



Programa de Maestría en Administración

Tiempo Parcial 59

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZA ARTESANAL CON
IDENTIDAD PERUANA**

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el grado de
Magíster en Administración**

por:

Chire Mamani, Juan Carlos	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
Córdova Gutiérrez, José Gabriel	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
Flores del Águila, José Luis	Mención en Evaluación y Formulación de Proyectos de Inversión
Gutiérrez Almanza, Indira Sheydee	Mención en Marketing

Lima, 16 de agosto de 2017

Esta tesis

Plan de negocio para la producción y comercialización de cerveza artesanal con identidad peruana

Ha sido aprobada.

Carlos Alberto Zapater Cateriano (Jurado)

Walter Omar Manky Bonilla (Jurado)

Jorge Martín Santana Ormeño (Asesor)

Universidad ESAN

2017

INDICE

INDICE.....	III
INDICE DE TABLAS.....	VI
INDICE DE FIGURAS.....	VIII
CURRÍCULUM VÍTAE DE LOS AUTORES.....	X
RESUMEN EJECUTIVO.....	XVIII
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	2
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	2
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	2
1.4 ALCANCE.....	3
1.5 LIMITACIONES.....	3
1.6 ESTRUCTURA.....	3
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	6
2.1 LA CERVEZA.....	6
2.2 LA CERVEZA ARTESANAL Y SU PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	8
2.2.1 <i>Componentes de la cerveza artesanal</i>	8
2.2.2 <i>Proceso de producción de la cerveza artesanal</i>	10
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.....	15
3.1. MERCADO INTERNACIONAL.....	15
3.2. MERCADO PERUANO.....	21
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO.....	24
4.1 MODELO DE NEGOCIO.....	24
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	27
5.1 METODOLOGÍA Y PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
5.1.1 <i>Investigación cualitativa</i>	27
5.1.2 <i>Investigación cuantitativa</i>	28
5.1.3 <i>Ficha técnica del estudio de mercado tipo cuantitativo</i>	29
CAPÍTULO VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	31
6.1 RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	31
6.2 RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	32
6.3 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	41
CAPÍTULO VII. PLAN ESTRATÉGICO.....	43
7.1 VALORES CORPORATIVOS.....	43
7.2 VISIÓN.....	43
7.3 MISIÓN.....	43
7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	44
7.5 MACROENTORNO.....	44
7.5.1 <i>Socio-cultural</i>	44
7.5.2 <i>Económico</i>	45
7.5.3 <i>Político-Legal</i>	45
7.5.4 <i>Tecnológico</i>	45
7.5.5 <i>Ecológico</i>	46

7.5.6	<i>Geográfico</i>	46
7.6	ANÁLISIS DEL SECTOR	46
7.6.1	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	47
7.6.2	<i>Poder negociador de proveedores</i>	47
7.6.3	<i>Productos sustitutos</i>	47
7.6.4	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	48
7.6.5	<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	49
7.7	MICROENTRONO	50
7.7.1	ACTIVIDADES PRINCIPALES	50
7.7.2	ACTIVIDADES DE APOYO	52
7.8	ANÁLISIS FODA	52
7.8.1	<i>Factores Internos</i>	53
7.8.2	<i>Factores Externos</i>	54
7.9	MATRIZ EFE	55
7.10	MATRIZ EFI	57
7.11	OPCIONES ESTRATÉGICAS	58
7.11.1	<i>Fortalezas / Oportunidades</i>	58
7.11.2	<i>Fortalezas / Amenazas</i>	59
7.11.3	<i>Debilidades / Oportunidades</i>	59
7.11.4	<i>Debilidades / Amenazas</i>	60
7.12	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	60
7.13	ESTRATEGIA COMPETITIVA	65
7.14	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	65
CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING		66
8.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	66
8.2	OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	68
8.3	PÚBLICO OBJETIVO	68
8.4	ESTIMACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL Y DEMANDA DEL PRODUCTO	68
8.5	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	69
8.6	MARKETING MIX	70
8.6.1	<i>Estrategia de producto</i>	70
8.6.2	<i>Estrategia de precio</i>	71
8.6.3	<i>Estrategia de plaza</i>	72
8.6.4	<i>Estrategia de publicidad y promoción</i>	72
8.6.5	<i>Personas</i>	73
8.6.6	<i>Procesos</i>	74
8.6.7	<i>Productividad y calidad</i>	74
8.6.8	<i>Presencia (evidencia física y entorno)</i>	74
8.6.9	<i>Presupuesto de marketing</i>	75
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES		77
9.1.	OBJETIVOS DE OPERACIONES	77
9.2.	POLÍTICA DE OPERACIONES	77
9.2.1.	<i>Planeamiento</i>	77
9.2.2.	<i>Producción</i>	77
9.2.3.	<i>Comercialización</i>	79
9.2.4.	<i>Gestión de la Calidad</i>	79
9.3.	ESTRATEGIA DE OPERACIONES	80
9.3.1.	<i>Planeamiento</i>	80
9.3.2.	<i>Operación</i>	85
9.3.3.	<i>Comercialización</i>	86
9.3.4.	<i>Gestión de la Calidad</i>	88
9.4.	UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LOCAL DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA	90

9.4.1.	<i>Ubicación del bar</i>	90
9.4.2.	<i>Tamaño del bar</i>	92
9.5.	PROCESO DE OPERACIÓN.....	94
9.6.	PRESUPUESTO DE OPERACIONES	96
CAPITULO X. PLAN ORGANIZACIONAL		101
10.1	OBJETIVOS DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	101
10.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	101
10.3	ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	102
10.3.1	<i>Reclutamiento, selección y evaluación</i>	102
10.3.2	<i>Contratación</i>	103
10.3.3	<i>Inducción</i>	103
10.3.4	<i>Capacitación</i>	103
10.3.5	<i>Evaluación de desempeño</i>	104
10.3.6	<i>Perfil y funciones</i>	104
10.4	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO DEL PLAN ORGANIZACIONAL	107
CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....		109
11.1	OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO.....	109
11.2	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	109
11.3	SUPUESTOS.....	110
11.4	INVERSIÓN REQUERIDA	111
11.5	FINANCIAMIENTO	112
11.6	PRONÓSTICOS	112
11.6.1	<i>Ingresos</i>	113
11.6.2	<i>Costos</i>	114
11.6.3	<i>Gastos</i>	115
11.7	PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA	117
11.7.1	<i>Horizonte de evaluación</i>	117
11.7.2	<i>Tasa de descuento</i>	117
11.8	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	118
11.8.1	<i>Inversiones</i>	118
11.8.2	<i>Estado de Resultados</i>	119
11.8.3	<i>Movimiento del IGV</i>	119
11.8.4	<i>Flujo de caja</i>	120
11.8.5	<i>Evaluación económica - financiera</i>	121
11.8.6	<i>Periodo de recuperación de la inversión</i>	121
11.9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	122
ANÁLISIS UNIDIMENSIONAL	122	
ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	123	
CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES.....		124
CAPÍTULO XIII. RECOMENDACIONES.....		127
BIBLIOGRAFÍA.....		128
ANEXO I - MODELO DE ENCUESTA.....		130
ANEXO II – ENTREVISTAS A EXPERTOS.....		137
ANEXO III - ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA		141

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Cervecerías artesanales en el mundo	15
Tabla 3.2. Consumo de cerveza en el mundo.....	16
Tabla 3.3. Ranking de las mejores cervezas del mundo	17
Tabla 3.4. Cervecerías artesanales en estados unidos	18
Tabla 3.5. Cervecerías artesanales en latinoamérica.....	19
Tabla 3.6. Consumo de cerveza en latinoamérica.....	20
Tabla 3.7. Aplicación del impuesto selectivo al consumo en Perú	21
Tabla 3.8. Evolución del mercado de cerveza artesanal en Perú.....	22
Tabla 3.9. Benchmark del mercado de cerveza artesanal en Perú.....	23
Tabla 4.1. Modelo de negocio de producción de cerveza artesanal	26
Tabla 7.1. Matriz efe	56
Tabla 7.2. Matriz efi.....	58
Tabla 7.3. Matriz cuantitativa de estrategias.....	63
Tabla 7.4. Matriz producto mercado	65
Tabla 8.1. Presupuesto de marketing	76
Tabla 9.1. Presentaciones en canales de ventas	79
Tabla 9.2. Selección de proveedores.....	81
Tabla 9.3. Estimación de demanda estacional	82
Tabla 9.4. Estimación de la participación de mercado.....	84
Tabla 9.5. Cantidad de presentaciones (sku).....	85
Tabla 9.6. Detalle de medios de pago	86
Tabla 9.7. Producto terminado por canal de venta.....	87
Tabla 9.8. Estimación del centro de gravedad para ubicación del bar	90
Tabla 9.9. Variación de la demanda por día.....	93
Tabla 9.10. Áreas del bar	93
Tabla 9.11. Cálculo de costos directos mensuales para el primer año de operaciones	97
Tabla 9.12. Estimación de costos directos anuales en el plazo de evaluación.....	97
Tabla 9.13. Cálculo de costos indirectos variables mensuales para el primer año de operaciones	98
Tabla 9.14. Estimación de costos indirectos variables anuales en el plazo de evaluación	98
Tabla 9.15. Cálculo de costos fijos mensuales para el primer año de operaciones.....	99

Tabla 9.16. Estimación de costos fijos anuales en el plazo de evaluación	99
Tabla 9.17. Estimación de la inversión en bar en etapa pre-operativa.....	100
Tabla 9.18. Estimación de la inversión en etapa pre-operativa.....	100
Tabla 10.1. Plan de desarrollo.....	104
Tabla 10.2. Perfil y funciones	105
Tabla 10.3. Presupuesto de plan organizacional	108
Tabla 11.1. Composición accionarial.....	109
Tabla 11.2. Inversiones para el proyecto	111
Tabla 11.3. Cronograma de la deuda	112
Tabla 11.4. Volumen de ventas.....	113
Tabla 11.5. Precio de venta al público	114
Tabla 11.6. Ingresos totales.....	114
Tabla 11.7. Costos totales	115
Tabla 11.8. Gastos administrativos totales.....	116
Tabla 11.9. Gastos de ventas totales	116
Tabla 11.10. Gastos de personal totales	117
Tabla 11.11. Inversiones y depreciación.....	118
Tabla 11.12. Estado de resultados 4suyos.....	119
Tabla 11.13. Movimiento del igv 4suyos.....	120
Tabla 11.14. Flujo de caja 4suyos.....	120
Tabla 11.15. Indicadores de evaluación 4suyos.....	121
Tabla 11.16. Periodo de recuperación de inversión 4suyos	121
Tabla 11.17. Variables sensibles en 4suyos	122
Tabla 11.18. Análisis de sensibilidad 4suyos.....	122
Tabla 11.19. Análisis de escenarios 4suyos.....	123

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Proceso de elaboración de cerveza artesanal	11
Figura 5.1. Estimación de tamaño de muestra	29
Figura 6.1. Nivel de ingresos de consumidores de cerveza	33
Figura 6.2. Frecuencia de consumo de cerveza.....	33
Figura 6.3. Estacionalidad en el consumo de cerveza.....	34
Figura 6.4. Preferencia de consumo de cerveza.....	35
Figura 6.5. Marcas de cerveza artesanal preferidas	35
Figura 6.6. Grado de satisfacción del consumo por tipo de cerveza.....	36
Figura 6.7. Forma de presentación preferida para la cerveza.....	37
Figura 6.8. Atributos de la cerveza valorados por el consumidor.....	38
Figura 6.9. Conocimiento de la existencia de cerveza artesanal en la zona 7 de lima metropolitana	38
Figura 6.10. Probabilidad de compra del nuevo producto de cerveza artesanal con identidad peruana.....	39
Figura 6.11. Precio estimado a pagar por el nuevo producto cerveza artesanal con identidad peruana.....	40
Figura 6.12. Disposición a pagar un precio mayor por el nuevo producto cerveza artesanal con identidad peruana	40
Figura 6.13. Sabores preferidos para la elaboración del nuevo producto cerveza artesanal con identidad peruana	41
Figura 7.1. Cadena de valor	50
Figura 8.1. Niveles de producto 4suyos	67
Figura 8.2. Estimación de la demanda	69
Figura 8.3. Logotipo	71
Figura 9.1. Estacionalidad de demanda de cerveza artesanal	82
Figura 9.2. Proyección de ventas de cerveza en el mercado peruano	83
Figura 9.3. Ubicación de bar para comercialización de cerveza artesanal.....	91
Figura 9.4. Alquiler de local para comercialización de cerveza artesanal	91
Figura 9.5. Distribución de áreas del bar	94
Figura 9.6. Proceso de operación del modelo de negocio.....	95
Figura 10.1. Organigrama de la empresa	102

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias por el apoyo incondicional y a nuestro asesor por su guía y orientación durante el desarrollo del proyecto.

Juan Carlos Chire Mamani



Magíster (c) en Administración de Negocios, Ingeniero Mecánico con 10 años de experiencia en proyectos industriales, desarrollo de ingeniería y gerenciamiento de proyectos. Con destreza para liderar equipos de alto rendimiento y mejoras continuas en productividad y eficiencia generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, comunicación efectiva, capacidad de negociación, trabajo en equipo, adaptabilidad, proactividad, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área proyectos.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración con mención en Dirección Avanzada de Proyectos 2015-2017
Universidad ESAN

Ingeniero Mecánico 1996-2000
Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Arca Continental Lindley S.A.

Empresa transnacional de capitales mexicanos, dedicada a la elaboración y comercialización de bebidas no alcohólicas con licencia de **The Coca Cola Company**.

Jefe de Proyectos

enero 2016 – a la fecha

Responsable de la dirección de la elaboración del expediente técnico, gestión de licitaciones y gerenciamiento de siete empresas contratistas en el proyecto “Ampliación de Planta Pucusana” para su integración, desarrollo y mejora del clima laboral. He logrado culminar la ampliación del 50% de capacidad de planta con un adelanto en el cronograma del 5%, gestionando un presupuesto de US\$ 5MM al 2017.

Corporación Lindley S.A.

Empresa familiar peruana con más de cien años, dedicada a la elaboración y comercialización de bebidas no alcohólicas con licencia de **The Coca Cola Company**.

Jefe de Proyectos

junio 2012 – diciembre 2015

Responsable de la dirección de la elaboración del expediente técnico, gestión de licitaciones y gerenciamiento de doce empresas contratistas en el proyecto “Nueva de Planta Pucusana” para su integración, desarrollo y mejora del clima laboral. He logrado culminar el proyecto dentro del tiempo y costo establecido para abastecer de productos **Coca Cola** a más del 50% del mercado peruano, gestionando un presupuesto de US\$ 20MM al 2015.

Supervisor de Proyectos**junio 2009 – mayo 2012**

Responsable del diseño, licitaciones, construcción de pipe rack e implementación de la planta de fuerza, gestionando cinco empresas contratistas en el proyecto “Nueva Planta Trujillo” para su integración, desarrollo y mejora del clima laboral. He logrado culminar el proyecto con un adelanto en el cronograma del 10%, gestionando un presupuesto de US\$ 7MM al 2012.

Geproin S.A.C.

Empresa peruana especializada en proyectos industriales, fabricación y montajes electromecánicos para la industria alimentaria en el Perú.

Jefe de Ingeniería**febrero 2006 – mayo 2009**

Responsable del desarrollo de ingeniería, elaboración del expediente técnico y gestión de proyectos. He logrado ganar la adjudicación del proyecto de ampliación de capacidad de Planta Montana S.A. en la ciudad de Lima, contribuyendo con el 30% de la facturación en el 2007. Elaborar el expediente técnico y gestionar el montaje electromecánico de equipos, estructuras y tuberías del proyecto “Nueva Planta Omega 3” de Alicorp S.A.A en la ciudad de Piura, lo cual contribuyó con el 50% de la facturación del año 2008.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Diplomado en Gerencia de Proyectos bajo en enfoque del PMI Universidad de Piura	2009
Seminario Internacional de Maestría Universidad ESAN – Universidad Ramon Llull / La Salle	2017

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio
Alemán – Nivel básico

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado
MS Project – Nivel avanzado
AutoCad – Nivel avanzado

José Gabriel Córdova Gutiérrez



Magister (c) en Administración de empresas (ESAN), con 10 años de experiencia en gestión de procesos logísticos y productivos como Jefe de Operaciones Logísticas en Centros de Distribución y áreas de producción en empresas multinacionales líderes de productos de consumo masivo, sector concretero y logísticos. Trabajo en equipo, liderazgo en equipos multifuncionales y orientados a resultados.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración de empresas Universidad ESAN	2015-2017
Diplomado de desarrollo de líderes Universidad Pontificia Bolivariana	2016
Bachiller en Ingeniería Industrial Universidad Nacional de Ingeniería	2005

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Unión de Concreteras **junio 2012 – Actualidad**

Empresa líder que produce y distribuye concreto premezclado, bloques y adoquines para la demanda nacional.

Jefe del Departamento de Almacén

Responsable de la Gestión del Centro de Distribución de Repuestos en Lima y Almacenes en a fin de asegurar el abastecimiento oportuno y eficiente de los usuarios tanto a nivel de Lima (Mantenimiento y Canteras) como también a los proyectos especiales y de minería.

Agunsa Perú **mayo 2011 – junio 2012**

Operador Logístico Transnacional administra más de 100,000 m² de instalaciones especializadas en la provisión de servicios logísticos y cuenta con una de las más extensas flotas de transporte y equipos disponibles en el mercado local a través de su red en más de 20 países a nivel mundial, AGUNSA.

Jefe de Operaciones Logísticas

Responsable de la Gestión operativa y desarrollo de negocios para IMUDESА, empresa perteneciente al grupo AGUNSA, liderando las operaciones logísticas de los Centros de Distribución que incluyen el diseño e implementación de soluciones de almacenamiento, distribución nacional y otros de valor agregado relacionados con la cadena de suministro de los clientes de AGUNSA en el país, entre sus principales clientes se cuentan Philips, Michelin, Volvo, Daewoo, PDIC, entre otros. Reportando directamente al Gerente General de AGUNSA PERU.

Jefe de Procesos

Liderar, gestionar y controlar los procesos productivos de las líneas de Personal Care: Infant, fem y Adult Care, buscando la mejora continua a través de Lean Manufacturing y Control de Procesos, Liderar los proyectos de mejora continua en la planta, asegurando la productividad de las líneas de producción mediante la ejecución preventiva y correctiva de los procesos de mantenimiento de las planta, coordinando las acciones necesarias con las distintas que soportan el proceso productivo, reportando directamente al Gerente de Planta de Kimberly Clark Perú.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Seminario Internacional de Innovación y Liderazgo Universidad ESADE (Barcelona)	2017
Homologación de proveedores SGC	2011

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado
Microsoft Project – Nivel intermedio

José Luis Flores Del Águila



Magíster (c) en Administración de empresas, Contador Público Colegiado y Auditor, con cinco años de experiencia como auditor interno en Banca y cinco años de experiencia como auditor externo de empresas industriales, comerciales y de servicios. Soy un profesional con sólidos conocimientos en evaluación de riesgos y controles, marcos de control interno como COSO, Basilea, SOX, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y regulación SBS. Además de contar con habilidades de pensamiento crítico, comunicación efectiva, resolución de problemas y gestión de equipos.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración Universidad ESAN	2015-2017
Bachiller en Ciencias Contables Universidad Nacional Mayor de San Marcos	2004-2008

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Mibanco, Banco de la Microempresa S.A.

Subsidiaria del Grupo Credicorp, es reconocida como la institución financiera líder de las microfinanzas en el Perú.

Auditor Senior de Procesos

noviembre 2012– a la fecha

Responsable de la planificación y ejecución de las evaluaciones de control interno a diversos procesos de la organización, así como participación en la evaluación SOX de Mibanco, producto del cual se realizaron recomendaciones a la organización que permitieron mejorar el sistema de control interno. Asimismo, responsable del diagnóstico del sistema de control interno del Encumbra (Subsidiaria de Grupo Credicorp en Colombia), con lo cual se realizaron recomendaciones que permitieron a dicha empresa reorganizar su equipo contable, definir manuales y metodologías, e implementar controles que mejoren su sistema de control interno. Líder de equipos de trabajo rotativo de hasta cuatro auditores.

Dongo – Soria, Gaveglio y Asociados S. Civil de R.L., PwC

Firma de servicios profesionales con presencia a nivel mundial, considerada como una de las Big Four, especializada en brindar servicios de auditoría, consultoría, entre otros.

Auditor Senior

setiembre 2011 – julio 2011

Responsable de la planificación y ejecución de las auditorías a las empresas asignadas, así como la elaboración de los informes de auditoría para revisión y aprobación del gerente y socio líder. Asimismo, responsable de la elaboración de la carta de control interno que incluye recomendaciones del sistema de control interno de las empresas auditadas. Entre los principales clientes auditados se encuentran: Merck Sharp & Dohme Perú, MC Procesos Medios de Pago, RESOMASA. Líder de equipos de trabajo rotativo de hasta dos auditores.

Beltrán, Gris & Asociados, Deloitte

Firma de servicios profesionales con presencia a nivel mundial, considerada como una de las Big Four, especializada en brindar servicios de auditoría, consultoría, entre otros.

Auditor Externo**agosto 2007 – junio 2011**

Responsable de la planificación y ejecución de las auditorías a las empresas asignadas, así como la elaboración de los informes de auditoría para revisión y aprobación del gerente y socio responsable. Asimismo, responsable de la elaboración de la carta de control interno que incluye recomendaciones del sistema de control interno de las empresas auditadas. Entre los principales clientes auditados se encuentran: Grupo Duke Energy, Tiendas por Departamento Ripley, Grupo Constructora Andrade Gutiérrez, Grupo Imagina, Jorvex S.A., Grupo Carvajal, Sapat Development Inc. Líder de equipos de trabajo rotativo de hasta dos auditores.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Diplomado en Microfinanzas Universidad ESAN	2013
Diplomado Internacional en Gestión de Riesgos en el Sistema Financiero Universidad ESAN	2014
Seminario Internacional de Innovación y Liderazgo Universidad ESADE (Barcelona)	2017

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado
ACL (Audit Command Language) – Nivel intermedio

Indira Sheydee Gutiérrez Almanza



Magister (c) en Administración de empresas (ESAN), certificada internacionalmente como CAPM (Certified Associate in Project Management) del Project Management Institute (2015), especialista en Gestión de Proyectos (PUCP) y en Sistemas de Gestión de Calidad (PUCP). Químico Farmacéutica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, segundo puesto de mi grado, perteneciente al Quinto Superior. Con experiencia en Gestión de Proyectos en Industria Farmacéutica, Buenas Prácticas Clínicas, Asuntos Regulatorios, Farmacovigilancia y Asuntos Médicos. Me considero una persona responsable, proactiva y comprometida con el desarrollo de actividades enfocadas en el logro de los resultados, basados en la ética profesional y el trabajo en equipo. Con buen manejo de relaciones interpersonales, resiliencia ante el cambio y con buenas habilidades de comunicación en el idiomas Inglés.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración de empresas Universidad ESAN	2015-2017
Certified Associate in Project Management Project Management Institute	2015
Especialista en Gestión de proyectos y calidad PUCP	2013
Especialista en Sistemas de Gestión de Calidad PUCP	2011
II Programa Internacional de Formación en Excelencia Gerencial Premio Amartya Sen ONU – PNUD	2011
Titulada en Farmacia y Bioquímica Universidad Nacional Mayor de San Marcos	2006-2011

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Novartis **marzo 2016 – setiembre 2017**
Empresa dedicada a investigación y desarrollo en el rubro de Industria Farmacéutica.

Clinical Research Associate II

Responsable de gestionar proyectos de investigación clínica en áreas terapéuticas de Respiratorio, Cardiología y Neurociencias. Como parte de la gestión se incluyen visitas de factibilidad de proyectos y visitas de monitoreo de la ejecución de proyectos.

GlaxoSmithKline

mayo 2013 – marzo 2017

Clinical Research Associate

Responsable de gestionar proyectos de investigación clínica en áreas terapéuticas de Respiratorio, Infectología, Endocrinología. Como parte de la gestión se han incluido visitas de factibilidad de los proyectos planteados con los stakeholders y visitas de monitoreo de la ejecución de proyectos. Logré desarrollar un catálogo de procesos como parte de la mejora continua en el área y que luego fue compartido con las otras subsidiarias de la Compañía.

Merck Sharp & Dohme

enero 2012 – mayo 2013

Regulatory Affairs Analyst

Responsable de gestionar y obtener el registro sanitario de productos farmacéuticos pertenecientes al portafolio de la compañía manteniendo una coordinación constante con plantas de manufactura internacionales y con las áreas de Marketing y Licitaciones.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Gestión de Proyectos 5ta Edición PMBoK
DHARMA Consulting Group

2014

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado
Portugués – Nivel básico

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado
Microsoft Project – Nivel avanzado

RESUMEN EJECUTIVO

Maestría en:	Magíster en Administración
Título de la tesis:	Plan de negocio para la producción y comercialización de cerveza artesanal con identidad peruana
Autor(es):	Chire Mamani, Juan Carlos Córdova Gutiérrez, José Gabriel Flores del Águila, José Luis Gutiérrez Almanza, Indira Sheydee

El objetivo general de esta tesis es plantear un proyecto de producción y comercialización de cerveza artesanal con identidad peruana en la zona siete de Lima Metropolitana y como objetivos específicos; identificar las oportunidades y amenazas del sector de cerveza artesanal en el país, determinar las ventajas competitivas del modelo de negocio planteado, definir las estrategias que harán sostenible el modelo de negocio, diseñar un plan de marketing mix orientado a posicionar el producto, definir el plan de operaciones apropiado para llevar a cabo de manera eficaz y eficiente los procesos de producción y distribución del producto y elaborar el análisis económico – financiero que respalde la viabilidad del proyecto.

La información base se obtuvo de la investigación de mercado cualitativa a través de entrevistas a expertos y cuantitativa por encuestas directas a consumidores de cerveza, a partir del cual se estimó la demanda. Ello se suma al análisis FODA, cinco fuerzas de Porter y matriz de opciones estratégicas, con ello se desarrollaron estrategias para los diferentes planes. El análisis del macroentorno, del sector y del microentorno revela que es atractivo ejecutar el plan de negocios, a pesar de la existencia de competidores ya posicionados como Barbarian o Barranco Beer Company, quienes, sin embargo, aún no han logrado posicionar un producto que sea considerado como representativo de la identidad nacional.

El sector de cerveza artesanal muestra un crecimiento en los últimos años, ello es expresado en el aumento de la producción y ventas de 650 mil litros en 2015 a 1 millón de litros en 2016 y el incremento en el número de productores llegando a 70 aproximadamente al cierre de 2016, el gran número de productores y competidores,

hacen necesaria desarrollar una ventaja competitiva basada en la calidad del producto, cerveza artesanal 4Suyos y el concepto de identidad peruana.

El producto cerveza artesanal 4Suyos, posee un buen sabor como atributo principal valorado por el cliente, se ofertarán al mercado cerveza artesanal de maíz morado quinua, cacao y maca, que al usados como base de elaboración del producto transmitan un sabor peruano. Para lograr ello, se contratará con un maestro cervecero, como parte del plan de operaciones y recurso clave en el proceso de elaboración del producto garantizando la calidad y el atributo principal de 4Suyos.

La demanda estimada del producto para el primer año de operaciones es de 3,133 litros por mes, el precio de lanzamiento de 4Suyos es de S/14.50 para las dos presentaciones ofertadas chopps de 500ml. y botellas de 400ml., las cuales serán comercializadas a través de un bar y via delivery, estas decisiones son respaldadas por la investigación de mercado realizada.

Como parte de la estrategia publicitaria para lograr posicionamiento y recordación de marca de 4Suyos se emplearán nuevas tecnologías de la información como Google Ads y especialmente redes sociales, Facebook Ads, éste último adicionalmente empleado para la promoción de ventas del producto a través de la interacción constante y bidireccional de la marca con el consumidor. Además de ello, como parte de promoción de 4Suyos, se cuenta con un evento de lanzamiento de la marca para el mes de enero 2018.

La estructura organizacional está compuesta por siete colaboradores, quienes son un gerente general, un administrador, un maestro cervecero, un barman, dos mozos y un cocinero, el perfil de funciones de los mismos son ampliamente explicadas en el plan organizacional.

Con respecto al análisis económico-financiero se obtiene como resultado un VAN positivo de 245,825 y un valor TIR de 48.87%, lo cual hace a atractivo la inversión en el proyecto al proyectarse una tasa de retorno mayor al costo de oportunidad de los accionistas de 20%.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Problemática

La cerveza es la bebida alcohólica que más se consume en el Perú, siendo el consumo per cápita promedio anual aproximado de 47 litros, según cifras de la Cámara de Comercio de Lima, asimismo, según estudios de Euromonitor, se estima que el peruano gasta anualmente más en consumo de cerveza que hace cinco años (S/428.50 en 2016 y S/328.70 en 2011). (Alarcón, Gestion.pe, 2017).

El sector de cerveza artesanal, aún joven en el mercado peruano ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años, pasando de una producción estimada anual de 650 mil litros en 2015 a 1 millón de litros en 2016. (Huaruco, 2016). Este crecimiento está asociado a un cambio en los estilos de vida de las personas, quienes buscan en este tipo de bebida alcohólica una alternativa natural y de calidad superior respecto a la cerveza industrial.

Sin embargo, a pesar que en la actualidad existe una gran variedad de cervezas artesanales y aproximadamente 70 productores a nivel nacional, ninguno de ellos ha logrado posicionarse como producto bandera o ser reconocido por los peruanos como aquel que lo identifique; además, no existe entre los competidores un líder indiscutible en el sector. En el Perú existen frutas, granos y hojas que identifican cada región del país, tales como la quinua, kiwicha, maca, café, cacao, maíz morado, coca o camu camu, las mismas que aún no han sido explotadas plenamente por el sector para incluirlas en el proceso de fabricación y obtener un sabor que el peruano reconozca y recuerde gratamente, y que a su vez lo identifique con su país e inclusive con su ciudad natal.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Plantear un proyecto de producción y comercialización de cerveza artesanal con identidad peruana.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las oportunidades y amenazas del sector de cerveza artesanal en el país.
- Determinar las ventajas competitivas del modelo de negocio planteado.
- Definir las estrategias que harán sostenible el modelo de negocio.
- Diseñar un plan de marketing mix orientado a posicionar el producto.
- Definir el plan de operaciones apropiado para llevar a cabo de manera eficaz y eficiente los procesos de producción y distribución del producto.
- Elaborar el análisis económico – financiero que respalde la viabilidad del proyecto.

1.3 Justificación

Se ha mencionado que el sector de cerveza artesanal en el Perú se encuentra con una demanda incremental y se espera entonces un comportamiento similar para los próximos años. Asimismo, la cerveza artesanal al ser un producto con un precio relativamente alto, está orientado a personas de mayor nivel adquisitivo que exigen mayor calidad en el producto. En Lima Metropolitana, el NSE A está concentrado en la zona 7 (La Molina, Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores) con el 29.0%, seguido de la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) con el 19.9%; y el NSE B está concentrado en la zona 6 y 7 con el 48.8% y 44.9%, respectivamente. (APEIM, 2015).

1.4 Alcance

En base a lo expuesto anteriormente, se delimita el alcance del proyecto al ofrecimiento de cerveza artesanal con identidad peruana a personas de los niveles socioeconómicos A y B, de la zona 7 de Lima Metropolitana (La Molina, Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores).

1.5 Limitaciones

La principal limitación que se tiene para la elaboración del presente plan de negocios está relacionada a la disponibilidad de información formal y pública de producción, ventas, competidores, y otros aspectos del sector de cerveza artesanal; ello se suple con información obtenida de las ediciones web de algunos diarios de la ciudad, así como información obtenida de la Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú y entrevistas realizadas a expertos del sector. Las cifras obtenidas se basan en estimaciones proporcionadas por los dueños de las empresas cerveceras asociadas. Por otro lado, por razones presupuestarias, no se ha empleado la herramienta de focus group con la finalidad de obtener información cualitativa por parte de los consumidores de cerveza artesanal, en cambio, se ha profundizado los aspectos valorados por el mercado a través de entrevistas a expertos del sector, y la ejecución de pruebas de concepto realizadas a un grupo de consumidores, a quienes se les presentó el producto y se les invitó a probarlo.

1.6 Estructura

El presente plan de negocios presenta, en adelante, la siguiente estructura:

- **Capítulo II.- Marco conceptual**, en el que se establecen definiciones y términos básicos que se utilizarán en los siguientes capítulos.
- **Capítulo III.- Marco contextual**, presentando información relevante de la situación actual del sector a nivel mundial y en el Perú.

- **Capítulo IV.- Propuesta de modelo de negocio**, donde se plantea el modelo de negocio propuesto inicialmente por los autores de la presente tesis.
- **Capítulo V.- Metodología de investigación de mercado**, sección en la que se plantean las técnicas a utilizar para la investigación cualitativa y cuantitativa, asimismo, se determina la ficha técnica del estudio de mercado por encuestas.
- **Capítulo VI.- Resultados de investigación de mercado**, donde se muestran los principales resultados obtenidos del estudio de mercado realizado, así como las conclusiones obtenidas del mismo.
- **Capítulo VII.- Plan estratégico**, sección en la que se analiza el macro y micro entorno del proyecto, para obtener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del mismo y definir las estrategias que serán aplicables al modelo.
- **Capítulo VIII.- Plan de marketing**, en el que se define la estrategia del marketing mix con la finalidad de posicionar el producto y obtener mayores ingresos. Asimismo, se definen los costos asociados a este concepto.
- **Capítulo IX.- Plan de operaciones**, donde se plantea la estrategia más óptima para llevar a cabo las operaciones de la empresa, desde el planeamiento, pasando por la producción, hasta la comercialización. Asimismo, se proyecta el nivel de ventas, costos y gastos del proyecto.
- **Capítulo X.- Plan organizacional**, sección en que se define la estructura organizacional, así como los costos relacionados.
- **Capítulo XI.- Evaluación económica y financiera**, en el que se analiza la viabilidad del proyecto, en base a supuestos financieros y presupuestos obtenidos de los planes precedentes.

- **Capítulo XII.- Conclusiones**, en el que se exponen las conclusiones principales obtenidas durante la investigación realizada y el desarrollo del presente plan de negocios.
- **Capítulo XIII.- Recomendaciones**, en el que se plantean sugerencias de aplicación para el negocio cuando aquel se encuentre en marcha y que podrían ser empleadas como oportunidades de mejora para futuros planes de negocio en el rubro.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se presenta la historia, proceso, tipos de cerveza con el fin de conocer el producto y sus ingredientes.

