



**“Plan de negocio para la implementación de un brewpub de cerveza
artesanal con maridaje en la ciudad de Piura”**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Magister en Administración

por:

Hermes Alfredo Holguín Mattos

Jessica Flor Maldonado Guevara

Heidy Rosa Rodríguez Rodríguez

Edinson Saldívar Vásquez

Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 04

Lima, 22 de Junio del 2020.

Esta tesis

**“Plan de negocio para la implementación de un brewpub de cerveza
artesanal con maridaje en la ciudad de Piura”**

Ha sido aprobada.

.....
Otto Regalado Pezúa

Jurado

.....
Víctor Fernández Guzmán

Jurado

.....
Christian Aste León

Asesor

Universidad ESAN

2020

A mi madre por ser la gestora de todo. A José por su figura paterna y por enseñarme que la educación es un factor importante, a Julio por su nobleza y enseñarme que siempre hay segundas oportunidades y a Ricardo por siempre estar pendiente de mí y enseñarme a no tener miedo; a ellos mis hermanos, por ser siempre mis mejores amigos. A mi familia por estar siempre presente. Y en especial a mi esposa Consuelo por ser mi compañera de vida y el gran impulso en mi camino. Gracias a Dios por tanta bendición.

Hermes Alfredo Holguín Mattos

A mis padres por haberme forjado como una persona de bien, a mi hija, mi bendición más grande, a mi compañero de vida, por su apoyo incondicional y a mis hermanos, familia y amigos, porque siempre me estuvieron alentando durante mis estudios de la Maestría.

Jessica Flor Maldonado Guevara

A mis papas Abel y Carmela por siempre impulsarme a seguir adelante, a mis hermanas por su apoyo incondicional y por ser mis mejores amigas. A mi esposo Leonel por su comprensión y su apoyo para lograr mis objetivos y para mi hijito Zack Abel por ser mi motivación para cumplir todas mis metas personales y profesionales.

Heidy Rosa Rodríguez Rodríguez

A mi esposa y a mis hijos por su amor, comprensión y apoyo incondicional en todo momento, a mis padres, amigos y familiares que de alguna u otra manera, me impulsaron a cumplir con este objetivo personal y profesional.

Edinson Saldívar Vásquez

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1. Objetivo general	2
1.2.2. Objetivos específicos	3
1.3. Idea del negocio	3
1.4. Alcance, justificación, contribución y limitaciones	3
1.4.1. Alcance	4
1.4.2. Justificación	4
1.4.3. Contribución	6
1.4.4 Limitaciones.....	6
1.5. Conclusiones del capítulo	7
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.1. Cerveza artesanal y su proceso de elaboración.....	8
2.1.1. Materia prima de la cerveza artesanal.....	8
2.1.2. Características importantes de las cervezas	9
2.1.3. Estilos de Cerveza Artesanal.....	10
2.1.4. Proceso de elaboración de cerveza artesanal	11
2.1.5. Definición de brewpub o microcervecería.....	13
2.1.6. Definición de maridaje.....	13
2.2. Conclusiones del capítulo	13
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	14
3.1. Fuentes de datos secundarias	14
3.2. Fuentes de datos primarias.....	14
3.2.1. Investigación cualitativa	15
3.2.1.1. Principales hallazgos de la investigación cualitativa	16
3.2.2. Investigación cuantitativa	18
3.2.2.1. Población/ muestra.....	18
3.2.2.2. Diseño de la encuesta.....	19
3.2.2.3. Principales hallazgos de la investigación cuantitativa	19
3.3. Conclusiones del capítulo	20
4.1. Tamaño del mercado.....	21
4.1.1. Mercado mundial	21
4.1.2. Mercado peruano	25
4.1.2.1 Mercado piurano	25
4.2. Mercado potencial.....	28

4.3. Tamaño del mercado objetivo.....	32
4.4. Conclusiones del capítulo	33
CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	34
5.1. Análisis del entorno macro	34
5.1.1. Análisis social	34
5.1.2. Análisis económico	35
5.1.3. Análisis político legal	36
5.1.4. Análisis tecnológico.....	36
5.1.5. Análisis ecológico	37
5.2. Análisis del micro entorno	38
5.2.1. Poder de negociación de los clientes	38
5.2.2. Rivalidad entre competidores actuales.....	39
5.2.3. Amenaza de nuevos entrantes	39
5.2.4. Poder de negociación de los proveedores	40
5.2.5. Amenaza de sustitutos.....	40
5.3. Análisis de factores externos	41
5.3.1. Oportunidades	42
5.3.2. Amenazas	42
5.4. Propuesta del Modelo Canvas.....	44
5.4.1. Segmento de clientes.....	44
5.4.2. Propuesta de valor.....	44
5.4.3. Canales	45
5.4.4. Relación con clientes	46
5.4.5. Líneas de ingreso	46
5.4.6. Recursos claves	46
5.4.7. Actividades claves	47
5.4.8. Socios estratégicos	48
5.4.9. Estructura de costos	48
5.5. Cadena de valor.....	50
5.6. Estrategia del negocio	51
5.7. Resumen del capítulo	51
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	52
6.1. Objetivos del plan de marketing	52
6.1.1. Objetivos cualitativos.....	52
6.1.2. Objetivos cuantitativos.....	52
6.2. Estrategia de segmentación.....	53
6.3. Estrategia de posicionamiento	54
6.4. Estrategia del marketing mix	56
6.4.1. Producto	56

6.4.1.1. Descripción	56
6.4.1.2. Nombre	58
6.4.1.3. Isotipo	58
6.4.1.4. Logotipo	59
6.4.1.5. Eslogan.....	59
6.4.1.6. Presentaciones	60
6.4.2. Precio	63
6.4.3. Plaza.....	65
6.4.4. Promoción	65
6.4.5. Personas	74
6.4.6. Procesos	75
6.4.6.1. Proceso de atención al público.....	76
6.4.6.2. Proceso de encuesta de atención al cliente.....	78
6.4.6.3. Proceso de gestión de las redes sociales	80
6.4.7. Evidencia física	82
6.5. Comparación con la competencia en base a atributos diferenciales	83
6.6. Presupuesto e inversión.....	85
6.7. Conclusiones del capítulo	87
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....	88
7.1. Estrategia de operaciones.....	88
7.2. Ubicación del local y la planta.....	89
7.2.1 Selección de la ubicación del local y la planta.....	89
7.2.2. Distribución de áreas en la local vista de planta	92
7.3. Insumos	94
7.3.1. Insumos requeridos.	94
7.3.1.1. Insumos requeridos cerveza “Máncora corazón”.....	94
7.3.1.2. Insumos requeridos cerveza “Amotape full aventura”.	95
7.3.1.3. Insumos requeridos cerveza “Huarinas purito misterio”.	95
7.3.1.4. Insumos requeridos cerveza “Aypate de mis antepasados”.....	96
7.3.1.5. Insumos requeridos cerveza “Colán de mis amores”.....	97
7.3.2. Costo de los insumos	99
7.3.2.1. Cerveza Máncora Corazón.....	100
7.3.2.2. Cerveza Amotape Full Aventura.	100
7.3.2.3. Cerveza Huarinas Purito Misterio.....	101
7.3.2.4. Cerveza Aypate de mis antepasados.	102
7.3.2.5. Cerveza Colán de mis amores.....	103

7.4. Principales procesos productivos	105
7.4.1. Proceso de producción de cerveza artesanal	108
7.4.2. Procesos de preparación de alimentos	110
7.4.3. Proceso de compra y abastecimiento	110
7.4.4. Proceso de limpieza	111
7.4.5. Proceso de mantenimiento de equipos y mobiliario	112
7.5. Equipos	112
7.5.1. Equipos para cocina	112
7.5.2. Equipos para planta microcervecera.	113
7.5.3. Equipos para el salón y oficinas Administrativas	125
7.6. Gestión de calidad.....	126
7.6.1. Planta de producción de cerveza.....	126
7.6.2. Cocina.....	127
7.6.3. Atención al público.....	127
7.7. Conclusiones del capítulo	127
CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	129
8.1. Objetivos del plan de recursos humanos.....	129
8.2. Diseño organizacional.....	129
8.2.1. Modelo organizacional.....	130
8.2.2. Organigrama	130
8.2.3. Planeación de los recursos humanos.....	131
8.2.4. Descripción general de los puestos de trabajo	131
8.2.5. Perfiles y funciones de los puestos	133
8.3. Estrategia de administración de los recursos humanos.....	133
8.3.1. Reclutamiento	133
8.3.2. Selección y contratación	134
8.3.3. Inducción a personal nuevo	135
8.3.4. Evaluación de desempeño.....	135
8.3.5. Capacitación.....	136
8.3.6. Remuneraciones	137
8.7. Presupuesto del plan de recursos humanos	138
8.8. Conclusiones del capítulo	141
CAPÍTULO IX. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	142
9.1. Presentación del plan financiero	142
9.2. Supuestos del plan de negocios.....	142
9.3. Proyecciones	143
9.3.1. Proyección de inversión	143
9.3.2. Proyección de ventas.....	144

9.3.2.1. Mercado potencial.....	144
9.3.2.2. Mercado objetivo	145
9.3.2.3. Mercado específico	145
9.3.3. Proyección de costos y gastos	149
9.3.3.1. Costos de producción	149
9.3.3.2. Gastos administrativos y servicios.....	150
9.3.3.2. Gastos financieros	151
9.3.4. Proyección de estados financieros	151
9.4. Fuentes de financiamiento	152
9.4.1. Costo de fondos propios (COK).....	152
9.4.2. Costo de capital promedio ponderado (WACC),.....	154
9.5. Análisis económico y financiero.....	155
9.5.1. Proyección del flujo económico y financiero	155
9.5.2. Evaluación económica	158
9.5.3. Punto de equilibrio	158
9.5.4. Análisis de sensibilidad.....	159
9.5.5. Análisis de escenarios	162
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	163
10.1. Conclusiones	163
10.2. Recomendaciones	164
FUENTES DE INFORMACIÓN:	166

LISTA DE TABLAS

3.1. Expertos seleccionados para la entrevista.....	15
3.2. Consumidores seleccionados para la entrevista.....	16
4.1. Estructura socioeconómica de la población según departamento de Perú en el 2019 (urbano y rural).....	28
4.2. Población estimada por segmentos de edad según departamentos de Perú en el 2019 (en miles de personas).....	29
4.3. Número de pernoctaciones en los establecimientos de hospedaje de Piura de enero 2014 a mayo 2019.....	30
4.4. Permanencia promedio anual en los establecimientos de hospedaje en Piura de enero 2014 a mayo 2019 (número de días).....	31
4.5. Tamaño del mercado potencial al año 2017.....	31
4.6. Tamaño del mercado potencial proyectado al año 2025.....	32
4.7. Tamaño del mercado objetivo al año 2025.....	32

5.1. Matriz EFE – Evaluación de Factores Externos.....	43
6.1. Carta de estilos y sabores de Piura Beer Company.....	62
6.2. Carta de maridaje de Piura Beer Company.....	63
6.3. Lista de precios de las cervezas artesanales.....	64
6.4. Lista de precios de las opciones de maridaje.....	64
6.5. Lista de precios de bebidas a base de pisco.....	64
6.6. Cronograma anual de actividades de marketing de Piura Beer Company.....	73
6.7. Atributos más valorados para la decoración.....	83
6.8. Atributos más valorados para el género musical.....	83
6.9. Atributos de Piura Beer Company vs. los atributos de la competencia.....	84
6.10. Presupuesto de marketing de Piura Beer Company.....	86
6.11. Presupuesto de marketing proyectado a 5 años, Piura Beer Company.....	87
7.1. Características de las tres ubicaciones potenciales.....	91
7.2. Evaluación de las opciones de ubicación.....	92
7.3. Distribución estimada de áreas	93
7.4. Costos de acondicionamiento de local	93
7.5. Insumos producción de cerveza artesanal “Máncora Corazón”	94
7.6. Insumos producción de cerveza artesanal “Amotape full aventura”.....	95
7.7. Insumos producción de cerveza artesanal “Huarinas purito misterio”.....	96
7.8. Insumos producción de cerveza artesanal “Aypate de mis antepasados”.....	97
7.9. Insumos producción de cerveza artesanal “Colán de mis amores”	98
7.10. Insumos para otras bebidas.....	98
7.11. Insumos para alimentos.....	99
7.12. Detalle de costos estimados insumos cerveza “Máncora Corazón”.....	100
7.13. Detalle de costos estimados insumos cerveza “Amotape full aventura”.....	101
7.14. Detalle de costos estimados insumos cerveza “Huarinas purito misterio”.....	102
7.15. Detalle de costos estimados insumos cerveza “Aypate de mis antepasados”....	103
7.16. Detalle de costos estimados insumos cerveza “Colán de mis amores”.....	104
7.17. Costo promedio por litro de cerveza artesanal (insumos).....	104
7.18. Costo de insumos otras bebidas, en soles.....	105
7.19. Procesos de Piura Beer Company y sus elementos.....	107
7.20. Equipos para implementar la cocina, en soles	113
7.21. Equipos para implementar la fábrica, en soles.....	124
7.22. Equipos para el salón, en soles.....	125
7.23. Equipos y accesorios para Administración	125
8.1. Planeación de los recursos humanos.....	131
8.2. Derechos de los trabajadores de una pequeña empresa.....	137
8.3. Presupuesto estimado del plan de recursos humanos por año en soles	138
8.4. Costos estimados por puesto de trabajo mensual y anual en soles	139
8.5. Costo estimado de la planilla de recursos humanos por año en soles	140
9.1. Capital aportado por accionistas	143
9.2. Inversión inicial total, en soles.....	143
9.3. Gastos y precios promedio por persona, en soles	144

9.4. Mercado potencial.....	144
9.5. Mercado objetivo.....	145
9.6. Estimación del mercado específico por año.....	145
9.7. Estimación de la frecuencia de visitas anuales	146
9.8. Estimación del consumo de bebidas.....	146
9.9. Consumo de Cerveza por Tamaño.....	147
9.10. Estimación de la demanda específica de cerveza artesanal, en litros.....	147
9.11. Ventas proyectadas, en soles.....	148
9.12. Porcentaje de costos de producción.....	150
9.13. Gastos de administración y servicios, en soles.....	150
9.14. Gasto financiero, en soles	151
9.15. Estado de Resultados Proyectado, en soles.....	152
9.16. Tasa de fondos propios (COK).....	154
9.17. Costo de capital promedio ponderado (WACC).....	155
9.18. Flujo de Caja Económico, en soles.....	156
9.19. Flujo de Caja Financiero, en soles.....	157
9.20. Análisis económico.....	158
9.21. Análisis Financiero.....	158
9.22. Análisis del punto de equilibrio.....	159
9.23. Análisis Univariado – Precio de venta	159
9.24. Análisis Univariado – Mercado específico.....	159
9.25. Análisis Univariado – Costo de producción.....	160
9.26. Análisis Bivariado – Precio de ventas y mercado específico.....	161
9.27. Análisis Bivariado – Mercado específico y costo de producción	161
9.28. Análisis Bivariado – Precio de ventas y costo de producción.....	161
9.29. Análisis de escenarios.....	162

LISTA DE FIGURAS

2.1. Diferencia entre fermentación ale vs lager.....	10
2.2. Mapa del tipo de cervezas artesanales.....	11
2.3. Proceso de elaboración de cerveza artesanal.....	12
4.1. Expectativa global de crecimiento del mercado de cerveza 2019-2025.....	21
4.2. Proyección mercado mundial de la cerveza por tipo 2019-2025.....	22
4.3. Expectativa global de crecimiento del mercado de cerveza artesanal 2018 2025.....	22
4.4. Proyección mercado mundial de la cerveza artesanal por canal de distribución 2019-2025.....	23
4.5. Proyección mercado mundial de la cerveza artesanal por grupo de edades 2019- 2025.....	24
4.6. Cervecería Tallán.....	26
4.7. Cervecería Piura Craft Beer	26

4.8. Clandestino Resto Bar.....	27
4.9. Distribución porcentual de la población urbana y rural por departamento de Perú en el 2019.....	30
5.1 Variación anual sectores económicos región Piura – 2019.....	35
5.2. Ecommerce en el Perú al 2019.....	37
5.3. El Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas de Porter.....	41
5.4. Diseño de un brewpub: Drygate Brewing Co. en Escocia.....	45
5.5. Maridaje y Variedad de Sabores: Drygate Brewing Co. Escocia.....	45
5.6. Modelo Canvas del plan de negocios.....	49
5.7. Modelo de cadena de valor.....	50
6.1. Proceso para definir el posicionamiento de una marca.....	54
6.2. Vista panorámica del posicionamiento de Piura Beer Company.....	55
6.3. Niveles funcionales del producto de este plan de negocios.....	58
6.4. Isotipo de la marca.....	59
6.5. Logotipo de la marca.....	59
6.6. Tabla de cuatro chopps de 100 ml c/u.....	60
6.7. Chopps de 200 ml.....	60
6.8. Chopps de 400 ml.....	61
6.9. Jarra de 1 litro.....	61
6.10. Proceso de atención al público.....	77
6.11. Proceso de encuesta de servicio al cliente	79
6.12. Proceso de gestión de las redes sociales	81
6.13. Maridaje: sándwich con cerveza Porter.....	82
6.14. Maridaje: alitas de pollo con cerveza American Pale Ale.....	82
6.15. Identificación de los competidores - Matriz de Lambin.....	85
7.1. Opción 1 de ubicación.....	89
7.2. Opción 2 de ubicación.....	90
7.3. Opción 3 de ubicación.....	90
7.4. Diagrama de flujo, proceso producción cerveza artesanal.....	108
7.5. Depósito de agua.....	114
7.6. Filtro industrial de agua.....	115
7.7. Molino de malta.....	115
7.8. Línea de cocción con chaqueta sistema continuo (calentador, macerador y hervidor).....	119
7.9. Fermentador enchaquetado.....	121
7.10. Tanque de almacenamiento y maduración.....	122
7.11. Sistema de enfriamiento chiller	123
7.12. Software de atención al cliente.....	126
8.1. Organigrama de la empresa.....	130
8.2. Proceso de selección y contratación.....	134
8.3. Proceso de evaluación de desempeño.....	136
9.1. Gráfico de sensibilidad.....	160

HERMES A. HOLGUÍN MATTOS

Administrador de Empresas, con más de 11 años en el sector financiero, especialista en planificación integral; con experiencia en: formulación, ejecución y control de planes estratégicos, comerciales, operativos y financieros; así como en gestión de presupuesto.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CAJA TRUJILLO S.A.

Entidad financiera dedicada brindar soluciones financieras integrales con enfoque en el desarrollo de la micro y pequeña empresa con una cartera crediticia superior a los S/ 1,707MM, con un saldo de depósitos por más S/ 1,800MM y con más de S/ 500M clientes.

Jefe de Planificación

julio 2015 - actualidad

- Dirigir a nivel Institucional el proceso de la Planificación Integral: Plan Estratégico (estrategia institucional), Plan Comercial (estrategias, acciones y metas por zona y segmento), Plan Operativo (proyectos estratégicos), Plan Financiero (estados financieros proyectados y presupuesto institucional).
- Monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de herramientas como el Balanced Scorecard, la gestión de KPI's y proyectos de la entidad a través de reportes (Dashboard).
- Supervisar la elaboración de reportes e informes periódicos de indicadores de gestión y rentabilidad de las oficinas de la entidad, para la Gerencia de Negocios y Jefaturas Zonales.
- Supervisar la elaboración de los estudios de factibilidad de proyectos de inversión para el desarrollo de nuevos productos y servicios, apertura de nuevas oficinas y la implementación de nuevos canales de atención.
- Revisar y proponer iniciativas para la generación de ingresos u optimización de gastos; así como mejoras en los procesos y funciones que desarrolla la entidad y los colaboradores del departamento a mi cargo. Institucionalización del Proceso de Planificación Integral de la entidad, como política y cultura organizacional.
- Contribución en la identificación de nuevos mercados para la expansión geográfica de la entidad, incursionando con nuevas oficinas en nuevas regiones del país.

Analista de Planeamiento Estratégico

julio 2008 – julio 2015

- Diseño y creación del Proceso de Planificación Integral de la entidad y su implementación a nivel institucional.
- Diseñar e implementar el Proceso Presupuestario de la entidad, otorgando la disponibilidad presupuestal y controlando la ejecución del gasto e inversión de la entidad.
- Diseño y creación de un módulo informático que permita agilizar el proceso de formulación, requerimiento y aprobación del presupuesto de gastos e inversión de la entidad, en coordinación con las áreas de Sistemas y Logística.

Asistente de Créditos - Prácticas Profesionales mayo 2008 – julio 2008

- Promocionar y captar a clientes potenciales para el otorgamiento de créditos.
- Asesorar y evaluar a nuevos clientes en sus negocios como insumo para la sustentación del crédito.
- Exponer en Comité de Créditos el estado situacional de los clientes potenciales para lograr el desembolso.

FORMACION PROFESIONAL

SISTEMAS UNI

Especialización en Business Analytics con Excel y Power BI 2019 - 2019

ESAN

Master of Business Administration (MBA) con especialización en Dirección Avanzada de Proyectos 2015 – 2019

UPC

Programa Gerencial de Planeamiento Estratégico 2017 - 2017

ESAN

Programa de Alta Especialización en Gestión Financiera 2013 - 2014

ESAN

Diplomado en Integración Gerencial 2010 - 2010

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

Bachiller en Ciencias Económicas 2003 – 2008

JESSICA MALDONADO GUEVARA

Administradora con especialización en Marketing, con más de 16 años de experiencia en la industria farmacéutica, en marcas éticas y de consumo masivo. Orientada a la acción y a los resultados con enfoque en el cliente interno y externo. Habilidad para construir relaciones interpersonales. Liderazgo que logra compromisos en los equipos. Con pasión por el trabajo y un fuerte compromiso personal.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

TECNOFARMA S.A.

Laboratorio farmacéutico latinoamericano dedicado al desarrollo, innovación y comercialización de terapias éticas para el consumo humano, con ventas anuales por S/ 120M. Con 250 personas.

Gerente de Producto

2017 – 2019

Gestión en marketing para el portafolio de ginecología y urología, en marcas core como: Brunelle, Clinfol Duo, Geslutin, Tamsulon Duo, Tamsulon y Bladuril. Reporte a la Gerencia de Unidad de Negocio.

- Lanzamiento exitoso de la marca Brunelle, logrando: Alcanzar el objetivo del 2% de participación en el mercado en IMS en el mes de Setiembre, al año de lanzamiento. Alcanzar 5.5% de participación en CLOSE UP al año de lanzamiento, en un mercado atomizado como es el de los anticonceptivos.

ABBOTT

Laboratorio farmacéutico transnacional dedicado a la investigación, desarrollo y comercialización de terapias éticas para el consumo humano, con ventas anuales por S/ 350M y con 1,500 personas. La División Gynopharm reporta ventas anuales por S/ 50M. Con 45 personas.

Gerente de Producto

2016 – 2017

Gestión en marketing para el portafolio de anticonceptivos, terapias de infecciones ginecológicas, terapias de reemplazo hormonal y terapias de fertilidad. Reporte a la Gerencia de Marketing de la División de Salud Femenina, Gynopharm.

- Recuperación del liderazgo de la marca Dixi 35 en el mercado anti androgénico, a través del desarrollo e implementación de la Campaña de MKT, logrando una participación de mercado con el 56% en IMS al YTD 2016.

BAYER S.A.

Laboratorio farmacéutico transnacional dedicado a la investigación, desarrollo y comercialización de terapias éticas para el consumo humano, con ventas anuales por S/ 87M. Con 50 personas.

Gerente de Producto

2012 – 2015

Gestión en marketing para el portafolio de anticonceptivos orales premium y de terapia ginecológica, en marcas core como: Yasminiq, Qlaira, Diane, Visanne y Yasmin. Reporte a la Gerencia de Marketing.

- Reposicionamiento de la marca Yasminiq como el mejor anticonceptivo del mercado, a través del desarrollo exitoso de la Campaña de MKT, logrando: Liderar la categoría con una evolución del 120% en IMS al YTD 2015 e incrementar las ventas en 263% en julio de ese año.

FORMACION PROFESIONAL

ESAN

Master of Business Administration (MBA) con especialización en Dirección Comercial
2017 – 2019

CENTRUM

Diplomado Empresarial en MKT 2012 - 2014

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Bachiller en Administración de Empresas 2006 - 2009

IDIOMA INGLES

Nivel Upper-Intermediate 2012 – 2015

HEIDY R. RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

Ingeniera Química, con más de 8 años de experiencia en el Sector Hidrocarburos, especialista en Upstream y en Refinación de petróleo; con experiencia en: Cementación de pozos petroleros, mejoramiento de producción, calidad de productos refinados de exportación e importación, gestión operativa para el arranque y estabilización para la Nueva Refinería de Talara. Durante mi experiencia, he desarrollado habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, para la buena toma de decisiones.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

PETROLEOS DEL PERÚ – PETROPERU S.A

Entidad del estado encargada en la refinación. Comercialización y distribución de combustibles de calidad que cumplen con las especificaciones requeridas para el medio ambiente y buen desempeño de los vehículos. Con ventas anuales de 4884MMUS\$. Con más de 2300 colaboradores.

Supervisor Refinación

noviembre 2018 - Actualidad

- Personal en entrenamiento para el arranque y estabilización de las nuevas plantas de procesos de la Nueva Refinería de Talara. Encargada de realizar la planificación volumétrica para el periodo de parada de la antigua Refinería y para el arranque y estabilización de la nueva Refinería. Encargada de realizar las gestiones de contratación para el Sistema de Gestión Operacional de Nueva Refinería. Así mismo la elaboración de la matriz de procesos, diagramas de flujo de los nuevos procesos que involucran la Nueva Refinería.
- Encargada de realizar procedimientos para el arranque y estabilización de las unidades de Facilidades (Movimiento de productos) para la nueva refinería.

Analista de Calidad

marzo 2017 – noviembre 2018

- Elaboración, gestión y revisión de la estadística mensual y anual de la Calidad Promedio de los productos procesados, exportados, importados y compras locales de Petroperú. Elaboración, control y supervisión del presupuesto operativo de la Sub Gerencia Técnica. Liderando la seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con la certificación en el OHSAS 18001.

EDINSON SALDIVAR VASQUEZ

Ingeniero Mecánico Electricista, colegiado y habilitado, con estudios de maestría en administración de negocios y especializado en dirección avanzada de proyectos, con más de 16 años de experiencia en la industria de la construcción e Ingeniería de proyectos Mineros, Petróleo y Gas

Durante mi desempeño laboral he demostrado, capacidad creativa y criterios para identificar, analizar, plantear alternativas de solución y tomar decisiones frente a los problemas que se presenten.

Poseo habilidades para planificar y ejecutar las diversas fases y etapas de un proyecto.

Experiencia comprobada en dirección y supervisión de proyectos de construcción proyectos Mineros, Petróleo y Gas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

PLUSPETROL PERÚ CORPORATION

Empresa privada de energía con más 40 años de experiencia en la exploración y producción de hidrocarburos. Opera en seis países: Argentina, Bolivia, Colombia, Perú y Venezuela en América del Sur, y Angola en África. También tiene oficinas en Estados Unidos, Holanda y Uruguay. es una compañía que produce con excelencia operacional, y es referente en materia de seguridad, confiabilidad, eficiencia y buenas prácticas. Con operaciones y negocios sostenibles en el tiempo y amigables con el medio ambiente. Cuenta con más de 2000 trabajadores a nivel corporativo.

Supervisor líder de construcción, PRECOM & COM febrero 2017 – actualidad

Supervisar y liderar el equipo de supervisión de la construcción, coordinar con los contratistas y los principales interesados del proyecto.

Revisión y validación de Ingeniería de terreno, referente a la disciplina de Mecánica & tuberías.

Gestión de Seguridad, alcances, Ingeniería, costos calidad, etc.

TÉCNICAS REUNIDAS.

Empresa multinacional española especializada en ingeniería y construcción de infraestructuras para el sector del petróleo y del gas.

Supervisor de tuberías senior.**setiembre 2016 – febrero 2017**

Supervisar la fabricación y despacho de spools para el proyecto de Modernización de la Refinería de Talara en los talleres PPS y Esmetal.

JACOBS PERÚ SA.

