



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE UN NUEVO PROYECTO – ÉNFASIS EN MODELOS DE NEGOCIO DE INTERNET

Autor: Luis Sanz-Magallón Delhaize

Director: Íñigo Amoribieta

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objeto la elaboración de un plan de negocio de venta de cervezas artesanales online. En su contenido, se describen las principales características de la plataforma web (www.barpack.eu), centrada principalmente en ofrecer productos de calidad a clientes europeos. Además, se establecen las pautas necesarias para la generación de una comunidad de amantes de cerveza artesanal. El presente trabajo concluye con una proyección financiera a quince años, en la cual se detallan los ingresos y gastos que un proyecto como el descrito irá acarreado a lo largo del tiempo.

Palabras clave: cerveza artesanal, *Ecommerce*, plan de negocio.

Abstract

The purpose of this work is to prepare a business plan for selling craft beers online. In its content, the main characteristics of the web platform (www.barpack.eu) are described, mainly focused on offering quality products to European customers. In addition, the necessary guidelines are established for the generation of a community of craft beer lovers. This work concludes with a fifteen-year financial projection, which details the income and expenses that a project such as the one described will carry over time.

Key words: *craft beer, Ecommerce, business plan.*

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	1
ÍNDICE DE TABLAS.....	2
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD DEL MERCADO	6
2.1 PASADO Y FUTURO DE LA INDUSTRIA	6
2.1.1 <i>Escala mundial</i>	6
2.1.2 <i>Escala europea</i>	8
2.1.3 <i>Escala nacional</i>	11
2.2 LA INDUSTRIA CERCERA HOY EN DÍA	13
2.2.1 <i>Modelo PESTEL</i>	16
2.2.2 <i>Fuerzas de Porter</i>	21
2.3 CERVEZA ARTESANAL	25
2.3.1 <i>El éxito de las microbreweries.</i>	25
2.3.2 <i>Reflexiones e Impacto</i>	27
2.4 TENDENCIAS GENERALES DEL SECTOR CERCERO	28
3. EL CLIENTE	30
3.1 ESTUDIO DE MERCADO	30
3.2 EL CLIENTE DE CERVEZA ARTESANAL	30
3.3 EJEMPLO: ESTIMACIÓN DEL <i>TARGET MARKET</i> EN MADRID.....	31
3.3.1 <i>Estimación de target market a futuro</i>	32
3.4 CÁLCULO ANUAL DEL <i>TARGET MARKET</i> POTENCIAL DEL PROYECTO	32
4. LA COMPETENCIA	34
4.1 PRINCIPALES COMPETIDORES EN ESPAÑA	34
4.2 ESTUDIO FINANCIERO DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES	35
4.2.1 <i>Estudio individual de las empresas de la competencia</i>	36
4.2.2 <i>Estudio sectorizado de la competencia</i>	38
4.3 DIFERENCIACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA DE BAR PACK.....	39
5. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	41
5.1 INTRODUCCIÓN A LA IDEA	41
5.2 CREACIÓN DE UNA COMUNIDAD.....	41
5.3 OPERACIONES REQUERIDAS.....	42
5.3.1 <i>Página web</i>	42

5.3.2	<i>Acuerdos con proveedores</i>	43
5.3.3	<i>Stock</i>	44
5.3.4	<i>Distribución</i>	44
5.3.5	<i>Redes sociales</i>	45
6.	MARKETING MIX	47
6.1	PRODUCTO	47
6.1.1	<i>Cervezas escogidas</i>	47
6.1.2	<i>Experiencia de Cliente y Usuario</i>	48
6.2	PRECIO	49
6.2.1	<i>Cobertura de costes</i>	49
6.2.2	<i>Margen</i>	49
6.3	PROMOCIÓN	50
6.4	DISTRIBUCIÓN	50
7.	ESTIMACIÓN FINANCIERAS A 15 AÑOS	51
7.1	TAMAÑO DEL MERCADO Y CHURN	51
7.2	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	52
7.2.1	<i>Ingresos de explotación</i>	53
7.2.2	<i>Gastos de explotación</i>	53
7.3	CRECIMIENTO.....	56
7.4	COSTE DE ADQUISICIÓN Y MANTENIMIENTO DE UN CLIENTE	57
7.5	ANÁLISIS DE RECURRENCIA DE LOS CLIENTES	59
7.6	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	62
	CONCLUSIÓN	63
	BIBLIOGRAFÍA	64
	ESTUDIOS E INFORMES	64
	ARTÍCULOS Y RECURSOS DE INTERNET.....	65
	LIBROS	66
	ANEXOS	67
	ANEXO I: DATOS ECONÓMICOS DE EMPRESAS COMPETIDORAS	67
	ANEXO II: CÁLCULO DEL P.V.P DE CADA PRODUCTO DE LA CARTERA.....	68
	ANEXO III: CÁLCULO DEL RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	69
	ANEXO IV: <i>TARGET MARKET</i> DEL PROYECTO POR PAÍS Y POR AÑO.....	71
	ANEXO V: GASTO EN SUELDOS Y SALARIOS DEL PROYECTO	72
	ANEXO VI. CÁLCULO DEL COSTE DE ADQUISICIÓN Y DE MANTENIMIENTO DE LOS CLIENTES	73

Índice de tablas

Tabla 1: Evolución del consumo medio per cápita de alcohol puro (en Litros) en el mundo, entre 2010 y 2016, con sus previsiones hasta 2025. Fuente: OMS.	7
Tabla 2: Evolución del consumo medio per cápita de alcohol puro (en litros) en Europa, entre 2010 y 2016, con sus previsiones hasta 2025. Fuente: OMS.	8
Tabla 3: Evolución del consumo per cápita de cerveza (en L de alcohol puro) en países europeos entre 2010 y 2016. Fuente: OMS.	10
Tabla 4: evolución del consumo medio per cápita de alcohol puro (en Litros) en España, entre 2010 y 2016, con sus previsiones hasta 2025. Fuente: OMS.	12
Tabla 5: Correlaciones de Pearson entre las evoluciones del consumo de cerveza, Tasa de Paro y PIB entre los años 2011 y 2017. Fuente: INE.	18
Tabla 6: Evolución de la producción (en hL) y su valor (en mil. €) entre 2016 y 2020. Fuente: Informe DBK.	25
Tabla 7: Tamaño del mercado el público objetivo de la plataforma (en cervezas/mes). Fuente: LA SAGRA.	31
Tabla 8: Target market del proyecto en España, según los datos poblacionales del INE para el año 2018.	32
Tabla 9: Target market del proyecto en Francia, según los datos poblacionales de Expansión para el año 2015.	32
Tabla 10: Target market del proyecto en Italia, según los datos poblacionales de Expansión para el año 2015.	33
Tabla 11: Target market del proyecto en Alemania, según los datos poblacionales de Expansión para el año 2015.	33
Tabla 12: Target market potencial total del proyecto.	33
Tabla 13: Tabla informativa de los datos de fecha de constitución, número de empleados, activo del año 2018, capital social, evolución de ingresos de explotación, margen de beneficio en 2018, promedios de rentabilidad sobre recursos propios y sobre activo y de beneficio por empleado en 2018. Fuente: SABI.	36
Tabla 14: Datos agregados del sector de venta de cerveza online en España entre 2015 y 2018. Fuente: SABI.	38
Tabla 15: Cartera de productos en mayo de 2020 de BarPack.	47

Tabla 16: Cálculo del número de pedidos incidentes en un año y su reparto entre los distintos agentes de atención al cliente. Elaboración propia suponiendo una tasa de incidencias del 10%, y 25 días de vacaciones por empleado.	49
Tabla 17: Estimación del target market total del proyecto para los primeros 15 años de vida del proyecto (tasa CHURN: 10%). Elaboración propia.....	51
Tabla 18: Precios medios de envío estándar por peso de pedido (en Kg.) proveniente de España. Fuente: Alditraex.....	53
Tabla 19 Desglose de gastos de Packaging, según los precios de Selfpackaging y Totalbeerpack	54
Tabla 20: Cálculo del número necesario de mozos de almacén para el año 1. Elaboración propia.....	55
Tabla 21: Presupuesto en marketing por año. Elaboración propia.	56
Tabla 23: Coste potencial de los clientes adquiridos a lo largo de los 15 años de la proyección. Elaboración propia.....	58
Tabla 24: Desglose del coste potencial del cliente en los 15 años de la proyección en función de su fecha de incorporación a la plataforma. Elaboración propia.....	60
Tabla 25: beneficio generado por número de pedidos efectuado. Fuente: elaboración propia.....	61

Índice de gráficos

Gráfico 1: consumo per cápita de cerveza (en Litros de alcohol puro) acumulada entre los años 2010 y 2016 en ciertos países europeos. Fuente: OMS..	9
Gráfico 2: Diagrama de dispersión relacionando la evolución del consumo de cerveza en los últimos 6 años con respecto del consumo actual de cerveza en L de alcohol puro. Fuente propia.	10
Gráfico 3: Ventas de cerveza (en millones de hectolitros) realizadas a través de los distintos canales, entre 2009 y 2018. Fuente:Informe Cerveceros 2018.	13
Gráfico 4: Evolución de la producción en España en los últimos 10 años (millones de hectolitros). Fuente: Informe Cerveceros 2018.	14
Gráfico 5: Evolución de las exportaciones de cerveza de los 10 últimos años (hectolitros).	15
Gráfico 6: Variación del PIB (en millones de euros) entre los años 2011 y 2017. Fuente: INE.	18
Gráfico 7: Variación del consumo de cerveza (en miles de hectolitros) entre los años 2011 y 2017. Fuente: INE.	18
Gráfico 8: Evolución de la tasa de paro en España desde 2011 a 2017. Fuente: INE....	19
Gráfico 9: Variación de la producción de cerveza artesanal (en hL) en España entre 2016 y 2020. Fuente: Informe DBK 2019	26
Gráfico 10: Variación del valor de producción de cerveza artesanal (en millones de euros) en España entre 2017 y 2020. Fuente: Informe DBK.	26
Gráfico 11: Crecimiento de los resultados de ejercicio entre los años 2015 y 2018 (en miles de euros). Fuente: SABI.	38
Gráfico 12: Evolución del resultado de explotación del presente proyecto. Elaboración propia.	57

1. Introducción

La cerveza, producto consumido por la mayoría de los españoles, es una bebida alcohólica principalmente presente en momentos de placer y ocio. A pesar de la generalizada falta de cultura de cerveza en nuestro país, España se posiciona como uno de los principales productores mundiales del producto. Muchas escisiones de la popularmente denominada “cerveza industrial” han ido apareciendo en las naves de los grandes *retailers* en los últimos años, hecho que refleja el creciente interés de la población española por un producto “premium”, como lo es la cerveza artesanal. Sin entrar en especificidades, la principal diferencia entre una cerveza industrial y una artesanal radica en los ingredientes: la artesanal únicamente utiliza malta, lúpulo y agua, sin emplear conservantes y aditivos, los cuales se ven incluidos en la receta de los productores de cerveza industrial. Además, el proceso de elaboración es distinto, siendo generalmente más largo y cuidado el de la cerveza artesanal. Todo ello contribuye a la idea de que la cerveza artesanal se posiciona en la bolsa de los productos premium, productos con análogos de peor calidad, pero más baratos. El precio de una cerveza artesanal llega a triplicar el de una cerveza industrial, por los motivos anteriormente descritos. Es por ello por lo que muchos expertos ya no comparan la cerveza artesanal con la cerveza industrial, sino que la colocan como competidora del vino y otras bebidas consumidas de forma especial por grandes amantes del producto, más allá del consumo de un simple producto de alimentación.

BarPack (www.barpack.eu) es una plataforma de *e-commerce* que será descrita y desarrollada en el presente trabajo. Tras hacer un análisis del sector e identificar los principales hilos directores del mercado, se establecerán las principales características del proyecto. Así, el objetivo es crear una plataforma *online* de venta de productos que ofrezca la mejor selección de cervezas artesanales del mercado, mientras se genera una comunidad social de amantes cerveceros alrededor de la web.

2. Análisis de oportunidad del mercado

Para este análisis, se hará un estudio histórico y otro a futuro del sector de la cerveza, en el plano mundial, europeo y nacional. Es crucial saber cómo éste se ha ido comportando y cómo lo hará en los años a venir para poder entenderlo.

Además, utilizaremos herramientas de Estrategia que permiten determinar el estado de un determinado sector o mercado. Nos remitimos, como no puede ser de otra forma, al análisis PESTEL, con el cual podremos determinar todos los elementos políticos, económicos, sociológicos, tecnológicos, medioambientales y legales que influyen en todos los agentes económicos del sector en el que se desarrollará el proyecto.

Para completar este análisis, se completará un estudio de la atractividad del sector para empresas que quisieran entrar en él basándonos en cinco criterios: barreras de entrada, amenazas de productos sustitutos, poder de negociación de clientes y proveedores y grado de competitividad del sector, asegurando así el estudio de las cinco fuerzas de Porter.

En los apartados en los que se especifican tendencias del sector, haremos un resumen de las principales guías que éste seguirá en los próximos años, exponiendo los principales hechos que mueven el sector en la actualidad y en el futuro.

2.1 Pasado y futuro de la industria

Antes de establecer los factores más sociales y conductuales que guían la industria, es importante empezar por hacer un análisis del crecimiento del sector en cuanto a datos macroeconómicos, a distintas escalas.

2.1.1 Escala mundial

A escala mundial, lo primero resaltable es que los datos que se van a ofrecer a continuación son poco representativos, y que esta aportación no dejará de ser informativa, pues factores como, por ejemplo, la presencia de países en donde la consumición de alcohol se prohíbe o la dificultad de que ciertos países contabilicen datos del sector agroalimentario con precisión nos ofrecen datos, como mucho, poco fiables.

En un estudio llevado a cabo por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2016)¹, se contabiliza la cantidad de alcohol puro per cápita en los distintos países del mundo, indicando cuánto de ese alcohol se consumió por consumo de cerveza, vino y licores. Los datos más interesantes se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 1: Evolución del consumo medio per cápita de alcohol puro (en Litros) en el mundo, entre 2010 y 2016, con sus proyecciones hasta 2025. Fuente: OMS.

	Alcohol	Cerveza	Proporción
2010	5,09	1,97	38,69%
2011	5,10	2,01	39,42%
2012	5,13	2,01	39,11%
2013	5,04	2,04	40,52%
2014	5,13	2,11	41,03%
2015	5,09	2,10	41,30%
2016	5,83	2,46	42,20%
CRECIMIENTO ANUAL	2,26%	3,759%	
2020	6,31	2,81	44,56%
2025	6,49	3,10	47,70%
CRECIMIENTO ANUAL PREVISTO 20-25	0.59%	1,97%	

La tabla presenta el consumo per cápita medio de un habitante del mundo. La primera columna refleja el consumo anual per cápita de alcohol puro (en litros), y la segunda nos indica la misma medida, pero acotando el valor únicamente al alcohol puro que se consumió debido al consumo de cerveza. De esta tabla, se sacan varias conclusiones:

1. Tanto el consumo de alcohol como el consumo de cerveza han crecido en estos últimos años en todo el mundo. En concreto, el consumo de cerveza ha aumentado en mayor medida que el del alcohol.
2. Las proyecciones dadas por la OMS hasta 2025 auguran un crecimiento anual del consumo de alcohol y de cerveza menor al crecimiento anual vivido en los últimos 10 años.
3. La proporción cerveza/alcohol indica que, cada año que pasa, la cerveza va tomando más protagonismo dentro de las bebidas alcohólicas que se consumen en el mundo, alcanzando casi el 50% del consumo total de alcohol en los próximos años si se validan las proyecciones calculadas por la OMS.

¹ Todos los datos incluidos en las tablas de elaboración propia que se mostrarán a continuación son sacados de dicho estudio, que se recupera en [https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/alcohol-consumption-of-pure-alcohol-by-type-of-beverage\(-\)](https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/alcohol-consumption-of-pure-alcohol-by-type-of-beverage(-))

4. En cuanto a la cerveza, irá ganando protagonismo entre las bebidas alcohólicas, y se prevé que su consumo entre 2020 y 2025 aumente anualmente casi un 2%.

2.1.2 Escala europea

En cuanto a la escala europea (esta ya mucho más precisa en cuanto a la idea de negocio objeto de este trabajo), se analizará algunas tablas interesantes relevantes a la situación y proyección de la industria cervecera:

Tabla 2: Evolución del consumo medio per cápita de alcohol puro (en litros) en Europa, entre 2010 y 2016, con sus previsiones hasta 2025. Fuente: OMS.

	Alcohol	Cerveza	Proporción
2010	8,66	3,19	36,77%
2011	8,72	3,22	36,92%
2012	8,65	3,22	37,20%
2013	8,41	3,16	37,53%
2014	8,35	3,14	37,61%
2015	8,23	3,15	38,23%
2016	7,92	2,99	37,72%
CRECIMIENTO ANUAL	-1,49%	-1,06%	
2020	9,82	3,77	38,37%
2025	9,97	3,91	39,21%
CRECIMIENTO ANUAL PREVISTO	0,31%	0,74%	

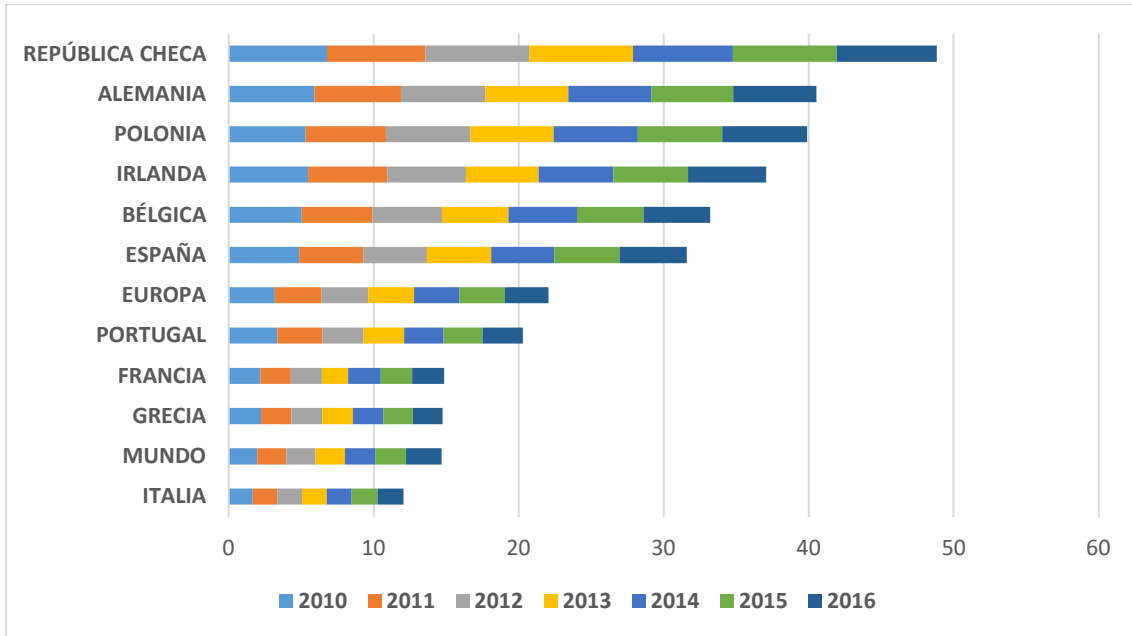
Siendo esta tabla idéntica en cuanto a variables a la mostrada en escala mundial, se puede sacar de ésta la siguiente información:

1. Tanto el consumo de alcohol como el consumo de cerveza han disminuido en estos últimos años en todo el Europa. Más en concreto, el consumo de cerveza ha disminuido en menor medida que el del alcohol.
2. Las proyecciones dadas por la OMS hasta 2025 auguran un crecimiento que se contrarresta con el descenso constante del consumo de alcohol y cerveza. Así, según las previsiones, hasta 2025 el crecimiento anual del consumo de alcohol en Europa es del 0,3%, y de casi 0.75% para la cerveza.
3. La proporción cerveza/alcohol indica que, cada año que pasa, la cerveza toma más protagonismo dentro de las bebidas alcohólicas que se consumen en Europa, pero ese protagonismo es menor que en los datos analizados mundialmente. La proporción, a pesar de mostrar una mayor presencia de la cerveza de entre las

bebidas alcohólicas, lleva desde el año 2010 entre el 36% y el 40%, sin que las previsiones auguren un mayor porcentaje para 2025.