2.1 La cerveza

La cerveza es una bebida alcohólica resultante de la fermentación de cereales y otros granos que contienen almidón, los componentes básicos que conforman la cerveza son el agua, cebada, lúpulo y levadura. El nivel de alcohol en la cerveza es medido mediante el grado alcohólico el cual se determina por el porcentaje en volumen de alcohol sobre el volumen total.

Existen dos tipos de cerveza claramente identificados que son las cervezas tipo Lager y Ale, la diferencia entre ambas radica en la temperatura de fermentación, mientras que las tipo Lager se fermentan a bajas temperaturas (entre 5° a 9° C), las tipo Ale se obtienen mediante fermentación a altas temperaturas (entre 15° a 25° C).

De acuerdo a lo indicado en los párrafos anteriores, la cerveza se divide en dos grandes tipos (familias) Lager y Ale, a partir de las cuales se subdividen en estilos dependiendo de las proporciones de sus ingredientes principales (lúpulo, malta, levadura y agua) y adjuntos (granos, frutas y vegetales). En tal sentido, es posible elaborar una cerveza Lager o Ale con el mismo insumo adjunto, ejemplo: Quinoa Lager o Quinoa Ale.

Otra manera de diferenciar la cerveza es de acuerdo a su estilo, haciendo referencia a diversos factores como el porcentaje de grado alcohólico, color, sabor, aroma, insumos usados, proceso de producción, entre otros. Los diferentes estilos de cerveza, poseen diferentes grados alcohólicos, este último es resultado de buscar la armonía con el sabor, aroma y color de cada estilo. Es decir, no hay una regla estricta que determine que un estilo de cerveza deba tener cierto grado alcohólico, pero existen tendencias en los estilos asociando el color pálido (pajizo a dorado) con un grado alcohólico entre 4.5% y 5.5%, los estilos de color ámbar (ámbar a marrón-cobrizo) con un grado

alcohólico entre 5.5% y 7.5% y los estilos de colores oscuros (marrón oscuro a negro) con un grado alcohólico entre 7.5% y 9%.

Dentro de los principales estilos tenemos el American Pale Ale que se caracteriza por su aroma entre moderado y fuerte, pudiendo ser cítrica, floral, resinosa, de fruta tropical, entre otros, su apariencia varía entre un dorado pálido hasta un ámbar ligero y tiene un alto sabor a lúpulo. Otro estilo de cerveza es el Belgian Tripel con un aroma bajo en alcohol y lúpulo, con una apariencia de dorado profundo y con alto contenido de alcohol debido al uso de una mayor cantidad de malta, tres veces más de lo normal de donde deriva su nombre, otros estilos de malta son Pilsener, Belgian Dubbel, Trigo, Indian Pale Ale (IPA). (Strong & England, 2015)

El origen de la cerveza se remonta a épocas de antiguas civilizaciones como lo fue Mesopotamia (8,000 a.c.) y la de Egipto (3,000 a.c.) en donde se ha evidenciado que la cerveza formaba parte de la dieta de la población y como elemento imprescindible en todo evento social o familiar que se realizaba. El inicio de la cerveza se remonta a la civilización de los sumerios y su relación con la agricultura, mientras los hombres salían del pueblo para dedicarse a actividades de caza, las mujeres se dedicaban a las actividades de sembrío y cosecha de los granos para almacenarlos posteriormente en vasijas. El origen de la cerveza fue accidental debido a que en cierta ocasión, una vasija dañada dejó filtrar agua dando lugar a la fermentación de granos contenidos en ella. Posteriormente descubrieron que la molienda facilitaba la fermentación. Mujeres, niños y ancianos mediante el proceso de masticar los granos aceleraban el proceso de fermentación, a esta primera cerveza se le denominaba “sikaru” la cual se tomaba en vasijas y caña. Es así que en el siglo XX encontraron en la tumba de la reina sumeria Pu-abu vasijas, relieves en las paredes y documentos relacionados a la elaboración de la cerveza; cabe destacar que dentro de los objetos que se descubrieron se encontraron una vasija y paja de plata. (Paredes, 2012)

El inicio del consumo de cerveza en el Perú se remonta al año 1863 con la fundación de la cervecería Pilsen ubicada en la avenida Sáenz Peña en el Callao, su fundador fue Federico Bindels, posteriormente en el año 1968 el ciudadano Aloyse Kieffer compra la empresa pasando a un proceso de expansión. (Céspedes, 2005)

En el año 1879 Jacobo Backus y Howard Johnston fundaron la compañía “The Backus & Johnston Brewery Ltd.” en el Rímac. En 1918 en la ciudad de Trujillo inicia operaciones la Fábrica de cerveza que producirá cervezas Pilsen Trujillo y Pilsen Callao.

2.2 La cerveza artesanal y su proceso de producción

La asociación de cerveceros artesanales más grande de Estados Unidos, la United States Brewers Association señala ciertos requisitos que se deben cumplir para ser considerado cerveza artesanal; así tenemos: producción a menor escala quiere decir que las ventas anuales de cerveza artesanal no superen el 3% de las ventas anuales del sector, que sean independientes, ya que la empresa no puede ser de propiedad de un miembro del sector de bebidas alcohólicas y que su fabricación sea tradicional e innovadora. (Brewers Association, s.f.)

También podemos mencionar al gremio de elaboradores de cerveza artesanal y natural de Cataluña (GECAN), quienes indican que una cerveza es artesanal si contiene como mínimo un 80% de cereal malteado y el restante adjuntos con el fin de mejorar las propiedades organolépticas, otras condiciones son que durante el proceso de elaboración de la cerveza no incluya el proceso de pasteurización, sin aditivos químicos ni el uso de extractos de maltas para el mosto. (Freixes & Albert, 2014)

2.2.1 Componentes de la cerveza artesanal

La cerveza artesanal se compone de agua, malta, lúpulo, levadura e insumos adjuntos (granos seleccionados) las cuales explicaremos a continuación:

El agua es el componente fundamental del proceso ya que forma el 95% de la composición de la cerveza, antiguamente la producción de la cerveza se daba cerca a fuentes, manantiales y en general a lugares donde haya abundancia de agua y de buena calidad. Dependiendo del lugar, el agua contendrá diversos tipos de sales propios de la zona la cual impactarán directamente al sabor de la cerveza. Actualmente existe

tecnología que puede variar la composición del agua y añadir sales minerales en función del tipo de cerveza artesanal que se desea producir. (Freixes & Albert, 2014)

La malta proviene del proceso de malteado, donde los granos de un cereal son macerados en agua para hacerlos germinar y posteriormente someterlos a un proceso de secado. El cereal más usado para elaboración de la cerveza artesanal es la cebada ya que contiene un alto contenido de enzimas muy útil para el proceso de maceración y fermentación. Otros cereales usados son el trigo del cual se obtienen cervezas más ligeras pero a la vez más ácidas, la avena para cervezas más suaves y de sabor dulce y el centeno con un sabor ligeramente picante. (Freixes & Albert, 2014) (Paredes, 2012)

El lúpulo pertenece a la especie de planta del género *Humulus* de la familia Cannabáceas, actualmente es un elemento imprescindible en la elaboración de la cerveza ya que aporta el amargor y aroma en la cerveza. El amargor proviene de las resinas que están contenidas en el lúpulo y los aromas de sus aceites, cada variedad de lúpulo proporciona un amargor, aroma y sabor característico de la cerveza elaborada. (Freixes & Albert, 2014) (Webb & Beaumon)

La levadura es un hongo microscópico que tiene la particularidad de poder dividir los azúcares en diferentes componentes como el alcohol y CO₂. Existen dos tipos de levaduras, las que se usan para alta fermentación dando origen a la cerveza tipo Ale y las que usan para baja fermentación que dan origen a la cerveza tipo Lager. (Freixes & Albert, 2014)

Adicional a los cuatro ingredientes expuestos líneas arriba, existe un quinto ingrediente llamado “insumos adjuntos”, el cual se añade para perfilar el carácter de la cerveza artesanal. Los adjuntos pueden ser granos y frutas, los cuales aportan sabor y aroma a la cerveza artesanal. (Freixes & Albert, 2014)

Alineando el objetivo del plan de negocios de producir y comercializar cerveza artesanal con identidad peruana, resaltamos los insumos adjuntos que los peruanos conocen y consumen frecuentemente dentro de su dieta y que les brinda un sentido de pertenencia y peruanidad, tales como: maiz morado, maca, quinua, cacao, cocona,

cañihua, café, coca, camu camu, entre otros. Algunos de ellos son descritos a continuación.

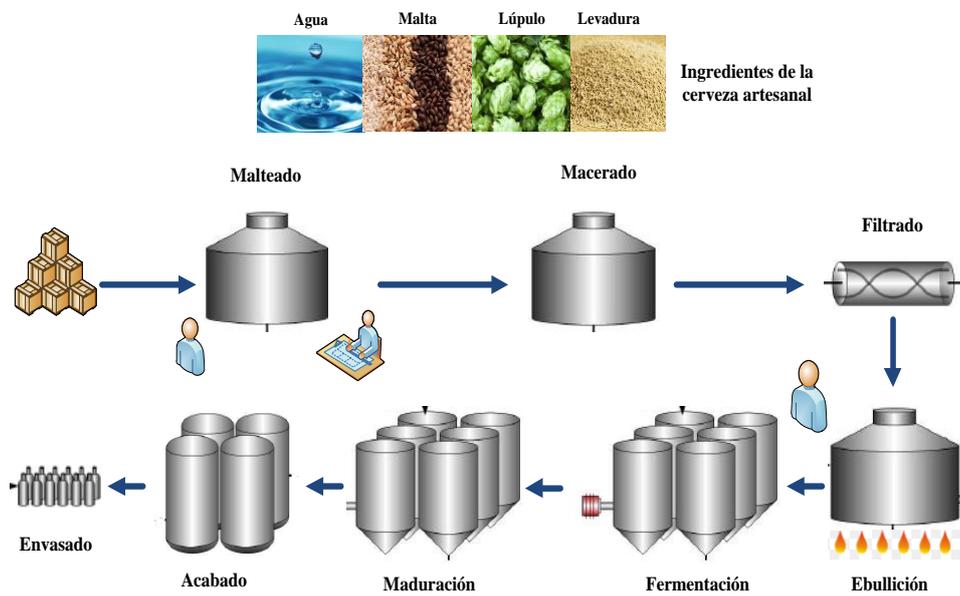
- **Maíz Morado:** Es una planta subtropical nativa del Perú, pertenece a la familia de zea mays, es usada normalmente para dar color a los alimentos y bebidas como la chicha morada.
- **Maca:** Planta nativa de los andes peruanos, las zonas de mayor cultivo están ubicados en Junín y Pasco. Se caracteriza por su alto nivel nutricional y propiedades medicinales.
- **Quinoa:** Planta nativa de los países de la región andina, los principales países productores son Bolivia, Perú y Ecuador. Nutricionalmente tiene un equilibrio entre proteínas, grasas y carbohidratos.
- **Cacao:** Producto cultivado en toda América, su uso se remonta a épocas las civilizaciones mayas, aztecas e incas, se utiliza como ingrediente del chocolate. Tiene un alto contenido de grasas, proteínas, magnesio, fosforo y potasio. Su uso se da en los campos alimenticios y de cosmética.
- **Cocona:** Producto nativo de la amazonía, destaca su alto contenido de hierro y vitamina C, se consume en jugos, licores, mermeladas. Se usa también en el campo medicinal dado que controla el nivel de colesterol, nivel de ácido úrico en la orina.
- **Cañihua:** Grano andino originario de América del Sur, contiene un alto valor nutricional incluso mayor al de la quinoa, actualmente solo es usado como harina como ingrediente para bebidas, leche, tortas.

2.2.2 Proceso de producción de la cerveza artesanal

El proceso de producción de cerveza artesanal consta de las siguientes etapas tal como se visualiza en la figura 2.1.

- Malteado.
- Macerado.
- Filtrado
- Ebullición
- Fermentación.
- Maduración
- Acabado y Envasado.

Figura 2.1. Proceso de elaboración de cerveza artesanal



Fuente: El mundo de la cerveza artesanal, Sergi Freixes, Albert Punsola 2014 – Larousse

Elaboración: Autores de esta tesis

Malteado

Proceso en el cual los granos se ponen en remojo con agua hasta que adquieren cierta humedad para dar paso a la germinación, esto ocurre dentro de los 3 y 5 días de iniciado el proceso tiempo en el cual el brote logre el tamaño del grano aproximadamente. Luego se inicia el proceso de secado y tostado dando como resultado la generación de enzimas para formar azúcares que provienen del almidón, que de acuerdo a la temperatura del malteado tomará cierto color, a temperaturas altas serán de color más oscuro y en contraparte a temperaturas más bajas el color es más pálido.

Se pueden usar diferentes tipos de cereales para el proceso de malteado pero el más usado es la cebada ya que posee entre un 60% y 65% de almidón, poco contenido de grasa y posee una cáscara dura, siendo útil para el proceso de filtración del mosto. (Freixes & Albert, 2014)

Maceración

Luego del proceso de malteado, la malta debe pasar un proceso de molturación donde la malta es triturada rompiendo la cáscara parcialmente. Si la cáscara es destruida totalmente se formará una harina de poca utilidad para el proceso, en contraparte si es triturada levemente el azúcar obtenido será bajo. Luego de la molturación, el producto resultante es mezclado con agua a altas temperaturas en unos tanques hasta formar una masa consistente el cual es llamado mosto. El macerado puede llevarse a cabo a través de infusión simple o compleja, las simples se usan para las cervezas tipo Ale y las complejas para cervezas tipo Lager. (Freixes & Albert, 2014)

Filtrado

Proceso mediante el cual se busca separar el mosto de la mezcla, esto se da mediante un proceso de separación física, en la primera etapa se deja reposar 15 minutos en promedio el producto obtenido luego de la maceración para dar paso a la sedimentación de las partículas en suspensión como las cáscaras de los granos, lo cual facilita el proceso de filtrado. Posteriormente mediante la adición de agua se separa los

residuales de mosto en la mezcla para finalmente obtener un mosto limpio y brillante. (Webb & Beaumon)

Ebullición

Proceso que tiene como objetivo estabilizar enzimáticamente y microbiológicamente el mosto, al mismo tiempo busca la coagulación de las proteínas. La esterilización del mosto se da mediante la ebullición de la mezcla, en esta parte del proceso el mosto es mezclado con el lúpulo que contiene la lupulina, ingrediente que finalmente le dará el sabor y amargura a la cerveza. El amargor y aroma de la cerveza varían dependiendo del tipo de lúpulo usado. El lúpulo es añadido a la mezcla cuando el mosto está hirviendo, la primera y segunda adición de lúpulo aportan a la cerveza el amargor debido a que se evaporan y los lúpulos agregados al final de la ebullición aportan el aroma característico de la cerveza. (Freixes & Albert, 2014)

Fermentación

Proceso en el cual se agrega levadura al mosto frío, en promedio se usa 25 gramos por cada 25 litros de mosto. La levadura es un hongo microscópico que tiene como función descomponer el mosto en diferentes componentes tales como alcohol y CO₂. En una primera etapa las levaduras consumen el oxígeno para dar paso a la fermentación; si la fermentación se da a temperaturas altas (entre 18 y 24 grados centígrados) dará paso a la cerveza tipo Ale, en cambio si la fermentación se da a temperaturas bajas dará paso a las cervezas tipo Lager. (Freixes & Albert, 2014)

Maduración

Luego del proceso de fermentación el mosto obtenido es llevado a unos tanques donde se deja madurar, dependiendo del tipo de cerveza el periodo de maduración varía entre tres semanas y tres meses. (Freixes & Albert, 2014)

Acabado y Envasado

Acabado el proceso de maduración se procede a un proceso de filtrado con el fin de eliminar la levadura de la mezcla para obtener la cerveza lista para envasar, los envases deben ser esterilizados para posteriormente ser llenados dejando aproximadamente 1.5 cm de distancia entre el nivel de llenado y borde superior. (Freixes & Albert, 2014)

El tiempo de vida de la cerveza artesanal, caracterizado por ser elaborado sin aditivos conservantes está ligado a la forma de presentación del producto, es así que el producto embotellado es sometido a un proceso de pasteurización con lo cual se obtiene un tiempo de vida entre 6 y 12 meses, mientras que el producto en barril no pasa por dicho proceso y mantiene un tiempo de vida entre 3 y 6 meses.

Podemos concluir que para una cerveza artesanal de calidad premium será necesario controlar todos los procesos asociados a la elaboración de la cerveza, desde la selección de la malta, cebada, mosto, levadura e insumos adjuntos hasta las diferentes etapas del proceso de elaboración. En el siguiente capítulo se analizará el sector de cerveza artesanal en un contexto mundial, latinoamericano y peruano.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se realiza un análisis de la evolución de los mercados de cerveza artesanal a nivel internacional y a nivel nacional, con el objeto de identificar los principales productores, las mejores calidades de cerveza y el consumo per cápita para realizar proyecciones de crecimiento y aplicarlo para la estimación de la demanda en el presente plan de negocios.

3.1. Mercado internacional

La cantidad de cervecerías artesanales ha crecido en el mundo de manera vertiginosa en los últimos años, especialmente en Estados Unidos, tal como se muestra en la tabla 3.1 la empresa Alltech elaboró un informe sobre la cerveza artesanal a nivel mundial donde se identificó a 4,483 cervecerías artesanales solamente en América del Norte. En todo el mundo hay aproximadamente 10,000 cervecerías artesanales, de las cuales el 86% son estadounidenses o europeas (Alltech , 2015).

Tabla 3.1. Cervecerías artesanales en el mundo

Ítem	Concepto	Cantidad
1	Estados Unidos	4,000
2	Reino Unido	723
3	Francia	654
4	Italia	600
5	Rusia	561
6	Canadá	483
7	Suiza	396
8	Alemania	307
9	Brasil	217
10	Japón	200

Fuente: Global Craft Brewery Survey, Alltech 2015

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo al estudio que desarrolló El Universal en el año 2016 con el objeto de determinar el consumo per cápita de cerveza en el mundo, la tabla 3.2 muestra a los diez países donde las personas consumen más cerveza, desde 89.9 litros en Dinamarca hasta 156.9 litros por persona en República Checa.

Tabla 3.2. Consumo de cerveza en el mundo

Ítem	Concepto	Per cápita 2015 (litros)
1	República Checa	156.9
2	Irlanda	131.3
3	Alemania	115.8
4	Australia	109.9
5	Austria	108.3
6	Estonia	104
7	Reino Unido	99
8	Bélgica	93
9	Rumania	90
10	Dinamarca	89.9

Fuente: Países con mayor consumo de cerveza, El Universal 2016

Elaboración: Autores de esta tesis

Las mejores cervezas del mundo se muestran en la tabla 3.3 elaborado a partir del informe del sitio un sitio web especializado en cerveza, donde expertos maestros cerveceros evaluaron la diversidad de los estilos y seleccionaron a las 20 mejores (RateBeer.com, 2015). Del ranking de las 20 mejores cervezas del mundo, podemos apreciar que el 80% pertenecen a Estados Unidos, país donde existe la mayor cantidad de cervecerías artesanales del mundo, 10% pertenecen a Bélgica como evidencia que poseen la mejor cerveza de Europa, finalmente Dinamarca y Canadá con un 5% respectivamente.

Tabla 3.3. Ranking de las mejores cervezas del mundo

Ranking	Marca de cerveza	Cervecería	Estilo	Alcohol	Región	País
1	Wisconsin Belgian Red	New Glarus	Belgian Red Ale	4.0%	Wisconsin	Estados Unidos
2	Ann	Hill Farmstead	Saison	6.5%	Vermont	Estados Unidos
3	Framboos	3 Fonteinen	Lambic	5.0%	Beersel	Bélgica
4	Susan	Hill Farmstead	IPA	6.2%	Vermont	Estados Unidos
5	Zombie Dust	Three Floyds	APA	6.2%	Indiana	Estados Unidos
6	Gose Gone Wild	Stillwater	Wheat Ale	4.3%	Carolina del Sur	Estados Unidos
7	PseudoSue	Toppling Goliath	APA	5.8%	Iowa	Estados Unidos
8	Everett	Hill Farmstead	Porter	7.2%	Vermont	Estados Unidos
9	Raspberry Tart	New Glarus	Fruit Beer	4.0%	Oregon	Estados Unidos
10	Pliny the Elder	Russian River	Double IPA	8.0%	California	Estados Unidos
11	Grassroots Legitimacy	Hill Farmstead	IPA	6.7%	Vermont	Estados Unidos
12	Maple Bacon Coffee Porter	Funky Buddha	Coffe Porter	6.4%	Florida	Estados Unidos
13	Serendipity	New Glarus	Serendipity	5.1%	Wisconsin	Estados Unidos
14	Westvleteren Extra 8	Sint-Sixtus Abdij	Belgian Strong Ale	8.0%	Westvleteren	Bélgica
15	What Is Enlightenment	Hill Farmstead	APA	5.4%	Vermont	Estados Unidos
16	Citra Single Hop Pale Ale	Hill Farmstead	Pale Ale	7.5%	Vermont	Estados Unidos
17	Beer Geek Breakfast	Mikkeller	Oatmeal Stout	7.5%	Copenhagen	Dinamarca
18	Grassroots Brother Soigné	Hill Farmstead	Saison	5.0%	Vermont	Estados Unidos
19	Saison Bernice	Sante Aidairius	Ale	6.5%	California	Estados Unidos
20	Aphrodisiaque	Dieu du Ciel	Stout	6.5%	Montreal	Canadá

Fuente: RateBeer.com, 2015

Elaborado: Autores de esta tesis

A finales de los años 70's, la industria cervecera en Estados Unidos estaba conformada por 44 cervecerías y los expertos pronosticaban que pronto quedarían solo cinco de ellas. En dicho contexto surge una nueva cultura de cerveza casera que permitía experimentar las tradiciones y los estilos de las cervezas de otros países hechas por ellos mismos. El fenómeno de la cerveza artesanal tomó impulso en los años 90's, con un crecimiento máximo del 58% en 1995. En los años 2000, el crecimiento en las ventas del segmento fue entre 6% y 12% anual, en la tabla 3.4 se muestra la evolución del mercado en los últimos años. El consumo de cerveza artesanal en Estados Unidos representa un 12% del consumo total de cerveza en dicho país y los estilos más consumidos son los Indian Pale Ale, Pale Ale y cervezas con adjuntos de acuerdo a estación.

Tabla 3.4. Cervecerías artesanales en Estados Unidos

Ítem	Concepto	Unidad	2014	2015	2016
1	Volumen	MM Litros	2,585	2,869	2,820
2	Cervecerías	Unid.	3,780	4,548	5,301
3	Ventas	MM US\$	19,130	22,000	23,500

Fuente: United States Brewers Associations

Elaboración: Autores de esta tesis

En Europa continental, la expansión del mercado de cerveza artesanal ha sido reciente, siendo Italia el país más representativo, con dos vertientes bien marcadas: una ligada a la tradición conocida como de las abadías, y otra caracterizada por la creatividad realzando la gastronomía de un lugar. En Centroeuropa, Bélgica y Holanda predomina la cerveza industrial, pero también existe una considerable producción artesanal a nivel local (Sergi & Albert, 2014). Respecto al mercado español, las cervezas artesanales combinan hierbas y condimentos locales para identificarse con una ciudad, región o comunidad (Sergi & Albert, 2014).

En Latinoamérica, el mercado de cerveza artesanal aún es joven respecto a Europa o Estados Unidos, en la tabla 3.5 podemos apreciar la cantidad de cervecerías artesanales existentes en cada uno de los países (Alltech , 2015). Claramente resalta Brasil con 217 cervecerías, seguido por Argentina con 167 cervecerías y México con 100 cervecerías.

Tabla 3.5. Cervecerías artesanales en Latinoamérica

Ítem	Concepto	Cantidad (cervecerías)
1	Brasil	217
2	Argentina	167
3	México	100
4	Venezuela	39
5	Chile	25
6	Ecuador	13
7	Bolivia	9
8	Colombia	8
9	Costa Rica	7
10	Puerto Rico	6
11	Guatemala	4
12	Nicaragua	4
13	Panamá	3
14	Uruguay	3
15	Paraguay	2
16	Cuba	1
17	El Salvador	1
18	Haití	1
19	Honduras	1
20	Perú	1
21	República Dominicana	1

Fuente: Global Craft Brewery Survey, Alltech 2015

Elaboración: Autores de esta tesis

Tomando como base el Informe de Situación Mundial sobre Alcohol y Salud (OMS, 2014), se elabora la tabla 3.6, donde se muestra el consumo per cápita de cada uno de los países de Latinoamérica. Resultando Panamá, Brasil, México, Paraguay y Argentina como los países con mayor consumo de cerveza por persona en un año. En dicho informe también se encuentra que Paraguay es el país con mayor población que consume alcohol, llegando a un 54.8%, de los cuales el 51% son consumidores de cerveza.

Tabla 3.6. Consumo de cerveza en Latinoamérica

Ítem	Concepto	Consumo de cerveza per cápita (Litros)	Consumo de alcohol (% población)	Consumo de cerveza (% consumidores de alcohol)
1	Panamá	90.9	9.8%	69.0%
2	Brasil	81.8	22.1%	60.0%
3	México	72.7	21.2%	76.0%
4	Paraguay	63.6	54.8%	51.0%
5	Argentina	63.6	20.4%	41.0%
6	República Dominicana	58.2	29.6%	54.0%
7	Bolivia	54.5	8.1%	77.0%
8	Ecuador	54.5	8.0%	67.0%
9	Puerto Rico	54.5	5.4%	67.0%
10	Colombia	47.3	8.6%	66.0%
11	Perú	47.3	24.5%	47.0%
12	Costa Rica	45.5	14.8%	59.0%
13	Chile	41.8	7.4%	30.0%
14	Cuba	36.4	10.1%	39.0%
15	Venezuela	36.4	16.1%	31.0%
16	Uruguay	32.7	16.1%	31.0%
17	Honduras	27.3	8.6%	40.0%
18	Nicaragua	27.3	27.2%	39.0%
19	Guatemala	18.2	20.2%	42.0%
20	El Salvador	18.2	22.4%	42.0%
21	Haití	-	10.0%	<1.0%

Fuente: Informe de Situación Mundial sobre Alcohol y Salud, OMS 2014

Elaboración: Autores de esta tesis

3.2. Mercado peruano

El consumo per cápita de alcohol puro en la población de Perú es de 8.1 litros. Considerando solo a bebedores frecuentes sería de 14.6 litros, según el Informe de Situación Mundial sobre Alcohol y Salud del año 2014 elaborado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) (World Health Organization, 2014). También se indica que el 24.5% de la población consumen alcohol, y de ellos, el 47% consume cerveza con un promedio per cápita de 40 litros (Diario Gestión, 2016).

En el Perú, la edad mínima para comprar alcohol es 18 años y existe restricción de horarios y lugares autorizados para su comercialización, asimismo, la cantidad máxima permitida de alcohol en la sangre para poder conducir un vehículo motorizado es de 0.05% por litro (World Health Organization, 2014).

La comercialización de la cerveza está gravada por el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), el cual se aplica de dos formas (ver tabla 3.7); para la producción, aplicando un monto fijo según el grado alcohólico y para la venta al público aplicándose una tasa sobre el valor de las ventas (SUNAT, 2016).

Tabla 3.7. Aplicación del Impuesto Selectivo al Consumo en Perú

Producto	Grado alcohólico	Sistemas	
		Monto fijo	Valor de venta
Líquidos alcohólicos	0° hasta 6°	S/ 1.25 por litro	30%
	Más de 6° hasta 20°	S/ 2.50 por litro	25%
	Más de 20°	S/ 3.40 por litro	25%

Fuente: Bienes afectos al impuesto selectivo al consumo, SUNAT 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

El mercado peruano de cerveza artesanal ha experimentado un crecimiento, llegando a una producción de 1 millón de litros en el 2016 lo que representa un 53.8% de crecimiento respecto al año anterior, asimismo ha experimentado un crecimiento de ofertantes, esto ha nutrido el mercado con cervezas de diversos grados de calidad, lo cual impacta directamente en la percepción y comportamiento de los consumidores, quienes forman su propio concepto de la calidad de la cerveza artesanal.

Se tiene registros de que el primer productor de cerveza artesanal en la ciudad de Lima fue la empresa Barbarian en el año 2011, luego del cual otros emprendedores le siguieron los pasos, de los cuales, los más exitosos son: Cumbres que inició operaciones en el año 2012, Barranco Beer Company que inició operaciones en año 2013, Nuevo Mundo que inició operaciones en el año 2013 y Magdalena que inició operaciones en el año 2014.

A partir del año 2014, comenzó el verdadero crecimiento del mercado de cerveza artesanal en Perú (ver tabla 3.8), donde se puede indicar que en los años 2015 y 2016 se tuvieron crecimientos de aproximadamente 100% y 50% respecto al año anterior respectivamente.

Tabla 3.8. Evolución del mercado de cerveza artesanal en Perú

Ítem	Concepto	Unidad	2014	2015	2016
1	Volumen	Litros	350,000	650,000	1,000,000
2	Cervecerías	Unid.	30	60	70
3	Ventas	S/	9,423,077	17,500,000	26,923,077

Fuente: Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú

Elaboración: Autores de esta tesis

Las empresas ofertantes de cerveza artesanal más reconocidas en el mercado peruano son: Barbarian, Barranco Beer Company, Magdalena, Cumbres y Nuevo Mundo, las cuales se describen en la tabla 3.9, de la cual se observa que en los bares ofertan la cerveza en chopps y en las botellas las ofertan en restaurantes, supermercados y por entregas a domicilio.

Tabla 3.9. Benchmark del mercado de cerveza artesanal en Perú

Cervecería	Barbarian	Barranco Beer Company	Magdalena	Cumbres	Nuevo Mundo
Inicio de operaciones (año)	2011	2013	2014	2012	2013
Ubicación de planta	Huachipa	Barranco	Magdalena	Ate	Surquillo
Canal de ventas	Bar Supermercados	Bar	Supermercados Restaurantes	Bar Supermercados Restaurantes	Bar
Presentaciones	Chopps 500ml Botellas 330ml	Chopps 500ml	Botellas 330ml	Chopps 500ml Botellas 330ml	Chopps 500ml Botellas 330ml
Precios promedio botella 330ml	S/ 12.9 a S/ 13.9	N/A	S/ 13.9 a S/ 14.9	S/ 12.9 a S/ 14.5	S/ 12.9 a S/ 14.9
Precios promedio Chopp 500ml	S/ 16.0	S/ 15.0	N/A	S/ 15.0	S/ 15.0
Capacidad de Planta (litros/mes)	15,000	10,000	1,320	12,000	--
Ubicación del bar	Miraflores Barranco	Barranco	N/A	Ate	Miraflores Cusco
Tipos de cerveza	American IPA, Pale Ale, Red Ale, Sour Ale, Brown Ale y Hoppy Wheat	Lager, Weiss, IPA, Avena Stout, Hoppy Lager y Centeno Pale Ale	IRA, Pale Ale, Porter, IPA y Brown Ale	Kölsch Quinua, Scottish Ale, Pale Ale Maíz Morado, Barley Wine Café y Maracuyá con aguaymanto	Belgian blond ale, Belgian pale ale, Brown porter, Amber ale, Belgian triple, American Barley wine

Elaboración: Autores de esta tesis

Los datos mostrados y analizados en el presente capítulo, específicamente en la tabla 3.9, es información de soporte y entrada para definir el canal de ventas, presentaciones, precios y estilos de cerveza planteados en la propuesta de negocio planteados en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO

El presente capítulo describe el modelo de negocio propuesto por los autores de la presente tesis que nos permita brindar una propuesta de valor para el consumidor y lograr posicionar la marca.

4.1 Modelo de Negocio

De acuerdo al análisis realizado en el marco contextual, se presenta la propuesta de valor de ofrecer una cerveza artesanal de calidad que permita al consumidor tener un reencuentro con sus raíces y realizado por manos peruanas fortaleciendo la identidad peruana del producto. Para lograrlo serán claves la formulación del producto, control de calidad y comunicación continua con nuestros clientes, para garantizar estas actividades se plantea la inclusión de un maestro cervecero y la adquisición de insumos adjuntos de calidad. El modelo de negocio propone un bar propio y servicio de entrega a domicilio, en base al benchmarking realizado con las empresas líderes del sector. Se propone la ubicación en la zona 7 de Lima Metropolitana, debido a que en dicha zona el 79.8% de las personas pertenece al NSE A y B, y se plantea que esté orientado a personas entre 25 y 59 años de edad ya que según el perfil de NSE en Lima Metropolitana, el 43.1% de las personas que pertenecen al NSE A y B se encuentra entre las edades de 26 a 55 años. (APEIM, 2015)

Con el fin de mantener una comunicación permanente con el cliente se tendrá una participación activa en las ferias cerveceras y uso intensivo de las redes sociales, donde se brindará información sobre las promociones de nuestro producto para incentivar el consumo.

Los productores de cerveza artesanal ofertan sus productos con insumos adjuntos diversos, los mismos que tienen aceptación en los consumidores debido a la variedad e innovación. Destacan insumos como la quinua, café, chocolate, rocoto, chicha de jora, maiz morado, menta, maracuyá, aguaymanto y otros que usualmente se encuentran en la dieta de los peruanos. Es por esta razón, que el presente modelo de negocio incluye como parte de sus recursos clave contar con insumos adjuntos peruanos.

Las ventas de nuestra cerveza artesanal serán a través de chopps y botellas en el bar, y botellas en el servicio de entrega a domicilio.

Dentro de las actividades clave a fin de entregar una cerveza artesanal premium están comprendidos la formulación de producto así como el control de calidad de los insumos y el producto final para ello es importante contar con un maestro cervecero quien formula los estilos de cerveza y garantiza la calidad de la misma. Dada la importancia del maestro cervecero en el modelo de negocio se detallará en el plan organizacional la estrategia de retención de dicho talento.

La alianza estratégica con la Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú permite obtener el conocimiento del sector y acceso a la participación en ferias gastronómicas y concursos nacionales e internacionales, y por el lado de la Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú el beneficio es la mayor difusión de la cerveza artesanal en el mercado y el fortalecimiento de dicha asociación.

El flujo de ingresos será determinado por la venta de chopps y botellas mientras que la estructura de costo estará determinada por los costos de maquila, alquiler de local y pago de planilla. En la tabla 4.1 se muestra un modelo Canvas del negocio propuesto.

