

# Caso BioBeer

**Palabras clave:** Estrategia, Marketing, Finanzas, Contabilidad, Recursos Humanos, Ética



Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Usted es libre de: Compartir— copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Bajo los siguientes términos: Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. SinDerivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no podrá distribuir el material modificado.



## **Objetivos de aprendizaje**

### **Objetivos de aprendizaje Estrategia:**

- Analizar los objetivos de la empresa y su reflejo en la misión y visión de la empresa.
- Analizar la estructura de la empresa para optimizarla de acuerdo con los objetivos marcados por los socios: recursos materiales, recursos humanos.
- Analizar las previsiones financieras y su coherencia con la estrategia de la empresa.

### **Objetivos de aprendizaje de Marketing:**

- Analizar el entorno del sector y el posicionamiento de la empresa.
- Analizar la estimación de la demanda.
- Diseñar y justificar las campañas de comunicación y la estrategia comercial.

### **Objetivos de aprendizaje de Contabilidad Financiera:**

- Reflejar la situación económico-financiera en los Estados financieros de Biobeer.

### **Objetivos de aprendizaje Finanzas:**

- Analizar la viabilidad económica del negocio propuesto por Biobeer.
- Discutir sobre si la estructura financiera es la adecuada para poder dar cobertura a las operaciones del negocio planteado por los socios de Biobeer.
- Valorar la suficiencia de los ingresos previstos para la demanda estimada de Biobeer.



- Revisar y analizar la estructura de costes de la empresa, revisando los componentes de los costes variables de producción y los costes fijos en los que incurrirá la empresa.

### **Objetivos de aprendizaje Ética:**

- Ponderar la importancia del contenido ético a la hora de fijar la identidad, objetivos y procedimientos del proyecto empresarial.
- Evidenciar la transversalidad de la perspectiva ética, explicitando medidas de aplicación práctica de dicho código en los ámbitos que se marcan desde el resto de las asignaturas.
- Argumentar con ejemplos concretos en qué medida la reflexión ética contribuye a gestionar los desafíos que plantea la evolución de la empresa.

### **Objetivos de aprendizaje Organización/Recursos Humanos:**

- Trabajar en la definición de puestos de trabajo y su agrupación en departamentos.
- Identificar los procesos y operaciones clave de la organización.

### **Objetivos de aprendizaje Estadística:**

- Utilizar la información estadística del mercado para la elaboración de previsiones de ventas.

### **Objetivos de aprendizaje Macroeconomía:**

- Reflexionar, desde el análisis de la coyuntura económica, la viabilidad de los objetivos de la empresa para precisar si éstos son realistas o ambiciosos.



## Introducción

En el año 2021, el sector cervecero comenzaba a acelerar un proceso de lenta recuperación. Después de los datos de crecimiento que había tenido el sector hasta el año 2019, Manuel Lazo, Carlos Vallejo y Carolina Alejo, preveían una continuación de la tendencia de crecimiento abandonada por la situación de pandemia global. Los tres amigos deciden dar un paso y convertirse en socios mediante la constitución de una Sociedad Limitada dedicada a la producción y comercialización de cerveza, que inicialmente cuenta con una aportación de Capital de 180.000€.

## Entorno y situación de la empresa

En 2020 España está situada como el tercer país productor de cerveza de Europa y el décimo del mundo, con más de 39 millones de hectolitros anuales. En España el consumo de cerveza la sitúa como una de las bebidas preferidas por los consumidores, que el 70% de las ocasiones la toma junto con alimentos, comidas o cenas, y el 52% es entre los lunes y viernes.

Aunque la pandemia global producida por el virus COVID-19 en el año 2020, provocó que en España la producción y el consumo de cerveza registrase una caída del 12%, con datos de caída similares a los que se produjeron en la crisis económica que se inició en 2007, la evolución del consumo evolucionó de forma creciente desde el año 2010 hasta el año 2019, experimentando un crecimiento del consumo en hostelería y un consumo más o menos constante en los hogares españoles. La caída de ventas producida por los efectos económico-sociales de la pandemia, llegó a afectar más a las empresas



productoras más pequeñas del sector, con caídas de hasta el 40%, debido a su alta dependencia de los canales horeca.

