveza se produce en gran medida en establecimientos de hostelería, y cuando se consume en los hogares, la gente suele recurrir a supermercados. Sin embargo, un 38% representa una cifra importante que debe ser tomada en cuenta de cara a ver cómo nos posicionamos en el mercado y cuál es la mejor estrategia de venta de la cerveza.

Figura 9. Resultados de la encuesta.

¿Comprarías cerveza vía online?

118 respuestas

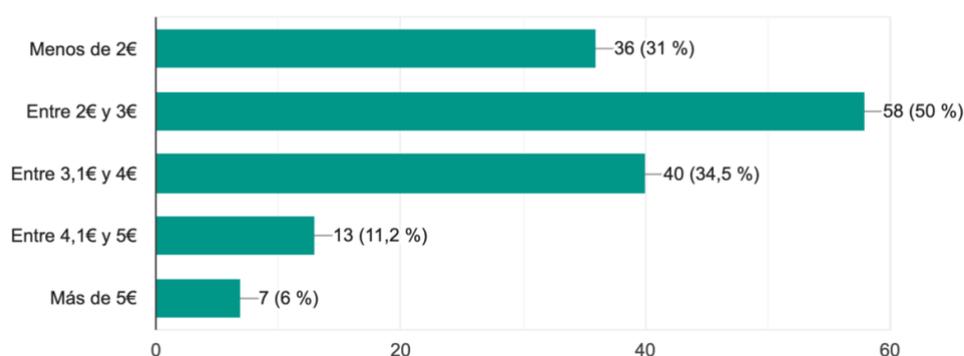


Fuente: elaboración propia.

Por último, se consideró importante conocer cuál sería el precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar por nuestro producto. Como puede verse en la figura 10, el 50% consideraría adecuado pagar entre dos y tres euros por un tercio de cerveza, y el 34,5% entre 3,1 euros y 4 euros. Concluimos que estos precios se encuentran en línea con los precios del sector.

Figura 10. Resultados de la encuesta

¿Cuánto estarías dispuesto/a a pagar por un tercio de cerveza con todas las garantías de calidad y fabricada con 100% ingredientes naturales de orig...añol? Selecciona todas las opciones que apliquen.
116 respuestas

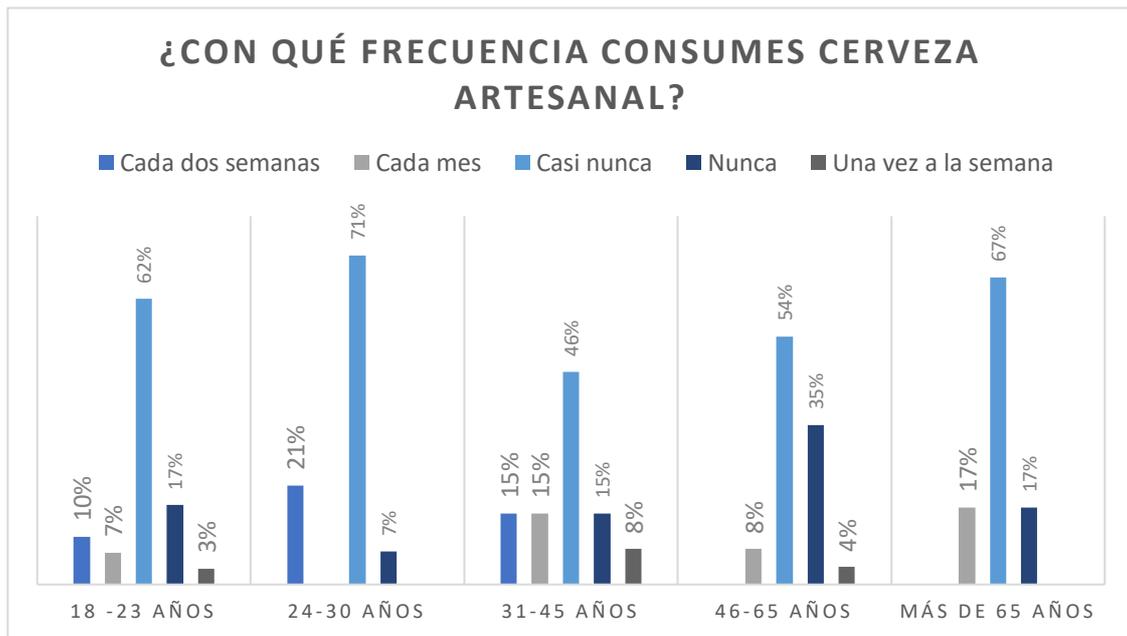


Fuente: elaboración propia

Tras analizar los datos recopilados en la encuesta, se consideró importante examinar cómo se distribuyeron las respuestas según la edad de los encuestados. Este análisis permitiría identificar patrones comunes y determinar si existe un segmento demográfico particularmente interesado en nuestro producto.

De acuerdo con la figura 11, se observa que el 21% de los encuestados de entre 24 y 30 años reportaron consumir cerveza artesanal cada dos semanas. Asimismo, el 15% de los encuestados de 31 a 45 años y el 10% de aquellos en el rango de edad de 18 a 23 años también indicaron un consumo de cerveza artesanal con esa frecuencia. Por otro lado, cabe destacar que el 4% de las personas de entre 46 y 65 años afirmaron consumir cerveza artesanal una vez a la semana y el 8% cada mes. En cuanto a las personas mayores de 65 años, la cifra más destacable es un 17% que declara consumir este tipo de productos cada mes. Concluimos, por tanto, que nuestro producto podría ser atractivo para todos los segmentos mencionados, con especial atención en los consumidores de 24 a 30 años.

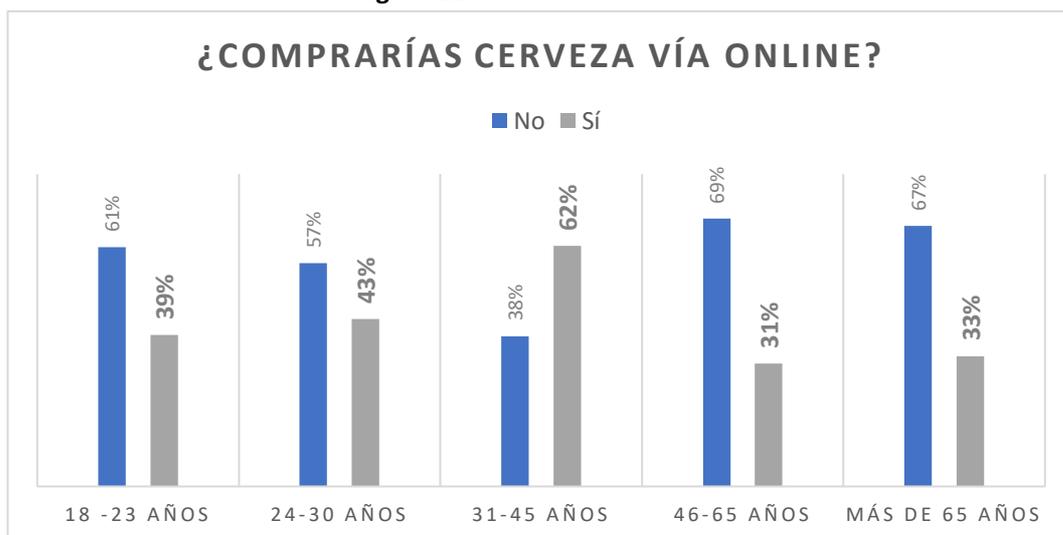
Figura 11. Resultados de la encuesta.



Fuente: elaboración propia.

Además, se estimó relevante llevar a cabo un análisis similar para determinar la disposición de los encuestados a comprar cerveza a través de plataformas en línea. Según se muestra en la figura 12, los encuestados de 31 a 45 años son los más receptivos a realizar compras de este tipo de producto por internet, seguidos por los grupos de 24 a 30 años y de 18 a 23 años.

Figura 12. Resultados de la encuesta.



Fuente: elaboración propia.

5.3. Marketing Mix

Con toda la información analizada anteriormente, se va a elaborar el Marketing Mix, que, según Kotler, es una herramienta que sirve para planificar qué ofrecer a los consumidores y cómo ofrecérselo (Kotler, 2018).

5.3.1. Producto

En primer lugar, en la figura 13 se muestra el logo provisional de la compañía. Se ha optado por logo limpio y sencillo con un color azul mediterráneo como base. Asimismo, cuenta con los nombres de la ciudad de Madrid y la isla de Menorca, que transmiten el carácter local de Morell y su esencia, que nace de estos dos lugares.

Figura 13. Logotipo de Morell.



Fuente: elaboración propia.

El producto que ofrecemos a nuestros clientes es el núcleo de nuestro negocio y por ello se presenta como una prioridad. Nuestros productos se pueden definir como cervezas de excelente calidad y sabor para todos aquellos amantes de la cerveza.

Como primer lanzamiento, ofreceremos cervezas Lager -que son las más populares y consumidas en España- (MolinaforBrewers, s.f.). Sin embargo, con el fin de adaptarnos constantemente a las necesidades de los consumidores y a las tendencias del mercado, se prevé el futuro lanzamiento de nuevos productos como cervezas Ales y sus variaciones, junto con cervezas sin alcohol 0,0 y cervezas sin gluten.

Todas las cervezas estarán envasadas únicamente en botellas de vidrio. Este formato es el preferido por los expertos cerveceros ya que permite un mayor control sobre los niveles de carbonatación. A su vez, hay una gran parte de los consumidores que prefiere consumir la cerveza en botella que en lata (Brew&Hub, 2021). En cuanto al diseño de las

botellas, estas tendrán un diseño sencillo, de vidrio marrón con el logo y colores de la compañía.

Paralelamente, ofreceremos un servicio de *taproom* -zona de degustación dentro de la fábrica- y cata de cerveza, donde nuestros clientes tendrán la oportunidad de vivir una experiencia única probando las distintas variaciones de cervezas Morell.

5.3.2. Precio

La encuesta realizada, concretamente la última pregunta que decía “¿Cuánto dinero estarías dispuesto/a a pagar por un tercio de cerveza con todas las garantías de calidad y fabricada con 100% de ingredientes naturales de origen español?” (ver figura 10), permitió conocer, de manera orientativa, cuánto dinero estarían dispuestos a pagar los consumidores por nuestros productos. Esta información, junto con el análisis de costes realizado en el PLAN FINANCIERO, nos ha servido para establecer que el precio más adecuado para una unidad individual (tercio) de cerveza Morell sea de 3€ para la venta al consumidor final.

5.3.3. Promoción

La promoción es esencial para dar a conocer tanto el producto como la compañía, y para convertir a los consumidores en clientes. Por ello, se van a realizar fuertes campañas de marketing con el fin de penetrar en todos los segmentos objetivo:

- En primer lugar, Morell dispondrá de una página web que contará con información relevante sobre nuestra historia y valores, los productos disponibles, el equipo que conforma la empresa, y un canal de comunicación con los clientes. Además, hemos considerado establecer una comunidad, es decir, un lugar a través del cual los consumidores puedan relacionarse, contar sus experiencias tras la cata de la cerveza e incluso compartir fotos de dónde lo hicieron y dónde encontraron el producto.
- Morell también contará con redes sociales, en concreto Instagram, Twitter, y LinkedIn. Se establecerán colaboraciones con *influencers* a través de estas plataformas para promocionar y dar a conocer nuestros productos. A su vez, se estudiará la realización de un *podcast*, debido a su creciente popularidad, en el

que se harán entrevistas con personas influyentes y se hará conocer la cultura de la compañía.