Tabla 4.1. Modelo de negocio de producción de cerveza artesanal

MODELO CANVAS				
<p><u>SOCIOS ESTRATÉGICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú. 	<p><u>ACTIVIDADES CLAVES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulación del producto. - Control de calidad del insumo y el producto final. - Comunicación con el cliente. 	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Un reencuentro de calidad con tus raíces hecha por manos peruanas 	<p><u>RELACIÓN CON CLIENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Interacción permanente a través de redes sociales. - Promociones por días festivos. - Participación en ferias cerveceras y gastronómicas. - Mailing para promoción e información de interés. 	<p><u>SEGMENTOS DE CLIENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas entre 25 y 59 años. - Nivel socioeconómico A y B. - Residentes en la zona 7 de Lima Metropolitana (La Molina, Surco, San Borja, San Isidro, Miraflores).
	<p><u>RECURSOS CLAVES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Maestro cervecero. - Insumos adjuntos. 		<p><u>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bar propio y servicio delivery. 	
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alquiler de local. - Costo de maquila. - Planila. 			<p><u>FLUJO DE INGRESOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta en chopps. - Venta en botellas. - Venta de piqueos. 	

Fuente: Generación de modelos de negocio, Alex Osterwalder 2010

Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El presente capítulo tiene por objetivo describir la metodología empleada en la investigación de mercado realizada para el plan de negocios propuesto.

5.1 Metodología y planteamiento de la investigación

5.1.1 Investigación cualitativa

Para el presente trabajo de tesis se realizó una investigación de mercado de tipo cualitativo a través de entrevistas a expertos, quienes fueron seleccionados en base a su trayectoria como principales referentes del mercado peruano de cerveza artesanal. Esto fue realizado con la finalidad de obtener información del mercado de cervezas artesanales incluyendo información del perfil consumidor, atributos y preferencia de sabores del producto, barreras de entrada al negocio, expectativas de crecimiento del sector y finalmente información acerca de empresas competidoras. Es importante mencionar que la formulación de las preguntas a los expertos fue realizada en base a 5 tópicos comunes, las cuales fueron ampliadas durante la ejecución de la entrevista a cada experto. Adicional a ello, es importante mencionar que el enfoque de entrevista realizada al Presidente de la Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú, se basó en obtener información acerca del mercado y de la Asociación.

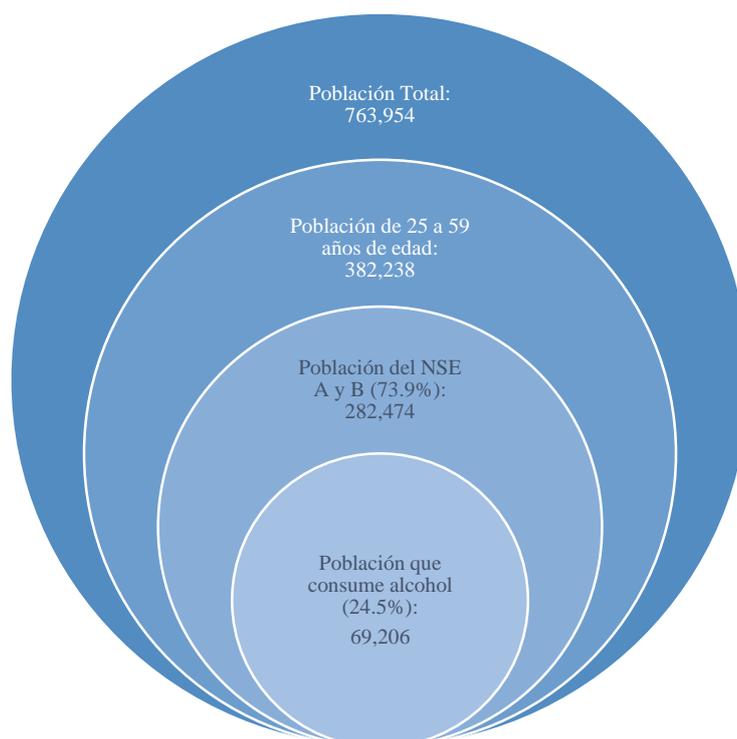
Para el desarrollo del plan de negocios no se realizaron focus groups, las razones por la cuales no se hizo empleo de esta metodología son mencionadas en el apartado de limitaciones del presente documento. Sin embargo, la ausencia de uso de dicha herramienta cualitativa ha sido cubierta a través de pruebas del producto propuesto a un total de 20 consumidores de cerveza artesanal, para lograr ello se contó con muestras elaboradas por cada tipo de cerveza artesanal a ofrecer al mercado, siendo éstas las cervezas de maíz morado, quinua, cacao y maca.

5.1.2 Investigación cuantitativa

Como parte de la investigación de mercado de tipo cuantitativo fueron realizadas 317 encuestas a personas caracterizadas por encontrarse en el rango de edades entre 25 y 59 años, del nivel socioeconómico A y B y residentes en la zona 7 de Lima (La Molina, Surco, San Borja, San Isidro, Miraflores). Para implementar este tipo de investigación se diseñó un modelo de encuesta (ver Anexo I), dicha encuesta contiene preguntas abiertas y cerradas las cuales fueron dirigidas a consumidores de cerveza.

Con la finalidad de estimar el tamaño de muestra válido, se segmentó a la población objeto de estudio de acuerdo a lo mencionado a continuación (ver figura 5.1): del total de la población de la zona siete de Lima Metropolitana, la cual asciende a 763,954 personas según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2010), se seleccionó a las personas cuyas edades se encuentran entre 25 a 59 años, dicho grupo asciende a un total de 382,238 personas (INEI, 2010). Posteriormente, se ha seleccionado al 73.9% de personas, quienes corresponden al nivel socioeconómico A y B de la zona siete de Lima Metropolitana según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM, 2015), obteniendo en total 282,474 personas, finalmente se ha elegido al 24.5% de las mismas, obteniendo un total de 69,206 personas, quienes consumen alcohol, de acuerdo a lo señalado por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2014).

Figura 5.1. Estimación de tamaño de muestra



Fuente: INEI 2010, APEIM 2015

Elaboración: Autores de esta tesis

5.1.3 Ficha técnica del estudio de mercado tipo cuantitativo

Las encuestas fueron realizadas con el tipo de técnica “cara a cara”, con una duración aproximada de 15 minutos por encuesta. La misma ha sido aplicada en un universo de personas con un rango de edades entre 25 y 59 años, del nivel socioeconómico A y B y residentes de la zona 7 de Lima (La Molina, Surco, San Borja, San Isidro, Miraflores).

El tipo de muestreo empleado ha sido probabilístico y estratificado por sexo y edades, según el ámbito de cada distrito de la zona siete de Lima Metropolitana. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó como base la información de la población proyectada al año 2015 del INEI y la información de niveles socioeconómicos de la APEIM para el año 2015.

Se ha seleccionado, a las personas a encuestar pertenecientes a los hogares de los niveles socioeconómicos A y B, en base a la información cartográfica de la Encuesta Nacional de Hogares del INEI. Ello se ha realizado según las variables que determinan el nivel socioeconómico de una persona y su hogar, citando algunas de ellas: el grado de instrucción, estado de salud, tenencia de bienes (cocina, telefonía fija, lavadora, refrigerador y PC), número de habitaciones en el domicilio, número de personas en el hogar y material predominante de pisos.

La muestra que se encuestó, 317 personas, contó con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5.5% y un factor de probabilidad éxito/fracaso del 50%. La fórmula empleada para el cálculo del tamaño de muestra se detalla a continuación:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

p: Probabilidad de éxito/fracaso

Z: Valor correspondiente de la distribución de Gauss

e: Margen de error

La finalidad de la investigación de mercado ha sido obtener información del producto, del mercado de cerveza artesanal y la determinación de la demanda para que la misma pueda ser empleada como elementos de entrada para el desarrollo de la presente propuesta comercial

CAPÍTULO VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se analiza y describe la información obtenida en la investigación de mercado realizada.

6.1 Resultados de investigación cualitativa

Las entrevistas fueron realizadas a expertos, socios y dueños de marcas locales exitosas de cerveza artesanal. Es así que, se considera que las principales barreras de entrada para incursionar en el rubro de comercialización de cerveza artesanal se encuentran la alta inversión inicial requerida, el impuesto selectivo al consumidor, lo cual encarece el producto y por otro lado también, el de contar con un maestro cervecero calificado para el negocio, como lo ha mencionado el entrevistado Maurice Lefevre (ver Anexo II). Sin embargo, a pesar de dichas barreras de entrada, el mercado de cerveza artesanal es altamente atractivo para los emprendedores y empresarios que desean ingresar al rubro, ello debido a que la demanda del producto se ha incrementado en los últimos años, lo cual ha sido reflejado en el incremento del volumen de producción de cerveza artesanal, ascendiendo ésta, en el año 2016, al millón de litros de producción, ello ha sido manifestado por Diego Rodríguez (ver Anexo II).

Con respecto a los principales atributos del producto que valoran los consumidores, la inclusión de insumos adjuntos peruanos en la producción de cerveza artesanal es un atributo altamente valorado por el consumidor, tanto como el que la cerveza artesanal posea un cuerpo, aroma y sabor agradable que combine perfectamente con la gastronomía peruana. Según lo referido por el entrevistado, los insumos adjuntos que poseen mayor expectativa por parte de los consumidores para introducirlos en la cerveza artesanal son: coca, maca, maíz morado, cacao, camu camu, ello ha sido manifestado por Luis Chire (ver Anexo II).

Finalmente, consultados los expertos, en especial Maurice Lefevre, al respecto de cuáles serían los factores para hacer su negocio sostenible en el tiempo, ellos mencionan que uno de los principales factores para ofrecer productos atractivos al consumidor, es demostrar siempre, en cada variedad de cerveza artesanal ofrecida al consumidor,

pasión por la cerveza artesanal, pasión inculcada, por el maestro cervecero, en todo el proceso de elaboración del producto, desde la selección de los insumos hasta obtener el producto terminado (ver Anexo II).

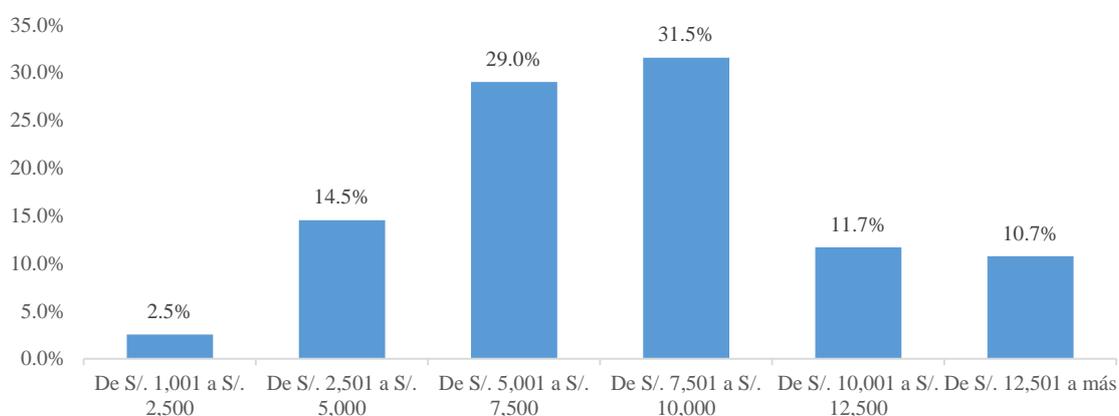
Con respecto a los resultados de la prueba de producto, se obtuvo que la aceptación del producto, en cuanto a sabor, es encabezada por la cerveza artesanal de maíz morado, seguida por la cerveza de quinua, luego la de maca y finalmente la de cacao.

6.2 Resultados de investigación cuantitativa

A continuación se presentan los datos más relevantes obtenidos durante la etapa de investigación cuantitativa:

a. Con respecto al nivel de ingresos que poseen los consumidores de cerveza de la zona 7 de Lima Metropolitana (ver figura 6.1), se observa que el 31.5% perciben entre S/ 7,501 y S/ 10,000 seguido de un 29% de personas que perciben un ingreso mensual de S/ 5,001 a S/ 7,000. Se desprende que el 82.9% de personas de la zona 7 de Lima Metropolitana percibe ingresos superiores mensuales a S/ 5,000, lo cual les permite adquirir un producto de mayor precio respecto a la cerveza industrial respaldando la segmentación del producto a entregar, en el sentido de que está dirigido a personas del nivel socio-económico A y B.

Figura 6.1. Nivel de ingresos de consumidores de cerveza

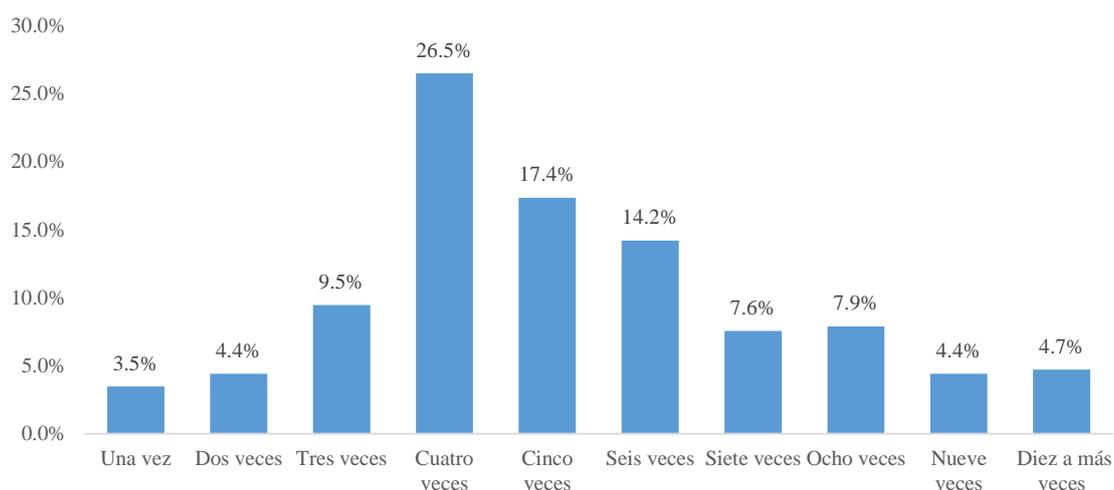


Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

b. Con respecto a la frecuencia del consumo de cerveza (ver figura 6.2) se observa que el 26.5% de personas bebe cerveza, en promedio, cuatro veces al mes. El 17.4% cinco veces al mes, el 14.2% seis veces al mes, lo que significa que, más de la mitad de personas encuestadas (58.1%) bebe cerveza entre cuatro a seis veces por mes.

Figura 6.2. Frecuencia de consumo de cerveza

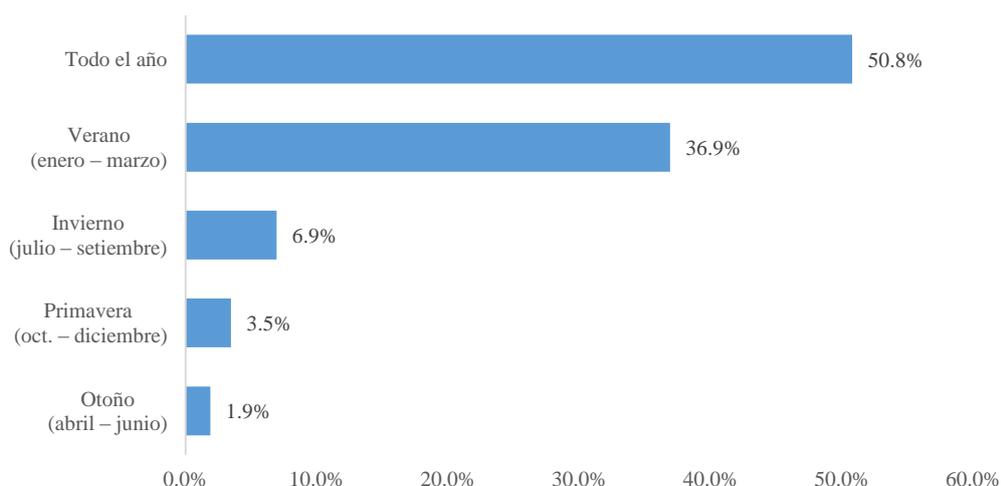


Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

c. Con respecto a la estacionalidad (ver figura 6.3), se observa que el 50.8% de los encuestados consume cerveza durante todo el año, además, el 36.9% manifiesta que su mayor consumo de cerveza es en verano.

Figura 6.3. Estacionalidad en el consumo de cerveza

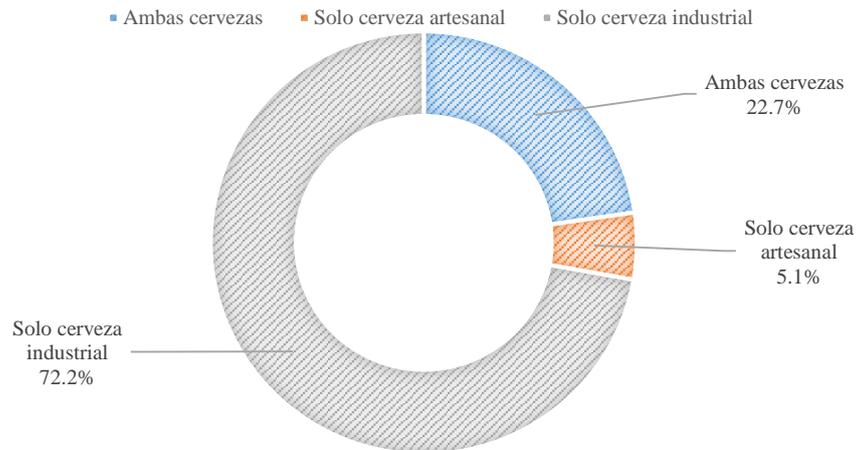


Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

d. Con respecto al porcentaje de personas que consumen cerveza industrial (ver figura 6.4), cerveza artesanal o ambas, se observa que el 5.1% de los encuestados bebe solamente cerveza artesanal y que el 22.7% bebe ambos tipos de cerveza. Podemos apreciar que el consumo de sólo cerveza artesanal actualmente es menor comparado con el de cerveza industrial, sin embargo tener un 22.7% nos indica que existe una oportunidad de consumo. Con esta información se calculará la demanda en el plan de marketing.

Figura 6.4. Consumo por tipo de cerveza



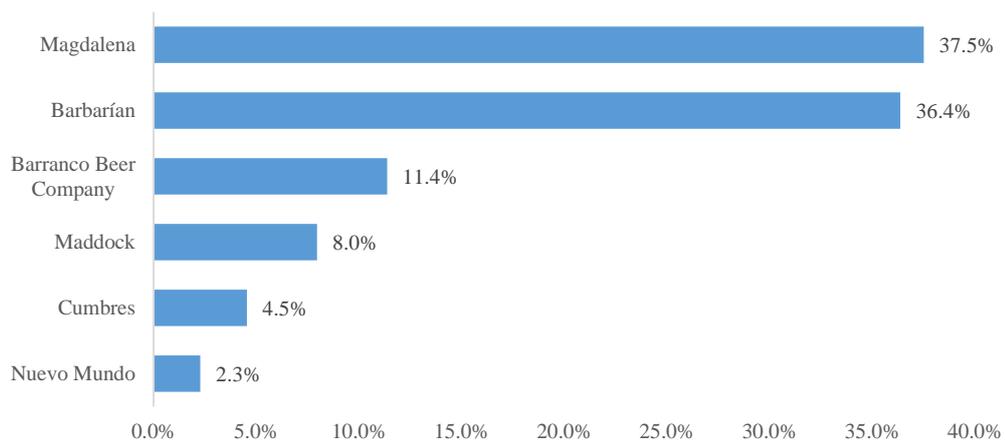
Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

e. Con respecto a la marca de cerveza artesanal preferida por los encuestados (ver figura 6.5) se ha observado que el 37.5% prefiere la cerveza Magdalena, el 36.4% la cerveza Barbarían y el 11.4% Barranco Beer Company.

La implicancia de este resultado ha sido que en base a la identificación de las marcas de cerveza artesanal preferidas por los consumidores se ha reforzado el análisis de benchmarking realizado en el marco contextual.

Figura 6.5. Marcas de cerveza artesanal preferidas



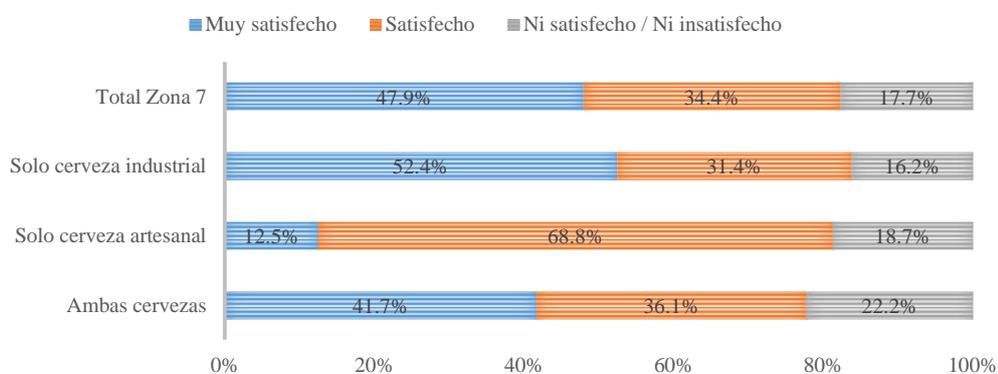
Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

f. Con respecto al grado de satisfacción que manifiestan los encuestados sobre la cerveza que consumen (ver figura 6.6), los resultados muestran que el Top Two Box (muy satisfecho y satisfecho) es de 82.3%; sin embargo, existe un 17.7% que se muestra indiferente (ni satisfecho/ni insatisfecho).

En adición a ello se ha observado que las personas que sólo consumen la cerveza artesanal tienen un Top Two Box de 81.3% mientras que las que consumen solo cerveza industrial muestran un Top Two Box de 83.8% y las personas que consumen ambos tipos cervezas tienen un Top Two Box de 77.8%. Del gráfico se deduce que el 12.5% de los encuestados que sólo consume cerveza artesanal se encuentra muy satisfecho, éste valor está por debajo del 52.4% de consumidores que se encuentran muy satisfechos con la cerveza industrial que consumen, esto quiere decir que es una oportunidad para ofrecer un producto de calidad premium ofertado a través de un servicio personalizado logren incrementar la cantidad de clientes que se sientan muy satisfechos con el consumo de cerveza artesanal.

Figura 6.6. Grado de satisfacción del consumo por tipo de cerveza



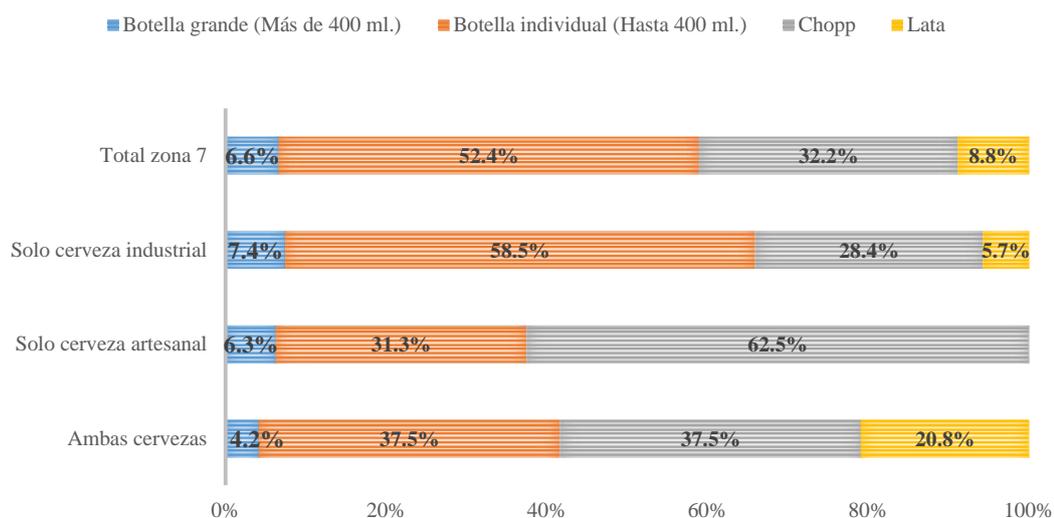
Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

g. Con respecto a la forma de presentación preferida (ver figura 6.7) para la cerveza el 52.4% de personas encuestadas manifestó que prefiere tomar cerveza en botella individual (hasta 400 ml), el 32.2% en chopp, el 8.8% en lata y el 6.6% en botella de formato grande (más de 400 ml).

Del análisis realizado se desprende lo siguiente: del total de personas que beben solo cerveza artesanal, el 62.5% prefiere beberla en chopp y el 31.3% en botella individual (hasta 400 ml). Finalmente, del total de personas que beben tanto cerveza artesanal como cerveza industrial, el 37.5% prefiere tomarla en chopp y otro 37.5% prefiere tomarla en botella individual de hasta 400 ml.

Figura 6.7. Forma de presentación preferida para la cerveza

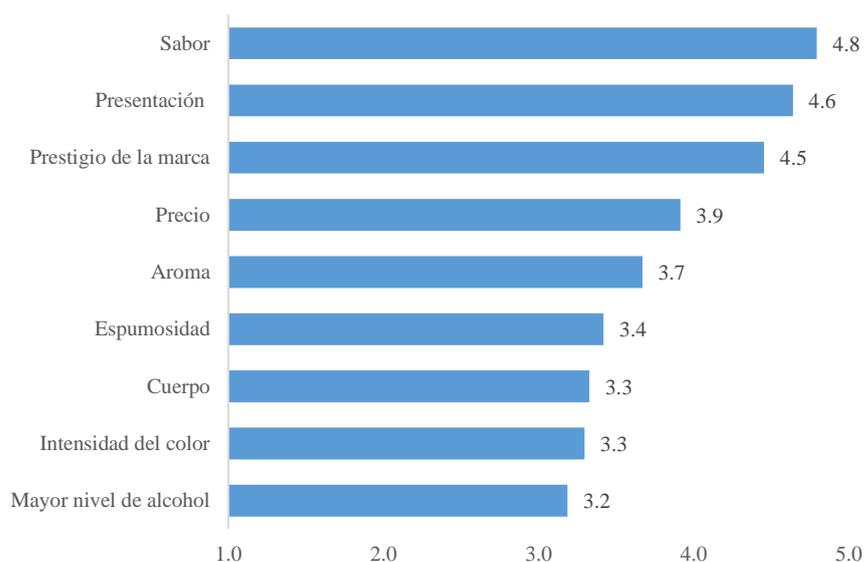


Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

h. Con respecto a los atributos valorados por el consumidor de cerveza (ver figura 6.8), en una escala del 1 (nada importante) al 5 (extremadamente importante), se observa que los encuestados valoraron como atributos principales del producto el sabor, la presentación, el prestigio de marca y el precio con una valoración de 4.8, 4.6, 4.5 y 3.9 respectivamente.

Figura 6.8. Atributos de la cerveza valorados por el consumidor

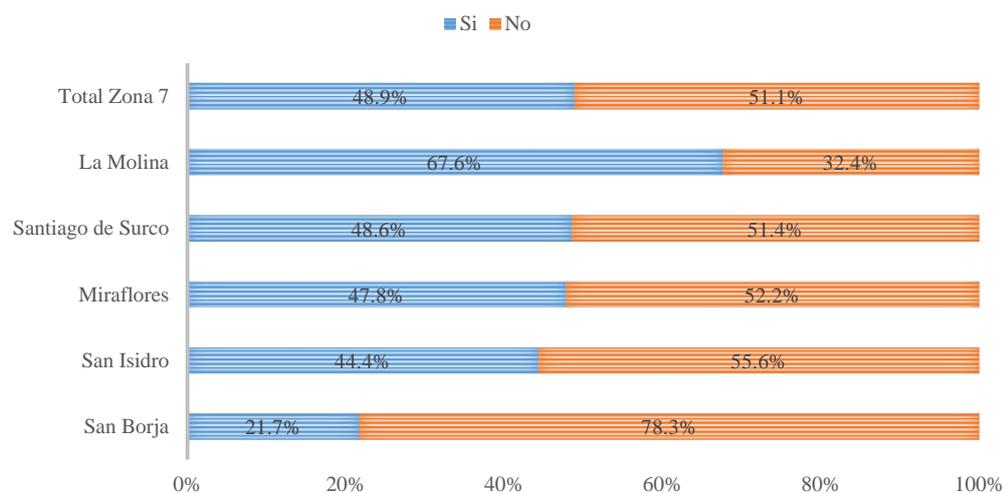


Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

i. Con respecto al conocimiento que tiene las personas encuestadas sobre la existencia de cerveza artesanal (ver figura 6.9) el 48.9% refiere conocer este producto. En el distrito de La Molina el 67.6% conocen el producto, en Surco el 48,6%, en Miraflores el 47.8%, en San Isidro el 44.4% y en San Borja el 21.7%.

Figura 6.9. Conocimiento de la existencia de cerveza artesanal en la zona 7 de Lima Metropolitana



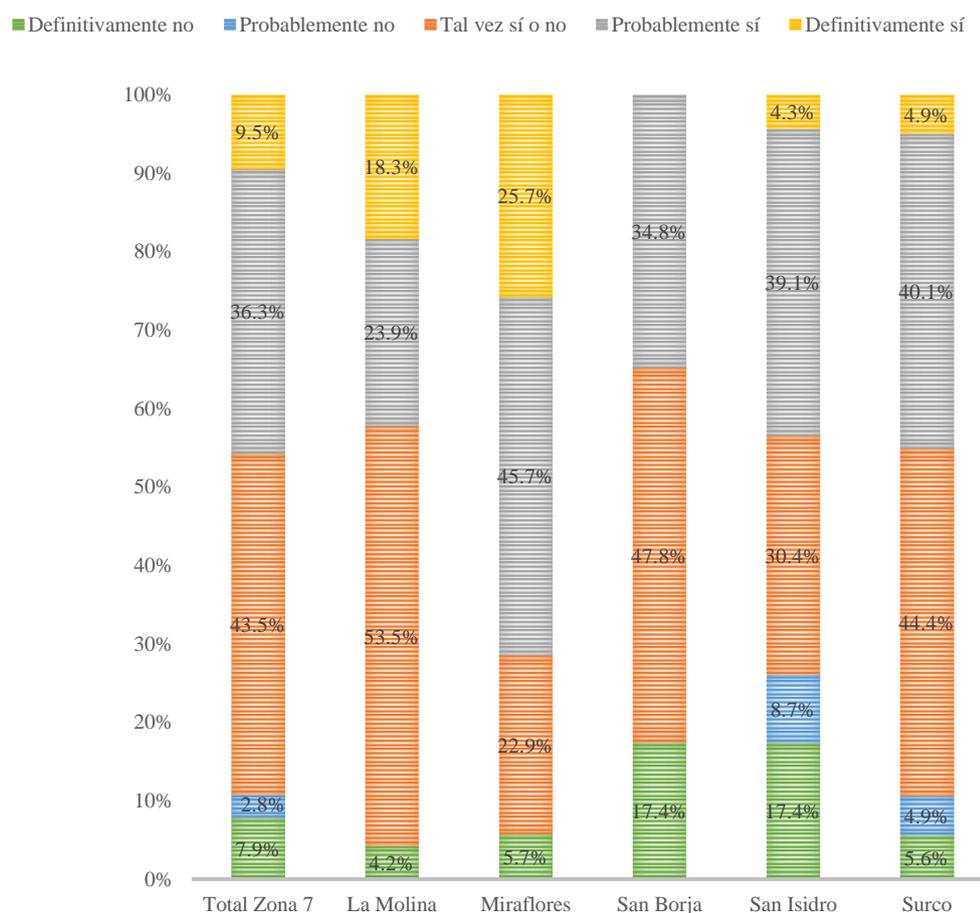
Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

j. Con respecto a la probabilidad de compra del nuevo producto cerveza artesanal con identidad peruana (ver figura 6.10), el análisis realizado desprende los valores de deseabilidad de compra del producto con un Top Two Box (definitivamente y probablemente sí compraría) del 45.8%, lo que significa que de cada 100 personas 46 comprarán esta cerveza. Por otro lado, el 43.5% de personas refieren no tener una decisión (personas indecisas) sobre posibilidad de compra del producto.

Finalmente, se obtuvo un Bottom Two Box (definitivamente y probablemente no compraría) del 10.7%, lo que significa que de cada 100 personas 4 no comprarían el producto.

Figura 6.10. Probabilidad de compra del nuevo producto de cerveza artesanal con identidad peruana

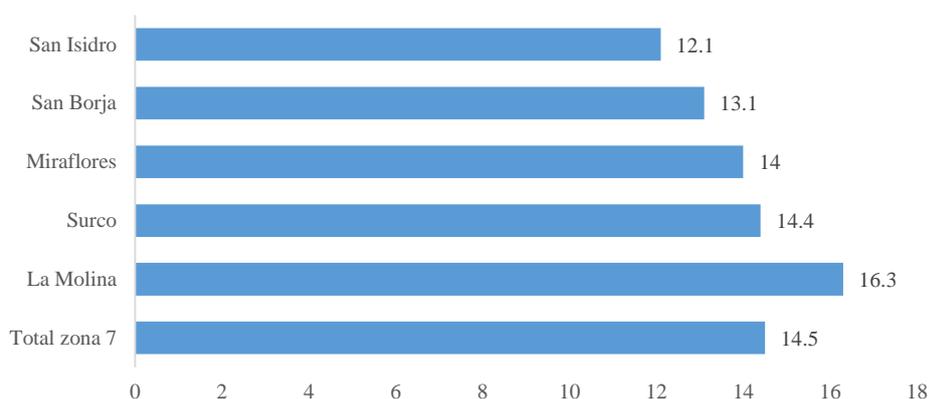


Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

k. El precio que están dispuestos a pagar los encuestados por el producto cerveza artesanal con identidad peruana (ver figura 6.11), considerando una presentación en botella de hasta 400mL, es en promedio S/ 14.5.

