

UNIVERSIDAD ESAN



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZA ARTESANAL EN AREQUIPA,
CUSCO Y PUNO”**

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el grado de
Magíster en Supply Chain Management por:**

CHIRINOS IMAÑA

JORGE LUIS

PONCE BEOUTIS

MIGUEL ANGEL

RONDON TALAVERA

JHONNY EVANS

VALDIVIA LUNA

GILMAR EFRAIN

Programa Maestría Supply Chain Management 14-2

Lima, 13 de octubre del 2016

RESUMEN EJECUTIVO

Dada la tendencia creciente de consumo de cerveza artesanal en Perú y teniendo a Arequipa, Cusco y Puno entre las seis provincias de mayor consumo de cerveza en el país, existe una oportunidad de ofrecer una cerveza propia y costumbrista para captar este público a través de una experiencia de consumo única.

El presente informe exhibirá la elaboración de un plan de negocios que permita aprovechar la oportunidad que se tiene de producir, distribuir y comercializar cerveza artesanal en las provincias de Arequipa, Cusco y Puno ofreciendo un producto hecho con 100% de malta y con un proceso de producción que conlleva casi 3 meses, el siguiente plan considera la concepción de la empresa y el posicionamiento exitoso de ella.

El plan busca proporcionar un producto de alta calidad e innovador, el cual cumpla con satisfacer a los diversos clientes que tenemos por provincia orientándolos al consumo de este producto por la característica que contiene, ser costumbrista, sin dejar de lado los requisitos de calidad, innovación. Este tipo de sector es un nicho que en la actualidad es poco explotado debido a que la gran parte del mercado de cerveza artesanal no orienta el producto por provincia.

El plan de marketing y la información necesaria para incorporar un producto exitoso dentro del mercado. Uno de los aspectos importantes dentro del desarrollo del plan de negocios radica en la obtención de información cualitativa y cuantitativa del mercado. Para efectos de este estudio se utilizó información proporcionada de fuentes como el INEI y Focus Group a expertos de la industria cervecera. Gracias a ello se pudo construir la participación de mercado en las distintas provincias a atacar, sus variaciones mensuales, la fijación del precio, los principales puntos de compra, entre otros. El consumo del mercado objetivo al cual se desea abarcar contiene alrededor de 233,000 clientes potenciales.

Posterior a ello se elabora el plan de operaciones y producción contemplando la tecnología y la producción del producto, que en nuestro caso estaremos orientándolo a una determinada familia de cerveza tipo Ale y con un grado alcohólico promedio.

Definimos el nombre de nuestra marca “Cuatro Suyos” símbolo de unión y grandeza de nuestros antepasados, en una presentación de botellas de 330 ml color ámbar, enmarcado en un nuestro logo “Tu identidad, mi identidad”. Cuyo posicionamiento se realizará mediante la adaptación del producto a las expectativas y características del mercado.

Se estableció una estrategia organizacional cuya visión es ser un referente de calidad y prestigio dentro del mercado cervecero artesanal, y una misión que nos diferenciara por ofrecer la mejor cerveza artesanal a nuestros clientes, con precios accesibles y con la mejor calidad, conservando nuestras tradiciones e identidad al precio justo y en el momento oportuno basada en la calidad tanto de nuestros procesos como nuestra gente, planteando una estructura organizacional con tres ejes (Manufactura, Administración y logística) soportado por profesionales identificados debidamente en procesos de selección por competencias y analizadas según los perfiles alineados a las exigencias del mercado laboral existente en nuestro país.

Se definió la estrategia de nuestra cadena de suministro que estará integrada por tres roles que serán los ejes de nuestro negocio (Procesos de planificación del suministro, áreas multifuncionales y Stakeholders) que estará basada en nuestros clientes finales y la información del mercado, que a través de las funciones de Marketing y Ventas nos permitirán obtener información de primera mano respecto a las tendencias de consumos, comportamiento del mercado, volúmenes de venta, entre otros.

Elaboramos el plan financiero, para el caso de nuestro plan de negocios, haremos una evaluación financiera en un lapso de 5 años, el cuál contendrá financiamiento tanto por parte de los dueños del negocio, así como préstamos de bancos.

Las Inversiones del Proyecto se dividen en 03 grupos; Inversiones para la Implementación de la Planta de Elaboración, Inversiones en Almacenes y por último la Inversión en Áreas Administrativas con un total de S/. 943,800.00.

Se obtuvo de acuerdo a los Flujos expuestos determinamos para una Tasa de Descuento de 15% un VANE de S/. 720,092.00 y un VANF de S/.795, 158.

Se determinó La Tasa Interna de Retorno tanto del FC Económico como del Financiero con los siguientes resultados TIRE de 25.3% y TIRF 31.0 % y de acuerdo a los flujos hallados determinamos que el Periodo de Recuperación corresponde al cierre del 4° año de operaciones. Finalmente se realizaron los análisis se escenarios y sensibilidad.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
INDICE DE CONTENIDO.....	7
INDICE DE TABLAS	12
INDICE DE FIGURAS.....	14
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	23
1.1. OBJETIVOS	23
1.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	23
1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	24
1.3. ALCANCE Y LIMITACIONES	24
1.4. METODOLOGÍA.....	24
1.5. MARCO CONTEXTUAL.....	24
1.6. MARCO CONCEPTUAL.....	25
1.6.1. TIPOS DE CERVEZA.....	25
1.6.1.1. FAMILIA DE LAS ALE.....	25
1.6.2. DIFERENCIAS ENTRE LA CERVEZA ARTESANAL Y LA CERVEZA INDUSTRIAL.....	26
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	28
2.1. ANÁLISIS SEPTE	28
2.1.1. SOCIALES	28
2.1.2. ECONÓMICOS.....	28
2.1.3. POLÍTICOS.....	28