- Se contratarán los servicios de la startup española Simpling.pro. Esta empresa de marketing físico especialista en *sampling* segmentado se dedica a realizar campañas de *brand awareness* y a dar a conocer los productos de sus clientes usando estrategias innovadoras y un algoritmo que les permite dirigirse al público objetivo. De esta manera lograríamos una promoción efectiva, y los clientes tendrían la opción de probar una cerveza Morell, al ser más probable la compra tras haber probado el producto.
- Por último, se creará un perfil en la red social Untappd -plataforma más importante para los aficionados de la cerveza en la que los usuarios comparten y evalúan las distintas cervezas que van probando-. De este modo, se dará más visibilidad a nuestros productos y se irá creando una buena reputación gracias a las buenas reseñas.

5.3.4. Distribución

La distribución se llevará a cabo principalmente a través de distintos canales:

- En primer lugar, a través de la venta directa en nuestra página web. Como se mostró en el epígrafe 5.2, figura 9, el 38,1% de los encuestados comprarían cerveza vía online. La venta directa también estará disponible en nuestra fábrica, donde habrá un espacio habilitado para la venta de productos.
- Morell también optará por establecer acuerdos de distribución con el canal HORECA, es decir, vender a hoteles, restaurantes y cafeterías, con el fin de llegar al consumidor final.
- Por último, Morell también estará disponible en supermercados, hipermercados y tiendas de alimentos gourmet.

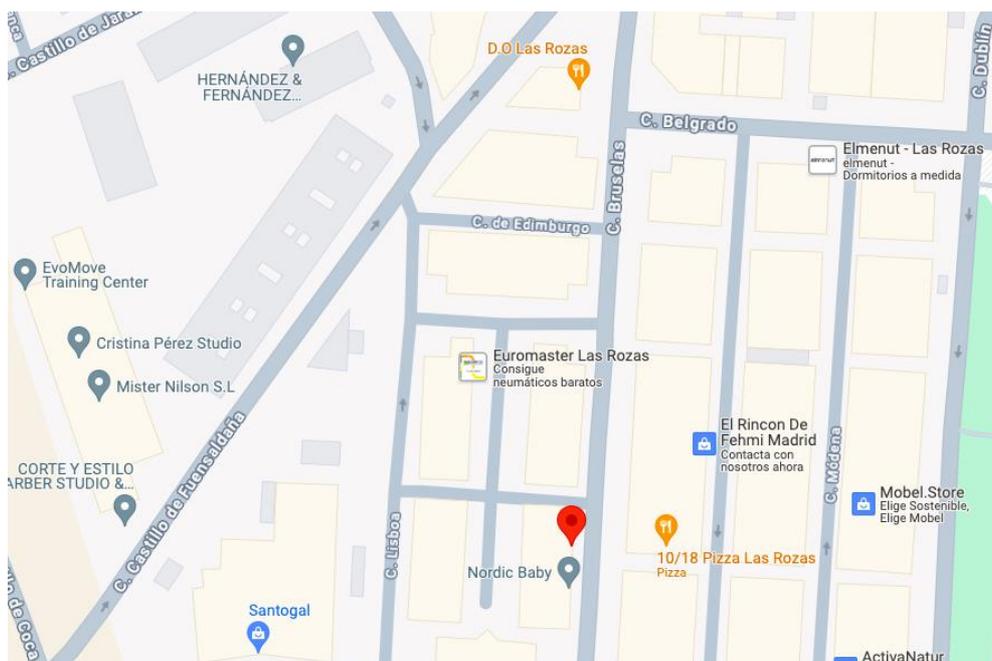
6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Localización de la fábrica

La fábrica estará ubicada en el municipio de Las Rozas de Madrid, en la zona oeste de la Comunidad de Madrid. Su acceso fácil acceso a la ciudad de Madrid y a su red de transporte facilita la distribución tanto local como nacional y su proximidad a áreas residenciales densamente pobladas y económicamente activas, proporciona un mercado potencial para la cerveza artesanal.

La fábrica, concretamente, se va a ubicar en el parque empresarial y tecnológico Európolis, que dispone de infraestructura industrial y servicios necesarios para la operación de la fábrica. En la figura 14 se puede observar la ubicación de la nave.

Figura 14. Mapa ubicación fábrica Morell.



Fuente: Google Maps.

La nave cuenta con una superficie de 400 metros cuadrados y está distribuida en dos plantas. La planta baja tiene dos accesos; una entrada principal y otra entrada trasera con acceso para carga y descarga, y zona de aparcamiento para 4 vehículos. Este espacio actualmente se encuentra dividido en dos zonas y cuenta con la posibilidad de convertirse en un único espacio totalmente diáfano.

Por otro lado, la primera planta cuenta con una zona de trabajo con 2 oficinas al fondo y un espacio amplio diáfano. A su vez, la nave cuenta con techos altos, aire acondicionado, calefacción y dos baños. El precio de alquiler mensual asciende a los 3.950€ al mes. En las figuras 15-19 se puede observar como es el local.

Figura 15. Imagen del local.



Fuente: Idealista.

Figura 16. Imagen del local.



Fuente: Idealista.

Figura 17. Imagen del local



Fuente: Idealista.

Figura 18. Imagen del local.



Fuente: Idealista.

Figura 19. Imagen del local.

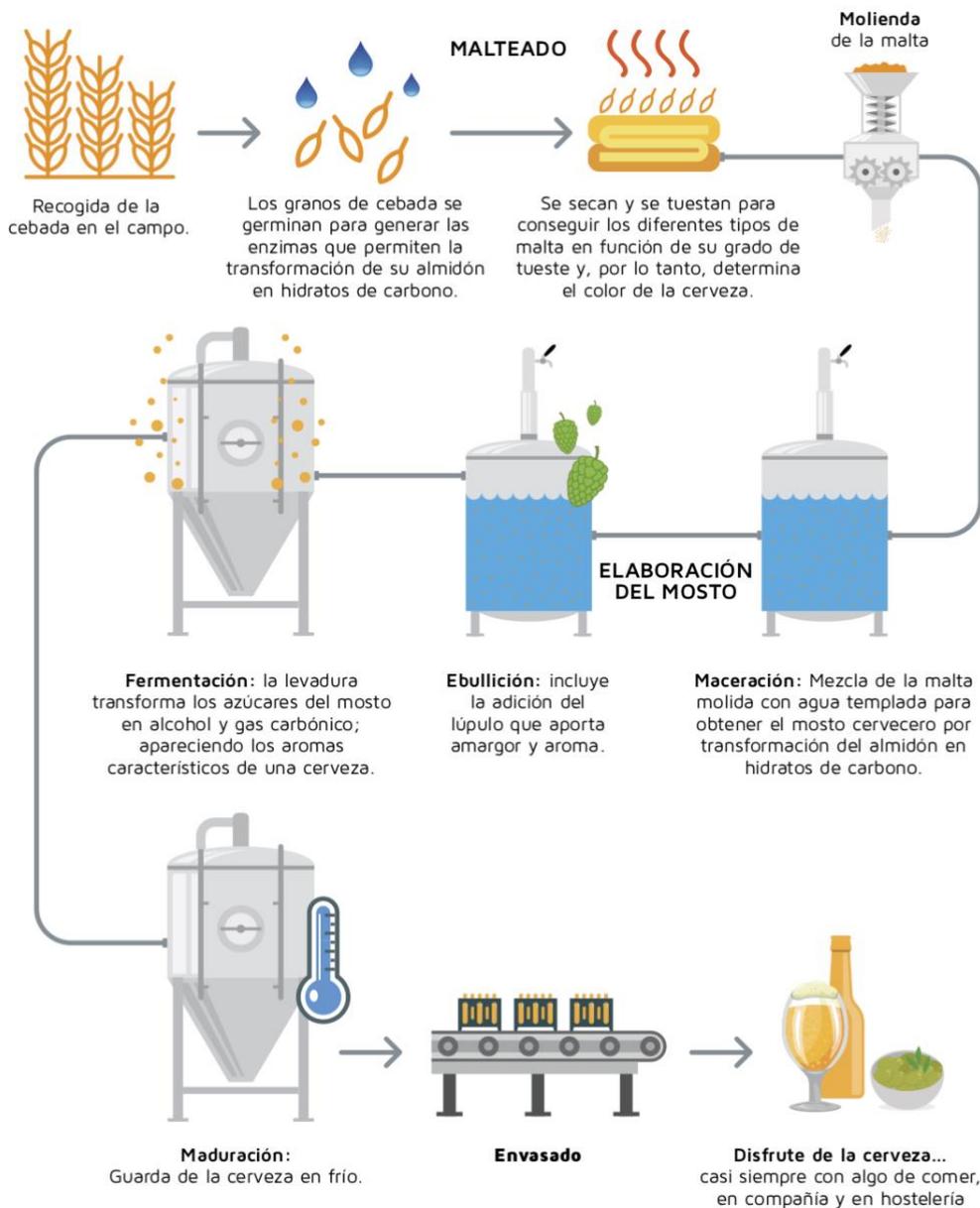


Fuente: Idealista.

6.2. Procesos necesarios para producir la cerveza

Para la producción y el envasado de cerveza se necesitan sistemas de molienda, tanques de maceración, ollas de cocción, fermentadores, equipos de embotellado y etiquetado, y sistemas de enfriamiento (Balaguer, 2017). Será necesario también un equipo de laboratorio para realizar pruebas de calidad. En la figura 20 se muestra el proceso de elaboración de la cerveza:

Figura 20. Proceso de elaboración de la cerveza.



Fuente: (Ministerio de Agricultura, 2023).

6.3. Aprovechamiento y logística

Tal y como hemos visto en el epígrafe 6.2, la fábrica se diseñará de manera eficiente, con áreas dedicadas al malteado, al tratamiento del agua, a la maceración y a la cocción, a la fermentación, a la maduración, al embotellado y a la recepción y almacenamiento de materias primas.

La adquisición del material mencionado se llevará a cabo a través de la empresa Industrias Via – InVIA. Se comprará su “micro planta completa para la elaboración de cerveza artesanal 150 litros”. Como se establece en su página web el precio del equipo ronda los 47.795€ y consta de:

1. Sistema de molienda con molino de malta de 150 kg / H con caja de control.
2. Sala de cocción de cerveza con 3 tanques.
 - Depósito de agua caliente, hervidor de 150L, y con sistema de agitación.
 - Depósitos de 150L para maceración y lavado, dotado de filtro inferior y agitador para facilitar el drenaje y el lavado.
 - Depósito de agua caliente.
 - Bomba de agua caliente para desarrollar las operaciones.
 - Intercambiador de Placas para el calor-frío 4 m2.
 - Plataforma de trabajo conjunto completo inox.
 - Tuberías completas inox y accesorios ISO: F38 1 juego.
3. Sistema de fermentación
 - Fermentadores isobáricos 150L 6 Unidades.
 - Dispositivo de adición de levadura de 3L.
 - Tuberías completas inox y accesorios ISO: F38 1 juego.
 - Accesorios surtidos necesarios.
4. Sistema de refrigeración.
 - Tanque de agua con glicol 450L.
 - Equipo de frío 1,5HP.
 - Bomba de agua glicol.
 - Tuberías de enfriamiento con aislamiento D38 / D32 necesarias.