Figura 6.11. Precio estimado a pagar por el nuevo producto cerveza artesanal con identidad peruana

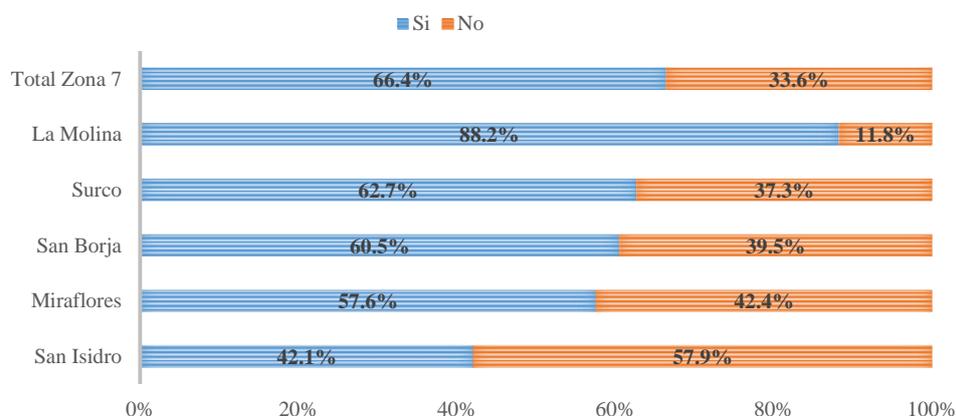


Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

1. Según las figura 6.12 el 66.4% de los encuestados manifiesta disposición a pagar un precio mayor por el producto cerveza artesanal con identidad peruana respecto al precio pagado actualmente por la cerveza que consumen.

Figura 6.12. Disposición a pagar un precio mayor por el nuevo producto cerveza artesanal con identidad peruana

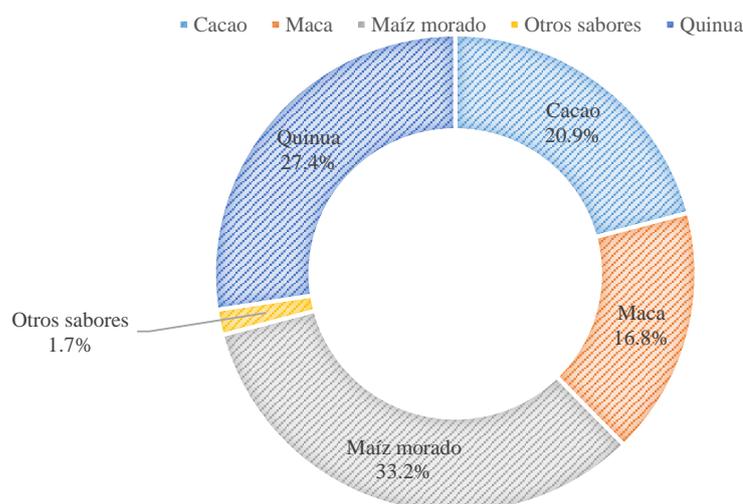


Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

m. Con respecto a los sabores preferidos por los encuestados para la elaboración de la cerveza artesanal peruana (ver figura 6.13) el 33.2% manifestó preferencia por el maíz morado, el 27.4% por la quinua, el 20.9% por el cacao y el 16.8% por la maca.

Figura 6.13. Sabores preferidos para la elaboración del nuevo producto cerveza artesanal con identidad peruana



Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

6.3 Conclusiones de la investigación de mercado

Según el resultado presentado en el acápite j, se tiene que el Top two box (definitivamente sí / probablemente sí) de intención de compra del producto propuesto es de 45.8%, del cual se extrae, con fines de estimación de demanda, el valor de intención de compra “definitivamente si” de 9.5%.

Por otro lado, con respecto a los atributos de la cerveza artesanal valorados por los consumidores se encuentra en primer lugar el sabor, seguido de la presentación del producto y el precio; por el lado de los atributos intangibles es el prestigio de la marca del producto. Por lo tanto es indispensable, conocer esta escala de valoración para determinar estrategias, planteadas en los siguientes capítulos, y resaltar dichos atributos en la producción y comercialización de la cerveza artesanal con identidad peruana.

Con respecto a la forma de presentación del producto, el chopp (62.5%) y la botella individual (31.3%) se posicionan como las presentaciones preferidas por los encuestados. Asimismo, se observa que dos de las marcas preferidas por los consumidores tienen como modelo de negocio la venta de cerveza artesanal a través de un bar. Al ser el chopp una presentación que se ofrece principalmente en bares, restaurantes y discotecas, siendo éstos puntos fijos de venta, hace necesario considerar la posibilidad de establecer dichos canales de venta para la comercialización del producto.

De la investigación de mercado realizada, el maíz morado es el insumo de mayor preferencia entre los encuestados, por lo que sería el adjunto elegido para desarrollar el producto. Sin embargo, los valores de aceptación referidos para la quinua, el cacao y la maca ofrecen también una oportunidad de desarrollo de producto, usando dichos insumos.

De acuerdo a los resultados obtenidos con respecto a la estacionalidad de la cerveza, se colige que su demanda está sujeta a la estacionalidad. Esta información, se constituye en un elemento de entrada para determinar la capacidad de la operación, reflejado en el plan de operaciones. Adicionalmente, el impacto de este elemento de entrada a nivel del plan de marketing, es implementar campañas promocionales y de retención de clientes.

Finalmente, la determinación del precio de venta del producto, será realizada tomando como base el valor obtenido en la investigación de mercado, el cual es S/ 14.5 por una botella individual de hasta 400mL, además de la disposición del consumidor a pagar un precio mayor, del que actualmente paga, por un nueva cerveza artesanal.

En el siguiente capítulo se analizará el macroentorno, la industria y microentorno del negocio plantado, con la finalidad de terminar las estrategias a aplicar.

CAPÍTULO VII. PLAN ESTRATÉGICO

El presente plan estratégico se propone las posibles estrategias, de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa para poder finalmente evaluar las estrategias alineadas al desarrollo de los planes.

7.1 Valores Corporativos

Los valores corporativos en la que se basa la empresa son:

- **Calidad**, ofreciendo a nuestro cliente un producto premium con los mejores insumos para su elaboración.
- **Compromiso por innovar**, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **Sinergia**, con todos los involucrados desde los proveedores y comunidades nativas, hasta nuestros colaboradores y clientes.
- **Servicio al cliente**, colocándolo en el centro de nuestras decisiones.

7.2 Visión

Ser la empresa líder en la producción y comercialización de cerveza artesanal en la zona 7 de Lima Metropolitana, hacia el año 2022.

7.3 Misión

Brindar a nuestros consumidores una experiencia inolvidable mediante el disfrute de una cerveza artesanal de calidad premium, elaborada con insumos adjuntos peruanos, en alianza con comunidades productoras revalorizando nuestra identidad nacional.

7.4 Objetivos estratégicos

- Captar el 9.5% de participación del mercado de cerveza artesanal en la zona 7 de Lima Metropolitana, al finalizar el primer año de operación, alcanzando un 20% al quinto año.
- Posicionar el producto, como la cerveza artesanal con identidad peruana por excelencia.
- Consolidar alianzas comerciales con socios estratégicos que permita optimizar nuestra cadena de valor y fortalecer nuestro compromiso de ser una empresa socialmente responsable.
- Lograr utilidad superior al 15% al final del quinto año de operación.
- Respalda la calidad el producto con reconocimientos obtenidos en concursos nacionales e internacionales.
- Retener el talento humano a través de capacitaciones, beneficios de acuerdo a ley y compensaciones no monetarias atractivas.

7.5 Macroentorno

El análisis del macroentorno se realiza haciendo uso de la herramienta SEPTTEG (Arbaiza Fermini, 2014), el cual se detalla a continuación:

7.5.1 Socio-cultural

La cerveza es la bebida alcohólica que más se consume en el Perú (Gestión, 2017). Entre los principales aspectos destaca el sentido de pertenencia, ya que la cerveza forma parte del estilo de vida de una persona. Hay quienes optan por un estilo de vida más sofisticado y asocian ello al consumo de otras bebidas alcohólicas, como el vino, whisky y otros destilados. (Marroquin, 2015)

En los últimos años la cerveza artesanal se presenta como una alternativa adicional que brinda satisfacción para quienes buscan ese estilo de vida sofisticado, porque tiene una calidad superior, ofrece una amplia variedad de estilos de cerveza innovadores y de acceso a un público de mayor poder adquisitivo.

Con el boom de la gastronomía peruana la cerveza artesanal se ha posicionado como una alternativa de maridaje, es así que actualmente se ofertan estilos de cerveza artesanal como complemento de sabor peruano en la gastronomía.

7.5.2 Económico

Con relación al entorno económico el 2016 la economía peruana cerró con un crecimiento de 3.9% según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), este crecimiento fue superior al proyectado (3.1%). En Abril de 2017 el Ministerio de Economía y Finanzas publicó el “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas” en las cuales indica que la proyección de crecimiento sería de 3% para el 2017 y de 4.5% para el 2018. Esto motivado principalmente por el aumento de la inversión privada, mayor precio de las materias primas e ingreso de capitales externos.

7.5.3 Político-Legal

Actualmente el impuesto selectivo al consumo es 30% tanto para la cerveza industrial como la artesanal lo cual favorece a los productores industriales ya que estos pagan menos ISC respecto a litro producido debido a su bajo costo de producción frente a los productores artesanales, el 15 de noviembre de 2016 se presentó el proyecto de ley que “Promueve la competencia en el mercado de cervezas, eliminando incentivos que fomentan indebidamente la concentración”, la cual propone que se imponga un ISC de acuerdo al grado alcohólico de la bebida para los productores artesanales y para los productores industriales el ISC sea el 30% sobre el precio de venta al público.

7.5.4 Tecnológico

El proceso de producción de cerveza artesanal es mayormente manual; sin embargo, requiere equipos de grado alimentario elaborados con alta tecnología los cuales tienen un costo alto. Por otro lado el uso de la tecnología en las redes sociales como herramientas capaces de analizar el flujo de información en las redes sociales identificando a los consumidores y tipo de opiniones respecto al producto y/o marca, es

muy importante para mantener contacto con socios, clientes y proveedores, así como el uso de aplicativos para el comercio electrónico.

7.5.5 Ecológico

El mercado de cerveza artesanal se desarrolla bajo un modelo eco-amigable, responsable con el medio ambiente ya que no usa aditivos químicos en el proceso de producción, minimizando el impacto en el medio ambiente. Los residuos obtenidos del proceso maceración son empleados como alimento para animales y fertilizante para cultivos, comportándose de manera responsable con la sociedad.

7.5.6 Geográfico

La ubicación geográfica del Perú tiene diversos microclimas que favorecen el cultivo de diversos recursos naturales así como el maíz, quinua, maca, cacao, entre otros; los cuales pueden ser usados como insumos de cervezas artesanales. Por otro lado, nuestra región es susceptible a fenómenos climáticos los cuales ponen en riesgo el abastecimiento de agua para la elaboración de la cerveza o el cultivo de los recursos naturales utilizados como insumos.

Así pues, a inicios de 2017, el país fue azotado por el fenómeno del niño costero, que ocasionó serios daños en la infraestructura vial así como en el abastecimiento de agua potable, frenando el crecimiento económico del país.

7.6 Análisis del Sector

El análisis del sector se efectúa en base a la metodología de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2009), según se detalla:

7.6.1 Poder de negociación de los clientes

Se ha identificado dos categorías de clientes, por un lado se encuentra el consumidor final y por el otro, bares, restaurantes y discotecas asociadas. En el primer caso se considera que el poder de negociación es bajo debido a su mínima influencia sobre el precio y calidad del producto, considerando que los mismos se encuentran atomizados.

Respecto a la segunda categoría, bares, discotecas y restaurantes asociadas, tienen un alto poder de negociación ya que establecen requisitos de ingreso de un nuevo producto a sus locales, ello a nivel de precio, calidad y volumen.

7.6.2 Poder negociador de proveedores

Se ha identificado dos categorías de proveedores: de insumo y de servicio, a continuación se realiza el análisis de dichas categorías.

- En la categoría de servicios se encuentran la maquila del producto y alquiler del local en el que funcionará el bar. Estos proveedores cuentan con un alto poder de negociación debido a la baja influencia que tiene la empresa con respecto a las condiciones establecidas, a nivel de precio y volumen, por dichos proveedores.
- En la categoría de insumos, los proveedores tanto de materia prima de procedencia local e importada, cuentan con un alto poder de negociación ya que el requerimiento de volumen de compra de la empresa no representará un alto nivel de ingresos para los proveedores.

7.6.3 Productos sustitutos

Los productos sustitutos de la cerveza artesanal son la cerveza industrial, vino, cocteles y bebidas espirituosas (whisky, vodka, pisco, ron y tequila). Según la información recolectada en las entrevistas (ver Anexo II) el principal sustituto en el mercado peruano es el pisco y sus derivados.

Según la Cámara de Comercio de Lima el consumo per cápita del pisco es de 0.3 litros al año y respecto a los productos sustitutos como la cerveza industrial el consumo per cápita anual es de 47 litros, seguido por el vino con 1.5 litros y whisky de 0.2 litros. (Lima, 2017)

El pisco representa la principal amenaza como producto sustituto de la cerveza artesanal dado que los consumidores reconocen a esta bebida como producto de identidad nacional. Además, el estado peruano ejerce un rol promotor sobre ella: (a) se estableció el día del pisco (cuarto domingo de julio), (b) se declaró al pisco como producto bandera, y (c) se incluyó esta bebida en actividades oficiales de las embajadas, consulados y representaciones diplomáticas del Perú.

Otro producto que representa una amenaza para la cerveza artesanal es el vino, ya que históricamente esta bebida es categorizada como el complemento más frecuente de la gastronomía. Se dice que para cada tipo de comida existe un tipo vino que consigue el maridaje perfecto.

7.6.4 Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores en el sector de cerveza artesanal podría verse limitado por el alto nivel de inversión requerido para la construcción de la planta de producción e implementación de un canal de distribución directo (bar), viéndose además afectado por la dificultad de encontrar un maestro cervecero con experiencia en el rubro. Adicional a ello debe considerarse la limitación de seleccionar algunos canales de distribución (bares, restaurantes y discotecas) debido a los contratos de exclusividad que tienen los mismos con algunas empresas productoras de cerveza artesanal. Finalmente, en caso se decida liquidar el negocio, el valor de recupero de los activos podría ser bajo debido a que los mismos sólo pueden ser utilizados para este sector.

7.6.5 Rivalidad entre competidores existentes

Actualmente el mercado de cerveza artesanal cuenta con empresas importantes tales como Barbarian, Barranco Beer Company y Candelaria quienes implementan diferentes estrategias para fidelizar a sus clientes e incrementar el nivel de consumo de sus productos.

Por un lado, Barranco Beer Company propone el modelo de negocio “brewpub” consistente en que la fábrica donde se produce la cerveza artesanal está ubicada en el bar donde es comercializada. Este modelo se caracteriza por ofrecer el producto en chopps, logrando una reducción de costos al no envasar el producto y convirtiéndose en una ventaja competitiva para la Empresa. Adicionalmente, cuenta con puntos de venta en lugares estratégicos de Lima y provincias.

Por su parte Barbarian cuenta con una planta de producción en Huachipa y comercializa su cerveza, tanto en chopps como en botellas, en dos bares propios ubicados en los distritos de Miraflores y Barranco y a través de otros bares y restaurantes fruto de sus alianzas estratégicas. Un punto de similitud con Barranco Beer Company es la oferta de cerveza artesanal de nuevos sabores en ediciones limitadas.

Finalmente, Candelaria apuesta por una estrategia inclusiva al ser la cerveza artesanal de menor precio en el sector, logrando ello gracias a la reducción en costos fijos al no contar con locales propios para su venta, es así que ha establecido alianzas estratégicas con los supermercados Wong y Metro. La continua interacción con los clientes a través de las redes sociales le ha permitido posicionarse en la mente de los consumidores.

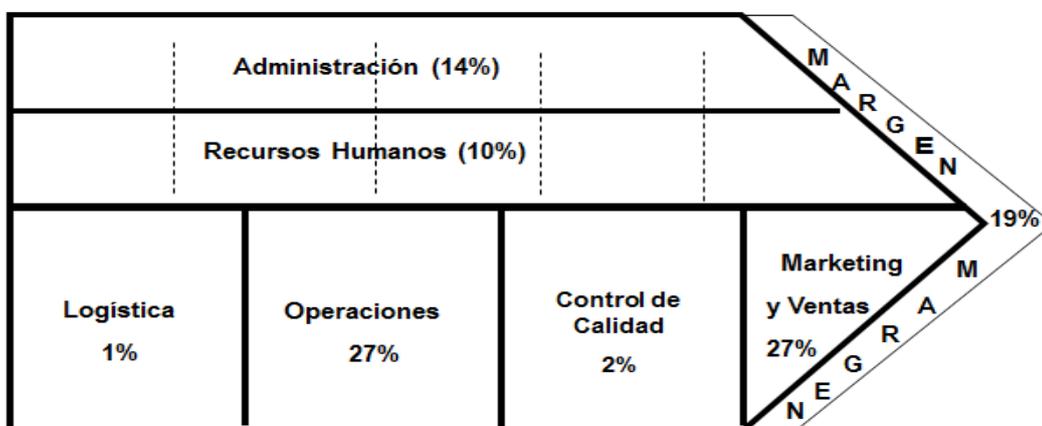
Del análisis realizado se concluye que la empresa se encuentra en un sector cuyos proveedores tienen un alto poder de negociación, de ello se desprende la necesidad establecer acuerdos a corto y largo plazo en beneficio de ambas partes, asimismo a pesar que los clientes de este sector tengan un bajo poder de negociación es importante brindarles un producto y servicio de calidad que permita obtener su satisfacción; es importante además considerar las limitantes que tienen las empresas para entrar a este

sector, principalmente la alta inversión para implementar una planta de producción y/o bar en caso forme parte de su modelo de negocio.

7.7 Microentorno

El análisis de cadena de valor (Arbaiza Fermini, 2014) ha sido empleado para realizar el análisis del microentorno de la empresa, para describir visualmente las actividades de la empresa se ha elaborado la figura 7.1, mostrada a continuación:

Figura 7.1. Cadena de Valor



Fuente: Administración y organización, Lydia Arbaiza, 2014

Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación se procede a describir las actividades principales y actividades de apoyo de la empresa planteada:

7.7.1 Actividades Principales

Logística

Comprende las actividades del proceso de fabricación de la cerveza artesanal así como los procesos de traslado, almacenamiento y distribución de la cerveza artesanal, dentro de las actividades tenemos:

- **Compra de insumos:** Comprende la planificación de compra de los insumos tanto nacionales como importados de acuerdo al proyectado de ventas y maquila.

- Almacenamiento de materiales: Producto de la compra de los insumos y compra de botellas, chapas y etiquetas.
- Transporte de insumos y producto terminado: Comprende las actividades de traslado de los insumos desde nuestro almacén hacia los almacenes de la maquiladora, y del producto terminado del almacén de la maquiladora al almacén propio.
- Almacenamiento de producto terminado: Posterior a la maquila realizada en la planta del proveedor el producto será almacenado en nuestro almacén el cual será ubicado en el local de nuestro bar.
- Distribución y transporte: Comprende las actividades el transporte del producto final del local de la maquila hasta nuestro almacén y la distribución de nuestro producto hasta el cliente final mediante el servicio de entrega a domicilio. Dichas actividades serán realizadas por un proveedor de transporte.

Operaciones

El proceso de elaboración de la cerveza artesanal será tercerizado mediante un proveedor (maquiladora) a quien se le hará entrega de los requerimientos mensuales de acuerdo a ello, el proveedor de maquila deberá asegurar la compra de lúpulo, malta y levadura necesarios para la producción; por parte de la empresa, se entrega la fórmula e insumos adjuntos para la elaboración del producto.

Control de la Calidad

La empresa para asegurar la calidad de los procesos de producción de la cerveza cuenta con un maestro cervecero quien hará controles de calidad tanto a los insumos usados en la producción de la cerveza artesanal como en el producto final a fin de garantizar la obtención de una cerveza calidad premium.

Marketing y Ventas

La empresa a fin de mantener un contacto permanente con el consumidor usa intensivamente las redes sociales a fin de comunicar sus campañas promocionales, adicionalmente se hará uso de nuevas tecnologías de información como Google Ads, Facebook Ads a fin de generar el posicionamiento y recordación de la marca.

7.7.2 Actividades de apoyo

Comprende las actividades de soporte para la realización de las actividades principales:

Administración

Corresponde a las actividades administrativas para poner en funcionamiento el bar y atender a sus clientes a través de la venta de chopps, los gastos asociados al alquiler del local comprenden el servicio eléctrico, agua, cable e internet.

Recursos humanos

La empresa contrata a un gerente general, cuya función principal es velar por la rentabilidad del negocio. Adicionalmente se cuenta con un administrador, maestro cervecero, mozos, barman y un cocinero a fin de atender los requerimientos del cliente. La estructura organizacional se detalla en el Capítulo X. Plan Organizacional.

7.8 Análisis FODA

El análisis FODA (Arbaiza Fermini, 2014) permite identificar las fortalezas, debilidades de la empresa así como las oportunidades y amenazas del mercado de cerveza artesanal para posteriormente, de acuerdo a análisis realizado, plantear opciones estratégicas para luego seleccionar las más apropiadas.

7.8.1 Factores Internos

Fortalezas

1. Producto artesanal y natural, sin uso de aditivos químicos en el proceso de elaboración, el cual es valorado por la sociedad.
2. Producto “premium” con insumos adjuntos peruanos de primera calidad, debido a nuestro proceso de selección de proveedores y prueba de calidad de los insumos.
3. Producto gourmet con armonía entre sabor, amargor, aroma y grado alcohólico, atributos que logran el disfrute del paladar del consumidor.
4. El conocimiento del sector de cerveza artesanal de un miembro del equipo de la presente tesis que nos permitirá posicionarnos rápidamente en el mercado y aplicar las mejores prácticas en el sector.
5. Facilidad y disposición inmediata para el diseño del prototipo del producto y mejora continua del mismo debido a la alianza con Besser Bier ya que tendremos a disposición su planta de producción para elaboración de nuevos productos.

Debilidades

1. La cerveza artesanal es más cara que la cerveza industrial lo cual limita su penetración al mercado.
2. Limitada capacidad de aplicación de economía de escala, debido a los niveles de producción bajo comparado con el sector industrial los costos fijos impactan en gran medida al precio unitario del producto.
3. Producto nuevo en el mercado lo cual limita el nivel de ventas del producto.
4. Bajo poder de negociación con los proveedores, debido a que la cantidad de insumos son pequeñas comparados con el sector industrial el poder de negociación con los proveedores será bajo.
5. No contar con una planta propia lo cual limita su flexibilidad en los niveles de producción y creación de nuevos productos.

7.8.2 Factores Externos

Oportunidades

1. La demanda de cerveza artesanal se encuentra en crecimiento en el mercado peruano.
2. Existencia de consumidores insatisfechos originado por experiencias no satisfactorias con productos de calidad sub estándar.
3. El Perú posee variedad de insumos típicos, ya conocidos por los consumidores, que podrían incluirse en la elaboración de nuevos estilos de cerveza.
4. Gran número de productores de insumos adjuntos a nivel nacional.
5. La variada gastronomía peruana permite el mejor maridaje con diferentes estilos de cerveza.
6. Incremento de proporción de personas que migran del NSE C al A y B.
7. El uso de insumos típicos en la preparación de cervezas artesanales crea interés y expectativa de la prensa que difunde gratuitamente el producto.
8. Mayor uso de las redes sociales por los consumidores.

Amenazas

9. Pobre conocimiento del consumidor de la cerveza artesanal.
10. Percepción negativa del consumidor con respecto a los atributos característicos de la cerveza artesanal, debido a productos de calidad sub-estándar.
11. La volatilidad del tipo de cambio del dólar afecta el costo de los insumos importados.
12. Al no ser un producto de primera necesidad es sensible a la situación económica del consumidor.
13. Incursión por parte de las cervecerías industriales en el sector de cerveza artesanal.
14. Resolución de contrato de maquila por parte del proveedor.
15. Ruptura de la cadena de abastecimiento de insumos adjuntos por parte de las comunidades productoras.

7.9 Matriz EFE

A continuación se realiza la evaluación de los factores externos (EFE) en la cual evaluaremos si el ambiente externo es favorable para la empresa, ver tabla 7.1. Se aprecia que una de las oportunidades más alineadas a los objetivos de la empresa es la existencia de una gran variedad de insumos típicos peruanos que son conocidos por los consumidores ya que producto de ello se podrá producir diferentes estilos de cerveza y reforzar el concepto de identidad peruana. Otra oportunidad importante es el crecimiento año a año de la demanda de cerveza artesanal lo que da una buena oportunidad para el desarrollo de la empresa.

Una de las amenazas más relevantes es la ruptura de la cadena de abastecimiento de los insumos dado que es un factor crítico para la elaboración de la cerveza artesanal, otra amenaza relevante es la dependencia del proceso de producción de la cerveza al realizarla mediante maquila debido a que posibles incumplimientos generen contingencia.

De acuerdo al resultado de la matriz EFE reflejados en la tabla 7.1 se observa que el puntaje obtenido del análisis de factores externos es de 2.78, lo cual indica que el ambiente externo es atractivo para la empresa y por lo tanto se pueden aprovechar más los beneficios de las oportunidades que los impactos de las amenazas.

Tabla 7.1. Matriz EFE

Ítem	Factores Clave	Peso	Calificación	Ponderado
	Oportunidades			
1	La demanda de cerveza artesanal se encuentra en crecimiento en el mercado peruano	0.10	4	0.40
2	Existencia de consumidores insatisfechos originado por experiencias no satisfactorias con productos de calidad sub estándar.	0.04	3	0.12
3	El Perú posee variedad de insumos típicos, ya conocidos por los consumidores, que podrían incluirse en la elaboración de nuevos estilos de cerveza.	0.08	4	0.32
4	Gran número de productores de insumos adjuntos a nivel nacional.	0.04	4	0.16
5	La variada gastronomía peruana permite el mejor maridaje con diferentes estilos de cerveza.	0.04	3	0.12
6	Incremento de proporción de personas que migran del NSE C al A y B.	0.06	3	0.18
7	El uso de insumos típicos en la preparación de cervezas artesanales crea interés y expectativa de la prensa que difunde gratuitamente el producto.	0.06	4	0.24
8	Mayor uso de las redes sociales por los consumidores.	0.10	4	0.40
Sub Total				1.94
Amenazas				
1	Pobre conocimiento del consumidor de la cerveza artesanal.	0.06	2	0.12
2	Percepción negativa del consumidor con respecto a los atributos característicos de la cerveza artesanal, debido a productos de calidad sub-estándar de otros productos competidores de mala calidad.	0.06	1	0.06
3	La volatilidad del tipo de cambio del dólar afecta el costo de los insumos importados.	0.04	2	0.08
4	Al no ser un producto de primera necesidad es sensible a la situación económica del consumidor.	0.06	1	0.06
5	Incursión por parte de las cervecías industriales en el sector de cerveza artesanal.	0.08	2	0.16
6	Resolución de contrato de maquila por parte del proveedor.	0.08	2	0.16
7	Ruptura de la cadena de abastecimiento de insumos adjuntos por parte de las comunidades productoras.	0.10	2	0.20
Sub Total				0.84
Total		1.00		2.78

Fuente: Administración y organización, Lydia Arbaiza, 2014

Elaboración: Autores de esta tesis

7.10 Matriz EFI

A continuación se realiza la evaluación de los factores internos (EFI) en la cual evaluaremos si el ambiente interno es favorable para la empresa, ver tabla 7.2. Se aprecia que una de las fortalezas más importantes es el know how de uno de los integrantes de la presente tesis en el sector de cerveza artesanal ya que nos permitirá posicionarnos rápidamente en el mercado y aplicar las mejores prácticas en el sector. Otra fortaleza es la calidad del producto que será premium debido a los insumos adjuntos que usaremos.

Una de las debilidades más relevantes es que el producto es nuevo en el mercado lo cual limita su crecimiento en el mercado dado el desconocimiento de la marca por parte de los consumidores.

De acuerdo al resultado de la matriz EFI reflejados en la tabla 7.2 se observa que el puntaje obtenido del análisis de factores internos es de 2.75, lo cual indica que el ambiente interno es atractivo para la empresa y por lo tanto se pueden aprovechar más los beneficios de las fortalezas que los impactos de las debilidades.

Tabla 7.2. Matriz EFI

Ítem	Factores Clave	Peso	Calificación	Ponderado
	Fortalezas			
1	Producto artesanal y natural, sin uso de aditivos químicos en el proceso de elaboración.	0.10	3	0.30
2	Producto “premium” con insumos adjuntos peruanos de primera calidad.	0.15	4	0.60
3	Producto gourmet con armonía entre sabor, amargor, aroma y grado alcohólico, atributos que logran el disfrute del paladar del consumidor.	0.10	3	0.30
4	El know how en el sector de cerveza artesanal de un miembro del equipo de la presente tesis	0.15	4	0.60
5	Facilidad y disposición inmediata para el diseño del prototipo del producto y mejora continua del mismo debido a la alianza con Besser Bier.	0.05	3	0.15
Sub Total				1.95
Debilidades				
1	La cerveza artesanal es más cara que la cerveza industrial.	0.10	2	0.20
2	Limitada capacidad de aplicación de economía de escala.	0.05	2	0.10
3	Producto nuevo en el mercado.	0.15	2	0.30
4	Bajo poder de negociación con los proveedores.	0.10	1	0.10
5	No contar con una planta propia	0.05	2	0.10
Sub Total				0.80
Total		1.00		2.75

Fuente: Administración y Organización, Lydia Arbaiza 2014

Elaboración: Autores de esta tesis

7.11 Opciones estratégicas

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización y haber realizado la evaluaciones matriz EFE y EFI se procede han identificado las siguientes opciones estrategias.

7.11.1 Fortalezas / Oportunidades

- **F2O4 (E1):** Establecer alianzas estratégicas con los productores de insumos adjuntos peruanos con la finalidad de garantizar la calidad del insumo recibido y por ende del producto final.

- **F1F2O1O2O6O8 (E2):** Difundir y promocionar el producto a través de redes sociales con la finalidad de posicionar el producto como la cerveza artesanal con identidad peruana por excelencia.
- **F3O5 (E3):** Crear lista de recomendaciones de comidas y piqueos que acompañadas con cada una de nuestras cervezas logren el maridaje perfecto.
- **F4O2O3 (E4):** Acompañamiento en toda la cadena de producción por parte de un maestro cervecero de la empresa para garantizar la calidad del producto final.
- **F5O3 (E5):** Ofrecer ediciones limitadas de cerveza artesanal, aprovechando la alianza con Besser Bier, recolectando retroalimentación de los consumidores.

7.11.2 Fortalezas / Amenazas

- **F1A5 (E10):** Reforzar el concepto natural de la cerveza artesanal respecto a las cervezas industriales.
- **F2A2 (E11):** Realizar campañas de degustación de producto en puntos de venta, con el fin de cambiar la percepción negativa del consumidor.
- **F4A7 (E12):** Establecer planes de contingencia en caso de desabastecimiento de insumos, basados en el conocimiento del negocio para asegurar la continuidad del mismo.
- **F4A3A6 (E15):** Establecer contratos de maquila que contemplen cláusulas de precios fijos, y de responsabilidad que eviten la resolución o incumplimiento de contrato por parte del proveedor.

7.11.3 Debilidades / Oportunidades

- **D3O8 (E6):** Realizar campaña promocional de nuevo producto con una figura pública a través de redes sociales, se ha elegido a Gastón Acurio como la figura pública debido a que es el mayor referente de la gastronomía peruana.
- **D3O3O7 (E7):** Contactar a medios publicitarios para el lanzamiento del producto aprovechando la expectativa generada por el uso de insumos adjuntos peruanos.
- **D1O1O6 (E8):** Ofertar un producto premium que justifique su alto precio aprovechando la demanda creciente en el sector.

- **D2D4O4 (E9):** Establecer condiciones beneficiosas de precios, calidad y volumen con los proveedores de insumos adjuntos peruanos.

7.11.4 Debilidades / Amenazas

- **D3A1 (E13):** Difundir y promocionar el producto con la finalidad de posicionar el producto como la cerveza artesanal con identidad peruana por excelencia.
- **D3A1 (E14):** Contar con colaboradores suficientemente entrenados que puedan transmitir el mensaje de posicionamiento del producto a los consumidores.
- **D5A7 (E15):** Establecer contratos de maquila que contemplen cláusulas de precios fijos y de responsabilidad que eviten la resolución o incumplimiento de contrato por parte del proveedor.
- **D3A1 (E16):** Establecer alianzas estratégicas con bares, discotecas y restaurantes ya posicionados, con el fin de introducir el producto en un canal de venta ya conocido por el consumidor.
- **D1A5 (E8):** Ofertar un producto premium diferenciado que justifique su alto precio respecto a la cerveza industrial, resaltando los atributos que son valorados por el consumidor.

7.12 Matriz cuantitativa de planeación estratégica

Una vez obtenidas las opciones estratégicas, se valoran las mismas a través de la matriz cuantitativa de planeación estratégica con la finalidad de identificar las que apliquen para el negocio planteado. En base a cada factor (fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza), definidos en la matriz EFE y EFI se califica el atractivo de cada estrategia (AC) frente a cada factor. La valoración es realizada en una escala del 1 al 4, siendo 1 el factor que tiene poco impacto en la estrategia, y 4 el que tiene mayor impacto en la misma. El peso por cada factor se obtiene de las matrices EFE y EFI, descritas en las tablas 7.1 y 7.2; en base a dicha información se calcula la calificación del atractivo total (TCA) para determinar las estrategias que pueden implementarse.

De las 16 opciones estratégicas planteadas mostradas en la tabla 7.3, se seleccionaron cuatro estrategias con mayor valoración de acuerdo a la matriz

cuantitativa de planeación estratégica. A continuación se detallan dichas estrategias seleccionadas:

La estrategia de “difundir y promocionar el producto a través de redes sociales con la finalidad de posicionar el producto como la cerveza artesanal con identidad peruana por excelencia” con 5.89 puntos, donde la estrategia está orientada a aprovechar las nuevas tecnologías de información para enfatizar las características de la cerveza artesanal propuesta, como producto natural, de calidad premium y elaborada sin aditivos químicos.

La estrategia de “acompañamiento en toda la cadena de producción por parte de un maestro cervecero de la empresa para garantizar la calidad del producto final” obtuvo 5.84 puntos, de esta manera se aprovechará el conocimiento del maestro cervecero para la validación de insumos, control de calidad del proceso y producto final.

La estrategia “ofertar un producto premium que justifique su alto precio aprovechando la demanda creciente en el sector”, obtuvo una valoración de 5.82 puntos, dicha estrategia se justifica en contar con un maestro cervecero e insumos adjuntos peruanos que logren un producto premium.

La estrategia de “establecer contratos de maquila que contemplen cláusulas de precios fijos, y de responsabilidad que eviten la resolución o incumplimiento de contrato por parte del proveedor”, con 5.82 puntos el cual tiene como objetivo garantizar la continuidad del negocio a través del fiel cumplimiento de los contratos de producción con el maquilador.