El siguiente gráfico muestra el consumo de alcohol de los países europeos:

Gráfico 1: consumo per cápita de cerveza (en Litros de alcohol puro) acumulada entre los años 2010 y 2016 en ciertos países europeos. Fuente: OMS..



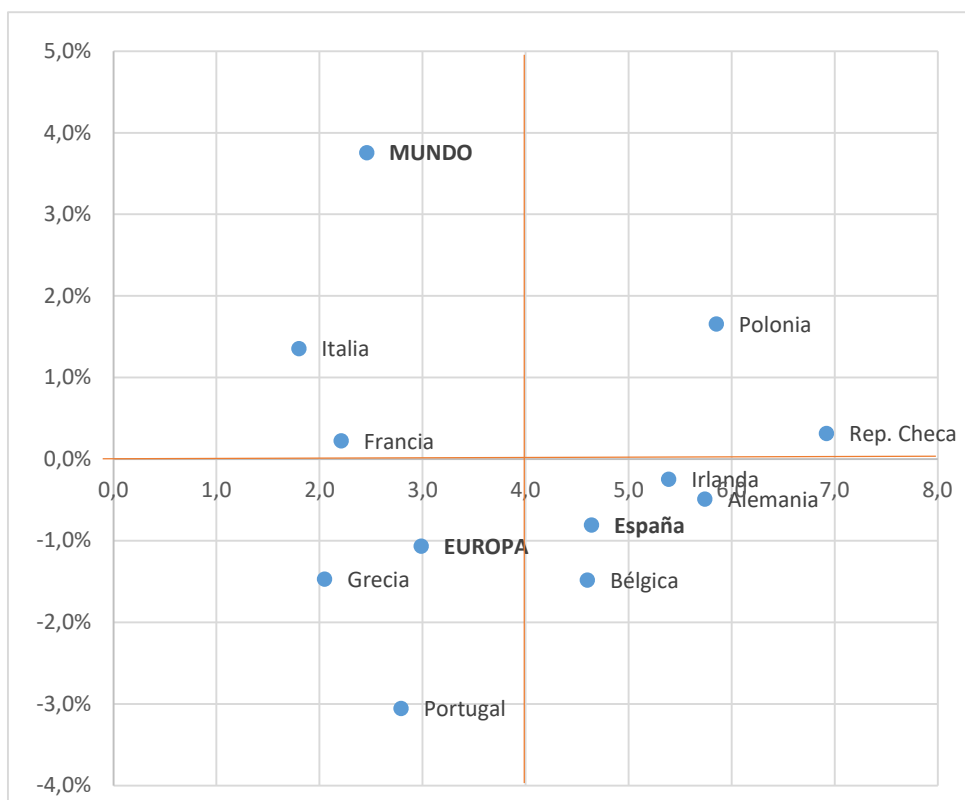
Este gráfico da una idea de los países que tienen un consumo per cápita más elevado. Se aprecia cómo países reputados por su aprecio por la cerveza, como República Checa y Alemania, más que doblan el consumo de España. Por otro lado, el consumo medio per cápita de España ha sido casi un 50% mayor al de la media de países europeos. Comparando estos datos con la evolución anual que estos últimos han tenido, se constatan ciertas divergencias:

Tabla 3: Evolución del consumo per cápita de cerveza (en L de alcohol puro) en países europeos entre 2010 y 2016.
Fuente: OMS.

	2010	2016	Crecimiento anual
MUNDO	2,0	2,5	3,8%
POLONIA	5,3	5,9	1,7%
ITALIA	1,7	1,8	1,4%
REPÚBLICA CHECA	6,8	6,9	0,3%
FRANCIA	2,2	2,2	0,2%
IRLANDA	5,5	5,4	-0,2%
ALEMANIA	5,9	5,7	-0,5%
ESPAÑA	4,9	4,6	-0,8%
EUROPA	3,2	3,0	-1,1%
GRECIA	2,2	2,1	-1,5%
BÉLGICA	5,0	4,6	-1,5%
PORTUGAL	3,36	2,79	-3,1%

La presente tabla representa los países de Europa analizados anteriormente y su evolución anual en cuanto a consumo de cerveza per cápita. Es notable el caso de Polonia, pues es de los pocos países que, a pesar de tener un consumo per cápita elevado, sigue teniendo un crecimiento del consumo elevado. Estos dos factores se pueden poner en común en el siguiente gráfico de dispersión:

Gráfico 2: Diagrama de dispersión relacionando la evolución del consumo de cerveza en los últimos 6 años con respecto del consumo actual de cerveza en L de alcohol puro. Fuente propia.



En este gráfico se resumen las tablas anteriores para poder entender en qué países la industria cervecera está más presente. El eje de ordenadas representa el crecimiento anual del consumo per cápita de cerveza, y el eje de ordenadas el consumo del último año analizado. La media europea de esas dos variables conforma los límites de cuatro cuadrantes distintos, que tienen interpretaciones específicas:

- Cuadrante superior izquierdo: representan países con un consumo per cápita de cerveza menor al de la media de Europa durante los años del estudio, pero con un decrecimiento porcentual anual menor (o incluso crecimiento).
- Cuadrante de inferior izquierdo: países con un consumo y evolución inferior a los de la media de Europa. En estos, la presencia de la industria es pobre y poco prometedora de cara al futuro.
- Cuadrante inferior derecho: países que han tenido un consumo per cápita de cerveza superior al de la media europea, pero en los que la tasa de crecimiento ha sido más negativa que el europeo.
- Cuadrante superior derecho: países, como España, que superan a las medias europeas en los dos aspectos: tienen mayor consumo per cápita durante los años del estudio, y decrecen anualmente en menor medida (o incluso crecen).

En conclusión, en Europa, el mercado está decreciendo ligeramente. Sin embargo, como se aprecia en el último gráfico mostrado, el consumo per cápita europeo es mayor que el mundial, pero los datos de crecimiento auguran que el mundial pronto alcanzará al europeo, o incluso lo superará. Los países europeos más atractivos son Polonia, Alemania, Francia, Italia, República Checa e Irlanda. A los efectos de este proyecto, se venderán los productos ofrecidos en la plataforma a Alemania, Francia e Italia.

2.1.3 Escala nacional

Este análisis será el más pertinente pues, el establecimiento principal de este proyecto residirá en España. Este análisis empieza con la misma tabla utilizada en las anteriores dos escalas:

Tabla 4: evolución del consumo medio per cápita de alcohol puro (en Litros) en España, entre 2010 y 2016, con sus previsiones hasta 2025. Fuente: OMS.

	Alcohol	Cerveza	Proporción
2010	9,78	4,87	49,80%
2011	9,01	4,40	48,83%
2012	8,83	4,41	49,94%
2013	8,77	4,42	50,40%
2014	8,26	4,51	54,60%
2015	8,70	4,35	50,00%
2016	8,58	4,64	54,08%
CRECIMIENTO ANUAL	-2,158%	-0,49%	
2020	9,60	5,63	58,67%
2025	8,90	5,78	64,97%
CRECIMIENTO ANUAL PREVISTO	-1,50%	0,53%	
			2,06%

De esta tabla se pueden sacar varias conclusiones, teniendo en cuenta la misma tabla de datos europea (Tabla 2):

1. El ritmo de decrecimiento del consumo de cerveza per cápita en España es dos veces más lento que el ritmo de decrecimiento europeo.
2. La consumo de cerveza es mayor que el consumo de otras bebidas alcohólicas, acaparando más del 50% de estas en los últimos años, llegando incluso a acaparar el 65% para 2025. Por lo tanto, a pesar de que el consumo de alcohol per cápita vaya a bajar, parece que el consumo de cerveza no seguirá esa misma tendencia.
3. El alcohol consumido per cápita ha sufrido bajadas de más del 2% anual en los últimos 10 años, y parece que la tendencia para los siguientes años será la misma. Sin embargo, de entre las bebidas alcohólicas, la cerveza es la que menos se ve afectada, pues su consumo va a aumentar, aunque a un ritmo lento (0,50% anual).

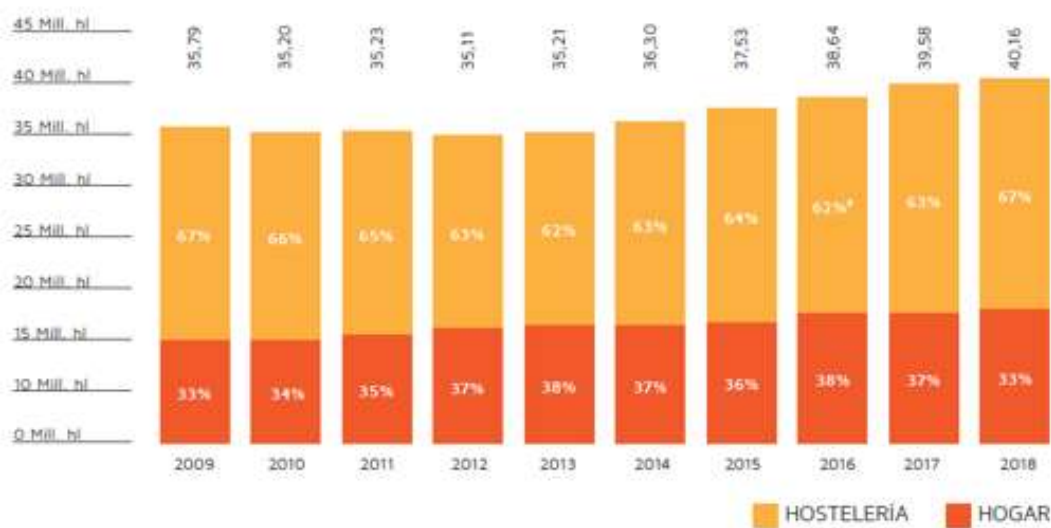
Estos datos, según Jacobo Olalla, director de Cerveceros de España (asociación que agrupa prácticamente todas las empresas cerveceras del país), son buenos. Sostiene que invertir en el mismo es una decisión segura, pues España consigue mantener datos crecientes de consumo y ventas, mientras que en algunos países de Europa la tendencia es negativa. Además, relaciona estos datos con cualidades exclusivas y favorables al sector de nuestro país: el turismo, el ocio y la restauración, áreas indispensables para el sostén de la industria (Rodríguez, 2018).

2.2 La industria cervecera hoy en día

En este apartado se analizará el consumo general de la cerveza en España. Vamos a presentar los datos importantes del sector, que marcarán la tendencia que la industria ha empezado a seguir. Los datos y gráficos que a continuación se van a analizar se realizaron en un estudio² del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación en colaboración con la Asociación Cerveceros de España, la cual reagrupa a la cuasi totalidad de las empresas dedicadas al sector cervecero en España. El estudio ha sido realizado en el año 2018, año del que se conocen los datos más actualizados a día de hoy.

En primer lugar, es menester entender cómo ha evolucionado el consumo de cerveza en España y cómo se reparte ese consumo entre los principales canales:

Gráfico 3: Ventas de cerveza (en millones de hectolitros) realizadas a través de los distintos canales, entre 2009 y 2018. Fuente: Informe Cerveceros 2018.



Antes de nada, hay que decir que estos datos difieren ligeramente de los datos mostrados en el apartado anterior (“escala nacional”, *supra*). La principal diferencia es que en esta tabla se ven incluidas las consumiciones de cervezas sin alcohol, que, según el informe, es un “fenómeno español”, pues llega a acaparar el 13%³ de la consumición per cápita de los españoles.

Además, se aprecia que el sector hostelero ocupa casi las dos terceras partes del consumo cada año. Tal es el protagonismo de esta bebida, responsable del 25% de la

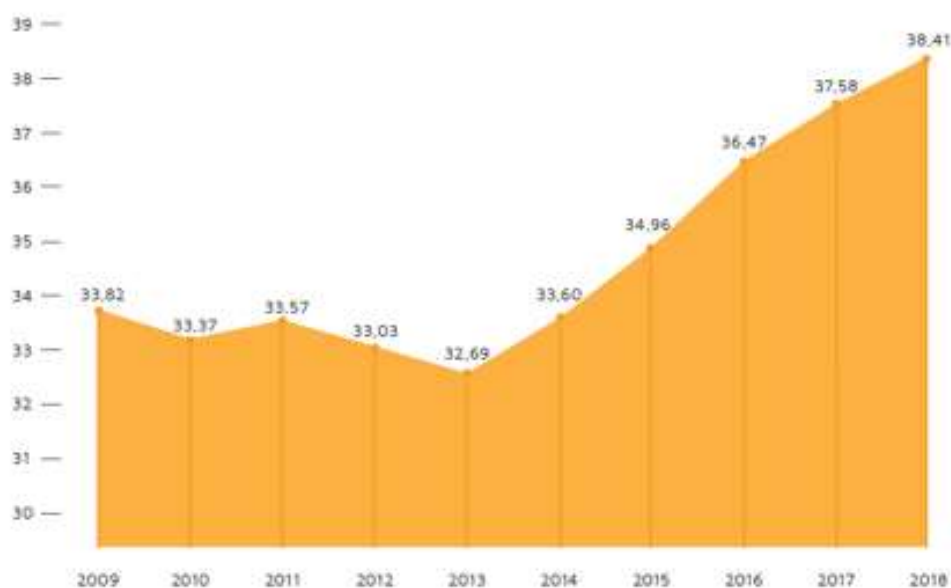
² De ahora en adelante, el informe será referenciado en el presente trabajo como “Informe Cerveceros”.

³ Panel de Consumo de Cerveza en España. Ministerio de Agricultura y Pesca y Alimentación.

facturación de los bares, llegando hasta el 40% si éstos cuentan con menos de 10 empleados (PricewaterhouseCoopers, 2016).

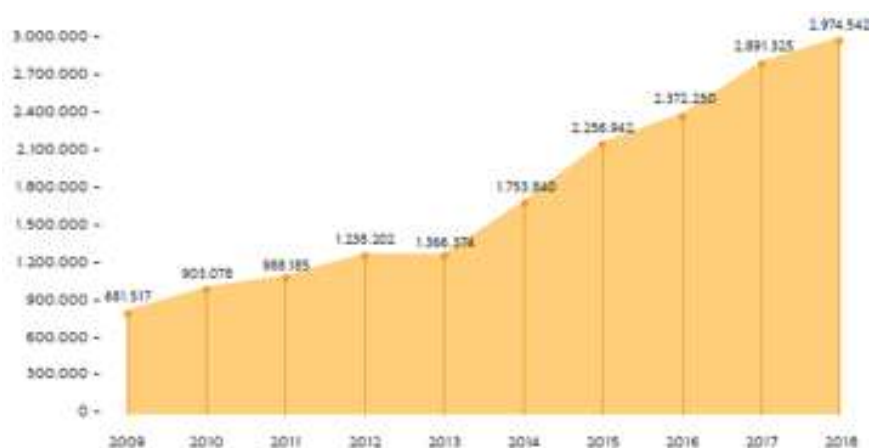
Seguidamente, es pertinente mostrar los datos de la evolución de la producción de cerveza del país. Ésta se ve reflejada en el siguiente gráfico:

Gráfico 4: Evolución de la producción en España en los últimos 10 años (millones de hectolitros). Fuente: Informe Cerveceros 2018.



En cuanto a su comparación con demás países europeos, hay que especificar que sólo Alemania, Reino Unido y Polonia superan las cantidades producidas en nuestro país, lo que lo convierte en un referente europeo de primera orden en la materia. El aumento de producción en los últimos años se debe a varias razones, pero el informe principalmente cita tres principales: la mayor oferta de las grandes cerveceras, la impresionante explosión de nuevos negocios y elaboradores de cerveza artesanal y la subida de exportaciones hacia distintos lugares del planeta. Así, como se puede ver en el siguiente gráfico, el aumento de producción se identifica con el aumento de las exportaciones a otros países, que, en orden de importancia, son Portugal, China, Reino Unido, Guinea Ecuatorial, Francia, Irlanda y Andorra.

Gráfico 5: Evolución de las exportaciones de cerveza de los 10 últimos años (hectolitros).



En cuanto al nacimiento imparable de nuevas compañías elaboradoras de cervezas, cerca de 600 nuevas han nacido en los últimos años en nuestro país, dinamizando el sector y aportando una amplia variedad de nuevos productos al mercado.

Esta producción se reparte de la siguiente manera entre los distintos actores principales:

- 1) Grupo Mahou San Miguel: todas las cervezas Mahou, San Miguel, Alhambra, Carlsberg y Grimbergen principalmente. Cubren el 32% de la producción total española.
- 2) Heineken España: Heineken, Cruzcampo, Shandy, Amstel, Desperados, Guinness, Dos Equis y Sol, principalmente. Cubren el 27% de la producción total española.
- 3) Grupo Damm: Las cervezas Damm, Estrella del Sur, Verna y Keler, principalmente. Cubren el 26% de la producción total española.
- 4) Hijos de Rivera: Estrella Galicia, Duvel, Vedett, La Chouffe, entre otras. Cubren el 8% de la producción total española.
- 5) Compañía Cervecera de Canarias: Tropical, Dorada, Kelson, Corona, Stella Artois, Pacífico, Leffe, Budweiser, entre otras. Cubren el 2,7% de la producción total española.
- 6) Grupo Agora: Ambar, Marlen, Moritz, entre otras. Cubren el 2,4% de la producción total española.
- 7) Otros: empresas productoras de cerveza artesanal, tal como Cerex, Cibeles, Fernández Pons, Dougall's, Barcelona Beer Company, de entre muchas otras. Cubren el 1,2% de la producción total española.

Es importante resaltar que el mercado de la cerveza está, basándonos en los datos de este gráfico, dominado por las grandes marcas industriales. Sin embargo, los análisis que realizaremos en el siguiente apartado servirán para apreciar la creciente necesidad por productos artesanos y naturales, impulsados por un gran deseo de cambio y variedad por parte de los consumidores.

2.2.1 Modelo PESTEL

El siguiente paso ante un nuevo proyecto de plan de negocio es el de saber y conocer a la perfección el entorno en el que dicho proyecto se enmarca y en el que va a tratar de desarrollarse. Fruto de ese análisis *a priori*, se potenciará la comprensión del funcionamiento de sucesos y fenómenos que ocurren en el mercado, y la toma de decisiones estratégicas en el seno del negocio podrán tener fundamentos basados en la situación externa que afecta al mismo.