5. Sistema CIP.

- Bomba de lavado.
- Tanque de lavado de licor alcalino /tanque de ácido 50L

6. Sistema de control- cuadro digital para todos los componentes.

A su vez, también adquiriremos una llenadora isobárica, una tapadora neumática, una etiquetadora y dos fermentadores isobáricos adicionales de 500L. En la tabla 2 se puede observar el equipo necesario mencionado con sus respectivos precios, así como el presupuesto total de los componentes de fabricación.

Tabla 2. Presupuesto de la maquinaria de fabricación.

Equipo	Precio	Unidades	Total
Micro planta completa	47.795 €	1	47.795 €
Fermentador isobárico 500L	2.861 €	2	5.722 €
Tapadora neumática	990 €	1	990 €
Etiquetadora semiautomática	1.777 €	1	1.777 €
Llenadora isobárica	5.000 €	1	5.000 €
Total	-	-	61.283 €

Fuente: elaboración propia con datos de InVIA.

En la tabla 3 se muestran los componentes de laboratorio necesarios para llevar a cabo los controles de calidad de la producción.

Tabla 3. Presupuesto de los componentes de laboratorio.

Equipo	Precio	Unidades	Total
Ph-metro	387 €	1	387 €
Microscopio	1.900 €	1	1.900 €
Densímetros	19 €	5	96 €
Material de vidrio (probetas, placas de petri, etc.)	260 €	1	260 €
Agitadores	189 €	2	378 €
Termómetros	12 €	2	24 €
Refractómetro	54 €	1	54 €
Refrigerador de laboratorio	549 €	1	549 €
Otros (asas de siembra, bunsen, etc.)	215 €	1	215 €
Total	-	-	3.863 €

Fuente: elaboración propia a partir de datos de (Sancho, 2015).

A su vez, se tendrán que adquirir dos cámaras de refrigeración, una para almacenar la malta que debe conservarse entre los 10-14 grados centígrados, y otra para el almacenamiento de las cervezas, que deben mantenerse a una temperatura similar a los 5 grados (Sancho, 2015). El coste de ambas rondará los 7.000€ (ver tabla 4).

Por último, habrá que adquirir material de oficina (ordenadores, monitores, impresora, etc.) y mobiliario (mesas, sillas, etc.). El coste total estimado asciende a 3.000€ (ver tabla 4).

Tabla 4. Presupuesto de otros activos.

Equipo	Total
Cámaras refrigeración	7.000 €
Equipos informáticos	2.000 €
Mobiliario	1.000 €
Total	10.000 €

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las materias primas principales para la producción de cerveza se necesitará malta de cebada, lúpulo, agua y levadura. Las cantidades para elaborar 1L de cerveza varían, pero se estima que se necesitan unos 175 gramos de cebada, entre 1,5 y 3 gramos de lúpulo y un gramo de levadura (Vázquez, 2017). En el PLAN FINANCIERO se establecerá adicionalmente el desglose total de gastos, incluyendo los costes de las chapas, botellas y barriles desechables necesarios para envasar el producto terminado. Tras consultar distintas fuentes y estudiar los posibles proveedores se han seleccionado varios. Entre ellos, destacan: Maltas Seleccionadas; Más Malta Cervecera; La Birratorium; Industrias Via y Hopsteiner España. En el PLAN FINANCIERO se establecerá el coste de las materias primas, así como la proyección de ventas.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y FORMA LEGAL

En este apartado se detallan los aspectos más importantes relacionados con el cumplimiento de las leyes, así como de la estructura de la compañía.

7.1. Socios

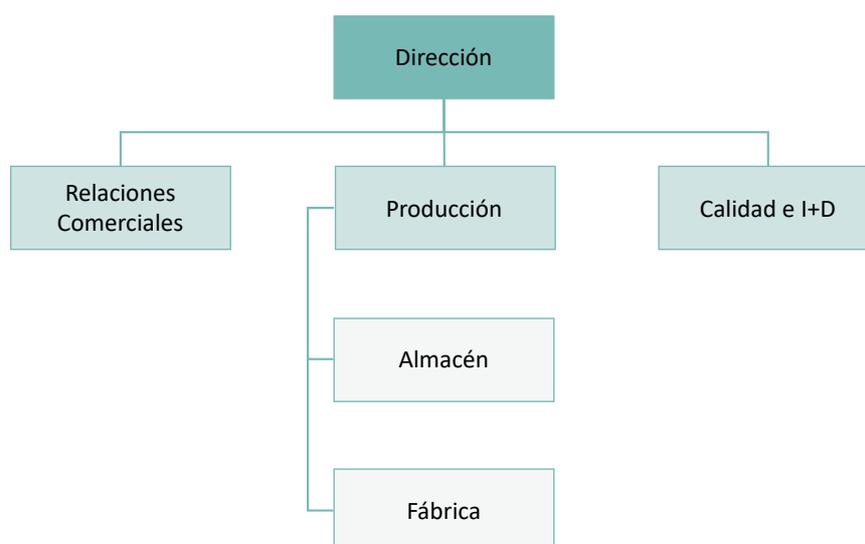
La compañía estará constituida por dos socios que aportarán el capital inicial, respaldado por financiación adicional a través de deuda. Los socios serán responsables de todas las actividades, tanto directas como indirectas, que no estén relacionadas con la producción de la cerveza. Dentro de las actividades que desarrollarán, destacan:

- **Gestión Financiera:** garantizar la estabilidad financiera de la empresa y mantener un nivel de endeudamiento equilibrado.
- **Gestión de Aprovisionamiento:** asegurar la disponibilidad de todos los recursos necesarios para la producción, incluyendo materias primas y suministros.
- **Atención al Cliente:** garantizar una experiencia satisfactoria del cliente y ofrecer a los clientes la oportunidad de visitar la fábrica y presenciar las actividades relacionadas con la elaboración de la cerveza.
- **Estrategias de Marketing:** promocionar el negocio a través de diversas estrategias de marketing y publicidad, haciendo hincapié en el uso de las redes sociales como principal plataforma.
- **Desarrollo de Negocio:** establecer relaciones con posibles clientes y llevar a cabo actividades de venta para expandir y acelerar el crecimiento del negocio.

7.2. Estructura organizativa

En la figura 21 se puede observar el organigrama de la empresa. La dirección está compuesta por los dos socios, quienes se encargarán también en los inicios de la compañía de las relaciones comerciales. La producción estará dirigida por el maestro cervecero (jefe de Producción) que se encargará de escoger los ingredientes, diseñar las recetas y supervisar todo el proceso de producción (Maltosaa, 2022). A su vez, también supervisará la gestión de fábrica y almacenes. Por último, la persona encargada de Calidad será un químico de profesión con amplia experiencia en el sector cervecero.

Figura 21. Organigrama de Morell.



Fuente: elaboración propia.

7.3. Forma jurídica

Se ha considerado oportuno que Morell se constituya como una sociedad limitada, denominándose Cervezas Morell S.L. Este tipo de organizaciones permite que la responsabilidad de los socios se limite al capital aportado, no afectando así a su patrimonio personal. Además, destaca su bajo capital social, siendo este un mínimo de 3.000€ (Gestoría Tomás, s.f.).

7.4. Selección del personal y futuro de la plantilla

El proceso de selección será riguroso, ya que contar con profesionales altamente cualificados y compatibles con la cultura de la empresa es fundamental para el éxito de Morell. En primer lugar, los requisitos para cada puesto de trabajo son los siguientes:

- **Maestro cervecero:** debe tener al menos 4 años de experiencia en la elaboración de cerveza artesanal y conocimientos avanzados en procesos de fermentación. Asimismo, deberá tener formación técnica en este ámbito como estudios en ciencia y tecnología cervecera o similares.
- **Jefe de Calidad:** será necesario que este perfil tenga conocimientos específicos en control de calidad en la industria cervecera y sea capaz de implementar y

supervisar sistemas de gestión de calidad. A su vez, deberá contar con al menos 4 años de experiencia. Por último, deberá tener estudios en química, bioquímica, ciencia y tecnología de alimentos o similares.

- **Asistente de producción:** debe tener conocimientos básicos de producción cervecera y capacidad para aprender rápidamente. Será necesario contar con al menos un año de experiencia en roles similares.

Para la selección del maestro cervecero se colgará un anuncio en el portal de empleo de la Escuela Superior de Cerveza y Malta, uno de los principales centros de formación en este ámbito, ya que cuentan con una bolsa de trabajo donde ponen en contacto a sus alumnos con empresas interesadas en contratar a expertos de la cerveza. Adicionalmente, se hará uso de LinkedIn para lanzar las ofertas de las vacantes con el fin de encontrar a los profesionales que más encajen en la compañía. También será posible que los profesionales contacten directamente mandando su CV a través de la página web de Morell.

A continuación, se hará un filtro de los CVs recibidos y se contactaría a los seleccionados telefónicamente y/o vía email para establecer una primera conversación y conocer su motivación y expectativas. El siguiente paso será mantener una serie de entrevistas personales para conocer mejor a los candidatos, sus conocimientos técnicos y ver el encaje cultural y organizacional, para, finalmente seleccionar a aquellos que más se adecúen a los requisitos.

Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente, el plan de Morell es crecer y expandirse hasta posicionarse como un competidor significativo en el mercado de la cerveza. Esto implica que, a medida que pase el tiempo y aumente la producción, será imprescindible ampliar la plantilla para responder adecuadamente al incremento de la demanda. Por lo que el proceso de selección previamente descrito se repetiría a medida que vayan surgiendo nuevas necesidades de contratación.

7.5. Plan de retribución

El plan de retribución estará sujeto a cambios, ya que, a medida que vaya creciendo la empresa, esperamos ir incrementando los salarios de nuestros trabajadores. En la tabla 5 se puede observar la política retributiva de Morell. Tanto el asistente de producción como el responsable de Calidad trabajarán a media jornada (4h), mientras que los socios y el maestro cervecero trabajarán a jornada completa (8h).

Tabla 5. Costes de personal.

	Salario anual	Seguridad Social	Total
Socio 1	21.000 €	7.014 €	28.014 €
Socio 2	21.000 €	7.014 €	28.014 €
Maestro Cerveceros	20.000 €	6.680 €	26.680 €
Asistente Producción	9.000 €	3.006 €	22.678 €
Jefe de Calidad	11.000 €	3.674 €	26.680 €
Total	82.000 €	27.388 €	109.388 €

Fuente: elaboración propia.