El sector está liderado en España por cuatro grandes grupos, que son los siguientes: Mahou San Miguel, Grupo DAMM, Heineken España e Hijos de Rivera. Las empresas productoras pequeñas suponen una producción total de 0,1 millones de hectolitros anuales, de las cuales el 29% no llega a una producción superior a los 500 hl.

Tanto Manuel, como Carlos y Carolina comparten una misma visión sobre el eje de su modelo de negocio, en el que buscan el equilibrio entre la calidad de su producto, el servicio a sus clientes y el compromiso medioambiental, esta idea se materializa en BioBeer, que nace en enero como una pequeña empresa productora y comercializadora de cerveza en España.

## **El inicio y la puesta en marcha**

El proceso de fabricación de la cerveza se inicia con la recogida de la cebada, cuyos granos se germinan para generar las encimas con las que su almidón se transforma en hidratos de carbono. El siguiente proceso se llama malteado, en él los granos se secan y se tuestan a diferentes grados, consiguiendo así diversos tipos de malta que determinarán el color de la cerveza. Posteriormente se muele y se fermenta. En las siguientes etapas se incluye la adición del lúpulo para aportar amargor y aroma, la maceración y la maduración. Como BioBeer no sólo produce, sino que también comercializa, la cerveza pasa por una última etapa, que se trata del envasado. Para llevar a cabo estos proyectos, la Sociedad alquila el 15 de enero una nave en la provincia de Guadalajara, con un coste de 4.000€ mensuales más IVA, esta nave tiene 680 metros cuadrados en la planta baja, para llevar a cabo la producción y envasado de la cerveza, y



una segunda planta con 80 metros cuadrados que se destinará a oficinas. El alquiler de la nave se pagará el día 15 de cada mes, y los suministros de luz, agua y gas, suponen un coste medio mensual de 215,30€ más IVA que se pagará el último día de cada mes.

El proceso de producción de BioBeer se diferencia del de otras empresas en que logra minimizar la emisión de gases a la atmosfera, para conseguirlo, el mismo día, 15 de enero, se adquiere un biorreactor que consumirá todo el CO<sub>2</sub> que se produce durante la fermentación de la cerveza, asegurando que no se contamina con este proceso. La compra de este biorreactor costará 90.000€ más IVA, se pagará la mitad al contado, dejando la otra mitad a deber al vendedor durante 90 días, momento en el cual se pagará la deuda restante. Este biorreactor se amortizará en 10 años y se realizará mensualmente durante el primer año.

Para poder iniciar la producción, el día 21 de enero se compran las materias primas necesarias para fabricar la cerveza: levadura, lúpulo, cebada y agua, por un valor de 28.030€ más IVA, que se pagarán al contado. Al día siguiente, en previsión del inicio de la distribución, cuando llegue el momento, compran una primera partida de botellines de 33cl, por un precio de 22.950€ más IVA, que también se pagarán al contado. Estos botellines se entregan y recogen de los clientes del canal horeca, para reutilizarlos.

En el mes de mayo ya han agotado las existencias de materias primas, y el día 30 hacen un nuevo encargo por valor de 65.422€ más IVA.

## **Posicionamiento y objetivos de ventas**

Manuel, como Carlos y Carolina quieren que BioBeer transmita a sus consumidores el compromiso con el medioambiente y el respeto a la naturaleza que comparten ellos y que quieren llevar a sus consumidores. Las tendencias sociales están alineadas con los



conceptos de sostenibilidad, ecología, responsabilidad social y economía circular. Sin ser una cerveza artesana, BioBeer quiere encontrar sitio entre las grandes marcas dando presencia a estos factores, por lo tanto, una persona que consuma BioBeer, es alguien que antepone sus valores al precio, a las marcas con fuerza comercial, sin renunciar a un sabor de buena calidad. Este público objetivo inicial es joven y por ello se diseñan su marca con un imagotipo sencillo y desenfadado, con el objetivo de posicionarlo de forma completa, pero también de llegar a posicionar por separado el icono (isotipo), y el nombre con la tipografía (logotipo), en diferentes acciones de merchandising. Actualmente el imagotipo es el siguiente:



BioBeer se inicia con la producción de cerveza de cebada, pero dado que el biorreactor les permite mejorar el proceso de fabricación y esto será uno de los valores de la cerveza, Carlos y Carolina plantean la posibilidad de lanzar a partir del segundo año una nueva línea de cerveza de trigo, y aumentar los tipos de cerveza tradicional mediante diferentes tipos de aguas y niveles de tostados, como las cervezas tradicionales alemanas tipo Altbier, o la inglesa IPA.