Como ya se ha mencionado *supra*, se realizará a continuación el análisis de los aspectos político-legales, económicos, sociológicos, tecnológicos y ecológicos del sector cervecero.

Empezaremos por tanto con el análisis **político-legal** del sector cervecero. Las principales disposiciones en materia de producción de cerveza se hayan en el *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*. Es un Real Decreto muy reciente, pues los avances en la tecnología hicieron indispensable una modificación de la anterior normativa, un Real Decreto de 1995 que hacía valer la normativa horizontal de la Unión Europea. Este nuevo Decreto tiene por materia “*el establecimiento de la normativa de calidad para la elaboración y comercialización de la cerveza*”, según predica su artículo primero. En su desarrollo normativo, resaltamos la enumeración de ciertas prácticas prohibidas en lo que respecta de su elaboración, así como la información alimentaria que debe ser proporcionada al consumidor a la hora de su comercialización.

Existen, además del ya citado Decreto Ley, hasta 67 textos normativos más (Leyes, Decretos u Órdenes) que regulan nacionalmente la elaboración y comercialización de todos los tipos de cervezas que existen, de las cuales vale la pena resaltar en este trabajo:

- El *Real Decreto 191/2011, de 18 de febrero, sobre Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos*, el cual regula el Registro en el que las

empresas alimentarias deberán inscribirse al cumplir los requisitos estipulados en la misma.

- El *Real Decreto 703/1988, de 1 de julio, por el que se aprueban las características de las botellas utilizadas como recipientes-medida*, el cual es competente en materia de embotellado, junto a otros seis Reales Decretos que lo complementan en esa materia.
- *El Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios*, para materias relativas al etiquetado, complementado por el *Real Decreto 1045/1990, de 27 de julio, por el que se regulan las tolerancias admitidas para la indicación del grado alcohólico volumétrico en el etiquetado de las bebidas alcohólicas destinadas al consumidor final*, más especializado a productos que contienen alcohol.
- En materia de fiscalidad, citar la *Ley 38/1992, de 28 de diciembre, de Impuestos Especiales (Artículos 22 a 24)*. En lo que atañe a las tasas impositivas para los productos derivados de la cerveza, debemos contar que, aparte del 21% de IVA, la cerveza va grabada con un impuesto especial que varía siguiendo una relación directa, en función del grado alcohólico.

Cabe hablar en este apartado de la situación política actual, en un contexto de fragmentación política y social en que se espera que el gobierno no tenga protagonismo legislativo, pues la diversidad de su composición se lo impide, al menos durante los próximos cuatro años.

Siguiendo con el análisis **económico**, un aspecto importante del mismo es identificar cómo reacciona el consumidor en función del capital que posee. Esto es, comprobar si los principales indicadores económicos (Producto Interior Bruto y tasa de desempleo) influyen en el consumo de la cerveza. La razón hace pensar que ambas propensiones deberían estar altamente relacionadas. La hipótesis se ve confirmada calculando el coeficiente de correlación de Pearson entrelazando las evoluciones del consumo de cerveza y las de la tasa de desempleo y PIB, separadamente. Los resultados se muestran a continuación.

Tabla 5: Correlaciones de Pearson entre las evoluciones del consumo de cerveza, Tasa de Paro y PIB entre los años 2011 y 2017. Fuente: INE.

	Tasa de paro	PIB
Consumo de cerveza	-0,955	0,920
PIB	-0,975	1

Estos datos claramente muestran la fuerte relación lineal positiva casi perfecta que se establece entre Consumo de Cerveza y PIB, y lineal negativa casi perfecta entre consumo de cerveza y tasa de desempleo. Esto muestra que la cerveza, al no ser un producto indispensable, pero más bien visto como un producto de ocio, se ve afectada negativamente cuando la situación económica del país empeora, pues los consumidores tienen menor poder adquisitivo y se ven obligados a quitar la cerveza de su carro de la compra. Los gráficos que se muestran a continuación siguen la misma lógica.

Gráfico 6: Variación del PIB (en millones de euros) entre los años 2011 y 2017. Fuente: INE.

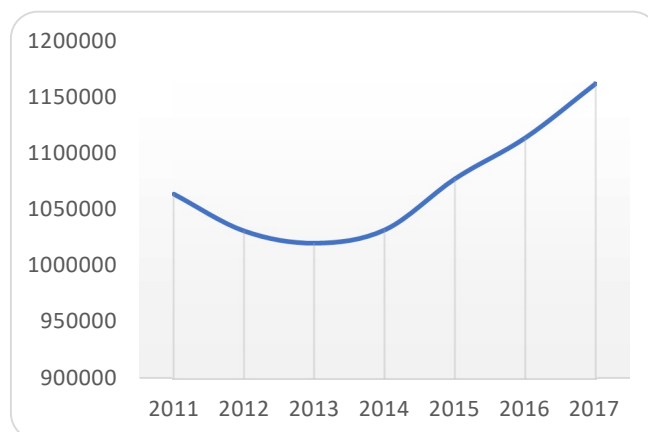


Gráfico 7: Variación del consumo de cerveza (en miles de hectolitros) entre los años 2011 y 2017. Fuente: INE.

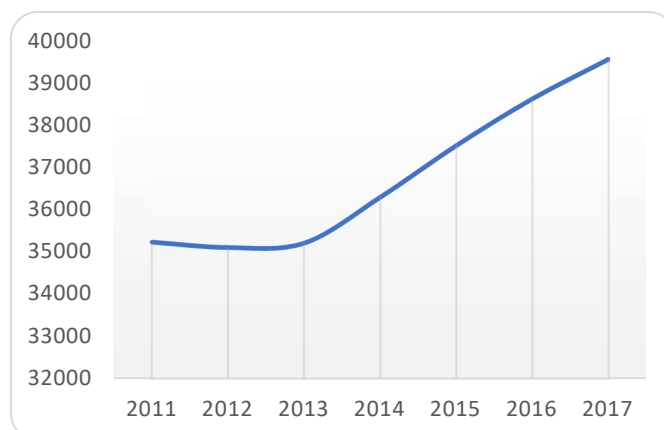
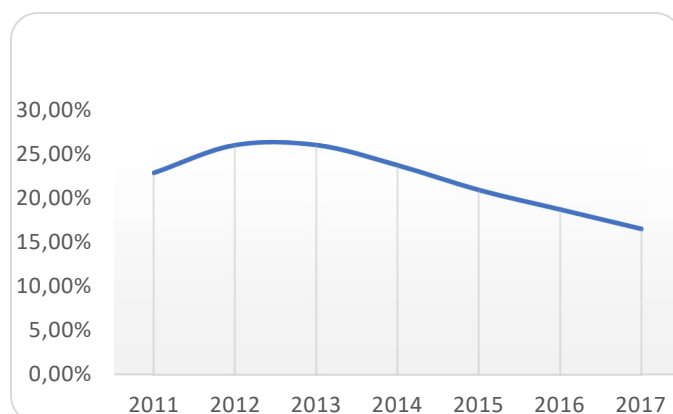


Gráfico 8: Evolución de la tasa de paro en España desde 2011 a 2017. Fuente: INE.



En estos casos, se aprecia como las pendientes de los gráficos 6 y 7 se asemejan, mientras que los del 7 y 8 son prácticamente simétricos con respecto al eje de abscisas, lo que demuestra que las conclusiones anteriormente explicadas.

En la actualidad, la situación económica se encuentra estancada, pues la evolución del PIB está de nuevo disminuyendo (actualmente, un 2%). Sin embargo, la tasa de desempleo se encuentra en mínimos desde la crisis económica de 2008 (14%). Como se ve, una situación razonablemente estable. Sin embargo, según los expertos, los agentes económicos tienen que empezar a tener en cuenta una posible futura crisis económica (Olier, 2017).

En el ámbito **social**, se identifican ciertos factores que en todo caso influyen al sector de la cerveza. El primero y más fundamental, en la actualidad existe una fuerte tendencia por apostar por productos ecológicos, que permitan un desarrollo sostenible. El sector de la alimentación se está transformando por completo, penalizando en el mismo todo tipo de oferta nutritiva que no garantice una elaboración sostenible y respetuosa del medio ambiente. La sociedad, mediante su decisión de compra, hace saber a los productores que deben tener en cuenta la ecología, ya que el 51% de la misma compra productos ecológicos de manera esporádica, porcentaje que aglutina principalmente a jóvenes de entre 18 y 34 años, es decir, los consumidores del futuro (Biovivo, 2019).

Otro siguiente factor social es el de la concienciación de la población por el consumo responsable. Cada día son más las personas que excluyen de su vida los productos alcohólicos, ya sea por precaución (al volante, en el día a día) o por sanidad (el alcohol es calórico y tiene efectos negativos en la salud).

Por otro lado, hay que pensar que, culturalmente, la cerveza está incrustada en la vida de muchos españoles y turistas. Debido a nuestro clima, la cerveza es un producto que se consume mucho en los meses de verano, soliendo ser degustada en momentos de ocio (momentos los cuales se suelen localizar en verano, cuando muchos trabajadores toman sus vacaciones). Además, la dieta mediterránea ha incorporado este tipo de productos, ya que 7 de cada 10 cervezas van acompañadas de comida (Informe Cerveceros, p.11, 2018). Esto hace impensable eliminar por completo el producto de las neveras españolas en momentos de prosperidad económica.

Por último, reflejar que España es un país eminentemente turístico debido a la riqueza cultural, su gastronomía y su territorio extraordinariamente diverso. Esto, combinado con que el 99% de los turistas que han venido España han tomado cerveza, hace que el sector turístico sea clave en el análisis del entorno. La hostelería, que va de la mano del turismo, es responsable del 30% de las ventas anuales de cerveza, por lo que en ningún caso podemos obviar en este trabajo la dimensión turística y el sector de la hostelería, que serán analizados posteriormente en este trabajo (Informe Cerveceros, 2015).

Los avances **tecnológicos** también influyen en el sector analizado. La biotecnología es la ciencia más importante dentro de la elaboración del producto; enzimas, levaduras, fermentación y maceración son palabras que se repiten en etiquetados y anuncios. Los procesos y actuaciones de esos microorganismos establecen la duración de elaboración de la cerveza, la cual es principalmente responsable de sus costes, que pueden verse optimizados con innovación y desarrollo en el ámbito de la biotecnología (Varela, 2019).

También son importantes todas las innovaciones que se hagan en el campo de la agricultura (en el proceso de cultivo de cebada), en el transporte, en la producción de envases y otros. No hay que olvidar que precisamente el avance de la tecnología en lo que Internet se refiere, permitiendo y facilitando la distribución y promoción de la cerveza. En efecto, los cambios en la forma de publicitar los productos se provocaron por la llegada de las bases de datos y su análisis, permitiendo a los anunciantes acotar a la perfección el público objetivo de sus campañas.

Finalmente, los **factores ecológicos** presentes en el día a día del sector se detallarán a continuación. Como ya hemos apuntado, es crucial tener en cuenta aquí de nuevo el factor de sostenibilidad que se adentra más en la sociedad y en todos los sectores de actividad. Según el informe de Cerveceros 2017, el 84% de los envases se recuperaron y

cerca del 80% que no pudieron ser recuperados, se reciclaron. Estos datos reflejan mejoras con respecto a los años anteriores.

Por otro lado, hay una voluntad de optimización de recursos naturales, habiéndose bajado 120 millones de litros de aguas residuales y la cantidad de agua utilizada para la producción de la cerveza. Otros datos significativos reflejan una preocupación por el medioambiente, como la reducción de un 27% desde 2008 en emisiones de CO₂ a la atmósfera (Informe Cerveceros, 2017).

En definitiva, el calentamiento global aumenta la preocupación de la sociedad, que impulsa estos cambios en las empresas. Por lo demás, hay que considerar la realidad del calentamiento global, que produce incertidumbre en los procesos agrícolas y puede causar problemas a la hora de conservar la calidad de los productos primarios nacionales (Agencia Europea de Medio Ambiente, 2019).

2.2.2 Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter permiten medir la atracción del sector para empresas nuevas que quieran desarrollar su actividad en el mismo, como es el caso del proyecto desarrollado en el presente trabajo. Hay que tener en cuenta que el sector pretendido es el del *e-commerce* (puesto que no producimos cerveza, sino que la comercializamos a través de una página web), y que por lo tanto el objetivo es analizar la competitividad y atracción de entrar en el mercado de venta de cervezas *online*.

En primer lugar, empezaremos hablando de las **barreiras de entrada** del mercado. Si bien es cierto que las restricciones a nivel legal y burocrático son escasas, lo cierto es que sí existe una dificultad a la hora de empezar a vender cervezas *online*. Por un lado, y factor principal, está la falta de experiencia en el sector al no saber bien las realidades prácticas a las que enfrentarse en cuanto a tienda *online*. Esto es, por ejemplo, la inexperiencia a la hora de enfocar campañas de marketing o de estructurar la página web de forma atractiva. Además de esto, hay mucha facilidad para tomar contacto con proveedores (es decir, los productores de cerveza), pues éstos necesitan plataformas como la de este proyecto para poder promocionar sus productos.

En la corta experiencia de este proyecto, ha habido muy buena relación con los mismos, ya que se muestran abiertos a múltiples negociaciones y a ayudar para que el proyecto salga adelante. Los costes son bajos basándose principalmente en página web y compra de cerveza, que se realiza una vez el pedido llega (y por lo tanto no se exige una

inversión inicial en existencias). Los canales de distribución también son accesibles cómodamente (compañías de distribución como, por ejemplo, MRW), por lo que se concluye que las barreras de entrada no son relevantes en este sector. Sin embargo, en cuanto a la diferenciación, tenemos que decir que es relativamente sencilla en cuanto a oferta de cervezas, pero complicada en cuanto a *e-commerce*, pues ciertas *startups* ya ofrecen servicios relativos a la venta de cervezas artesanales. Esto es que el principal reto de las páginas webs que venden cerveza se traduce en poder acertar en la comunicación y la venta del producto, publicitándose ante el *target market* adecuado.

En cuanto a la amenaza de **productos sustitutivos**, hay que pensar principalmente en las bebidas analcohólicas, estas son, las que no tienen alcohol. Por poner ejemplos, las bebidas isotónicas, o las principales marcas de refrescos y demás bebidas sin alcohol, como Coca-Cola, Fanta, y otras. Precisamente su carácter analcohólico les hace ser sustitutos de la cerveza, que, al contener alcohol, muchas veces se percibe como perjudicial para la salud o peligroso si posteriormente se tiene que conducir.

El **poder de negociación de los compradores** es muy alto. Existen varias páginas webs en donde poder encontrar las cervezas y el coste de cambio entre ellas es nulo, lo que hace difícil que los compradores se fidelicen a una sola de ellas, lo que provoca que se sientan libres de comprar en páginas webs distintas. Además, como veremos más adelante, el cliente de cerveza artesanal no está concentrado (esto es, que no se concentran las ventas en un número reducido de clientes) y exige variedad, la cual encontrará combinando los productos ofrecidos en las distintas tiendas *online* para poder probar un mayor abanico de cervezas.

El **poder de negociación de proveedores** varía en función del tipo de proveedor. Si el proveedor elabora cerveza industrial, su poder de negociación será alto respecto de la tienda *online*, pues no necesita sus servicios. Tienen presupuestos para marketing y pueden publicitarse ellos mismos, por lo que les es innecesario estar presentes en páginas webs que en ningún caso conseguirían mejorar las condiciones de venta ni el precio que se encuentran en cualquier supermercado. Así, proponer cerveza industrial en un *e-commerce* especializado en cervezas es inútil, teniendo en cuenta que ninguna de las partes lo aprovecharía. Sin embargo, en cuanto a cerveza artesanal, los proveedores están descentralizados, debido a la existencia de muchas marcas distintas de cerveza artesanal que no suelen tener presupuesto para poder promocionarse; momento en el que entran en juego las tiendas *online*. Al existir una necesidad de los proveedores por publicitarse en

las distintas páginas webs, su poder de negociación disminuye conforme que el proveedor es menos conocido ante los consumidores finales.

En este sentido, en cuanto al poder de negociación de las compañías de distribución, packaging y otros proveedores, existe de nuevo poca concentración de estos, hecho que brinda la posibilidad a las tiendas de elegir entre varios de entre ellos sin casi costes de cambio. Por lo tanto, estos proveedores no tienen gran poder de negociación.

Este estudio desemboca en la identificación del **tipo de competencia** del sector. Es pertinente el análisis del tamaño de las empresas del sector, la agresividad de estas en su busca de liderazgo, el grado de madurez del sector, la existencia de barreras de salida y el nivel de diferenciación.

En lo que respecta al tamaño de las empresas del sector, hay que diferenciar entre el mercado de la cerveza industrial y el mercado de la cerveza artesanal. En el de la industrial, el tamaño de las empresas es grande (por ejemplo, Mahou, Estrella Galicia, San Miguel, etc.) y éstas son escasas, por lo que las barreras de entrada están muy marcadas (principalmente por la existencia de una inversión inicial y unos costes fijos muy altos). Esto sin embargo no se traduce en el sector de las cervezas artesanales, pues las compañías productoras son muy pequeñas y existen en gran número. Esto se refleja entonces de forma clara en la existencia de webs dedicadas a la venta de cervezas, pues el propio poder de negociación con los proveedores hace prácticamente imposible comercializar con marcas industriales, pero particularmente ventajoso vender las artesanales. Por lo tanto, las páginas webs existentes se diferencian en los tipos de cervezas ofrecidas, pero se caracterizan por tener todas un tamaño similar (pues, al fin y al cabo, son meros distribuidores).

En cuanto a la agresividad por el liderazgo, hasta el momento, no es excesivamente alta. Dado el crecimiento y novedad del sector, nacen nuevas oportunidades para las tiendas *online*, que tienen la posibilidad de diferenciarse por regiones, tipos de elaboración o tipos de consumidores, por ejemplo. El gran reto para las mismas se traduce en saber acertar bien su *target market* y conseguir fidelizar a su clientela, lo cual, si no se hace, acaba con la actividad de la tienda. Así, se empieza a ver cómo algunas tiendas

aumentan su tamaño (como, por ejemplo, *Hopt*⁴) por hacer buenas campañas de marketing y reducir costes, permitiendo precios razonables para sus clientes.

Con todos los datos proporcionados, podemos intuir la fase del ciclo de vida en el que está el sector de la cerveza artesanal, el cual va ligado al de las tiendas que las distribuye.

Según el análisis propuesto, el sector de la cerveza artesanal se situaría en la etapa de *Shake-out*, es decir, el momento del ciclo en el que la competencia se acrecienta: el crecimiento empieza a disminuir y algunas empresas empiezan a salir. Se reconoce la fortaleza gestora y financiera como clave. Así, ya se han visto salidas del mercado de algunas *micro-brews* y, sin embargo, el número total sigue creciendo. Las barreras de entrada ya son significativas teniendo en cuenta la competencia por las ventas, y claramente es clave el éxito en la gestión de las inversiones y la llevanza de una estrategia marcada hacia un determinado segmento de clientes.

Las barreras de salida son escasas: no existen restricciones gubernamentales o sociales de ningún tipo. Por otro lado, las webs no necesitan ningún tipo de activos especializados, situación opuesta a los productores, que necesitan una inversión alta para iniciar su actividad y que por tanto padecen la presión de tener que rentabilizarla a medida que desarrollan su actividad a través de los años.