Empresa estadounidense internacional de servicios técnicos profesionales, la compañía proporciona servicios técnicos, profesionales y de construcción, así como consultoría científica y especializada para una amplia gama de clientes a nivel mundial, incluidas empresas, organizaciones y agencias gubernamentales, ocupa el puesto número 1 en las 500 mejores firmas de diseño de ingeniería.

Superintendente mecánico & piping.**diciembre 2011 – abril 2016****Capex:** 2,800 millones de US\$.

Proyecto EPCM Toromocho, Ingeniería, procura, construcción y Management de la planta concentradora, capacidad 117 ktpd de mineral de Cu/Mo.

Líder de disciplina piping.**marzo 2014 – abril 2016****Capex:** 700 millones de US\$.

Encargado de liderar el equipo de ingeniería, disciplina piping para el Proyecto de ingeniería de detalle, ampliación de la planta concentradora Toromocho, cobre/moly a 170 ktpd.

FORMACIÓN PROFESIONAL:**ESAN**

Master of Business Administration (MBA) con especialización en Dirección Avanzada de Proyectos 2017 – 2019

CENTRUM

Diplomado en Gerencia de Proyectos y Calidad 2009 – 2010

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

Ingeniería Mecánica y Eléctrica 1995 – 2000

RESUMEN EJECUTIVO

Motivados por el deseo de invertir en un negocio rentable, que a su vez impulse el crecimiento de la región Piura, se propuso como idea de negocio el establecimiento de un brewpub. Es así que se desarrolló un plan de negocios, recopilando información de fuentes secundarias y fuentes primarias, a través de entrevistas a expertos en la producción y comercialización de cerveza artesanal y a consumidores habituales, así como encuestas aplicadas a consumidores potenciales de los distritos de Piura, Castilla y Veintiséis de Octubre (Metrópoli de Piura). En base al análisis de los datos recopilados del mercado y a una revisión del macro y del micro entorno se logró identificar que existe una demanda insatisfecha, por lo cual se definió implementar una estrategia de diferenciación, además de las acciones a realizar con respecto a la promoción y publicidad plasmadas en el plan de marketing. El público objetivo son hombres y mujeres de 20 años a más, residentes de la ciudad de Piura y turistas recurrentes, con un estilo pausado de consumo, en busca de nuevas experiencias y expectativas de calidad, asociado a la degustación, al maridaje, y a compartir momentos entre amigos.

El negocio contempla la implementación de una planta de producción de cerveza artesanal con capacidad instalada para más de 30,000 litros anuales. En un inicio se fabricarán más de 2,600 litros mensuales en promedio y esta cifra se irá incrementando anualmente con el aumento de los consumidores. El local permitirá al visitante vivir una experiencia completa de consumo, ya que podrá degustar los cinco tipos o estilos de cerveza que se prepararán en el local, podrán visualizar la elaboración de la cerveza desde un ventanal transparente que divide la planta del salón de recepción a clientes, también podrá ordenar otras bebidas alcohólicas a base de pisco, y los alimentos para el maridaje. Esto se complementará con una atención rápida y amable, gracias a que se contará con el personal altamente capacitado, el cual se seleccionará a partir de un exhaustivo proceso.

El proyecto requiere una inversión inicial de S/ 594,910 lo que cubre tanto la adquisición de equipos para la producción de la cerveza artesanal como el capital de trabajo, así como para el acondicionamiento del local y gastos de constitución. Los fondos provendrán en un 50% por aporte de los socios y el otro 50% de un préstamo solicitado a una institución financiera de la región, a una tasa efectiva anual de 23.41%

por 60 meses. Al ser un negocio nuevo, el préstamo financiero estará garantizado con activos propios de los socios. El costo de los fondos propios (COK) asciende a 19.5%, y el costo de capital promedio ponderado (WACC) es igual a 18.0%. Luego de proyectar los estados financieros a cinco años (2021 a 2025), usando el WACC como tasa de descuento del flujo económico, se encontró que el proyecto genera un VAN económico de S/ 398,273 y una TIR económica de 41.9%. Asimismo, los flujos financieros se descontaron con el COK y se encontró que el VAN financiero es S/ 403,354 soles y la TIR financiera 64.6%. En base a estos resultados obtenidos, VAN positivo y TIR mayor a la tasa de descuento, se concluye que el proyecto es viable económica y financieramente, por lo que se recomienda su implementación.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

En este primer capítulo se presentan los antecedentes que llevaron al surgimiento de la idea de negocio, la cual también es claramente descrita. Así mismo, se presentan los objetivos de la tesis, su alcance, justificación, contribución y limitaciones.

1.1. Antecedentes

De acuerdo con el informe de Grand View Research (2017), el tamaño del mercado de cervezas artesanales a nivel mundial en el año 2015 fue de USD 85,000 millones y se espera que para el año 2025, este mercado crezca 19.9%, representando un valor de USD 502,000 millones. Esto se debe a la creciente demanda de esta bebida, por su gran variedad de estilos y sabores. De acuerdo con la información de Alltech, hay más de 10,000 cervecerías artesanales en todo el mundo, de las cuales, el 86% se encuentran en los Estados Unidos y Europa.

En el Perú por los años noventa un grupo de personas que comenzaron a indagar en este mercado no tuvieron éxito, debido a que el contexto en el cual buscaban desarrollarse no fue el apropiado, pero fue el inicio para que otros los sigan entre los años 2005 y 2007. Pero esta vez apoyados de la tecnología, logrando un consumo per cápita de 32 litros anuales, sin embargo, no hubo la fuerza suficiente. En el año 2011 llegaron a existir tres marcas y recién a partir del 2012 esta industria despegó, mostrando un crecimiento sostenido y a un ritmo promedio de 40% año tras año (Euromonitor International, 2019). En el 2014 la penetración fue de 0.03% con 30 cervecerías artesanales cuyo volumen de ventas fue de 350,000 litros aproximadamente. Según Euromonitor Internacional (2019), desde el año 2015, el número de cervecerías artesanales se han duplicado por año, llegando a ser 50 productores artesanales en el 2016 y 100 en el año 2017, esperando un crecimiento similar para los años 2018 y 2019. Es así como para el año 2025, los productores apuntan a que el mercado de cerveza artesanal alcance el 1% del mercado peruano.

Es una industria naciente que ya comienza a pensar a largo plazo, es así como surge la “Unión de Cerveceros Artesanales del Perú (UCAP)”, asociación que busca la formalidad, legalidad, diversidad e innovación entre las empresas que forman parte de esta institución. Tiene también como objetivo enfocarse en la promoción y difusión de la cerveza artesanal, así como seguir logrando que este segmento crezca y generar entre todos, una mejora en el precio y en el producto.

El crecimiento de este mercado en el interior del país se ve reflejado principalmente en Cuzco y Arequipa, ciudades que son las que más producen y consumen este tipo de bebida. En Piura, aún está muy incipiente este mercado, siendo las marcas más representativas: Tallán, Clandestino y Piura Craft Beer (Imperio).

El crecimiento del mercado de cerveza artesanal se debe en gran parte al aumento de la venta de este producto en los diferentes puntos de venta, como tiendas de conveniencia, supermercados, restaurantes y hoteles. Así lo demuestra Barbarian, quien es el líder del mercado con un 20% de participación (Schwalb, 2019).

A pesar del crecimiento de este mercado, aún la cerveza artesanal no llega a ser masiva y esto obedece a la alta tasa impositiva que deben pagar y que termina reflejada en sus precios. La nueva legislación en cuanto al Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) obliga a que el cervecero artesanal, pague de 4 a 5 veces más por litro que una cervecería industrial.

Las cervezas artesanales están atrayendo el interés de las grandes cerveceras tradicionales como AB InBev, quien está interesada en incursionar en este segmento. Es así como la propietaria de Backus compró la marca artesanal Patagonia en Argentina, Cucapá en México, Colorado en Brasil, Beer Company en Bogotá e ingresó este año, en el 2019, al mercado de la cerveza artesanal en Perú con la compra de Barbarian. Estas adquisiciones reafirman que continuarán buscando más opciones en la región.

El ingreso de la cerveza artesanal al mercado de la cerveza ha logrado atraer a un público que hasta ahora no era consumidor habitual de cerveza. Un consumidor que se concentra entre los 25 años y los 44 años, con un estilo más pausado de consumo, asociado a la degustación, al maridaje y a compartir momentos de calidad entre amigos, pero de una forma más madura (El Economista, 2019).

1.2. Objetivos

El objetivo general y los objetivos específicos, para la elaboración del plan de negocio, son detallados a continuación:

1.2.1. Objetivo general

Elaborar un Plan de Negocio para la implementación de un brewpub de cerveza artesanal con maridaje en la ciudad de Piura. Este modelo consiste en vender la cerveza artesanal que es elaborada en tanques que se encuentra en el mismo establecimiento,

ofreciendo a los consumidores la experiencia vivencial de conocer el proceso de fabricación de las cervezas artesanales, así como también puedan degustar los diferentes estilos que se producen y acompañar su cerveza con un rico maridaje, lo que aumentaría la experiencia de consumo.

1.2.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Investigar el mercado de cerveza artesanal en la ciudad de Piura para identificar los factores críticos de éxito y las barreras de entrada del modelo de negocio propuesto.
- Desarrollar un modelo de negocio competitivo basado en una propuesta de valor diferenciada identificando beneficios asociados a los atributos que son muy valorados por el consumidor.
- Determinar las oportunidades y amenazas del segmento de cerveza artesanal en Piura para el modelo de negocio propuesto.
- Diseñar el Plan de Marketing para definir las estrategias que harán sostenible el plan de negocio.
- Elaborar un Plan de Operaciones apropiado para realizar de manera eficaz y eficiente los procesos de producción del producto.
- Establecer un adecuado Plan de Recursos Humanos para determinar la cantidad de personal necesario, así como, el diseño y perfil de los puestos de trabajo.
- Hacer un análisis económico y financiero que respalde la viabilidad del proyecto.

1.3. Idea del negocio

Establecer un brewpub con una marca que se consolide en el mercado de cerveza artesanal de la ciudad de Piura, ofreciendo altos estándares de fabricación, con tecnología de punta, complementado con la experiencia vivencial de la producción y atributos diferenciales como los diferentes estilos de cerveza, el maridaje, la música en vivo y la ambientación del local.

1.4. Alcance, justificación, contribución y limitaciones

El alcance, justificación, contribución y limitaciones del plan de negocio, se detallan a continuación:

1.4.1. Alcance

Alcance de espacio o territorio: el brewpub se encuentra en la ciudad y en el distrito de Piura, por lo que las encuestas se han realizado en esa misma ciudad, con la finalidad de determinar los factores críticos de éxito para la implementación y gestión del negocio propuesto.

Alcance de recursos de investigación: se realizó una investigación cuantitativa a través de encuestas que permitieron definir el público objetivo.

Así como también se realizó una investigación cualitativa a través de entrevistas a expertos.

Alcance de contenido: al estar la planta de producción dentro del brewpub, el consumidor la puede observar sentado en la barra, de esta manera va a vivir una experiencia diferente, lo que va a aumentar su satisfacción.

Alcance de productos o servicios: El plan de negocio se centra en la producción y venta de cerveza artesanal, por lo que este documento se enfoca en dicho producto, así como en alimentos para el maridaje. En cuanto al servicio, se refiere a la atención en el local.

1.4.2. Justificación

En el Perú la cerveza tiene mayor demanda, comparado con otras bebidas alcohólicas y su consumo continúa aumentando, siendo considerado como el quinto país de Latinoamérica que más la consume. El Perú registra un consumo per cápita de aproximadamente 47 litros anuales de cerveza, equivalente a 6 cajas de cervezas por persona. Asimismo, en el año 2016 cada persona registró un gasto promedio de S/ 428.50 en cerveza, S/ 100 más que en el 2011; y las cifras seguirán creciendo (Gestión, 2018).

Si bien es cierto el mercado de cerveza artesanal en el Perú representa únicamente el 0.1% del mercado total de cervezas en el Perú, está presentando un crecimiento exponencial, donde se vende anualmente aproximadamente 1 millón y medio de litros, equivalente en soles entre 15 y 20 millones aproximadamente (Sedó, 2019).

Desde el año 2016 se viene realizando todos los años consecutivamente el Lima Beer Week, evento organizado por la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú

(UCAP), donde uno de sus principales objetivos es promover el desarrollo de este segmento, fortaleciendo la cultura cervecera a través de diferentes actividades como los tours cerveceros, visitas a las plantas productoras, cenas de maridaje, cursos de elaboración de cerveza artesanal, así como conferencias magistrales.

A nivel de país, se puede señalar que el consumo de cerveza artesanal aún es bajo, pero con un importante potencial de crecimiento. Piura es un mercado que recién está siendo explorado por emprendedores que están sacando al mercado una oferta variada y diferenciada de cervezas artesanales, con una gran acogida por parte de los consumidores (La república, 2018).

En el año 2017 la región Piura fue la cuarta región en participación del PBI y en el último trimestre del año 2018 la economía piurana creció 5% y con ello, la región logró un crecimiento anual del 6.4%, superior al promedio nacional del 4%, logrando registrar el mayor gasto per cápita anual. Este repunte se debió al sector de construcción.

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE), desde el año 2004 la reducción de la pobreza en Piura ha presentado una tendencia decreciente al igual que la pobreza nacional, sin embargo, a partir del año 2014 muestra un estancamiento. A la par con la disminución de la pobreza, el crecimiento de la región también se ha traducido en un aumento de la clase media. Para el 2019, según el ex decano del Colegio de Economistas de Piura, Williar Hidalgo, Piura sigue siendo una región con potencial económico, mostrando todavía crecimiento, pero la tendencia muestra un estancamiento; indicó también, que una de las fortalezas de la economía piurana, es la diversificación, pero por otro lado tienen una economía muy expuesta a choques climáticos extremos.

Luego de Lima y La Libertad, la región de Piura es la de mayor población del país con 1.87 millones de habitantes. Piura presenta una temperatura promedio en el año de 25.1°C, siendo las más altas entre los meses de febrero y marzo (34.1°C) y las más bajas entre los meses de julio, agosto y setiembre (17.1°C). Esta región es una de las de mayor calor en la zona costera del Perú, considerándose ello como un factor clave para el consumo de cerveza (Senamhi, 2020).

PromPerú indica que el 7% de viajeros nacionales eligen la ciudad de Piura para sus vacaciones, cuya edad en promedio es de 40 años y el 70% pertenece a los NSE A y B, los mismos que vendrían a ser parte del target. Por otro lado, están los

consumidores piuranos, cada vez más exigentes y selectivos con los establecimientos, apreciando mucho el valor agregado que se les pueda brindar.

Por las razones expuestas, la implementación de este plan de negocio es rentable y aporta para el crecimiento de la región de Piura.

1.4.3. Contribución

Este plan de negocio permite:

- Potenciar el mercado incrementando el consumo de la cerveza artesanal en el país. Como en México, los productores artesanales deberían de convertirse en los aliados estratégicos de la gran industria cervecera.
- Hacer crecer la categoría, promoviendo y fortaleciendo la cultura cervecera, logrando captar nuevos consumidores de cerveza artesanal.
- Brindar al consumidor de Piura, una oferta diferenciada en estilo, concepto y variedades de cerveza artesanal, teniendo como elementos diferenciadores el maridaje entre la cerveza y la comida a cargo de un chef, la experiencia vivencial al observar la planta desde la barra y los diferentes estilos de cerveza.
- Contribuir con el dinamismo económico de Piura al generar inversión para instalar el brewpub y producir cerveza artesanal en esta ciudad.
- Contribuir con puestos de trabajo al seleccionar a personas de la localidad para la producción y/o atención al público.
- Cumplir con los tributos que recauda el gobierno local.
- Contribuir con generar industrias conexas como empresas que resuelvan la importación de insumos como la malta, lúpulo y levadura; y de igual forma, con empresas fabricantes de equipos para la producción de cerveza artesanal.
- Contribuir con el sector agrícola del país, al producir cerveza con insumos locales, beneficiando a los agricultores de cebada y demás granos y/o frutos regionales.

1.4.4 Limitaciones

Con respecto a las limitaciones, se pueden considerar las siguientes:

- Hay una amenaza muy alta de los sustitutos. El público objetivo puede ir al negocio que se va a implementar, pero también pueden ir a un restaurante, cine, bar, etc.; encontrando entretenimiento en cualquiera de los sitios mencionados.

- Hay una amenaza media con los competidores, por lo tanto, es importante posicionar la ventaja competitiva o diferencial del negocio.
- De presentarse una situación climática adversa, podría afectar la economía de los habitantes de la región de Piura, e incluso de los turistas que visitan ese departamento.
- El mercado de la cerveza artesanal representa una participación aún muy pequeña, dentro del mercado total de cervezas en el Perú, no obstante, es importante resaltar que está presentando un crecimiento exponencial.
- La nueva legislación en cuanto al Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), obliga a que el cervecero artesanal, pague de 4 a 5 veces más por litro, que una cervecería industrial.
- El mercado de cerveza artesanal, es una industria naciente, por lo tanto, no se muestran datos específicos sobre el volumen de producción o el tamaño del mercado.

1.5. Conclusiones del capítulo

A nivel de país se puede señalar que el consumo de la cerveza artesanal aún es bajo, pero se reconoce una tendencia positiva en el consumo de esta y con la aparición de múltiples productores en el Perú. Con relación al mercado, la cerveza artesanal es representada únicamente por el 0.1% del mercado total de cervezas en el Perú, sin embargo, está presentando un crecimiento exponencial. Por las razones expuestas, la implementación de este plan de negocio es rentable y aporta al crecimiento de la región de Piura.

A nivel del negocio es importante posicionar la ventaja competitiva o diferencial para disminuir el riesgo de los sustitutos y de los competidores.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

El presente capítulo detalla el proceso de elaboración de la cerveza artesanal, donde se incluyen la materia prima, características principales, tipos de cerveza artesanal y su proceso de elaboración.

Desde hace 11,000 años la cerveza ha acompañado al hombre, por eso resulta ser una de las bebidas más antiguas del mundo, al igual que el vino. Es una bebida alcohólica resultante de un proceso de fermentación natural controlado con propiedades fisicoquímicas y bacteriológicas apropiadas (García, 2015).

Desde aquellos años el hombre viene disfrutando cervezas de todo tipo, sabores y colores. El Perú, es un país cervecero; es decir, su consumo forma parte de la cultura.

Por esa razón la cerveza pasa a tener un lugar especial en las reuniones familiares, amicales, solos o acompañados, y eso la convierte en la bebida alcohólica que más se consume en el país, incluso más que el pisco o el vino. En el Perú la cerveza artesanal aún se encuentra en crecimiento, representa el 0.1% del mercado total de cervezas, un producto con alto potencial (Marca Perú, 2019).

2.1. Cerveza artesanal y su proceso de elaboración

Es un tipo de cerveza elaborada por maestros cerveceros de preparación manual, utilizando recetas propias, la característica principal es que no posee aditivos químicos artificiales a diferencia de la cerveza industrial. Se elabora en pequeños lotes y sin pasteurización, poniendo especial atención en los sabores y las texturas (Marca Perú, 2019).

2.1.1. *Materia prima de la cerveza artesanal*

La elaboración de la cerveza artesanal es a partir de las materias primas como el agua, malta de cebada, lúpulo y levadura. Con los cuales con diferentes dosificaciones se pueden generar una gran variedad de cervezas artesanales:

Agua: Es el principal componente de la cerveza equivalente al 95% del total, debe cumplir con ciertas propiedades de calidad como ser limpia, inodora, incolora y no contener gérmenes infecciosos. Debe pasar por un estricto control de calidad antes de ser utilizado, cumpliendo las especificaciones requeridas para la producción (García, 2015).

Malta de cebada: Es la materia prima necesaria para la elaboración de la cerveza, debido a que le otorga las características de sabor, color y componentes proteicos que le dan estabilidad a la espuma. Para el proceso de malteado requieren un control estricto de temperatura y tiempo (García, 2015).

Lúpulo: Es el responsable de brindar el sabor amargo característico y parte del aroma agradable de la cerveza, promueve la formación de espuma y contribuye con precipitación de proteínas durante la ebullición del mosto actuando como medio de filtración (García, 2015).

Levadura: Son hongos microscópicos que actúan en el proceso de fermentación, formando el alcohol y el dióxido de carbono CO₂. Contiene una gran variedad de enzimas que se convierten en azúcares los que conforman la levadura (García, 2015).

Adicionalmente a los cuatro ingredientes, descritos líneas arriba, existen los insumos adjuntos, que son ingredientes especiales, que brindan el perfil del sabor característico a cada tipo de cerveza artesanal.

Alineado con el objetivo del plan de negocio de producir y comercializar en el brewpub cervezas artesanales con insumos propios de la zona (Piura), los cuales serán elegidos de acuerdo con la Investigación del Mercado y al Plan de Marketing.

2.1.2. Características importantes de las cervezas

De acuerdo con la preferencia del usuario, las cervezas tienen características que se diferencian entre ellas, como el grado de amargor y el contenido de alcohol, características importantes para poder elegir una cerveza.

IBU (International Bitterness Units): Es la característica que indica el grado de intensidad del amargor, cuyo rango va desde 10 hasta 70 en donde 10 significa de poco amargor y 70 de mayor amargor (Revista Somos, 2019).

ABV (Alcohol by Volumen): Es la característica que mide el porcentaje de alcohol en la cerveza. Las cervezas industriales tienen un rango de ABV del 3% al 6%, al contrario de las cervezas artesanales que pueden estar en un rango ABV de 6% y 12% (Revista Somos, 2019).

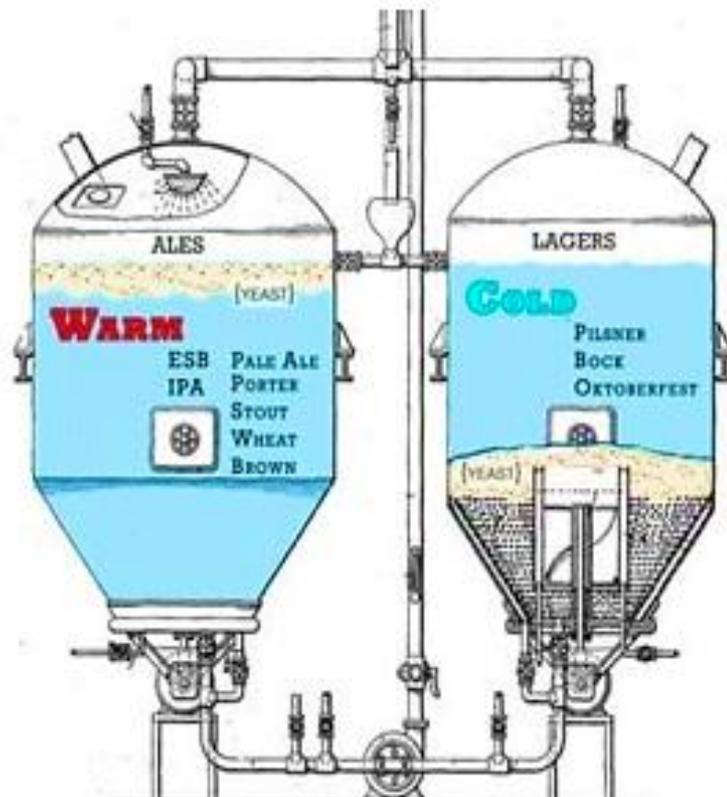
2.1.3. Estilos de Cerveza Artesanal

De acuerdo con lo publicado en la Revista Somos (2019), existen más de 250 estilos de cervezas, de ellos el más conocido es Lager tipo pilsen, que corresponde al de la cerveza industrial. A continuación, se detallan los diferentes tipos de cerveza más comunes:

Cerveza Lager: Es un estilo de cerveza de fermentación más baja cuyas levaduras lager tienen un grado de fermentación más lento que las levaduras ale, produciendo menos subproductos de fermentación, consideradas más limpias y crujientes (Cerveza artesana, 2018). Las características de este estilo de cerveza, es que es suave, de color claro, que no tiene mucho olor y posee un sabor más neutral en comparación de la Ale (Revista Somos, 2019).

Cerveza Ale: Es un estilo de cerveza de fermentación alta, su proceso de fermentación se da en el líquido a diferencia de la lager que la fermentación ocurre en el fondo (Diario crítico, 2018). Las levaduras ale, aportan aromas más complejos con un sabor más intenso y fuerte que el resto de las cervezas (Revista Somos, 2019).

Figura 2.1. Diferencia entre fermentación ale vs lager



Fuente: Cerveza artesana, 2018

Figura 2.2. Mapa del tipo de cervezas artesanales



Fuente: Cerveza artesana, 2018

2.1.4. Proceso de elaboración de cerveza artesanal

El proceso de elaboración de la cerveza artesanal (depende mucho de la receta del maestro cervecero) contiene los siguientes pasos:

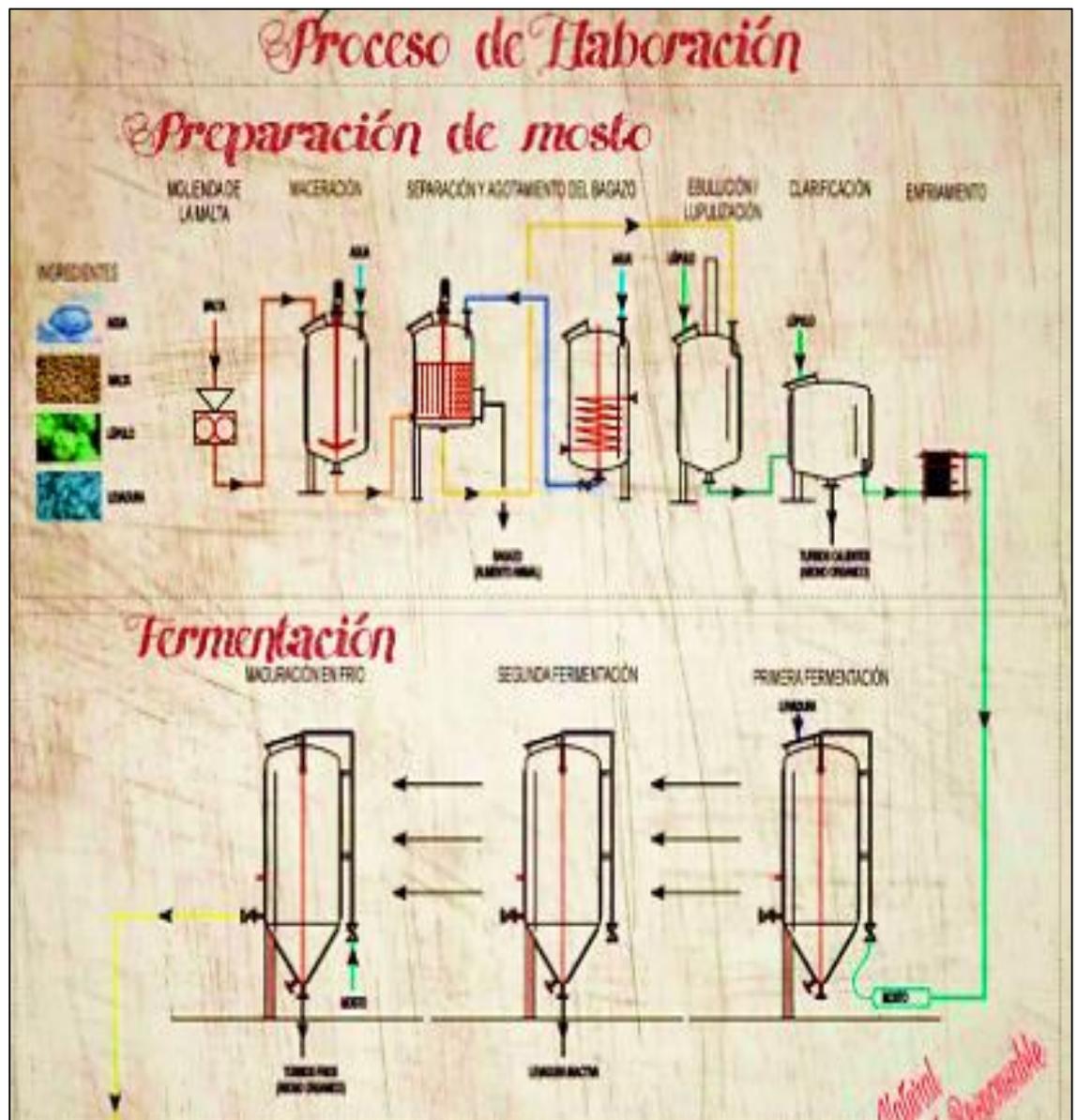
Molienda de la malta: En este proceso lo ideal es obtener aproximadamente 20% de harina, 50% de grano partido y 30% grano entero (García, 2015).