8. PLAN FINANCIERO

En este apartado se va a elaborar un estudio de la viabilidad económica-financiera del proyecto, con proyecciones y estimaciones a cinco años para determinar las condiciones de rentabilidad.

8.1. Inversión inicial

Para la puesta en marcha del negocio se requerirán los elementos descritos en el epígrafe 6.3, que incluye la compra de la maquinaria (ver tabla 2) y equipo de laboratorio (ver tabla 3), cámaras de refrigeración, equipos informáticos y mobiliario (ver tabla 4). A su vez, también se tienen en cuenta los costes asociados a la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil, los gastos notariales y la página web. Por lo tanto, como puede observarse en la tabla 6, la inversión inicial necesaria es de **77.192€**.

Tabla 6. Inversión de activo.

Inversión inicial	
Registro marca y constitución	545 €
Maquinaria fabricación	61.283 €
Componentes laboratorio	3.863 €
Cámaras refrigeración	7.000 €
Equipos informáticos	2.000 €
Mobiliario	1.000 €
Página web	1.500 €
Total	77.192 €

Fuente: elaboración propia.

Para afrontar este desembolso inicial, los socios aportarán 8.000€ cada uno, siendo un total de **16.000€**. Por otro lado, para hacer frente al resto de capital necesario, se solicitará un **préstamo de 100.000€** a través de las líneas ICO Empresas y Emprendedores. Dicho préstamo bancario será a largo plazo (5 años) a un tipo de interés fijo anual del 4,5%. Se ha optado por solicitar un préstamo de un importe mayor a la inversión inicial requerida con el fin de obtener una mayor holgura por si surgiesen gastos excepcionales e imprevistos. En la tabla 7 se puede observar el capital amortizado junto con los intereses para los próximos cinco años siguiendo el método de amortización francés.

Tabla 7. Préstamo.

	Capital pendiente	Capital amortizado	Intereses	Cuota
Año 1	100.000,00 €	18.279,16 €	4.500,00 €	22.779,16 €
Año 2	81.720,84 €	19.101,73 €	3.677,44 €	22.779,16 €
Año 3	62.619,11 €	19.961,30 €	2.817,86 €	22.779,16 €
Año 4	42.657,81 €	20.859,56 €	1.919,60 €	22.779,16 €
Año 5	21.798,24 €	21.798,24 €	980,92 €	22.779,16 €
Total	-	100.000,00 €	13.895,82 €	113.895,82 €

Fuente: elaboración propia.

8.2. Previsión de ingresos y gastos

En primer lugar, hemos establecido el precio al que se venderá un tercio de cerveza Morell basándonos en los resultados de la encuesta (ver epígrafe 5.2) y en el coste total unitario (ver tabla 15). Como se puede observar en la tabla 8, se han establecido tres

precios distintos en función de a quién se vaya a vender el producto. A su vez, se ha establecido el precio que tendrá el tour por la fábrica.

Tabla 8. Precios de venta de productos y servicio.

Productos/servicios	Precio
Tercio de cerveza a consumidor (web, fábrica y <i>taproom</i>)	3,00 €
Tercio de cerveza a minorista	2,30 €
Tercio de cerveza a mayorista	2,20 €
Servicio de tour por la fábrica y cata	20,00 €

Fuente: elaboración propia.

Para realizar la **previsión de ingresos**, nos hemos basado en tres aspectos fundamentales; en lo que producen de media las microcervecías similares a Morell (de 24.000 a 100.000L de cerveza anuales) (AECAI, 2021); en nuestra capacidad de producción en términos de maquinaria; y en el número de consumidores totales a los que podríamos llegar.

En los primeros años, estimamos que la gran parte de ventas se producirán a nivel local en la Comunidad de Madrid, que es donde estará la fábrica y donde tendremos mayor facilidad para vender. Por ello, para estimar las proyecciones de ingresos hemos tenido en cuenta la población total de la Comunidad de Madrid comprendida entre los 18-75 años -nuestro público objetivo- (5.006.225 personas). De ahí, hemos calculado que el 70% de ellos consume cerveza de manera habitual. Asimismo, de ese número de personas hemos tenido en cuenta únicamente el 18,4% -porcentaje, que, según nuestra encuesta, consume cerveza artesanal al menos una vez al mes-. La cifra total de personas que consume cerveza artesanal en la Comunidad de Madrid asciende a 644.802, y, a partir de ahí, hemos estimado tres escenarios distintos: el escenario **pesimista**, que estima la captación de clientes en un **0,35%**; el escenario **realista**, que estima la captación en un **0,5%**; y el escenario **optimista**, que estima la captación en un **0,7%**. A pesar de que venderemos a toda España, esta estimación conservadora nos muestra una previsión de ingresos que puede acercarse mucho a la realidad. En la tabla 9 se muestra toda esta información, junto con el consumo medio de litros al mes por

persona (1L), los litros mensuales y anuales totales a producir, y los tercios anuales a vender.

Tabla 9. Estimación captación de clientes y ventas.

PESIMISTA							
	70,0%	18,4%	0,35%				
Habitantes C. de Madrid	Consumidores habituales de cerveza de la C. de Madrid	Consumen cerveza artesanal hasta cada mes	Captación clientes	Consumo medio mes litros	Litros mensuales totales	Litros anuales	Uds. Tercios
5.006.225	3.504.358	644.802	2.257	1	2.257	27.082	81.245

REALISTA							
	70,0%	18,4%	0,5%				
Habitantes C. de Madrid	Consumidores habituales de cerveza de la C. de Madrid	Consumen cerveza artesanal hasta cada mes	Captación clientes	Consumo medio mes litros	Litros mensuales totales	Litros anuales	Uds. Tercios
5.006.225	3.504.358	644.802	3.224	1	3.224	38.688	116.064

OPTIMISTA							
	70,0%	18,4%	0,7%				
Habitantes C. de Madrid	Consumidores habituales de cerveza de la C. de Madrid	Consumen cerveza artesanal hasta cada mes	Captación clientes	Consumo medio mes litros	Litros mensuales totales	Litros anuales	Uds. Tercios
5.006.225	3.504.358	644.802	4.514	1	4.514	54.163	162.490

Fuente: elaboración propia a partir de datos de (INE, 2023).

Basándonos en el análisis anterior (ver tabla 9) hemos calculado los ingresos en función de los tres escenarios, y teniendo en cuenta tres canales de venta distintos: venta directa; minorista; y mayorista. A su vez también consideramos los ingresos estimados procedentes del servicio de tour por la fábrica y la cata. En el escenario pesimista, donde la producción es de 27.082L anuales, los ingresos ascienden a **216.239€**, mientras que, en el realista, donde la producción asciende a 36.688L son de **308.913€**. Por último, en el escenario optimista, donde la producción es de 54.163L, las ventas serían de **432.478€** (ver tabla 10).

Tabla 10. Ingresos de los tres escenarios.

Ingresos - escenario pesimista. Producción 27.082L	Precio	Unidades vendidas	Total
Tercio de cerveza a consumidor (web, fábrica y taproom)	3,00 €	25.000	75.000 €
Tercio de cerveza a minorista	2,30 €	35.000	80.500 €
Tercio de cerveza a mayorista	2,20 €	21.245	46.739 €
Servicio de tour por la fábrica y cata	20,00 €	700	14.000 €
Total	-	81.945	216.239 €

Ingresos - escenario realista. Producción 38.688L	Precio	Unidades vendidas	Total
Tercio de cerveza a consumidor (web, fábrica y taproom)	3,00 €	35.714	107.143 €
Tercio de cerveza a minorista	2,30 €	50.000	115.000 €
Tercio de cerveza a mayorista	2,20 €	30.350	66.770 €
Servicio de tour por la fábrica y cata	20,00 €	1.000	20.000 €
Total	-	116.064	308.913 €

Ingresos - escenario optimista. Producción 54.163L	Precio	Unidades vendidas	Total
Tercio de cerveza a consumidor (web, fábrica y taproom)	3,00 €	50.000	150.000 €
Tercio de cerveza a minorista	2,30 €	70.000	161.000 €
Tercio de cerveza a mayorista	2,20 €	42.490	93.478 €
Servicio de tour por la fábrica y cata	20,00 €	1.400	28.000 €
Total	-	162.490	432.478 €

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la previsión de gastos tendremos que tener en cuenta la inversión inicial, los gastos fijos y variables, y los gastos financieros. La inversión inicial ya se trató en el epígrafe 8.1 de este apartado. Por otro lado, los gastos fijos incluyen: alquiler del local; luz y gas; agua; teléfono; seguro del local; amortizaciones; y los gastos de personal. En las tablas 11-12 se pueden observar los desgloses de la amortización anual y los gastos fijos anuales del primer año.

Tabla 11. Amortizaciones.

Inversión inicial	Amortizaciones		Amortización anual
	Cantidad	% de amortización	
Registro marca	545 €	10,00%	55 €
Página web	1.500 €	20%	300 €
Maquinaria	61.283 €	6,67%	4.086 €
Equipos laboratorio	3.863 €	10,00%	386 €
Cámaras refrigeración	7.000 €	6,67%	467 €
Equipos informáticos	2.000 €	16,67%	333 €
Mobiliario	1.000 €	10,00%	100 €
Total	76.892 €	-	5.726 €

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Gastos fijos anuales año 1.

Gastos fijos anuales	
Alquiler	47.400 €
Luz y gas	6.000 €
Agua	700 €
Teléfono	840 €
Seguro del local	1.000 €
Gastos de personal	109.388 €
Amortizaciones	5.696 €
Total	171.024 €

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los costes variables, tendremos en cuenta: publicidad y marketing -que irán variando cada año, y que inicialmente serán **12.000€** el primer año-; aprovisionamiento de las materias primas; envases y chapas; y gastos de transporte. Tanto las materias primas como los envases de vidrio y las chapas dependerán del volumen de producción. En el epígrafe 6.3 se establecieron las proporciones necesarias para elaborar un litro de cerveza. Teniendo en cuenta esa información, junto con los precios por kilogramo de materia prima, en la tabla 13 se muestra que el coste de las materias primas necesarias para elaborar 1L de cerveza es de **0,58€/L**.

Tabla 13. Coste materias primas para 1L de cerveza.

1L de cerveza cuesta			
kg. Necesario	Materia prima	P. kg. Mat. Prima	Total
0,1750	Malta	2,16€	0,378
0,0023	Lúpulo	27€	0,062
0,0010	Levadura	140€	0,140
Total	-	-	0,58 €

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, el precio por envase de vidrio de 33cl asciende a los 0,2€ la unidad, mientras que el coste de cada chapa es de unos 0,0267€ la unidad.

Si tenemos en cuenta los tres escenarios descritos en la previsión de ingresos (pesimista, realista y optimista) podemos obtener los costes variables para cada uno de ellos (ver tabla 14).

Tabla 14. Costes variables en función de cada escenario.