Finalmente, queda por comentar el nivel de diferenciación existente entre las tiendas. Existe ya un número considerable de tiendas, que se reparten bien toda la oferta de cervezas artesanales, pudiendo focalizar su actividad en tipos de cervezas o regiones. Sin embargo, muchas de ellas no se han diferenciado y no son más que meras distribuidoras de cerveza artesanal conocidas por el público.

En conclusión, se deduce de este análisis que el sector aún sigue creciendo y que nuevas tiendas *online* siguen emergiendo ante la oportunidad de continuar expandiendo el mercado de la cerveza artesanal, el cual sigue en expansión pese a algunas salidas de proveedores. No obstante, hay que mantener un ojo avizor ya que la diferenciación y el buen análisis del mercado son clave para elaborar una buena estrategia.

⁴ Página corporativa: www.hopt.es

2.3 Cerveza artesanal

2.3.1 El éxito de las *microbreweries*.

La cerveza artesanal, producto de marketing, se elabora en las denominadas *microbreweries*, es decir, en pequeños talleres artesanales de producción de cerveza. Las cantidades que cada productor de cerveza artesanal elabora son muy inferiores a las manejadas por los grandes grupos de producción de cerveza industrial.

Es por ello que, aunque los dos productos se incluyan bajo un mismo concepto de “cerveza”, el mercado de cerveza artesanal merece un análisis diferenciado de las tendencias del sector de cerveza industrial, pues, aunque sigan tendencias parecidas, el presente trabajo no estaría completo sin comentar los rasgos principales del sector de cerveza artesanal en concreto.

El principal estudio de cerveza artesanal en España es el realizado por la empresa DBK⁵, de abril 2020, sobre cervezas artesanas. Según este informe, el sector de las cervezas artesanas está en pleno crecimiento:

- El valor de producción aumentó un 16% entre 2018 y 2019.
- El número de cerveceras artesana (*microbreweries*) se estancó en 2019, y se prevé una futura caída en su número debido al impacto de la COVID-19⁶.

La siguiente tabla y gráfico muestra el aumento de la producción y del valor de la cerveza artesanal en España:

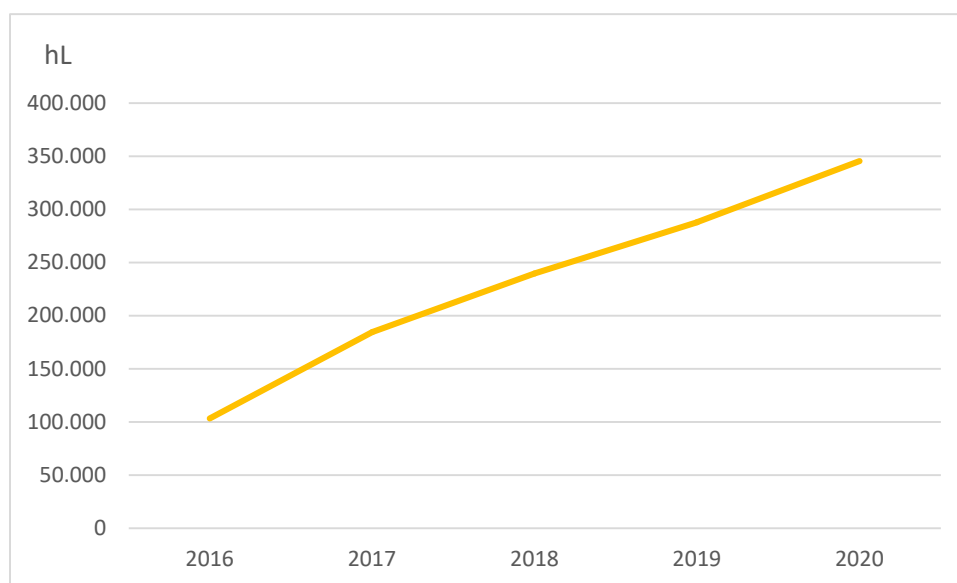
Tabla 6: Evolución de la producción (en hL) y su valor (en mil. €) entre 2016 y 2020. Fuente: Informe DBK.

	Producción (hL)	%	Valor (Mill. €)	%
2016	103.488	-	-	-
2017	184.800	44%	47	-
2018	240.000	30%	66	41%
2019	288.000	20%	73	11%
2020	345.600	20%	100	37%

⁵ De ahora en adelante en el presente trabajo, denominado como el “Informe DBK”.

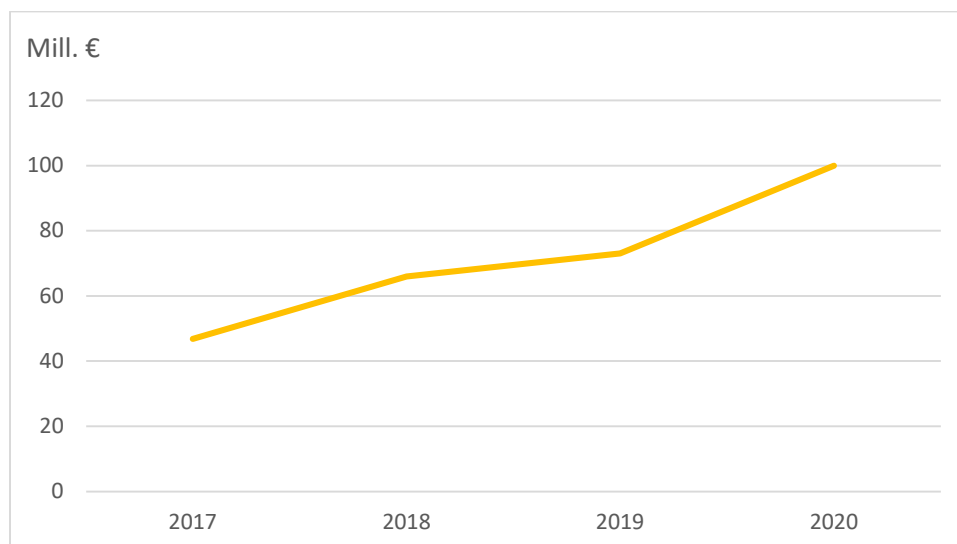
⁶La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Se ha convertido desde marzo 2020 en pandemia mundial.

Gráfico 9: Variación de la producción de cerveza artesanal (en hL) en España entre 2016 y 2020. Fuente: Informe DBK 2019



La variación en este gráfico muestra una evolución del 44% entre 2016 y 2017, del 30% entre 2017 y 2018, y del 20% anual entre 2018 y 2020. Crecimiento parecido ha tenido el valor de producción, que pasó de 66 millones de euros en 2018 a 73 millones de euros en 2019, consolidando así un crecimiento del 16%, como así lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 10: Variación del valor de producción de cerveza artesanal (en millones de euros) en España entre 2017 y 2020. Fuente: Informe DBK.



El marco social actual, que incluye un comportamiento renovado del consumo de los hogares y la creciente demanda de productos naturales, de calidad y elaborados con procesos de fabricación artesanales, impulsa el sector de cerveza artesanal que se, como muestran los gráficos, ha crecido en los últimos años.

2.3.2 Reflexiones e Impacto

Como se ha comentado previamente en el presente trabajo, el sector de la cerveza artesanal sigue los rasgos y tendencias que el de la cerveza industrial, en cuanto al comportamiento del mercado. Sin embargo, existen algunas diferencias relevantes. La cerveza artesanal es un bien mucho más volátil que la industrial, principalmente por su precio. En situaciones de precariedad, la cerveza industrial seguirá apareciendo en las neveras de las familias españolas, debido a su bajo precio y a su integrada posición en la gastronomía nacional. Sin embargo, la cerveza artesanal es un bien considerado de lujo, “gourmet” (un botellín estándar de cerveza artesanal cuesta alrededor de 3,50 euros), y por lo tanto será tratado económicamente como tal: los consumidores habituales decidirán privarse de este producto en beneficio de productos sustitutivos. Por lo tanto, es importante recalcar en nuestro análisis PESTEL que, en la parte económica, los cambios en la renta de las personas van a afectar en mayor medida al consumo de cerveza artesanal.

Por otro lado, también es conveniente recalcar de nuevo en el presente trabajo que es precisamente la existencia de empresas productoras de cerveza artesanal la que legitima la existencia de tiendas *online*. Como se ha explicado *supra*, las cerveceras industriales no necesitan externalizar su publicidad ni promoción, sin embargo, las artesanales sí. Este hecho es el que produce el nacimiento de proyectos como el descrito en el presente trabajo, cuya actividad es la de cubrir ese nicho. Sin embargo, dada la volatilidad de los proveedores, también hay que tener en cuenta que dichos proyectos han de averiguar cómo entender el mercado de las cervezas artesanales, el cual es emergente y no comparable entre distintos países.

Falta hablar en este apartado del impacto que han causado las *microbrews* en el mercado. En 5 años, entre 2007 y 2012, la cantidad de cerveceras en España cuadruplicó. Este hecho ha creado una presión competitiva importante en el mercado de cervezas premium. El auge de la cerveza artesanal ha traído también cambios en la distribución: los actores del retail tienen más presencia y buscan productores que tengan capacidad para cubrir picos de demanda elevados, vendiendo dichas cervezas llevándose un margen pequeño. Esto penaliza a la restauración, que necesita de altos márgenes para cubrir sus costes. La innovación de los productores de cerveza se convierte entonces en la pieza clave para conseguir ser competitivo y tener poder de negociación frente a grandes *retailers* (Estevez, Rickert y Sängner, 2015).

2.4 Tendencias generales del sector cervecero

Una vez hemos hecho una aproximación a la situación de la cerveza española, es importante tener en cuenta cómo ésta está siendo sometida a cambios debido a determinados factores, e intentar enumerar las tendencias que consolidarán las guías para el sector en los próximos años.

Así, según el informe de Impulsa Industria de 2019, se distinguen algunas directrices que organizarán el sector cervecero en los próximos años. Se resumen en los siguientes puntos:

- La exigencia de los consumidores. El factor ecológico representará una de las principales bazas de marketing de cerveza artesanal. Al cuidar más su elaboración y escoger ingredientes de calidad, la cerveza artesanal puede venderse como un producto dicho “*bio*” que convenga a aquellos consumidores que están dispuestos a pagar más por productos más sanos y de calidad.
- Necesidad de variedad. Como ya se ha comentado previamente, los consumidores de cerveza artesanal necesitan poder conocer y probar nuevas cervezas. Es improbable que una misma persona compre dos veces seguidas la misma cerveza artesanal, debido a la enorme variedad ofrecida. Las *micro-brewns* deberán actualizar sus productos si quieren seguir siendo competitivos, al igual que las tiendas, que necesitan actualizar su oferta a medida que los productores lanzan sus nuevos productos.
- Exportaciones. Las cerveceras artesanales españolas no están consiguiendo vender sus cervezas en otros países, principalmente debido a la férrea competencia con prestigiosas marcas de cerveza artesanal extranjeras (alemanas, francesas, holandesas e italianas). Este es un reto en el que trabajan dichas compañías, hasta el punto de que algunas de ellas exportan la totalidad de lo producido al extranjero.
- Precios. Uno de los grandes retos del sector artesanal se basa en conseguir bajar los precios a sus productos sacando el mismo margen, para poder ir ocupando un terreno hoy en día perteneciente a las grandes cerveceras industriales. Los precios actuales son demasiado elevados y es necesario acercarse a lo que podría ser un precio más razonable o, lo que es lo mismo, uno que atraiga al consumidor incluso en tiempos económicos adversos.
- Unificación. Se están empezando a ver alianzas entre *microbreweries* a nivel de promoción, distribución y elaboración de sus productos. El camino de la

unificación aporta más seguridad y visibilidad, por lo que es importante que se busquen esas sinergias.

3. El cliente

3.1 Estudio de mercado

El *target market* es el grupo de consumidores al que se dirigen los productos ofrecidos por el proyecto objeto del presente trabajo. Es importante saber definir bien este conjunto de personas, pues dirigir campañas de marketing a un público erróneo sólo será sinónimo de pérdida de recursos, tiempo y dinero. Para ello, es importante centrarse en estudios empíricos del mercado. Este proyecto, al estar basado en España, centrará su análisis al mercado de la cerveza artesanal en un estudio realizado por la empresa *Punto de Fuga*⁷ a la empresa productora de cerveza *LA SAGRA*⁸, realizado en el mes de enero de 2020.

3.2 El cliente de cerveza artesanal

Según el estudio mencionado en el apartado anterior, el consumidor de cerveza artesanal responde a unos criterios concretos, y no ha evolucionado mucho a lo largo del tiempo. Así, los datos más relevantes que caracterizan a los amantes de cerveza artesanal son:

- Personas de entre 25 y 44 años (representan el 62% de los consumidores).
- El 38% de consumidores de cerveza industrial también consumen artesanal, y éstos representan el 15% de la población en general (12% de las mujeres y 18% de los hombres).
- Los hombres representan el 59% de los consumidores, y las mujeres el 41%. Sin embargo, el porcentaje se va igualando, habiendo en los últimos años un acrecentamiento del número de mujeres consumidoras.

Por tanto, es importante, en cuanto a las campañas de marketing y de redes sociales, tener en cuenta que el objetivo son principalmente hombres de entre 25 y 44 años. Otros datos, representantes de necesidades a tener en cuenta en este apartado, son los siguientes:

- Los principales factores para la elección de la cerveza son, en orden de preferencia, el sabor, la calidad y la naturalidad, dejando atrás otras cualidades como los vínculos locales o la pequeña producción.

⁷ Página corporativa: www.puntodefuga.es

⁸ Página corporativa: www.cervezasagra.es

- Tres de cada cuatro cervezas artesanales se toman en fin de semana y el 60% se consumen fuera de casa.

Estos datos (LA SAGRA, 2019) sirven para saber enfocar posibles campañas o anuncios por redes sociales, los cuales habrá que publicitar de jueves a domingo y resaltando las cualidades de los productos mencionadas *supra*.

3.3 Ejemplo: estimación del *target market* en Madrid

Teniendo en cuenta los datos proporcionados en la página web del Ayuntamiento de Madrid, podemos confirmar que en 2020 en Madrid hay 436.224 hombres y 463.383 mujeres de entre 25 y 44 años. Al aplicar los porcentajes anteriormente proporcionados (que el 18% de los hombres y 15% de las mujeres consumen cerveza artesanal), se calcula que 78.520 hombres y 55.606 mujeres son potenciales consumidores.

Al aplicar los porcentajes del *target market*, es decir, personas de entre 25 y 44 años, es decir, el 62% de los consumidores, nos queda que definitivamente los consumidores potenciales de la plataforma objeto del presente trabajo serán 48.682 hombres y 34.475 mujeres.

Según el estudio mencionado en el apartado anterior, y aplicando los datos de frecuencia⁹ que se detallan en la siguiente tabla, se puede estimar que el tamaño del mercado, en términos de cervezas en términos unitarios, será como sigue:

Tabla 7: Tamaño del mercado el público objetivo de la plataforma (en cervezas/mes). Fuente: LA SAGRA.

	Hombres	Cantidad Hombres	Mujeres	Cantidad mujeres	Multiplicador (mes)	Cervezas/mes
Varias veces por semana	23%	11.197	21%	7.240	10	184.369
1 vez por semana	19%	9.250	31%	10.687	4,5	89.717
2-3 veces al mes	35%	17.039	35%	12.067	2,5	72.764
Menos veces	23%	11.197	13%	4.482	1,5	23.518
TOTAL	100%	48.683	100%	34.476		370.368

Si, además de esto, se aplica a esta cantidad calculada el precio nacional unitario de un botellín estimado por STATISTA¹⁰ para 2020 (3,10€, precio estándar para España), el

⁹ Los porcentajes aplicados son proporcionados por el estudio, la cantidad de hombres y mujeres se calcula cogiendo como base los datos calculados previamente de consumidores de cerveza artesanal de entre 25 y 44 años, y el multiplicador hacer referencia a la cantidad de cervezas consumidas al mes según la frecuencia marcada al principio de cada línea.

¹⁰ <https://es.statista.com/>

mercado madrileño de cerveza artesanal para hombres y mujeres de entre 25 y 44 años reflejaría las cifras de 1.148.142 euros mensuales.

3.3.1 Estimación de *target market* a futuro

Se trata en este apartado de establecer bases sólidas y proyecciones de ciertos indicadores económicos que pueden influenciar en el cálculo previamente mostrado.

De esta manera, para los años a venir, se tendrá en cuenta la variación de:

- La cantidad de hombres y mujeres en el rango de entre 25 y 44 años. Se estima que desde 2020 hasta 2030 se va a producir un mínimo descenso de la población. En concreto, un descenso del 0,73% anual.
- El precio de las bebidas alcohólicas se incrementará cada año un 0,4% de España (Datosmacro, 2020).

3.4 Cálculo anual del *target market* potencial del proyecto

Siguiendo la metodología ejemplificada a pequeña escala (ciudad de Madrid), y expandiendo la descripción de consumidor tipo de cerveza descrito en el apartado 3.2 a otros países, el mercado de cerveza artesanal en España, Francia, Italia y Alemania quedaría calculado como lo reflejado en la siguientes tablas:

Tabla 8: Target market del proyecto en España, según los datos poblacionales del INE para el año 2018.

Tabla 9: Target market del proyecto en Francia, según los datos poblacionales de Expansión para el año 2015.

Tabla 8: ESPAÑA

	Hombres	Cantidad Hombres	Mujeres	Cantidad mujeres	Multiplicador (mes)	Cervezas/mes
Varias veces por semana	23%	247.147	21%	144.473	10	3.916.202
1 vez por semana	19%	204.165	31%	213.270	4,5	1.878.456
2-3 veces al mes	35%	376.094	35%	240.788	2,5	1.542.205
Menos veces	23%	247.147	13%	89.436	1,5	504.874
TOTAL	100%	1.074.553	100%	687.966	62%	7.841.737
TOTAL PERSONAS				2.842.773	100%	12.647.962

Tabla 9: FRANCIA

	Hombres	Cantidad Hombres	Mujeres	Cantidad mujeres	Multiplicador (mes)	Cervezas/mes
Varias veces por semana	23%	340.175	21%	212.896	10	5.530.712
1 vez por semana	19%	281.014	31%	314.275	4,5	2.678.802
2-3 veces al mes	35%	517.658	35%	354.827	2,5	2.181.211
Menos veces	23%	340.175	13%	131.793	1,5	707.952
TOTAL	100%	1.479.023	100%	1.013.790	62%	11.098.677
TOTAL PERSONAS				4.020.666	100%	17.901.092

Tabla 10: Target market del proyecto en Italia, según los datos poblacionales de Expansión para el año 2015.

Tabla 11: Target market del proyecto en Alemania, según los datos poblacionales de Expansión para el año 2015.