Maceración: Fase más importante del proceso de elaboración, en el cual, se extrae de la malta, la mayor cantidad de extracto de alta calidad, dependiendo del tipo de cerveza a elaborar (Cervecería Enigma, 2018).

Filtrado: Luego de disolver la malta y después de ser transformado el almidón en azúcares, se debe separar el mosto del bagazo (parte insoluble). Este proceso se desarrolla en dos fases que constan primero en la separación y clarificación del mosto y el segundo es lavado del extracto (Cervecería Enigma, 2018).

Cocción/ lupulización: El mosto hierve y luego se agrega el lúpulo cuando el mosto se encuentre ebullicionado (Hierve energéticamente), en este proceso se define el grado de amargor que tendrá la cerveza, así como el sabor, aroma (Cervecería Enigma, 2018).

Figura 2.3. Proceso de elaboración de cerveza artesanal



Fuente: Cervecería Enigma, 2018.

Clarificación y enfriamiento del mosto: Después del proceso de lupulización se procede a separar los restos de lúpulo, así como las partículas sólidas generadas y se pone a enfriar el mosto (Cervecería Enigma, 2018).

Fermentación: Uno de los procesos más importantes, porque depende del estilo de cerveza a obtener, es controlar el grado de fermentación, baja para cervezas lager y alta para el ale. Proceso que se desarrolla en tres fases controlando en cada una de ellas la temperatura y el gas carbónico responsable de la espuma en la cerveza (Cervecería Enigma, 2018).

Acabado y comercialización: Una vez finalizado todos los pasos del procedimiento de elaboración de la cerveza, pasando por un estricto control de calidad, se prepara la cerveza para su comercialización (Cervecería Enigma, 2018).

2.1.5. Definición de brewpub o microcervecería

Brewpub es un nuevo concepto de restaurante o pub que produce su propia cerveza para venderla dentro de sus instalaciones (Bascur, 2013). La micro cervecería permitirá que el cliente pueda observar el proceso de producción y elaboración de la cerveza (Bascur, 2013).

2.1.6. Definición de maridaje

El maridaje encuentra la armonía perfecta entre los sabores y aromas de la comida y la bebida. Las cervezas artesanales al ser tan diferentes entre sí, por presentar diferentes estilos, ofrecen una gama de posibilidades para hacer grandes combinaciones con las comidas. Es importante resaltar que ninguno de los dos, cerveza o comida, debe de sobresalir, si no, debe existir un equilibrio entre ambos.

2.2. Conclusiones del capítulo

Se concluye del capítulo que existen diferentes variedades de cerveza artesanal, para poder obtener una cerveza de alta calidad es importante controlar todas las variables de operación que van desde la adquisición de la materia primas tales como malta, levadura, lúpulo, agua e insumos especiales, hasta el control de las variables fisicoquímicas en cada etapa del proceso de elaboración de la cerveza artesanal. Para así obtener una cerveza de calidad que pueda ser la combinación perfecta con cualquier tipo de maridaje.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describe la metodología empleada en la investigación de mercado, cuya finalidad es obtener la información necesaria para el desarrollo del plan de negocio. Para ello se emplearon dos tipos de fuentes de datos: Fuentes primarias y fuentes secundarias.

3.1. Fuentes de datos secundarias

Las fuentes secundarias fueron las que se consultaron inicialmente, a través de las páginas web de: Mincetur, PromPerú, INEI, Apeim, principales diarios y revistas del país y de Piura; así como portales de consultorías e investigaciones de mercados, cervecerías artesanales, blogs y tesis relacionadas.

Estas fuentes proporcionaron información relacionada con las características socioeconómicas y estilos de vida de la población de Piura, el proceso de producción y consumo de cerveza artesanal, así como información respecto a bares o restobares ubicados en la ciudad de Piura.

3.2. Fuentes de datos primarias

La información obtenida a través de fuentes primarias, se obtuvo como una segunda etapa de la investigación, a través de: entrevistas a expertos, entrevista a consumidores, y la aplicación de encuestas en la ciudad de Piura. Para ello se realizaron dos tipos de investigación: investigación cualitativa o exploratoria e investigación descriptiva, que a continuación se detallan (Malhotra, 2008).

Los objetivos de la investigación fueron los siguientes:

- **Objetivos de la investigación cualitativa:**
 - Conocer el proceso de implementación de un negocio de producción y comercialización de cerveza artesanal.
 - Definir los factores que determinan los niveles de producción y sus costos.
 - Conocer el modelo de negocio y la gestión de personal que usan otras empresas del ramo.
 - Identificar los atributos que el cliente valora.
 - Definir las expectativas de crecimiento de las ventas y del mercado en general.

- **Objetivos de la investigación cuantitativa:**

- Describir al consumidor, en términos de edad, lugar de residencia, estado civil y número de hijos.
- Conocer hábitos de consumo en resto bares o lugares similares, incluyendo frecuencia de visitas y personas con las que acuden.
- Definir el producto que el consumidor desearía recibir, tanto bebidas como alimentos y servicio.
- Identificar el precio que los consumidores están dispuestos a pagar.
- Describir los atributos que debe tener el local, incluyendo decoración y música.

3.2.1. Investigación cualitativa

Con la finalidad de obtener información respecto a experiencias en la producción de cerveza artesanal y/o gestión de restobares, se diseñó una entrevista dirigida a expertos en el tema. La entrevista se dividió en seis temas enfocados a conocer el proceso de implementación y lanzamiento del negocio, los factores que determinan los niveles de producción y sus costos, el modelo de negocio y los atributos valorados por el cliente, la gestión de personal, y las expectativas de crecimiento de las ventas y el mercado.

Los expertos entrevistados se detallan en la Tabla 3.1., los mismos que fueron seleccionados en base a su experiencia en el negocio de cerveza artesanal y en restobares.

Tabla 3.1. Expertos seleccionados para la entrevista

Experto	Negocio	Cargo	Experiencia	Ciudad
Néstor Herrera	Cerveza Tallán	Maestro cervecero	13 años	Piura
Francisco Tapia	Red Cervecera	Dueño	15 años	Lima
Jorge López	Cerveza Melkin	Maestro cervecero	15 años	Arequipa
Edwin Villanueva	Caxas Beer	Dueño y Maestro Cervecero	4 años	Cajamarca

Fuente: Anexo I.

Elaboración: Autores de esta tesis

Adicionalmente, se desarrollaron entrevistas a consumidores frecuentes de cerveza artesanal y clientes de bares y/o pubs, que pertenecen al rango de edad y perfil económico del público objetivo determinado; previo a la aplicación de la encuesta in situ, con el fin de tener una perspectiva inicial del comportamiento y preferencias del

consumidor, así como el grado de interés o aceptación hacia la propuesta de negocio. Los consumidores entrevistados se detallan en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2. Consumidores seleccionados para la entrevista

Consumidor	Documento	Género	Ciudad	Criterio
Vicente Merizalde Bardales	40488676	Masculino	Lima	Asistente frecuente de restobares y gusta de la cerveza artesanal
Gabriel Córdova Munive	06793594	Masculino	Lima	Asistente frecuente de restobares
Esteban Braconi Schiaroli	001175513	Masculino	Lima	Asistente frecuente de restobares
Estrella Lazo Romero	42702486	Femenino	Lima	Asistente frecuente de restobares
Leonel Aguilar Llontop	43595353	Masculino	Piura	Asistente frecuente de restobares
Michael Rojas Camacho	44684595	Masculino	Piura	Asistente frecuente de restobares
Raul Calle Benito	45495564	Masculino	Piura	Asistente frecuente de restobares en Piura y en Lima
Patricia Alcántara Díaz	40544583	Femenino	Cajamarca	Dueña de restobar y consumidora de cerveza artesanal

Fuente: Anexo II.

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.2.1.1. Principales hallazgos de la investigación cualitativa

Luego de haber entrevistado a productores de cerveza artesanal se conoce lo siguiente (ver Anexo I):

- El mercado objetivo son hombres (60%) y mujeres (40%), con edades entre los 25 y 48 años, con un elevado poder de compra, porque la cerveza artesanal no es barata.
- El cliente valora la cerveza artesanal porque la considera gourmet, aprecia su olor, las características organolépticas, la espuma (CO₂ natural) y el sabor, donde se percibe claramente la malta.
- Además de las cervezas, las brewpub venden pisco sour y chilcano; así como platos de alimentos que hagan un buen maridaje.
- En un brewpub se vende la experiencia, porque el consumidor quiere saber qué es lo que contiene cada estilo de cerveza y para eso debe estar todo el personal capacitado, informado.

- Las temporadas altas son fiestas patrias, fiestas navideñas, verano a partir de octubre el consumo de semana se incrementa. En general los feriados son las temporadas altas.
- Dentro de los permisos que se requieren destaca el de OSINERGMIN para el uso del gas, porque se utilizan ollas de cocción de la cerveza, durante el proceso de producción. Adicionalmente, se requiere el registro sanitario de DIGESA, la licencia municipal, y el permiso de defensa civil, entre otros.
- Se puede partir de una fórmula estándar, pero hay que adecuarla hasta tener una versión propia.
- La malta, que es una cebada procesada, constituye la principal materia prima; junto con los lúpulos y usualmente los ingredientes son importados de Alemania y/o Bélgica, que es mezclada con insumos nacionales como algarrobina o frutas (aguaymanto o papaya), por ejemplo. En general, son cuatro ingredientes: (a) lúpulo, (b) cebada, (c) malta y (d) agua.
- El nivel de alcohol oscila entre 6.5% y 7.0%.
- Hay proveedores de equipos en Lima, que son fabricados bajo pedido, acordes a los requerimientos que se les hagan. Mientras otros productores prefirieron importar sus equipos de Alemania y de China.
- El proceso de producción es continuo. Se encontró que la capacidad instalada de otros productores es de 1,000x litros por mes para Cerveza Tallán, 2,600 litros para Red Cervecera, y entre 2,500 y 3,000 litros para Cerveza Malkin.
- El costo de producción asciende al 25%-30% del precio de venta, mientras que el 70%-75% es el margen de ganancia. Pero hubo un entrevistado que indicó que su margen de utilidad, del proceso de producción (no comercialización) asciende al 60%.

Luego de haber entrevistado a los ochos consumidores frecuentes de cerveza artesanal seleccionados, se obtuvo lo siguiente (ver Anexo II):

- Asisten a restobares entre 1 a 2 veces al mes, y el atributo que más valoran es el tipo de música y bebidas que ofrecen.
- Beben cerveza artesanal 1 vez al mes o 1 vez cada dos meses, y la suelen beber en Chopp de 400 mililitros, por el cual pagan entre S/ 17 y S/ 18.

- Consumen alimentos cada vez que asisten a restaurantes y tienen un gusto variado por la cerveza artesanal, en cuanto a sabores: Amargo, cítrico y frutado.

3.2.2. Investigación cuantitativa

Este tipo de investigación tiene como objetivo describir las características del mercado, a partir de un diseño transversal simple, dado que se obtuvo información a partir de una muestra de la población meta (Malhotra, 2008). Para ello se aplicó un modelo de encuesta enfocadas al plan de negocio propuesto.

3.2.2.1. Población/ muestra

Se toma como población a los habitantes del área metropolitana de Piura por grupos de edad, que participaron en el censo del INEI en el año 2017. Cabe mencionar que, Piura se encuentra conformada por los siguientes distritos: Piura, Veintiséis de Octubre y Castilla (Municipalidad Provincial de Piura, 2014). Adicionalmente, se tomaron en cuenta los niveles socioeconómicos de Apeim 2018 (Data ENAHO 2017). A partir de ello se obtuvo la siguiente información:

- Distritos de Piura, Veintiséis de Octubre y Castilla: 484,475
- De 20 a 50 años: 217,332
- NSE A, B y C (25.9%): 56,289

La fórmula empleada para el cálculo del tamaño de la muestra se detalla a continuación (Morales P. 2012):

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))} =$$

Donde:

- = Valor del nivel de confianza = 95%
- e = Margen de error = 5%
- N = Tamaño de población (universo) = 56,289
- n = muestra = 382

3.2.2.2. *Diseño de la encuesta*

La encuesta se diseñó bajo tres enfoques: sociodemográficos, comportamiento en el consumo de cerveza artesanal y asistencia a bares, restobares y/o pubs; e interés por el concepto propuesto para la ciudad de Piura. Las preguntas se elaboraron con la finalidad de obtener información respecto a frecuencia, preferencias, valoraciones y factores de decisión en el consumo del público objetivo; así como, para determinar aspectos a tomar en cuenta en el plan estratégico, plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y en el análisis económico financiero. La encuesta realizada se puede observar en el Anexo III.

3.2.2.3. *Principales hallazgos de la investigación cuantitativa*

Los resultados de la investigación cuantitativa se pueden resumir en los siguientes puntos (ver Anexo IV):

- El 24.6% de los encuestados indicó visitar restobares una vez al mes, mientras que 60% dijo que lo hacía ocasionalmente, de los cuales 43.2% es una o dos veces al mes, y 29.6% acude tres veces en un período de dos meses.
- Un 78% acude a los restobares con amigos, mientras que un 14% va con amigos y la pareja.
- El 55% de las personas que van a restobares lo hace para distraerse con amigos. Seguido por 13.4% que busca bailar y 8.7% que va para celebrar un evento o acontecimiento.
- En relación con la valoración del concepto, en una escala del 1 al 5, un 63.4% dio una calificación de 4 (interesante) y 26.9% indicó un valor de 5 (muy interesante).
- Es importante ofrecer múltiples formatos, porque los gustos son muy variados: (a) en jarra de 1 L 31.6%, (b) en botella de 330 ml 27.6%, (c) en botella de 650 ml 24.4%, (d) en chopp 14.9% y (e) en yarda de 3 litros 1.5%.
- El 44.3 % de los que asisten a restobares consumen los platos y/o piqueos ofrecidos por el local.
- El 79.1% de los encuestados prefiere las fuentes de piqueo para acompañar las bebidas.
- El 65.7% de las personas pagaría entre S/ 50 a S/ 80 en cerveza durante una salida.

3.3. Conclusiones del capítulo

A través de las investigaciones realizadas, de tipo cualitativa, como entrevistas realizadas a consumidores frecuentes y a los dueños de restobares y expertos en la producción y comercialización de cerveza artesanal, y de tipo cuantitativa, a través de una encuesta aplicada en la ciudad de Piura, mediante muestreo probabilístico, a hombres y mujeres con edades de 20 a 50 años del NSE A, B y C; se logró obtener información relevante con respecto al proceso de producción y comercialización, además de los gustos y preferencias del consumidor de cerveza artesanal; los cuales han sido factores importantes para definir los planes de marketing, operaciones y recursos humanos; así como para realizar la proyección de los estados financieros y determinar la viabilidad del proyecto. Esta información ha sido resumida en el presente capítulo como principales hallazgos, y a detalle en los anexos I, II, III y IV.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

En este capítulo, se hace un análisis del mercado de consumo de cerveza artesanal a nivel mundial y a nivel Perú.

4.1. Tamaño del mercado

A continuación, se hace un análisis del tamaño del mercado mundial y a nivel Perú

4.1.1. Mercado mundial

Según Allied Market Research (2019), el mercado mundial de la cerveza en el año 2017 tenía un valor de USD 593,024 millones y se proyecta que alcance los USD 685,354 millones en el año 2025, creciendo a una tasa anual de 1.8% entre los años 2019 y 2025, ver Figura 4.1.

Figura 4.1. Expectativa global de crecimiento del mercado de cerveza 2019-2025



Fuente: Allied Market Research, 2019.

El mercado mundial de la cerveza está segmentado por estilo, categoría, empaque y forma de producción. Según el estilo, el mercado se divide en: lager, ale, stout & porter, malta y otros. Según la categoría, se clasifica en: precio popular, premium y super premium. Basado en el embalaje, se divide en: vidrio, botella de PET, lata de metal y otros. En función de la producción, la segmentación del mercado incluye: la macro cervecería, la micro cervecería, la cervecería artesanal y otras.

En cuanto a la clasificación por estilo, se estima que la cerveza lager domina el mercado mundial, ya que su tasa de aceptación por parte de los consumidores es más alta que otros estilos de cerveza. Además, la mayoría de las empresas que operan en el

mercado prefieren la cerveza industrial, ya que ofrece un alto retorno de la inversión, ver Figura 4.2.

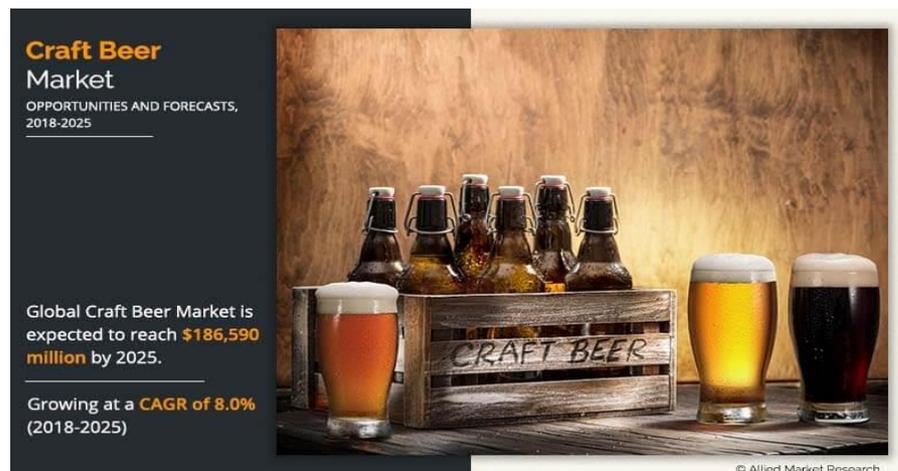
Figura 4.2. Proyección mercado mundial de la cerveza por tipo 2019-2025



Fuente: Allied Market Research, 2019.

Según Allied Market Research (2019), el tamaño del mercado mundial de cerveza artesanal se valoró en USD 108,912 millones en el año 2018 y se estima que alcance los USD 186,590 millones para el año 2025, creciendo a una tasa anual de 8.0% desde el 2018 hasta el 2025. Esto se debe a la creciente demanda por el producto artesanal, dada su gran variedad de estilos y sabores, ver Figura 4.3.

Figura 4.3. Expectativa global de crecimiento del mercado de cerveza artesanal 2018-2025



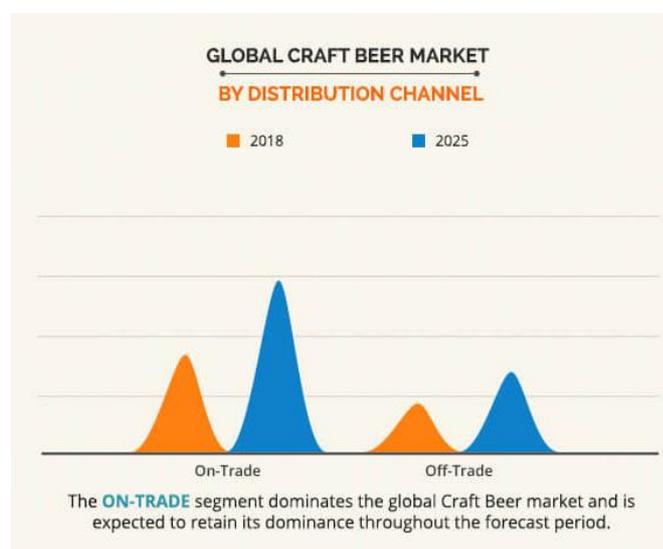
Fuente: Allied Market Research, 2019.

El incremento en la demanda de cerveza artesanal se debe a un conjunto de factores: (a) aumento en la oferta de estilos y variedades, lo cual estimula el consumo; (b)

crecimiento continuo de la urbanización a nivel mundial; (c) aumento del ingreso per cápita de los clientes objetivo; y (d) búsqueda de nuevas y mejoras experiencias en la industria de alimentos y bebidas. Como resultado, los consumidores con mayores ingresos, son los principales clientes del mercado mundial de cerveza artesanal. Los ingresos más altos de las personas no sólo estimulan un aumento en la demanda de productos más caros, sino que también estimulan la demanda de más estilos.

Allied Market Research (2019) indicó que los canales de distribución juegan un rol muy importante en el crecimiento del mercado, los cuales se dividen en canal de consumo en el local (on-trade) y canal de consumo fuera del local (off-trade). El canal *on-trade*, se refiere al segmento de distribución del producto a través de canales relacionados con su consumo directo que incluye puntos de venta como bares, restaurantes, cafeterías, clubes y hoteles, entre otros; los cuales representan alrededor del 60% para el mercado global de cerveza y más del 80% en el caso específico de la cerveza artesanal, ver Figura 4.4.

Figura 4.4. Proyección mercado mundial de la cerveza artesanal por canal de distribución 2019-2025

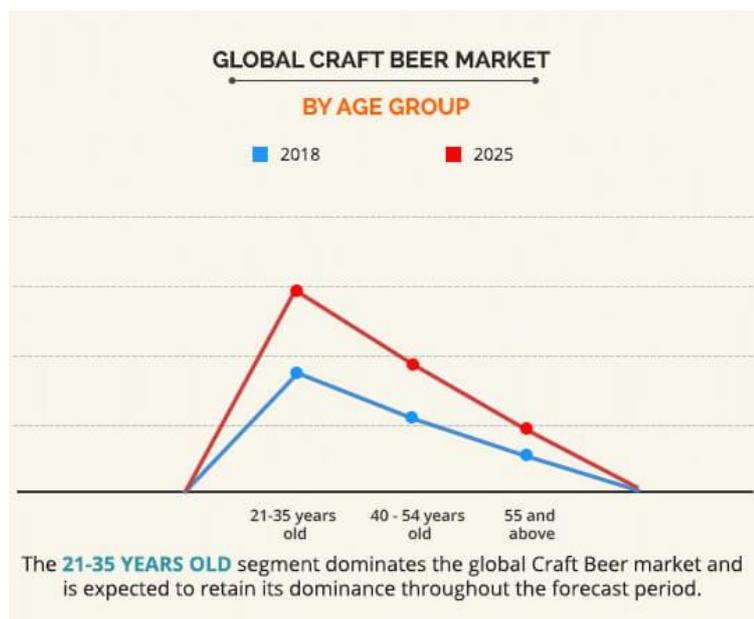


Fuente: Allied Market Research, 2019.

Por grupos de edad, Allied Market Research (2019) los divide en: (a) 21 a 35 años, (b) 40 a 54 años, y (c) 55 años y más. El grupo de personas con edades entre 21 y 35 años son conocidos como millennials y son quienes actualmente influyen en el desarrollo de la gran mayoría de productos y servicios.

En el mercado global de cerveza artesanal, los millennials han sido los principales clientes. Es por ello, que los productores de cerveza artesanal continuamente están innovando y creando estrategias para evolucionar la oferta de sus productos, de tal forma que se adapten a las diferentes percepciones y preferencias de este segmento. Por lo tanto, se espera que este grupo de personas brinde oportunidades lucrativas en el crecimiento mundial del mercado de la cerveza artesanal, ver Figura 4.5.

Figura 4.5. Proyección mercado mundial de la cerveza artesanal por grupo de edades 2019-2025



Fuente: Allied Market Research, 2019.

El mercado global de cerveza artesanal está dominado por el mercado europeo. Esta región ha sido, a lo largo de la historia, testigo de un aumento en la tasa de consumo de diferentes estilos de cervezas artesanales. Debido al aumento de la demanda de este tipo de cervezas, Europa comprende productores tanto regionales como internacionales que desempeñan un papel fundamental en el crecimiento del tamaño del mercado en términos de valor.

Entre los principales productores de cerveza artesanal se incluyen: Anheuser-Busch InBev, Carlsberg Group, Diageo PLC, Heineken N.V., Erdinger Brewery, Lasco Brewery, Oettinger Brewery, Radeberger Brewery, y Bavaria N.V.

Del análisis global se concluye que existe un mercado de cerveza artesanal que está creciendo en altos porcentajes debido a cambios culturales en los consumidores que prefieren este tipo de cerveza por la cantidad de estilos y sabores que presentan.

4.1.2. Mercado peruano

Según Euromonitor Internacional (2019), entre los años 2015 y 2018 el número de cervecerías artesanales se duplicó cada año, y se tiene una fuerte tendencia de crecimiento. Por tanto, se espera que para el año 2025, la cerveza artesanal represente el 1% del mercado nacional de cerveza; mientras que en 2018 era apenas del 0.1%, equivalente a 1.6 millones de litros anuales.

El crecimiento del mercado de cerveza artesanal se debe en gran parte al aumento de la venta de este producto en los diferentes puntos de venta, como son: tiendas de conveniencia, supermercados, restaurantes y hoteles. Así lo demuestra Barbarían, que lidera el mercado con un 20% de participación, y cuenta con una presencia en 800 puntos de venta, de los cuales, la mitad pertenecen al canal moderno (tiendas de conveniencia y supermercados). La penetración de este mercado, también se debe, a un incremento de bares especializados; por ejemplo, Barbarían, el año pasado creció el 80% en su facturación, por la apertura de un nuevo bar; lo que le impulsó a abrir un nuevo bar en el C.C. Jockey Plaza (Schwalb Ignacio, 2019).

En el mercado peruano también el crecimiento se ve impulsado por las oportunidades comerciales y los cambios culturales en los consumidores los cuales prefieren consumir cerveza artesanal en lugar de cerveza industrial, debido a muchos factores como variedades de tipos y sabores, el no uso de químicos, etc.

4.1.2.1 Mercado piurano

En la región de Piura, el mercado de cerveza artesanal en cuanto a producción y comercialización aún está iniciándose y no se cuenta con mucha información sobre empresas productoras, siendo las marcas más representativas: Tallán, Piura Craft Beer y Clandestino. Estas microcervecerías generalmente se dedican a la venta de cerveza artesanal en botellas de 300 ml. Se distribuye a través del delivery ha pedido de los clientes.

Cervecería Tallán: Es una microcervecería que produce cerveza artesanal en base a la algarroba la cual es embotellada y distribuida por delivery a nivel de la ciudad de Piura en presentaciones de botellas de 300 ml. En paquetes de six pack y four pack. Esta cerveza artesanal se caracteriza por no tener preservantes químicos, su planta está ubicada en la ciudad de Piura.

Figura 4.6. Cervecería Tallán



Fuente: Cervecería Tallán, 2018.

Piura Craft Beer: Es una pequeña empresa de cervecería artesanal que se encuentra ubicada en la ciudad de Piura. Según El Tiempo (2017), Piura Craft Beer ofrece hasta 17 estilos de cerveza en presentaciones de botella de 300ml, dentro de las que destacan marcas como Imperio, llegando a tener hasta 6 estilos diferentes en una sola cerveza, entre otras marcas tienen a Tío Luke, Morrigan, Teach y costumbres.

Figura 4.7. Cervecería Piura Craft Beer



Fuente: Cervecería Imperio, 2018.

El canal de distribución de Piura Craft Beer es la entrega directa a domicilio a través del delivery. El cliente escoge su producto a través del catálogo, según la promoción que se encuentre en el fan page o en su página web: <http://artecervecerero.com>, y solicita su pedido enviando un email al correo: contacto@artecervecerero.com.

Clandestino Resto Bar: Clandestino es un restobar que se encuentra ubicado en la ciudad de Piura y que además cuenta con su propia cerveza artesanal denominada cerveza de la casa Clandestino. Es una cerveza del estilo blonde ale belga, elaborada con maltas especiales, ligera y refrescante, ligeramente afrutada, pero con final seco y amargo. Su planta de producción se encuentra en Mallaritos en la provincia de Sullana.

Figura 4.8. Clandestino Resto Bar.



Fuente: Clandestino Resto Bar, 2019.

El ingreso de la cerveza artesanal al mercado de la cerveza ha logrado atraer a un público que hasta ahora no era consumidor habitual de cerveza. Un consumidor que se concentra entre los 25 y 44 años, con un estilo más pausado de consumo, asociado a la degustación, al maridaje, y a compartir momentos de calidad entre amigos, pero de una forma más madura. Pero pese al crecimiento del mercado, aún la cerveza artesanal no llega a ser masiva, lo que obedece a la alta tasa impositiva que deben pagar, y que termina reflejada en sus precios. La nueva legislación en cuanto al impuesto selectivo

al Consumo (ISC) obliga a que el cervecero artesanal, pague de cuatro a cinco veces más por litro que una cervecería industrial, por su elevado porcentaje de alcohol.