Cabe precisar que de manera preliminar se realizó también una evaluación económica – financiera, considerando la implementación de una planta de producción propia; sin embargo la inversión adicional necesaria era de aproximadamente S/200,000 lo cual hacía que el tiempo de recuperación de la inversión sea a partir del cuarto año y se obtenga una menor tasa de retorno, condiciones no favorables para los inversionistas.

Asimismo, se analizó la posibilidad de utilizar otros canales de distribución, tales como supermercados, otros bares, discotecas y restaurantes; sin embargo, las condiciones

actuales de dichos canales no son beneficiosas. Por ejemplo, en el caso de los supermercados, actualmente se ofertan cervezas artesanales a precios muy bajos, con los cuales sería complicado competir, además que, los supermercados establecen plazos de pago mayor a los tres meses, lo cual complica el flujo de efectivo de la empresa. Por otro lado, distribuir a través de otros bares, discotecas y restaurantes implican la necesidad de vender los productos a menor precio, lo cual disminuiría nuestros márgenes de contribución, al menos, al inicio del proyecto.

Tabla 7.3. Matriz cuantitativa de estrategias

Factores críticos de éxito	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		E14		E15		E16	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA																
OPORTUNIDADES																																	
O1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
O2	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12
O3	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32
O4	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16
O5	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12
O6	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18
O7	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
O8	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
AMENAZAS																																	
A1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
A2	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
A3	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
A4	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
A5	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24
A6	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
A7	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30

Factores críticos de éxito	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		E14		E15		E16	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA																
Fortalezas																																	
F1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20
F2	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45
F3	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30
F4	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45
F5	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10
Debilidades																																	
D1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.10	2	0.20
D2	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.20	2	0.10
D3	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15	4	0.60	3	0.45
D4	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
D5	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.10	2	0.10
TOTAL			5.55		5.89		4.49		5.84		4.85		4.72		4.57		5.82		4.91		5.77		5.21		5.30		5.79		4.81		5.82		5.33

Fuente: Administración y organización, Lydia Arbaiza 2014

Elaboración: Autores de esta tesis

7.13 Estrategia competitiva

Según Porter existen tres tipos de estrategias competitivas: diferenciación, enfoque y liderazgo en costos. El presente plan de negocios se basa en la estrategia competitiva de diferenciación, debido a que se ofrece una cerveza artesanal hecha con insumos adjuntos peruanos de alta calidad que revaloran nuestros insumos y el trabajo de los productores nacionales fortaleciendo así la identidad peruana. Bajo esta estrategia, es evidente la necesidad constante de investigación y desarrollo para hacer sostenible el negocio, es por ello que la cartera de productos contemplará inicialmente las cervezas artesanales de maca, quinua, maíz morado y cacao, y con cierta frecuencia se lanzarán nuevos productos haciendo uso de la gran variedad de insumos peruanos.

7.14 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento tanto a corto, mediano y largo plazo, basada en la Matriz de Ansoff es “desarrollo de producto” según podemos apreciar en la tabla 7.4. Ello se debe a que se introduce un producto nuevo en un mercado existente, dicha estrategia se traduce en las actividades de investigación y desarrollo empleadas para la formulación del producto empleando insumos adjuntos peruanos.

Tabla 7.4. Matriz Producto Mercado

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	Penetración	Desarrollo de Producto
Mercado nuevo	Expansión de Mercado	Diferenciación

Fuente: Marketing, Philip Kotker/ Gary Armstrong 2012

Elaboración: Autores de esta tesis

Una vez definidas las estrategias que se aplican en el plan de negocios, a continuación se desarrollarán los planes de marketing, operaciones, organizacional, y económico-financiero.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING

El presente plan de marketing contiene las estrategias, definidas dentro del marco del marketing mix, para el ingreso al mercado de una nueva oferta de cerveza artesanal.

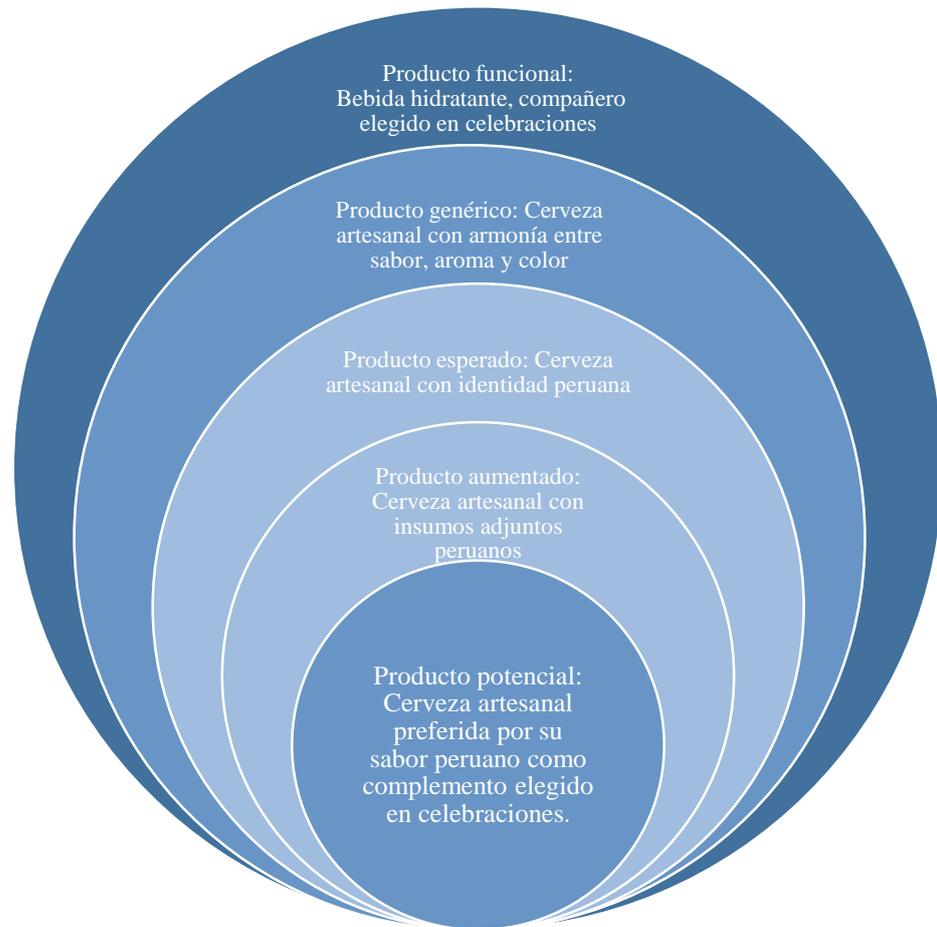
8.1 Descripción del producto

El producto cerveza artesanal con identidad peruana, es una cerveza artesanal, hecha a mano y elaborada íntegramente en el Perú, haciendo uso de materia prima selecta y utilizando insumos adjuntos peruanos: maca, maíz morado, quinua y cacao.

En el proceso de elaboración del producto son mezclados agua, malta, lúpulo y levadura, a dicha mezcla base se le adiciona maca, maíz morado, quinua o cacao otorgando al producto un aroma característico y una explosión de sabor sui generis en el consumidor, en la figura 8.1 se describe el análisis de niveles del producto.

El producto es obtenido a través de una preparación artesanal, en el cual confluyen insumos base para la elaboración de cerveza siendo éstos agua, malta, lúpulo y levadura, a los que son añadidos insumos peruanos como la maca, quinua, cacao o maíz morado, los cuales son obtenidos desde diversas comunidades productoras nativas. Con respecto a la forma de presentación del producto, el producto es comercializado a través de chopp y botella de 400mL, formas de presentación preferidas por el consumidor, de acuerdo a la data de investigación de mercado obtenida.

Figura 8.1. Niveles de producto



Fuente: Kotler, 2012

Elaboración: Autores de esta tesis

Desde el punto de vista de los atributos del producto, el producto es caracterizado por poseer una armonía entre sabor, aroma y color, atributos valorados por el consumidor de cerveza artesanal. Respecto al análisis de los beneficios funcionales y emocionales que posee el producto, éste es una cerveza artesanal que posee como principal beneficio funcional el ser una bebida refrescante con un alto grado de beneficio emocional, al ser un acompañante, frecuentemente elegido en celebraciones personales, familiares y profesionales.

8.2 Objetivos del plan de marketing

- Lograr una participación de mercado en la zona 7 de Lima Metropolitana del 9.5% (cifra obtenida de la investigación de mercado realizada) al término del primer año y 20% al término del quinto año.
- Lograr un nivel de recordación de marca del 5% al término del primer año y del 50% al término del quinto año.
- Lograr el posicionamiento del producto como la cerveza artesanal con identidad peruana.
- Mantener una comunicación constante e interactiva con los consumidores a través de redes sociales.

8.3 Público objetivo

El consumidor objetivo es segmentado con las siguientes características:

Segmentación geográfica: Está representado por personas residentes y trabajadores de la Zona 7 de Lima Metropolitana (La Molina, Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores).

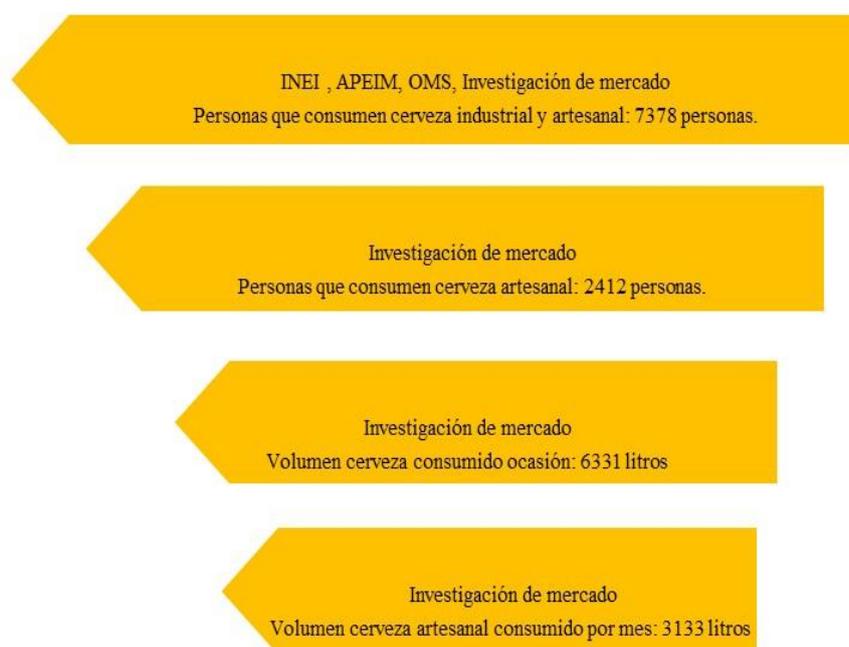
Segmentación demográfica: Está representado por hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A y B, entre 25 y 59 años.

8.4 Estimación del mercado potencial y demanda del producto

La estimación de la demanda ha sido realizada en cuatro fases (ver figura 8.2). La primera de ellas ha empleado información obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2010), de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM, 2015), la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2014) y resultados de la investigación de mercado realizada, el resultado de esta primera etapa ha sido determinar el número de personas que consumen cerveza artesanal e industrial, siendo éstas 7,378 personas. La segunda, tercera y cuarta etapa del análisis se basa en información obtenida de la investigación de mercado realizada, es así que en la segunda

etapa se calculó el número de personas que consumen cerveza artesanal siendo éstas 2,412, de esta cifra se calculó, como parte de la tercera etapa, el número de litros que consumen estas 2,412 personas, siendo el volumen 6,331 litros y finalmente, como parte de la cuarta etapa, se estimó el volumen de cerveza artesanal consumido por mes, el cual representa la demanda del producto, siendo esta 3,133 litros. (Ver Anexo III)

Figura 8.2. Estimación de la demanda



Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

8.5 Estrategia de posicionamiento

A pesar de la variedad de oferta de cerveza artesanal en el mercado peruano, aún no se cuenta con un producto posicionado como cerveza artesanal con identidad peruana por excelencia. Es por ello que, basado en el uso de insumos adjuntos peruanos obtenidos de comunidades productoras nativas del País, el producto busca posicionarse como la cerveza artesanal que identifique a los consumidores con su tradicional cultura peruana, satisfaciendo de esta manera una necesidad de pertenencia en los consumidores. El impacto de esta estrategia será medida a lo largo de los años de operación de la Empresa.

8.6 Marketing mix

8.6.1 Estrategia de producto

La estrategia del producto está basada en contar con un maestro cervecero que garantice la calidad premium de la nueva cerveza artesanal a ofertar al mercado. El maestro cervecero juega un rol crítico durante la etapa de elaboración de la cerveza artesanal, ya que vela por la calidad de los insumos, de los procesos y del producto terminado a lo largo de su cadena de producción, debido a este rol crítico es que el perfil de este colaborador está desarrollado en mayor detalle como parte del plan organizacional.

Por otro lado, siendo el sabor el atributo de mayor valor por parte de los consumidores de cerveza artesanal, la inclusión de insumos adjuntos peruanos, como maíz morado, quinua, cacao y maca contribuye a lograr el sabor peruano en 4Suyos.

Como estrategia de branding para el producto, la creación y desarrollo de marca del producto está principalmente basada, en lograr en el consumidor, la asociación de la marca del producto con un profundo e inmediato sentimiento de pertenencia e identificación nacional. Es por este motivo, que se ha elegido el nombre de marca de “4Suyos” según se muestra en la figura 8.3, el cual tiene por propósito transmitir al consumidor el concepto de que el producto es íntegramente peruano, haciendo uso del término quechua “suyo” que significa “región” alusivo al antiguo imperio del Tahuantinsuyo, el cual era conformado por las cuatro regiones Chinchaysuyo, Collasuyo, Contisuyo y Antisuyo. Adicional a ello, “4Suyos” es la marca del producto que representa cuatro tipos de cerveza artesanal, es decir, se ofertará al mercado, cerveza artesanal de maca, de maíz morado, de quinua y de cacao, convirtiendo de esta manera a “4Suyos” como una potencial marca paraguas, en el caso que se desee expandir la categoría de producto. La meta final de las actividades de branding para el producto es la construcción de una marca fuerte con un alto valor de marca, asociándola con un sentimiento de pertenencia para el consumidor.

Figura 8.3. Logotipo



Fuente: Colectiva Branding, 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

8.6.2 Estrategia de precio

La estrategia empleada para la determinación del precio ha sido realizada en función del análisis del valor económico del producto con referencia a sus principales productos competidores cuyas marcas son Barbarian y Barranco Beer, Es así que, para la determinación del precio de 4Suyos se ha tomado como elementos de entrada el benchmarking realizado a nivel de precio y también los resultados de la investigación de mercado realizada, de esta manera se ha establecido que el precio de 4Suyos para una presentación de chopp de medio litro en el bar propio es de S/14.5, con respecto al precio de la botella de 400mL es de S/ 14.50 y S/ 15.50, en el bar propio y vía entrega a domicilio, respectivamente.

Adicionalmente, como parte de la etapa de introducción de 4Suyos al mercado, se ha establecido que los precios de lanzamiento tanto en botella de 400mL como en chopp de medio litro, ambos ofertados a través del bar, sean de S/ 14.5, ello con la finalidad de generar prueba de producto utilizando un precio actualmente pagado por los consumidores de cerveza artesanal.

8.6.3 Estrategia de plaza

De acuerdo al modelo de negocio elegido y mostrado en el análisis Canvas, 4Suyos será entregada al consumidor a través de dos opciones, una de ellas es que nuestro consumidor sea quien visite el bar implementado como canal de distribución directa, ello debido a que de acuerdo a la información obtenida de la investigación de mercado, es el chopp la forma de presentación preferida por el consumidor de cerveza y que además, en el benchmarking realizado de los principales competidores del sector, ellos cuentan con un bar propio como principal canal de distribución. Con respecto a la segunda opción, 4Suyos puede ser obtenida vía entrega a domicilio.

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo de operaciones del presente plan de negocios, el bar será localizado en Chacarilla del Estanque en Surco, distrito que forma parte de la Zona 7 de Lima.

8.6.4 Estrategia de publicidad y promoción

El enfoque publicitario busca generar posicionamiento de producto, recordación de marca, prueba de producto, y captación de nuevos clientes. A continuación se describen las estrategias publicitarias, mostradas en la tabla 8.1.

Como punto de partida de la promoción de 4Suyos se tendrá un evento de lanzamiento en el bar propio, en el mes de enero del primer año de operaciones (estación de verano), ello ha sido determinado en base a la investigación de mercado realizada, de la cual se obtuvo que la cerveza es un producto estacional, siendo el verano la estación en la cual se muestra mayor demanda del producto. A dicho evento de lanzamiento, serán invitados tanto a representantes del público objetivo como a representantes de la Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú, en dicho evento se degustarán los diferentes estilos de cerveza de 4Suyos y sus presentaciones. El hecho de contar con miembros de la Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú, se enmarca dentro de la alianza establecida con ellos, para promocionar a 4Suyos en ferias organizadas por dicha asociación, cuya principal función es la promoción de cerveza artesanal en el Perú.

La estrategia publicitaria para el posicionamiento de marca cuenta con la inclusión de elementos publicitarios usando nuevas tecnologías de información. Debido a la tendencia actual del uso de dichas tecnologías, Google Ads y especialmente redes sociales, Facebook Ads, se busca generar posicionamiento y recordación de marca, ello a través de una interacción constante y bidireccional de la marca con los consumidores. Adicionalmente, esta estrategia es respaldada, por el mayor uso de redes sociales de los consumidores.

Con respecto a la estrategia empleada para la promoción de ventas, se realizarán concursos vía Facebook, la finalidad de los mismos es crear interacción constante de la marca con los consumidores, obteniendo retroalimentación del cliente en tiempo real, la misma que es valiosa para lanzar al mercado nuevos estilos de producto, en función de los gustos del consumidor, ello además es reforzado por información obtenida a través de encuestas de satisfacción al cliente.

La estrategia de promoción usando material audiovisual, acorde a la tendencia actual de los consumidores de dirigir mayor nivel de atención a marcas con presencia audiovisual fuerte en el medio, contempla la creación de un spot publicitario de 4Suyos, esto será implementado en el canal de venta directo, bar propio y a la vez será empleado para difusión de 4Suyos en redes sociales, se medirá el nivel de respuesta y reacción de los consumidores a través de informes obtenidos de Facebooks Ads.

Con la finalidad de fidelizar a los consumidores con el producto y captar potenciales nuevos clientes, es que se utilizarán elementos de merchandising, considerados actualmente como elementos publicitarios básicos pero a la vez útiles para la recordación de la marca, debido a la interacción de los mismos con dichos elementos tangibles.

8.6.5 *Personas*

Los colaboradores de la compañía, desde el punto de vista del marketing relacional, son el principal canal de comunicación directa y bidireccional con los consumidores, por lo que el papel que los mismos desempeñan, no sólo es importante para el

cumplimiento de sus actividades funcionales sino además que requieren un adecuado perfil y entrenamiento para comunicarse y atender a los consumidores, debido a la relevancia de ello, esto es descrito en mayor profundidad en el plan de recursos humanos.

8.6.6 *Procesos*

Los procesos contemplados en la fase de producción, distribución, control de calidad del producto, así como procesos de atención al cliente son descritos en el plan de operaciones.

8.6.7 *Productividad y calidad*

La estrategia de productividad y calidad elegida se encuentra descrita en el plan de operaciones y contempla la realización de las siguientes actividades: elección de la planta tercerizada basada en eficiente uso de recursos financieros, elección de un maestro cervecero encargado del control de calidad de la cadena productiva en la planta tercerizada, eficiente cadena de distribución para asegurar el abastecimiento del producto con los puntos de venta asociados.

8.6.8 *Presencia (evidencia física y entorno)*

Se emplean los siguientes elementos como evidencia física:

Evidencia periférica: Se entregarán a los clientes boletas y facturas de compra y tarjetas de presentación.

Evidencia física: Los elementos tangibles de la oferta del servicio son:

- Colores característicos del bar propio, los cuales son compatibles con los colores usados en el logotipo de la marca
- La decoración y el diseño del bar propio es minimalista y elegante, transmitiendo un mensaje de entorno sofisticado para consumir un producto de carácter premium.

- La música, al ser un componente esencial del bar propio y ser parte de la nueva experiencia, será escogida de acuerdo a los gustos y preferencias del segmento elegido.

8.6.9 Presupuesto de marketing

A continuación se describe el presupuesto estimado para las actividades promocionales del negocio, mostrado en la tabla 8.1.

Tabla 8.1. Presupuesto de marketing

Estrategia	Actividad	Año 0	Año 1													Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Etapa pre-operativa	Etapa de lanzamiento						Etapa de crecimiento						Etapa de mantenimiento				
		dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022
Posicionamiento de marca	Identidad de marca	3,000													0				
	Programación web	3,000													0				
	Campaña de intriga	700													0	700	700	700	700
	Facebook ADS	2,000													0				
Promoción de ventas	Concurso facebook		1,000		1,000	1,000		1,000	1,000		1,000	1,000		1,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Relaciones públicas	Acuerdos con personajes públicos	10,000													0	0	0	0	0
Publicidad	Google ADS		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Publicidad	Facebook ADS		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Relaciones públicas	Publirreportajes en revistas y magazines				4,000				4,000						8,000				
Publicidad	Merchandising	2,500	1,000			1,000			1,000			1,000			4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Publicidad	Material audiovisual	4,000													0	4,000			
Relaciones públicas	Evento de lanzamiento	10,000													0				
Investigación de mercado	Encuestas de satisfacción al cliente		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Total sin IGV		35,200	3,900	1,900	6,900	3,900	1,900	2,900	7,900	1,900	2,900	3,900	1,900	2,900	42,800	39,500	35,500	35,500	35,500

Fuente: Colectiva Branding, 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se plantean los objetivos, las políticas y estrategias empleadas para dar marcha del negocio y asegurar la continuidad de las operaciones que abarca la propuesta de negocios.

9.1. Objetivos de operaciones

- Determinar la ubicación y capacidad óptima del canal de venta directa.
- Mantener un nivel óptimo de insumos adjuntos para abastecer a la producción de cerveza.
- Mantener un nivel óptimo de producto terminado para garantizar la continuidad del negocio.
- Asegurar la calidad del producto terminado como mínimo “excelente” según la escala Beer Judge Certification Program.
- Lograr un nivel de satisfacción de los clientes directos del 95%.

9.2. Política de operaciones

9.2.1. Planeamiento

El plan de producción se realizará en base a la estacionalidad de la demanda, por cada estilo de cerveza, con el fin de determinar la cantidad de materiales, envases e insumos requeridos y generar las órdenes de producción correspondientes.

9.2.2. Producción

La producción de cerveza artesanal se llevará a cabo con el suministro de los insumos principales (malta, lúpulo y levadura) por cuenta y responsabilidad de la maquiladora, en tanto que 4Suyos suministra los insumos adjuntos (maca, maíz morado, quinua y cacao) adquiridos de las comunidades productoras nativas y trasladados al almacén de la maquiladora según plan de producción.

Respecto a la maquila, se ha contactado con la cervecería Barranco Beer Company en la ciudad de Lima como primera opción, quien oferta el servicio un precio de S/ 7.50 por litro de cerveza artesanal y a la cervecería Besser Bier en la ciudad de Tacna como segunda alternativa en caso de contingencia. Se elaborará un contrato con las siguientes cláusulas principales:

- El precio del producción (S/ 7.50 por litro) se mantendrá fijo durante la vigencia del contrato.
- La maquiladora será responsable del abastecimiento de los insumos principales.
- La maquiladora se compromete a garantizar la confidencialidad de la fórmula del producto.
- La maquiladora dará acceso irrestricto a sus instalaciones al maestro cervecero de 4Suyos.
- La maquiladora debe asegurar la entrega del producto con calidad mínima de “excelente”, de acuerdo a la escala de valoración Beer Judge Certification Program. La calidad del producto será validada por el maestro cervecero de 4Suyos.
- La vigencia del contrato tendrá una duración de dos años con renovación automática.

Los envases y materiales, tales como: barriles de 50 litros, botellas de vidrio de 400 ml, etiquetas y tapas son suministrados por 4Suyos y trasladados al almacén de la maquiladora según plan de producción, esta última elabora la cerveza en sus diferentes estilos y entrega el producto envasado en botellas de vidrio no retornable de 400ml y en barriles de 50 litros en su planta de producción. Finalmente, el producto terminado es trasladado del almacén de la maquiladora al almacén de 4Suyos por cuenta y costo de este último. Para garantizar la continuidad de la operación se mantendrá un stock mínimo de producto terminado de 15 días, 30 días de insumos adjuntos y 60 días de envases.

La innovación en los procesos productivos es un factor a considerar para la sostenibilidad del negocio, uno de ellos, es la utilización de nuevos insumos adjuntos como frutas, granos o tubérculos que sean sugeridos por los clientes y de acuerdo a las tendencias del mercado.

9.2.3. Comercialización

La tabla 9.1 muestra las presentaciones que serán ofertadas en los canales de distribución para la comercialización de la cerveza.

Tabla 9.1. Presentaciones en canales de ventas

Tipo / Presentación	Chopp 500 ml	Botella 400 ml
Bar propio	X	X
Delivery		X

Elaboración: Autores de esta tesis

La comercialización de 4Suyos en el bar comprende el abastecimiento de barriles de cerveza para luego ser dispensados en chopps de 500ml. y además la oferta de botellas de 400ml. Como complemento se ofrecen piqueos y snacks para maridar la cerveza y cocteles en base a pisco para las personas que deseen esta opción de bebida.

El servicio de entrega a domicilio está disponible para la presentación del producto en botellas de 400ml., la forma de distribución del mismo es a través de transporte motorizado, por aplicativo (Cabify).

9.2.4. Gestión de la Calidad

Para garantizar la calidad de la cerveza en sus diferentes estilos, el maestro cervecero de 4Suyos valida la calidad de los insumos principales e insumos adjuntos mediante inspección física antes del proceso de producción y acompaña la producción validando la formulación de los ingredientes, temperaturas y tiempos de procesos. Finalmente, mediante una prueba organoléptica del producto terminado valida los atributos de cada estilo antes de su envasado y distribución.

La venta de cerveza en el bar implica un trato directo con el cliente, por tal razón, el personal de atención al público es capacitado y entrenado en aspectos relacionados en atención al cliente, buscando de esta manera la satisfacción del mismo y la recomendación del producto. Por otro lado, las oportunidades de mejora expresados a

través de quejas y reclamos de clientes son atendidos generando acciones correctivas, preventivas y planes de contingencia, para ocasiones futuras.

9.3. Estrategia de operaciones

9.3.1. Planeamiento

Selección de proveedores

Para garantizar la calidad del producto final es necesario contar con un riguroso proceso de selección de proveedores de insumos adjuntos, maquila, envases y embalajes, control de calidad y distribución del producto terminado.

Con respecto al abastecimiento de los insumos adjuntos se obtendrá una lista de potenciales proveedores de la base de datos del Ministerio de Agricultura del Perú a quienes se les enviará un cuestionario de factibilidad y se les solicitará una muestra de sus productos (quinua, maca, maíz morado y cacao). En base a los resultados del cuestionario y revisión de las muestras recibidas se preseleccionarán tres candidatos por cada tipo de insumo. Posteriormente se realizarán visitas a cada una de las asociaciones preseleccionadas para evaluar la calidad del producto, condiciones laborales y capacidad de abastecimiento.

El proveedor de la maquila debe contar con una planta de producción formal, con quién se celebra un contrato de exclusividad y confidencialidad para la reserva de las fórmulas de los diferentes estilos de cerveza, cumplir con los requisitos sanitarios legales vigentes y con un maestro cervecero como parte de su staff, con el objeto de garantizar la inocuidad y calidad del producto terminado. La maquiladora seleccionada y la alternativa en caso de contingencia han sido descritas en la sección 9.2.2 Producción del presente capítulo. Asimismo, para el control de calidad, 4Suyos contratará con un maestro cervecero con 10 años de experiencia como mínimo en el mercado nacional o internacional.

Para mitigar el riesgo en caso que el proveedor de maquila incumpla el contrato, tanto por producción o calidad del producto, 4Suyos establece una alianza con Besser Bier SAC (propiedad de uno de los socios) para producir cerveza como contingencia.

Los proveedores de envases, embalajes y materiales serán seleccionados por precio y tiempo de entrega de los requerimientos, los cuales deben contar con almacenes suficientes para hacer entregas parciales a demanda de 4Suyos. En la tabla 9.2. se presentan algunos de los proveedores considerados para el presente plan.

Tabla 9.2. Selección de proveedores

Proveedor	País	Botellas	Barriles	Dispensadores	Chapas
Soluciones del Empaque S.A.C.	Perú	X			X
Xuzhou Meichang Trade Co., Ltd.	China	X			X
Xuzhou Shengshi Glassware Co., Ltd.	China	X			X
Qingdao Hisent Machinery Equipment Co., Ltd.	China		X		
Shandong Shendong Equipment Technology Co., Ltd.	China		X		
Cornelius Group	USA		X	X	
Celli S.p.A.	Italia			X	

Elaboración: Autores de esta tesis

Estimación de requerimientos de producción

Los requerimientos de la producción serán estimados a partir del volumen de ventas de acuerdo a la demanda de cada estación mostrada en la tabla 9.3, del cual se obtienen las cantidades de los diferentes insumos adjuntos, envases y embalajes requeridos para las ventas.

Para calcular el nivel de ventas mensuales se parte del valor obtenido de la estimación de demanda, detallado en el Capítulo VI de la presente tesis cuyo valor es

de 3,133 litros mensuales. Puesto que la demanda del producto está afecta a la estacionalidad, se realiza el siguiente ajuste: se multiplican los 3,133 litros mensuales por doce, para estimar el promedio de venta anual, resultando 37,596 litros, este resultado es prorrateado según el nivel de preferencia del público por cada estación (ver tabla 9.3) y los resultados mensuales se muestran en figura 9.1. Se observa que la estacionalidad está muy marcada en dos grandes momentos, por un lado en los meses de verano y otro en el resto del año donde practicamente la demanda se mantiene constante.

Tabla 9.3. Estimación de demanda estacional

Consumos de Cerveza por Estación	Preferencia	Prorrateo		Demanda	
				Estación	Mes
Todo el año	50.8%				
Verano	36.9%	87.7%	34.7%	13,063	4,354
Otoño	1.9%	52.7%	20.9%	7,850	2,617
Invierno	6.9%	57.7%	22.9%	8,595	2,865
Primavera	3.5%	54.3%	21.5%	8,088	2,696
Total	100.0%	252.4%	100.0%	37,596	

Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 9.1. Estacionalidad de demanda de cerveza artesanal

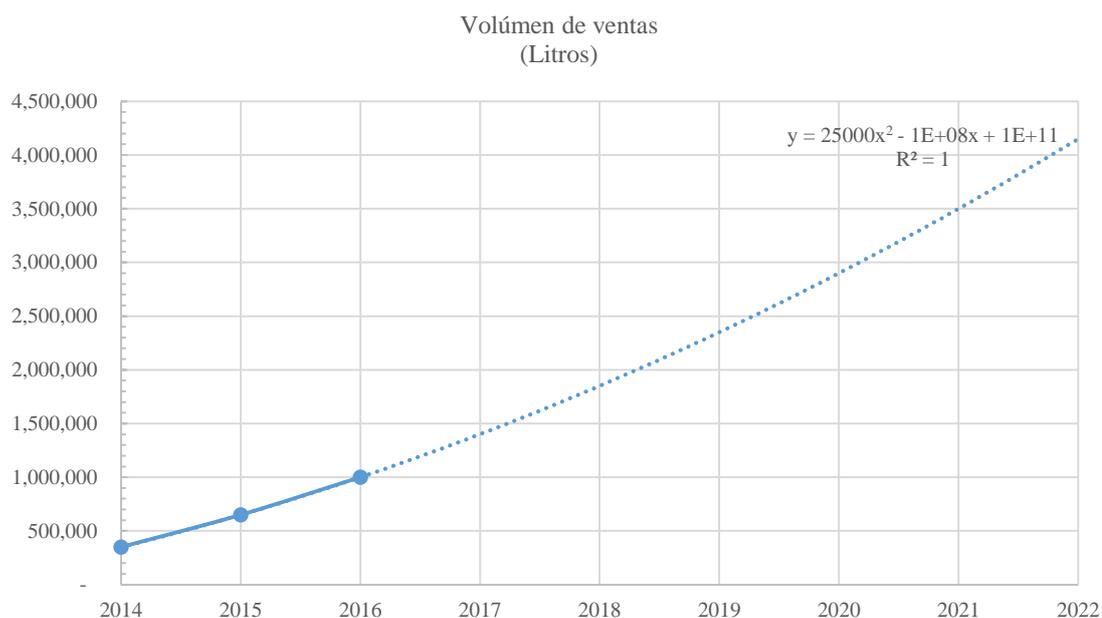


Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

A partir de la evolución del mercado de cerveza artesanal en Perú en los últimos años, indicado en el Capítulo III, se realiza una proyección para el periodo de evaluación del proyecto de cinco años con el objeto de estimar la demanda futura, dicha tendencia se muestran en la figura 9.2.

Figura 9.2. Proyección de ventas de cerveza en el mercado peruano



Fuente: En base a información de la Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú

Elaboración: Autores de esta tesis

De la figura 9.2 obtenemos los volúmenes de ventas de los próximos cinco años, con lo cual se obtiene el crecimiento porcentual anual y participación de mercado a partir del año 2018 hasta el año 2022 (ver tabla 9.4), dicho porcentaje de crecimiento anual se aplica a la participación de mercado de 9.5% para el inicio de las operaciones en el año 2018 (obtenida del estudio de mercado) y un 20% al finalizar el quinto año de operación, tomando como base el crecimiento de la demanda de 350 mil litros en el 2014 a 1 millón de litros en el 2016 y la proyección mostrada en la figura 9.2.

Tabla 9.4. Estimación de la participación de mercado

Año	Ventas (litros)	Mercado	
		Crecimiento	Participación
2014	350,000		
2015	650,000	86%	
2016	1,000,000	54%	
2017	1,400,000	40%	
2018	1,850,000	32%	9.5%
2019	2,350,000	27%	12.1%
2020	2,900,000	23%	14.9%
2021	3,500,000	21%	18.0%
2022	4,200,000	20%	21.6%

Fuente: En base a información de la Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú

Elaboración: Autores de esta tesis

Gestión de la producción

Las órdenes de producción para la maquiladora serán emitidas por 4Suyos e indicarán las cantidades requeridas por cada número de referencia (SKU) de acuerdo a indicado en la tabla 9.5., con lo cual se programa la adquisición de los insumos adjuntos (quinua, cacao, maíz morado y maca) para garantizar el abastecimiento de la producción.