Por el momento, en el mes de marzo, Manuel logra firmar un contrato con una cadena de restaurantes para suministrarles 45.000 unidades de la cerveza biológica embotellada todos los meses, por valor de 67.500.00€ más IVA que cobrarán a final de cada mes. La planta de producción está situada en Guadalajara porque esta situación céntrica, donde el precio del suelo industrial no es tan alto como en Madrid, les permite tener margen de distribución a la zona norte, levante y sur, de forma cómoda.



La estrategia de ventas se orienta al canal horeca, donde Manuel realiza la función comercial, en un primer momento, en su fase 1, su ámbito de distribución está en Madrid, centrándose en la zona norte de la Comunidad y en la capital, el segundo periodo de actuación o fase 2, se centra en determinadas zonas de Castilla León y Castilla- La Mancha. Además de las marcas locales, los principales competidores en horeca son Mahou y Estrella Galicia. Para poder introducirse en estos canales, diseñan tres tipos de campañas:

# Diseñan una campaña de comunicación y merchandising (camisetas y gorras hechos con algodón orgánico y diseños atractivos y llamativos), para dar a conocer su marca, basada en pequeñas promociones en restaurantes, bares y discotecas de la fase 1, esta campaña tiene un coste de 6.000€ más IVA que pagarán en 90 días. Se recibirá la factura el día 23 de enero

# Planifican una estrategia de redes sociales que implica la creación de contenidos durante todo el año, para ello subcontratan a una agencia con un coste mensual de 300€ más 21% de IVA.

# En octubre contratan a una agencia para iniciar una campaña publicitaria de Navidad por valor de 6.300€ más IVA que pagarán en 60 días fecha factura, que se recibirá el 1 de diciembre.

Establecen que, para el lanzamiento de la marca, su presupuesto de marketing global será para el primer año del 20% y para el segundo del 15% de la facturación prevista. Aunque habrá que establecer finalmente las partidas concretas de inversión.

La política de precios que se sigue varía en función de la zona de distribución, el precio medio de venta al canal horeca es de 0,88€ el envase de 33 centilitros, y el PVP de cada local varía entre 2,5€ y 2,8€, excepto en discotecas, que puede aumentar. Estos precios están en línea con la competencia, aunque hay que tener en cuenta que la marca está en un nivel mucho más bajo de notoriedad.



Manuel propone que sus valores diferenciadores se materialicen en el propio envase, por un lado comienza a buscar un diseñador que sea capaz de crear un molde de una botella diferencial que esperan poder sacar a partir del segundo año, por otro lado, y para ser más eficientes, en el mes de abril, compran una embotelladora por valor de 1.800€ más IVA, a partir de este mes, la amortización de la embotelladora se realizará mensualmente sabiendo que se amortizará en cinco años. Por el momento no se plantean el formato de barril con grifo expendedor, aunque sí es algo que quieren valorar a medio plazo, una vez que la marca alcance una notoriedad mayor.

## **Estructura interna**

Manuel Lazo, Carlos Vallejo y Carolina Alejo son los socios fundadores, que forman el Consejo de Administración. Manuel es graduado en ADE, tiene formación y experiencia en marketing y ventas, su familia produce vinos y conoce en parte el sector, Carlos también es graduado en ADE y ha trabajado en el departamento financiero de una cadena de distribución durante cinco años. Carolina es graduada en biotecnología y está especializada en la línea verde, que es la que se centra en los sectores agrícolas y ambientales.

Aunque la organización presenta una estructura bastante orgánica e informal, existe consenso a la hora de tomar las decisiones generales. No obstante, el equipo que forman los tres socios presenta una dinámica por la que parece que el liderazgo se concentra en su mayor parte en la figura de Manuel. Además, el día a día de la organización, su reducido tamaño y la experiencia de los tres socios, está motivando que Manuel concentre las responsabilidades relacionadas con la Dirección Comercial y el Marketing, mientras que Carlos está asumiendo las responsabilidades más asociadas con la Administración Interna (Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos...) y Carolina se está haciendo cargo de las responsabilidades asociadas a la Producción (Aprovisionamientos, Producción, Operaciones, Calidad y Distribución). Se establece



que los tres miembros del Comité directivo obtendrán ingresos de la organización, y se decide que sean sueldos trimestrales de 5.000€ de sueldo bruto, con un Seguridad Social empresa del 33%, la retención por IRPF del 37% y una retención de Seguridad Social al trabajador del 4,7%. Se cobrará también trimestralmente.