La cerveza en general ha sido objeto de muchas regulaciones gubernamentales, las cuales cumplen varios objetivos, como el de aumentar los ingresos del gobierno a través de los impuestos a la cerveza, proteger la salud del consumidor, proteger a la sociedad del abuso del alcohol, reducir el precio de los granos de pan y limitar el poder del mercado.

4.2. Mercado potencial

Según el Instituto Nacional de Estadística (INEI - 2019), se estima que la población del Perú para el 2019 sea de 32 millones 495 mil 500 habitantes, dentro de los cuales Piura es el segundo departamento más poblado del Perú después de Lima:

- Lima: 11'591,400 habitantes.
- Piura: 2'053,900 habitantes.
- La Libertad: 1'965,600 habitantes.

La región de Piura representa el 6.2% de la población total del Perú, de los cuales 1'326,900 habitantes son mayores de 18 años, ver Tabla 4.2.

Analizando la información y considerando que el mercado potencial son personas entre 20 y 50 años del sector AB y C que residen en Piura y Turistas recurrentes que pernoctan en Piura metropolitana se tiene que:

Según el Apeim, la población en Piura, por niveles socioeconómicos, el nivel D y E comprenden el 74.1%, el C 21.8% y el nivel AB 4.10%, ver Tabla 4.1.

Tabla 4.1. Estructura socioeconómica de la población según departamento de Perú en el 2019 (urbano y rural)

Departamento	Población (miles de personas)	Estructura socioeconómica Apeim (% horizontal)			
		AB	C	D	E
	Mls	%	%	%	%
Piura	2,053.90	4.10	21.80	37.70	36.40

Fuente: Asociación peruana de empresas de investigación de mercados (2019).

Tabla 4.2. Población estimada por segmentos de edad según departamentos de Perú en el 2019 (en miles de personas)

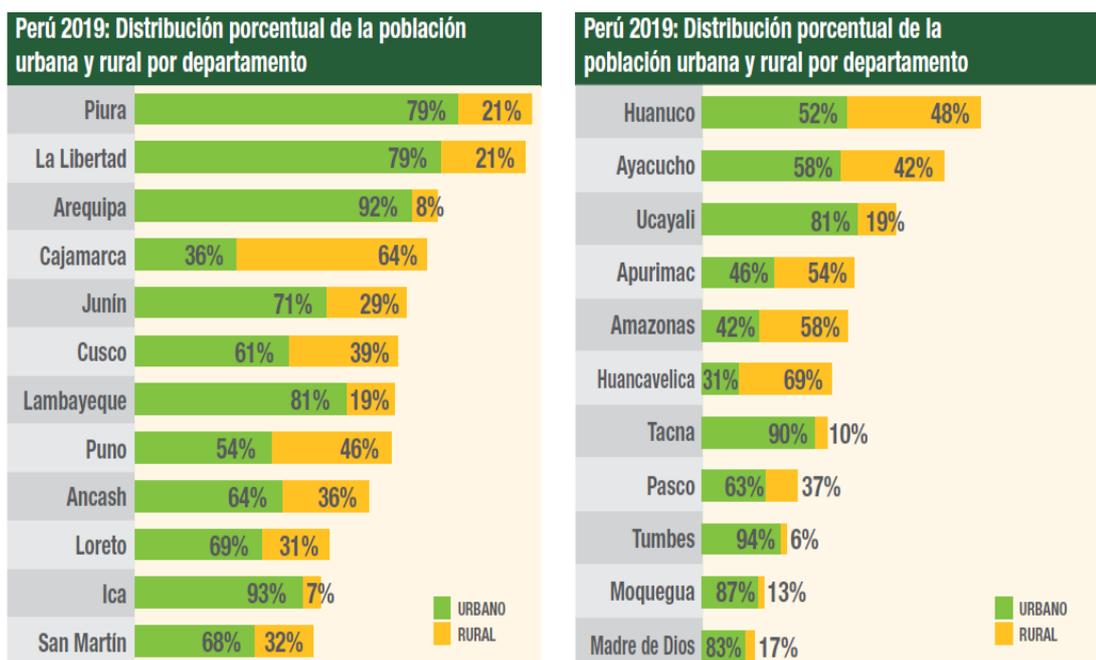
Departamento	Población	(%)	Segmento de edad						
			00 - 05 Años	6 - 12 Años	13- 17 Años	18 - 24 Años	25- 39 Años	40 - 55 Años	56 - Mas Años
Lima	11,591.4	35.6	1,046.3	1,224.8	914.3	1,477.4	2,919.0	2,275.4	1,734.2
Piura	2,053.9	6.2	243.7	288.6	194.7	238.1	454.9	359.3	274.6
La libertad	1,965.6	6.0	218.9	256.8	175.8	247.3	444.2	347.1	275.5
Arequipa	1,525.9	4.7	147.5	166.8	122.8	193.6	377.0	295.7	222.5
Cajamarca	1,480.9	4.6	167.5	209.4	146.9	160.6	331.8	260.5	204.2
Junín	1,378.9	4.2	150.5	182.0	135.4	174.7	316.1	236.6	183.6
Cusco	1,336.0	4.1	136.7	170.0	137.6	166.1	306.5	242.7	176.4
Lambayeque	1,321.7	4.1	145.2	167.2	119.3	166.2	286.6	242.1	195.1
Puno	1,296.5	4.0	120.8	153.3	124.2	164.9	301.0	237.7	194.6
Ancash	1,193.4	3.7	125.2	154.0	109.2	135.1	262.7	221.6	185.6
Loreto	980.2	3.0	137.4	173.2	105.0	103.9	203.6	152.5	104.6
Ica	940.4	2.9	105.6	118.6	78.0	117.4	222.7	170.4	127.7
San Martín	902.8	2.8	110.9	134.0	86.9	102.1	209.3	158.8	100.8
Huánuco	799.0	2.5	90.9	113.8	84.2	99.6	175.4	133.6	101.5
Ayacucho	680.8	2.1	72.7	92.2	73.0	84.8	150.9	115.0	92.2
Ucayali	552.0	1.7	76.5	89.1	53.5	64.6	125.3	88.5	54.5
Apurímac	447.7	1.4	47.8	62.3	46.2	51.3	97.3	78.3	64.5
Amazonas	419.3	1.3	52.6	64.1	43.8	45.2	91.7	71.1	50.8
Huancavelica	383.2	1.2	42.4	55.3	45.9	44.5	74.7	62.9	57.5
Tacna	364.7	1.1	32.2	39.9	30.4	46.2	94.5	74.3	47.2
Pasco	282.1	0.9	30.6	38.2	25.2	36.1	69.1	49.7	33.2
Tumbes	249.1	0.8	29.4	34.1	22.1	28.7	58.4	45.8	30.6
Moquegua	192.6	0.6	17.5	21.4	15.3	21.5	47.1	40.0	29.8
Madre de Dios	157.4	0.5	19.7	22.5	13.0	19.2	43.4	26.8	12.8
TOTAL	32,495.5	100.0	3,368.5	4,031.6	2,902.7	3,989.1	7,663.2	5,986.4	4,554.0

Fuente: Estimaciones y proyecciones de población en base al censo 2017 (INEI, 2019).

Según el INEI (2019) para el 2019 en Piura, el 79% de la población vive en zona urbana y el 21% en la zona rural, ver Figura 4.9.

El mercado potencial está enfocado en el sector A, B y C del porcentaje que vive en la zona urbana, específicamente en los distritos de Piura, Castilla y Veintiséis de octubre, adicional a los turistas que llegan o pasan por la ciudad de Piura.

Figura 4.9. Distribución porcentual de la población urbana y rural por departamento de Perú en el 2019



Fuente: Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública (CPI, 2019).

Además, según el Mincetur alrededor de un millón ochocientos turistas visitan y pernoctan anualmente en Piura de los cuales se estima que el 84% son nacionales y el 16% son extranjeros. Esto hace que el mercado objetivo sugerido del plan de negocio sea más atractivo aún, ver Tabla 4.3.

Tabla 4.3. Número de pernoctaciones en los establecimientos de hospedaje de Piura de enero 2014 a mayo 2019

Departamento	Año					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Piura	1,786,714	1,756,464	1,793,974	1,625,225	1,894,117	859,105
Nacionales	1,579,666	1,575,350	1,580,767	1,391,979	1,592,003	732,379
Extranjeros	207,048	181,114	213,207	233,246	302,114	126,726

Fuente: Encuesta mensual a los establecimientos de hospedaje temporal – Mincetur, 2019.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Respecto a la permanencia anual en los establecimientos de hospedaje en Piura, se tiene un promedio total de 1.5 días, de los cuales los turistas extranjeros pernoctan en promedio 1.9 días, mientras que los nacionales 1.5 días, ver Tabla 4.4.

Tabla 4.4. Permanencia promedio anual en los establecimientos de hospedaje en Piura de enero 2014 a mayo 2019 (número de días).

Departamento	Año					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Piura	1.50	1.45	1.45	1.4	1.53	1.5
Nacionales	1.44	1.40	1.40	1.3	1.44	1.5
Extranjeros	2.20	2.30	2.18	2.4	2.22	1.9

Fuente: Encuesta mensual a los establecimientos de hospedaje temporal – Mincetur, 2019.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Un factor importante a tener en cuenta es que según cifras de PromPerú (2018), el 7% de viajeros nacionales eligen la ciudad de Piura como destino para vacacionar y en promedio tienen una edad de 40 años y el 70% pertenece a los NSE A y B, los mismos que vendrían a ser parte del target objetivo del modelo de negocio.

El mercado potencial se calcula tomando como referencia los habitantes del área metropolitana de Piura y los turistas recurrentes que visitan Piura, considerándolos por grupos de edad, que participaron en el censo del INEI en el año 2017. Cabe mencionar que, Piura se encuentra conformada por los siguientes distritos: Piura, Veintiséis de Octubre y Castilla (Municipalidad provincial de Piura, 2014). Adicionalmente, se tomaron en cuenta los niveles socioeconómicos de Apeim 2018 (Data ENAHO 2017). A partir de ello se tiene la siguiente información:

- Distritos de Piura, Veintiséis de Octubre y Castilla: 484,475 habitantes.
- De 20 a 50 años: 217,332 habitantes.
- NSE A, B y C (25.9%): 56,289 habitantes

Para el caso de los turistas, según el Mincetur en el año 2017 pernoctaron en Piura 1' 625, 225.0 turistas de los cuales para convertirlos a recurrentes lo dividimos entre los 365 días del año, obteniéndose como resultado 4,453 habitantes, dando como resultado un mercado potencial de 60, 742 habitantes para este año, ver T4.5.

Tabla 4.5. Tamaño del mercado potencial al 2017

Descripción	Cantidad de habitantes
Piura NSE ABC Piura distrital (Piura, Castilla y Veintiséis de octubre)	56,289
Número de turistas concurrentes	4,453
Tamaño del mercado potencial	60,742

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para estimar el mercado potencial del año 2021 se considera una tasa de crecimiento anual de 1.7% para los habitantes de Piura pertenecientes al mercado potencial a donde está orientado el modelo de negocio, esta tasa se obtiene de una progresión lineal utilizando información de años anteriores del INEI, obteniéndose un estimado de 61,296 habitantes que pertenecen a este sector.

Los mismos pasos anteriores se realizaron para obtener la tasa de crecimiento de turistas recurrentes (Mincetur), con una tasa de crecimiento de 2.1% se estimó que 4,845 habitantes pertenecen a este sector. Dando como resultado un mercado potencial total proyectado al 2021 de 66, 141 habitantes para este año, de la misma manera se proyecta para los siguientes años, ver Tabla 4.6.

Tabla 4.6. Tamaño del mercado potencial proyectado al año 2025

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Piura NSE ABC Piura distrital (Piura, Castilla y Veintiséis de octubre) (personas)	61,296	62,616	63,964	65,341	66,748
Número de turistas concurrentes (personas)	4,845	4,949	5,055	5,162	5,273
Tamaño del mercado potencial (personas)	66,141	67,565	69,019	70,504	72,021

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.3. Tamaño del mercado objetivo

El cálculo del tamaño del mercado objetivo, se realizará en base al tamaño del mercado potencial y a los resultados de las encuestas en la valoración del concepto.

Según fuentes primarias como resultado de la encuesta en valoración de concepto, (ver Anexo IV resultados de encuesta pregunta 20), el Top Two Box resultado de la encuesta es 90,3%. De esta manera obtenemos el mercado objetivo al 2021, que es igual al producto de 90,3% por el mercado potencial al 2021(66,141 habitantes o personas), obteniendo como resultado 59,724.69 habitantes, ver Tabla 4.7.

De la misma manera calcularemos para los siguientes años.

Tabla 4.7. Tamaño del mercado objetivo al año 2025

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Top two box (encuesta %)	90.30%	90.30%	90.30%	90.30%	90.30%
Mercado potencial (personas)	66,141	67,565	69,019	70,504	72,021
Mercado objetivo (personas)	59,725	61,010	62,323	63,664	65,034

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.4. Conclusiones del capítulo

Se considera Piura como un mercado recientemente explorado por emprendedores, quienes están sacando al mercado nuevas ofertas variadas y diferenciada de cervezas artesanales, las cuales están teniendo una gran acogida por parte de los consumidores, esto hace que este mercado potencial este alineado con los objetivos del plan de negocio.

Según el análisis de competidores en Piura, no se tiene modelos de negocio similares lo cual se convierte en una ventaja competitiva a corto plazo.

El mercado potencial para el año 2021, se estima en 66,141 personas considerando el turismo concurrente y el sector de habitantes de Piura metropolitana, de los cuales el 90,3% valora el concepto del modelo de negocio, teniendo como resultado un mercado objetivo estimado de 59,724.69 personas por año. El mercado específico está definido a partir de las acciones que se implementen y desarrollen en el plan de marketing, ver capítulo VI.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo, se realizó el análisis del entorno, a nivel macro y micro, así como el análisis interno, identificando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; que permitió definir las estrategias a desarrollar, con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos para el negocio.

5.1. Análisis del entorno macro

En este punto se desarrolló el análisis del entorno, identificando los factores que podrían influir o impactar en el plan de negocios. Este análisis se desarrolló a través de la metodología SEPTTE: (a) social, (b) económico, (c) político, (d) tecnológico, y (e) ecológico.

5.1.1. Análisis social

La región de Piura representa el 6.2% de la población total del Perú, de los cuales 1'326,900 habitantes son mayores de 18 años de edad (mayor grupo de población en el país, después de Lima). Asimismo, la provincia de Piura cuenta con una población estimada de 885,700 habitantes (CPI, 2019).

Considerando la distribución de la población por nivel socioeconómico que realiza la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (Apeim), en base a la data obtenida por el INEI, a través de la encuesta anual de hogares que se realizó en el año 2017; se señala que los NSE A, B y C representan el 36.9% del país. Asimismo, a nivel departamental, Piura concentra el 25.9% en dichos niveles socioeconómicos (Apeim, 2018).

Según la encuesta nacional de presupuesto familiar (INEI), en el año 2009 en los hogares del Perú, la cerveza es la bebida alcohólica de mayor consumo, en esta estadística Piura cuenta con un consumo per cápita del 37,8.

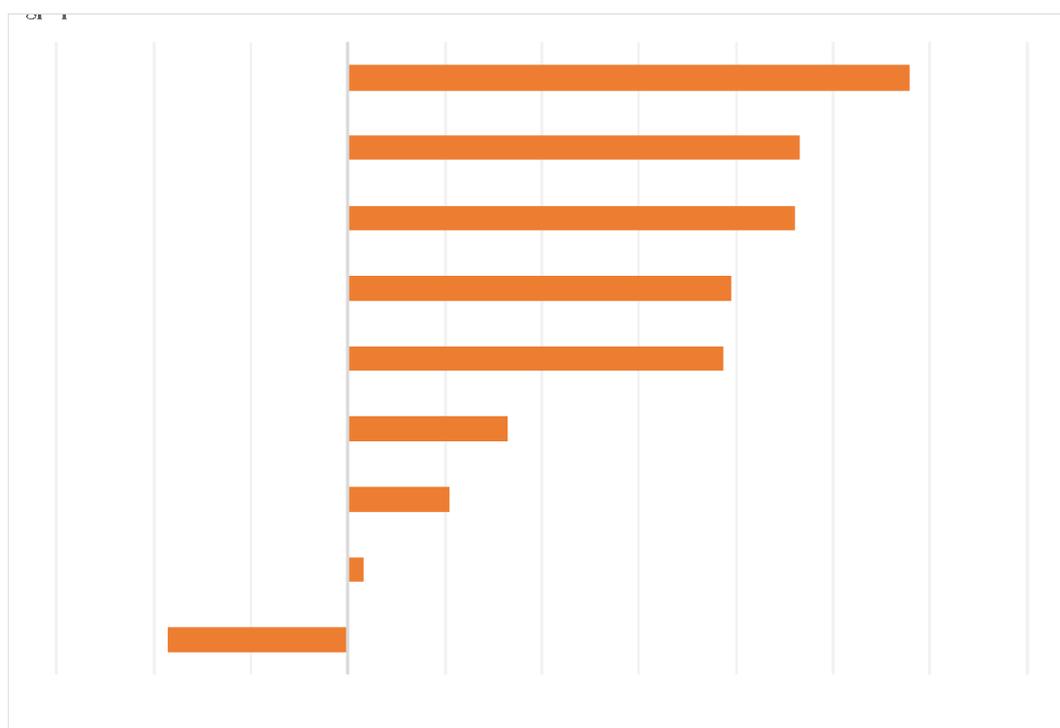
Por su parte, el gerente general de la división cervezas de Ajegroup , Alfredo Palomino en un artículo del periódico “La República” menciona que los habitantes de Junín, Puno y Piura consumen hasta un 25% más de cerveza que los limeños y que esto se debe en parte a que en las provincias hay más fiestas patronales. Por otro lado, en Piura la presencia del calor todo el año hace que se incremente a mayor demanda el consumo de cerveza.

5.1.2. Análisis económico

A noviembre de 2019, el Producto Bruto Interno presenta un crecimiento de 2.2%. La economía del país registra una desaceleración, en comparación al año 2018 cuyo crecimiento cerró en 4.0% (INEI, 2019). El Banco Central de Reserva del Perú, en su reporte de inflación, estimó que a diciembre 2019 el crecimiento económico cerraría en 2.3%, y para el año 2020 se espera un incremento de 3.8%, debido a un mayor dinamismo del sector primario por una mayor cuota pesquera y producción minera.

Otro factor que sustentaría el crecimiento del PBI para el 2020 es el aumento de la inversión pública (BCRP, 2019). De esta forma, existe una proyección que brindan cierta tranquilidad al mercado de forma general y de manera específica en Piura también encontramos indicadores positivos.

Figura 5.1 Variación anual sectores económicos región Piura - 2019



Fuente: Banco central de reserva del Perú – Síntesis de actividad económica (2019)

Elaboración: Autores de esta tesis.

La región de Piura, en 2019 (ver Figura 5.1), muestra indicadores positivos en la mayoría de sus actividades económicas como: Agropecuaria, pesquera, hidrocarburos, industrial, cemento, exportaciones y créditos. Este crecimiento favorece a que sea una

región estable, y se genere mayor cantidad de empleo lo que favorece a la población en sus ingresos e influye en que consuman y gasten más. Sin embargo, la inversión pública registra disminución con respecto al ejercicio 2018 (BCRP, 2019).

5.1.3. Análisis político legal

En cuanto al marco legal que tiene relación con el objeto de estudio, existe a nivel nacional el Decreto Supremo N° 181-2019-EF también conocido como la actualización del impuesto selectivo al consumo para la cerveza, en el cual los productores de la cerveza artesanal serán más afectados que la industrial. Estefan Farfán, de la asociación de cerveceros artesanales se mostró en contra de los cambios alegando que serán los más golpeados con esta decisión, al ser pequeños emprendimientos se usa una mayor cantidad de insumos de producción y ahora pagarán más impuestos que los productores de la cerveza industrial.

Según Farfán, el grado alcohólico de las cervezas artesanales está en el rango de cinco hasta los 10, aproximadamente. Justamente es a las cervezas de hasta seis grados de alcohol en la que el ISC creció.

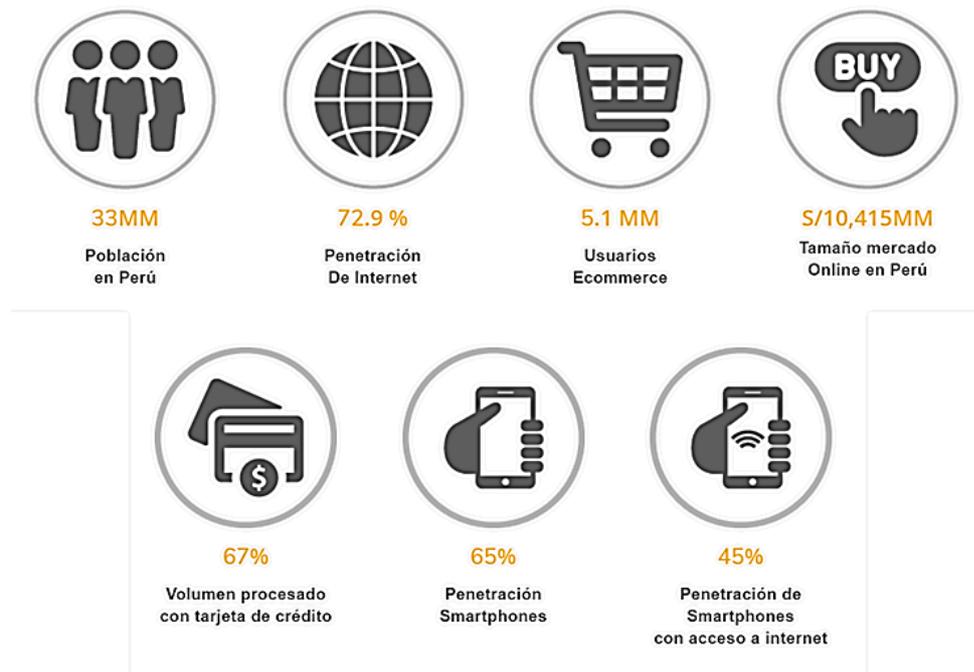
A nivel local, la municipalidad provincial de Piura tiene la ordenanza número 019-2007 que regula el expendio y el consumo del licor desde ese año, señalando que los locales que cuente con licencia de funcionamiento especial como: discotecas, bares, peñas, pubs, restobares y similares, pueden expender bebidas alcohólicas desde las 8:00 horas hasta las 3:00 horas del día siguiente.

En otras zonas de Piura, como en Suyo, cuentan con la ordenanza municipal 002 – 2012 que regula la venta y el consumo del licor sea hasta las 11 de la noche de lunes a domingo en licorerías, cantinas y bares reduciendo el horario (municipalidad provincial de Piura, 2019). Según el arqueo bibliográfico ha habido varios intentos para modificar y reducir los horarios, pero no han sido aprobados hasta el momento.

5.1.4. Análisis tecnológico

En Perú en el año 2019, el uso de la tecnología digital y el comercio electrónico por parte de los peruanos ha presentado un crecimiento con respecto a años anteriores. Las cifras según ecommerce se presentan en la Figura 5.2.

Figura 5.2. Ecommerce en el Perú al 2019



Fuente: Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2019.

Para el manejo del restaurante se va a utilizar el sistema Wally, este software permite realizar las ventas de una manera rápida y sencilla porque no tiene procesos complejos; cuenta con servicio offline, se puede administrar el negocio desde cualquier lugar y dispositivo con conexión a internet. Permite hacer seguimiento de los clientes para así poder luego segmentarlos e identificar cuáles son VIP.

Otras de las mayores ventajas del sistema es la instalación del hardware ya que no necesita de un técnico porque cuenta con instrucciones sencillas, es compatible con diferentes modelos de impresoras, tiene scanner para realizar las ventas más rápidas con los códigos de los productos. En resumen, tiene funciones para punto de venta, pagos, reportes, administración, transacciones e integraciones.

Se busca tener presencia en portales de opiniones como por ejemplo en TripAdvisor y reserva online.

5.1.5. Análisis ecológico

En los últimos años, se está desarrollando mayor conciencia con respecto al cuidado del ambiente a través de movimientos de grupos y asociaciones que impulsan actividades de reciclaje, reutilización de productos, preservación de recursos, uso de

insumos ecológicos, ahorro de energía y agua, entre diversas acciones que permitan cuidar la vida de las personas y del planeta.

Actualmente en el Perú se ha generado una tendencia por disminuir o erradicar el uso del plástico. En diciembre del 2018, se promulgó la Ley N° 30884 que regula el uso del plástico y de los envases descartables, en la cual se establecen plazos para la reducción progresiva y la prohibición de estos productos; así como el inicio del cobro de estos a los consumidores, además de un impuesto al consumo de bolsas de plástico (Diario El Peruano, 2019).

En Julio del 2019, Piura se convirtió en la segunda provincia en impulsar la reducción del plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables de tecnopor, a través de una ordenanza municipal (Municipalidad Provincial de Piura, 2019).

Ferrari et al 2012 luego de realizar un estudio sobre el uso del bagazo, recomendó utilizarlo como abono por su alto contenido en carbono y como alimento para otros animales. En Patagonia se les dio como suplemento a ovejas y cabras en su último mes de gestación y se mostró un aumento en el peso de los corderos y cabras al nacer. Es por eso que, en el presente negocio, el bagazo, será vendido como abono orgánico y como alimento para el ganado, siendo así reutilizado y no un agente contaminante para el ambiente. Las bebidas serán servidas en envases de vidrios con diseños alusivos al restobar y se podrán hacer diseños personalizados para los clientes que así lo deseen.

5.2. Análisis del micro entorno

A continuación, se va a desarrollar el análisis a nivel micro o de la industria, identificando los factores que influirían o intervendrían en el desarrollo del plan de negocios. Este análisis se desarrollará a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

5.2.1. Poder de negociación de los clientes

Piura es una de las ciudades del Perú con mayor consumo de cerveza (Palomino, 2011). El brewpub tiene productos de alta calidad, acompañado por un protocolo de atención para crear una experiencia completa que satisfaga al consumidor. El público objetivo pertenece a los niveles socioeconómicos A, B o C; siendo personas que gustan de la cerveza artesanal y buscan pasar momentos de distracción con amigos y/o familiares. Durante su visita al brewpub, los consumidores cuentan con distintas

opciones de maridaje, además de poder visualizar el proceso de fabricación de la cerveza artesanal y degustar los distintos sabores producidos.

Si bien en Piura no existe otro brewpub como el propuesto, se compite por captar una porción del presupuesto de entretenimiento de los potenciales clientes. Es por ello que se sostiene que el poder de negociación de los clientes es medio, considerando que el público objetivo al cual se dirige el negocio prioriza la experiencia y la diferenciación del servicio ofrecido, antes que el precio.

5.2.2. Rivalidad entre competidores actuales

Actualmente en Piura, existen restobares que venden cerveza artesanal envasada, la cual es comercializada a través de alianzas establecidas con marcas independientes como: “Tallán”, “Imperio” y “Piura Craft Beer”; que son de origen piurano y cuentan con sus respectivas plantas de producción. Por otro lado, Clandestino es el único restobar de Piura que vende cerveza artesanal de su propia marca y fabricación; sin embargo, la producción se realiza en una planta en la ciudad de Sullana, para posteriormente envasarse en botellas de 330 mililitros y llevarse para comercialización en su restobar; lo que implica que en los clientes no pueden vivir la experiencia de conocer el proceso de fabricación.

Finalmente, no existe actualmente ningún competidor directo que proponga un modelo de negocio de brewpub, que produzca la cerveza artesanal en el mismo local donde se realice la comercialización de la misma. Por lo tanto, la propuesta del presente plan de negocio que considera como ventaja competitiva el maridaje y la experiencia de conocer el proceso de producción de la cerveza en el brewpub, genera que la rivalidad con los competidores existentes se considere media.