Tabla 10: ITALIA

	Hombres	Cantidad Hombres	Mujeres	Cantidad mujeres	Multiplicador (mes)	Cervezas/mes
Varias veces por semana	23%	325.133	21%	196.712	10	5.218.445
1 vez por semana	19%	268.588	31%	290.384	4,5	2.515.373
2-3 veces al mes	35%	494.767	35%	327.853	2,5	2.056.550
Menos veces	23%	325.133	13%	121.774	1,5	670.360
TOTAL	100%	1.413.621	100%	936.722	62%	10.460.729
		TOTAL PERSONAS		3.790.876	100%	16.872.144

Tabla 11: ALEMANIA

	Hombres	Cantidad Hombres	Mujeres	Cantidad mujeres	Multiplicador (mes)	Cervezas/mes
Varias veces por semana	23%	433.536	21%	252.643	10	6.861.781
1 vez por semana	19%	358.138	31%	372.949	4,5	3.289.890
2-3 veces al mes	35%	659.728	35%	421.071	2,5	2.701.997
Menos veces	23%	433.536	13%	156.398	1,5	884.900
TOTAL	100%	1.884.937	100%	1.203.060	62%	13.738.569
		TOTAL PERSONAS		4.980.640	100%	22.158.982

Si se agregan todos los mercados, el total de público objetivo para el presente proyecto sería como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 12: Target market potencial total del proyecto.

MERCADO PORTENCIAL DEL PROYECTO	
PERSONAS	15.634.956
CERVEZAS	69.580.180

4. La competencia

Este capítulo tiene como propósito enumerar los principales competidores que tiene la plataforma, es decir, otras páginas webs que presten el mismo servicio: la venta *online* de cerveza. Se estudiará de forma simplificada las fortalezas y debilidades de algunas empresas españolas, y se aportarán ciertos indicadores económicos de las mismas, sacados de la plataforma SABI, que servirá para ver la rentabilidad de este tipo de empresas. Es importante recalcar que estas empresas únicamente operan en España, no así como la pretendida en el presente trabajo, que tendrá carácter internacional.

4.1 Principales competidores en España

Los principales competidores identificados, son los siguientes:

Nombre	Labirratórium	Cerveza Artesana
Web	https://www.labirratórium.com/es/	https://www.cervezartesana.es/
Ranking SEO	1	2
Redes Sociales	<p><u>Facebook</u>: Cuenta muy activa, es la principal cuenta que utilizan para contactar con sus clientes fieles. Además, hay contenido de ofertas y nuevos productos. Tienen 7821 seguidores.</p> <p><u>Instagram</u>: Cuentan con 3.700 seguidores, e incluyen el mismo contenido que el subido a Facebook.</p>	<p><u>Facebook</u>: Con 40.700 seguidores, es la cuenta principal de la empresa. Tienen publicaciones cada poco tiempo en las que informan sobre la actividad de la empresa, publican ofertas, descuentos, estudios y artículos relacionados con el mundo de la cerveza.</p> <p><u>Instagram</u>: Cuentan con 2.581 seguidores. La cuenta se dedica únicamente a informar a sus seguidores sobre la actividad de la empresa. No se publican ofertas, y la actividad es reducida.</p>
Precios (misma cesta)	De media, los precios de esta web son más altos que los de sus competidores. No requieren de pedido mínimo y los gastos de envío para una compra de 50 euros es gratis para ciertos municipios, si no, rondan los 15 euros.	Su precios están en la media de los de sus competidores. Sus pedidos no están limitados a una cantidad mínima, pero la página web ofrece otros productos relacionados con la cerveza, que son por general más caros, y el envío suele estar incluido.

Nombre	Bierwinkel	Club de la Cerveza
Web	http://www.bierwinkel.es/	http://www.telecerveza.com/
Ranking SEO	3	4
Redes Sociales	<p><u>Facebook</u>: Cuentan con 1.300 seguidores y publican noticias interesantes del sector, eventos, sorteos y demás promociones. Es su cuenta principal.</p> <p><u>Instagram</u>: Cuenta con 169 seguidores, está inactiva, pues su última publicación es de noviembre de 2019</p>	<p><u>Facebook</u>: Con 668 seguidores, la cuenta anuncia principalmente los nuevos artículos que se incluyen en la página web, además de eventos que se realizan juntamente con un bar local.</p> <p><u>Instagram</u>: No disponen de cuenta</p>
Precios (misma cesta)	De media, esta página web tiene precios más bajos que los de sus competidores. Sus pedidos no están limitados a un precio mínimo, y los gastos de envío son de cerca de 15 euros, para un pedido de 50.	Sus precios están en la media de los de sus competidores. Sin embargo, el pedido mínimo de la web es de 50 euros, y el coste de envío se establece para Madrid en 12,50 euros.

4.2 Estudio financiero de los principales competidores

Mediante el uso de la base de datos SABI, se pueden conseguir los principales datos económicos de las empresas anteriormente estudiadas, para hacerse una idea de las principales características operativas y financieras de una plataforma dedicada a la venta de cerveza *online*. Las variables analizadas a continuación son los ingresos, los resultados de los ejercicios de los últimos cuatro años, el número de empleados, y el ratio de rentabilidad sobre el capital empleado.

Ante todo, es importante recalcar que son empresas que, a pesar de que se dediquen a la misma actividad, no tienen el mismo tamaño. Esto no quiere decir que, de cara al cliente, estas empresas sean equiparables, pues las cuatro aparecen en los primeros resultados de *Google* a la hora de buscar plataformas que vendan cerveza *online*.

Después de hacer un estudio individual de los competidores seleccionados, se hará una valoración agregada de sus datos para poder estimar las previsiones del presente proyecto.

4.2.1 Estudio individual de las empresas de la competencia

Los datos más interesantes en cuanto al tamaño y la rentabilidad de la competencia se muestran en la siguiente tabla. Nos basaremos en estos para el posterior análisis.

Tabla 13: Tabla informativa de los datos de fecha de constitución, número de empleados, activo del año 2018, capital social, evolución de ingresos de explotación, margen de beneficio en 2018, promedios de rentabilidad sobre recursos propios y sobre activo y de beneficio por empleado en 2018. Fuente: SABI.

	Fecha de constitución	Número de empleados en 2018	Activo 2018	Capital social (EUR)	Evolución ingresos de explotación (2016-2018)	Margen de beneficio en 2018	Rentabilidad sobre recursos propios (promedio 2016-2018)	Rentabilidad sobre activo (promedio 2016-2018)	Beneficio por empleado en 2018 (EUR)
BIERWINKEL	10/03/1992	42	2.094.287	235.000	7,9%	3,0%	20,9%	6,0%	3.700
LABIRRIATORIUM	13/11/2012	2	91.671	33.000	47,2%	3,7%	48,0%	20,6%	6.300
CERVEZA ARTESANA	17/05/2017	5	408.973	3.000	326,6%	12,8%	449,0%	-4,6%	6.000
EL CLUB DE LA CERVEZA	18/03/2014	2	42.663	3.000	-2,4%	-26,0%	68,0%	-35,1%	-11.900

Los datos en su totalidad, por años, de cada una de las empresas, se pueden consultar en el Anexo I.

En primer lugar, es importante definir ciertos conceptos para saber qué se está analizando exactamente:

- Ingresos de explotación: se refiere a la facturación, a lo que la plataforma ha ingresado por la realización de sus operaciones (por sus ventas).
- Resultado del ejercicio: es el margen que ha obtenido la empresa, la diferencia entre los ingresos de explotación y todos los costes, incluidos los impuestos.
- Rentabilidad sobre recursos propios: es el cociente entre el beneficio neto y los recursos propios (que es la suma del capital y las reservas). Es un indicador interesante principalmente para inversores, pues es un ratio que muestra cuánto la empresa ha conseguido rentabilizar los recursos propios.
- Rentabilidad sobre activo total: Se calcula de la misma forma que el ratio anterior, pero siendo el denominador de la división el activo total de la empresa. Por tanto, este ratio mide la rentabilidad de los activos de la empresa. Cuanto mayor sean estos ratios, mayor será la rentabilidad de las empresas.
- Margen de beneficio: es la diferencia entre el precio de venta al público y el coste de adquisición de los productos.

Como muestran los datos, se puede ver una gran diferencia entre la empresa *Bierwinkel* y las demás, siendo la primera mucho más importante. Posee una cuota de mercado mucho más grande, y su facturación es mucho mayor que las demás. Es la empresa líder del sector.

En cuanto a datos absolutos, tres de las cuatro empresas consiguen aumentar sus ingresos cada año, siendo la evolución de las empresas de constitución más reciente más explosiva que la evolución de la empresa *Bierwinkel*, más consolidada y madura que sus competidoras.

En cuanto a rentabilidad, hay una gran diferencia entre *Bierwinkel*, *Labirratorium* y *Cerveza Artesana* por un lado, y *El Club de la Cerveza* por otro. Los indicadores de rentabilidad de este último son negativos, indicando que la compañía lleva perdiendo dinero varios años, a un ritmo constante. Sin embargo, analizando los mismos datos de las tres primeras empresas, se concluye que los negocios son rentables, principalmente para *Bierwinkel* y *Labirratorium*. En cuanto a *Cerveza Artesana*, el ratio de rentabilidad sobre recursos propios es alto, y sin embargo el ratio de rentabilidad de activos es negativo. Esto implica que la compañía está apalancada.

4.2.2 Estudio sectorizado de la competencia

A continuación, se mostrará una tabla con los datos agregados de la anterior, para apreciar el comportamiento del sector en 2018, último año del que se disponen datos:

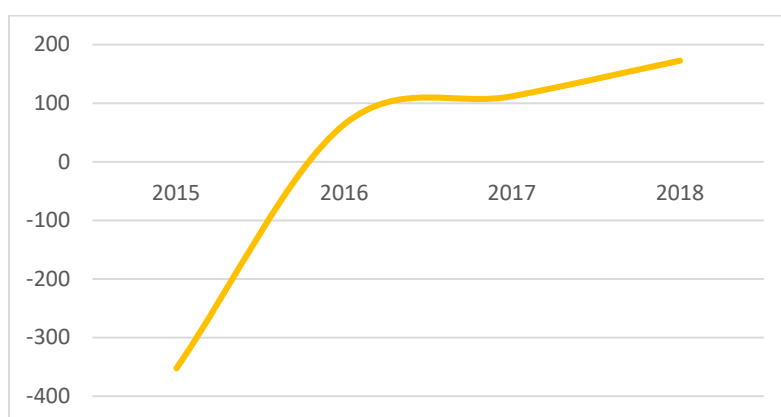
Tabla 14: Datos agregados del sector de venta de cerveza online en España entre 2015 y 2018. Fuente: SABI.

Sector venta cerveza <i>online</i>	2015	2016	2017	2018	Evolución
Total activo (mil EUR)	1.808	1.946	2.133	2.638	13%
Ingreso de explotación (mil EUR)	3.988	4.667	5.202	5.803	13%
Resultado del Ejercicio (mil EUR)	-352	64	112	173	64%
Rentabilidad sobre recursos propios (%)	-101	15	21	25	-
Rentabilidad sobre el activo total (%)	-20	3	5	7	-
Margen de beneficio (%)	-9	1	2	3	-

Esta tabla con los datos agregados de las principales empresas nacionales de venta de cerveza *online* ofrece los datos medios del sector. De media, una empresa del sector ha facturado cerca de 1.500.000 euros, obteniendo un resultado de ejercicio medio de 43.000 euros. Los datos de rentabilidad son prometedores, pues son positivos, lo que anuncia un crecimiento del sector para los próximos años.

Se aprecia también una evolución del sector en los últimos años, pues la facturación ha crecido un 13% anual desde 2015, así como el resultado de ejercicio, que por su parte ha crecido un 64% anualmente desde 2016. Este crecimiento del sector se puede valorar en el siguiente gráfico, que refleja la evolución del resultado del ejercicio del sector entre 2015 y 2018.

Gráfico 11: Crecimiento de los resultados de ejercicio entre los años 2015 y 2018 (en miles de euros). Fuente: SABI.



Se puede concluir del análisis de la competencia que el sector está en crecimiento, y que las empresas que en él se encuentran consiguen alcanzar rentabilidades atractivas.

4.3 Diferenciación y ventaja competitiva de Bar Pack

Una vez analizado, de forma global, el sector y la competencia del presente proyecto, en este apartado se desarrollarán las razones por las que el mismo será diferente de cualquier otra plataforma de venta de cerveza *online*, definiendo las ventajas competitivas importantes para ofrecer a sus clientes un servicio mejorado y eficiente.

La primera y más importante medida que ejercerá de carácter diferenciador para cubrir necesidades de los clientes será la inversión en marketing. En efecto, la cerveza siendo un producto muy influenciado por su promoción, la clave del éxito del proyecto será la de realizar un ejercicio exagerado en campañas de marketing *online*, a través de *Facebook Ads*. Esta práctica no está siendo empleada por ninguno de los competidores analizados, a pesar de que cada uno de ellos usa Facebook como página de referencia para mantener contacto con sus clientes. Esto se debe principalmente al hecho de que es difícil y costoso programar campañas de *Facebook Ads* para anunciar productos con graduación alcohólica. El know-how en esta materia de los fundadores del presente proyecto pone al mismo en una situación ventajosa con respecto de la competencia, pues, hoy en día, “si [una empresa] no tiene una estrategia de Instagram, no tiene una estrategia de Marketing” (Ayala Parra, p.7, 2019).

La siguiente ventaja competitiva será la selección de los productos ofrecidos en la página web. Sólo contará con productos premium, a la vez que se mantiene un trato cercano con los proveedores locales. La rotación de productos ofrecidos, primordial para los amantes de cerveza artesanal (ver capítulo 2.4 *supra*), estará garantizada por los propios proveedores, que elaboran productos nuevos cada poco tiempo, para satisfacer esa misma necesidad. La diferenciación del proyecto en este sentido será la de buscar todos los pequeños elaboradores nacionales de cerveza, y ofrecer darles visibilidad ante la falta de promoción de sus productos premium. La plataforma se compondrá de productos exclusivos, caracterizados por no poder encontrarse, en su mayoría, en grandes superficies (supermercados, Amazon...), garantizando una cartera de productos diferenciada, variada y única.

Por último, se establecerá una política y filosofía de negocio *customer centric*, el cual es primordial para el éxito de cualquier tipo de negocio en los tiempos actuales (Kaushilk, p. 234, 2009). Esta filosofía incluye planes de fidelización, rapidez en el envío de pedidos, planes de puntos en el propio *packaging* y la creación de un blog en la página web para

anunciar todos los eventos nacionales relacionados con la cerveza (catas, ferias, y demás). La estrategia será la de formar una comunidad alrededor de la página web, para mantener a los clientes informados en todo momento de todos los tipos de actuaciones que se llevarán a cabo en la plataforma.

5. Desarrollo del proyecto

5.1 Introducción a la idea

En este apartado, se definirá el proyecto a desarrollar. Se trata de una plataforma *online* mediante la cual las personas pueden comprar cervezas artesanales nacionales diversas. La dinámica será la de establecer una relación cercana con los productores menos conocidos pero garantes de cervezas premium, para integrar sus productos a la página web. Es importante mantener esa diversidad ya que nuestro *target market* buscará no repetir compras de mismos productos. La diversidad de inventario será por tanto un elemento crucial.

La plataforma de venta se complementará con elementos característicos de creación de “familia” o “comunidad” de amantes de cerveza artesanal y maestros cerveceros. Será un punto de referencia para el sector de cerveza artesanal en cuanto a tendencias, nuevos productos, eventos y demás información de interés.

5.2 Creación de una comunidad

El aspecto diferenciador buscado en este aspecto es que la plataforma sirva, además, como un punto de encuentro para los amantes de la cerveza artesanal. A largo plazo, el fenómeno familiar se podrá capitalizar en materia de eventos y posicionamiento y promoción de marcas, que verán en la plataforma una oportunidad para ser conocidos en los países en los que opera. Para la creación de esta comunidad, serán necesarias distintas acciones, principalmente:

- Elección de las mejores cervezas nacionales e internacionales. Sólo se ofrecerán productos muy cuidados y selectos, aprobados por un equipo de maestros cerveceros expertos que validarán los tipos de cervezas y sabores, y aportarán calificaciones a cada una de ellas siguiendo criterios específicos.
- Packaging seguro y atractivo, con detalles y acabados de calidad que emocionen al cliente.
- Creación de contenido. El comité de expertos se encargará de crear *newsletters* con información sobre productos nuevos incorporados a la página web, indicando las ventajas y cualidades de las cervezas determinadas, sus aspectos premium y las razones por las que deciden incorporarlas a la plataforma. El objetivo buscado con este tipo de acciones es buscar que las marcas de cerveza artesanal pidan

incluirse en la plataforma para ser reconocida como premium, es decir, conseguir crear un nicho premium reconocido por la comunidad cervecera.

- Eventos y catas. La comunidad se reunirá en distintos eventos o catas promocionados por la página web, en los que se podrán descubrir marcas premium incluidas en la misma.

5.3 Operaciones requeridas

5.3.1 Página web

La herramienta fundamental es la página web: el medio a través del cual los clientes podrán realizar la compra de las cervezas que desean. Esto, básicamente, incluye:

- Creador de página web: La aplicación que se usará para crear la página web asociada al dominio (ver *infra*). Será la herramienta para gestionar todo tipo de operaciones relativas a la página web (como, por ejemplo, añadir productos o fijar precios). En el caso del presente proyecto, se usará *Wordpress*¹¹. Se traducirá la página en los idiomas oficiales de los países objetivo: francés, alemán e italiano.
- Dominio: el escogido es www.barpack.eu
- Host: espacio donde se aloja un sitio web para que sea «visible» en Internet por todo el que quiera (Alonso, 2020). El escogido para este proyecto es *Siteground*¹².
- Pasarela de pago: es una aplicación que se añade a la plataforma para que las transacciones de compraventa de cerveza se realicen de forma segura y conforme a la normativa de protección de datos y seguridad de las transacciones.
- Operatividad: Es necesario verificar, a cada vez que se realizan cambios en la página web (a través de *Wordpress*), que la página web tiene la funcionalidad deseada. Es un ejercicio que hay que hacer frecuentemente para garantizar la mejor Experiencia de Usuario posible.
- Requisitos de *e-commerce* (No solo Pymes, 2020). Al suponer la plataforma un tipo de venta al por menor (pues los clientes son los consumidores finales de los productos vendidos), la información fiscal y legal y condiciones de compra deben quedar reflejadas en la página web. Será obligatorio, además, cumplir con todas las medidas municipales de higiene de los distintos productos con los que se va a operar, esto es, de las cervezas. Con esto, es evidente la necesidad de garantizar

¹¹ Página oficial: www.wordpress.com

¹² Página oficial: www.siteground.es

que el usuario de la página web sea mayor de 18 años¹³. Para ello, es necesario o bien programar un *plugin* que verifique la edad del usuario, o bien prohibir la conclusión de la venta si el usuario, a la hora de proceder al pago en la pasarela, indica una fecha de nacimiento que refleje su minoría de edad.

5.3.2 Acuerdos con proveedores

Tras tener una página web operativa, es necesario incluir productos en la misma. Para ello, hay que contactar a distintos proveedores españoles, para que éstos, si están interesados en el proyecto, informen de sus precios y procedimientos. Todo este proceso suele seguir el mismo esquema:

- a) Contacto desde BarPack al proveedor mediante llamada telefónica, en la cual se introduce el proyecto, y la posibilidad de incluir las cervezas del proveedor en la plataforma.
- b) En caso de que exista interés por parte del proveedor, éste manda un correo con descripciones de las cervezas, fotos y precios de estas. Se procederá a la elaboración de un contrato de distribución.
- c) El objetivo a medio plazo, mediante la creación de una comunidad y la obtención de prestigio, es invertir este canal de comunicación, consiguiendo que sean los proveedores los que se interesen en la plataforma directamente.