Para poder dar comienzo a la actividad, el 1 de febrero, se contratan a dos empleados, Julián González Olmos y Eduardo Robledo Gómez. Se les pagará mensualmente 1.200€ brutos a cada uno. La seguridad social de la empresa es del 33%. La retención por IRPF es del 6%. La seguridad social del trabajador es del 6,3%. El resto resultante neto se les paga a los trabajadores el último día de cada mes. El transporte y la distribución están subcontratados con una empresa externa que, en un primer momento, no trabaja en exclusividad. El mantenimiento de la planta de producción y de los equipos informáticos y de comunicación, están también subcontratados.

Manuel prevé que en el segundo año de actividad la plantilla tendrá que dimensionarse en las áreas de producción, mantenimiento de planta y comercial. Por el momento, contratan una empresa comercial, con un coste de 6.452€, para que busque nuevos clientes del sector horeca en las zonas propuestas en la fase 1, y llevan a cabo una revisión de la maquinaria por valor de 1.763€ más IVA.

Como su presupuesto de contratación no es muy alto, respecto al precio de mercado, deciden implantar un plan de formación que sirva para motivar a los empleados que se vayan incorporando, y además para alinear el compromiso de todos los empleados con los valores que la empresa quiere inspirar. Como son pocos en un inicio, la transparencia y cercanía se convierten en valores de identidad, que Carlos quiere preservar aunque la empresa empiece a crecer en volumen de plantilla.

## **Planteamiento de expansión**



El contrato con la empresa comercial tiene por objetivo la detección de clientes con un perfil similar a la cadena de restaurantes con la que Biobeer inició sus operaciones. En este sentido, las condiciones este contrato permitiría que la empresa pudiese trabajar con la siguiente planificación de ventas:

	2022	2023	2024
Número de clientes Horeca	4	7	10
Facturación media por cliente (sin IVA)	50.000	50.000	50.000
Total ventas anuales (sin IVA)	200.000	350.000	500.000

La consecución de estos datos implicaría una fase 3 de expansión comercial Levante y en una fase 4 Andalucía

La empresa se propone a largo plazo sustituir las cajas de plástico utilizadas para la distribución por un material reciclado y no contaminante. También querría ser la primera empresa que cuente con una red de distribución mediante vehículos eléctricos.

Manuel tiene dudas de poder alinear en el futuro la capacidad productiva con la comercial, y plantea la posibilidad de comprar excedentes de cerveza a productores pequeños, para envasar BioBeer, estos productores no cumplirían los estándares de calidad de BioBeer al no tener un biorreactor en su proceso productivo, pero Manuel considera que si representa menos del 25% de las ventas, no repercute en el propósito de la empresa, siempre que el sabor no difiera. Por otro lado, Carlos cree que el crecimiento de la empresa necesita un responsable de Personas, para poder seguir transmitiendo el espíritu de la empresa.

Carolina quiere que en la cadena de Valor del proceso de producción se incluyan también a los productores de cebada y de trigo, adquiriéndola sólo a productores que garanticen un cultivo sostenible, libre de productos químicos y con la máxima reducción posible de la huella de carbono, para ello plantea que el proceso productivo de BioBeer tenga un sello de Calidad que certifique desde el inicio del proceso de selección de proveedores, hasta la venta.



## Organización y Recursos Humanos

La cadena de acontecimientos mencionados anteriormente, así como la evolución de los datos, ponen en evidencia una realidad: si Biobeer ha sido una organización que, hasta ahora, ha funcionado de manera orgánica, la magnitud que tomará el proyecto en el futuro requiere una gestión mucho más organizada que permita gestionar el crecimiento de una manera más profesional.

Esto implica trabajar en las siguientes direcciones:

- Diseñar una Estructura de Dirección que convierta los objetivos del Consejo de Administración en políticas y acciones orientadas a su logro
- Poner en marcha acciones para:
  1. normalizar e implantar procesos y operaciones
  2. establecer indicadores de desempeño (KPI) que vayan más allá de los correspondientes a la gestión financiera
  3. definir los puestos de trabajo como base de una Política de Recursos Humanos dirigida a la contratación de personas, la satisfacción de las necesidades formativas asociadas a sus puestos y el establecimiento de acciones para retener el talento identificado

## Datos fiscales

Las deudas con la Hacienda Pública y la Seguridad Social se pagan según calendarios oficiales.