5.2.3. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes está definida por las barreras de entrada, entre las que se encuentra el alto costo de implementación, que incluye la instalación de la planta de producción de cerveza artesanal, y la preparación del local para la atención al público, junto con la cocina donde se elaboran los platos para el maridaje y la experiencia vivencial que vamos a brindar a los clientes. Esta estrategia de diferenciación se basa en: (a) visibilidad al cliente, quien tiene la opción de conocer el proceso productivo; (b) degustación de los distintos estilos que se fabrican, en un

formato de una Tabla de 4 *chopps*; (c) asesoría en el proceso de selección de un estilo con su respectivo maridaje.

Si bien, al ser Piura una de las ciudades de mayor consumo de cerveza en el Perú, la sitúa como un mercado atractivo para los inversionistas en el rubro de diversión; por el modelo de negocios propuesto en el presente plan, se considera que la amenaza de nuevos actores, bajo el concepto de brewpub, sería baja.

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Desde el análisis del core del negocio, para el brewpub son muy importantes los proveedores de materia prima para la elaboración de la cerveza artesanal como el lúpulo, la malta e insumos locales para los diversos sabores a ofrecer. Así mismo, para las opciones de maridaje se contará con proveedores de la ciudad de Piura.

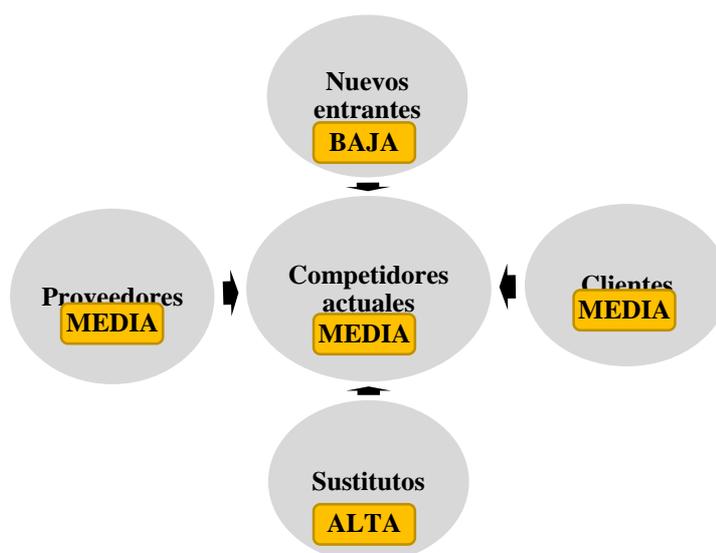
Si bien existen diversos proveedores en el mercado piurano para cubrir los insumos que se requieren para el negocio, disminuyendo el riesgo de desabastecimiento y precios elevados, la relación durante el proceso de operaciones, se suele direccionar hacia aquellos que cuentan con insumos de calidad y nos puedan brindar el abastecimiento necesario y oportuno. Por ello, es que se considera que el poder de negociación de los proveedores sería medio.

5.2.5. Amenaza de sustitutos

En base al modelo de negocio propuesto en el presente plan, no existen ningún competidor directo; sin embargo, existen lugares que están dirigidos a brindar un servicio de diversión o entretenimiento al público como discotecas, pubs, bares restobares, peñas, entre otros; donde se ofrece cerveza industrial, cerveza artesanal y otras bebidas alcohólicas, además de alimentos como acompañamiento o complemento.

El complemento más conocido y habitual para el maridaje es el vino, por lo que podría considerarse como un sustituto para la oferta de cerveza artesanal; sin embargo, Piura es una de las ciudades del país con mayor consumo de cerveza. También se ha iniciado una tendencia *homebrew*, de elaborar cerveza artesanal casera, aunque aún es incipiente; por lo que no significa una amenaza para el creciente mercado de producción y comercialización de la cerveza artesanal.

Figura 5.3. El modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 2008.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Ante lo expresado anteriormente y como se observa en la Figura 5.3, de las cinco fuerzas de Porter se considera que existe una amenaza muy alta de los sustitutos, porque se compite por el presupuesto de entretenimiento del público objetivo. Es decir, la persona destina un monto semanal o mensual para entretenimiento y podría destinarlo para ir al negocio implementado; pero también podría utilizarlo para ir a un restaurante, bar o incluso cine, entre múltiples opciones que tienen.

Y una amenaza media de mayor riesgo, que es la rivalidad con los competidores actuales y una amenaza media de menor riesgo, pero no menos importante, el poder de negociación con los proveedores; por lo que, para el primer caso, es importante establecer una estrategia diferenciadora promocionando la ventaja competitiva del maridaje y la experiencia del cliente en el brewpub; y para el segundo caso, se debe establecer y reforzar constantemente la relación o alianzas con los proveedores.

5.3. Análisis de factores externos

Considerando el análisis SEPTTE y el análisis realizado en base a las cinco fuerzas de Porter, además de la información obtenida de la investigación de fuentes primarias desarrollada para este plan de negocios, se ha procedido a definir oportunidades y amenazas para el plan de negocios.

5.3.1. Oportunidades

Las oportunidades que se han identificado son las siguientes:

- Piura es la segunda región del Perú en términos de población entre 18 y 70 años.
- El 25.9% de la población de Piura se encuentra en el nivel socioeconómico A, B y C.
- Amplio horario para atención a consumidores, de acuerdo a ordenanza municipal.
- Crece el uso de dispositivos electrónicos para búsqueda de información y comunicación entre empresa-clientes.
- Disponibilidad de herramientas tecnológicas que facilitan la administración de un restobar.
- Antecedentes en el uso de bagazo de malta como abono, reduciendo la cantidad de desechos.

5.3.2. Amenazas

Las amenazas que se tienen se presentan a continuación:

- La nueva tasa fija del impuesto selectivo al consumo afecta negativamente a la cerveza artesanal porque tiene un porcentaje de alcohol superior al producto industrial.
- Las industrias alimenticias suelen ser altamente contaminantes y esto repercute negativamente en su imagen.
- Situaciones climáticas adversas, que podrían perjudicar la economía y el turismo en la zona de Piura.

En la Tabla 5.1. se observa el resultado de la matriz EFE, cuyo factor obtenido asciende a 3.05; lo cual significa que el plan de negocios que se ha diseñado busca el aprovechamiento de las oportunidades que el entorno ofrece. Sin embargo, no hay una correcta protección ante las amenazas, como es el caso de la situación climática ya que su efecto sobre los ingresos de los habitantes o en la merma de turistas, no puede ser controlado por la empresa.

Tabla 5.1. Matriz EFE – Evaluación de factores externos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Piura es la segunda región del Perú en términos de población entre 18 y 70 años.	0.10	3	0.3
2	El 25.9% de la población de Piura se encuentra en el nivel socioeconómico A, B y C.	0.12	4	0.48
3	Amplio horario para atención a consumidores, de acuerdo con la ordenanza municipal.	0.11	4	0.44
4	Crece el uso de dispositivos electrónicos para búsqueda de información y comunicación entre empresa-clientes.	0.09	3	0.27
5	Disponibilidad de herramientas tecnológicas que facilitan la administración de un brewpub.	0.09	4	0.36
6	Antecedentes en el uso de bagazo de malta como abono, reduciendo la cantidad de desechos.	0.10	2	0.2
Subtotal		0.61		2.05
Amenazas				
1	La nueva tasa fija del impuesto selectivo al consumo afecta negativamente a la cerveza artesanal porque tiene un porcentaje de alcohol superior al producto industrial.	0.11	2	0.22
2	Las industrias alimenticias suelen ser altamente contaminantes y esto repercute negativamente en su imagen.	0.11	4	0.44
3	Situación climática adversa, que podrían perjudicar la economía y el turismo en la zona de Piura.	0.17	2	0.34
Subtotal		0.39		1.00
Total		1.00		3.05

Fuente: D. Fred, 2003.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para la construcción de la matriz EFE, el primer paso fue listar las oportunidades y amenazas para luego asignarles un peso, que al sumarlos debían dar 1.00 o 100%. Estos pesos significan el impacto que cada factor tiene sobre la empresa. Seguidamente, se les asignó un valor a cada oportunidad o amenaza, en un rango del uno al cuatro, donde uno implica que la empresa no responde adecuadamente a ese factor y cuatro indica que hay una respuesta óptima, al beneficiarse directamente. Finalmente, se calculó el ponderado de cada factor, que es la multiplicación del peso por el valor.

5.4. Propuesta del Modelo Canvas

La propuesta de valor del presente plan de negocios se define a través del modelo Canvas, el cual consta de nueve elementos clave (Osterwalder y Pigneur, 2011).

5.4.1. Segmento de clientes

El target definido es “hombres y mujeres de la ciudad de Piura, de 20 a 50 años de edad que pertenezcan a los niveles socioeconómicos A, B y C; que frecuenten lugares de diversión al estilo de restobares y gusten de la cerveza, y buscan tener experiencias sensoriales, que combinen el gusto por alimentos y bebidas, con la vista de un lugar bien decorado y el audio de música puesta por un DJ, en función del público que haya en ese momento.

5.4.2. Propuesta de valor

Son tres los atributos que se han identificado para el negocio, los mismos que se detallan a continuación:

- **Concepto de brewpub:** Restaurante o pub que produce su propia cerveza para comercializarla dentro de sus instalaciones, como una microcervecería; donde el consumidor puede vivir la experiencia de observar y conocer el proceso de fabricación de la cerveza artesanal mientras disfruta de su sabor, calidad y frescura (del tanque a su mesa). En la Figura 5.4. se muestra el diseño de un *brewpub* ubicado en Escocia, el cual se tendrá como referencia para la implementación del *brewpub* en Piura.
- **Opción de maridaje:** Oferta del mejor acompañamiento gastronómico, con platos o piqueos marinos y criollos, para disfrutar de la cerveza artesanal que haya seleccionado el cliente.
- **Variedad:** Diversidad en la oferta de sabores de la cerveza artesanal, explotando los distintos frutos, vegetales, hierbas e insumos típicos de la región de Piura; por lo que se impulsará la venta de una Tabla con 100 ml de cuatro tipos de cerveza, similar a la que se presenta en la Figura 5.5. Asimismo, la variedad estará asociada a la gama de platos o piqueos preparados por el chef, que complementen perfectamente cada bebida seleccionada por el cliente.

Figura 5.4. Diseño de un brewpub: Drygate Brewing Co. en Escocia



Fuente: Tripadvisor.co.uk, 2019.

Figura 5.5. Maridaje y variedad de sabores: Drygate Brewing Co. Escocia



Fuente: Tripadvisor.co.uk, 2019.

5.4.3. Canales

El brewpub tiene un circuito corto de comercialización, dado que la cerveza se produce y se vende directamente al consumidor sin intermediarios; por lo que el producto y el servicio se brindan a través de un canal propio y directo. La ubicación del local se revela en el capítulo VII, correspondiente al Plan de Operaciones, donde se hace un análisis en base a los atributos de tres locales que actualmente se encuentran disponibles. El local es clave en la estrategia de aproximación a los clientes, por lo que se estableció en una zona con alta circulación, donde hay otros establecimientos de comida. Sobre todo, que cuente con el espacio disponible para instalar la planta, porque el modelo de negocio contempla generar la experiencia de observar y conocer el proceso de fabricación de la cerveza artesanal mientras el cliente disfruta de ella.

5.4.4. Relación con clientes

Se establece una relación directa con atención personalizada durante el servicio, a través de la interacción del personal y los clientes. Además, se desarrolla una relación y comunicación continua a través de *fan pages* en redes sociales como Facebook e Instagram. Así mismo, se publica información e historias en páginas web dedicadas a evaluar lugares de recreación como Tripadvisor o Atrápalo.pe, entre otras.

5.4.5. Líneas de ingreso

El flujo de ingresos se genera a partir de la venta de cerveza artesanal, a través de Jarras de un litro y Chopp de 400 mililitros, y de la venta de piqueos marinos y criollos ofertados en el brewpub. Esta oferta se sustenta en la encuesta realizada y el detalle de ingresos se desarrolla en el capítulo IX.

5.4.6. Recursos claves

Los recursos claves de este proyecto son:

- **Local:** Ubicado en una zona estratégica de Piura con acceso al público objetivo del *brewpub*, este local cuenta con una infraestructura ambientada con un diseño moderno rústico, en el cual el cliente tiene la experiencia visualizar el proceso de fabricación de cerveza artesanal.
- **Maestro cervecero:** Encargado del proceso de elaboración de la cerveza artesanal en el propio local, bajo el concepto de *brewpub*.
- **Chef:** Encargado de la elaboración de los piqueos marinos y criollos que permiten el mejor maridaje con la cerveza artesanal seleccionada por el cliente.
- **Insumos:** Materia prima de calidad para la fabricación de la cerveza artesanal; así como, para los piqueos marinos y criollos que se ofrecen en el *brewpub*. El abastecimiento oportuno de los insumos se encuentra asegurado contando con proveedores confiables. El almacenamiento, la cadena de frío y la conservación de los insumos están garantizados por la supervisión exigente y continua de la higiene y salubridad, además de la inspección realizada por los entes fiscalizadores.
- **Personal de atención:** Se cuenta con mozos que tengan facilidad de comunicación y capacidad para interactuar de forma personalizada con los clientes, para lo cual se realizó la capacitación adecuada y permanente para que

conozcan el proceso de producción de la cerveza artesanal y puedan absolver cualquier consulta y sugerir además el mejor maridaje para la cerveza seleccionada por parte de los consumidores. También se cuenta con un cajero que se encargue de los cobros, facturación y cuadro de caja al final de cada día.

- **Personal administrativo y de seguridad:** Se cuenta con Administrador que se encargue de la gestión organizacional e integral del brewpub y con un Guardia de Seguridad que salvaguarde a los clientes, al personal y las instalaciones. Asimismo, existe un Community Manager que gestiona iterativamente los *fan pages* de las redes sociales de manera dinámica y mantiene una comunicación directa con los potenciales y actuales clientes.

5.4.7. Actividades claves

Como actividades claves principales, para este plan de negocio podemos identificar las siguientes:

- Búsqueda y arrendamiento del local en la zona estratégica identificada, así como la gestión documentaria y de trámites para obtener los permisos de operación y funcionamiento en la ciudad de Piura.
- Selección, contratación y capacitación al personal para trabajar en el brewpub como el maestro cervecero, el chef, el personal de atención, el personal administrativo y el community manager.
- Implementación del local para el funcionamiento del brewpub, compra de máquinas, equipos y accesorios para la preparación de la cerveza artesanal y de las comidas para el maridaje.
- Establecimiento de relaciones con proveedores para el abastecimiento oportuno de los insumos de calidad, para la fabricación de la cerveza artesanal y preparación de las comidas que se ofrecerán como maridaje.
- Fabricación y comercialización de la cerveza que se produce en el local.
- Selección y contratación del DJ que formará parte del espectáculo y entretenimiento del brewpub.
- Promoción y publicidad, a través de una campaña de intriga antes de la inauguración en redes sociales y en radio. Para posteriormente tener menciones permanentes en radio, así como publicar continuamente historias, fotos o videos en las redes sociales.

5.4.8. Socios estratégicos

Con la finalidad de implementar este plan de negocio, para su éxito y sostenibilidad se identificaron las siguientes alianzas con socios estratégicos en la ciudad de Piura:

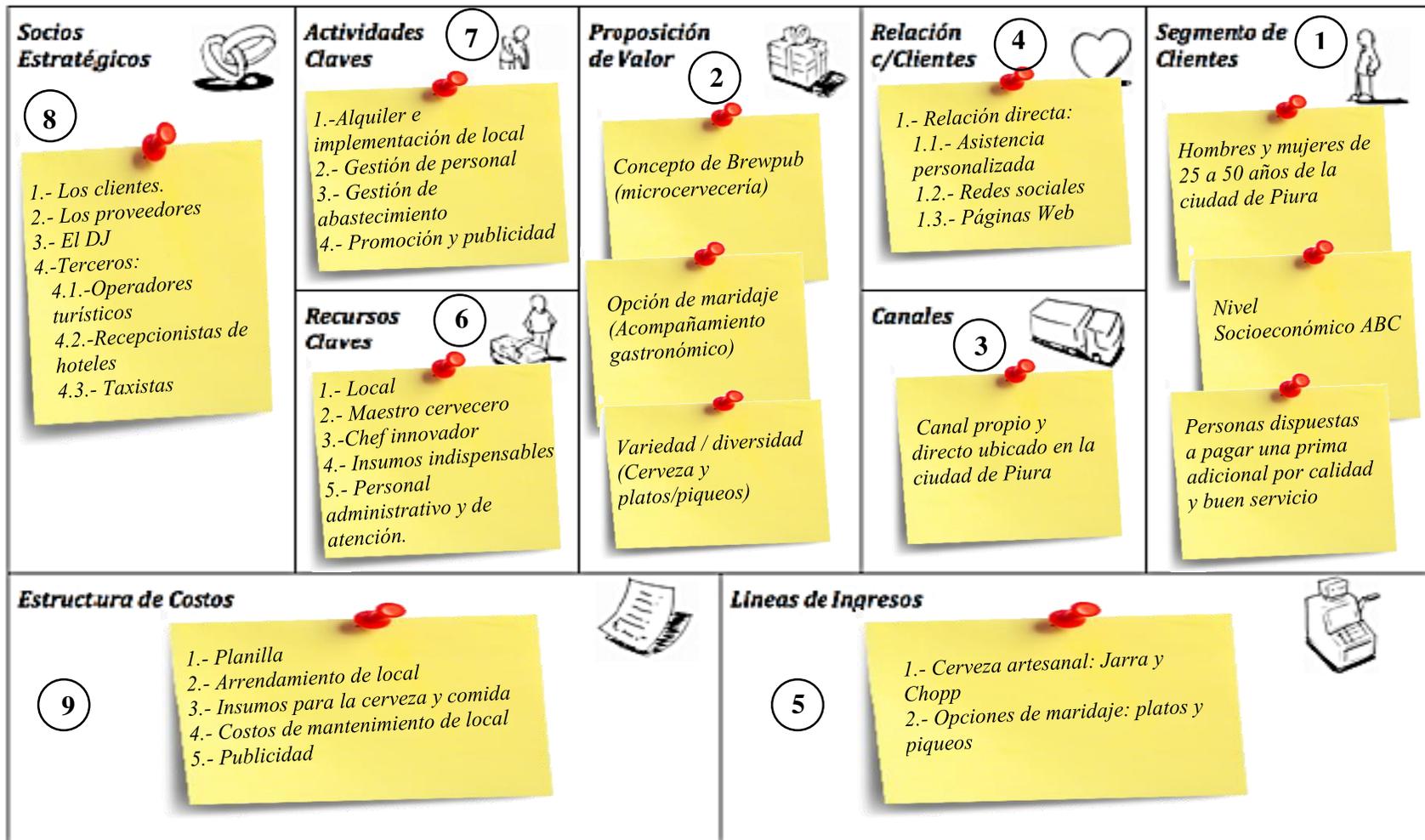
- El principal socio estratégico del presente plan de negocio es el cliente, quien a partir de un servicio de calidad y de la experiencia diferenciada es el mejor promotor del *brewpub* para la captación de nuevos clientes.
- Proveedores de insumos para la fabricación de la cerveza artesanal y de los alimentos que se ofrecen como maridaje. Entre los proveedores hay uno dedicado a insumos de cervecería artesanal, quien vende la malta de cebada, el lúpulo y la cebada. Además, se van a tener proveedores de vegetales, de carnes y de pescados, todos ellos con distribución directa desde los puestos del mercado mayorista.
- Operadores turísticos, recepcionistas de hoteles y taxistas, cuyo contacto continuo con turistas referencien el *brewpub*.
- DJ, quien va a amenizar el ambiente a través de sus *playlist*, con la música de moda y de preferencia de los clientes y también es uno de los promotores del *brewpub* a través de sus redes sociales.

5.4.9. Estructura de costos

Entre los principales costos identificados y que son desarrollados con mayor detalle en el plan financiero, tenemos:

- **Planilla:** Costos para pagar a los colaboradores que trabajaran en el *brewpub*.
- **Arrendamiento del local:** Costo mensual por el alquiler del local, ubicado en una zona estratégica con acceso al público objetivo del plan de negocio.
- **Insumos para la cerveza artesanal y para los alimentos:** Costos básicos para la elaboración de cerveza y los piqueos marinos y criollos a ofrecer en *brewpub*.
- **Costos de mantenimiento del local:** Costos incurridos en los servicios del local (agua, luz, internet, entre otros), así como de mantenimiento preventivo y correctivo (eléctrico, maquinaria, equipos y mobiliario, entre otros).
- **Publicidad:** Costos dirigidos a cubrir la publicidad en medios, las activaciones BTL, los convenios con “influencers”, los premios por sorteos realizados, entre otros.

Figura 5.6. Modelo Canvas del plan de negocios



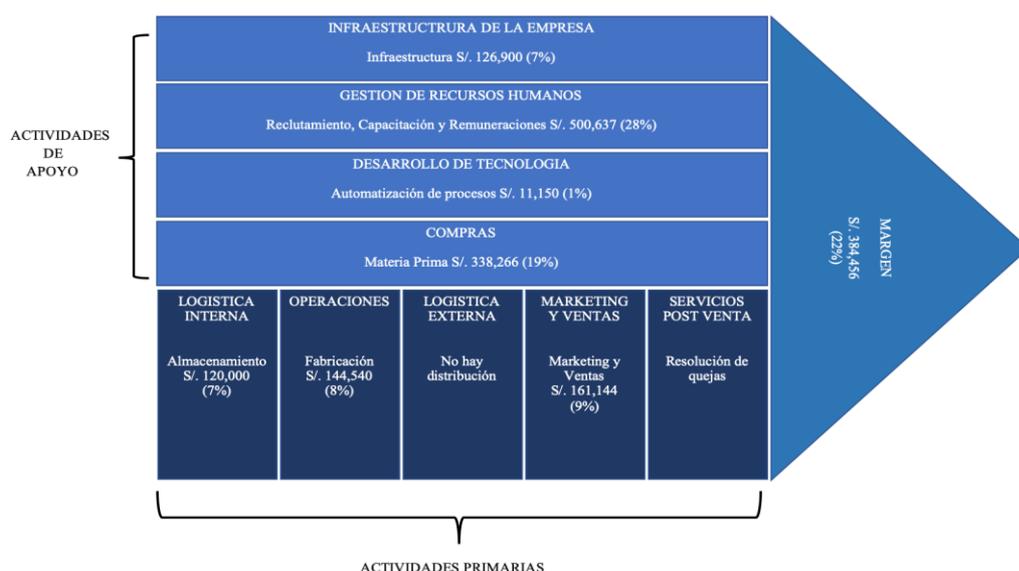
Fuente: El lienzo del modelo de negocio.

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.5. Cadena de valor

La cadena de valor del presente plan de negocio se define a través del modelo de Porter, la cual está identificada por dos tipos de actividades, primarias y de apoyo (Porter, 1985). Las actividades primarias, se inician con la logística interna, que en este plan de negocio, corresponden al almacenamiento de los insumos, continúan con el proceso de operaciones de la cerveza artesanal, hasta llegar a la logística externa, que en este negocio, no existe, al no tener un plan de distribución, por venderse la cerveza en el mismo local. Las actividades continúan en torno a la comercialización o plan de marketing y finalizan con el servicio de post venta o mantenimiento (resolución de quejas). Con relación a las actividades de soporte, sostienen a las actividades primarias al proveer tecnología, como la automatización de los procesos y recursos humanos, entre ellos, el reclutamiento, las capacitaciones y las remuneraciones de los colaboradores; así como brindar el soporte para las adquisiciones de la materia prima y la infraestructura de la empresa. Las actividades de la cadena de valor tienen que producir margen, que es la diferencia entre el ingreso total por ventas y los costos de cada una de las cinco actividades primarias y de las cuatro de apoyo. Luego de obtener los porcentajes respectivos, estos se suman y la diferencia corresponde al margen. En el caso de este plan de negocio, el margen obtenido es de 22%.

Figura 5.7. Modelo de cadena de valor



Elaboración: Autores de esta tesis.

5.6. Estrategia del negocio

El presente plan de negocio se fundamenta en implementar una estrategia de diferenciación, generando valor a los clientes a través de una experiencia vivencial y sensorial. La experiencia vivencial se da porque el consumidor, sentado en la barra, puede observar la producción y de esa forma conocer el proceso de la elaboración de la cerveza artesanal. La experiencia sensorial se debe al estilo, sabor y calidad de la cerveza y el maridaje. Esto se complementa con el servicio de asesoría y orientación que brindarán los mozos, con relación a los estilos de cerveza y maridaje; así como la preparación de bebidas a base de pisco y un ambiente decorado al estilo de *brewpub* escocés, con música en vivo o de DJ.

5.7. Resumen del capítulo

En este capítulo se desarrolló el análisis del macro y del micro entorno. En el primer caso se identificaron factores que afectan el desarrollo del negocio, los cuales fueron clasificados como oportunidades y amenazas; lo cual permitió desarrollar la Matriz EFE. Es importante señalar que la empresa enfrenta la amenaza del alto impuesto al consumo selectivo, que perjudica a la cerveza artesanal versus las opciones industriales.

El análisis del micro entorno reveló que existe una alta amenaza de bienes sustitutos, porque lo que se busca captar parte del presupuesto que los clientes tienen para entretenimiento y compitiendo indirectamente con discotecas, así como con restaurantes, cines y viajes.

Con el desarrollo del modelo Canvas se logró revisar la propuesta de valor, los socios estratégicos, los canales y otros aspectos. Se está proponiendo implementar un negocio basado en la diferenciación, tanto en su producto como en el servicio.

Con relación a la cadena de valor, este plan de negocio genera un margen del 22%.

Finalmente la estrategia de este negocio, genera valor al consumidor a través de una experiencia vivencial y sensorial.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se detallan los objetivos del plan de marketing para la implementación de Piura Beer Company, así como las estrategias del marketing mix para el ingreso al mercado de Piura con una nueva oferta para el consumo de cerveza artesanal.

6.1. Objetivos del plan de marketing

A continuación, se detallan los objetivos cualitativos y cuantitativos:

6.1.1. Objetivos cualitativos

Los siguientes objetivos cualitativos se han definido en función de las 7 P's del plan de marketing:

- Posicionarse como el mejor brewpub de cerveza artesanal en Piura, reconocido por su cerveza de estilo y sabor innovador, la experiencia del proceso productivo y el maridaje.
- Comunicar la personalidad de la marca con la finalidad de conectar emocionalmente con perfiles de consumidores.
- Incrementar la recordación de marca a través de estrategias de comunicación.
- Crear una comunidad 2.0 de éxito para fomentar la lealtad de los clientes, construir audiencia y obtener un intercambio social a largo plazo.
- Desarrollar una relación entre la marca y el consumidor a través de las redes sociales.

6.1.2. Objetivos cuantitativos

Se han definido los siguientes objetivos cuantitativos relacionados al incremento de ventas y participación de mercado:

- Alcanzar un nivel de ventas mayor o igual a S/ 1.5 millones aproximadamente en el primer año de lanzamiento y un estimado de más de S/ 2.0 millones al término del quinto año.
- Obtener una participación en el mercado de cerveza del 7% en Piura durante el primer año y del 8% al término del quinto año.

6.2. Estrategia de segmentación

Kotler y Keller (2012) indicaron que, para competir con mayor eficacia, muchas empresas están adoptando actualmente un marketing correctamente segmentado. En otras palabras, se enfocan en aquellos consumidores que tienen mayor posibilidad de satisfacer. Por ello es importante realizar una segmentación del público por características similares bajo criterios geográficos, demográficos psicográficos; logrando determinar cómo público objetivo para este Plan de Negocios, a los residentes de la ciudad de Piura de los distritos de Piura, Veintiséis de Octubre y Castilla, que cuentan con 20 años de edad a más, siendo la mayoría de estas personas profesionales, con un nivel socio económico A, B y C (25.9%): 56,289 habitantes. También se está tomando en cuenta a los turistas, de acuerdo con el informe de Mincetur (2019), llegaron a Piura el año pasado alrededor de 1,695,381 turistas y este tipo de consumidor es considerado en la actualidad como “exploradores en busca de experiencias”.

Por otro lado, Arellano (2015) indica que los inmensos cambios sociales de los últimos 30 años reflejan que las personas de muy alto ingreso no van de la mano necesariamente con los estereotipos creados. Es por esta razón que, en base a su gran trayectoria en conocer los perfiles del consumidor peruano, Arellano hace una segmentación en base a los estilos de vida. Este Plan de Negocio también ha realizado una segmentación en base a los perfiles y estilos de vida de los consumidores, considerando a los sofisticados, es decir que tienen un ingreso económico más alto que el promedio, son muy modernos, cosmopolitas y son innovadores en el consumo y también son cazadores de tendencias (Arellano, 2015).