El contrato de distribución¹⁴ con los proveedores deberá estipular, principalmente:

1. Identificación de las partes.
2. Definición de los productos de forma precisa. Cada proveedor debe integrar en este apartado todos los productos (y sus descripciones) que desea vender a través de la web.
3. Interposición de un precio asociado a un volumen anual mínimo de productos a vender. Además, hay que indicar el método de pago, teniendo la posibilidad (o no) de pagar de forma fraccionada. Además, tiene que delimitar el territorio y duración del contrato. Los contratos en el presente proyecto tendrán la duración de un año, debido a la volatilidad de la relación con los proveedores, a la necesidad

¹³ Normativa conforme al artículo 30.1 de la Ley 5/2002, de 27 de junio, sobre Drogodependencias y otros Trastornos Adictivos.

¹⁴ Las características y contenido del contrato son extraídas con la ayuda de la página web <https://www.wonder.legal/es/modele/contrato-distribucion>

de renovar productos en la página web debido a la exigencia de los clientes, y a la posible necesidad de cambiar los volúmenes de ventas anuales y territorio.

4. Exclusividad o no de la distribución. En principio, esta característica variará en función del producto. Será interesante negociar la exclusividad en los casos en los que el proveedor sea poco conocido, para garantizar un servicio único a los clientes. Sin embargo, esta idea no deja de ser utópica, teniendo en cuenta la necesidad de todos los proveedores de tener que vender la totalidad de sus productos elaborados, y el riesgo que conllevaría no diversificar sus canales de distribución.
5. Obligaciones de las partes. Por parte del distribuidor (el presente proyecto), pagar los productos adquiridos del empresario en los términos y de acuerdo con los medios de pago pactados; cumplir con las obligaciones de compra mínimas; informar al empresario sobre los defectos del producto, entre otras. Por la del proveedor, entregar los productos en las condiciones y plazos pactados; facilitar al distribuidor muestras del producto, garantías, asistencia técnica; licenciar el uso de las marcas comerciales; instruir al distribuidor sobre las formas de comercializar y la publicidad de su producto, entre otras.

5.3.3 Stock

Es imprescindible contar con un espacio de almacenamiento de los productos ofrecidos por la plataforma, que se irá pagando por alquiler, mes a mes. Será necesario un espacio de almacenamiento grande, para poder mantener grandes cantidades de productos venidos de distintas partes del mundo. Es primordial el contar con un almacén, pues la calidad de los productos debe verificarse, y los mismos deben ser envueltos en el embalaje pensado para cada tipo de venta. La personalización del envío será importante para asegurar la mejor experiencia de cliente posible. El precio anual del almacén¹⁵ de 1.500 metros cuadrados sería de 100.000€.

5.3.4 Distribución

En cuanto a la distribución de los productos, hay que tener en cuenta dos tipos de trayectos:

1. El envío de la fábrica del proveedor al almacén: Este envío suele estar organizado por una compañía que subcontrata el propio proveedor. Éstos suelen tardar entre

¹⁵ Precios sacados de la web <https://www.idealista.com>

48 y 72 horas. La regla general con este envío es que tiene que ser sufragado por el distribuidor, por lo que no suele ser problema el garantizar este reparto con la empresa subcontratada por el propio distribuidor.

2. El porte desde el almacén al domicilio del cliente: los envíos se subcontratarán con la empresa de transportes MRW, la cual hace portas a toda la península y ofrece descuentos a partir de cierto número de entregas. Las tarifas, que serán satisfechas por los clientes, son las siguientes (en función de peso y medida del pedido):

Ilustración 1: Tarifas de envíos de la compañía MRW. Fuente: MRW



EXPEDICIONES - URGENTE 19
Para el transporte de varios bultos a un mismo destinatario.
Enviados

KILOS	URBANO	PROVINCIAL	REGIONAL/LIMÍTROFE	ESPAÑA PENINSULAR	PORTUGAL PENINSULAR
1	3,52 €	3,52 €	4,25 €	4,25 €	4,25 €
2	3,52 €	3,52 €	4,25 €	4,25 €	4,25 €
3	4,05 €	4,05 €	4,57 €	4,57 €	4,57 €
4	4,05 €	4,05 €	4,57 €	4,57 €	4,57 €
5	4,05 €	4,05 €	4,57 €	4,57 €	4,57 €
6	4,73 €	4,73 €	5,30 €	5,30 €	5,30 €
7	4,73 €	4,73 €	5,30 €	5,30 €	5,30 €
8	4,73 €	4,73 €	5,30 €	5,30 €	5,30 €
9	4,73 €	4,73 €	5,30 €	5,30 €	5,30 €
10	4,73 €	4,73 €	5,30 €	5,30 €	5,30 €
adicionales	0,37€ (kilo adicional)	0,37€ (kilo adicional)	0,42€ (kilo adicional)	0,42€ (kilo adicional)	0,42€ (kilo adicional)

MEDIDAS	URBANO	PROVINCIAL	REGIONAL/LIMÍTROFE	ESPAÑA PENINSULAR	PORTUGAL PENINSULAR
150 - 200 cm	2,06 €	2,06 €	2,06 €	2,06 €	2,06 €
201 - 250 cm	3,09 €	3,09 €	3,09 €	3,09 €	3,09 €
251 - 300 cm	10,30 €	10,30 €	10,30 €	10,30 €	10,30 €

Para pedidos internacionales, se subcontratará empresas de transporte extranjeros.

5.3.5 Redes sociales

Las redes sociales son importantes a la hora de desarrollar cualquier negocio, pero al ser uno digital, cobran más importancia aún. Los principales agentes económicos que protagonizan una compraventa de cerveza están constantemente atentos a nuevas tendencias y comportamientos del público objetivo, el cual vive volcado en ellas. Así, apartando la función obvia de la promoción de la página web del presente proyecto, las redes sociales pueden ayudar al análisis de la competencia, del público objetivo o incluso de los proveedores (Carmona, 2015).

La plataforma cuenta con una cuenta de Instagram y otra de Facebook, en la que con constancia se sube contenido de interés para sus clientes, ya sean ofertas, descuentos, promociones, estudios, artículos relacionados, presencia en futuros eventos y todo tipo de archivos para publicitar los productos de sus proveedores. Se creará una cuenta madre y

otras cuentas “hijas” especiales para cada país. Todas las redes se gestionarán por los *community manager* de cada territorio.

6. Marketing Mix

6.1 Producto

El producto principal de la plataforma es el de la cerveza artesanal. La cartera de productos se compondrá de distintos packs o lotes de cervezas provenientes de cualquier lugar del mundo. Los artículos complementarios a la cerveza (vasos, etiquetas, decoraciones, etc.) se irán añadiendo a la cartera de productos en concepto de *merchandising*.

6.1.1 Cervezas escogidas

Por ahora, y a lo que a este trabajo se refiere, existe una relación contractual con distintos proveedores, que a su vez aprovisionan la plataforma de distintos productos de su marca. Estos productos son:

Tabla 15: Cartera de productos en mayo de 2020 de BarPack.

Producto	cL
Fresh-k	33
Vallekas Pride	33
Niebla de Guerra	33
ETERNA IPA	33
ETERNA NEIPA	33
ETERNA RUBIA	33
Tropical Faun	33
VII TITS	33
Viking Bad	33
Hijos del Bosque	33
Orcuarius	33
Viking Bad	75
Hijos del Bosque	75

Los productos que se muestran en la tabla se identifican con el tipo de buscado según la estrategia de marketing propuesta; se caracterizan por ser artesanales, de calidad y difíciles de encontrar en grandes superficies o incluso en Internet.

Todas las previsiones financieras del negocio (ver *infra*) se realizarán en base a estos productos.

6.1.2 Experiencia de Cliente y Usuario

La filosofía *Customer centric* también debe reflejarse en el producto. No sólo basta con tener una página web operativa y funcional, o que lo envíos lleguen en poco tiempo. También son necesarias otras acciones, como la personalización de los envíos, del packaging, y una atención al cliente eficaz.

- Packaging

En cuanto al packaging, este estará constituido por:

- Una caja de cartón (1 ó 2 dependiendo de la cantidad de cervezas pedidas).
- Una etiqueta corporativa por fuera de la caja.
- Un condimento: una ficha explicativa de agradecimiento y explicativa de las cervezas que se encuentran en el pedido. La ficha tendrá un formato de fácil modificación para poder personificar las fichas a cada encargo. En caso de que el pack no incluya cervezas distintas, esta ficha podrá cambiarse por un posavasos con el logo corporativo.

- *Ilustración 2: Ejemplos de Packaging. Fuente: Tierra de Cerveza.*



Todo ello irá envuelto en papel burbuja para garantizar la seguridad en el envío.

- Atención al cliente

Se garantizará la atención al cliente las 24 horas del día a través del correo corporativo (shop.barpack@gmail.com) y por vía telefónica. Los problemas de cara al

cliente serán resueltos en la mayor brevedad y eficacia posible. El servicio de atención al cliente estará garantizado por cuatro asalariados con jornadas de 8 horas, que resolverán las incidencias previstas según lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 16: Cálculo del número de pedidos incidentes en un año y su reparto entre los distintos agentes de atención al cliente. Elaboración propia suponiendo una tasa de incidencias del 10%, y 25 días de vacaciones por empleado.

Nº pedidos año 1	215.065
Tasa incidencias estimada	10%
Pedidos incidentes/año	21.506
Incidencias/día	63
Empleados At. Cliente	4
Incidencias/empleado/día	16

6.2 Precio

Para este apartado, conviene apoyarse en el Anexo II, referente al cálculo del P.V.P. Es importante recalcar que sigue una estrategia de cobertura de costes, para finalmente añadir un 20% de margen sobre el coste de adquisición, packaging y envío.

6.2.1 Cobertura de costes

En el Anexo II se refleja una política de precios clara: se suman los costes de adquisición, envío y packaging y, posteriormente, se aplica un margen del 20%. Los costes de adquisición del producto vienen determinados por los proveedores, que en el contrato marcan los precios de sus productos, que se pagarán al contado. En cuanto a los costes de packaging, estos pueden verse desglosados en el capítulo de Proyecciones Financieras a 5 años (ver *infra*). Se trata, principalmente, de un coste unitario por cada botella, en función del pedido que se haga, teniendo en cuenta que los pedidos de 12 botellines necesitarán de dos cajas de 6 (y, por tanto, dos etiquetas y dos fichas), y los de 6 y 24, de una sola caja.

6.2.2 Margen

Una vez calculado el coste total de la elaboración del pedido, se le añade un 20% de margen (el cual se verá reducido por otros gastos, como los gastos fijos, como veremos). Ese incremento nos da el P.V.P, que, al ser una cifra por lo general, aleatoria y carente de estrategia, será modificada de forma arbitraria (redondeada). Este último resultado será el que se anunciará en la página web (columna P.V.P. Web de la tabla del Anexo II).

6.3 Promoción

La promoción se estructurará en diferentes pilares que darán fuerza a los distintos productos:

1. **Publicidad:** A través de *Facebook Ads*, se personalizarán anuncios en las redes sociales de *Facebook* e *Instagram*, acotando el público objetivo en términos de sexo, edad y localización principalmente. Como se ha mencionado *supra*, Facebook es la principal red social en el sector cervecero, por lo que aplicar el *know-how* del presente proyecto en la programación de anuncios será necesario para posicionar los productos de la plataforma de la mejor manera posible.
2. **Merchandising:** Se invertirá en productos de *merchandising*, principalmente vasos personalizados con el logo, y posavasos. Se distribuirán en eventos y/o incluirán en los pedidos de los clientes.
3. **Eventos:** La participación en eventos (catas y ferias) es importante para ganar notoriedad y visibilidad antes los consumidores de cerveza artesanal. Acudir a esos eventos para regalar descuentos y otras promociones en la web será necesario para captar clientes nuevos.

6.4 Distribución

La disponibilidad de un almacén otorga una ventaja competitiva con respecto a la velocidad de los envíos. Al disponer de stock suficiente, en cuanto el pedido se efectúa, la duración del envío debería seguir los siguientes tiempos:

- Para envíos en España, dentro de las 24-48 horas laborables a la formulación del pedido.
- Para envíos a otros lugares de Europa, dentro de las 72 horas siguientes a la formulación del pedido.

7. Estimación financieras a 15 años

En este apartado, se realizarán los cálculos necesarios para saber qué sostenibilidad tiene el presente trabajo. La unidad de medida temporal será el año, por lo que haremos un análisis que contendrá crecimiento, ventas, ingresos y gastos anuales.

7.1 Tamaño del mercado y CHURN

Antes de empezar con el cálculo de ingresos, gastos y resultado de explotación, es necesario determinar qué tamaño de mercado estamos tratando. En principio, en base a las estimaciones presentadas en el apartado 3.3.1, junto con los porcentajes estimados de cuota de mercado del Anexo IV, las previsiones de número de clientes y de cervezas vendidas, en cada año de la previsión, serían las siguientes:

Tabla 17: Estimación del target market total del proyecto para los primeros 15 años de vida del proyecto (tasa CHURN: 10%). Elaboración propia

MARKET SHARE TOTAL POR AÑO					
TOTAL		TOTAL CHURN (30%)			
personas	cervezas	personas	clientes perdidos	cervezas	Proyecto
96.653	5.161.549	96.653	0	5.161.549	1.290.387
112.287	5.996.511	83.292	28.996	4.448.046	1.112.012
127.922	6.831.473	102.935	24.988	5.497.059	1.374.265
143.557	7.666.435	112.677	30.880	6.017.317	1.504.329
159.192	8.501.397	125.389	33.803	6.696.202	1.674.050
174.827	9.336.359	137.211	37.617	7.327.499	1.831.875
190.462	10.171.321	149.299	41.163	7.973.072	1.993.268
206.097	11.006.284	161.307	44.790	8.614.362	2.153.591
221.732	11.841.246	173.340	48.392	9.256.937	2.314.234
237.367	12.676.208	185.365	52.002	9.899.127	2.474.782
253.002	13.511.170	197.393	55.610	10.541.432	2.635.358
268.637	14.346.132	209.419	59.218	11.183.703	2.795.926
284.272	15.181.094	221.446	62.826	11.825.984	2.956.496
299.907	16.016.057	233.473	66.434	12.468.261	3.117.065
315.542	16.851.019	245.500	70.042	13.110.540	3.277.635

Al analizar la tabla, hay que tener en cuenta varios aspectos:

- Las dos primeras columnas de datos hacen referencia al *target market* puro, esto es, a la cantidad de clientes total que el proyecto captaría cada año suponiendo que ninguno de los clientes del año anterior se desvincule de la plataforma. Representa por lo tanto un escenario poco realista, pues es improbable que todos

los clientes adquiridos en un año sigan comprando de forma constante durante los años siguientes.

- Las tres columnas de datos siguientes representan los mismos datos que las dos primeras, pero teniendo en cuenta una tasa CHURN¹⁶, del 30%. Esta tasa es una tasa “pesimista” de *ecommerce*, según la plataforma COBLOOM.COM. Al no saber cuál será nuestra tasa CHURN usamos una que represente un escenario normal o pesimista. La columna 4 refleja la cantidad de clientes que se perderían cada año, suponiendo una tasa CHURN del 30%.
- La última columna representa el número de cervezas del total que consume una persona bebedora de cerveza artesanal que puede albergar nuestra página web. Quedarse con la columna 5 supondría esperar que el 0,7% del mercado español y el 0,6% del alemán, italiano y francés se provisionan únicamente con la web objeto de este trabajo, lo cual sería una asunción falsa. Los porcentajes de *target market* hacen referencia al número de personas (en este caso, en el año 1 nuestro target son 96.653 personas), pero de las 5.161.549 cervezas (este dato calculado según los porcentajes establecidos en la frecuencia de consumo de cerveza por sexos y edades explicados en el apartado 3 del presente trabajo) que consumen todas esas personas en un año, únicamente es esperable albergar el 25% del consumo, es decir, 1.290.387 cervezas (aproximadamente 13 cervezas al año por persona del target).

Como es lógico, para realizar todos los cálculos financieros a largo plazo, se usarán los datos que tienen en cuenta la tasa CHURN y el 25% del consumo, es decir, teniendo en cuenta que, cada año, el proyecto perderá 30% de sus clientes activos. En otras palabras, los datos de la sexta columna de la tabla.

7.2 Resultado de explotación

El beneficio operativo es el resultado de restar los gastos de explotación a los ingresos de explotación. Esto es, el margen que la empresa ha conseguido del mero transcurso de su actividad. Para ello, hay que definir los ingresos y los gastos de explotación (estos últimos se dividen en fijos y variables).

¹⁶ La tasa CHURN, también denominada la tasa de cancelación, es una tasa que indica la cantidad de clientes o suscriptores que una empresa deja de percibir durante un periodo de tiempo determinado. En este caso, representa el porcentaje de clientes que el presente proyecto perderá cada año.

7.2.1 Ingresos de explotación

Los ingresos de explotación se calculan multiplicando el precio del mercado del producto por el número de ventas realizadas. En el presente proyecto, hay una amplia variedad de productos, los cuales tienen cada uno su precio. Para explicar cómo se han calculado los ingresos de explotación anuales, es necesario apoyarse en el Anexo II adjunto *infra*. La tabla en el Anexo II muestra cómo se estructura el precio final para el consumidor, el cual aparece en la columna de “PVP Web”¹⁷ para cada producto. Para calcular los ingresos de explotación, se multiplica el “PVP Web” de cada producto con su respectiva previsión de número de ventas para el primer año. Esta previsión se ha hecho contando con los porcentajes de *target market* del apartado anterior, aplicados al mercado potencial total calculado en el apartado 2.5 del presente trabajo (ver *supra*). El número resultante es dividido por partes iguales entre los productos ofertados, ya que la cantidad de cada producto que se comprará es impredecible.

El ingreso de explotación, o facturación, del primer año, según las expectativas de venta, ascienden a 4.516.355 euros, como se puede apreciar en las tablas del Anexo III (ver *infra*), que, a su vez, muestra la evolución de las cuentas del proyecto a lo largo de los 15 años de proyección.

7.2.2 Gastos de explotación

Como se ve en el Anexo II, el precio “PVP” se ve aumentado por gastos en packaging y gastos de envío del productor al almacén, principalmente. Éstos son los gastos variables aparejados intrínsecamente al precio del producto, sin olvidar el precio de adquisición (precio al que los proveedores venden la cerveza de los distribuidores).

En cuanto a los gastos de envío, vienen desglosados en la siguiente tabla, en función del peso del pedido:

Tabla 18: Precios medios de envío estándar por peso de pedido (en Kg.) proveniente de España. Fuente: Alditraex

	Envío 1									
Cervezas (uds)	16	32	48	64	80	96	112	128	144	160
Kg	9,6	19,2	28,8	38,4	48	57,6	67,2	76,8	86,4	96
Precio envío	12,13	13,39	14,18	15,56	16,78	18,12	19,4	21,32	23,06	24,8
precio/cerveza	0,76	0,42	0,30	0,24	0,21	0,19	0,17	0,17	0,16	0,16

¹⁷ Este se calcula multiplicando el Coste Total por 1,20 (pues estimamos conveniente sacar como mínimo un 20% de margen por venta. Como el resultado (PVP) de esa operación no suele ser un número redondo, se redondea de forma a ser más atractivo para el cliente (PVP Web).