Gastos variables	Coste materias primas 0,33L	Coste envase 0,33L	Coste chapa	Unidades vendidas 33cl	Gastos MKT	Gastos transporte	Total
Escenario pesimista	15.845,43 €	0,2	0,0267	81.945	12.000	5.800	52.222 €
Escenario realista	22.442,96 €	0,2	0,0267	116.064	12.000	8.286	69.040 €
Escenario optimista	31.420,15 €	0,2	0,0267	162.490	12.000	11.600	91.857 €

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, en la tabla 15 concluimos los costes totales unitarios en función de cada escenario.

Tabla 15. Costes totales unitarios.

	Uds.	CF anuales	CF unitarios	CV totales	CV unitario	Coste total unitario
Escenario pesimista	81.945	171.024 €	2,09 €	52.222,36 €	0,64 €	2,72 €
Escenario realista	116.064	171.024 €	1,47 €	69.040,45 €	0,59 €	2,07 €
Escenario optimista	162.490	171.024 €	1,05 €	91.857 €	0,57 €	1,62 €

Fuente: elaboración propia.

8.3. Cuenta de resultados

La cuenta de pérdidas y ganancias se ha calculado para los distintos escenarios (ver tablas 16-18). En el escenario pesimista (ver tabla 16) se puede observar que el primer año se obtendrían unas pérdidas de **-11.537,74**, si bien en el tercer año la empresa empezaría a obtener beneficios obteniendo un margen neto al final del quinto año de 13,76%.

En el escenario realista (ver tabla 17), se observa como el beneficio neto asciende a **54.670,32€** el primer año con un margen de beneficio del 17,7% y un margen del 28,33% al final del quinto año.

Por último, en el escenario optimista (ver tabla 18), se muestra como el beneficio neto alcanzaría los **140.306,94€** para el mismo año con un margen de beneficio del 32,44% y un margen del 39,6% para el último año proyectado. Para los tres escenarios, se ha estimado que las ventas vayan creciendo, pero a distinta tasa, como se puede observar en cada una de las tablas.

El resultado del epígrafe de “compra de otros aprovisionamientos” resulta de sumar el coste de las materias primas, el coste del envase y el coste de la chapa (ver tabla 14).

Tabla 16. Cuenta de pérdidas y ganancias – escenario pesimista.

PESIMISTA	Cuenta de resultados, Morell S.L.					
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			9%	13%	15%	17%
	Ingresos	216.239,00 €	235.700,51 €	266.341,58 €	306.292,81 €	358.362,59 €
	Importe neto de la cifra de negocios	216.239,00 €	235.700,51 €	266.341,58 €	306.292,81 €	358.362,59 €
	Ingresos por ventas	216.239,00 €	235.700,51 €	266.341,58 €	306.292,81 €	358.362,59 €
	Compra de otros aprovisionamientos	34.422,36 €	37.520,38 €	42.398,02 €	48.757,73 €	57.046,54 €
	Resultado bruto	181.816,64 €	198.180,13 €	223.943,55 €	257.535,08 €	301.316,05 €
	Gastos de explotación	183.128,00 €	189.882,60 €	200.651,07 €	213.399,14 €	230.556,36 €
	Arrendamientos y cánones	47.400,00 €	48.727,20 €	50.091,56 €	51.494,13 €	52.935,96 €
	Luz y gas	6.000,00 €	6.060,00 €	6.120,60 €	6.181,81 €	6.243,62 €
	Agua	700,00 €	707,00 €	714,07 €	721,21 €	728,42 €
	Teléfono	840,00 €	848,40 €	856,88 €	865,45 €	874,11 €
	Transporte	5.800,00	6.322,00 €	7.143,86 €	8.215,44 €	9.612,06 €
	Sueldos y salarios	109.388,00 €	109.388,00 €	109.388,00 €	109.388,00 €	109.388,00 €
	Prima de seguros	1.000,00 €	1.030,00 €	1.136,09 €	1.253,11 €	1.382,18 €
	Publicidad y marketing	12.000,00 €	16.800,00 €	25.200,00 €	35.280,00 €	49.392,00 €
	EBITDA	-1.311,36 €	8.297,53 €	23.292,49 €	44.135,94 €	70.759,69 €
	Amortización del inmovilizado intangible	354,5	354,5	354,5	354,5	354,5
	Amortización del inmovilizado material	5.371,88 €	5.371,88 €	5.371,88 €	5.371,88 €	5.371,88 €
	EBIT	(7.037,74 €)	2.571,15	17.566,10	38.409,56	65.033,31
	Intereses financieros	4.500,00 €	3.677,44 €	2.817,86 €	1.919,60 €	980,92 €
	Intereses con entidades bancarias	4.500,00 €	3.677,44 €	2.817,86 €	1.919,60 €	980,92 €
	EBT	(11.537,74 €)	(1.106,28 €)	14.748,24 €	36.489,96 €	64.052,39 €
	Impuesto de sociedades	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.392,69 €	14.732,05 €
	Beneficio Neto	(11.537,74 €)	(1.106,28 €)	14.748,24 €	28.097,27 €	49.320,34 €
	Margen Bruto	84,08%	84,08%	84,08%	84,08%	84,08%
	Margen EBITDA	-0,61%	3,52%	8,75%	14,41%	19,75%
	Margen Beneficio Neto	-5,34%	-0,47%	5,54%	9,17%	13,76%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. Cuenta de pérdidas y ganancias – escenario realista.

REALISTA	Cuenta de resultados, Morell S.L.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			10%	14%	18%	22%
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ingresos	308.912,86 €	339.804,14 €	387.376,72 €	457.104,53 €	557.667,53 €
	Importe neto de la cifra de negocios	308.912,86 €	339.804,14 €	387.376,72 €	457.104,53 €	557.667,53 €
	Ingresos por ventas	308.912,86 €	339.804,14 €	387.376,72 €	457.104,53 €	557.667,53 €
	Compra de otros aprovisionamientos	48.754,74 €	53.630,21 €	61.138,44 €	72.143,36 €	88.014,90 €
	Resultado bruto	260.158,12 €	286.173,93 €	326.238,28 €	384.961,17 €	469.652,63 €
	Gastos de explotación	185.613,71 €	192.674,89 €	203.897,49 €	217.444,24 €	257.779,75 €
	Arrendamientos y cánones	47.400,00 €	48.727,20 €	50.091,56 €	51.494,13 €	52.935,96 €
	Luz y gas	6.000,00 €	6.060,00 €	6.120,60 €	6.181,81 €	6.243,62 €
	Agua	700,00 €	707,00 €	714,07 €	721,21 €	728,42 €
	Teléfono	840,00 €	848,40 €	856,88 €	865,45 €	874,11 €
	Transporte	8.285,71	9.114,29 €	10.390,29 €	12.260,54 €	14.957,86 €
	Sueldos y salarios	109.388,00 €	109.388,00 €	109.388,00 €	109.388,00 €	131.265,60 €
	Prima de seguros	1.000,00 €	1.030,00 €	1.136,09 €	1.253,11 €	1.382,18 €
	Publicidad y marketing	12.000,00 €	16.800,00 €	25.200,00 €	35.280,00 €	49.392,00 €
	EBITDA	74.544,41 €	93.499,05 €	122.340,79 €	167.516,93 €	211.872,88 €
	Amortización del inmovilizado intangible	354,5	354,5	354,5	354,5	354,5
	Amortización del inmovilizado material	5.371,88 €	5.371,88 €	5.371,88 €	5.371,88 €	5.371,88 €
	EBIT	68.818,02 €	87.772,66 €	116.614,41 €	161.790,55 €	206.146,50 €
	Intereses financieros	4.500,00 €	3.677,44 €	2.817,86 €	1.919,60 €	980,92 €
	Intereses con entidades bancarias	4.500,00 €	3.677,44 €	2.817,86 €	1.919,60 €	980,92 €
	EBT	64.318,02 €	84.095,23 €	113.796,55 €	159.870,95 €	205.165,58 €
	Impuesto de sociedades	9.647,70 €	12.614,28 €	17.069,48 €	36.770,32 €	47.188,08 €
	Beneficio Neto	54.670,32 €	71.480,94 €	96.727,07 €	123.100,63 €	157.977,50 €
	Margen Bruto	84,22%	84,22%	84,22%	84,22%	84,22%
	Margen EBITDA	24,13%	27,52%	31,58%	36,65%	37,99%
	Margen Beneficio Neto	17,70%	21,04%	24,97%	26,93%	28,33%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. Cuenta de pérdidas y ganancias – escenario optimista.

OPTIMISTA	Cuenta de resultados, Morell S.L.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			12%	15%	20%	24%
	Ingresos	432.478,00 €	484.375,36 €	557.031,66 €	668.438,00 €	828.863,12 €
	Importe neto de la cifra de negocios	432.478,00 €	484.375,36 €	557.031,66 €	668.438,00 €	828.863,12 €
	Ingresos por ventas	432.478,00 €	484.375,36 €	557.031,66 €	668.438,00 €	828.863,12 €
	Compra de otros aprovisionamientos	68.256,63 €	76.447,43 €	87.914,54 €	105.497,45 €	130.816,84 €
	Resultado bruto	364.221,37 €	407.927,93 €	469.117,12 €	562.940,55 €	698.046,28 €
	Gastos de explotación	188.928,00 €	196.552,60 €	208.448,01 €	223.112,66 €	265.053,80 €
	Arrendamientos y cánones	47.400,00 €	48.727,20 €	50.091,56 €	51.494,13 €	52.935,96 €
	Luz y gas	6.000,00 €	6.060,00 €	6.120,60 €	6.181,81 €	6.243,62 €
	Agua	700,00 €	707,00 €	714,07 €	721,21 €	728,42 €
	Teléfono	840,00 €	848,40 €	856,88 €	865,45 €	874,11 €
	Transporte	11.600,00 €	12.992,00 €	14.940,80 €	17.928,96 €	22.231,91 €
	Sueldos y salarios	109.388,00 €	109.388,00 €	109.388,00 €	109.388,00 €	131.265,60 €
	Prima de seguros	1.000,00 €	1.030,00 €	1.136,09 €	1.253,11 €	1.382,18 €
	Publicidad y marketing	12.000,00 €	16.800,00 €	25.200,00 €	35.280,00 €	49.392,00 €
	EBITDA	175.293,37 €	211.375,33 €	260.669,12 €	339.827,88 €	432.992,47 €
	Amortización del inmovilizado intangible	354,5	354,5	354,5	354,5	354,5
	Amortización del inmovilizado material	5.371,88 €	5.371,88 €	5.371,88 €	5.371,88 €	5.371,88 €
	EBIT	169.566,99 €	205.648,95 €	254.942,73 €	334.101,50 €	427.266,09 €
	Intereses financieros	4.500,00 €	3.677,44 €	2.817,86 €	1.919,60 €	980,92 €
	Intereses con entidades bancarias	4.500,00 €	3.677,44 €	2.817,86 €	1.919,60 €	980,92 €
	EBT	165.066,99 €	201.971,51 €	252.124,87 €	332.181,90 €	426.285,17 €
	Impuesto de sociedades	24.760,05 €	30.295,73 €	37.818,73 €	76.401,84 €	98.045,59 €
	Beneficio Neto	140.306,94 €	171.675,79 €	214.306,14 €	255.780,06 €	328.239,58 €
	Margen Bruto	84,22%	84,22%	84,22%	84,22%	84,22%
	Margen EBITDA	40,53%	43,64%	46,80%	50,84%	52,24%
	Margen Beneficio Neto	32,44%	35,44%	38,47%	38,27%	39,60%

Fuente: elaboración propia.