También se han considerado a las personas de estilo progresista y a las mujeres modernas. Los progresistas, al igual que los sofisticados son cazadores de tendencia, pero también están dispuestos a probar cosas totalmente nuevas, así como adoptan gustos que pertenecen a personas que admiran por sus logros. En cambio, las modernas son mujeres profesionales, que trabajan fuera del hogar y gustan de disfrutar salidas con otras amigas, disponiendo de su presupuesto y definiendo sus prioridades de gasto, satisfacer sus expectativas de calidad y adquirir nuevas experiencias.

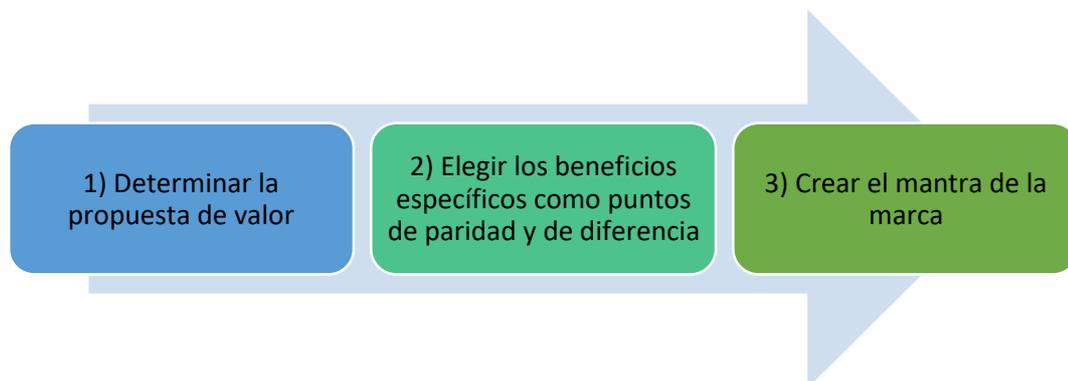
Sobre la base de un reciente estudio entre consumidores y expertos realizado en España por la empresa de investigación de mercados Punto de Fuga, el 69% de los encuestados eligieron el sabor como la principal motivación a la hora de elegir una

cerveza artesanal, seguido de la calidad (49%) y la naturalidad (43%). Este estudio destaca también 4 fases del consumidor relacionado con la experiencia: una primera fase enfocada al descubrimiento de la cerveza artesanal, una segunda fase que es la exploración relacionada con la prueba de nuevos sabores, una tercera fase que tiene que ver con los estilos y una última fase, en que la cerveza artesanal se convierte en un estilo de vida. En cuanto a una encuesta realizada por la empresa Deloitte en la ciudad de México, el 31% de los encuestados consideran muy importante a la hora de elegir una cerveza artesanal, conocer el proceso de producción, para ellos, esta experiencia, es la que brinda un valor agregado a los consumidores, para quienes el precio no es un determinante en su elección. Es por ello, que las cervecerías tienen el reto de cautivar a sus consumidores, ofreciéndoles la inigualable experiencia de conocer y ser parte del proceso de elaboración del producto. Todos estos atributos que se mencionan están siendo considerados en el momento de la definición de la estrategia de posicionamiento.

6.3. Estrategia de posicionamiento

El desarrollo y establecimiento del posicionamiento de este plan de negocios está fundamentado en Kotler y Keller (2012), quienes definieron tres pasos previos (ver Figura 6.1):

Figura 6.1. Proceso para definir el posicionamiento de una marca



Fuente: Dirección de Marketing, 2012.
Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Propuesta de valor:** El lugar ideal para disfrutar una cerveza artesanal de buena calidad y con buen sabor para vivir una experiencia de consumo diferente, debido a que, desde la barra, el consumidor podrá contar con la visibilidad necesaria para observar y poder ser parte del proceso de elaboración de la cerveza artesanal, incluso conversar con el maestro cervecero y con el mejor

servicio de atención. Así mismo, podrá acompañar su cerveza con maridajes preparados en el momento.

- **Puntos de diferencia y paridad:** Los puntos de paridad son asociaciones que no son necesariamente exclusivas de la marca, sino que son similares a la competencia, como el local que es similar a un restobar, la venta de alimentos y de cerveza artesanal. Mientras que los puntos de diferencia, son atributos o ventajas que los consumidores vinculan estrechamente con una marca, lo valoran positivamente y están seguros que no lo podrán encontrar en los competidores de la misma manera o al mismo nivel, como el rápido servicio que vamos a brindar, contar con la planta de fabricación en el mismo local y el maridaje, para crear así una experiencia completa.
- **Mantra de la marca:** Es la esencia, la promesa de la marca o el atributo diferenciador y es la experiencia completa de consumo que consiste en observar, conocer y ser parte del proceso de producción de la cerveza artesanal desde la barra y complementarlo con el maridaje adecuado (ver Figura 6.2).

Figura 6.2. Vista panorámica del posicionamiento de Piura Beer Company



Fuente: Dirección de Marketing, 2012.
Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4. Estrategia del marketing mix

Al modelo inicial de McCarthy sobre las cuatro Ps originales del Marketing, Booms y Bitner (1981) actualizaron el modelo y añadieron tres nuevas Ps. Este plan de negocios desarrollará las siete Ps del marketing mix.

6.4.1. Producto

A continuación, el desarrollo de la P de producto en marketing:

6.4.1.1. Descripción

En pleno siglo XXI, la satisfacción del cliente ya no es suficiente, para diferenciarse se necesitan experiencias. Las experiencias son fuentes de emociones y las emociones son el motor de la toma de decisiones. El marketing experiencial trata de establecer conexiones entre las marcas y los consumidores (Schmitt, 1999). Teniendo en cuenta esta premisa, este plan de negocios desarrolla un nuevo concepto, basado en dos experiencias, la vivencial y la sensorial:

Experiencia vivencial: Se instala un *brewpub* de cerveza artesanal, que es una microcervecería que produce su propia cerveza para ser comercializada dentro de sus instalaciones, donde el consumidor es parte del proceso de la elaboración de cerveza artesanal, sentado en la barra, puede observar la producción y a la vez conversar con el maestro cervecero, lo cual le permite vivir la experiencia. La experiencia del cliente también va a estar basada en el rápido servicio que se le brinde durante su permanencia en Piura Beer Company, ofreciéndole un trato personalizado para que nuestros clientes se sientan únicos.

Experiencia sensorial: se base en dos atributos:

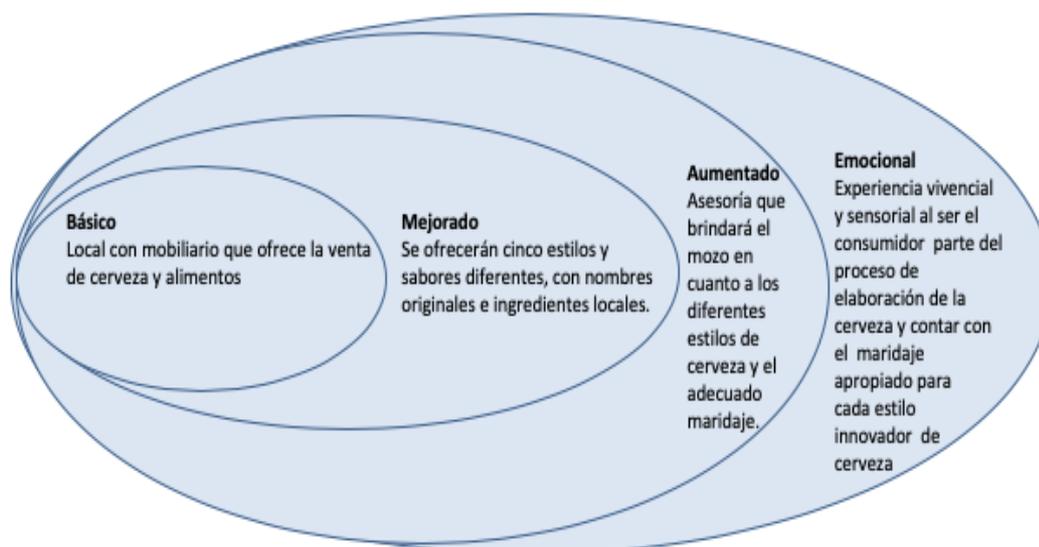
Estilos de cerveza: En cuanto a los estilos de cerveza elegidos, han sido definidos con la asesoría de un maestro cervecero, para lograr el mejor perfil del sabor, teniendo en consideración también la temperatura y los insumos del lugar, optando por estilos que no tienen mucho grado de alcohol y que son muy ricos y efervescentes. Se va a iniciar con la elaboración de cinco sabores, propios de la zona de Piura y del Perú y que están acorde con cada estilo respectivo de cerveza artesanal, los mismos que han sido seleccionados en base a la estacionalidad que tiene la cerveza, según las entrevistas realizadas a los expertos (ver Anexo I). Durante la temporada de invierno se consumen

cervezas oscuras, más robustas, y en la temporada de verano se consumen cervezas claras, refrescantes. Sin embargo, siempre tiene que haber diferentes opciones de estilos para satisfacer al público objetivo (Francisco Tapia, 2019). Al ser Piura considerada como ‘La ciudad del eterno sol’ por su intenso calor y sol radiante, se ha dado más énfasis a los estilos refrescantes y aromáticos de los cuales se han seleccionado tres, pero también se han considerado dos estilos de cerveza más amargas y oscuras. Todo lo expuesto, brindará al consumidor una experiencia sensorial en base al estilo de cerveza, el sabor y la calidad de la misma.

Maridaje: También van a acompañar su cerveza artesanal con el mejor maridaje para potenciar el sabor de los alimentos y de la misma cerveza. El boom gastronómico que vive el Perú se presenta como una oportunidad para el maridaje con la cerveza artesanal como tendencia novedosa en el Perú, lo cual va a permitir vivir una experiencia sensorial que involucre gustos, aromas y texturas. Las opciones de maridaje que se han determinado, son las recomendadas por los expertos, como casi en cualquier maridaje, no existen reglas establecidas y lo que más recomiendan es dejarse llevar por la intuición.

Desde otro punto de vista, el funcional, un producto tiene múltiples componentes que desempeñan roles diferentes para la satisfacción de las necesidades de los usuarios (Arellano, 2010). Así existen cuatro niveles funcionales de un producto, que se presentan en la Figura 6.3. En el nivel básico se contempla un local apropiado para el consumo de cerveza y la venta de alimentos; mientras que, en el nivel mejorado, el cliente aprecia los diferentes sabores y estilos de cerveza que se ofrecen. El nivel aumentado se refiere a la asesoría que brinda el mozo al cliente, en cuanto a los estilos de cerveza y maridaje. Finalmente, en el nivel emocional se busca crear una experiencia vivencial y sensorial, al ser el consumidor parte del proceso de elaboración de la cerveza y contar con el maridaje apropiado para cada estilo de cerveza.

Figura 6.3. Niveles funcionales del producto de este plan de negocios



Fuente: Marketing: Enfoque América Latina, 2010.

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4.1.2. Nombre

“Piura Beer Company” hace referencia a una compañía de cerveza en la ciudad de Piura. Es un nombre sonoro y de fácil pronunciación, para definirlo, primero se consideró el nombre del lugar, con la finalidad de dar un sentido de pertenencia al consumidor local, “sentirse parte” conduce a emociones positivas como alegría y felicidad; así como también lograr que el consumidor de Piura se sienta identificado. Entre los consumidores también están los extranjeros, al ser Piura uno de los destinos más visitados por los turistas (DGAC, 2019). Este tipo de consumidor, el turista, siempre buscan lugares propios de la ciudad que están visitando, ya que quieren conocer sobre la cultura local y es una de las mejores formas de familiarizarse con las tradiciones y hábitos del nuevo destino que están conociendo.

6.4.1.3. Isotipo

Se ha desarrollado en base a los insumos y equipos, que son esenciales para la fabricación de la cerveza artesanal. Los insumos de óptima calidad dan como resultado un buen producto final que vendría a ser la cerveza que se brinda a los consumidores; así como los equipos, que son los tanques de producción, que están visibles al consumidor para desarrollar este nuevo concepto de este modelo de negocio que es el brewpub.

Figura 6.4. Isotipo de la marca



Elaboración: Autores de esta tesis

6.4.1.4. Logotipo

Lleva textualmente el nombre de Piura Beer Company con una tipografía moderna y amigable. El logo elegido refleja la identidad y el concepto del producto, así como su lugar de procedencia. Los colores elegidos proyectan lo artesanal

Figura 6.5. Logotipo de la marca



Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4.1.5. Eslogan

Con el objetivo de que el eslogan sea fácil de recordar por los consumidores, se buscó un eslogan corto, concreto y conciso, con un mensaje directo para que sea comprendido por el público y lo puedan insertar fácilmente en sus conversaciones cotidianas: **“La verdadera cerveza artesanal de Piura”**. El eslogan elegido está asociado a un valor que es el de sentido de pertenencia, al precisar que Piura Beer Company es de Piura, hace sentir al consumidor que forma parte de la empresa.

6.4.1.6. Presentaciones

Tabla de cuatro chopps de 100 ml c/u: En esta presentación cada chopp de 100 ml contiene un diferente estilo de cerveza, donde el consumidor puede empezar probando varios estilos y sabores y descubrir cuál es el de su preferencia.

Figura 6.6. Tabla de cuatro chopps de 100 ml c/u



Elaboración: Autores de esta tesis.

Chopps de 200 y 400 ml: Una vez que el consumidor haya elegido su sabor y estilo de cerveza artesanal favorito, va a tener dos opciones de diferente volumen para que la pueda degustar (ver Figura 6.7 y Figura 6.8).

Figura 6.7. Chopps de 200 ml



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 6.8. Chopps de 400 ml



Elaboración: Autores de esta tesis.

Jarra de 1 litro: Se optó por esta presentación, debido a que fue la más seleccionada en la encuesta (ver Figura 6.9.), ya que el consumidor piurano suele ir a los bares acompañado de amigos o familiares.

Figura 6.9. Jarra de 1 litro



Elaboración: Autores de esta tesis.

Carta de estilos y sabores de cerveza artesanal: En cuanto a los nombres de las cervezas propuestos, fueron definidos para reforzar el sentido de identidad de la población de Piura. Adicionalmente también se venden otras bebidas espirituosas a base de pisco, como pisco sour y chilcano, los mismos que al igual que las cervezas artesanales están preparadas y se almacenadas en tanques, y tienen conectores para los caños surtidores, para que se pueda servir de manera directa.

Tabla 6.1. Carta de estilos y sabores de Piura Beer Company

Estilo	Cerveza	Sabor	Aroma	Color	IBU*	ABV*
American pale ale	Máncora corazón	Mango	Frutas tropicales	Dorado pálido	30 a 50	4.5% - 6.2%
Porter	Aypate de mis antepasados	Quinoa	Malta oscura	Marrón oscuro	25 a 50	4.8% - 6.5%
Kolsch	Amotape full aventura	Miel	Malta	Dorado claro	18 a 30	4.4% - 5.2%
Imperial stout	Huaringas purito misterio	Ciruela	Malta	Negro azabache	50 a 90	8% - 12%
Lambic	Colán de mis amores	Trigo	Ácido	Amarillo pálido	0 a 10	5% - 7.5%

Elaboración: Autores de esta tesis.

IBU*: International Bitterness Unit – Unidad Internacional de **Amargor** / ABV*: Alcohol by volumen – **Alcohol** por volumen

Carta de maridaje: Según la guía de estilos de cerveza del 2015, recomiendan determinados estilos de cerveza artesanal para el correcto maridaje, permitiendo así realizar la combinación de múltiples estilos con una gran cantidad de platos. Hay tres reglas básicas que se deben de respetar al realizar un maridaje con cerveza: Mantener el equilibrio entre los sabores de la cerveza y de la comida, es decir, que no se superpongan; buscar la afinidad entre la cerveza y la comida, manteniendo el equilibrio entre los sabores y los aromas y el maridaje por contraste funciona siempre. En base a los estilos y sabores que se elaboraran en Piura Beer Company se han definido las siguientes opciones de maridaje:

- Las carnes se pueden acompañar con una cerveza más oscura y de mayor cuerpo, Imperial Stout.
- Pescado y pollo en general armonizan con una cerveza Lambic, por lo que es refrescante y menos amarga.
- Los mariscos y sándwiches se pueden acompañar con una cerveza más oscura y más amarga, Porter.

- Los quesos combinan muy bien con una cerveza Kolsch, que tiene un toque de dulce por lo que es a base de miel.
- La comida criolla y los piqueos en general armonizan con una cerveza refrescante pero que tiene un ligero amargor, American pale ale.

La siguiente Tabla ha sido elaborada buscando realzar el sabor de las cervezas.

Tabla 6.2. Carta de maridaje de Piura Beer Company

Estilos de cerveza	Opciones de maridaje
American pale ale	Comida criolla / piqueos
Porter	Mariscos y sandwiches
Kolsch	Tablas de quesos
Imperial stout	Carnes
Lambic	Pescado, pollo

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4.2. Precio

Kotler y Keller (2012) indicaron que las determinaciones que se tomen respecto a la fijación de precios deben ser consistentes con la estrategia de marketing de la empresa, con sus mercados meta y con su posicionamiento de marca.

Asimismo, el ciclo de vida de los productos influencia fuertemente en la fijación de precios de los productos (Arellano, 2010). Este plan de negocio se encuentra en la etapa de introducción del producto, donde la empresa tiene mucha libertad para fijar sus precios y elige la estrategia de escoger un precio descremado, si se quiere tener utilidad rápida, donde los precios son altos al comienzo, con la posibilidad de bajarlos, cuando la competencia quiera entrar, debido a que por el momento Piura Beer Company sería el único brewpub en la ciudad de Piura.

Para poder establecer los precios de las diferentes presentaciones de cerveza artesanal, de los diferentes platos para el maridaje y de las otras bebidas a base de pisco de Piura Beer Company, se tomó en cuenta la estructura de costos, los márgenes y los resultados de la investigación de mercado. A continuación, se detallarán las tres listas de precios de Piura Beer Company:

Tabla 6.3. Lista de precios de las cervezas artesanales

Presentación	Costo variable	Costo fijo imputado a la parte variable	Margen	Precio sin IGV	Valor de venta
Tabla de 4 chopps de 100 ml c/u	S/1.62	S/6.16	S/10.86	S/18.64	S/22.00
Chopp de 200 ml	S/0.81	S/3.08	S/6.28	S/10.17	S/12.00
Chopp de 400 ml	S/1.62	S/6.16	S/7.47	S/15.25	S/18.00
Jarra de 1 litro	S/4.06	S/15.41	S/10.20	S/29.66	S/35.00

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 6.4. Lista de precios de las opciones de maridaje

Presentación	Costo variable	Costo fijo imputado a la parte variable	Margen	Precio sin IGV	Valor de venta
Fuente de tequeños (12 und)	S/9.92	S/1.26	S/10.01	S/21.19	S/25.00
Salchipapas	S/5.15	S/0.63	S/6.93	S/12.71	S/15.00
Alitas de pollo	S/6.44	S/0.63	S/14.12	S/21.19	S/25.00
Tabla de quesos	S/27.50	S/0.94	S/13.93	S/42.37	S/50.00
Sandwich chorizo	S/4.20	S/0.63	S/5.34	S/10.17	S/12.00
Hamburguesa de carne	S/4.40	S/0.63	S/7.68	S/12.71	S/15.00
Hamburguesa de pollo	S/4.40	S/0.63	S/7.68	S/12.71	S/15.00
Lomo saltado	S/17.03	S/1.26	S/11.37	S/29.66	S/35.00
Milanesa de pollo	S/7.33	S/1.26	S/12.60	S/21.19	S/25.00
Ceviche de pescado	S/12.30	S/0.94	S/12.18	S/25.42	S/30.00
Ceviche mixto	S/11.30	S/1.26	S/17.10	S/29.66	S/35.00
Chicharron de pescado	S/13.06	S/1.26	S/11.11	S/25.42	S/30.00
Chicharron Mixto	S/18.10	S/1.26	S/10.30	S/29.66	S/35.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 6.5. Lista de precios de bebidas a base de pisco

Presentación	Costo variable	Costo fijo imputado a la parte variable	Margen	Precio sin IGV	Valor de venta
Chilcano clásico	S/3.83	S/4.18	S/7.24	S/15.25	S/18.00
Pisco sour	S/4.25	S/4.18	S/8.52	S/16.95	S/20.00

Elaboración: Autores de esta tesis

También se cuenta con dos promociones gratuitas en redes sociales con la finalidad de atraer público a nuestro local. Se consideraron 2 tipos de promociones, la primera promoción es para dos personas y la segunda promoción es para 4 personas. La primera promoción consiste en un consumo de 2 chopps de 200 ml y una salchipapa para dos

personas, y la segunda promoción es una tabla de 4 chopps de 100 ml c/u para cuatro personas.

6.4.3. Plaza

Esta estrategia también es llamada de distribución o canal de venta, donde se definen las diferentes etapas que atraviesa un producto desde el fabricante hasta llegar al consumidor final. Este plan de negocio está desarrollando un nuevo concepto en Piura, que es el brewpub, donde la cerveza que se va a producir se va comercializar dentro de sus propias instalaciones, por lo tanto, va a ser un canal directo de venta, donde sólo hay dos elementos: el fabricante y el consumidor final, es decir, no existen intermediarios. Algunas de las ventajas en tener la planta de producción en el mismo sitio que el bar, es tener el control total del canal, facilitar la logística de producción y contar con una experiencia más para el cliente, así como tener un conocimiento pleno del mismo al tener un contacto directo con el consumidor final. A continuación, se detallan los medios para que llegue el producto al consumidor final:

- La atención se realiza tanto en la barra como en las mesas, a través del mozo.
- El mozo está debidamente capacitado y empoderado para brindar la asesoría correspondiente a los estilos de cerveza con el correcto maridaje.
- En cuanto a las reservas, se realizan en la página web y en las redes sociales donde se pueden hacer las 24 horas y donde también se pueden contestar las consultas que hagan los clientes a través de un community manager.
- Las reservas también se pueden realizar a través de un call center, en el horario de atención desde las 18 a 23 horas y que son atendidas por el cajero.
- Si hay la necesidad de información o de disipar consultas, se pueden realizar a través de la página web, a través de un chat y también a través del Facebook, como herramienta de contacto con el cliente.

6.4.4. Promoción

Este plan de negocio aplica esta P del marketing siguiendo la teoría del embudo comercial, que es la representación de las etapas por las que pasa un cliente, desde el primer contacto con la marca, lograr la compra y repetir la misma, a través de las siguientes estrategias:

- Hacerse conocido, denominado también *branding* o notoriedad de marca: Esta etapa es para que el usuario conozca la marca y se sienta atraído; lo cual se logra a través del lanzamiento, a través de una campaña de intriga en la radio y en las redes sociales.
- Generar ventas: En esta etapa el usuario expresa su deseo de convertirse en cliente consolidándolo a través de la compra. Una vez que Piura Beer Company se ha dado a conocer, es imprescindible lograr las ventas e incrementarlas; atrayendo clientes con promociones y campañas en redes sociales.
- Fidelizar: En esta tercera etapa el cliente se puede convertir en un promotor de nuestra marca. Esta estrategia consiste en lograr que los clientes repitan la visita con frecuencia, así como también recomienden a Piura Beer Company a sus amigos y familiares.

A continuación, se van a detallar las actividades que se implementarán en base a las 3 estrategias:

Hacerse conocido, denominado también branding o notoriedad de marca: en esta primera etapa se van a implementar las siguientes actividades:

Campaña de lanzamiento: con la finalidad de hacerse conocido se empezará con una Campaña de Intriga en el mes de diciembre (tercera semana del mes) con una actividad en Redes Sociales donde se va a publicar un banner virtual interactivo donde sólo aparezca el isotipo con la frase “muy pronto llegará a Piura...” para crear interés en el público objetivo. Posteriormente, en la última semana de diciembre, se va a mencionar el evento de lanzamiento en la radio más importante de Piura. El lanzamiento de Piura Beer Company es la primera semana de enero; se escogió enero como mes de inicio de operaciones, debido a que la cerveza tiene estacionalidad, siendo la estación de verano donde hay mayor demanda del producto. En este evento se va a presentar y se va a dar a degustar todos los estilos de cerveza que se produzcan en el brewpub, así como parte de los platos que se van a ofrecer como parte del maridaje. En cuanto a los invitados, se han considerado a representantes del público objetivo, los influencers más populares de Piura y al presidente de la asociación de cervecerías artesanales del Perú. Con la finalidad de poner en conocimiento a todo posible público consumidor de Piura del nuevo concepto de este plan de negocio, se va a publicar por única vez un artículo del lanzamiento de Piura Beer Company en el Diario El Tiempo

de Piura, así como también un publrreportaje en la revista on line Piura News. Esta actividad de lanzamiento tiene un presupuesto total de S/14,637.00 (ver Tabla 6.10).

Spot de radio: Considerando que la radio es un medio que aún sigue muy vigente, es rentable por los bajos costos que cobran por publicitar y altamente efectivo por la publicidad constante, se van a realizar menciones de 30 segundos hechas por el locutor de una radio local de Piura, lo cual va a dar más credibilidad al mensaje, en un programa con buena audiencia cuyo público objetivo es similar al de Piura Beer Company, 2 veces por día durante las cuatro semanas del mes, desde los meses de enero hasta abril de manera consecutiva y a partir del mes de junio, se continúa esta pauta publicitaria 1 vez al día de manera intercalada. El costo por cada spot es de S/ 250.00, presupuesto obtenido de la Agencia Mar Publicidad, equivalente a un total S/ 60,000 en el primer año (ver Tabla 6.10).

Activaciones below the line (BTL): Es una técnica de marketing que emplea formas de comunicación segmentadas y dirigidas a un público objetivo. Como se ha mencionado que el verano es una temporada de alta demanda para el consumo de cerveza, se van a realizar activaciones de below the line (BTL) creativas, para impactar y conectar la marca con el público objetivo en las principales playas de Piura, después de la semana de lanzamiento. Se van a realizar los últimos tres sábados del mes de enero. El costo por cada activación es de S/ 5,000, presupuesto obtenido por la empresa Talentum-Perú, equivalente a un monto total de S/ 15,000 al año (ver Tabla 6.10).

Lima Beer Week: Como parte del plan promocional se va a participar del Lima Beer Week, actividad que se realiza una vez al año, durante una semana y que agrupa a las principales marcas de cerveza artesanal del país, con la finalidad de brindar a sus aficionados la oportunidad de participar en degustaciones, fiestas, conferencias, maridajes, recorridos por plantas y promociones. Esta feria también busca promover y difundir la cultura cervecera en el Perú. El costo de esta participación es de S/ 5,000, según la Asociación de Cervecerías Artesanales en el Perú (ver Tabla 6.10).

Relaciones públicas: una de sus principales ventajas es que no se necesita pagar un espacio, sino que la misma noticia genera un interés particular para la prensa. Se va a trabajar con un periodista como proyecto, quien tiene que trabajar en la elaboración y difusión de contenidos relevantes que puedan convertirse en noticia para el público objetivo. La creación de estas notas de prensa estará a cargo de un periodista freelance

(Gisela Becerra), cuyos honorarios son de S/800.00 mensuales durante los primeros 6 meses después del lanzamiento, luego como período de mantenimiento, se la volverá a contratar en los últimos 3 meses del año. Esto equivale a un total de S/ 7,200 en el primer año (ver Tabla 6.10).

Generar ventas: en esta segunda etapa se van a implementar las siguientes actividades:

Visibilidad en el punto de venta: Como parte de la estrategia de promoción, se va a buscar gestionar elementos de visibilidad para la decoración del local, con imágenes atractivas que ayuden a transmitir los mensajes de la marca y hacer la publicidad más impactante para el público asistente, generando recordación de marca. También se va a utilizar como elementos publicitarios básicos, pero a la vez útiles los individuales, que llevarán impresos la carta de las cervezas artesanales y donde habrá una pequeña explicación de los estilos de cerveza que se producen en el brewpub, con la finalidad de que el consumidor esté más informado a la hora de elegir uno; así como también los posavasos que tendrán el logotipo de Piura Beer Company. Esta inversión se está considerando en el Plan Financiero.