Es más conveniente y económico realizar pedidos de 160 botellines de cerveza por productor, por lo que, de media, el envío para el envío de 160 botellines será de 24,80 euros, que reducido a precio unitario (cociente entre el precio del envío y el número de cervezas enviadas), es 0,16 euros. Esta cifra será la empleada para calcular el P.V.P de nuestros productos, multiplicando esta cifra por el número de cervezas del pack. También se utilizará el coste unitario de envío para los cálculos del resultado de explotación del Anexo III.

En cuanto a los gastos de packaging, su importe se determina en la siguiente tabla:

Tabla 19 Desglose de gastos de Packaging, según los precios de Selfpackaging y Totalbeerpack .

GASTOS PACKAGING		
Producto	Precio	Precio / cerveza
Caja 6 cervezas	1,16	0,19
Caja 24 cervezas	0,96	0,08
Condimento (ficha explicativa)	2,00	
Etiqueta	0,15	
Precio packaging caja 6	3,31	0,55
Precio packaging caja 12	4,62	0,39
Precio packaging caja 24	3,11	0,13
MEDIA PONDERADA	3,57 €	0,26 €

Para calcular los gastos en packaging de cada pack, hay que tener en cuenta que los packs de doce cervezas se enviarán en dos cajas de seis. Se utilizará la media ponderada unitaria para calcular el coste de packaging por cerveza en las tablas del Anexo III.

Hay que resaltar que los ingresos de explotación y los gastos variables van completamente asociados a la cantidad de cerveza vendida, por lo que, a mayor número de ventas, ambos indicadores aumentan proporcionalmente.

En cuanto a los gastos fijos, hay que fijarse en el Anexo III. Como vemos, se estructuran en gasto de almacén, sueldos y salarios, dominio, mantenimiento de la página web y Marketing. Así;

1. Los gastos de almacén representarán 100.000€ anuales (ver apartado 5.3.3). Es un almacén central con capacidad para soportar la demanda conjunta de los cuatro países en los que el proyecto opera.
2. Los gastos sueldos y salarios se desglosan según los siguientes puestos de trabajo:

- Un ingeniero web por cada dos países en el que se opera. Tendrán la función de desarrollar la página web en sus territorios, ayudando a la generación de contenido y constante apoyo a los community manager y comité de expertos en lo referente a las indicaciones sobre el diseño, forma y expresión de las comunicaciones de la web.
- Un community manager por país, que soportará las cuentas de redes sociales y ayudará en la generación de contenido. Organizarán todos los eventos de la plataforma, ya sean catas o ferias promocionales de marcas específicas.
- Un comité de expertos, constituido por cuatro maestros cerveceros, que seleccionarán las cervezas que merecen incluirse en la página web. Serán responsables de las descripciones de las cervezas incluidas, aportando valoraciones numéricas y cualitativas sobre las características del producto. Además, serán los últimos responsables de la generación de contenido de la plataforma, teniendo que apoyarse en los community managers en cuanto a indicaciones de diseño y tipo de mensaje.
- Personal de almacén. 22 personas se encargarán de gestionar los pedidos del almacén central. Su responsabilidad será de garantizar el envío del pedido al cliente, asegurando su presentación y la calidad del detalle en el packaging. El cálculo del personal de almacén necesario para el primer año se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 20: Cálculo del número necesario de mozos de almacén para el año 1. Elaboración propia.

Nº pedidos año 1 (Anexo II)	1.290.387
Nº pedidos al día	3.535
Pedidos/empleador/hora	20
Pedidos/empleador/día	160
Empleados necesarios	22

El desglose del gasto en sueldos y salarios viene detallado en el Anexo V:

3. El dominio de la página web cuesta 15 euros de mantenimiento al año.
4. En cuanto a gastos por mantenimiento de página web (incluido mejoras, cambios, actualizaciones y operatividad del host) ascienden a 250 euros al año.
5. Finalmente, los gastos en marketing se calcularán en función de los eventos que se realizarán al año. En un principio, se realizarán 2 eventos o ferias al año en cada país en el que la plataforma opera. Teniendo en cuenta que el coste de esa feria no

sobrepasará en ningún caso 10.000€ en el peor de los casos, el coste directo sería de 80.000€ en ferias y eventos¹⁸. En cuanto al presupuesto para publicidad *online* y redes sociales, calculamos que se gastarán 6.000€¹⁹ por mes por país. Sin embargo, el primer año se hará una inversión más abultada para asegurar una mayor captación de clientes. Así, durante el primer año, los gastos en marketing representarán 25.000€ por mes y país. Por tanto, el presupuesto destinado a marketing se descompone de la siguiente manera:

Tabla 21: Presupuesto en marketing por año. Elaboración propia.

	GASTO EN MARKETING		
	Eventos	Publicidad	TOTAL
Año 1	80.000	1.200.000	1.280.000
Año 2-15	80.000	288.000	368.000

6. Todos estos gastos fijos están condicionados por la tasa de inflación, que causa un aumento de precios. La estimada (según datos históricos) para los próximos años en Europa es de 1,5%. Es la tasa que se aplicará anualmente a los gastos fijos, aumentando por tanto su valor cada año.

De esta forma, para calcular el beneficio de explotación, hay que restar año a año, los gastos variables de explotación (incrementados cada mes en función del número de ventas) y los gastos fijos (los cuales se incrementan en un 1,5% anual debido a la inflación) a los ingresos de explotación (también incrementados mes a mes por el número de ventas).

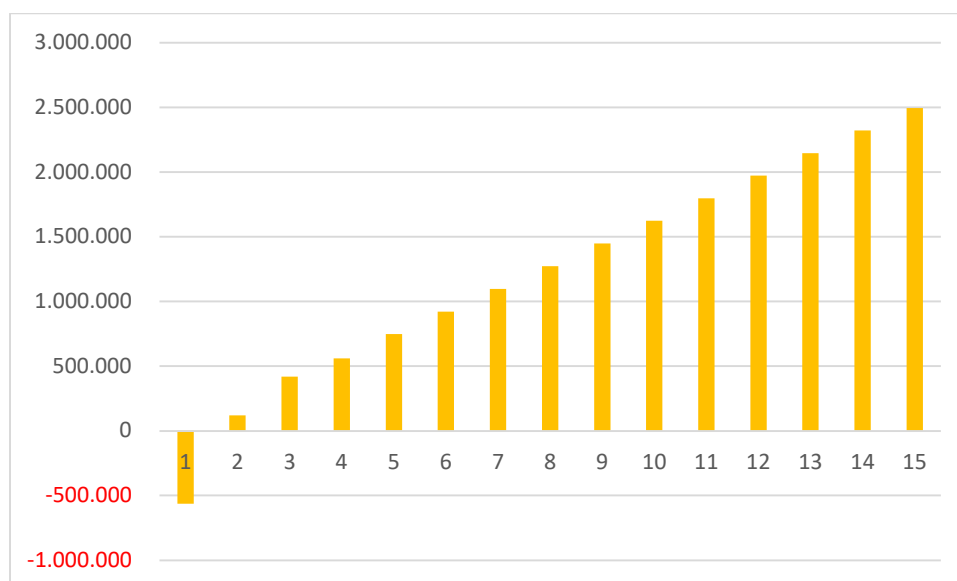
7.3 Crecimiento

Tras analizar los ingresos y gastos de explotación, la evolución del resultado de explotación se refleja en el siguiente gráfico:

¹⁸ Hay que tener en cuenta que en las ferias se generarán ingresos también, por pago de patrocinadores, marcas que se anuncian y venta de entradas.

¹⁹ <https://www.delosdigital.com/es/blog/cuanto-cuesta-una-campana-de-marketing-digital>

Gráfico 12: Evolución del resultado de explotación del presente proyecto. Elaboración propia.



La constancia del crecimiento se debe a que todos los gastos variables e ingresos siguen los mismos crecimientos: los gastos fijos aumentan con respecto de la inflación (1,5% anual), y los ingresos con respecto de una constante crecimiento de la cuota de mercado (0,1% por país y por año).

7.4 Coste de adquisición y mantenimiento de un cliente

Para conocer bien los indicadores del negocio, tenemos que analizar lo que, según estas previsiones, nos estaría costando percibir o atraer a un cliente. Esto se calcula dividiendo el presupuesto destinado a “captación” de un cliente, dividido por el número de clientes conseguidos. En este caso, el presupuesto de marketing y de creación y mantenimiento de web asciende a:

- 265€ de mantenimiento de web.
- 80% del presupuesto de marketing.
- 50% de los sueldos de community managers.
- El número de clientes en el primer año sería de 96.653 en total (ver tabla 17 del apartado 7.1).

Por otro lado, el coste de mantenimiento de los clientes se resume en:

- El sueldo del comité de asesores.
- 20% del presupuesto de marketing.
- 50% del sueldo de los community managers.

Este coste de mantenimiento se reparte entre todos los clientes de la cartera del proyecto en un año determinado. Por ello, para saber el coste de mantenimiento por

cliente por año, se dividirán los mencionados gastos del año por todos los clientes del proyecto, es decir, los clientes antiguos. Para su cálculo, se ha realizado una simulación del proyecto hasta el año 30, para poder contabilizar el coste potencial de clientes que se incorporarían en los últimos años de la proyección El Anexo VI (ver infra) detalla los cálculos de dichos costes de forma precisa.

Para el análisis que se hará a continuación, solamente es importante tener en cuenta que el coste potencial es la suma del coste de adquisición de un cliente con todos los costes de mantenimiento de los años siguientes. Por ello, por ejemplo, el coste potencial de un cliente adquirido en el año 4 será el coste de adquisición del año 4, más la suma de los costes de mantenimiento de los años 5 al 15. Por tanto, el coste potencial refleja todos los recursos que invierte el proyecto en adquirir un cliente y mantenerlo activo durante los años siguientes.

La siguiente tabla resume los costes de adquisición y mantenimiento (y, por tanto, del coste potencial) de los clientes que se adquieren a lo largo del tiempo:

Tabla 22: Coste potencial de los clientes adquiridos a lo largo de los 15 años de la proyección. Elaboración propia.

	coste adqui.	coste manten.	Coste potencial	Media por lustro
año 1	14,40	0	55,12	55,86 €
año 2	22,47 €	4,16 €	60,75 €	
año 3	22,81 €	4,90 €	57,85 €	
año 4	23,15 €	4,19 €	55,61 €	
año 5	23,50 €	3,67 €	53,84 €	
año 6	23,85 €	3,28 €	52,43 €	50,51 €
año 7	24,21 €	2,97 €	51,28 €	
año 8	24,57 €	2,72 €	50,34 €	
año 9	24,94 €	2,52 €	49,58 €	
año 10	25,32 €	2,35 €	48,96 €	
año 11	25,70 €	2,21 €	48,45 €	47,82 €
año 12	26,08 €	2,08 €	48,05 €	
año 13	26,47 €	1,98 €	47,74 €	
año 14	26,87 €	1,88 €	47,50 €	
año 15	27,27 €	1,80 €	47,33 €	

Para simplificar dicho análisis, emplearemos las medias ponderadas por lustros. Estas medias indican el coste medio que supone para el proyecto un cliente adquirido dentro de los cinco primeros años de vida de este. Por tanto, la esperanza es que dichos clientes, durante esos 15 años, generen un beneficio superior a su coste potencial. Así, para que el proyecto sea sostenible;

- El cliente que se haya incorporado en los cinco primeros años de vida del proyecto debería generar más de 56€ desde que realiza su primera compra hasta el vencimiento de los 15 años.
- El cliente que se haya incorporado entre el año 5 y 10 de la vida del proyecto debería generar más de 51€ desde que realiza su primera compra hasta el vencimiento de los 15 años.
- El cliente que se haya incorporado en los cinco últimos años de vida del proyecto debería generar más de 48€ desde que realiza su primera compra hasta el vencimiento de los 15 años.

Es ahora interesante analizar qué frecuencia de pedidos tienen que ir realizando estos clientes para que se dé esta suposición.

7.5 Análisis de recurrencia de los clientes

Según se ha calculado en este capítulo del trabajo, los clientes, en función de cuándo se han incorporado a la comunidad (esto es, hayan realizado la primera compra), deberían generar una serie de ingresos a la plataforma, como se ha visto en el apartado anterior. Así, los ingresos de cada cliente deberían generarse según lo muestra la siguiente tabla, diferenciando el momento de incorporación de los clientes:

Tabla 23: Desglose del coste potencial del cliente en los 15 años de la proyección en función de su fecha de incorporación a la plataforma. Elaboración propia.

	Media por lustro	Desglose por año		
		Cliente 1-5	Cliente 5-10	Cliente 10-15
año 1	55,86 €			
año 2				
año 3		3,72 €		
año 4		3,72 €		
año 5		3,72 €		
año 6	50,51 €	3,72 €		
año 7		3,72 €		
año 8		3,72 €	3,37 €	
año 9		3,72 €	3,37 €	
año 10		3,72 €	3,37 €	
año 11	47,82 €	3,72 €	3,37 €	
año 12		3,72 €	3,37 €	
año 13		3,72 €	3,37 €	3,19 €
año 14		3,72 €	3,37 €	3,19 €
año 15		3,72 €	3,37 €	3,19 €
año 16	SIMULACIÓN	3,72 €	3,37 €	3,19 €
año 17		3,72 €	3,37 €	3,19 €
año 18			3,37 €	3,19 €
año 19			3,37 €	3,19 €
año 20			3,37 €	3,19 €
año 21			3,37 €	3,19 €
año 22			3,37 €	3,19 €
año 23				3,19 €
año 24				3,19 €
año 25				3,19 €
año 26				3,19 €
año 27				3,19 €
año 28				
año 29				
año 30				

Como se puede apreciar, debido a que la cartera de clientes se va agrandando y a que, por tanto, los gastos de mantenimiento marginales se reducen, cuanto más tarde se incorpora un cliente, menos riesgo tiene el proyecto de no recuperar la inversión. Por ello;

- Un cliente que se incorpora en los cinco primeros años debería generar 3,72 € a la plataforma cada año.
- Un cliente que se incorpora entre el año 5 y el año 10 debería generar 3,37 € a la plataforma cada año.
- Un cliente que se incorpora en los cinco primeros años debería 3,19 € a la plataforma cada año.

Suponiendo, como se aprecia en la tabla del Anexo II, que cada cerveza vendida aporta 0,93 € en términos de beneficio bruto, la siguiente tabla refleja el beneficio que generan los pedidos en función de su tamaño²⁰:

Tabla 24: beneficio generado por número de pedidos efectuado. Fuente: elaboración propia

nº de pedidos	cervezas	Beneficio generado
1	6	5,58 €
2	12	11,16 €
3	18	16,74 €
4	24	22,32 €
5	30	27,90 €
6	36	33,48 €
7	42	39,06 €

Si comparamos las dos tablas anteriores, podemos sacar las siguientes conclusiones:

1. El cliente que realiza su compra en los primeros cinco años debería realizar dos pedidos cada tres años.
2. El cliente que se incorpora entre el año 5 y 10 debería realizar, como mínimo, 9 pedidos en los 15 años. El ratio sería parecido al de los clientes que entran en los cinco primeros años.
3. Lo mismo pasa para el cliente que se incorpora en los últimos cinco años tendría que realizar algo más de un pedido cada dos años.

Recordemos que, hasta ahora, estos cálculos representan los pedidos necesarios para que, llegados los 15 años, el proyecto no haya generado pérdidas en cuanto a los gastos empleados para atraer y mantener a sus clientes. Hay que recordar que otros gastos (el de almacén, por ejemplo), no están incluidos en el coste potencial del cliente.

Las tablas del Anexo III (proyecciones financieras para calcular el beneficio de explotación) suponen lo que se mencionó en el apartado 7.1 del presente trabajo: son datos garantes de una compra anual media de 13 cervezas por cliente adquirido. Esto implicaría que todos los clientes realicen algo más de 2 pedidos anuales, frecuencia superior a las recientemente estudiadas, pero asimismo razonables para consumidores de cerveza artesanal.

²⁰ Se uniforman todos los pedidos en compras de 6 botellines. Una compra de 24, por ejemplo, serían considerados como 4 pedidos a los efectos de este apartado.

7.6 Análisis de sensibilidad

Queda, por último, entender bajo qué supuestos las proyecciones financieras del plan de negocio descritas a lo largo del presente capítulo son sostenibles. Según los cálculos efectuados, tenemos que las proyecciones serán acertadas si se dan los siguientes factores:

- Que se consigan atraer casi 97.000 clientes el primer año en el que se opera, invirtiendo un total de 1,5 millones de euros para captarlos.
- Que se adquieran de forma recurrente cerca de 15.600 nuevos clientes cada año, y que, de esos, tan solo se pierdan el 30% cada año.
- Que todos los clientes realicen dos pedidos al año. El punto de equilibrio en el que los gastos igualarían los ingresos estaría en cuanto todos los clientes realizasen al menos 2 pedidos cada 3 años durante 15 años.
- Disponer de un capital inicial de 5 millones de euros.

En cuanto a hechos más improbables, parece que la clave está en si es posible, mediante las herramientas publicitarias disponibles, alcanzar niveles tan altos de clientela durante el primer año de operaciones. Si bien es cierto que el volumen de presupuesto de marketing es alto, es complicado, durante el primer año, que 100.000 personas compren en la plataforma objeto de este trabajo, y que el 70% de ellas continúen comprando a ritmo de dos pedidos al año durante 15 años. Sin embargo, si la comunidad de amantes cerveceros se hace realidad, es muy posible que ese objetivo se materialice. Además de ello, hay que tener en cuenta que el presente trabajo no contempla futuros ingresos derivados de la publicidad en nuestras páginas y cuentas de redes sociales, que se convertirán en un activo importante si son atractivas para la comunidad de amantes de cerveza artesanal.

Conclusión

La producción de cerveza artesanal ha crecido mucho durante los últimos años. Cada año nacen más *microbreweries*, talleres artesanales dedicados a la producción de una cerveza más natural y cuidada que la cerveza industrial producida por las grandes corporaciones.

Es en este contexto de crecimiento en el que se incluye el presente trabajo. Tras detectar un nicho de mercado, parece oportuno invertir en un proyecto destinado a distribuir un producto muy demandado en los días que corren. Sin embargo, la complejidad del comportamiento de los clientes de este tipo de cervezas obliga a no confundir los conceptos de “cerveza industrial” y “cerveza artesanal”. El público objetivo del presente proyecto es escaso, y busca productos de extrema calidad, pues los precios que pagan para obtenerlos son elevados.

La solución propuesta para desarrollar el plan de negocio en el contexto descrito es el de crear una comunidad de amantes de cerveza. Así, el presente trabajo no busca conformarse con la mera transacción económica entre dos agentes por un bien a cambio de dinero. La fidelización de los clientes, la experiencia de usuario y la operatividad de la página web tiene que forjar su imprescindibilidad para un amante de la cerveza. Por ello, el presupuesto establecido en este trabajo para operaciones relativas al marketing es tan elevado. Es necesario que, a través de publicidad en internet, la organización de eventos y la generación de contenido a través de todos los canales posibles, se consiga obtener una posición privilegiada en el mercado. Sólo así será viable la proyección financiera desarrollada en el presente trabajo.