2.1.4. <i>TECNOLÓGICOS</i>	28
2.1.5. <i>ECOLÓGICOS</i>	29
2.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	29
2.2.1. <i>OPORTUNIDADES</i>	29
2.2.2. <i>AMENAZAS</i>	29
2.3. MATRIZ EFE	30

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL BIEN.....31

3.1. EL MERCADO DE CERVEZA EN EL PERÚ	31
3.2. PRODUCTO	32
3.2.1. <i>NIVELES DEL PRODUCTO</i>	32
3.2.2. <i>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</i>	32
3.2.3. <i>VENTAJAS DE NUESTRA MARCA</i>	34

CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO.....36

4.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	36
4.2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	36
4.2.1. <i>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</i>	36
4.2.2. <i>SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</i>	36
4.2.3. <i>PLAN DE MUESTREO</i>	37
4.2.3.1. <i>UNIVERSO</i>	37
4.2.3.2. <i>MUESTREO:</i>	37
4.2.3.3. <i>SEGMENTACIÓN:</i>	37
4.2.4. <i>METODOLOGÍA Y PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</i>	38
4.2.4.1. <i>INVESTIGACIÓN CUALITATIVA</i>	38
4.2.4.2. <i>INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA</i>	39
4.3. RESULTADOS	44
4.4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.....	47

CAPÍTULO V: PROYECTO DE EMPRESA.....50

5.1. DESCRIPCIÓN	50
5.2. ORGANIZACIÓN / VISIÓN / MISIÓN / VALORES	50

5.2.1. ORGANIZACIÓN.....	50
5.2.2. VISIÓN	52
5.2.3. MISIÓN	52
5.2.4. VALORES.....	52
5.2.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	52
5.3. DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	53
5.3.1. FUNCIONES DE CADA UNO DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO	54
5.3.1.1. ROLES DE PLANIFICACIÓN	54
5.3.1.2. ÁREAS MULTIFUNCIONALES.....	54
5.3.1.3. STAKEHOLDER	56
5.4. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	56
5.4.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	56
5.4.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	56
5.4.3. AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES AL SECTOR	56
5.4.4. AMENAZAS DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS.....	56
5.4.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	57
5.5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	57
5.5.1. FORTALEZAS	57
5.5.2. DEBILIDADES	57
5.6. MATRIZ EFI.....	57
<u>CAPÍTULO VI: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA</u>	59
6.1. ANÁLISIS FODA CRUZADO.....	59
6.2. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	60
<u>CAPÍTULO VII: PLAN DE ACCIÓN.....</u>	61
7.1. PLAN DE MARKETING	61
7.1.1. PRESENTACIÓN.....	61
7.1.2. PROMOCIÓN	62
7.1.3. DISTRIBUCIÓN	62
7.1.4. PRECIO	63
7.2. PLAN DE OPERACIONES.....	63
7.2.1. OBJETIVOS DE OPERACIONES.....	63

7.2.2. <i>POLÍTICA DE OPERACIONES</i>	63
7.3. <i>PLAN FINANCIERO</i>	68
7.3.1. <i>LISTA DE INVERSIONES</i>	68
7.3.2. <i>ESTRUCTURA DE CAPITAL</i>	70
7.3.3. <i>COSTOS FIJOS / COSTOS VARIABLES</i>	70
7.3.4. <i>COSTOS DIRECTOS / COSTOS INDIRECTOS</i>	71
7.3.5. <i>PUNTO DE EQUILIBRIO (ECONÓMICO / FINANCIERO)</i>	71
7.4. <i>PLAN DE RRHH / TI</i>	72
7.4.1. <i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	72
7.4.2. <i>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS</i>	72
7.4.3. <i>POLÍTICA SALARIAL Y COMPENSACIONES</i>	73
7.4.4. <i>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</i>	74
7.4.5. <i>BIENESTAR Y SEGURIDAD DEL PERSONAL</i>	74
7.4.6. <i>POLÍTICA DE USO APROPIADO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN</i>	74
<u>CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA</u>	75
8.1. <i>PERIODO DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO</i>	75
8.2. <i>DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO</i>	75
8.3. <i>FC INVERSIONES</i>	75
8.4. <i>FC OPERATIVO</i>	76
8.5. <i>FC ECONÓMICO</i>	77
8.6. <i>FC FINANCIERO</i>	77
8.7. <i>FC DE LIBRE DISPONIBILIDAD DE LOS ACCIONISTAS</i>	78
8.8. <i>VANE / VANF</i>	79
8.9. <i>TIRE / TIRF</i>	79
8.10. <i>PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL</i>	79
8.11. <i>ANÁLISIS DE ESCENARIOS</i>	80
8.12. <i>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</i>	81
<u>CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	83
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	85
<u>ANEXO 1. RESULTADOS DEL FOCUS GROUP</u>	87

<u>ANEXO 2. ENCUESTA DE CONSUMO DE CERVEZA ARTESANAL</u>	<u>90</u>
<u>ANEXO 3. RESULTADOS ESTADÍSTICOS</u>	<u>93</u>
<u>ANEXO 4. INVERSIONES Y COSTOS DE PRODUCCION.....</u>	<u>102</u>
<u>ANEXO 5. ANALISIS DE SENSIBILIDAD DE 2 VARIABLES</u>	<u>105</u>