La demanda del producto en sus diferentes estilos, también es resultado del estudio de mercado realizado, el cual se detalla en la figura 6.13. Se observa una mayor preferencia por el maíz morado, quinua, cacao y maca en orden de importancia. En base dicha preferencia, se estiman las cantidades de insumos requeridos para la producción. Es así que 4Suyos elabora cerveza artesanal de maíz morado (34%), quinua (28%), cacao (21%) y maca (17%).

Tabla 9.5. Cantidad de presentaciones (SKU)

Estilos de cerveza	Adjunto	Barril 50 litros	Botella 330ml	SKU
Pale Ale	Quinua	X	X	2
Red Lager	Maíz morado	X	X	2
Stout	Maca	X	X	2
Porter	Cacao	X	X	2
Total		4	4	8

Elaboración: Autores de esta tesis

Se plantea iniciar la fase de introducción con cuatro estilos de cerveza artesanal, siendo estas: maíz morado, quinua, maca y cacao. Una vez alcanzada la fase de maduración, aproximadamente al segundo año de operaciones, se formularán nuevos estilos de cerveza en base a retroalimentación de las preferencias de los clientes, benchmark del mercado y expertiz del maestro cervecero, con ello se pretende innovar continuamente el producto en el mercado.

9.3.2. Operación

Suministro de insumos

El suministro de insumos es una parte crítica en la cadena de producción, en tal sentido 4Suyos suministra a la maquiladora los insumos adjuntos, los envases y embalajes (barriles, botellas, etiquetas y tapas), los cuales se muestran en la tabla 9.11 donde se detalla el requerimiento mensual en el primer año y en la tabla 9.12 la proyección de requerimientos anuales del periodo de evaluación del proyecto. Por otra parte, la maquiladora suministra los insumos primarios (malta, lúpulo, agua y levadura) necesarios para la elaboración de cerveza artesanal en los diferentes estilos.

Como plan de contingencia para evitar el desabastecimiento de insumos adjuntos, se realizarán compras para cubrir tres meses de producción y se identificarán proveedores alternativos en caso ocurra interrupción del abastecimiento por los proveedores principales.

Elaboración de cerveza artesanal (Maquila)

De acuerdo al modelo de negocio propuesto, la elaboración de la cerveza es tercerizada, a través de maquila, la cual realiza actividades de producción en base a órdenes de requerimiento comunicadas previamente por 4Suyos. La maquiladora cuenta con los recursos suficientes (maestro cervecero, mano de obra y equipos) para la elaboración del producto y 4Suyos cuenta con un maestro cervecero quien vela por el aseguramiento de la calidad de los insumos y el producto terminado.

Envasado

Una vez que el maestro cervecero de 4Suyos valide los atributos característicos de los estilos de cerveza elaborados, la Maquiladora realizará el envasado y etiquetado del producto (barriles de 50 litros y botellas de 400 ml) y entregará el producto terminado en sus almacenes.

Almacenamiento de producto terminado

El producto terminado validado es trasladado por 4Suyos a su almacén, el cual tiene capacidad de almacenamiento de 30 días de ventas y la reposición de stock es cada 15 días.

9.3.3. Comercialización

4Suyos comercializa el producto terminado en un bar propio y vía entrega a domicilio. La tabla 9.6 muestra el detalle de los medios de pago utilizados en los correspondientes canales.

Tabla 9.6. Detalle de medios de pago

Tipo \ medio de pago	Tarjeta débito / crédito	Dinero en efectivo	Transferencia bancaria
Bar propio	X	X	
Delivery	X	X	X

Elaboración: Autores de esta tesis

El volumen de producto terminado se distribuye en los canales mencionados previamente, de acuerdo a lo mostrado en la tabla 9.7, basado en la información del estudio de mercado, el cual indica una mayor preferencia del consumo de cerveza artesanal en chopps (producto vendido en bares) y al análisis realizado de los principales competidores del sector que ofrecen sus productos en chopps a través de sus propios bares. Es así que se ha determinado que un 85% de las ventas se realizarán en chopps en el bar propio y el 15% en botellas a través del bar propio y entrega a domicilio. La venta de cerveza artesanal en botellas durante el primer año de operación será de 80% vía entrega a domicilio y el 20% restante en el bar propio, a partir del segundo año, la proporción será de 90% y 10%, respectivamente.

Tabla 9.7. Producto terminado por canal de venta

Distribución de producto terminado	Unidades	Precio unitario	2018	2019	2020	2021	2022
			9.5%	12.1%	14.9%	18.0%	21.6%
Barriles 50 litros							
Bar propio	Und	Litros	63,913	81,187	100,188	120,917	145,100
Botellas 400 ml							
Bar propio	Und	Botellas	2,820	1,791	2,210	2,667	3,201
Delivery	Und	Botellas	11,279	16,118	19,890	24,006	28,807

Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación se detallan las consideraciones de la comercialización por cada canal de ventas.

Venta en bar propio

- Se contará con un bar para la comercialización directa al consumidor de cerveza artesanal en chopps de 500 ml.
- Se ofertarán los siguientes estilos: Pale Ale con quinua, Red Lager con maíz morado, Stout con maca y Porter con cacao.
- El personal de atención al público es capacitado y entrenado para atender al cliente de manera personalizada.

- Se ofertan otras bebidas alcohólicas, como opciones para el cliente en base a pisco para los acompañantes de clientes que no consumen cerveza artesanal.
- Se ofertan platos de comida rápida como complemento al consumo de cerveza artesanal.
- El horario de atención es de 5:00pm a 3:00am de martes a domingo.

Venta por delivery

- El pedido mínimo es de doce botellas de 400 ml. dentro de la zona siete de Lima Metropolitana.
- El pedido se entregará en un tiempo máximo de tres horas.
- Los clientes podrán solicitar sus pedidos por teléfono, página web y redes sociales.
- Los pedidos se podrán realizar en el horario de 12:00pm a 12:00am de martes a domingo.
- Los clientes podrán pagar sus pedidos con tarjeta de débito / crédito, dinero en efectivo y transferencia bancaria.
- El proceso de selección del proveedor del servicio de entrega a domicilio incluyó a las empresas de transporte por aplicación Uber y Cabify. El filtro para la selección fue realizada en base al costo de carreras dentro de la zona 7 de Lima Metropolitana, en un radio de 10 kilómetros, siendo el costo promedio del servicio de 15 soles por taxi y 7 soles por motorizado. Es así que se elige a la empresa Cabify con el servicio de motorizado para cubrir las ventas vía entrega a domicilio.

9.3.4. Gestión de la Calidad

Planeamiento

Con el objeto de medir la eficiencia de la planificación, se usa el indicador volumen ventas versus volumen planificado, el cual no debe ser menor que 95%. Es decir, si se planifica vender 100 litros y dicho mes se vende 98 litros, entonces la eficiencia de la planificación es de 98%, restando un 2% del producto para el siguiente mes.

Operación

La calidad de la operación se mide con el indicador volumen de ventas versus volumen producido, el cual no debe ser menor que 95%. El índice de capacidad del proceso de llenado (CPK llenado) es otro indicador que es medido debido a que garantiza el contenido neto del producto envasado, este indicador mide la variabilidad del volumen del producto envasado con respecto al volumen nominal, el cual debe cumplir con un CPK mayor o igual que 1.

La calidad de cerveza será medida en cada lote de producción por el maestro cervecero contratado por 4Suyos y debe ser calificada mínimo como “excelente” de acuerdo a la escala (superior, excelente, muy buena, buena, regular y con problemas) según Beer Judge Certification Program (BJCP).

Comercialización

Se toma en cuenta el indicador de las ventas perdidas, las cuales pueden ser originadas por falta de stock. El indicador usado es el PSS, el cual no debe superar el 5% de las ventas mensuales, por ejemplo: si la producción planeada de un mes es 1,000 litros y se tienen órdenes de requerimiento por 1,040 litros, entonces el PSS es igual a 4%, lo cual cumpliría el objetivo planteado respecto al indicador. Por otro lado, conocer la efectividad del proceso de distribución, el cual mide la cantidad de pedidos entregados versus los solicitados, se mide a través del Fill Rate, el cual debe ser superior a 95%, por ejemplo: si en un mes se tienen 100 pedidos y por diversos motivos (rechazos de pedido, cancelación o no ubicación de la dirección de entrega) solo se alcanzan a entregar 98 pedidos, entonces el Fill Rate es 98%, lo cual cumpliría con el objetivo del indicador propuesto.

Post venta

El valor más importante del negocio es la satisfacción del cliente, gestionarla y mantenerla en los niveles deseados es un reto. 4Suyos medirá mensualmente este indicador mediante encuestas escritas de manera aleatoria con una escala de 1 (muy

insatisfecho) a 5 (muy satisfecho) y también a través de la retroalimentación obtenida en redes sociales, por las cuales existe interacción directa en tiempo real con el consumidor.

9.4. Ubicación y tamaño de local de distribución y venta

9.4.1. Ubicación del bar

A continuación se muestra la ubicación del local de venta al público y centro de distribución de producto terminado. Dicha ubicación se ha calculado mediante el método de centro de gravedad mostrado en la tabla 9.8 (ver fórmulas 1 y 2), considerando los distritos que comprende la zona 7 de Lima Metropolitana.

$$Cx = \frac{\sum_1^n (Xi * Pi)}{\sum_1^n Pi} \dots \text{(Fórmula 1)}$$

$$Cy = \frac{\sum_1^n (Yi * Pi)}{\sum_1^n P} \dots \text{(Fórmula 2)}$$

Donde:

Cx= Intersección con eje X correspondiente a coordenada del centro de gravedad de la zona 7

Cy= Intersección con eje Y correspondiente a coordenada del centro de gravedad de la zona 7

Xi= Intersección con eje X correspondiente a coordenada del centro de gravedad del distrito

Yi= Intersección con eje Y correspondiente a coordenada del centro de gravedad del distrito

Tabla 9.8. Estimación del centro de gravedad para ubicación del bar

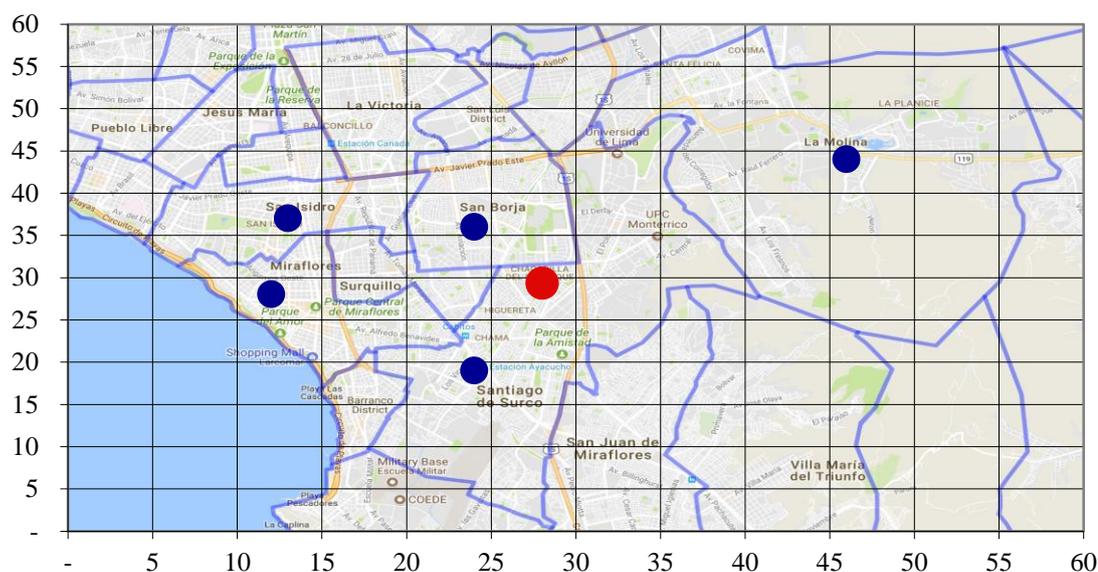
Ítem	Zona 7 Lima Metropolitana	Consumen cerveza artesanal	Coordenadas en figura de centro de gravedad	
		Pi	Xi	Yi
1	La Molina	927	46	44
2	Miraflores	512	12	28
3	San Borja	164	24	36
4	San Isidro	170	13	37
5	Surco	1,360	24	19
	Total	3,133		

Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo al resultado del análisis del centro de gravedad mostrado en la figura 9.3, se estima que el bar y centro de distribución debería ubicarse en la zona de Chacarilla del Estanque en el distrito de Surco (punto rojo: Cx,Cy=28,29), límite con distrito de San Borja. Según Urbania.com, sitio web especializado en el sector inmobiliario, un local comercial en dicha zona tiene un precio que oscila entre US\$ 2,000 y US\$ 2,500 como se aprecia en la figura 9.4.

Figura 9.3. Ubicación de bar para comercialización de cerveza artesanal



Fuente: Google Maps

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 9.4. Alquiler de local para comercialización de cerveza artesanal

<p>Precio de Alquiler</p> <p>US\$2,500</p> <p>S/8,175</p> <p>TC Ref. S/ 3,27</p>	Tipo	Locales Comerciales	Antigüedad	24 años
	Área Total	165.00 m ²	Área Construida	165.00 m ²
<p>Precio de Alquiler</p> <p>S/2,300</p> <p>US\$703</p> <p>TC Ref. S/ 3,27</p>	Ubicación	Santiago De Surco-Lima		
	Urbanización	Chacarilla Del Estanque		
	Referencia	LOCAL FLAT CN MEZZANINE Y VISTA A LA CALLE CON PRECIOSOS VENTANALES ENTRE BEMBOS E INKAFARMA AL C		
	Tipo	Locales Comerciales	Antigüedad	30 años
	Área Total	114.00 m ²	Área Construida	114.00 m ²
	Ubicación	Miraflores-Lima		

Fuente: Urbania.com

Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, para la selección de la ubicación del bar también se consideró la información obtenida de los expertos entrevistados, además de la información recopilada de las visitas a bares de cerveza artesanal más representativos de Lima Metropolitana (Barranco Beer Company, Barbarian, Nuevo Mundo, Hops, Mi Tercer Lugar). Se identificó que los clientes acuden en parejas o grupos de amigos, permanecen entre dos y tres horas, y luego se retiran a continuar con otras actividades de ocio y diversión tales como discotecas o restaurantes. También se observan clientes que luego de realizar compras en los centros comerciales o asistir a cines, terminan el día bebiendo unas cervezas.

Considerando que el 43.4% de personas que consumen cerveza artesanal en la zona 7 de Lima Metropolitana se encuentra en el distrito de Surco y analizando el comportamiento descrito en el párrafo anterior, se valida que la zona elegida como ubicación de bar, es la mas adecuada para los fines del negocio. Es así que el cruce de las avenidas Primavera y Caminos del Inca posee un alto tránsito de personas debido a que se encuentra ubicado en el corazón del Centro Empresarial de Surco y del Centro Comercial Chacarilla, en el que también se encuentra Multicines UVK, Supermercado Plaza Vea, Supermercado Wong, Maestro Home Center, discotecas, restaurantes y bares que expenden cerveza industrial, bebidas espirituosas y sus derivados. Es decir, es una zona muy concurrida, atractiva y exclusiva de la zona 7 de Lima Metropolitana.

9.4.2. Tamaño del bar

De acuerdo a la proyección de la demanda, para la estación de verano en el primer año de operaciones, las ventas en el bar serán de 3,832 litros de cerveza en chopps de 500ml. y 131 litros de botellas de 400ml. por mes. De acuerdo a ello, se estima la venta de 958 litros de cerveza artesanal por semana. Considerando que la demanda también es variable dependiendo del día de la semana, tal como se muestra en la tabla 9.8, los fines de semana se venderían aproximadamente 239 litros, si cada cliente consume dos litros y medio de cerveza, es decir que en un día se tienen 95 clientes y en horas punta (11:00pm a 1:00am) se atienden al 40% de los clientes del día, con ello se estima que el bar debería tener una capacidad mínima para 38 clientes (38m² en sala) y

considerando el crecimiento de los años siguientes se tiene una establece una capacidad inicial del bar de 50 personas.

Tabla 9.9. Variación de la demanda por día

Proyección	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
%	10%	10%	15%	25%	25%	15%	100%
Litros	96	96	144	239	239	144	958

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo al Código Nacional de Construcción respecto a bares y restaurantes se considera 1m² por persona como espacio mínimo en la zona de atención y 9m² por persona en cocina. La figura 9.5 muestra el layout del bar donde se considera una barra, sala de atención, cocina, almacén, oficina de administración y servicios higiénicos cuyas áreas se detallan en la tabla 9.10.

Tabla 9.10. Áreas del bar

Concepto	Unidad	Área
Barra	m ²	18
Sala	m ²	50
Lounge	m ²	18
Cocina	m ²	9
Almacén	m ²	9
Administración	m ²	6
Baños	m ²	10
Total	m²	120

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 9.5. Distribución de áreas del bar

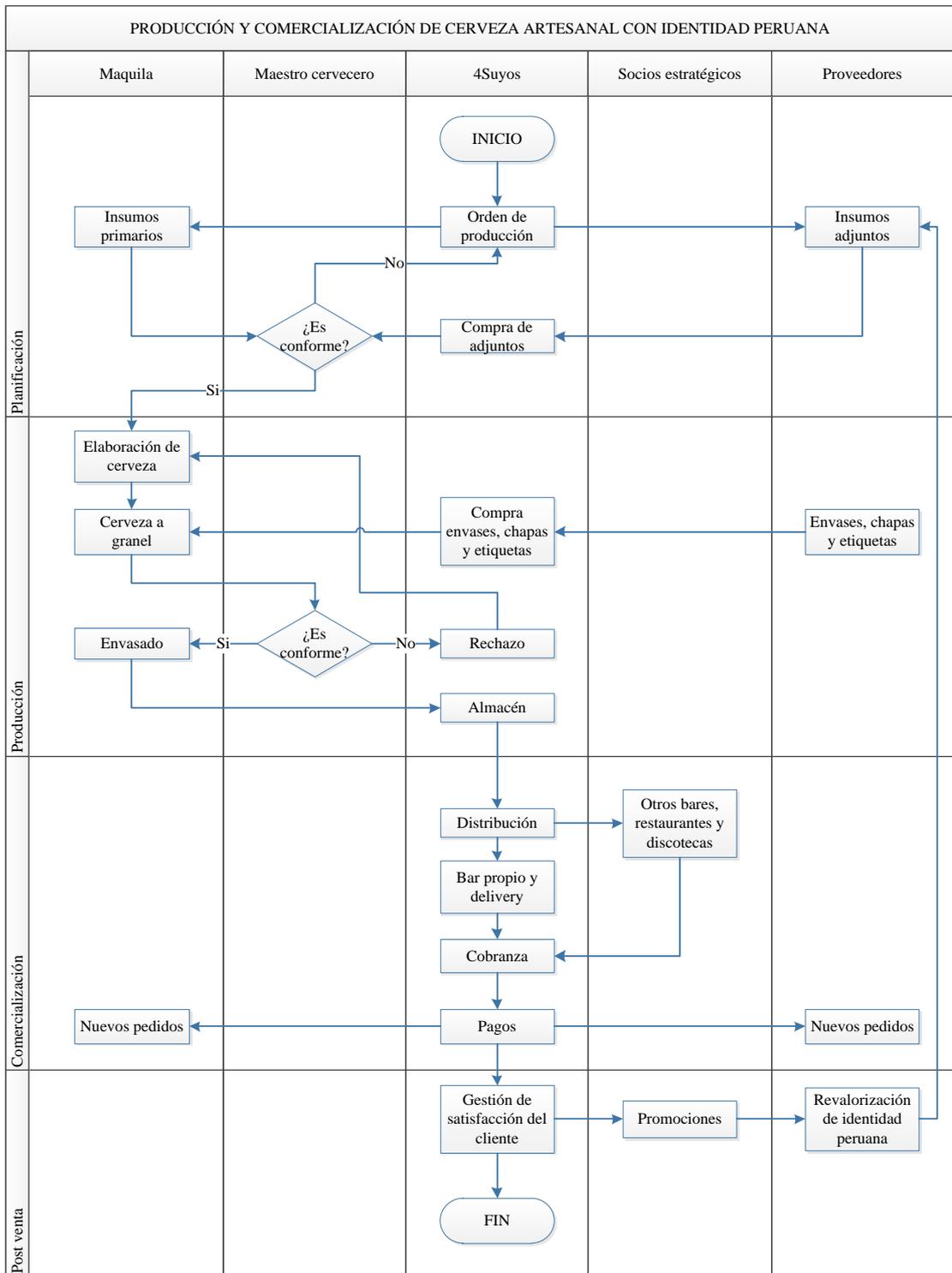


Elaboración: Autores de esta tesis

9.5. Proceso de operación

En la figura 9.6 se detalla el diagrama del proceso de operación de la producción y comercialización de cerveza artesanal con identidad peruana en la zona 7 de Lima Metropolitana.

Figura 9.6. Proceso de operación del modelo de negocio



Elaboración: Autores de esta tesis

9.6. Presupuesto de operaciones

El presupuesto de operaciones contempla la elaboración de cerveza artesanal a través de maquila y la distribución por medio de un bar propio, y vía entrega a domicilio. El presupuesto está dividido en costos directos (tabla 9.11 y 9.12), costos indirectos variables (tabla 9.13 y 9.14), costos indirectos fijos (tabla 9.15 y 9.16) y la inversión inicial en la etapa pre operativa (Tabla 9.17 y 9.18), los cuales se obtienen a partir del crecimiento de participación estimada para el periodo de evaluación, mostrado en la tabla 9.4.

Tomando como base el crecimiento de la participación mostrado en la tabla 9.4, la estimación estacional de las cantidades de insumos adjuntos, envases y materiales requeridos para el primer (de forma mensual) y del primero al quinto año de operaciones (anualizado), se muestra en la tabla 9.11 y para los cinco años en tabla 9.12. Del estudio de mercado se obtiene que el 62% de clientes prefieren consumir la cerveza en chopps, los cuales se sirven a partir de barriles y el 38% prefieren botellas. Los insumos adjuntos se calculan como porcentaje de la cantidad de malta requerida, para nuestro caso se considera que con 1 Kg de malta se pueden obtener 4 litros de cerveza y para los adjuntos se considera un porcentaje de dicho valor, es decir: a) La quinua representa el 21% de la malta, b) El maíz morado, la maca y el cacao representan el 16% de la malta cada uno. Cabe resaltar que los porcentajes indicados para los adjuntos contemplan un 5% de merma por proceso productivo. Finalmente, la cantidad de chapas y etiquetas se estiman a partir de la cantidad de botellas y es adicionado un 3% por mermas operativas.

Tabla 9.11. Cálculo de costos directos mensuales para el primer año de operaciones

Costos directos	Unidades	Precio unitario	Año 1												Total
			Verano			Otoño			Invierno			Primavera			
			Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	
Cerveza maquila	S/	7.5	32,658	32,658	32,658	19,625	19,625	19,625	21,487	21,487	21,487	20,221	20,221	20,221	281,970
Botellas 400 ml	S/	0.4	653	653	653	392	392	392	430	430	430	404	404	404	5,639
Chapas	S/	0.05	77	77.37	77.37	46.49	46.49	46.49	50.90	50.90	50.90	47.90	47.90	47.90	668
Etiquetas	S/	0.10	168	168.19	168.19	101.07	101.07	101.07	110.66	110.66	110.66	104.14	104.14	104.14	1,452
Quinua	S/	8.0	510	510	510	306	306	306	335	335	335	316	316	316	4,401
Maíz morado	S/	4.0	232	232	232	139	139	139	152	152	152	143	143	143	2,000
Maca	S/	12.0	352	352	352	211	211	211	231	231	231	218	218	218	3,036
Cacao	S/	10.0	365	365	365	219	219	219	240	240	240	226	226	226	3,147
Total sin IGV	S/		35,014	35,014	35,014	21,041	21,041	21,041	23,037	23,037	23,037	21,679	21,679	21,679	302,314

Fuente: Cotizaciones realizadas a los potenciales proveedores

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.12. Estimación de costos directos anuales en el plazo de evaluación

Costos directos	Unidades	2018	2019	2020	2021	2022
		9.5%	12.1%	14.9%	18.0%	21.6%
Cerveza maquila	S/	281,970	358,178	442,007	533,457	640,148
Botellas 400 ml	S/	5,639	7,164	8,840	10,669	12,803
Chapas	S/	668	849	1,047	1,264	1,517
Etiquetas	S/	1,452	1,845	2,276	2,747	3,297
Quinua	S/	4,401	5,591	6,899	8,327	9,992
Maíz morado	S/	2,000	2,540	3,135	3,784	4,540
Maca	S/	3,036	3,857	4,759	5,744	6,893
Cacao	S/	3,147	3,998	4,934	5,955	7,145
Total sin IGV	S/	302,314	384,021	473,898	571,946	686,335

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.13. Cálculo de costos indirectos variables mensuales para el primer año de operaciones

Costos indirectos Variables	Moneda	Año 1												Total 2018
		Verano			Otoño			Invierno			Primavera			
		Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	
Transporte de envases e adjuntos	S/	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Transporte de producto terminado	S/	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Distribución delivery	S/	762	762	762	458	458	458	501	501	501	472	472	472	6,579
Total sin IGV	S/	1,062	1,062	1,062	758	758	758	801	801	801	772	772	772	10,179

Fuente: Cotizaciones realizadas a los potenciales proveedores

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.14. Estimación de costos indirectos variables anuales en el plazo de evaluación

Costos Indirectos Variables	Unidades	2018	2019	2020	2021	2022
		9,5%	12,1%	14,9%	18,0%	21,6%
Transporte de envases e adjuntos	S/	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Transporte de producto terminado	S/	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Distribución delivery	S/	6,579	9,402	11,603	14,003	16,804
Total sin IGV	S/	10,179	13,002	15,203	17,603	20,404

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.15. Cálculo de costos fijos mensuales para el primer año de operaciones

Costos Fijos	Unidades	AÑO 1												Total 2018
		Verano			Otoño			Invierno			Primavera			
		Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	
Alquiler de local comercial	S/	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Energía eléctrica	S/	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Agua	S/	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Teléfono	S/	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Internet	S/	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
TV cable	S/	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Gastos contables	S/	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Total sin IGV	S/	11,300	135,600											

Fuente: Cotizaciones realizadas a los potenciales proveedores y servicios básicos

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.16. Estimación de costos fijos anuales en el plazo de evaluación

Costos Fijos	Unidades	2018	2019	2020	2021	2022
		9.5%	12.1%	14.9%	18.0%	21.6%
Alquiler de local comercial	S/	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Energía eléctrica	S/	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Agua	S/	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Teléfono	S/	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Internet	S/	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
TV cable	S/	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Gastos contables	S/	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Total sin IGV	S/	135,600	135,600	135,600	135,600	135,600

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.17. Estimación de la inversión en bar en etapa pre-operativa

Inversión	Unidad	Cantidad	C. Unitario	C. Total
Diseño arquitectónico del bar	S/			5,000
Equipamiento	S/			49,000
Barra		1	10,000	
Iluminación		1	2,000	
Equipos de sonido		1	2,500	
Equipo de video		1	5,000	
Cámaras de seguridad		1	3,000	
Decoración		1	10,000	
Aire acondicionado		1	5,000	
Torre chopera		1	3,000	
Equipo de frio		1	3,000	
Cocina		1	1,500	
Refrigeradora		1	2,500	
Otros		1	1,500	
Muebles	S/	10	700	7,000
Cristalería	S/	50	30	1,500
Menajes	S/	3	500	1,500
Uniformes	S/	6	120	720
Total				64,720

Fuente: Cotizaciones realizadas a los potenciales proveedores

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.18. Estimación de la inversión en etapa pre-operativa

Inversión	Unidad	Cantidad	C. Unitario	C. Total
Implementación local				64,720
Barriles 50 litros	S/	35	300	10,500
Gestión de compra de adjuntos	S/	4	2000	8,000
Alquiler de local comercial	S/	2	10,000	20,000
Total				103,220

Fuente: Cotizaciones realizadas a los potenciales proveedores

Elaboración: Autores de esta tesis

Luego de haber analizado la cadena productiva de 4Suyos, en el siguiente capítulo se desarrolla el Plan Organizacional, el cual detalla los recursos necesarios para poner en marcha el negocio y hacer sostenible la operación.

CAPITULO X. PLAN ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta la estructura, los procesos organizacionales y los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio.

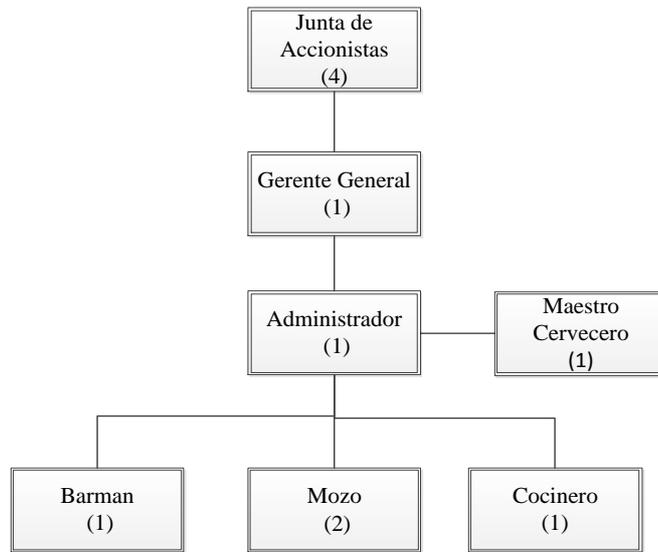
10.1 Objetivos del Plan de Organización y Recursos Humanos

- Establecer la estructura organizacional que pueda soportar las necesidades de la organización para poder brindar los productos y servicios establecidos.
- Planificar, adquirir y capacitar al recurso humano necesario para la organización.

10.2 Estructura organizacional

La empresa se constituye por los autores de la presente tesis quienes forman la junta de accionistas de esta sociedad anónima cerrada. La estructura organizacional detallada en la figura 10.1. del presente plan de negocios es jerárquico y funcional, se denomina funcional dado que los órganos están representados de mayor a menor jerarquía y funcional ya que muestra la función principal de cada órgano y su relación entre ellos. (Louffat, 2012). La estructura organizacional de la empresa al inicio de operaciones se muestra en la Figura 10.1.

Figura 10.1. Organigrama de la empresa



Fuente: Louffat Enrique, Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo, 2012.

Elaboración: Autores de esta tesis

10.3 Estrategia de administración de Recursos Humanos

Está orientada a las estrategias desarrolladas en el plan estratégico de 4Suyos y es liderada por el gerente general, responsable de reclutar, seleccionar, desarrollar el talento y motivar a los colaboradores con el fin de brindar un excelente nivel de servicio ofreciendo una experiencia única a los clientes.

10.3.1 Reclutamiento, selección y evaluación

Dado que el factor humano es un pilar clave en el desarrollo de los planes del presente plan de negocio, garantizar el reclutamiento de acuerdo a los perfiles de puesto es muy importante, es por eso que la junta de accionistas elige al gerente general quien satisface el perfil descrito en la tabla 10.2. Posteriormente, el equipo de trabajo es elegido por el gerente general.

10.3.2 Contratación

La gestión de contratación del gerente general está a cargo de la junta de accionistas, para los puestos restantes, la gestión del proceso está a cargo del gerente general quien cuenta con asesoría legal.

Por otro lado debido a la poca disponibilidad de maestros cerveceros calificados en el mercado, es que dicho recurso clave formara parte de la junta de accionistas de la empresa, ello como estrategia de retención de talento.

10.3.3 Inducción

El programa de inducción permite al colaborador tener la información adecuada para poder desarrollar sus funciones de acuerdo al puesto para el cual es contratado. Bajo este esquema se elabora un plan de inducción que contempla las siguientes actividades:

- Entrega del reglamento interno de la empresa.
- Entrega del código de ética de la empresa.
- Explicación de la estructura organizacional de la empresa.
- Recorrido de las instalaciones de la empresa.
- Explicación de funciones, responsabilidades del puesto de trabajo.

10.3.4 Capacitación

El programa anual de capacitación es elaborado por la gerencia general en octubre de cada año para su ejecución al año siguiente. La elaboración del plan contempla los resultados de la evaluación de desempeño y competencias requeridas por puesto de trabajo, de acuerdo a las funciones de cada colaborados y alineados al plan estratégico, se desarrolla el plan de capacitación del personal que se muestra en la tabla 10.1.

Tabla 10.1. Plan de desarrollo

Elaboración: Autores de esta tesis

Cargo	Curso	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gerente general	Negociación Adaptación al cambio Comunicación	X											
Administrador	Negociación Comunicación	X											
Maestro Cervecerero	Adaptación al cambio	X											
Barman	Empatía * Comunicación *	X			X			X			X		
Mozo	Empatía * Comunicación *	X			X			X			X		
Cocinero	Empatía * Comunicación *	X			X			X			X		

*Capacitación interna brindada por el gerente general y administrador

10.3.5 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se realiza en base a las competencias y objetivos establecidos para cada puesto, el establecimiento de objetivos anuales se realiza en el mes de enero y la evaluación propiamente dicha en los meses de junio y diciembre. La metodología a usar es la evaluación 90 grados que consiste en que el jefe y evaluado realizan el proceso de evaluación. Este proceso es liderado por el gerente general quien de acuerdo a los resultados obtenidos establece, en conjunto con el colaborador, planes de acción para contribuir al logro de los objetivos. En base a los resultados de la evaluación de desempeño se determinará las necesidades de capacitación, incentivos de personal.

10.3.6 Perfil y funciones

El perfil y funciones de los puestos se presentan en la tabla 10.2. Se debe precisar que la asignación de sueldos está acorde al mercado, tomando como referencia los sueldos de las principales cervecerías artesanales de Lima. En el caso del maestro cervecero, además del sueldo asignado, recibirá las participaciones que genere el negocio, debido a que forma parte de la junta de accionistas, de acuerdo a lo explicado en la sección de contrataciones del presente plan.