8.4. Flujos de caja

Los flujos de caja para los distintos escenarios pueden observarse en las tablas 19-21. En el escenario **pesimista** (ver tabla 19) en el primer año, el EBITDA negativo se compensa con el capital aportado por los socios y el préstamo recibido. Se puede observar como el flujo de caja es positivo en todos los años proyectados, pero no es hasta el año 4 que comienza a aumentar considerablemente.

En el escenario **realista** (ver tabla 20) el flujo de caja es positivo durante los cinco años, aumentando siempre respecto del año anterior. Los saldos finales son notablemente más altos que en escenario pesimista debido a los mayores ingresos operativos.

Por último, en el escenario **optimista** (ver tabla 21), se observa un EBITDA significativamente mayor que los dos escenarios anteriores y, en consecuencia, los saldos finales de caja y los saldos totales son mucho más altos, reflejando una fuerte posición de liquidez y capacidad de autofinanciamiento.

Tabla 19. Flujos de caja – escenario pesimista.

Flujos de Caja o Cash-Flow	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	-1.311,36 €	8.297,53 €	23.292,49 €	44.135,94 €	70.759,69 €
Intereses	(4.500,00 €)	(3.677,44 €)	(2.817,86 €)	(1.919,60 €)	(980,92 €)
Impuestos	0,00	0,00	0,00	(8.392,69 €)	(14.732,05 €)
Inversiones	(77.191,61 €)				
Entrada de dinero	16.000,00 €				
Entrada del préstamo (pago capital)	(18.279,16 €)	(19.101,73 €)	(19.961,30 €)	(20.859,56 €)	(21.798,24 €)
Saldo en caja		14.717,86 €	236,23 €	749,56 €	13.713,64 €
Saldo	14.717,86 €	236,23 €	749,56 €	13.713,64 €	46.962,12 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Flujos de caja – escenario realista.

Flujos de Caja o Cash-Flow	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	74.544,41 €	93.499,05 €	122.340,79 €	167.516,93 €	211.872,88 €
Intereses	(4.500,00 €)	(3.677,44 €)	(2.817,86 €)	(1.919,60 €)	(980,92 €)
Impuestos	(9.647,70 €)	(12.614,28 €)	(17.069,48 €)	(36.770,32 €)	(47.188,08 €)
Inversiones	(77.191,61 €)				
Entrada de dinero	16.000,00 €				
Entrada del préstamo (pago capital)	(18.279,16 €)	(19.101,73 €)	(19.961,30 €)	(20.859,56 €)	(21.798,24 €)
Saldo en caja		80.925,93 €	139.031,53 €	221.523,67 €	329.491,12 €
Saldo	80.925,93 €	139.031,53 €	221.523,67 €	329.491,12 €	471.396,76 €

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21. Flujos de caja – escenario optimista.

Flujos de Caja o Cash-Flow	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	175.293,37 €	211.375,33 €	260.669,12 €	339.827,88 €	432.992,47 €
Intereses	(4.500,00 €)	(3.677,44 €)	(2.817,86 €)	(1.919,60 €)	(980,92 €)
Impuestos	(24.760,05 €)	(30.295,73 €)	(37.818,73 €)	(76.401,84 €)	(98.045,59 €)
Inversiones	(77.191,61 €)				
Entrada de dinero	16.000,00 €				
Entrada del préstamo (pago capital)	100.000 € (18.279,16 €)	(19.101,73 €)	(19.961,30 €)	(20.859,56 €)	(21.798,24 €)
Saldo en caja		166.562,55 €	324.862,99 €	524.934,21 €	765.581,09 €
Saldo	166.562,55 €	324.862,99 €	524.934,21 €	765.581,09 €	1.077.748,81 €

Fuente: elaboración propia.

8.5. Balance de situación

El activo no corriente está formado por lo descrito en la tabla 6 más su amortización (ver tabla 11). Asimismo, el activo corriente está formado por la cuenta corriente de la compañía. Por otro lado, el patrimonio neto lo conforma la aportación de los socios más los resultados del ejercicio. A su vez, el pasivo no corriente está formado por la deuda a largo plazo con la entidad bancaria. Finalmente, el pasivo corriente lo conforma la deuda bancaria a corto plazo. En las tablas 22-24 se puede observar el balance de situación de los próximos cinco años en función de cada escenario.

Tabla 22. Balance de situación – escenario pesimista.

PESIMISTA	Balance de Situación, Morell S.L.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Activo no corriente	71.465,23 €	65.738,85 €	60.012,47 €	54.286,08 €	48.559,70 €
	Inmovilizado intangible	1.691 €	1.336 €	982 €	627 €	273 €
	Aplicaciones informáticas	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €
	Marca	545 €	545 €	545 €	545 €	545 €
	Amortización acumulada	(355 €)	(709 €)	(1.064 €)	(1.418 €)	(1.773 €)
	Inmovilizado material	69.775 €	64.403 €	59.031 €	53.659 €	48.287 €
	Equipos informáticos	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
	Material de oficina y mobiliario	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
	Cámaras frigoríficas	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €
	Equipos laboratorio	3.863 €	3.863 €	3.863 €	3.863 €	3.863 €
	Maquinaria	61.283 €	61.283 €	61.283 €	61.283 €	61.283 €
	Amortización acumulada	(5.372 €)	(10.743,76 €)	(16.115,65 €)	(21.487,53 €)	(26.859,41 €)
	Activo corriente	14.718 €	236 €	750 €	13.714 €	46.962 €
	Caja	14.718 €	236 €	750 €	13.714 €	46.962 €
	Total activo	86.183 €	65.975 €	60.762 €	68.000 €	95.522 €
	Patrimonio neto	4.462 €	3.356 €	18.104 €	46.201 €	95.522 €
	Capital suscrito	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €
	Resultado del ejercicio	-11.538 €	-1.106 €	14.748 €	28.097 €	49.320 €
	Resultado de ejercicios anteriores		-11.538 €	-12.644 €	2.104 €	30.201 €
	Pasivo no corriente	62.619 €	42.658 €	21.798 €	0 €	0 €
	Deudas con entidades de crédito a l.p.	62.619 €	42.658 €	21.798 €	0 €	0 €
	Pasivo corriente	19.102 €	19.961 €	20.860 €	21.798 €	0 €
	Deuda con entidades bancarias a c.p.	19.102 €	19.961 €	20.860 €	21.798 €	0 €
	Total pasivo y patrimonio neto	86.183 €	65.975 €	60.762 €	68.000 €	95.522 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Balance de situación – escenario realista.

REALISTA	Balance de Situación, Morell S.L.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Activo no corriente	71.465 €	65.739 €	60.012 €	54.286 €	48.560 €
	Inmovilizado intangible	1.691 €	1.336 €	982 €	627 €	273 €
	Aplicaciones informáticas	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €
	Marca	545 €	545 €	545 €	545 €	545 €
	Amortización acumulada	-355 €	-709 €	-1.064 €	-1.418 €	-1.773 €
	Inmovilizado material	69.775 €	64.403 €	59.031 €	53.659 €	48.287 €
	Equipos informáticos	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
	Material de oficina y mobiliario	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
	Cámaras frigoríficas	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €
	Equipos laboratorio	3.863 €	3.863 €	3.863 €	3.863 €	3.863 €
	Maquinaria	61.283 €	61.283 €	61.283 €	61.283 €	61.283 €
	Amortización acumulada	-5.372 €	-10.744 €	-16.116 €	-21.488 €	-26.859 €
	Activo corriente	80.926 €	139.032 €	221.524 €	329.491 €	471.397 €
	Caja	80.926 €	139.032 €	221.524 €	329.491 €	471.397 €
	Total activo	152.391 €	204.770 €	281.536 €	383.777 €	519.956 €
	Patrimonio neto	70.670 €	142.151 €	238.878 €	361.979 €	519.956 €
	Capital suscrito	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €
	Resultado del ejercicio	54.670 €	71.481 €	96.727 €	123.101 €	157.977 €
	Resultado de ejercicios anteriores		54.670 €	126.151 €	222.878 €	345.979 €
	Pasivo no corriente	62.619 €	42.658 €	21.798 €	0 €	0 €
	Deudas con entidades de crédito a l.p.	62.619 €	42.658 €	21.798 €	0 €	0 €
	Pasivo corriente	19.102 €	19.961 €	20.860 €	21.798 €	0 €
	Deuda con entidades bancarias a c.p.	19.102 €	19.961 €	20.860 €	21.798 €	0 €
	Total pasivo y patrimonio neto	152.391 €	204.770 €	281.536 €	383.777 €	519.956 €

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24. Balance de situación – escenario optimista.

OPTIMISTA	Balance de Situación, Morell S.L.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Activo no corriente	71.465 €	65.739 €	60.012 €	54.286 €	48.560 €
	Inmovilizado intangible	1.691 €	1.336 €	982 €	627 €	273 €
	Aplicaciones informáticas	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €
	Marca	545 €	545 €	545 €	545 €	545 €
	Amortización acumulada	-355 €	-709 €	-1.064 €	-1.418 €	-1.773 €
	Inmovilizado material	69.775 €	64.403 €	59.031 €	53.659 €	48.287 €
	Equipos informáticos	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
	Material de oficina y mobiliario	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
	Cámaras frigoríficas	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €
	Equipos laboratorio	3.863 €	3.863 €	3.863 €	3.863 €	3.863 €
	Maquinaria	61.283 €	61.283 €	61.283 €	61.283 €	61.283 €
	Amortización acumulada	-5.372 €	-10.744 €	-16.116 €	-21.488 €	-26.859 €
	Activo corriente	166.563 €	324.863 €	524.934 €	765.581 €	1.077.749 €
	Caja	166.563 €	324.863 €	524.934 €	765.581 €	1.077.749 €
	Total activo	238.028 €	390.602 €	584.947 €	819.867 €	1.126.309 €
	Patrimonio neto	156.307 €	327.983 €	542.289 €	798.069 €	1.126.309 €
	Capital suscrito	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €	16.000 €
	Resultado del ejercicio	140.307 €	171.676 €	214.306 €	255.780 €	328.240 €
	Resultado de ejercicios anteriores		140.307 €	311.983 €	526.289 €	782.069 €
	Pasivo no corriente	62.619 €	42.658 €	21.798 €	0 €	0 €
	Deudas con entidades de crédito a l.p.	62.619 €	42.658 €	21.798 €	0 €	0 €
	Pasivo corriente	19.102 €	19.961 €	20.860 €	21.798 €	0 €
	Deuda con entidades bancarias a c.p.	19.102 €	19.961 €	20.860 €	21.798 €	0 €
	Total pasivo y patrimonio neto	238.028 €	390.602 €	584.947 €	819.867 €	1.126.309 €

Fuente: elaboración propia.