Campañas de mantenimiento: es importante mantener el conocimiento de la marca, por lo tanto algunas actividades de marketing van a tener continuidad, como las Promociones en Redes Sociales durante todo el año 2021, las menciones en radio que se van a realizar durante cuatro meses consecutivos, desde enero hasta abril y durante el segundo semestre del año, se van a realizar de manera bimensual; los convenios con los influencers que se van a realizar de manera bimensual durante todo el año 2021; las publicaciones en redes sociales, la página web y el blog que se van a realizar durante todo el año 2021 y finalmente las encuestas de satisfacción que también se van a realizar durante todo el año (ver Tabla 6.10).

Fidelizar: en esta tercera etapa se va a implementar una encuesta de satisfacción que se va a entregar al final de la atención. Esta encuesta se va a hacer todas las semanas con la finalidad de saber qué opinan los consumidores de la marca, qué necesitamos mejorar, qué es lo que más les agrada a los clientes, etc. Asimismo, se va a identificar a los clientes que vienen con mayor frecuencia para luego enviarles incentivos, recompensas o brindarles un descuento en su próxima visita.

Indicadores. Se van a tener en cuenta los siguientes:

- Los ingresos por ventas.
- El valor del cliente.
- Calcular el ROI.

Estrategia digital

Respecto a esta estrategia, Piura Beer Company tiene como objetivo dar a conocer su marca a través de la creación de contenido de valor, educar sobre sus estilos de cerveza y conseguir ser una marca referente en la mente de su público objetivo.

Cómo retos se han propuesto lo siguiente: producir suficiente contenido, así como temas relevantes del mismo, utilizando diferentes formatos y teniendo un tratamiento específico por cada red social. La difusión se va a realizar a través de web, blog corporativo y redes sociales como Facebook e Instagram. Los formatos que se van a utilizar son posts, imágenes, videos e infografía.

El uso de la web es esencialmente para mostrar la experiencia vivencial de conocer el proceso de producción de la cerveza artesanal, así como del maridaje y exponer los diferentes estilos de cerveza. También se va a brindar la opción a los clientes de hacerse una cuenta para acceder a concursos y descuentos especiales y se va a buscar a embajadores de la marca, todos los meses.

El Blog corporativo genera visibilidad e información sobre la marca y genera tráfico online hacia la página web.

En Facebook se va a utilizar uno de los formatos más usados como es el video y se va a trabajar mucho contenido sobre la cerveza artesanal y el maridaje, buscando siempre la interacción con sus seguidores.

En Instagram se va a poder encontrar imágenes visualmente atractivas de la experiencia vivencial en el brewpub, del maridaje y de los estilos de cerveza, acordes con las características de esta red social. Hashtags: #Piurabeer.

Plan de acciones

Influencers. Se harán convenios con influencers de moda, que sean locales, con la finalidad de que se conviertan en “embajadores de la marca”. Estos influencers se han convertido en una estrategia importante del marketing digital, ya que consiguen

llegar mucho mejor a las audiencias. Su participación será bimensual. El costo de esta actividad ha sido obtenido de la entrevista a los expertos, (ver Tabla 6.10). Asimismo, se les va a enviar una invitación a cada influencer, para que puedan asistir a Piura Beer Company y así puedan degustar de los 5 estilos de cerveza acompañado de su respectivo maridaje. Esta invitación es para dos personas cuyo costo promedio se ha considerado en S/ 180.00 por 6 meses.

Web se considera como una de las estrategias más importantes de comunicación y tiene como objetivo dar a conocer todos los servicios, la ubicación del local, un chat como parte de la comunicación con los clientes, mostrar imágenes de la experiencia de la producción y el maridaje y dar a conocer las promociones. Es el sitio oficial donde la gente va a consultar quienes son, donde están, qué hacen y qué venden. Se contará con una estrategia de SEO, quien se encargará de mejorar los textos, los códigos de programación, las imágenes, de tal manera que Google puede ubicar más fácil y más rápido la web. Entre los muchos beneficios que brinda una web, se considera la más importante para el negocio, la de estar disponibles las 24 horas para el consumidor, con la finalidad de interactuar constantemente con el público objetivo y obtener información valiosa por parte de ellos y así poder satisfacer sus deseos y necesidades; así como también poder captar prospectos, para ir alimentando la base de datos de clientes. El diseño de esta web estará a cargo de un diseñador freelance (Julio Orue), cuyos honorarios serán de S/ 3,000, teniendo en cuenta un mantenimiento de S/ 500 mensuales para generar contenidos y tráfico; este contenido también se podrá utilizar para las redes sociales (ver Tabla 6.11).

Redes sociales: La importancia de las redes sociales en la actualidad es innegable y en relación al marketing, permiten tener visibilidad de las marcas, aumento de tráfico hacia la web y ayuda a estudiar al mercado en tiempo real. Se tendrá presencia en dos principales redes sociales como Facebook e Instagram.

- Facebook, algunos de los objetivos va ser con relación a los contenidos que se publiquen, los mismos que deben de agregar valor a la marca y tienen que ser del agrado de la audiencia a través de una buena estrategia de comunicación. Se va a medir el engagement en las publicaciones, los me gusta u otras reacciones o comentarios de los usuarios que interactúen en la red social. Se realizarán promociones semanales vía Facebook para consumos en el brewpub, con la

finalidad de captar usuarios para que conozcan los diferentes estilos de cerveza artesanal que se elaboran en el local y conseguir fidelizarlos. La finalidad de estas promociones es también para generar tráfico hacia la web; así como ir alimentando una base de datos de clientes. Se considerarán 2 tipos de promociones. La primera promoción consistirá en un consumo de S/ 39 (2 chopps de 200 ml y una salchipapa) y la segunda promoción será una tabla de 4 chopps de 100 ml c/u; información obtenida de nuestra lista de precios (ver Tabla 6.11). La primera promoción se realizará dos veces cada semana, durante todo el mes y a lo largo de todo el año. La segunda promoción se realizará 3 veces por semana, durante todo el mes y también a lo largo de todo el año.

- Instagram, por su atractivo visual y fácil navegación, va a permitir crear una coherencia en las publicaciones. Se compartirán historias al instante, donde los usuarios van a estar informados de los productos y del proceso de fabricación, para crear una audiencia comprometida. La evolución en audiencia la van a poder medir con la herramienta Social Insight. Como formato se va a utilizar GIFs, que es un formato de moda y se va a utilizar como entretenimiento y diseño; también se van a incluir videos testimoniales, videos tutoriales, consejos y promociones; finalmente un carrusel de imágenes como demostración de los productos y contar sobre la experiencia vivencial y el maridaje. Se va a realizar publicaciones una vez por semana, durante todo un año, las mismas que van a estar a cargo de un diseñador freelance (Guissel Collazos). Estas redes van a estar a cargo de un Community Manager. La inversión que se ha destinado para el primer año es de S/ 26,520, de los cuales, el 40% se está destinando a los diseños y contenidos y el 60% a la inversión en Pauta, incluyendo el fee de la agencia (ver Tabla 6.10).

Blog: Una de las mejores estrategias para hacer crecer un negocio es tener un blog, esta herramienta, donde se escribirán artículos relevantes y de calidad sobre la cerveza artesanal una vez cada 15 días, como beneficios, recetas, maridaje, promover la cultura cervecera, etc.; contenido nuevo y constante que se puede compartir en las redes sociales. Este blog también permitirá:

- Crear una comunidad con el público objetivo y así poder intercambiar opiniones acerca de la marca, productos y servicios; según la empresa Hubspot, tener un blog, genera 55% más de visitas en una web.
- Los influencers también participarán con la creación de información de valor para la audiencia, después de aceptar la invitación al local, podrán escribir su opinión y sobre la experiencia que hayan tenido.
- Finalmente tener un blog mejora el posicionamiento SEO de una página web. La creación y diseño de este blog estará a cargo de un diseñador freelance (Julio Vásquez), cuyos honorarios serán de S/ 2,500, teniendo en cuenta un mantenimiento de S/ 1,000 mensuales durante todo un año, equivalente a un total de S/ 13,500 en el primer año, para generar contenido y tráfico; este contenido también se utilizará para las redes sociales y la web (ver Tabla 6.10).

Pautas de formato. La función principal de las redes se basa en dar a conocer la marca e interactuar con el público de forma directa. Las redes principales van a ser Facebook e Instagram y tendrán la siguiente estructura de contenidos:

- Hacer preguntas directas, pedir participación en post y encuestas.
- Generar contenidos para entretener, como videos tutoriales y testimoniales.
- Crear juegos de adivinanzas, diferencias y sopas de letras.
- Invitar a participar a nuestro público objetivo en concursos para ganar cualquiera de nuestras dos promociones.
- Compartir consejos, erradicar mitos a través de mini tutoriales e infografías.
- Diseñar y compartir contenido multimedia, a través de videos.

Indicadores. Se van a tener en cuenta los siguientes:

- Aumentar el reconocimiento de la marca.
- Generar tráfico al sitio web o blog.
- Generar leads efectivos.
- Branding.
- Engagement.

Todas las actividades de marketing detalladas en la P de promoción se van a plasmar en la siguiente tabla agrupándolas en 3 partes: lanzamiento, campañas de mantenimiento y otras actividades.

Tabla 6.6. Cronograma anual de actividades de marketing de Piura Beer Company

Actividades de marketing	Pre going	Año 2021											
		En e	Feb	Ma r	Ab r	Ma y	Jun	Jul	Ag o	Set	Oct	No v	Dic
<i>Lanzamiento</i>													
Campaña de intriga													
Evento de lanzamiento													
Comunicación por lanzamiento en el diario “El Tiempo” de Piura													
Publireportaje en la revista on line Piura News por lanzamiento													
<i>Campañas de mantenimiento</i>													
Menciones en radio													
Publicaciones en redes sociales: Facebook, Instagram													
Página web Piura Beer Company													
Blog de Piura Beer Company													
Relaciones Públicas													
Promociones en redes sociales													
Convenios con influencers													
Encuestas de satisfacción semanales en el local													
<i>Otras actividades</i>													
Activaciones BTL en playas													
Presencia en Lima Beer Week 2021													

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4.5. Personas

El activo más importante y valioso de las empresas sigue siendo el capital humano, las personas, personas con emociones, sentimientos, problemas, personas que aportan con sus actividades, pero que también aportan ventajas competitivas que nos permiten diferenciarnos de la competencia. Gestionarlas, tiene que ver con el desarrollo, con la importancia de cada uno de los colaboradores para la organización, sus valores, y su alineación con la misión de la empresa. Contar con un personal satisfecho permite lograr una mayor rentabilidad para la empresa. A continuación, se han definido cuatro objetivos macro relacionado con la gestión de los colaboradores:

- Motivar al colaborador.
- Desarrollar un entorno de trabajo agradable.
- Capacitar al personal.
- Mantener los canales de comunicación abiertos.

Esta estrategia incluye en primer lugar a las personas que tienen contacto directo con el cliente, que en este caso vendrían a ser considerados como personal de contacto, que en el caso de este plan de negocio son los mozos, quienes transmiten la imagen de la empresa y traducen la calidad en un buen servicio; por lo tanto, se requiere que sea un personal altamente calificado, motivado y con actitud de servicio, con la finalidad de que estén a la altura de las expectativas de nuestros clientes. En segundo lugar, está el personal de apoyo, como el maestro cervecero, el chef y el ayudante de cocina, entre otros.

A continuación, se han definido las actividades que se realizarán de acuerdo a cada objetivo:

- Motivarlos constantemente con reconocimientos por los logros alcanzados que hayan contribuido con la estrategia comercial, todos los meses se nombrará al trabajador del mes. Todos los fines de mes se cantarón los cumpleaños del mes y se compartirá una torta. Se realizarón actividades de camaradería en fechas clave, como el día del trabajador, fiestas patrias, el aniversario de la empresa y navidad.
- Para desarrollar un entorno de trabajo agradable se ofrecerá un día libre por motivo de cumpleaños.

- Durante el primer año se van a brindar capacitaciones mensuales con temas relacionados a la actividad comercial de la empresa, a partir del segundo año se incluirán temas que los ayuden a especializarse según el puesto que desempeñan.
- Se implementará el sistema de “puertas abiertas”, donde cada colaborador podrá acudir a sus superiores con ideas, preguntas e inquietudes.

Es responsabilidad de la empresa el capacitarlos continuamente para que puedan desempeñar sus funciones de manera óptima; así como es importante seleccionar personas que cumplan con los perfiles de cada cargo (ver capítulo VIII y Anexo VI). Todo lo anteriormente expuesto tiene que ir de la mano con el desarrollo de una cultura organizacional orientada hacia el cliente y evitar la rotación de personal, lo cual es negativo y genera altos costos económicos para la empresa.

Entre otros beneficios, la empresa les proveerá del uniforme, y los empleados seguirán un código de vestimenta y presentación que contempla entre otros aspectos, los siguientes: (a) vestir el uniforme debidamente planchado y libre de manchas, y (b) llevar el cabello completamente recogido. Esto contribuirá a generar una experiencia positiva para los clientes, para lo cual también se necesita que los trabajadores ofrezcan un trato personalizado para que se sientan únicos.

6.4.6. Procesos

Son los métodos, flujos de trabajo y procedimientos que deben de ser utilizados por las empresas. Son estos procesos que nos orientan acerca de lo que debemos de hacer, el primer punto a tener en cuenta es, quién es el responsable, por qué, cuándo hacer cada una de las actividades, cuáles son los riesgos de error y que se quiere lograr con cada proceso. Este plan de negocios ha identificado ocho procesos, a continuación, el detalle:

- Proceso de fabricación de la cerveza artesanal.
- Proceso de atención al público (experiencia): Incluye ingreso, bienvenida y ubicación dentro del local. Además, la atención al cliente contempla ayudarlo con la selección de sus bebidas y alimentos, así como entregárselos y finalmente, presentar la cuenta y cobrar.
- Proceso de encuesta de servicio al cliente.
- Proceso de preparación de alimentos.

- Proceso de gestión de las redes sociales.
- Proceso de compra o abastecimiento.
- Proceso de limpieza.
- Proceso de mantenimiento de equipos y mobiliario.

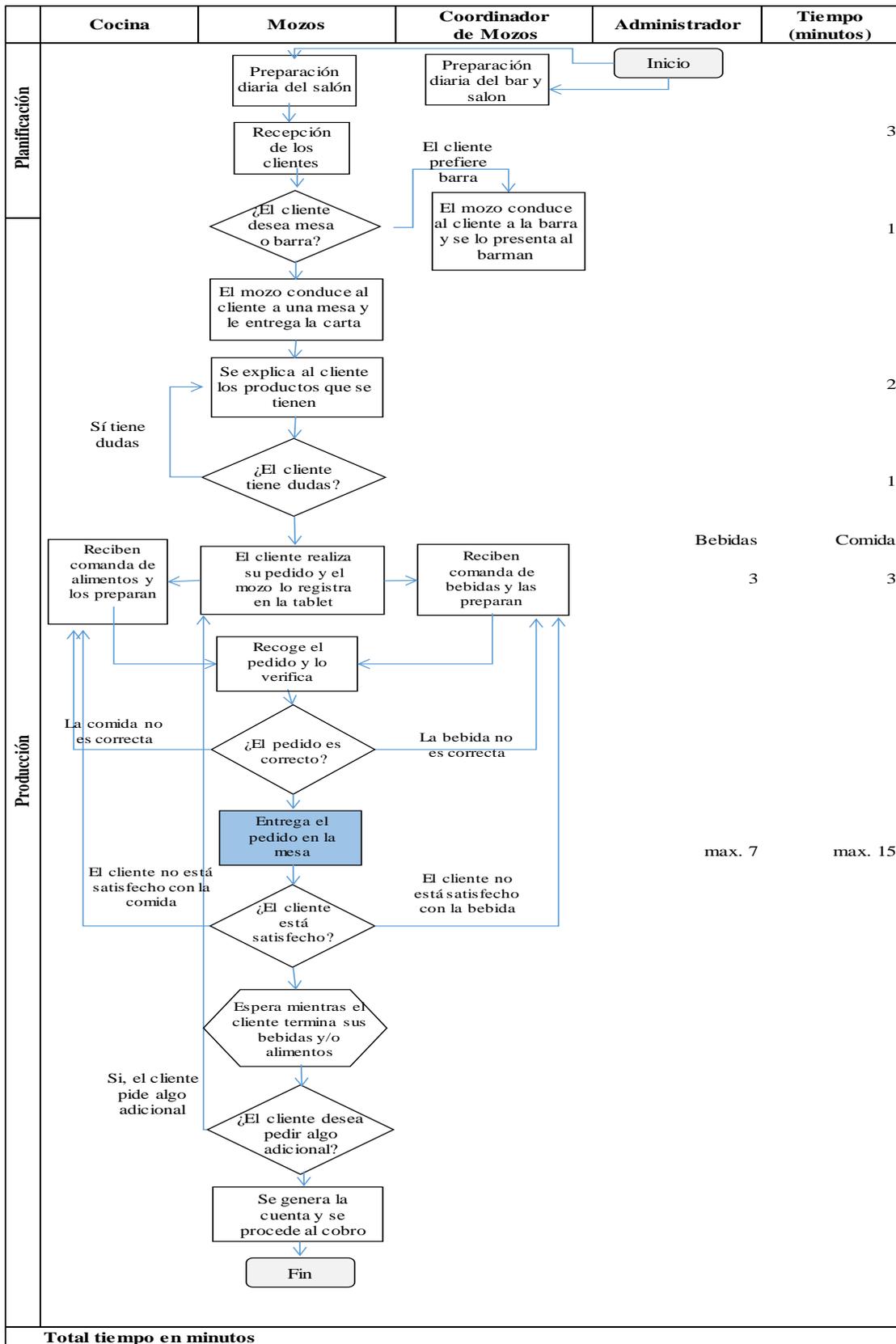
De los cuales se han desarrollado tres procesos, los que están más orientados a la parte comercial y serían los siguientes: Proceso de atención al público, proceso de encuesta de servicio al cliente y proceso de gestión de las redes sociales.

6.4.6.1. Proceso de atención al público

La atención al público inicia en el momento en que el mozo asignado (según horario) da la bienvenida al cliente y lo conduce a la barra o a una mesa, según sea su escogencia y el espacio disponible. El mozo o el personal de barra le entregan al cliente una carta y le explican el proceso de degustación, así como los productos que se tienen disponibles, tanto bebidas como alimentos. Se busca que los clientes prueben los diferentes tipos de cerveza que se fabrican, por lo que sugerirán la muestra de cuatro cervezas, y lo invitan también a conocer el proceso de producción. Paso seguido como cortesía se les ofrecerá chifles

Luego toman el pedido (ver Figura 6.10), y dado que se usará un software para el manejo integral de la atención, el mozo o personal de barra, registra en su Tablet el pedido del cliente, indicando claramente el número de mesa o de silla. Una vez que queda registrado el pedido, automáticamente se genera la comanda de cocina (si solicitaron alimentos) y la de bebidas al bar. Se estima un tiempo entre 5 y 7 minutos para la atención de bebidas considerando que todo está preparado y se sirve directamente de los caños surtidores que se encuentran en la zona de la barra. Se contará con una máquina que lava 100 copas en cinco minutos y utiliza un detergente especial que no deja gotas. El objetivo es ser eficiente con los tiempos y entregar un rápido servicio. En el caso de los alimentos, se estima un tiempo entre 15 y 20 minutos, el mozo debe acercarse a la cocina o a la barra y recoger los productos para llevarlos hasta la mesa, pero primero tiene que verificar que lo que está recibiendo corresponde cabalmente a lo solicitado por el cliente.

Figura 6.10. Proceso de atención al público



Elaboración: Autores de esta tesis

Cuando el mozo entrega en la mesa las bebidas o los alimentos, pregunta al cliente si se encuentra satisfecho con lo que está recibiendo. En caso de que el cliente indique que no, entonces se regresa el plato o bebida y se genera una nueva comanda con carácter de urgencia, lo cual implica que debe estar listo en menos de la mitad del tiempo estandarizado, es decir, en promedio 3 minutos para bebidas y 3 minutos para alimentos.

Pasados 30 minutos, el mozo consulta al cliente si requiere algo más; en caso de que la respuesta sea afirmativa se procede a generar una nueva comanda; pero si es negativa entonces se brinda la cuenta y se procede al cobro. Antes de despedir al cliente se da paso a otro proceso, el de la encuesta de satisfacción del cliente que se describe en el siguiente apartado.

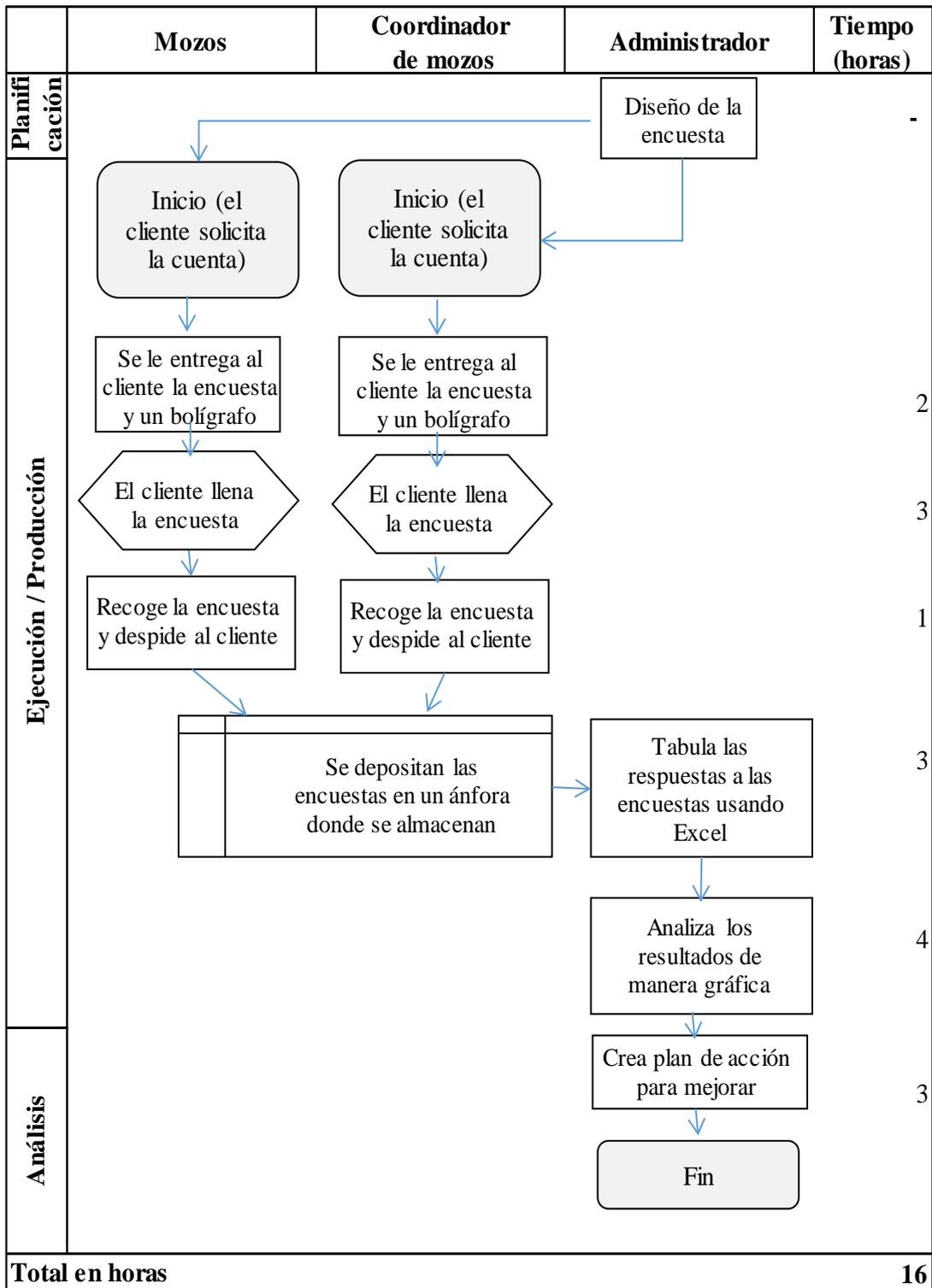
6.4.6.2. Proceso de encuesta de atención al cliente

Al finalizar la atención a los clientes, ya sea en la barra o en las mesas, se les dará un formulario que corresponde a una encuesta de satisfacción (ver Anexo V), junto con un bolígrafo. Una vez que han llenado dicha encuesta, la misma es recogida por el mozo o barman, según corresponda y depositada en un ánfora que está en la barra, tal y como se indica en la Figura 6.11.

Semanalmente, el administrador procederá a retirar todas las encuestas que se encuentran dentro del ánfora y las va a tabular en Excel, lo que le demandará un tiempo aproximado de tres horas. Una vez que tenga la base de datos llena hará un análisis con gráficos y podrá de esta manera ir revisando las respuestas a cada una de las preguntas. En los casos donde se tengan respuestas negativas, el administrador tendrá que identificar una oportunidad, reflejándola en un plan de mejora.

Como se indicó en la Tabla 6.11 para desarrollar el proceso de encuesta de servicio al cliente, además de los formularios (cuestionarios) y bolígrafos, se necesita una computadora con los programas de Microsoft Office, específicamente con Excel para analizar la información recolectada.

Figura 6.11 Proceso de encuesta de servicio al cliente



Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4.6.3. Proceso de gestión de las redes sociales

Para este proceso Piura Beer Company, cuenta dentro de su staff de trabajadores con una community manager que se hará cargo de construir, gestionar y administrar la comunidad online presente en las redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp, etc.

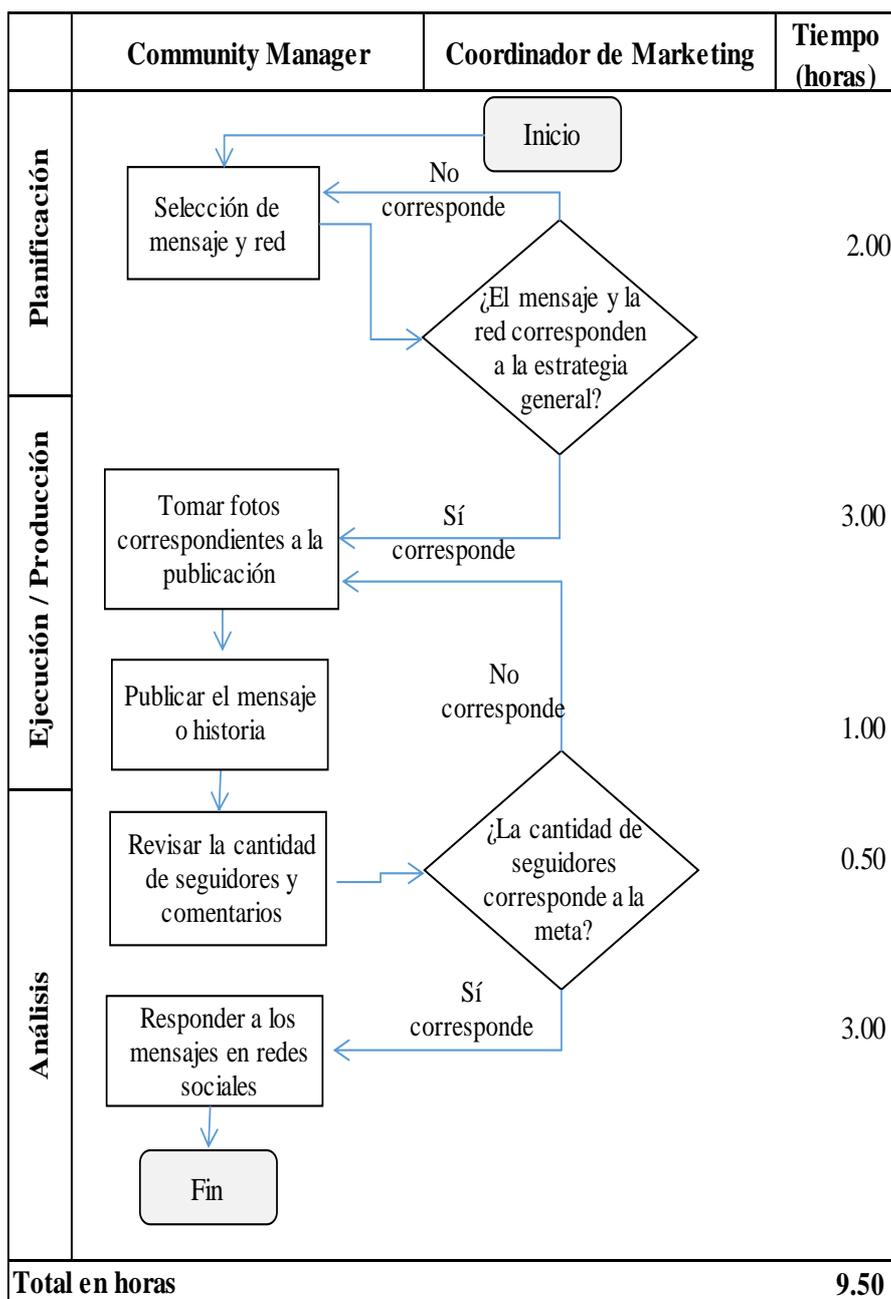
Esta interacción por redes sociales será constante con los clientes y seguidores buscando mantener relaciones estables y duraderas con la comunidad online que sigue la marca.