Tabla 10.2. Perfil y funciones

Puesto	Cantidad	Objetivo principal	Funciones específicas	Requisitos	Competencias principales	Nivel requerido de competencia (1 - 5)	Sueldo S/.	Costo Total
Gerente general	1	Rentabilizar y hacer sostenible el negocio	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del negocio. Asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Elaborar mensualmente el informe financiero para los accionistas. Preparación y control del presupuesto anual. Cálculo y pago de nómina. Preparar y ejecutar plan de capacitación. Definir la estrategia comercial Celebrar acuerdos beneficiosos para la empresa Pago a los proveedores de servicio Gestionar la estrategia de marketing mix Gestionar la estrategia de posicionamiento de la marca Gestionar la estrategia publicitaria Gestión de los canales de comunicación	Bachiller o titulado en Administración, Economía o Finanzas Maestría en Administración, Finanzas, Economía o afines, deseable. 5 años de experiencia en administración de locales de servicio (restaurantes o bares). Dominio del idioma inglés nivel intermedio.	Liderazgo Comunicación Creatividad e Innovación Negociación Resolución de conflictos Orientación al cliente Orientación a resultados Persuasión	5 5 5 5 5 5 5	5,000	5,000
Administrador	1	Garantizar la continuidad del negocio y nivel de servicio.	Administrar el abastecimiento de insumos adjuntos Gestionar el traslado del producto del proveedor de maquila a los almacenes de la empresa Gestionar y controlar el plan de producción Administrar los recursos del bar Control de la facturación del bar Asegurar el nivel de atención al cliente Atención de los canales de venta fuera del bar. Control de la facturación de los canales de venta fuera del bar.	Bachiller en Administración, Industrial o carreras afines. Dominio del idioma inglés nivel intermedio. 3 años de experiencia en el área administrativa u operativa. Dominio de redes sociales.	Liderazgo Comunicación Creatividad e Innovación Negociación Resolución de conflictos Orientación al cliente Orientación a resultados Manejo de crisis	4 5 4 4 5 5 4 5	3,500	3,500
Maestro Cervecerero	1	Garantizar la calidad del producto	Definir la formulación de los diferentes estilos de cerveza. Garantizar la calidad de los insumos. Control de calidad del proceso de maquila. Aplicar técnicas de estabilización de la cerveza. Diseñar prototipos de cerveza.	Experiencia de 3 años como maestro cervecero.	Liderazgo Comunicación Creatividad e Innovación Negociación Orientación a resultados	4 5 5 5	3,500	3,500

Puesto	Cantidad	Objetivo principal	Funciones específicas	Requisitos	Competencias principales	Nivel requerido de competencia (1 - 5)	Sueldo S/.	Costo Total
Barman	1	Proporcionar a los clientes una bebida acorde a su requerimiento, respetando la receta base, procesos y nivel de higiene establecidos.	Atender los requerimientos de bebidas de los clientes Asegurar la condiciones de entrega de la bebida Explicar el proceso de elaboración de la cerveza artesanal y sus estilos.	Estudios técnicos de barman Dominio del idioma inglés nivel intermedio. 2 años de experiencia como barman en bares, restaurantes o discotecas	Comunicación Creatividad e Innovación Orientación al cliente Empatía	5 4 5 5	1,200	1,200
Mozo	2	Garantizar la satisfacción del cliente en el bar	Dar la bienvenida al cliente Habilitación de las mesas Registro de los pedidos Atención del pedido Velar por la conformidad del servicio Realizar el cobro del servicio Recojo de los menajes utilizados en la mesa Abrir la caja registradora según los procedimientos de la empresa Realizar el cobro del servicio según lo consumido por el cliente, emitiendo los documentos respectivos. Cerrar la caja registradora según los procedimientos de la empresa	Estudios secundarios concluidos Contar con carnet de sanidad No contar con denuncia policial Manejo de Windows Manejo de POS 1 año de experiencia como mozo	Trabajo en equipo Proactividad. Organización y planificación Orientación al cliente	4 4 4 5	1,200	2,400
Cocinero	1	Proporcionar a los clientes una comida acorde a su requerimiento, respetando la receta base, procesos y nivel de higiene establecidos.	Planear y preparar la producción del día Supervisar la limpieza de la cocina Atender los requerimientos de comida de los clientes Elaborar lista de requerimiento de alimento para la elaboración de los próximos días	Técnico en gastronomía Contar con carnet de sanidad 2 año de experiencia como cocinero en bares, restaurantes o discotecas	Comunicación Creatividad e Innovación Orientación al cliente Empatía Organización y planificación	4 5 4 4 5	1,300	1,300

Elaboración: Autores de esta tesis

10.4 Cronograma de implementación y presupuesto del plan organizacional

El presupuesto del plan organizacional se representa en la tabla 10.3. En la etapa pre-operativa se considera la publicación de avisos para la selección de personal, asesoría legal e inducción que ascienden a un total de S/2,250. La partida de sueldos se mantiene fija en los dos primeros años y asciende a S/202,800 anual, luego, debido al incremento de la demanda se contratará un mozo lo cual incrementará la partida de sueldos a S/217,200 anuales. El presupuesto de capacitación externa tiene un monto anual de S/ 3,000 el cual se mantiene fijo cada año.

Tabla 10.3. Presupuesto de plan organizacional

Concepto	Descripción	Cronograma																	
		Año 0	Año 1													Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Etapa Pre operativa	Etapa de lanzamiento						Etapa de crecimiento						Etapa de mantenimiento				
		2017	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022
Reclutamiento y selección del personas	Publicación de aviso	1,000													-	-	-	-	-
Contratación	Asesoría Legal	750													-	-	-	-	-
Inducción	Horas de inducción y recursos utilizados	500													-	-	-	-	-
Capacitación	Externa		3,000												3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Sueldo	Sueldo Fijo		16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	202,800	202,800	217,200	217,200	217,200
	Sobrecostos 38% (Seguro, CTS, Gratificaciones)		6,422	6,422	6,422	6,422	6,422	6,422	6,422	6,422	6,422	6,422	6,422	6,422	77,064	77,064	82,536	82,536	82,536
Motivación	Torta por cumpleaños		100	100	100	100	100	100	100	100	100				900	900	900	900	900
	Día del trabajador						1,000								1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Canasta navideña y vale de pavo												1,600		1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
	Paseo de Esparcimiento										1,000				1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Total sin IGV		2,250													287,364	287,364	307,236	307,236	307,236

Fuente: Basado en los sueldos en el sector.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Luego de haber analizado la estructura organizacional y los recursos necesarios para la puesta en marcha de 4Suyos, a continuación se realiza la evaluación económica-financiera para determinar la viabilidad del proyecto planteado.

CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

En este capítulo se plantean los supuestos necesarios para realizar la evaluación económica y financiera, se define la necesidad de inversión y financiamiento del proyecto. Además, se proyectan las cantidades a vender, precio de venta y total de ingresos en el plazo que dura el proyecto, así como los costos y gastos relacionados. Finalmente, se muestran los resultados de la evaluación, mostrando el Valor Actual Neto (VAN) y Tasa de retorno para los accionistas que permitan concluir sobre la viabilidad económica y financiera del proyecto.

11.1 Objetivos del Plan Financiero

- Determinar la viabilidad económica del plan de negocios.
- Determinar la relación deuda – capital apropiada para llevar a cabo el proyecto.
- Lograr utilidad positiva a partir del segundo año de operación.
- Lograr un recupero de la inversión al segundo año de operación.

11.2 Constitución de la empresa

4Suyos será constituida como una sociedad anónima cerrada por los autores de la presente tesis, con participación del maestro cervecero. Se tendrá la siguiente composición accionarial (ver tabla 11.1):

Tabla 11.1. Composición accionarial

Accionista	Aporte (S/)	%
Accionista 1 - Juan Carlos Chire	37,105.2	24%
Accionista 2 - José Gabriel Córdova	37,105.2	24%
Accionista 3 - José Luis Flores	37,105.2	24%
Accionista 4 - Indira Sheydee Gutiérrez	37,105.2	24%
Accionista 5 – Maestro cervecero	6,184.2	4%
Total	154,605.0	100%

Elaboración: Autores de esta tesis

11.3 Supuestos

- La empresa entra en funcionamiento a partir del 1 de enero de 2018.
- La evaluación económica financiera se realiza por un horizonte de cinco años (2018 – 2022).
- Los gastos pre operativos serán efectuados en los últimos tres meses del 2017.
- Se estima un costo de oportunidad de los accionistas de 20%.
- Se considera 60% de aporte de capital de accionistas y 40% de financiamiento con préstamo bancario.
- Para efectos del presente plan de negocios sólo se consideran los flujos asociados a la venta de cerveza artesanal, costos variables y costos fijos asumidos por el bar. No se considera el efecto de la venta de otros licores y venta de piqueos en el bar, con la finalidad de validar si el negocio, únicamente considerando el producto principal, sería viable. Cabe precisar que de considerar la venta de los otros productos, la rentabilidad sería mayor.
- Se asume que el Impuesto general a las ventas se mantendrá en 18% a lo largo del periodo evaluado.
- El total de inversiones considera el IGV a desembolsar por los gastos pre operativos y capital de trabajo.
- Se asumen que el Impuesto a la renta se mantendrá en 29.5% a lo largo del periodo evaluado.
- La empresa aplica el Sistema A de compensación de pérdidas tributarias, establecido por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - SUNAT, es decir, imputación de la pérdida año a año hasta agotar su importe, a las rentas netas de tercera categoría obtenidas en los cuatro (4) ejercicios inmediatos posteriores a partir del ejercicio siguiente a su generación.
- Se asume un gasto por Impuesto Selectivo al consumo de 25% sobre las ventas.
- La implementación del local y barriles comprados en la etapa pre operativa se deprecian en los cinco años que dura el proyecto; no se asume valor de recuperó al final del periodo evaluado.
- No se considera el efecto de la inflación en los próximos años para los ingresos, puesto que se determinan incrementos de precios a lo largo del periodo evaluado.

Tampoco se considera el efecto de la inflación en los costos y gastos, puesto que la mayoría de estos son mitigados por la empresa a través de contratos, por ejemplo: la maquila, compra de insumos, envases, gastos de personal, entre otros.

11.4 Inversión requerida

La inversión requerida se estima en base al plan de marketing, plan de operaciones y plan organizacional, tratados en los capítulos XIII, IX y X, respectivamente. En la Tabla 11.2 se detallan las inversiones necesarias para el proyecto propuesto, considerando todos los gastos pre operativos, capital de trabajo (gastos a incurrir en el primer mes de operación) y el IGV aplicado a dichos gastos. La inversión inicial estimada del proyecto comprende los siguientes rubros:

Tabla 11.2. Inversiones para el proyecto

Inversiones	Importe (S/)
Gastos pre operativos Operaciones	103,220
Gastos pre operativos Marketing	35,200
Gastos pre operativos Organizacional	2,250
Capital de trabajo	77,698
IGV gastos pre operativos	39,306
Total Inversiones	257,675

Fuente: Plan de marketing, plan de operaciones y plan organizacional de esta tesis

Elaboración: Autores de esta tesis

Gastos pre operativos de Operaciones abarca principalmente la implementación del bar (acondicionamiento, muebles, cristalería y menajes), barriles de almacenamiento de cerveza, gastos por selección de proveedores y garantía otorgada por alquiler de local.

Gastos pre operativos de Marketing comprende los desembolsos para el análisis de identidad de marca, programación de página web, nuevas tecnologías de información para publicidad y otros gastos relacionados al lanzamiento del producto (contratación de personaje público, merchandising, entre otros.).

Gastos pre operativos organizacionales consta de publicación de avisos para selección de gerente general, asesoría laboral y gastos de inducción.

11.5 Financiamiento

El proyecto cuenta con un aporte de capital propio de 60% y endeudamiento a través de un préstamo bancario con el Banco de Crédito del Perú (BCP) por el 40% del total de las inversiones. En base a lo expuesto anteriormente, el proyecto es financiado en S/103,070 a una tasa de interés efectiva anual de 18% por cinco años. La tasa obtenida es referencial para clientes PYME del BCP con el aval de los ingresos dependientes de los socios aportantes. Cabe indicar que, al ser 4Suyos S.A.C. una nueva empresa y sin historial crediticio, no es posible acceder a una mejor tasa por parte de la entidad bancaria. En la Tabla 11.3 se muestra el cronograma de la deuda, resultando una cuota anual de S/ 32,959.

Tabla 11.3. Cronograma de la deuda

Cronograma de la deuda	Desembolso	2018	2019	2020	2021	2022
Préstamos	103,070					
Saldo de deuda	103,070	88,663	71,663	51,603	27,932	0
Interés		18,553	15,959	12,899	9,288	5,028
Amortización del capital		14,407	17,000	20,060	23,671	27,932
Cuota		32,959	32,959	32,959	32,959	32,959

Fuente: Cotización Banco de Crédito del Perú (BCP)

Elaboración: Autores de esta tesis

11.6 Pronósticos

Los pronósticos de ventas, costos y gastos se realizan en base al análisis de crecimiento realizado en el Capítulo IX. Plan de Operaciones, obteniendo así los siguientes resultados:

11.6.1 Ingresos

Los ingresos se obtienen de la venta de cerveza artesanal 4Suyos en el bar propio y por entrega a domicilio.

Las unidades a vender se han definido en el Capítulo IX. Plan de Operaciones, se realiza el análisis en base a las ventas por chopps de 500ml (en bar propio) y botellas de 400ml. (en bar propio y entrega a domicilio). Las cantidades totales, por cada canal de venta se explican en la Tabla 11.4.

Tabla 11.4. Volumen de ventas

Venta por producto	2018	2019	2020	2021	2022
Chopps 500ml					
Bar propio	63,913	81,187	100,188	120,917	145,100
Botellas 400 ml					
Bar propio	2,820	1,791	2,210	2,667	3,201
Delivery	11,279	16,118	19,890	24,006	28,807
Total ventas (en litros)	37,596	47,757	58,934	71,128	85,353

Elaboración: Autores de esta tesis

El precio de venta introductorio es el que se ha definido en el Capítulo VIII. Plan de Marketing, es decir, S/14.50 el chopp de 500ml. y S/14.50 la botella de 400ml. ofrecidos en el bar propio. En el caso de delivery, cada botella de 400ml. tiene un incremento de S/1 sobre el precio ofrecido en el bar propio, es decir, S/15.50.

El incremento de los precios en el bar se da de la siguiente manera: por los chopps, a S/15.50 en el tercer año y a S/16.50 en el quinto año; en el caso de las botellas, se incrementa a S/16.50 en el tercer año. Los incrementos para entregas a domicilio se calculan en base a los precios definidos en el bar propio. Los precios unitarios, por presentación, se explican en la Tabla 11.5.

Tabla 11.5. Precio de venta al público

Precio de venta (incluye IGV)	2018	2019	2020	2021	2022
Chopps					
Bar propio (en soles)	14.5	14.5	15.5	15.5	16.5
Botellas 400 ml					
Bar propio (en soles)	14.5	14.5	16.5	16.5	16.5
Delivery (en soles)	15.5	15.5	17.5	17.5	17.5

Elaboración: Autores de esta tesis

Los ingresos totales proyectados en el periodo de evaluación se observan en la tabla 11.6:

Tabla 11.6. Ingresos totales

Ventas Totales	2018	2019	2020	2021	2022
Chopps 500ml.					
Bar propio	926,741	1,177,212	1,552,918	1,874,211	2,394,154
Botellas 400 ml.					
Bar propio	40,886	25,968	36,466	44,010	52,812
Delivery	174,821	249,829	348,081	420,097	504,117
Total con IGV	1,142,448	1,453,009	1,937,464	2,338,319	2,951,083
Total sin IGV	968,177	1,231,364	1,641,919	1,981,626	2,500,918

Elaboración: Autores de esta tesis

11.6.2 Costos

Los costos directos corresponden a la maquila, compra de insumos, botellas, chapas y etiquetas; asimismo, se han definido como costos indirectos variables, el control de calidad realizado por el maestro cervecero, transporte de insumos a la maquiladora, transporte del producto terminado al almacén de 4Suyos, y transporte por concepto de entregas a domicilio, según lo expuesto en el Capítulo IX. Plan de Operaciones. En la tabla 11.7 se muestra el resumen de costos por los cinco años que dura el proyecto.

Tabla 11.7. Costos totales

COSTOS	2018	2019	2020	2021	2022
	S/	S/	S/	S/	S/
Cerveza maquila	281,970	358,178	442,007	533,457	640,148
Botellas 400 ml	5,639	7,164	8,840	10,669	12,803
Chapas	668	849	1,047	1,264	1,517
Etiquetas	1,452	1,845	2,276	2,747	3,297
Insumo – quinua	4,401	5,591	6,899	8,327	9,992
Insumo - maíz morado	2,000	2,540	3,135	3,784	4,540
Insumo – maca	3,036	3,857	4,759	5,744	6,893
Insumo – cacao	3,147	3,998	4,934	5,955	7,145
Transporte de envases e adjuntos	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Transporte de producto terminado	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Distribución delivery	6,579	9,402	11,603	14,003	16,804
Total sin IGV	312,494	397,023	489,101	589,549	706,739

Elaboración: Autores de esta tesis

11.6.3 Gastos

Los gastos del proyecto comprenden: gastos administrativos, conformado por alquiler de local comercial, servicio de agua, energía eléctrica, internet, entre otros, expuesto en el Capítulo IX. Plan de Operaciones; gastos de ventas, por el merchandising y promociones vía página web, facebook y google, indicado en el Capítulo VIII. Plan de Marketing; gastos organizacionales, conformado principalmente por la planilla de empleados, señalado en el Capítulo X. Plan Organizacional; gastos financieros por el costo de la deuda bancaria, detallado en la Tabla 11.3 del presente capítulo, gastos por impuesto selectivo al consumo, impuesto a la renta y depreciación de inversiones explicados en los supuestos del presente capítulo. En las tablas 11.8, 11.9 y 11.10 se muestra el resumen de gastos por los cinco años que dura el proyecto.

Tabla 11.8. Gastos administrativos totales

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2018 S/	2019 S/	2020 S/	2021 S/	2022 S/
Alquiler de local comercial	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Energía eléctrica	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Agua	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Teléfono	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Internet	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
TV cable	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Gastos contables	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Total sin IGV	135,600	135,600	135,600	135,600	135,600

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 11.9. Gastos de ventas totales

GASTOS DE VENTAS	2018 S/	2019 S/	2020 S/	2021 S/	2022 S/
Campaña de intriga	-	700	700	700	700
Concurso Facebook	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Google ADS	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Facebook ADS	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Publirreportajes en revistas y magazines	8,000	-	-	-	-
Merchandising	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Material audiovisual	-	4,000	-	-	-
Encuestas de satisfacción al cliente	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Total sin IGV	42,800	39,500	35,500	35,500	35,500

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 11.10. Gastos de personal totales

GASTOS DE PERSONAL	2018 S/	2019 S/	2020 S/	2021 S/	2022 S/
Externa	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Sueldo Fijo	202,800	202,800	217,200	217,200	217,200
Sobrecostos (AFP, Seguro, CTS, Gratificación)	77,064	77,064	82,536	82,536	82,536
Torta por cumpleaños	900	900	900	900	900
Día del trabajador	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Canasta navideña y vale de pavo	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Paseo de Esparcimiento	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Total sin IGV	287,364	287,364	307,236	307,236	307,236

Elaboración: Autores de esta tesis

11.7 Parámetros para la evaluación económica - financiera

11.7.1 Horizonte de evaluación

Se ha determinado que el horizonte de evaluación del presente proyecto es de 5 años, los mismos que servirán de base para estimar los flujos de caja y determinar la viabilidad del proyecto.

11.7.2 Tasa de descuento

El sector de cerveza artesanal ha mostrado un crecimiento en ventas en los últimos años y mayor aceptación del público, se ha determinado un costo de oportunidad de capital (COK) del 20%, el mismo que guarda relación con otras empresas del sector. Es decir, esta es la tasa mínima que se espera obtener por el capital invertido en este negocio.

Sin embargo, como parte del proyecto será financiado con deuda bancaria, se calcula el costo promedio ponderado de capital (CPPC o WACC):

WACC = (D / D + E) * kd (1-t) + (E / D + E) * COK, donde:

$D = \text{Deuda} = S/103,070$

$E = \text{Capital propio} = S/154,605$

$k_d = \text{Costo de la deuda} = 18\%$

$t = \text{Tasa de impuesto a la renta} = 29.5\%$

$\text{COK} = \text{Costo de oportunidad del capital} = 20\%$

El resultado obtenido del WACC es de 17.08%

Sin embargo, la tasa de descuento que se utiliza en la evaluación financiera del proyecto propuesto será la más ácida entre ambas, es decir, 20% equivalente al costo de oportunidad del capital.

11.8 Resultados de la evaluación

11.8.1 Inversiones

Se la tabla 11.11 se muestran las inversiones necesarias al inicio del proyecto, así como la depreciación de activos fijos en el plazo del proyecto.

Tabla 11.11. Inversiones y depreciación

Inversiones	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Implementación bar – Activos	64,720					
Barriles 50 litros	10,500					
Otros gastos pre operativos Operaciones	28,000					
Gastos pre operativos Marketing	35,200					
Gastos pre operativos Organizacional	2,250					
Capital de trabajo	77,698					
IGV gastos pre operativos	39,306					
Total Inversión	257,675	0	0	0	0	0
Depreciación						
Depreciación - Implementación bar		12,944	12,944	12,944	12,944	12,944
Depreciación - barriles 50 litros		2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Total amortización de inversiones		15,044	15,044	15,044	15,044	15,044

Elaboración: Autores de esta tesis

11.8.2 Estado de Resultados

En el Estado de Resultados proyectado presentado en la tabla 11.12 se observa que en el primer año se obtiene pérdida y a partir del segundo año se muestra utilidad, llegando a 19% en el quinto año.

Tabla 11.12. Estado de Resultados 4Suyos

Estado de Resultados (S/)	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
Ingresos	968,177	100%	1,231,364	100%	1,641,919	100%	1,981,626	100%	2,500,918	100%
Costos	312,494	32%	397,023	32%	489,101	30%	589,549	30%	706,739	28%
Utilidad bruta	655,683	68%	834,341	68%	1,152,818	70%	1,392,077	70%	1,794,179	72%
Gastos de administración	135,600	14%	135,600	11%	135,600	8%	135,600	7%	135,600	5%
Gastos de ventas	42,800	4%	39,500	3%	35,500	2%	35,500	2%	35,500	1%
Gastos de personal	287,364	30%	287,364	23%	307,236	19%	307,236	16%	307,236	12%
Gastos por ISC	242,044	25%	307,841	25%	410,480	25%	495,407	25%	625,229	25%
Depreciación de inversiones	15,044	2%	15,044	1%	15,044	1%	15,044	1%	15,044	1%
Utilidad (Pérdida) operativa	-67,169	-7%	48,992	4%	248,958	15%	403,291	20%	675,569	27%
Gastos financieros	18,553	2%	15,959	1%	12,899	1%	9,288	0%	5,028	0%
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	-85,722	-9%	33,033	3%	236,059	14%	394,002	20%	670,542	27%
Pérdidas acumuladas	-85,722	-9%	-52,689	-4%	0	0%	0	0%	0	0%
Utilidad imponible	0	0%	0	0%	183,370	11%	394,002	20%	670,542	27%
Impuesto a la renta	0	0%	0	0%	54,094	3%	116,231	6%	197,810	8%
Utilidad (Pérdida) neta	-85,722	-9%	33,033	3%	181,965	11%	277,771	14%	472,732	19%

Elaboración: Autores de esta tesis

11.8.3 Movimiento del IGV

En la Tabla 11.13 se muestra el efecto del IGV de compras y ventas del periodo evaluado. Se observa que en la etapa pre operativa se efectúa un desembolso por el IGV de las inversiones; el mismo que es recuperado en el 2018, primer año de operaciones. En los siguientes años, el efecto neto del IGV es igual a cero.

Tabla 11.13. Movimiento del IGV 4Suyos

Movimiento del IGV	2017	2018	2019	2020	2021	2022
- IGV Ventas		143,636	189,805	253,112	312,351	385,597
- IGV Gastos		-84,246	-103,805	-121,237	-141,491	-166,074
- IGV Inversiones	-35,537	0	0	0	0	0
- IGV Neto	-35,537	59,390	86,000	131,875	170,859	219,523
Crédito fiscal del IGV	-35,537	0	0	0	0	0
Pago de IGV a SUNAT	0	23,853	86,000	131,875	170,859	219,523
Efecto neto	-35,537	35,537	0	0	0	0

Elaboración: Autores de esta tesis

11.8.4 Flujo de caja

En el flujo de caja proyectado presentado en la tabla 11.14 se observa los flujos negativos (necesidad de desembolsos) hasta el segundo año; sin embargo a partir del tercer año se muestran flujos positivos e incrementales hasta el final del proyecto.

Tabla 11.14. Flujo de caja 4Suyos

Flujo de caja	2017	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA		-52,125	64,036	264,002	418,335	690,613
- Impuestos		0	0	54,094	116,231	197,810
EBITDA después de impuestos		-52,125	64,036	209,908	302,104	492,804
Inversiones	-218,368	0	0	0	0	0
Efecto neto del IGV	-39,306	39,306	0	0	0	0
Flujo de caja antes de deuda	-257,675	-12,819	64,036	209,908	302,104	492,804
Ingresos por deuda	103,070	0	0	0	0	0
Egresos por servicio de deuda	0	-32,959	-32,959	-32,959	-32,959	-32,959
Flujo de caja de la deuda	103,070	-32,959	-32,959	-32,959	-32,959	-32,959
Flujo de caja financiero	-154,605	-45,778	31,076	176,949	269,144	459,844

Elaboración: Autores de esta tesis

11.8.5 Evaluación económica - financiera

En la tabla 11.15 se muestran los resultados de la evaluación efectuada, es así que considerando una tasa de descuento del 20% (explicada anteriormente) en un horizonte de 5 años, se obtiene un VAN positivo de S/245,825, lo cual indica que el proyecto es atractivo para los accionistas; asimismo, de acuerdo a los flujos proyectados en el mismo horizonte de tiempo, se obtiene una TIR de 48.87% que resulta mayor que el costo de oportunidad utilizado como tasa de descuento, con lo cual se cumple el criterio de aceptación financiera al agregar valor para los accionistas.

Tabla 11.15. Indicadores de evaluación 4Suyos

Flujo de caja	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de caja financiero	-154,605	-45,778	31,076	176,949	269,144	459,844
Indicadores						
Tasa de descuento	20%					
VAN	S/ 245,825					
TIR	48.87%					

Elaboración: Autores de esta tesis

11.8.6 Periodo de recuperación de la inversión

En la tabla 11.16 se muestra el tiempo en el que se recuperará la inversión realizada por los accionistas de la empresa, basado en los flujos de caja financieros acumulados.

Tabla 11.16. Periodo de recuperación de inversión 4Suyos

Periodo de recuperación	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de caja financiero	-154,605	-45,778	31,076	176,949	269,144	459,844
Flujo de caja financiero acumulado	-154,605	-200,383	-169,307	7,642	276,786	736,630
Periodo de recuperación	2.96 años					

11.9 Análisis de sensibilidad

Con el presente análisis se mide el efecto de las variaciones en las variables financieras de mayor impacto para el flujo de caja. Dichas variables son el precio, demanda inicial, que afecta a las cantidades vendidas y el costo de la maquila, según se muestra en la tabla 11.17.

Tabla 11.17. Variables sensibles en 4Suyos

Variable	Pesimista	Esperado	Optimista
Precio	13.50	14.50	15.50
Demanda inicial	9.00%	9.50%	10.00%
Costo inicial maquila	8.00	7.50	7.00

Elaboración: Autores de esta tesis

Análisis unidimensional

En la tabla 11.18 se observan los resultados obtenidos del análisis de sensibilidad unidimensional. Se puede observar que este proyecto es más sensible al precio de venta, de hecho, considerando un precio inicial de S/13.50 en lugar de S/14.50, en el primer año de operación, bajo el escenario pesimista, el VAN sigue siendo positivo; sin embargo la TIR baja de 48.87% a 29.60%, encima del costo de oportunidad de los accionistas.

Tabla 11.18. Análisis de sensibilidad unidimensional 4Suyos

Análisis de sensibilidad	VAN			TIR		
	Pesimista	Esperado	Optimista	Pesimista	Esperado	Optimista
Precio	84,289	245,825	405,120	29.60%	48.87%	68.82%
Demanda inicial	169,282	245,825	322,835	39.83%	48.87%	58.07%
Costo inicial maquila	182,561	245,825	309,089	41.08%	48.87%	56.97%

Elaboración: Autores de esta tesis

Análisis de escenarios

En la tabla 11.19 se muestra el resultado del análisis de escenarios para 4Suyos. Se asume que en un escenario pesimista, el precio de introducción sería de S/13.50, la demanda inicial sería del 9% del mercado de cerveza artesanal de la zona 7 de Lima Metropolitana, y el costo de maquila de S/8; dando como resultado un VAN negativo y la TIR de 14.68%, por debajo del costo de oportunidad de los accionistas. Por otro lado, en un escenario optimista, con un precio de introducción de S/15.50, demanda inicial del 10% y costo de maquila de S/7 el VAN resulta positivo y la TIR de 87.42%, tasa que es mucho mayor a la tasa de descuento considerada del 20% (costo de oportunidad de los accionistas).

Tabla 11.19. Análisis de escenarios 4Suyos

Análisis de escenarios	VAN			TIR		
	Pesimista	Esperado	Optimista	Pesimista	Esperado	Optimista
	-47,946	245,825	553,442	14.68%	48.87%	87.42%

Elaboración: Autores de esta tesis

En la evaluación realizada se puede identificar que el proyecto planteado es viable, al presentar un VAN positivo y tasa de retorno (48.87%) mayor al requerido por los accionistas (20%). Asimismo, se consideró que la composición adecuada de deuda y capital es de 40% y 60%, respectivamente. Finalmente, con los datos revisados, se observa que a partir del segundo de operación, 4Suyos obtendría utilidad positiva, siendo también ese el año en que se obtiene el recupero de la inversión.

CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES

1. El análisis del macroentorno, del sector y del microentorno nos revela que es atractivo llevar a cabo un proyecto como el propuesto, a pesar de la existencia de competidores ya posicionados como Barbarian o Barranco Beer Company, quienes, sin embargo, aún no han logrado posicionar un producto que sea considerado como representativo de la identidad nacional.

2. El sector de cerveza artesanal muestra un crecimiento en los últimos años, lo cual se expresa en el aumento de la producción y ventas de 650 mil litros en 2015 a 1 millón de litros en 2016, y el incremento en el número de productores llegando a 70 aproximadamente al cierre de 2016, esto demuestra que las barreras de entrada no son tan altas; sin embargo, es necesario lograr una ventaja competitiva basada en la calidad del producto y el concepto de identidad peruana.

3. El modelo de negocio propuesto principalmente establece: reducción en la inversión, al no contar con una planta propia, sino con servicio de maquila; aseguramiento de la calidad del producto (con el seguimiento permanente de un maestro cervecero en el proceso de producción realizado por la maquiladora); implementación de un bar como principal canal de distribución y venta, debido a la preferencia en chopps por parte de los consumidores de cerveza artesanal; y finalmente, una fuerte comunicación con nuestros clientes a través del uso de las redes sociales.

4. El estudio de mercado permitió obtener información relevante del mercado y los potenciales clientes, permitiendo estimar la demanda para el primer año de operaciones, ascendente a S/3,133 litros mensuales aproximados, así como definir el precio de lanzamiento de S/14.50 para las dos presentaciones de la cerveza artesanal ofrecida (chopps de 500ml. y botellas de 400ml.), aspectos que fueron tratados en el plan de marketing. Asimismo, la preferencia por la cerveza artesanal en chopps, permitió definir la necesidad de contar con un bar propio como canal de distribución y venta directa; se conoció además la época del año en que los clientes consumen con mayor frecuencia la cerveza artesanal, lo cual nos permitió diseñar un plan de operaciones afectado por la estacionalidad; estos aspectos fueron descritos en el plan de operaciones.

5. Es importante, a efectos de obtener los resultados deseados, enfatizar en las estrategias de introducción definidas en el plan de marketing, el cual incluye una campaña de intriga y presencia en redes sociales, evento de lanzamiento y especial atención en la marca; para ello, se ha determinado que el nombre y logotipo de la cerveza artesanal tiene que ser alusivo al concepto de identidad peruana, quedando así “4Suyos”, nombre que representa a las cuatro regiones del antiguo imperio del Tahuantinsuyo. Asimismo, el logotipo incluye la imagen de uno de los lugares turísticos más visitados en los últimos años, la montaña de siete colores en Cusco.

6. El atributo principal que es valorado por el cliente de cerveza artesanal es el sabor, es por ello, que la cerveza artesanal ofrece los siguientes sabores: quinua, maca, maíz morado y cacao, es decir, de granos cultivados en diversas regiones del Perú que permitan al cliente reencontrarse con sus raíces. Sin embargo, esto no podrá lograrse si es que no se asegura la calidad del producto, para ello, en el staff se tiene a un maestro cervecero, quien se encarga principalmente del aseguramiento de la calidad de los insumos adquiridos, de los lotes producidos en la maquiladora y almacenamiento adecuado del producto terminado en el bar propio, aspectos tratados en el plan de operaciones.

7. Se ha definido que la estructura adecuada para iniciar el proyecto implica contar con siete (07) personas, comprendidos por un gerente general, un administrador, un maestro cervecero, un barman, dos mozos y un cocinero, quienes aseguran no sólo la calidad del producto ofrecido, sino también del servicio brindado al cliente en el bar y en la comunicación por las redes sociales. Además, antes del inicio de operaciones todo el personal pasará por un proceso de inducción, y se ha definido un programa de capacitaciones externa e internas con periodicidad anual y trimestral, respectivamente. Cabe precisar que a partir del segundo año se incrementará el número de personas para atención al público.

8. Del análisis económico-financiero realizado se puede concluir que el proyecto es rentable y supera ampliamente (48.87%) la tasa de retorno esperada por los accionistas (20%), inclusive en condiciones de sensibilidad unilaterales por las variables de precio, demanda y costo de maquila. Sin embargo, en el análisis de escenarios, bajo un enfoque pesimista, es decir, con un precio más bajo, menor demanda y costo de maquila más alto (todo a la vez) el proyecto no sería rentable a pesar de obtenerse una tasa de retorno de 14.68%, ello porque el costo de oportunidad de los accionistas es del 20%. Sin embargo, 4 Suyos mitiga el riesgo de incremento en el costo de la maquila con la firma de contratos en los que se estipula el costo fijo unitario (por litro) y la posibilidad de realizar negociaciones con la maquiladora para obtener descuentos por mayores volúmenes de compra en los próximos años. Por otro lado, 4Suyos obtiene utilidades a partir del segundo año, periodo en el que se recupera la inversión inicial. Al quinto año de operación, la utilidad neta de la empresa alcanza el 19%.