8.6. Análisis de ratios

Para evaluar la viabilidad de la empresa de manera exhaustiva, hemos examinado cuatro indicadores financieros clave que nos proporcionarán una visión clara sobre la liquidez, la solvencia y el grado de endeudamiento de la compañía. Esta evaluación se ha centrado exclusivamente en los datos correspondientes al escenario realista (ver tabla 25). En primer lugar, podemos observar que el **fondo de maniobra** es positivo en los dos primeros años. Esto indica que la compañía podría hacer frente a sus pagos inmediatos. En cuanto al **ratio de liquidez**, en ambos casos es mayor que 1. Por lo tanto, la empresa tiene garantía de poder cubrir todos los pagos, incluso los imprevistos. Sin embargo, observamos que, tanto en el año 1 como en el año 2, el ratio es muy alto, lo que indica que hay un exceso de activos corrientes que no proporcionan rentabilidad a la empresa, (como la tesorería).

En cuanto al **ratio de solvencia**, en ambos años supera el valor de 1,5. Esto puede indicar que la compañía posee demasiados activos improductivos, como la tesorería.

Finalmente, el **ratio de endeudamiento** del año 1, al ser mayor de 0,6, indica que la empresa está muy endeudada. Sin embargo, esta situación se revierte en el año dos, al descender esta cifra a 0,44, indicando que la empresa es solvente y estable.

Tabla 25. Ratios – escenario realista.

Ratios	Año 1	Año 2
Fondo de Maniobra = AC-PC	61.824 €	119.070 €
Ratio de liquidez = AC/PC	4,24	6,97
Ratio de solvencia = A/P	1,86	3,27
Ratio de endeudamiento = P/PN	1,16	0,44

Fuente: elaboración propia

9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A continuación, se muestra el cuadro de mando integral o *balance score card* (ver figura 22). Esta herramienta consta de cuatro indicadores (finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) con una serie de objetivos para cada uno de ellos y tres posibles escenarios. Ello nos ayudará a comprobar en qué medida se han cumplido los objetivos y a tomar, en consecuencia, las decisiones estratégicas más adecuadas.

Figura 22. Cuadro de Mando Integral.

	Objetivo	Indicador	Frecuencia control	Objetivo	Pesimista	Aceptable	Óptimo	Fuente de datos	Responsable
Finanzas	Incrementar las ventas	Uds. de cerveza vendidas	Anual	12%	9%	10%	12%	Cuenta de resultados	Socios
	Mejorar la rentabilidad	Margen de beneficio	Anual	32%	-5%	18%	32%	Cuenta de resultados	Socios
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente	Puntuación en encuestas de satisfacción 1-5	Trimestral	>4,7	<4	>4	>4,7	Encuestas de satisfacción	Toda la plantilla
	Crecimiento en redes sociales	Aumento del número de seguidores y engagement	Mensual	5%	1%	3%	5%	Informe de redes sociales	Socios - responsables comerciales
Procesos internos	Optimizar la producción	Reducción de tiempo de ciclo de producción	Semestral	5%	1%	3%	5%	Informe de producción	Jefe de Producción
	Minimizar residuos de producción	Reducción del volumen de desechos generados por litro de cerveza producido	Trimestral	5%	1%	3%	5%	Informes de sostenibilidad y producción	Jefe de Producción
	Reducir el tiempo de respuesta de incidencias	Monitorear el tiempo que toma identificar y corregir un problema de calidad	Trimestral	4%	1%	2%	4%	Registros de control de calidad e informes de producción	Jefe de Calidad
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la motivación de los empleados	Nivel de compromiso y satisfacción de los trabajadores 1-5	Semestral	>4,7	<4	>4	>4,7	Encuesta e informe interno	Socios
	Desarrollo profesional de los empleados	Número de horas de formación por empleado	Anual	33h	11h	22h	33h	Registro de formaciones	Socios

Fuente: elaboración propia.

10. MATRIZ DE RIESGOS

En la figura 23 se muestra la matriz de riesgos, donde hemos analizado los riesgos más significativos de la empresa, dando una probabilidad a cada uno de ellos. A su vez, se ha analizado el impacto que tendrían en el negocio, junto con las consecuencias que supondría y los controles necesarios para intentar evitarlos.

Figura 23. Matriz de riesgos.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Consecuencias	Controles
Interrupciones en la cadena de suministro	Media	Alto	Retrasos en la producción, incremento en los costes, incapacidad para satisfacer la demanda	Diversificar proveedores, mantener stock de seguridad y establecer relaciones sólidas con proveedores locales
Incidentes de seguridad alimentaria	Baja	Alto	Daño a la reputación de la marca, pérdida de clientes, sanciones legales	Implementación de estrictos controles de calidad, certificaciones de seguridad alimentaria y planes de respuesta rápida a incidentes
Caída de la página web	Media	Medio	Pérdida de ventas en línea, daño a la reputación, impacto en la satisfacción del cliente	Implementar un <i>hosting</i> confiable, realizar copias de seguridad regulares y monitorear constantemente el rendimiento del sitio web
Rotura de maquinaria	Baja	Alto	Interrupciones en la producción, retrasos en la entrega de pedidos, aumento de costes por reparaciones o reemplazos	Mantenimiento preventivo regular y tener acceso a servicios de reparación rápidos

Fuente: elaboración propia.

11. CONCLUSIONES

Este Trabajo de Fin de Grado ha estudiado la viabilidad de establecer una empresa dedicada a la producción y comercialización de cerveza en España, un país con una amplia tradición cervecera y un creciente interés por esta bebida. Morell S.L. nace de una motivación personal por ofrecer un producto de calidad, producido exclusivamente en España con los estándares que ello implica, y por fomentar la industria nacional.

Los análisis interno y externo han permitido identificar las fortalezas y debilidades de Morell, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para poder desarrollar la estrategia más adecuada que potencie o minimice estos aspectos. En este caso, destacamos la subida de precios de los productos agrícolas como una de las principales amenazas y la falta de experiencia en el sector como una debilidad interna de Morell. Sin embargo, la calidad suprema y el sabor, junto con el alto crecimiento esperado del mercado de la cerveza y el amplio público objetivo al que nos dirigimos, se presentan como unas de las principales fortalezas y oportunidades para la empresa, respectivamente.

Por otro lado, el análisis de mercado realizado nos ha proporcionado datos valiosos que nos han facilitado identificar a nuestro público objetivo. Si bien en un primer momento se creía que el segmento poblacional comprendido entre los 18-24 años no iba a estar muy interesado en nuestro producto, la encuesta realizada reveló que esta era una percepción equivocada. Por lo que concluimos que nuestros productos van dirigidos a la población española mayor de edad (entre los 18-75 años aproximadamente) que consume cerveza artesanal al menos una vez al mes.

Este trabajo también nos ha permitido identificar la localización de la fábrica, ubicada en el municipio madrileño de Las Rozas, y los procesos clave para la elaboración de la cerveza. A su vez, ha sido esencial realizar un análisis de las materias primas necesarias y de la inversión en activo, como la maquinaria y equipos que se requieren para llevar a cabo el proceso de producción.

La estructura organizativa de la empresa, en un primer momento, estará compuesta por los dos socios fundadores, un maestro cervecero encargado de la producción con la ayuda de un asistente y un jefe de calidad. A medida que aumenten las ventas, se espera que la plantilla crezca en consecuencia.

En el PLAN FINANCIERO, tras un análisis, hemos establecido que la inversión inicial necesaria para llevar a cabo este proyecto es de 77.192€. Se ha optado por pedir un préstamo de 100.000€, más una aportación de los socios de 16.000€ con el fin de acometer este desembolso inicial, y tener una parte reservada para imprevistos. A su vez, el beneficio neto del primer año -siguiendo el escenario realista de los tres proyectados- asciende a 54.670,32€, con un margen de beneficio del 17,7%, poniendo en evidencia el potencial de nuestra empresa.

Adicionalmente, hemos elaborado un *balance score card*, donde hemos establecido unos objetivos para los principales indicadores de rendimiento que deberemos controlar periódicamente y que usaremos para desarrollar nuestra estrategia.

Finalmente, hemos identificado los riesgos más significativos para el negocio, como la posible rotura de la maquinaria o la interrupción de la cadena de suministro, con el fin de establecer una serie de controles que nos permitan minimizarlos.

Con todo ello, podemos concluir que existe un escenario favorable para la creación de Morell, pero siempre adaptándose al mercado y siguiendo una estrategia clara y alineada con la misión y visión de la compañía. Con este modelo de negocio, se pretende aportar valor a la sociedad dando importancia al carácter local, fomentando la sostenibilidad, desde la selección de ingredientes hasta la distribución del producto y creando un sentimiento de comunidad donde todo el mundo se sienta valorado y orgulloso de pertenecer.

Personalmente, la realización de este TFG ha sido una aventura de aprendizaje y aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante mis estudios. A su vez, ha despertado en mí aún más el deseo de emprender en el futuro y de aportar valor a la sociedad.

12. DECLARACIÓN RESPECTO AL USO DE CHATGPT

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Gabriela Pérez Rodríguez estudiante del doble grado en Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales (E6) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de Empresa dedicada a la producción y comercialización de cerveza", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.

8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: miércoles 20 de marzo de 2024

Firma: Gabriela Pérez Rodríguez

13. BIBLIOGRAFÍA

AECAI. (2021). *Informe Técnico de la Cerveza Artesana e Independiente España*. AECAI.

Americano, R., Candelario, E., Reina, K., & Lillie, R. (2017). *Craft Beer Industry Analysis*. California State University.

Balaguer, D. (octubre de 2017). *Universidad Politécnica de Cataluña · Barcelona Tech*.

Obtenido de

https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/111383/Memoria_Vol_I.pdf

Bello, C. (18 de agosto de 2023). *Euronews*. Obtenido de

[https://es.euronews.com/next/2023/06/05/que-pais-europeo-bebe-mas-alcohol#:~:text=En%202019%2C%20los%2010%20pa%C3%ADses,Ruman%C3%ADa%20\(12%2C3](https://es.euronews.com/next/2023/06/05/que-pais-europeo-bebe-mas-alcohol#:~:text=En%202019%2C%20los%2010%20pa%C3%ADses,Ruman%C3%ADa%20(12%2C3)

Brew&Hub. (4 de marzo de 2021). *Brew&Hub*. Obtenido de

<https://brewandhub.es/lata-vs-botella-que-es-mejor/#:~:text=Una%20de%20las%20razones%20principales,de%20carbonataci%C3%B3n%20de%20la%20cerveza>.

Brew&Hub. (23 de agosto de 2023). *Brew&Hub*. Obtenido de

<https://brewandhub.es/la-tecnologia-un-gran-impulso-para-la-industria-de-cervezas-craft/>

Bustamante, L. (30 de noviembre de 2023). *elEconomista.es*. Obtenido de

<https://www.eleconomista.es/actualidad/noticias/12537528/11/23/la-produccion-de-cerveza-corre-peligro-podria-caer-un-18-de-cara-a-2050.html>

Datosmacro. (s.f.). Obtenido de Datosmacro.com:

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

David, F., & David, F. (2017). *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson.