## Algunas notas sobre el Mercado Español de la Cerveza

Al inicio de 2022, el escenario en el que se encuentra la economía española es el siguiente:

### Economía española

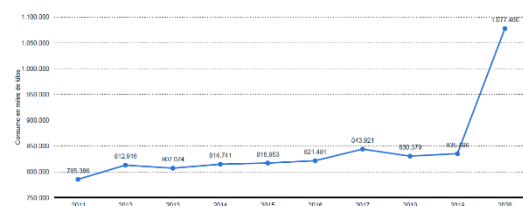
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Agregados macroeconómicos</b>					
Consumo de los hogares	0,9	-12,2	5,5	5,6	3,5
Consumo de las AA. PP.	2,0	3,3	3,1	0,9	-0,5
Formación bruta de capital fijo	4,5	-9,5	3,3	6,2	5,6
Bienes de equipo	3,2	-12,9	14,1	6,0	4,7
Construcción	7,1	-9,6	-3,0	6,1	6,1
Demanda nacional (contr. Δ PIB)	1,3	-9,2	4,9	4,6	3,0
Exportación de bienes y servicios	2,5	-20,1	12,0	9,2	5,7
Importación de bienes y servicios	1,2	-15,2	12,2	6,6	4,2
<b>Producto interior bruto</b>	<b>2,1</b>	<b>-10,8</b>	<b>4,8</b>	<b>5,5</b>	<b>3,6</b>

Fuente: CaixaBank Research (enero,2022)

Por otra parte, el comportamiento del consumo de cerveza en los últimos años se puede representar a partir de los siguientes gráficos

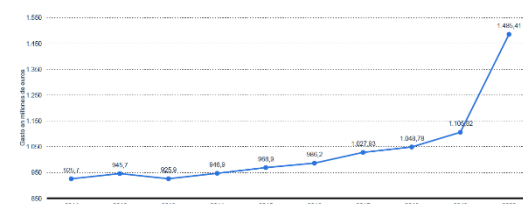
Volumen de cerveza consumida por los hogares españoles entre 2011 y 2020 (en miles de kilogramos)

Consumo de cerveza de los hogares en España 2011-2020



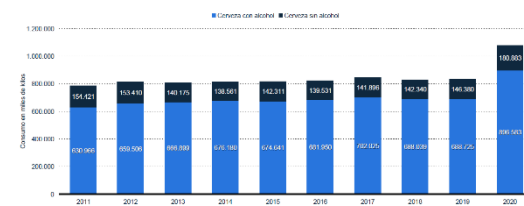
Gasto anual de los hogares españoles en cerveza entre 2011 y 2020 (en millones de euros)

Gasto de los hogares en cerveza en España 2011-2020



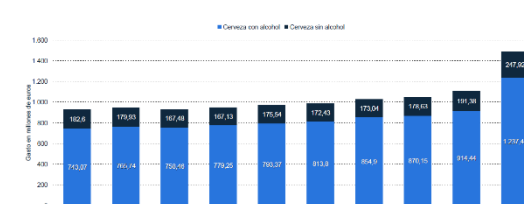
Volumen de cerveza consumida con y sin alcohol en los hogares españoles entre 2011 y 2020 (en miles de kilos)

Consumo de cerveza con y sin alcohol en España 2011-2020



Gasto anual en cerveza con alcohol y cerveza sin alcohol en España entre 2011 y 2020 (en millones de euros)

Gasto en cerveza con y sin alcohol en España 2011-2020





## Preguntas propuestas

A la vista de los hechos económicos y financieros relatados, se pide:

- Reflejar la imagen económica financiera de la empresa mediante:

1° Identificar qué ganancia ha generado la empresa mes a mes.

2° Reflejar que bienes, derechos y obligaciones tiene la empresa a final de cada mes.

3° Indicar la evolución de las entradas y salidas de dinero a lo largo del año mes a mes.

- Reflejar su estrategia de marketing en los siguientes aspectos:

1° Previsión de ventas para el primer año y estimación del segundo año.

2° Identificación de campañas de marketing con sus objetivos y presupuesto desglosado.