CAPÍTULO XIII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda establecer alianzas estratégicas con otros bares, restaurantes y discotecas, con la finalidad de aprovechar dichos canales indirectos de venta y distribución, para hacer más conocido el producto e incrementar las ventas del mismo.

2. Se recomienda expandir las zonas de atención a otros distritos de Lima Metropolitana, aprovechando, por ejemplo, la disponibilidad de módulos de venta que existen hoy en día en los centros comerciales, e inclusive a través del servicio de entrega a domicilio. Asimismo, evaluar la posibilidad de expandir la zona de atención hacia algunas ciudades del interior del país, como Cusco por ejemplo, donde se evidencia alto consumo de cerveza artesanal, fortalecido quizá por la gran cantidad de turistas que concentra dicha ciudad.

3. Se recomienda, como parte del proceso de innovación, ofertar nuevos estilos de cerveza, producto de las sugerencias de los clientes o las nuevas fórmulas que proponga el maestro cervecero, aprovechando así las propiedades de otros insumos adjuntos peruanos tales como el café, camu camu, kiwicha, cocona, entre otros.

4. Se recomienda que a partir del tercer año, periodo en que se incrementan las utilidades y existe un mayor flujo de caja, se evalúe la posibilidad de implementar una planta propia con la finalidad de reducir a futuro los costos de producción. Asimismo, de llevarse a cabo dicha implementación, sería recomendable financiarlo mediante un leasing con una entidad bancaria para aprovechar el escudo fiscal que se origina por el costo de la deuda, además, por la posibilidad de aplicar depreciación acelerada lo cual nos permitiría reconocer mayores gastos financieros los primeros años de la vida del activo.

5. Participar en ferias y concursos de cerveza artesanal a nivel nacional y latinoamericano con la finalidad de hacer más conocido el producto, y lograr reconocimiento por ser un producto de calidad y de identificación nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, G. (7 de Agosto de 2017). *Gestion.pe*. Obtenido de *Gestion.pe*: <http://gestion.pe/economia/peruanos-gastan-s-100-soles-mas-consumo-cerveza-que-hace-5-anos-2196971>
- Alarcón, G. (7 de Agosto de 2017). *Gestion.pe*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de *Gestion.pe*: <http://gestion.pe/economia/peruanos-gastan-s-100-soles-mas-consumo-cerveza-que-hace-5-anos-2196971>
- Alltech . (2015). *Global Craft Brewery Survey*. Kentucky: Alltech.
- Brewers Association. (s.f.). Recuperado el Junio de 2017, de <https://www.brewersassociation.org/>
- Céspedes, J. A. (2005). *Historia de la cerveza en el Perú*. Recuperado el 07 de Julio de 2017, de Historia Cocina: <http://www.historiacocina.com/historia/cerveza/peru.htm>
- Chire, L. (15 de Abril de 2017). CEO Besser Bier. (E. d. TP59, Entrevistador)
- Diario Gestión. (25 de Mayo de 2016). *Gestión Economía*. Obtenido de ¿Cuánto es el consumo per cápita de bebidas alcohólicas en el Perú?: <http://gestion.pe/economia/cuanto-consumo-per-capita-bebidas-alcoholicas-peru-2161596>
- Freixes, S., & Albert, P. (2014). *El mundo de la cerveza artesanal*. Larousse.
- Gestión*. (12 de Mayo de 2017). Obtenido de <http://gestion.pe/economia/consumo-vino-peru-disminuye-se-mantiene-como-principal-bebida-importada-2189555>
- Holden. (2002). Fijación estratégica de precios: la cosecha de su potencial de beneficios. 15.
- Huaruco, L. (5 de Octubre de 2016). *Gestion.pe*. Obtenido de *Gestion.pe*: <http://gestion.pe/empresas/cerveceros-artesanales-peru-venderan-mas-millon-litros-2016-2171673>
- INEI. (2010). *Senso poblacional nacional*. Lima: INEI.
- Lefevre, M. (20 de Marzo de 2017). CEO Barranco Beer Company. (E. d. 59, Entrevistador)
- Lima, C. d. (01 de Junio de 2017). *Camara de comercio de Lima*. Obtenido de <http://camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/whisky-continua-siendo-el-licor-importado-mas-consumido-de-peru/795>
- Louffat, E. (2012). *Fundamentos del Proceso Administrativo*. Argentina: Cengage Learning.
- Marroquin, S. (02 de Octubre de 2015). *El Comercio*. Obtenido de http://elcomercio.pe/blog/destilandopisco/2015/02/la-cultura-cervecera-en-el-peru?ref=nota_gastronomia&ft=contenido
- Mercado, A. P. (2015). *Niveles Socioeconómicos 2015*. Lima: APEIM.
- OMS. (2014). *Global status report on alcohol and health*.
- Paredes, J. S. (2012). *La cerveza y su historia*.
- RateBeer.com. (07 de 08 de 2015). *Experts say these are the 20 best beers in the world*. (T. Loudenback, Productor) Obtenido de Business Insider/finance: <http://www.businessinsider.com/20-best-beers-in-the-world-from-ratebeer-2015-8/#20-aphrodisiaque-dieu-du-ciel-1>
- Rodriguez, D. (15 de Marzo de 2017). Presidente Asociacion Cerveceros Artesanales del Perú. (E. d. 59, Entrevistador)
- S. F., & A. P. (2014). *El Mundo de la Cerveza artesanal*. Barcelona: Larousse.

- Saavedra, M. (5 de Octubre de 2016). *elcomercio.pe*. Obtenido de [elcomercio.pe: http://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-cerveza-artesanal-movera-s-17-mlls-ano-267049](http://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-cerveza-artesanal-movera-s-17-mlls-ano-267049)
- Strong, G., & England, K. (Setiembre de 2015). *Guía de Estilos 2015*. Obtenido de www.bjcp.org.
- SUNAT. (1 de Julio de 2016). *Apéndices*. Obtenido de [Bienes afectos al impuesto selectivo al consumo: http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/apendice.htm#acla3](http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/apendice.htm#acla3)
- Torres, M. F. (8 de Abril de 2016). *Doble Vía*. Obtenido de [Países con mayor consumo de cerveza en el mundo: www.eluniversal.com](http://www.eluniversal.com)
- United States Brewers Association. (5 de Julio de 2017). *Brewers Association*. Obtenido de [History of Craft Brewing: www.brewersassociation.org](http://www.brewersassociation.org)
- Webb, T., & Beaumon, S. (s.f.). *Atlas mundial de la cerveza*. Blume.
- World Health Organization. (2014). *Global Status Report on Alcohol and Health*. Geneva: WHO Library.

ANEXO I - MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA 2017
Cerveza Artesanal con Identidad Peruana

Cuestionario N°

Buenas días/ tardes Señor(a), mi nombre es, soy estudiante de la Universidad ESAN, por favor podría dedicarnos unos breves minutos de su tiempo en responder una pequeña encuesta para nuestro trabajo de investigación sobre la producción y comercialización de una cerveza artesanal con identidad peruana en la ciudad de Lima Metropolitana.

ENCUESTADOR: La encuesta está dirigida a personas que sean consumidores regulares de cerveza. Para realizar la encuesta, lea claramente las preguntas del cuestionario al entrevistado, y luego marque y/o anote las respuestas.

CAPITULO I: DATOS DE CONTROL	
1. UBICACIÓN MUESTRAL DE LA VIVIENDA (Escriba con letra mayúscula e imprenta)	2. ¿CONSUME CERVEZA REGULARMENTE? (Encierre la alternativa 1 para continuar con la encuesta, caso contrario termine la encuesta)
A. DISTRITO: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/> B. CONGLOMERADO N°: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/> C. VIVIENDA N°: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	Si.....1 No.....2
CAPITULO II: DATOS PERSONALES DEL CONSUMIDOR	
3. SEXO (Por observación, encierre sólo una alternativa)	4. ¿CUÁL ES SU EDAD? (Anote el número de años cumplidos)
Hombre 1 Mujer 2	<input style="width: 100px; height: 30px;" type="text"/>

5. ¿CUÁNTO ES SU INGRESO MENSUAL? (Encierre sólo una alternativa)	
De S/. 1,000 a menos	1
De S/. 1,001 a S/. 2,500	2
De S/. 2,501 a S/. 5,000	3
De S/. 5,001 a S/. 7,500	4
De S/. 7,501 a S/. 10,000	5
De S/. 7,501 a S/. 10,000	6
De S/. 10,001 a S/. 12,500	7
De S/. 12,501 a más	8

CAPITULO II: GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR	
6. EN PROMEDIO, ¿CUÁNTAS VECES AL MES CONSUME CERVEZA? (Anote el número en el recuadro correspondiente)	7. ¿EN QUÉ ÉPOCA DEL AÑO CONSUME MÁS CERVEZA? (Encierre sólo una alternativa)
<p>Número de veces al mes: <input type="text"/></p> <p><i>Nota: Una vez es igual a un día que toma cerveza:</i></p>	<p>Verano (enero – marzo).....1</p> <p>Otoño (abril – junio).....2</p> <p>Invierno (julio – setiembre).3</p> <p>Primavera (oct. – diciembre).....4</p> <p>Todo el año.....5</p>
8. ¿USTED CONSUME CERVEZA INDUSTRIAL Y/O CERVEZA ARTESANAL? (Encierre sólo una alternativa)	9. ¿CUÁL ES EL TIPO DE CERVEZA QUE CONSUME CON MÁS FRECUENCIA? (Encierre sólo una alternativa)
<p>Solo cerveza industrial 1 → Pase a la pág. 10</p> <p>Solo cerveza artesanal. 2 → Pase a la pág. 11</p> <p>Ambas cervezas 3</p>	<p>Cerveza industrial1</p> <p>Cerveza artesanal2</p>
10. ¿CUÁL ES LA MARCA DE CERVEZA INDUSTRIAL QUE CONSUME CON	11. ¿CUÁL ES LA MARCA DE CERVEZA ARTESANAL QUE CONSUME CON MÁS

MÁS FRECUENCIA? (Encierre sólo una alternativa)	FRECUENCIA? (Encierre sólo una alternativa)
<p data-bbox="344 304 880 371"><i>Si no consume cerveza industrial (Ver Preg. 8), no hacer esta pregunta.</i></p> <p data-bbox="344 421 826 454">Cristal 1</p> <p data-bbox="344 495 826 528">Pilsen Callao 2</p> <p data-bbox="344 568 826 602">Cusqueña 3</p> <p data-bbox="344 642 826 676">Brahma 4</p> <p data-bbox="344 716 826 750">Franca 5</p> <p data-bbox="344 790 826 824">Pilsen Trujillo 6</p> <p data-bbox="344 864 826 898">Tres cruces 7</p> <p data-bbox="344 938 826 972">Heineken 8</p> <p data-bbox="344 1012 826 1046">Miller 9</p> <p data-bbox="344 1086 826 1120">Corona 10</p> <p data-bbox="344 1160 730 1216">Otra marca: _____ 11</p> <p data-bbox="619 1234 778 1267">(Especifique)</p>	<p data-bbox="936 304 1441 371"><i>Si no consume cerveza artesanal (Ver Preg. 8), no hacer esta pregunta.</i></p> <p data-bbox="959 394 1345 427">Barbarían..... 1</p> <p data-bbox="959 468 1345 501">Magdalena..... 2</p> <p data-bbox="959 542 1345 575">Maddock 3</p> <p data-bbox="959 616 1345 649">Cumbres..... 4</p> <p data-bbox="959 689 1345 723">Nuevo Mundo 5</p> <p data-bbox="959 763 1345 797">Melkim..... 6</p> <p data-bbox="959 837 1345 871">Barranco Beer Company..... 7</p> <p data-bbox="959 911 1345 945">Zenith 8</p> <p data-bbox="959 985 1345 1019">Saqra 9</p> <p data-bbox="959 1059 1345 1093">Sierra Andina 10</p> <p data-bbox="959 1133 1310 1189">Otra marca: _____ 11</p> <p data-bbox="936 1252 1096 1285">(Especifique)</p>
<p data-bbox="300 1335 869 1496">12. EN GENERAL, ¿QUE TAN SATISFECHO ESTA CON LA CERVEZA QUE CONSUME CON MAYOR FRECUENCIA? (Encierre sólo una alternativa)</p>	<p data-bbox="895 1335 1391 1429">13. ¿EN QUE FORMATO PREFIERE TOMAR LA CERVEZA (Encierre sólo una alternativa)</p>
<p data-bbox="360 1619 869 1653">Muy satisfecho..... 1</p> <p data-bbox="360 1671 869 1704">Satisfecho 2</p> <p data-bbox="360 1722 869 1756">Ni satisfecho / Ni insatisfecho 3</p> <p data-bbox="360 1774 869 1807">Insatisfecho 4</p> <p data-bbox="360 1825 869 1859">Muy insatisfecho 5</p>	<p data-bbox="959 1507 1345 1541">Chopp..... 1</p> <p data-bbox="919 1581 1345 1659">Botella individual (Hasta 400 ml) 2</p> <p data-bbox="919 1700 1345 1778">Botella grande (Más de 400 ml) 3</p> <p data-bbox="959 1818 1345 1852">Lata 4</p> <p data-bbox="959 1892 1289 1971">Otro formato: _____ 5</p>

<p>14. USANDO LA ESCALA DE 1 AL 5, DONDE 5 ES EL MÁXIMO NIVEL DE IMPORTANCIA Y 1 ES MÍNIMO NIVEL DE IMPORTANCIA ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS DE UNA CERVEZA? (Anote la puntuación en todos recuadros correspondientes)</p>	<p>15. USUALMENTE, ¿CUANTAS BOTELLAS DE TAMAÑO INDIVIDUAL (HASTA 400 ML) CONSUME EN PROMEDIO EN UN DÍA QUE SUELE TOMAR CERVEZA? (Anote el número en el recuadro correspondiente)</p>
<p style="text-align: center;">Puntuación</p> <p>1. Sabor <input type="text"/></p> <p>2. Aroma <input type="text"/></p> <p>3. Cuerpo <input type="text"/></p> <p>4. Mayor nivel de alcohol <input type="text"/></p> <p>5. Intensidad del color <input type="text"/></p> <p>6. Espumosis <input type="text"/></p> <p>7. Precio <input type="text"/></p> <p>8. Prestigio de la marca <input type="text"/></p> <p>9. Presentación (botella, etiqueta, tapa) <input type="text"/></p>	<p>Número de botellas: <input type="text"/></p>
<p>16. USUALMENTE, ¿EN QUE OCACIONES Y/ LUGARES SUELE TOMAR CERVEZA? (Puede encerrar más de una alternativa)</p>	<p>17. USUALMENTE, ¿QUE OTRAS BEBIDAS TOMA APARTE DE CERVEZA? (Puede encerrar más de una alternativa)</p>

En casa solo para relajarse.....	Whisky.....	1
.....1	Vodka.....	2
En casa de un amigo y/o familiar	Vino	3
.....2	Ron.....	4
En reuniones.....	Pisco.....	5
.....3	Tequila.....	6
En un restaurant.....	Otra bebida: _____	
.....4	_____ 7	
En un bar	(Especifique)	
.....5	No toma otra bebida.....	8
En una discoteca		
.....6		
En un club recreacional.....		
.....7		
En eventos deportivos		
.....8		
Otra ocasión: _____		
..... 9		
(Especifique)		

CAPITULO III: CERVEZA ARTESANAL CON IDENTIDAD PERUANA

Encuestador: Si el entrevistado consume cerveza artesanal (Ver pregunta 8), no le haga las preguntas 18 y 19.

18. ¿USTED CONOCE SOBRE LA CERVEZA ARTESANAL? (Encierre sólo una alternativa)	19. ¿COMO SE INFORMO SOBRE LA CERVEZA ARTESANAL LA PRIMERA VEZ? (Encierre sólo una alternativa)
<p>Si.....1 No.....2</p> <p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">Pase a la pregunta 20</p>	<p>Por el periódico y/o revistas 1</p> <p>Por la televisión y/o radio..... 2</p> <p>Por la web y/o redes sociales..... 3</p> <p>Por un familiar / amigo(a) 4</p> <p>Otra forma: _____ 5</p> <p style="text-align: right;">(Especifique)</p>

Encuestador: Explique al entrevistado sobre las características y beneficios de la cerveza artesanal que se propone producir y comercializar.

<p>20. ¿QUÉ LE PARECE QUE EXISTA EN EL MERCADO LA CERVEZA ARTESANAL QUE LE ACABO DE MENCIONAR? (Anote en el recuadro correspondiente)</p>	<p>21. USANDO LA ESCALA DEL 1 AL 5, DONDE 1 ES DEFINITIVAMENTE SÍ Y 5 DEFINITIVAMENTE NO, ¿CUÁL ES LA PROBABILIDAD QUE USTED COMPRE LA CERVEZA ARTESANAL QUE LE ACABO DE MENCIONAR? (Encierre sólo una alternativa)</p>
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>Definitivamente sí..... 1</p> <p>Probablemente sí..... 2</p> <p>Tal vez sí o no..... 3</p> <p>Probablemente no 4</p> <p>Definitivamente no 5</p> <p style="text-align: right;">} Pase a la pregunta 24</p>
<p>22. ¿POR QUÉ NO COMPRARÍA ESTA CERVEZA ARTESANAL? (Anote en el recuadro correspondiente)</p>	<p>23. ¿USTED ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR MÁS DE LO QUE PAGA, POR ESTA NUEVA CERVEZA ARTESANAL? (Encierre sólo una alternativa)</p>
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>Si1 No.....2</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Pase a la pregunta 25</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px; text-align: center;"> <p><i>Luego de hacer esta pregunta, termine la encuesta.</i></p> </div>
<p>24. ¿CUÁNTO PAGARÍA COMO MÁXIMO POR ESTA CERVEZA ARTESANAL EN BOTELLA DE TAMAÑO INDIVIDUAL (DE 400 ML)? (Encierre solo una alternativa y anote el monto en soles)</p>	<p>25. SI TUVIERA QUE ELEGIR UN SABOR ADICIONAL A SU CERVEZA ARTESANAL PREFERIDA, ¿CUÁL SERÍA ESTE? (Encierre solo una alternativa)</p>

S/. 15.....1	¿Cuánto máximo pagaría? <input type="text"/> S/..... <input type="text"/> S/.....	Maca 1
S/. Más de 152		Quinoa 2
S/. Menos de S/. 153		Maíz morado 3
.....3		Cacao 4
		Otro sabor: _____ 5
		(Especifique)

CAPITULO IV: DATOS DEL ENCUESTADOR

A. APELLIDOS:

B. NOMBRES:

FIRMA DEL ENCUESTADOR:

OBSERVACIONES

ANEXO II – ENTREVISTAS A EXPERTOS

Entrevista 1

Entrevistado: Luis Chire

Cargo: Gerente General de Besser Bier (Cervecera Artesanal en Tacna)

1. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada identificadas en el sector de cerveza artesanal?

- Las demoras en los trámites para obtener los requisitos municipales, licencias, certificados de defensa civil.
- Fuerte inversión inicial en publicidad.
- Inversión en conocimiento y tecnología para diferenciar la cerveza preparada de manera casera de aquella preparada de manera artesanal.
- Conseguir los insumos ya que antes los proveedores exigían compras mínimas. Ahora, eso ha cambiado, los proveedores de insumos atienden todo tipo de requerimientos.
- Pocas empresas que importan maltas.
- El impuesto selectivo al consumo es alto y encarece el precio del producto.

2. ¿Cuáles considera que son los principales atributos del producto que ofrece?

- Por comentarios de los clientes, el atributo que más valoran de la cerveza artesanal es el sabor.
- Equilibrio entre grado de alcohol y amargor de la cerveza artesanal.

3. ¿Qué insumos adjuntos consideras que tendrían éxito para una cerveza artesanal?

Los clientes consultan mucho sobre la posibilidad de incluir como insumos adjuntos de la cerveza artesanal a los siguientes: maca, cacao, maíz morado, camu camu. Considero que son insumos que podrían tener éxito si se incluyen a la cerveza artesanal.

4. ¿Cómo ve el mercado en el futuro?

- La demanda es creciente, desde el 2015 aproximadamente el mercado está en constante crecimiento.
- Se espera la aparición de más marcas de cerveza y la apertura de más locales para la venta.

5. ¿Cuál sería el perfil de su cliente?

- Personas entre 20 y 40 años, en su gran mayoría.
- La proporción hombres – mujeres es de 50% - 50%.
- Asisten al local gran cantidad de parejas (enamorado, novios), más que personas solas o grupo de amigos.
- Se considera que el público son estudiantes universitarios o profesionales de clase media.
- La tercera parte de asistentes al local son personas que ya conocen de cerveza artesanal, conocen de estilos, están relacionados al internet y las redes sociales.
- Se cuenta con clientes cautivos que van con una frecuencia semanal, quincenal o mensual.
- Son personas que transmiten las bondades del producto de boca a boca.

6. ¿Cuál es la ubicación ideal para un local de cerveza artesanal?

- Aquella donde haya gran cantidad de flujo de personas.
- El local tiene que estar cerca a otros bares, karaokes o discotecas.

7. ¿Cuáles son los precios manejados en el local?

- Chopp de 1.2 litros entre S/16 y S/22.
- Chopp de 0.5 litros por S/9.

- Este precio manejado está en función al grado alcohólico, la competencia maneja un precio uniforme para todos sus productos. Sin embargo son precios similares.

8. ¿Cuáles fueron las estrategias para introducir el producto?

- Se manejaron promociones de 4X3.
- Se repartieron volantes.
- Se contrató publicidad por radio.
- Se utiliza poco las redes sociales.

Entrevista 2

Entrevistado: Maurice Lefevre

Cargo: Gerente General de Barranco Beer Company (Cervecera Artesanal)

1. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada identificadas en el sector de cerveza artesanal?

La principal barrera es la fuerte inversión inicial, porque es necesario contar con un buen respaldo financiero para implementar una planta de elaboración de cerveza y contar con un maestro cervecero que asegure la calidad del producto, el cual es muy difícil encontrar en el mercado local y se tiene que contactar extranjeros.

Otro factor relevante es el impuesto selectivo al consumo que es alto y encarece el precio del producto.

2. ¿Cuáles considera que son los principales atributos que sus clientes valoran?

Los principales atributos son: a) La variedad de la cerveza artesanal que se ofrece, b) El espacio ofrecido, amplio, cómodo y acogedor. c) Contar con la planta de producción en el mismo local de venta directa hace atractivo a los visitantes.

Contar con opciones de acompañamiento, no sólo por los piqueos ofrecidos, sino también por la venta de otros tragos, que a su vez captura a clientes que vienen en grupo, ya que probablemente alguno de ellos no sea consumidor de cerveza artesanal.

3. ¿Cómo ve el mercado en el futuro?

Al mercado de cerveza artesanal peruano aún le falta mucho por crecer y alcanzar a otros países como Estados Unidos. El mercado ha crecido en los últimos años y se estima que en 2017, la producción de cerveza artesanal supere el millón de litros al año y probablemente aparezcan más competidores, lo cual es bueno para el sector.

4. ¿Cuál sería el perfil de su cliente?

Nuestros clientes mayormente son personas mayores de 25 años, principalmente del NSE B y muchos de ellos ya conocen la cerveza artesanal y las piden por los nombres de sus estilos, por ejemplo: Pale Ale, Stout, entre otros.

5. ¿Cuáles son los precios manejados en el local?

Los precios varían, no significativamente, dependiendo del estilo de cerveza artesanal ofrecido, el promedio varía entre S/15 y S/17 el chopp de medio litro.

6. ¿Cuál es el margen promedio de la empresa?

El margen neto aproximado es de 20%.

7. ¿Cuáles fueron las estrategias para introducir el producto?

Los medios más importantes son el uso de las redes sociales y una buena experiencia al cliente, ya que el mejor medio de publicidad es la transmisión “boca a boca”.

8. Existen competidores como “Candelaria” que están vendiendo su producto en supermercados, en presentaciones como botellas de 330ml a un precio promedio de S/7. ¿Considera que esto perjudica los precios ofrecidos por las otras empresas que son relativamente más altos?

No considero que perjudica, ya que el mercado es amplio y estamos en otro segmento. Más bien, podría ser beneficioso ya que podría hacer que el producto (cerveza artesanal) sea más difundido.

9. ¿Cuáles son los beneficios de pertenecer a la Asociación de Cerveceros Artesanales?

El apoyo constante que se prestan los asociados, por ejemplo, con el préstamo de insumos en caso de urgencias. Podría también aprovecharse las compras a escala de insumos con los demás asociados.

10. ¿Cuáles considera que son las claves del éxito de su negocio?

Principalmente la pasión por la cerveza artesanal que comparten los socios, conocer de ella, viajar a otros mercados internacionales y buscar novedades. Mi socio es maestro cervecero y es producto de un trabajo constante.

11. ¿Qué otro canal de ventas tienen, además del bar en Barranco?

Actualmente contamos con módulos de venta directa en algunos centros comerciales de Lima, Ica, Cajamarca y Arequipa.

12. ¿Cuáles son las principales cerveceras artesanales de Lima?

En la actualidad la mayor parte del mercado lo tiene Barbarian, Nuevo Mundo y Barranco Beer Company.

13. ¿Cuál es su nivel de producción aproximada?

Mensualmente Barranco Beer Company produce 10,000 litros aproximadamente, de los cuales el 50% se venden en el bar y el otro 50% en nuestras sucursales en centros comerciales de Lima y provincias.

Entrevista 3

Entrevistado: Diego Rodríguez

Cargo: Presidente de la Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú

1. ¿Cuál cree que es la problemática de la cerveza artesanal en Perú?

La informalidad y los pequeños productores de cerveza, donde muchos de ellos tienen productos con calidad muy baja, generan en los consumidores una imagen negativa de la cerveza artesanal, porque piensan que todas deben ser iguales. Pero felizmente cada vez hay más personas que conocen la buena cerveza y las identifican por sus nombres y estilos, por ejemplo: Pale Ale, Lager, Dunkel, entre otros.

2. ¿Cómo ve el mercado en el futuro?

El mercado peruano de cerveza (artesanal) es joven y está creciendo rápidamente, prueba de ello en el 2015 se lograron ventas de aproximadamente 650,000 litros, superando ampliamente los 350,000 litros del 2014 y este año (2016) se estiman ventas de 1'000,000 litros. Estoy seguro que aún falta mucho por crecer e igualar a los mercados de Estados Unidos y Europa.

3. ¿Cuáles son los requisitos para pertenecer a la Asociación de Cerveceros Artesanales?

Ser una empresa formalmente constituida, con seis meses de funcionamiento como mínimo en operaciones con cerveza artesanal en Perú. Lo cual les brindará acceso a asesoría técnica especializada y la oportunidad de comprar de insumos por grandes volúmenes para aprovechar menores costos.

4. ¿Cuántos productores y comercializadores de cerveza artesanal hay en Perú?

Actualmente hay 27 cervecerías artesanales en Perú que pertenecen a la Asociación, 21 en Lima y 6 en provincias, pero contando las cervecerías no asociadas y las informales, deben ser más de 60.

5. ¿Qué lecciones aprendidas nos puede compartir?

Definitivamente se debe contar con un maestro cervecero si se quiere obtener una calidad de cerveza competitiva y lo más importante es la dedicación y pasión invertida en el negocio.

6. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada identificadas en el sector de cerveza artesanal?

La implementación de una planta de producción representa una fuerte inversión económica, el impuesto selectivo al consumo es muy alto y eleva el precio al público y contar con un maestro cervecero que es difícil en el mercado local.

ANEXO III

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

De la información obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2010) y de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM, 2015) se estima que el total de personas de los niveles socioeconómicos A y B, entre 25 y 59 años, de la zona 7 de Lima Metropolitana (La Molina, Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores) ascienden a 282,474. Asimismo, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2014) estima que el 24.5% de personas consumen alcohol, es decir, en la zona materia de estudio, serían 69,206 las personas que consumen alcohol; y finalmente, la OMS también indica que el 47% de estas personas que consumen alcohol, son los que consumen cerveza, es así que se tiene que 32,527 personas de los niveles socioeconómicos A y B, entre 25 y 59 años, de la zona 7 de Lima Metropolitana (La Molina, Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores) consumen cerveza. En base a estas fuentes, se determina que el mercado potencial asciende a 32,527 personas.

MERCADO POTENCIAL					
Zona 7			NSE A&B	Consumen	Consumen
Ítem	Distritos	# personas	25-59 años	Alcohol	Cerveza
1	La Molina	171,646	63,467	15,549	7,308
2	Miraflores	81,932	30,295	7,422	3,488
3	San Borja	111,928	41,386	10,139	4,766
4	San Isidro	54,206	20,043	4,910	2,308
5	Surco	344,242	127,284	31,185	14,657
	Total	763,954	282,474	69,206	32,527

Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal 2017 (INEI 2010, APEIM 2015 y OMS 2014).

Elaboración: Autores de esta tesis

En el siguiente cuadro se muestran cuántas personas de nuestro mercado potencial (32,527) consumen cerveza artesanal, para ello se suman las personas que consumen sólo cerveza artesanal y las personas del grupo que toman ambos tipos de cervezas, según su frecuencia de consumo, información obtenida del estudio de mercado realizado. De este análisis se estima que la demanda potencial asciende a 2,412 personas de la zona 7 de Lima Metropolitana (La Molina, Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores).

PERSONAS QUE CONSUMEN CERVEZA ARTESANAL								
Ítem	Distritos	Consumen cerveza industrial y artesanal		Consumen mayormente cerveza artesanal		Consumen sólo cerveza artesanal		Total personas que consumen cerveza artesanal
		%	#personas	%	#personas	%	#personas	#personas
1	La Molina	35.2%	2,572	11.3%	291	5.6%	409	700
2	Miraflores	28.6%	998	17.1%	171	5.7%	199	370
3	San Borja	15.2%	724	2.2%	16	2.2%	105	121
4	San Isidro	17.4%	402	4.3%	17	4.3%	99	116
5	Surco	18.3%	2,682	10.6%	284	5.6%	821	1,105
	Total		7,378		779	2.4%	1,633	2,412

Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Ahora, se estima cual es el consumo mensual de las personas que forman parte de nuestra demanda potencial (2,412 personas), según cifra calculada en el cuadro anterior. Para ello, se toma en cuenta la frecuencia de consumo obtenida del estudio de mercado, tanto para las personas que consumen sólo cerveza artesanal (1,633 personas) como para aquellas personas que consumen mayormente cerveza artesanal, entre aquellos que también toman cerveza industrial (779 personas). De este último grupo se estima que mensualmente habría una frecuencia de consumo de 4,058 personas, por otro lado, del grupo que consume mayormente cerveza artesanal, se estima que habría una frecuencia de consumo mensual de 8,508 personas (Total de personas que consumen mensualmente asciende a 12,565). Ver los cuadros siguientes.

CONSUMO MENSUAL DE PERSONAS QUE CONSUMEN MAYORMENTE CERVEZA ARTESANAL												
Item	Distritos	1 vez	2 veces	3 veces	4 veces	5 veces	6 veces	7 veces	8 veces	9 veces	10 veces	Total
		3.5%	4.4%	9.5%	26.5%	17.4%	14.2%	7.6%	7.9%	4.4%	4.6%	
1	La Molina	10	26	83	308	253	248	155	184	115	134	1,514
2	Miraflores	6	15	49	181	148	145	91	108	68	78	889
3	San Borja	1	1	5	17	14	14	8	10	6	7	83
4	San Isidro	1	2	5	18	15	15	9	11	7	8	90
5	Surco	10	25	81	301	247	242	151	180	113	131	1,481
	Total	27	69	222	826	678	664	414	492	308	358	4,058

Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

CONSUMO MENSUAL DE PERSONAS QUE CONSUMEN SÓLO CERVEZA ARTESANAL												
Item	Distritos	1 vez	2 veces	3 veces	4 veces	5 veces	6 veces	7 veces	8 veces	9 veces	10 veces	Total
		3.5%	4.4%	9.5%	26.5%	17.4%	14.2%	7.6%	7.9%	4.4%	4.6%	
1	La Molina	14	36	117	434	356	349	218	259	162	188	2,132
2	Miraflores	7	17	57	211	173	169	106	126	79	91	1,036
3	San Borja	4	9	30	111	91	89	56	66	42	48	546
4	San Isidro	3	9	28	105	86	85	53	63	39	46	517
5	Surco	29	72	234	870	714	699	437	519	325	378	4,276
	Total	57	144	465	1,731	1,421	1,391	869	1,032	647	751	8,508

Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, y tomando en cuenta la información obtenida del estudio de mercado, se calcula la cantidad a consumir por las personas que forman parte de nuestra demanda potencial, ascendente a 32,984 litros. Ver los cuadros siguientes:

CANTIDAD A CONSUMIR DE PERSONAS QUE CONSUMEN MAYORMENTE CERVEZA ARTESANAL							
Item	Distritos	Total personas	Hasta 1.2 l	Hasta 2.4 l	Hasta 3.6 l	4 l.	Total
			11.1%	27.8%	51.4%	9.7%	
1	La Molina	1,514	202	1,011	2,802	588	4,603
2	Miraflores	889	118	593	1,645	345	2,701
3	San Borja	83	11	55	154	32	252
4	San Isidro	90	12	60	166	35	273
5	Surco	1,481	197	988	2,741	575	4,501
	Total	4,058	540	2,707	7,508	1,574	12,330

Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

CANTIDAD A CONSUMIR DE PERSONAS QUE CONSUMEN SÓLO CERVEZA ARTESANAL							
Item	Distritos	Total personas	Hasta 1.2 l	Hasta 2.4 l	Hasta 3.6 l	4 l.	Total
			11.1%	27.8%	51.4%	9.7%	
1	La Molina	2,132	317	3,838	484	537	5,176
2	Miraflores	1,036	154	1,865	235	261	2,515
3	San Borja	546	81	983	124	138	1,326
4	San Isidro	517	77	931	117	130	1,255
5	Surco	4,276	636	7,697	970	1,078	10,381
	Total	8,508	1,266	15,314	1,930	2,144	20,653

Fuente: Informe de investigación de mercado Cerveza Artesanal. 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se puede apreciar, la demanda potencial de cerveza artesanal en la zona 7 de Lima Metropolitana (La Molina, Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores) asciende a 32,984 litros mensuales, y según información obtenida del estudio de mercado, se sabe que el 9.5% de los encuestados definitivamente sí consumiría nuestro producto, porcentaje que será tomada como punto de inicio para calcular la estimación de la demanda de nuestro proyecto; es decir, se estima una demanda inicial del 9.5% del total de la demanda potencial (32,984 litros mensuales), es decir, 3,133 litros mensuales.