Departamento de Análisis de Bankinter. (4 de octubre de 2023). *Bankinter.com*.

Obtenido de <https://www.bankinter.com/blog/economia/prevision-tipos-interes-europa>

Duce, R. (5 de diciembre de 2023). *deutschewealth.com*. Obtenido de Deutsche Bank - Chief Investment Office:

<https://www.deutschewealth.com/content/dam/deutschewealth/cio-perspectives/cio-special-assets/spain-2024/CIO%20Special%20-%20Spain%20-%20lower%20GDP%20growth%20in%202024.pdf>

Estrategias de Inversión. (s.f.). Obtenido de [EstrategiasdeInversion.com](https://www.estrategiasdeinversion.com):

<https://www.estrategiasdeinversion.com/herramientas/diccionario/economia/tasa-de-paro-t-1629#:~:text=Este%20indicador%20es%20importante%20para,laborales%20disponibles%20para%20la%20poblaci%C3%B3n.>

Fernández, R. (31 de enero de 2024). *Statista.com*. Obtenido de

<https://es.statista.com/estadisticas/495620/tasa-de-inflacion-en-espana/>

Fortune Business Insights. (23 de julio de 2023). *Fortune Business Insights*. Obtenido de

<https://www.fortunebusinessinsights.com/beer-market-102489>

Fuente, Ó. (8 de marzo de 2022). Obtenido de IEBS:

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-analisis-pestel-digital-business/>

Gestoría Tomás. (s.f.). *Gestoría Tomás*. Obtenido de [gestoriapalmademallorca.com](https://www.gestoriapalmademallorca.com) :

<https://www.gestoriapalmademallorca.com/sociedad-limitada-ventajas-desventajas-y-definicion/>

HORECA Baleares . (19 de septiembre de 2023). *Horeca_Baleares*. Obtenido de

<https://horecabaleares.com/que-son-las-bebidas-ready-to-drink/>

INE. (1 de octubre de 2023). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177095&menu=ultiDatos&idp=1254735572981

Kotler, P. (2018). *Marketing 4.0*. LID Editorial Empresarial, S.L.

Maltosaa. (12 de enero de 2022). *Maltosaa*. Obtenido de

<https://maltosaa.com.mx/posiciones-laborales-en-una-cerveceria-artesanal/>

Ministerio de Agricultura, P. y. (2021). *Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación Cerveceros de España.

Ministerio de Agricultura, P. y. (2023). *Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en España 2022*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación Secretaría General Técnica Centro de Publicaciones.

- MolinaforBrewers. (s.f.). *MolinaforBrewers*. Obtenido de <https://molinaforbrewers.com/es/blog/los-principales-tipos-de-cerveza-n9>
- Mordor Intelligence. (2022). *ANÁLISIS DEL TAMAÑO Y LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE CERVEZA ARTESANAL TENDENCIAS Y PRONÓSTICOS DE CRECIMIENTO (2023 - 2028)*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/craft-beer-market>
- Muñoz, I. S. (2019). *Trabajo de Fin de Grado - PLAN DE NEGOCIO DE UNA CERVEZA ARTESANAL*. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid. Obtenido de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/29911/TFG_Ignacio_Sanz_Munoz_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Observatorio Español de las Drogas y las Adicciones [OEDA]. (2021). Monografía. Alcohol 2021: Consumo y consecuencias. En *Ministerio de Sanidad* (N.º 133-21-083-0). Ministerio de Sanidad. https://pnsd.sanidad.gob.es/profesionales/publicaciones/catalogo/catalogoPNSD/publicaciones/pdf/2021_Monografia_Alcohol_consumos_y_consecuencias.pdf
- Olcese, A. (27 de septiembre de 2023). Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2023/09/27/6512f2b8fc6c8376668b4584.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Pardo, R. (2023). ¿Es España un país de cerveceros?, analizamos el sector de la cerveza artesanal. *Economía3*. <https://economia3.com/2023/01/02/514629-es-espana-un-pais-de-cerveceros-analizamos-el-sector-de-la-cerveza-artesanal/>
- Pons, M. (2020). *Dublin Business School*. Obtenido de <https://esource.dbs.ie/server/api/core/bitstreams/d006642a-bd6a-43eb-8e65-ba6a620495cb/content>
- Purita, G. (Agosto de 2022). *OBS Business School*. Obtenido de Planeta Formación y Universidades : <https://www.obsbusiness.school/blog/claves-para-el-analisis-interno-de-una-empresa>

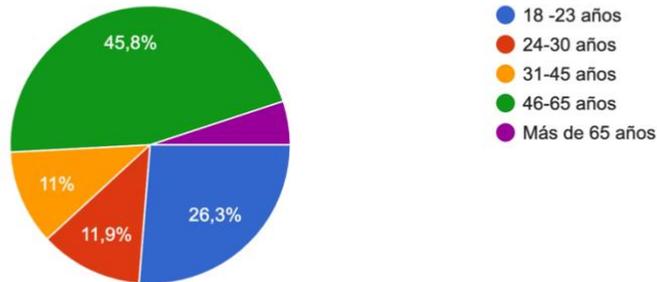
- Quiroa, M. (01 de 03 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>
- Sancho, R. (9 de junio de 2015). *Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)*. Obtenido de
de
https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/76575/05_Presupuesto.pdf?sequence=8&isAllowed=y#:~:text=Coste%20unitario%20de%20fabricaci%C3%B3n%20de,2%2C32%20%2F
- Tarver, E. (2023). What is a balanced scorecard (BSC), how is it used in business?
Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>
- The Global Economy . (s.f.). Obtenido de TheGlobalEconomy.com :
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/Europe/
- Vázquez, C. (29 de junio de 2017). *eldiario.es*. Obtenido de
https://www.eldiario.es/consumoclaro/beber/como-hacer-cerveza-casera-facil_1_3308983.html#:~:text=Las%20cantidades%20var%3ADan%20en%20funci%C3%B3n,un%20gramo%20de%20levadura.
- World Population Review. (2022). *Beer consumption by Country 2023*.
<https://worldpopulationreview.com/country-rankings/beer-consumption-by-country>

14. ANEXOS

Anexo 1. Resultados de la encuesta realizada.

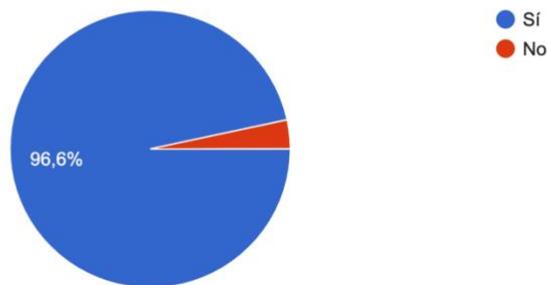
Edad

118 respuestas



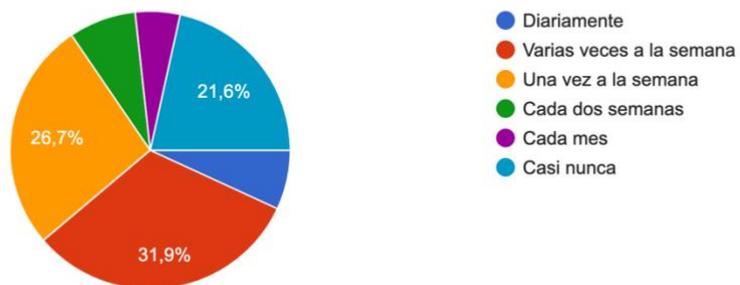
¿Has consumido cerveza alguna vez?

118 respuestas



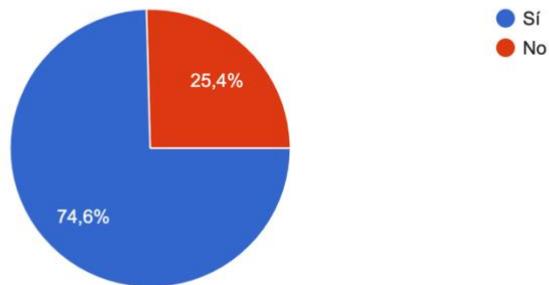
¿Con qué frecuencia consumes cerveza?

116 respuestas



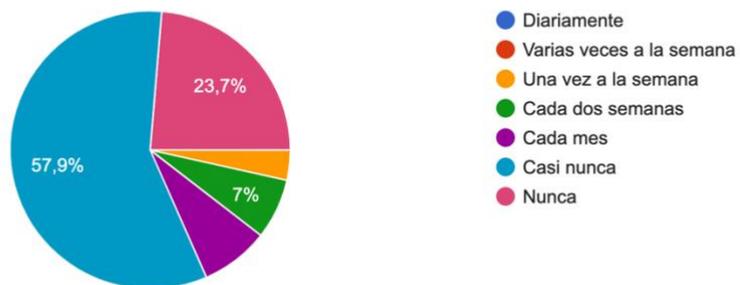
¿Has consumido cerveza artesanal alguna vez?

118 respuestas



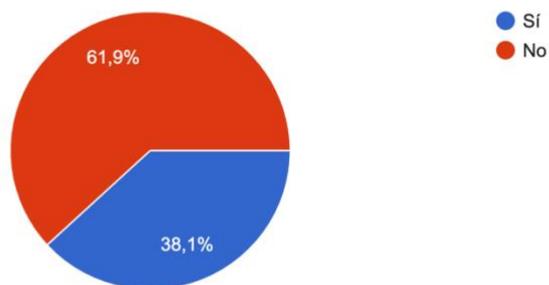
¿Con qué frecuencia consumes cerveza artesanal?

114 respuestas



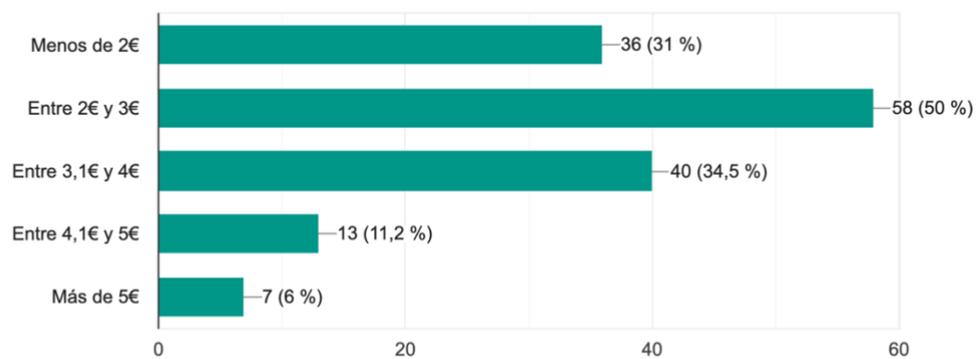
¿Compraría cerveza vía online?

118 respuestas



¿Cuánto estarías dispuesto/a a pagar por un tercio de cerveza con todas las garantías de calidad y fabricada con 100% ingredientes naturales de orig...añol? Selecciona todas las opciones que apliquen.

116 respuestas



Anexo 2. Plano de la fábrica.