3° Identificación de cuadro de KPIs

4° Diseño de estrategia comercial para el primer y segundo año.

- Proponer acciones para la mejora de la organización y los recursos Humanos en las siguientes direcciones:

1.º Definición de un organigrama que defina las áreas de la organización como base para el establecimiento de una estructura por departamentos sobre la que desarrollar una estructura de dirección

2.º Definición, a partir del organigrama anterior, del perfil de los puestos de trabajo de la compañía y de las acciones para la retención de los trabajadores que muestren un desempeño extraordinario

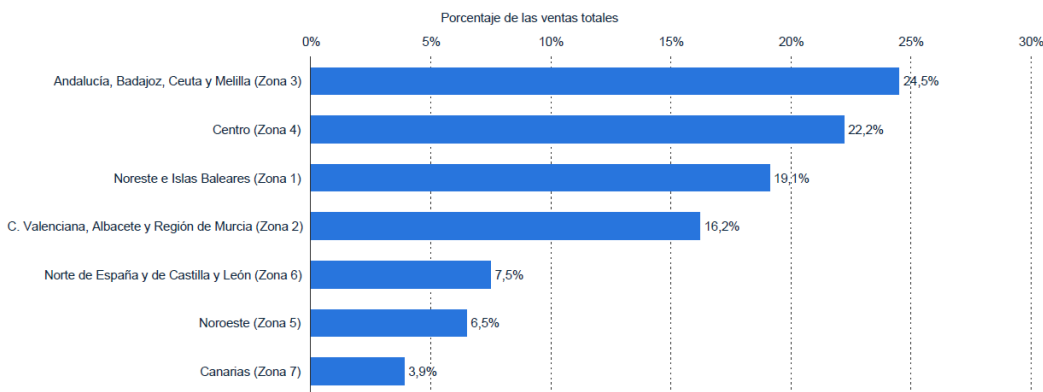


3.º Identificación, a partir de la cadena de valor de la empresa, de aquellos procesos y operaciones clave que requieran su análisis, definición e implantación

- Procesar estadísticamente los datos aportados para:
  - 1.- Construir una previsión de ventas para el año 2025 que mantenga el mismo patrón de crecimiento que contempla la previsión actual
  - 2.- Desglosar esta previsión de ventas por zonas suponiendo que para entonces la compañía opera en las zonas Centro (Comunidad de Madrid, Castilla-León y Castilla-La Mancha), Levante (Comunidad Valenciana y Murcia) y Andalucía teniendo en cuenta la siguiente distribución geográfica del mercado cervecero español:

Distribución del porcentaje de las ventas de cerveza en España en 2020, por zonas geográficas

Porcentaje de las ventas de cerveza por distintas regiones de España en 2020



La cerveza en el mercado **statista**

- A partir de los datos aportados sobre la coyuntura macroeconómica y los datos del mercado cervecero español:
  - 1.- Presentar una evaluación las previsiones de ventas para indicar si éstas son optimistas, realistas o pesimistas, argumentando y fundamentando la respuesta
- Incorporar una perspectiva formal de calado ético elaborando:



- Un código ético que defina la identidad, misión, visión y valores de la empresa, haciendo explícita su jerarquía de fines, así como la relación con las nociones de responsabilidad y bien común.
- Dicho código debe detallar también cómo éste se implementaría de un modo práctico en los ámbitos que se marcan desde el resto de asignaturas, con una especial atención a las áreas de marketing, RRHH y finanzas.
- Un análisis desde el punto de vista ético de los desafíos que supone la perspectiva de expansión de la empresa, descrita más arriba, así como un bosquejo de los criterios y directrices que podrían inspirar la correcta gestión de éstos.



## Bibliografía

- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación: Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2020:  
[https://cerveceros.org/uploads/60cc4d782b7af\\_\\_InformeSocioeconomicoSectorCerveza\\_2020.pdf](https://cerveceros.org/uploads/60cc4d782b7af__InformeSocioeconomicoSectorCerveza_2020.pdf)
- <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/333986/informe-2021-del-sector-de-cervezas-en-espana>
- <https://es.statista.com/temas/5410/la-industria-de-la-cerveza-en-espana/>
- <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11276271/06/21/La-cerveza-pierde-fuerza-y-se-hunde-un-12-la-mayor-caida-de-su-historia.html>
- Statista
- Caixabank Research