En cuanto a ésta, a pesar de que los resultados de explotación calculados en el Anexo III están condicionados a ciertos hechos ambiciosos, la realidad es que tampoco pueden ser calificados de improbables. Condicionado a la materialización de la idea de comunidad de amantes de cerveza, el éxito del proyecto se aprecia analizando su crecimiento a lo largo de los años.

Bibliografía

Estudios e informes

Agencia Europea de Medio Ambiente (10 diciembre, 2019). *La agricultura y el cambio climático*. Recuperado de <https://www.eea.europa.eu/es/senales/senales-2015/articulos/la-agricultura-y-el-cambio-climatico>

Ayuntamiento de Madrid. (1 enero, 2020). *Población estimada por grupo de edad y sexo a 1 de enero*. Recuperado de: <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadistica/Areas-de-informacion-estadistica/Demografia-y-poblacion/Cifras-de-poblacion/Estimaciones-y-proyecciones/?vgnextfmt=default&vgnextoid=18ccc057fea82310VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=a4eba53620e1a210VgnVCM1000000b205a0aRCRD>

DBK. (2020). *Cervezas Artesanas*. Recuperado de <https://www.dbk.es/es/estudios/16933/summary>

Impulsa Industria. (2019). *Informe de tendencias Cerveza Artesanal*. Recuperado de <http://www.impulsaindustria.com.uy/wp-content/uploads/2019/09/Informe-de-Tendencias-Cerveza-Artesanal-Impulsa-Industria-2019.pdf>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Cerveceros de España. (2018). *Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en 2018*. Recuperado de https://cerveceros.org/uploads/5d1b32241b8be_Informe%20SocioeconomicoCerveza2018.pdf.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Cerveceros de España. (2017). *Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en 2017*. Recuperado de https://cerveceros.org/uploads/5b30d4612433a_Informe_Cerveceros_2017.pdf

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Cerveceros de España. (2015). *Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en 2015*. Recuperado de https://birrapedia.com/img/source/bier/CE_Informe_socioeconomico_2015_v2.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2016). *Alcohol, consumption of pure alcohol by type of beverage (%)*. Recuperado de [https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/alcohol-consumption-of-pure-alcohol-by-type-of-beverage\(-\)](https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/alcohol-consumption-of-pure-alcohol-by-type-of-beverage(-))

PricewaterhouseCoopers. (2016). *Informe del valor generado por la cerveza en la hostelería y el turismo*.

STATISTA. (2019). *Precio medio anual de cerveza en España entre 2011 y 2018*.

Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/488698/precio-medio-de-cerveza-en-espana/>

Artículos y recursos de Internet

Alonso, R. (2 febrero, 2020). *¿Qué es un hosting o alojamiento web?* [Post en blog].

Recuperado de: <https://miposicionamientoweb.es/que-es-un-hosting/>

Biovivo. (25 julio, 2019). El 33% de los consumidores compra productos ecológicos periódicamente. *Revista Mercados*. Recuperado de <https://www.revistamercados.com/el-33-de-los-consumidores-compra-productos-ecologicos-periodicamente/>.

Carmona, P. (14 abril, 2015). *La oportunidad de tu eCommerce está en las redes sociales* [Noticia en web corporativa]. Recuperado de <https://www.brainsins.com/es/blog/oportunidad-ecommerce-redes-sociales/111501>

Datosmacro. (2019). Baja el IPC en mayo en España. *Expansión*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>

Estevez, G., Rickert, S. y Sängler, F. (junio, 2015). *A perfect storm brewing in the global beer business*. McKinsey & Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-perfect-storm-brewing-in-the-global-beer-business>.

LA SAGRA. (enero, 2020). *Quién, cómo, dónde...este estudio nos descubre al consumidor de cerveza artesanal*. Recuperado de: <https://www.cervezalasagra.es/quien-como-donde-este-estudio-nos-descubre-al-consumidor-de-cerveza-artesanal/>

No solo PYMES. (2020). *Requisitos para vender alcohol online*. Recuperado de <https://www.nosolopymes.com/requisitos-para-vender-alcohol-online>

Olier, E. (9 noviembre, 2017). La futura crisis de 2020. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/firmas/noticias/8734642/11/17/La-futura-tesis-de-2020.html>

Rodríguez, M. (27 junio, 2018). Por qué invertir en el sector cervecero español puede ser un buen negocio. *Alnavío*. Recuperado de:

<https://alnavio.com/noticia/14171/economia/por-que-invertir-en-el-sector-cerveceo-espanol-puede-ser-un-buen-negocio.html>

Varela, D. (3 enero, 2019). *Nuevas tecnologías en la elaboración y el dispensado de cerveza*. [Noticia en página web corporativa]. Recuperado de <https://installbeer.com/blogs/diariocerveceo/nuevas-tecnologias-en-la-elaboracion-y-el-dispensado-de-cerveza>.

Libros

Ayala Parra, G. J., & Anchundia Almeida, A. A. (2019). *La publicidad como estrategia de venta en la red social Instagram* (tesis doctoral).

Kaushik, A. (2009). *Web analytics 2.0: The art of online accountability and science of customer centricity*. John Wiley & Sons.

Anexos

Anexo I: Datos económicos de empresas competidoras

		BIERWINKEL	LABIRRATORIUM	CERVEZA ARTESANA	EL CLUB DE LA CERVEZA
Fecha de constitución		10/03/1992	13/11/2012	17/05/2017	18/03/2014
Capital social		235.000	33.000	3.000	3.000
Activo total (EUR)	2018	2.094.287	91.671	408.973	42.663
Ingresos de explotación (mil EUR)	2018	5.142	338	232	92
	2017	4.826	215	54	107
	2016	4.415	156	n.d.	96
	Evolución	7,92%	47,22%	326,62%	-2,40%
Resultado del Ejercicio (mil EUR)	2018	155	9	30	-20
	2017	137	12	-29	-8
	2016	60	13	n.d.	-9
	Evolución	60,34%	-13,52%	-	53,80%
Rentabilidad sobre recursos propios (%)	2018	22,3	30,2	786,1	60,2
	2017	25,5	37,9	111,7	51,0
	2016	15,0	75,6	-	92,7
	Promedio	20,9	47,9	448,9	68,0
Rentabilidad sobre activo total (%)	2018	7,4	13,7	7,3	-56,0
	2017	7,4	17,2	-16,5	-23,6
	2016	3,2	30,9	-	-25,6
	Promedio	6,0	20,6	-4,6	-35,1
Margen beneficio (%)	2018	3,0%	3,7%	12,8%	-26,0%
Número empleados	2018	42	2	5	2
	2017	36	3	2	2
	2016	33	2	n.d.	1
Beneficio por empleado (mil EUR)	2018	3,7	6,3	6,0	-11,9
	2017	3,8	4,0	-14,4	-4,9
	2016	1,8	6,3	n.d.	-10,1
	Evolución	42,12%	-0,58%	-	8,56%

Fuente: SABI

Anexo II: Cálculo del P.V.P de cada producto de la cartera

Producto	Coste Und	IVA	Envío 1	Packaging	Coste Total	PVP	PVP WEB	IVA	Beneficio bruto	Beneficio neto	VENTAS u AÑO 1
Fresh 33cl	1,5	0,32	0,16	0,55	2,21	2,65	3,00	0,63	0,79	0,48	99.261
Vallekas Pride 33cl	1,5	0,32	0,16	0,55	2,21	2,65	3,00	0,63	0,79	0,48	99.261
Niebla de Guerra 33cl	1,5	0,32	0,16	0,55	2,21	2,65	3,00	0,63	0,79	0,48	99.261
IPA 33cl	1,5	0,32	0,16	0,55	2,21	2,65	3,00	0,63	0,79	0,48	99.261
NEIPA 33cl	1,5	0,32	0,16	0,55	2,21	2,65	3,00	0,63	0,79	0,48	99.261
RUBIA 33cl	1,5	0,32	0,16	0,55	2,21	2,65	3,00	0,63	0,79	0,48	99.261
Tropical Faun 33cl	2,5	0,53	0,16	0,55	3,21	3,85	4,25	0,89	1,04	0,68	99.261
VII TITS 33cl	2	0,42	0,16	0,55	2,71	3,25	3,75	0,79	1,04	0,68	99.261
Viking Bad 33cl	2,21	0,46	0,16	0,55	2,92	3,50	4,00	0,84	1,08	0,71	99.261
Hijos del Bosque 33cl	2,21	0,46	0,16	0,55	2,92	3,50	4,00	0,84	1,08	0,71	99.261
Orcuarius 33cl	1,5	0,32	0,16	0,55	2,21	2,65	3,00	0,63	0,79	0,48	99.261
Viking Bad 75cl	2,40	0,50	0,16	0,55	3,11	3,73	4,25	0,89	1,14	0,75	99.261
Hijos del Bosque 75cl	2,40	0,50	0,16	0,55	3,11	3,73	4,25	0,89	1,14	0,75	99.261
							MEDIA		0,93	0,59	1.290.387

Anexo III: Cálculo del Resultado de explotación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
INGRESOS	4.516.355	3.892.040	4.809.927	5.265.153	5.859.177	6.411.561	6.976.438	7.537.567
GASTOS FIJOS	2.135.705	1.236.541	1.255.089	1.273.915	1.293.024	1.312.419	1.332.105	1.352.087
Almacén	100.000	101.500	103.023	104.568	106.136	107.728	109.344	110.984
Sueldos y salarios	755.440	766.772	778.273	789.947	801.796	813.823	826.031	838.421
Dominio	15	15	15	16	16	16	16	17
Mantenimiento web	250	254	258	261	265	269	273	277
Marketing	1.280.000	368.000	373.520	379.123	384.810	390.582	396.441	402.387
GASTOS VARIABLES	2.943.764	2.536.836	3.135.115	3.431.831	3.819.017	4.179.062	4.547.249	4.912.993
Compra de productos	2.404.567	2.072.174	2.560.868	2.803.237	3.119.503	3.413.600	3.714.348	4.013.100
Packaging	339.187	292.300	361.235	395.424	440.036	481.521	523.945	566.087
Gastos de envío	200.010	172.362	213.011	233.171	259.478	283.941	308.957	333.807
Resultado de explotación	-563.114	118.664	419.723	559.406	747.136	920.081	1.097.084	1.272.487

	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
INGRESOS	8.099.820	8.661.736	9.223.753	9.785.740	10.347.736	10.909.729	11.471.723
GASTOS FIJOS	1.372.368	1.392.954	1.413.848	1.435.056	1.456.582	1.478.430	1.500.607
Almacén	112.649	114.339	116.054	117.795	119.562	121.355	123.176
Sueldos y salarios	850.998	863.763	876.719	889.870	903.218	916.766	930.518
Dominio	17	17	17	18	18	18	18
Mantenimiento web	282	286	290	294	299	303	308
Marketing	408.423	414.549	420.768	427.079	433.485	439.987	446.587
GASTOS VARIABLES	5.279.470	5.645.728	6.012.051	6.378.354	6.744.664	7.110.972	7.477.280
Compra de productos	4.312.451	4.611.622	4.910.848	5.210.057	5.509.271	5.808.483	6.107.696
Packaging	608.313	650.514	692.723	734.929	777.136	819.343	861.550
Gastos de envío	358.706	383.591	408.480	433.368	458.257	483.145	508.033
Resultado de explotación	1.447.981	1.623.055	1.797.854	1.972.330	2.146.490	2.320.327	2.493.836

Anexo IV: *Target market* del proyecto por país y por año.

MARKET SHARE PREVISTO POR PAÍS Y POR AÑO												
	España			Francia			Italia			Alemania		
	%	personas	cervezas	%	personas	cervezas	%	personas	cervezas	%	personas	cervezas
año 1	0,70%	19.899	1.062.429	0,60%	24.124	1.288.879	0,60%	22.745	1.214.794	0,60%	29.884	1.595.447
año 2	0,80%	22.742	1.214.204	0,70%	28.145	1.503.692	0,70%	26.536	1.417.260	0,70%	34.864	1.861.354
año 3	0,90%	25.585	1.365.980	0,80%	32.165	1.718.505	0,80%	30.327	1.619.726	0,80%	39.845	2.127.262
año 4	1,00%	28.428	1.517.755	0,90%	36.186	1.933.318	0,90%	34.118	1.822.192	0,90%	44.826	2.393.170
año 5	1,10%	31.271	1.669.531	1,00%	40.207	2.148.131	1,00%	37.909	2.024.657	1,00%	49.806	2.659.078
año 6	1,20%	34.113	1.821.307	1,10%	44.227	2.362.944	1,10%	41.700	2.227.123	1,10%	54.787	2.924.986
año 7	1,30%	36.956	1.973.082	1,20%	48.248	2.577.757	1,20%	45.491	2.429.589	1,20%	59.768	3.190.893
año 8	1,40%	39.799	2.124.858	1,30%	52.269	2.792.570	1,30%	49.281	2.632.054	1,30%	64.748	3.456.801
año 9	1,50%	42.642	2.276.633	1,40%	56.289	3.007.384	1,40%	53.072	2.834.520	1,40%	69.729	3.722.709
año 10	1,60%	45.484	2.428.409	1,50%	60.310	3.222.197	1,50%	56.863	3.036.986	1,50%	74.710	3.988.617
año 11	1,70%	48.327	2.580.184	1,60%	64.331	3.437.010	1,60%	60.654	3.239.452	1,60%	79.690	4.254.524
año 12	1,80%	51.170	2.731.960	1,70%	68.351	3.651.823	1,70%	64.445	3.441.917	1,70%	84.671	4.520.432
año 13	1,90%	54.013	2.883.735	1,80%	72.372	3.866.636	1,80%	68.236	3.644.383	1,80%	89.652	4.786.340
año 14	2,00%	56.855	3.035.511	1,90%	76.393	4.081.449	1,90%	72.027	3.846.849	1,90%	94.632	5.052.248
año 15	2,10%	59.698	3.187.287	2,00%	80.413	4.296.262	2,00%	75.818	4.049.314	2,00%	99.613	5.318.156

Anexo V: Gasto en sueldos y salarios del proyecto

	GASTOS SALARIOS												TOTAL
	España			Italia			Francia			Alemania			
	salario	gasto SS	número	salario	gasto SS	número	salario	gasto SS	número	salario	gasto SS	número	
Ingeniero Web	25.000 €	8.250 €	1	25.000 €	8.250 €	0	27.000 €	8.910 €	1	27.000 €	8.910 €	0	69.160 €
Community Manager	20.000 €	6.600 €	1	20.000 €	6.600 €	1	22.000 €	7.260 €	1	22.000 €	7.260 €	1	111.720 €
Atención al Cliente	14.000 €	4.620 €	4			0			0			0	74.480 €
Comité de asesores, Maestros Cerveceros	28.000 €	9.240 €	4			0			0			0	148.960 €
Personal almacén	12.000 €	3.960 €	22			0			0			0	351.120 €
TOTAL	213.000 €			20.000 €			49.000 €			22.000 €			755.440 €

Anexo VI. Cálculo del coste de adquisición y de mantenimiento de los clientes

	salarios				C. nuevos	C. antiguos	coste adqui.	coste manten.	Coste potencial	Media por lustro
	web	marketing	Com. Man.	Expertos						
año 1	265 €	1.280.000 €	111.720 €	148.960 €	96.653	0	14,40	0	55,12	55,86 €
año 2	269 €	368.000 €	113.396 €	151.194 €	15.635	67.657	22,47 €	4,16 €	60,75 €	
año 3	273 €	373.520 €	115.097 €	153.462 €	15.635	58.304	22,81 €	4,90 €	57,85 €	
año 4	277 €	379.123 €	116.823 €	155.764 €	15.635	69.249	23,15 €	4,19 €	55,61 €	
año 5	281 €	384.810 €	118.576 €	158.101 €	15.635	80.193	23,50 €	3,67 €	53,84 €	
año 6	285 €	390.582 €	120.354 €	160.472 €	15.635	91.138	23,85 €	3,28 €	52,43 €	50,51 €
año 7	290 €	396.441 €	122.159 €	162.879 €	15.635	102.082	24,21 €	2,97 €	51,28 €	
año 8	294 €	402.387 €	123.992 €	165.322 €	15.635	113.027	24,57 €	2,72 €	50,34 €	
año 9	299 €	408.423 €	125.852 €	167.802 €	15.635	123.971	24,94 €	2,52 €	49,58 €	
año 10	303 €	414.549 €	127.740 €	170.319 €	15.635	134.915	25,32 €	2,35 €	48,96 €	
año 11	308 €	420.768 €	129.656 €	172.874 €	15.635	145.860	25,70 €	2,21 €	48,45 €	47,82 €
año 12	312 €	427.079 €	131.600 €	175.467 €	15.635	156.804	26,08 €	2,08 €	48,05 €	
año 13	317 €	433.485 €	133.574 €	178.099 €	15.635	167.749	26,47 €	1,98 €	47,74 €	
año 14	322 €	439.987 €	135.578 €	180.771 €	15.635	178.693	26,87 €	1,88 €	47,50 €	
año 15	326 €	446.587 €	137.612 €	183.482 €	15.635	189.638	27,27 €	1,80 €	47,33 €	

Simulación de los datos de la tabla anterior para los años 15 a 30, contando con un 1,5% de inflación anual:

	salarios				C. nuevos	C. antiguos	coste adqui.	coste manten.	Coste potencial	
	web	marketing	Com. Man.	Expertos						
SIMULACIÓN	año 16	331 €	453.286 €	139.676 €	186.235 €	15.635	200.582	27,68	1,73 €	27,68
	año 17	336 €	460.085 €	141.771 €	189.028 €	15.635	211.527	28,10 €	1,66 €	28,10 €
	año 18	341 €	466.987 €	143.898 €	191.864 €	15.635	222.471	28,52 €	1,61 €	28,52 €
	año 19	346 €	473.991 €	146.056 €	194.741 €	15.635	233.416	28,95 €	1,55 €	28,95 €
	año 20	352 €	481.101 €	148.247 €	197.663 €	15.635	244.360	29,38 €	1,51 €	29,38 €
	año 21	357 €	488.318 €	150.471 €	200.628 €	15.635	255.305	29,82 €	1,46 €	29,82 €
	año 22	362 €	495.643 €	152.728 €	203.637 €	15.635	266.249	30,27 €	1,42 €	30,27 €
	año 23	368 €	503.077 €	155.019 €	206.691 €	15.635	277.194	30,72 €	1,39 €	30,72 €
	año 24	373 €	510.623 €	157.344 €	209.792 €	15.635	288.138	31,18 €	1,36 €	31,18 €
	año 25	379 €	518.283 €	159.704 €	212.939 €	15.635	299.083	31,65 €	1,33 €	31,65 €
	año 26	385 €	526.057 €	162.100 €	216.133 €	15.635	310.027	32,13 €	1,30 €	32,13 €
	año 27	390 €	533.948 €	164.531 €	219.375 €	15.635	320.971	32,61 €	1,27 €	32,61 €
	año 28	396 €	541.957 €	166.999 €	222.665 €	15.635	331.916	33,10 €	1,25 €	33,10 €
	año 29	402 €	550.086 €	169.504 €	226.005 €	15.635	342.860	33,59 €	1,23 €	33,59 €
	año 30	408 €	558.338 €	172.047 €	229.395 €	15.635	353.805	34,10 €	1,21 €	34,10 €