Es por ello que en menos de 24 horas, el community manager tiene que responder a cada uno de los mensajes que se reciban en las redes sociales, independientemente de que sea positivo o negativo. Los equipos necesarios para llevar a cabo este proceso consisten en un teléfono celular con cámara, una computadora y entre los recursos es indispensable la conexión a Internet

Lo principal es que cada mensaje que se seleccione esté acorde con la estrategia general de la empresa y promueva los atributos de los procesos productivos de la planta de cerveza artesanal y la experiencia vivencial inolvidable en el local.

Se crearán indicadores, (ver Anexo XXI), para medir el número de seguidores y el tiempo de respuesta a los mensajes de clientes y seguidores de la comunidad online. De esta manera se tendrá información actualizada para poder analizar y mejorar la estrategia. Para identificar el proceso de gestión de redes sociales ver Figura 6.12.

Figura 6.12. Proceso de gestión de las redes sociales



Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4.7. Evidencia física

Cerrar las brechas entre el cliente y la marca se puede hacer a través de la evidencia física. Esta estrategia se basa en las percepciones que el cliente pueda tener a través de evidencias físicas, de ser estas pruebas físicas las más adecuadas, definitivamente transmitirán mayor confianza y tranquilidad al cliente. Este plan de negocio ha contemplado la evidencia física en base a la propuesta de valor y a la personalidad de la marca, se procede con el detalle a continuación:

- La experiencia vivencial de consumo, donde el consumidor es parte del proceso de la elaboración de cerveza artesanal, sentado en la barra, puede observar la producción y a la vez conversar con el maestro cervecero, lo cual le permite vivir la experiencia.
- La zona de producción cuenta con un equipo de alta tecnología para la elaboración de la cerveza artesanal, el cual está visible desde la barra a través de grandes ventanales transparentes (ver Figura 5.4 del capítulo V).
- El maridaje, donde el consumidor también puede acompañar su cerveza artesanal con el mejor maridaje, para potenciar el sabor de los alimentos y de la misma cerveza. El maridaje que se ha considerado es en base a mariscos, comida criolla, piqueos, sándwich, tablas de queso, etc. Se ha considerado poner fotos que ayuden al consumidor a tomar decisiones sobre el maridaje (ver Figura 6.13 y Figura 6.14).

Figura 6.13. Maridaje: sándwich con cerveza Porter



Figura 6.14. Maridaje: alitas de pollo con cerveza American Pale Ale



Fuente: Tripadvisor, 2019

- Piura Beer Company tiene una personalidad sociable, amigable y divertida. Razón por ello es que la decoración, el diseño y la ambientación del local, es

moderno, en base a los resultados obtenidos de la investigación de mercado (ver Tabla 6.7). Se han considerado colores claros para que le den amplitud al local y en cuanto a la iluminación cuenta con lámparas grandes y luminosas. El menaje es rústico buscando un contraste con la decoración moderna. En cuanto a la personalidad “divertida” de la marca, habrá música en vivo los fines de semana y DJ el resto de días de la semana. El género que se escuchará o tocará será cumbia, salsa y rock, según los resultados de la investigación de mercado (ver Tabla 6.8).

Tabla 6.7. Atributos más valorados para la decoración

Atributos para la Decoración	Nº	%
Moderno	201	50.0%
Rústico	84	20.9%
Rústico, Moderno	60	14.9%
Rústico, Ecológico	18	4.5%
Vintage / Retro, Rústico	12	3.0%
Vintage / Retro, Moderno	12	3.0%
Ecológico	6	1.5%
Vintage / Retro, Rústico, Moderno	6	1.5%
Minimalista	3	0.7%
Total	402	100.0%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 6.8. Atributos más valorados para el género musical

Atributos para el género musical	Nº	%
Cumbia, Salsa, Rock	180	44.8%
Todo	78	19.4%
Cumbia, Salsa	42	10.4%
Cumbia	36	9.0%
Cumbia, Salsa, Reggaeton	18	4.5%
Salsa	12	3.0%
Salsa, Rock, Reggaeton	12	3.0%
Cumbia, Salsa, Merengue	6	1.5%
Cumbia, baladas	6	1.5%
Cumbia, Rock	6	1.5%
Rock	6	1.5%
Total	402	100.0%

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.5. Comparación con la competencia en base a atributos diferenciales

En la investigación de mercado se pudo comprobar que no existe en la ciudad de Piura un modelo de negocio como el propuesto en este plan, sin embargo, existen tres sustitutos que son los que más recuerda el público encuestado, con los cuales podríamos hacer algunas comparaciones en base a los principales atributos diferenciales que

propone Piura Beer Company. A continuación, se presenta un cuadro comparativo de Piura Beer Company versus los tres principales competidores en la ciudad de Piura: Mamá Batata, Atiko RestoBar y Clandestino que muestra los principales atributos diferenciales que ofrecerá Piura Beer Company como la experiencia vivencial al ser el consumidor parte del proceso de la elaboración de la cerveza, ya que la fábrica está in situ y el maridaje; atributos que no se observan en los locales de la competencia.

Tabla 6.9. Atributos de Piura Beer Company vs. los atributos de la competencia

Descripción / Concepto	Atributos	Mamá Batata		Atiko RestoBar		Clandestino	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
Concepto del negocio	¿Venden cerveza artesanal?	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	¿Fabrican cerveza artesanal?	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	¿El consumidor puede observar la producción de cerveza artesanal?	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	¿Ofrecen maridaje con las bebidas?	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Local	Limpieza del local	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	Música en vivo	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	Estilo de Decoración*	Rústico		Clásico / Rústico		Moderno / Rústico	
	Iluminación	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	Espacioso	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Mozos	¿Usan uniforme?	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	¿Trato amable, cordial, respetuoso?	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	¿Brindan asesoría sobre la cerveza artesanal?	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	¿Brindan asesoría sobre el maridaje?	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Servicio	Tiempo de espera en minutos aprox	Depende del pedido y de la cantidad de público					

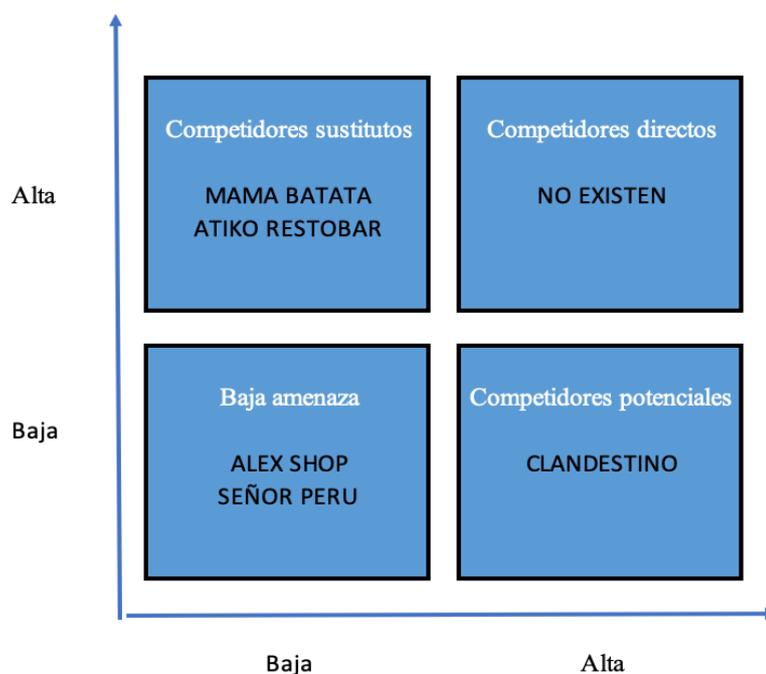
Elaboración: Autores de esta tesis.

Análisis de la competencia en base a la matriz Lambin

La matriz de Lambin consiste en saber identificar a los competidores directos, sustitutos y potenciales. Aplicando el respectivo análisis a Piura Beer Company, da como resultado que no existe un competidor directo en la ciudad de Piura para este plan de negocio; en el caso de los competidores sustitutos, se encuentran dos negocios, Mama Batata y Atiko Restobar, con atributos que son muy similares a los que se ofrece en Piura Beer Company y con relación a los competidores potenciales, se encuentra Clandestino, ya que cuenta con una planta de producción de cerveza artesanal, pero con la diferencia de que no está en el local, in situ, sino en la ciudad de Sullana. Finalmente,

se están considerando dos competidores como baja amenaza y son Alex Shop y Señor Perú, que son bares que entre las bebidas que ofrecen, están las cervezas artesanales, pero que son de otros fabricantes.

Figura 6.15. Identificación de los competidores - Matriz de Lambin



Elaboración: Autores de esta tesis

6.6. Presupuesto e inversión

A continuación, en la Tabla 6.10 se describe el presupuesto estimado de las actividades de marketing que se encuentran detalladas en la P de promoción. Para el primer año de operaciones se estaría considerando un presupuesto de marketing de S/ 175,781, que representará el 10% de las ventas proyectadas a este año.

Tabla 6.10. Presupuesto de marketing de Piura Beer Company

Actividades de Marketing	Pre going	Año 2021												Totales
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Lanzamiento	14,637													14,637
Campaña de intriga	1,987													
Diseño del banner virtual interactivo	300													
Menciones durante una semana	2,500													
Evento de lanzamiento	8,000													
Maestro de ceremonias	500													
Piqueos y brindis	2,000													
Bebidas	2,000													
Fotógrafo	350													
Filmación	500													
Recuerdo (merchandising)	1,150													
Iluminación y efectos especiales	1,500													
Comunicación en Diario El Tiempo de Piura	850													
Publireportaje en la revista on line Piura News	1,000													
Campañas de mantenimiento		23,622	15,302	17,622	15,302	7,622	10,302	6,822	9,502	6,822	10,302	7,622	10,302	141,144
Menciones en radio		10,000	10,000	10,000	10,000		5,000		5,000		5,000		5,000	
Publicaciones en redes sociales		2,210	2,210	2,210	2,210	2,210	2,210	2,210	2,210	2,210	2,210	2,210	2,210	
Página web Piura Beer Company		5,000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
Blog de Piura Beer Company		2,500	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
Relaciones públicas		800	800	800	800	800	800	0	0	0	800	800	800	
Promociones en redes sociales		512	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512	
Convenios con influencers		2,500	180	2,500	180	2,500	180	2,500	180	2,500	180	2,500	180	
Encuestas de satisfacción de clientes		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Otras actividades		15,000							5,000					20,000
Activaciones BTL en playas		15,000												
Participación en Lima Beer Week									5,000					
Total	14,637	38,622	15,302	17,622	15,302	7,622	10,302	6,822	14,502	6,822	10,302	7,622	10,302	175,781

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 6.11. se muestra la proyección del presupuesto de marketing a 5 años de Piura Beer Company:

Tabla 6.11. Presupuesto de marketing proyectado a 5 años, Piura Beer Company

Actividades de marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Campañas de mantenimiento</i>	141,144	141,670	145,920	150,298	154,806
Menciones en radio	60,000	61,800	63,654	65,564	67,531
Publicaciones en redes sociales	26,520	27,316	28,135	28,979	29,848
Página web Piura Beer Company	10,500	10,815	11,139	11,474	11,818
Blog de Piura Beer Company	13,500	13,905	14,322	14,752	15,194
Relaciones públicas	7,200	3,708	3,819	3,934	4,052
Promociones en redes sociales	6,144	6,328	6,518	6,714	6,915
Convenios con influencers	16,080	16,562	17,059	17,571	18,098
Encuestas de satisfacción de clientes	1,200	1,236	1,273	1,311	1,351
<i>Otras actividades</i>	20,000	20,600	21,218	21,855	22,510
Activaciones BTL en playas	15,000	15,450	15,914	16,391	16,883
Participación en Lima Beer Week	5,000	5,150	5,305	5,464	5,628
Total	161,144	162,270	167,138	172,152	177,316

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.7. Conclusiones del capítulo

En este capítulo se desarrolló el plan de marketing, el cual está bien estructurado y donde después de un análisis del mercado y de los competidores, se han planteado diversas estrategias, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados, además de como pretendemos alcanzar el público objetivo y como nos diferenciaremos de la competencia para aumentar las ventas. Asimismo, este plan ha permitido establecer la propuesta de valor de Piura Beer Company, donde todas las acciones e implementaciones de marketing, se van a trabajar y orientar, en base al mantra de la marca.

Finalmente, también se ha desarrollado, un plan de marketing digital, con la intención de mantener una relación directa con los consumidores a través de mensajes personalizados según el público objetivo, en las redes sociales, web y blog; de esta manera, la comunicación gana en relevancia para el usuario, atrayendo más su atención y ofreciendo mejores resultados. Asimismo, las campañas que se realicen, se van a poder medir en tiempo real, de esta manera no es necesario que una campaña finalice para mejorarla.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Operaciones está compuesto, en primer lugar, por las estrategias de operaciones, pasando luego a definir la ubicación del *brewpub*, lo que se realiza a partir de la evaluación de tres opciones. Seguidamente, se identifican los insumos necesarios para elaborar cada uno de los productos (cervezas, bebidas y alimentos), y se calcula el costo unitario de cada uno. De allí se pasa a presentar los procesos, primero con una tabla donde se mencionan sus elementos y luego detallando cada uno de ellos a partir de un flujograma. Finalmente, se presenta la lista de equipos necesarios.

7.1. Estrategia de operaciones

Con la estrategia de operaciones se definen las prioridades en los procesos productivos de la empresa. En línea con la estrategia general, se cuenta con procesos enfocados en la alta calidad, más que en el volumen, siguiendo un proceso artesanal de elaboración de cerveza, aunque será estandarizado. Es por ello que los equipos a utilizar serán diseñados especialmente para la empresa, lo cual es un factor diferenciador, como lo señaló uno de los expertos entrevistados, es decir tiene que ver mucho con la temperatura ambiente donde se ubicara la planta. Por ejemplo, los fermentadores que se instalen para una planta en Piura deben llevar enchaquetado para conservar el frío y reducir costos de energía, en cambio para climas como Lima, Cusco, Huancayo, entre otros no requieren enchaquetar (ver Anexo I).

Los objetivos del plan de operaciones son:

- Definir, diseñar y elaborar los principales procesos operativos del plan de negocio propuesto.
- Producir una cerveza artesanal de alta calidad, de manera continua y constante. Se define la calidad en función del nivel de cumplimiento de los parámetros identificados en cada receta y estilo.
- Calcular, controlar y evaluar costos de fabricación para cada producto, estableciendo indicadores de costos que permitan optimizar los mismos, por ejemplo, optimizar consumos de agua, energía, insumos, etc. Sin perder la calidad del producto a producir.
- Estimar los presupuestos de los diferentes procesos que abarcan el plan de operaciones.

7.2. Ubicación del local y la planta

Como estrategia del negocio, el local debe estar ubicado en zonas o lugares con alto tránsito peatonal, como referencia se plantea ubicaciones en los alrededores del Real Plaza y Open Plaza donde se encuentran restobares como Mamá Batata, Clandestino Alex Chopp y Atiko.

7.2.1 Selección de la ubicación del local y la planta

A continuación, se presentan tres posibles ubicaciones para el local, que obedecen a la oferta actual de inmuebles en alquiler para restaurantes y restobares que existen en la ciudad de Piura. Luego de presentar cada opción se elabora una tabla comparativa de atributos que estos tres potenciales locales poseen, ver Tabla 7.1.

Opción 1: Local preparado para restaurante, ubicado paralelamente a la ex Panamericana Norte, específicamente en la Av. Avelino Cáceres, lo que hace que tenga bastante afluencia de vehículos. El espacio es de 270m² un solo ambiente bastante amplio, amplia cocina, deposito, ducha y dos baños. Cuenta con buena iluminación y ventilación.

Figura 7.1. Opción 1 de ubicación de local



Fuente: OLX, 2020.

Opción 2: Amplio local de 1,000 m² ubicado en Santa María del Pinar. Este local permitiría la instalación de la planta de cerveza por su extensa área ya que el salón podría dividirse o incluso se puede utilizar parte del terreno alrededor de la instalación física actual. Sin embargo, tiene como problema el alto costo, que sobre pasa los S/ 10 mil mensuales, adicional la lejanía de la zona estratégica.

Figura 7.2. Opción 2 de ubicación del local



Fuente: Doomos Perú, 2020.

Opción 3: Amplio local de 380 m², que puede acondicionarse al modelo de negocio planteado, ubicado en avenida country, urbanización Santa Isabel, lugar de alto tránsito de personas y vehículos, entre el Real Plaza y el Open Plaza, rodeado de restaurantes, restobares, hoteles, etc. Costo de alquiler de S/ 10,000 mensual.

Figura 7.3. Opción 3 de ubicación del local



Fuente: Urbania Perú, 2020.

Tabla 7.1. Características de las tres ubicaciones potenciales

Características	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Área (m2)	270	1,000	380
Costo (S/)	2,600	10,200	10,000
Pisos	1	1	2
Ubicación	Av. Avelino Cáceres	Sta. María del Pinar	Av. Contry Santa Isabel
Estado del salón principal	Área amplia, iluminado de un solo ambiente.	Amplio, iluminado	Casa para local comercial, amplio
Estado de la cocina	Consta de amplia cocina, implementada.	Totalmente implementada	Deben realizarse las instalaciones para cocina industrial (solo tiene residencial)
Baños	2	3	5
Cochera - parqueo	No, parque de carros	Sí	Sí, frente al local
Aire acondicionado	No	No	No
¿Se permite instalación de planta microcerveceras y restobares en la zona?	Si	Si	Si

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con los datos presentados se conocen las características de los tres locales preseleccionados (a partir de la oferta actual en el mercado), todos los locales están ubicados en zonas que permiten el funcionamiento de establecimiento comerciales como restobares, discotecas, etc. Los cuales están alineados con el modelo de negocio, considerando el volumen de producción de una microcervecera (100 litros diarios en promedio) y el concepto de brewpub mencionado en capítulos anteriores.

Para seleccionar la mejor opción del local, se realizó un proceso de evaluación la cual se hizo en base a una lista de atributos ponderados, la escala de puntuación es de 1 a 4, donde: 1 significa que no tiene o no cumple, 2 es regular, 3 cumple y 4 excelente; Además tiene una ponderación o peso por cada atributo.

Del producto de la ponderación del atributo por la puntuación asignada a cada local en cada atributo, se obtiene la puntuación total para cada local, donde se elegirá el local con mayor puntaje, ver Tabla 7.2.

Tabla 7.2. Evaluación de las opciones de ubicación del local

Ítem	Atributos	Ponderación	Opción 1		Opción 2		Opción 3	
			Av. Avelino Cáceres		Santa María del Pinar		Av. Country Santa Isabel	
			puntos	Puntaje total	puntos	Puntaje total	puntos	Puntaje total
1	Ubicación estratégica	25%	3	0.75	3	0.75	4	1.00
2	Área requerida acorde al proyecto	25%	4	1.00	4	1.00	4	1.00
3	Permisos de funcionamiento y espacio para instalar la planta de cerveza	15%	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4	Cocina	5%	4	0.20	4	0.20	3	0.15
5	Baños	5%	2	0.10	2	0.10	3	0.15
6	Espacio para parqueo de autos	5%	1	0.05	4	0.20	4	0.20
7	Facilidad de acceso	10%	3	0.30	4	0.40	4	0.40
8	Costo de alquiler	10%	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Puntaje total (%)		100%	3.25		3.55		3.8	
Puntuación: 4 Excelente 3 Cumple 2 Regular 1 No cumple								

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los resultados de la Tabla 7.2. indican que la mejor opción para la instalación del brewpub es la opción 3, ubicado en Av. Country, urbanización Santa Isabel, este local será acondicionado, cuyo presupuesto estimado asciende a S/ 168,806.0, y contempla adecuaciones de estructura, arquitectura e infraestructura, considerando la adecuación del local para la instalación de la planta de cerveza artesanal, barra de atención, cocina, baños, oficinas y almacén de insumos, ver presupuesto en Tabla 7.4.

7.2.2. Distribución de áreas en la local vista de planta

De acuerdo con la opción 3 del local seleccionado, presentamos una distribución estimada de las áreas dentro del local, la cual cuenta con las siguientes áreas principales: planta microcervecera, cocina, baños, oficinas, almacén de insumos, barra de atención a clientes y salón. Ver plano con la distribución del local en el Anexo XX.

El área estimada requerida para implementar este modelo de negocio es de 270 m², las cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera, ver áreas de distribución en Tabla 7.3.

Tabla 7.3. Distribución estimada de áreas

Descripción del área	Área (m2)	
	1er Nivel	2do Nivel
Planta microcervecera	50.0	-
Cocina	20.0	-
Barra de atención	8.0	-
Baños	12.0	-
Salón	150.0	-
Oficinas	-	15.0
Almacén de insumos	-	15.0
Área Total	270.0	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.4. Costos de acondicionamiento de local

Descripción de partidas	Cantidad	Costo unitario S/	Costo total S/
Estructura y arquitectura	1	80,000	80,000
Extintor Cocina Clase K 2.5gl Certificado (cocina y planta)	2	300	600
Extintor CO2 10lb Certificado (ambiente de atención)	3	300	900
Detectores de humo y sistema de alarma contra incendio	1	680	680
Sistema de seguridad (cámaras y alarmas)	1	1,000	1,000
Luces de emergencia	5	60	300
Sistema pozo tierra	1	1,500	1,500
Recubrimiento de paredes cocina - acero inoxidable por m2	30	280	8,400
Recubrimiento de paredes planta - mayólica por m2	20	20	400
Mampara transparente (división de planta microcervecera con local de atención) por m2.	20	610.32	12,206
Acondicionamiento de baños por m2	12	350	4,200
Acondicionamiento de oficinas y almacén por m2	30	350	10,500
Acondicionamiento de cámara de frio por m2	20	500	10,000
Aire acondicionado	3	900	2,700
Ventiladores	5	270	1,350
Botiquín de primeros auxilios	2	85	170
Circuito de televisión y sonido (3 TV 43" y Equipo Sonido)	1	5,400	5,400
Infraestructura			
Resanado y pintado de fachada e interiores por m2	300	20	6,000
Letrero con logo del local (externo) e instalación	1	500	500
Instalaciones eléctricas	1	6,000	6,000
Instalaciones sanitarias	1	8,000	8,000
Gastos de Constitución (licencias municipales, registrales y permisos)	1	5,000	5,000
Señalética	1	3,000	3,000
Subtotal acondicionamiento			S/ 168,806

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3. Insumos

Como parte del plan de operaciones es esencial conocer los insumos que se necesitan para generar los productos que se diseñaron en el plan de marketing. Es por ello que, en este punto, en primer término, se listan todos los insumos necesarios por cada bebida y por cada plato. Luego se hace un costeo de cada litro de cerveza y de cada plato de comida, así como de las otras bebidas que se servirán.

7.3.1. Insumos requeridos.

Se procede a detallar los insumos requeridos, para cada uno de los productos que se venden en el brewpub “Piura Beer Company”. El detalle de insumos por estilo de cerveza fue elaborado tomando como referencias recetas de cerveza artesanal elaboradas por expertos y maestros cerveceros.

7.3.1.1. Insumos requeridos cerveza “Máncora corazón”.

En la Tabla 7.5 se detalla los insumos para la preparación de la cerveza artesanal “Máncora corazón”, esta receta contempla los ingredientes y cantidades para elaborar 250 litros de cerveza estilo “American Pale Ale”, con características estimadas como: color 22.4 EBCs, amargor 41.5 IBUs, alcohol 5.4%, densidad inicial 1051 g/ml y densidad final 1010 g/ml. Se agrega pulpa de mango procesada como insumo especial.

Tabla 7.5. Insumos producción de cerveza artesanal “Máncora Corazón” (250 Lt.)

Ítem	Ingredientes		Unidad	% de la malta	Cantidad requerida (incluye 5% de merma)
	Receta experta	Equivalentes			
1	Malta base Pale Ale	Maris otter Pale Ale – Muntons	Kg.	81%	52.50
2	Malta Cara-Crystal	Malta Crystal 110 – Muntons	Kg.	8%	5.25
3	Malta Cara-Aroma@Weyermann	Crystal 150 – Muntons	Kg.	3%	2.10
4	-	Insumo especial de pulpa de mango procesada	Kg.	8%	5.25
5	Lúpulo Tomahawk o similar	Lúpulo Chinook	Kg.	-	236.25
6	Lúpulo Cascade o similar	Lúpulo Centennial	Kg.	-	708.75
7	Irish Moss	Protafloc / Adicción en hervor	gr	-	52.50
8	Levadura	Fermentis US-05 / American Ale	gr.	-	120.75
9	Agua	Filtrada y tratada	Lt.	-	489.56

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.1.2. Insumos requeridos cerveza “Amotape full aventura”.

En la Tabla 7.6 se detalla los insumos para la preparación de 250 litros de cerveza artesanal “Amotape full aventura”, esta receta contempla los ingredientes y cantidades para elaborar 250 litros de cerveza artesanal estilo “Kolsh”, con características estimadas como: color 4 EBCs, amargor 25 IBUs, alcohol 5.1%, densidad inicial 1048 g/ml y densidad final 1009 g/ml. A esta cerveza para diferenciarlo de otras de su estilo, se agrega miel como insumo especial, esta receta será revisada y aprobada por el maestro cervecero a cargo de la planta a inicios de la operación.

Tabla 7.6. Insumos producción de cerveza artesanal “Amotape full aventura” (250 Lt.)

Ítem	Ingredientes		Unidad	% de la malta	Cantidad Requerida (incluye 5% de merma)
	Receta Experto	Equivalentes			
1	Malta Pilsen	Malta Pilsner - Muntons	Kg.	79.5%	45.94
2	Malta trigo Claro	Trigo malteado (Wheat Malt) - BestMalz	Kg.	15.9%	9.19
3	Malta carapils	Carapils Malt – Weyermann	Kg.	4.5%	2.63
4	-	Insumo especial Miel	Kg.	-	9.00
5	Lúpulo Tettnager o similar	Chinook	gr.	-	853.13
6	Levadura seca	US-05 / American Ale	gr	-	150.94
7	Irish moss	Protafloc / Adicción en Hervor	gr	-	13.13
8	Agua	Filtrada y tratada	Lt.	-	489.56

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.1.3. Insumos requeridos cerveza “Huarinas purito misterio”.

En la Tabla 7.7 se detalla los insumos para la preparación de 250 litros de cerveza artesanal “Huarinas purito misterio”, esta receta contempla los ingredientes y cantidades para elaborar 250 litros de cerveza artesanal estilo “Imperial stout”, con características estimadas como: color 77 EBCs, amargor 60 IBUs, alcohol 8.2%, densidad inicial 1080 g/ml y densidad final 1019 g/ml. A esta cerveza para diferenciarlo de otras de su estilo, se agrega pulpa de ciruela procesada, como insumo especial, esta

receta será revisada y aprobada por el maestro cervecero a cargo de la planta a inicios de la operación.

Tabla 7.7. Insumos producción de cerveza artesanal “Huarings purito misterio” (250 Lt.)

Íte m	Ingredientes		Unidad	% de la malta	Cantidad Requerida (incluye 5% de merma)
	Receta experto	Equivalentes			
1	Malta Pale	Maris otter Pale Ale – Muntons	Kg.	84.65%	86.86
2	Malta acaramelada	Malta Crystal 110 – Muntons	Kg.	6.28%	6.44
3	Cebada tostada	Brown Malt - Muntons	Kg.	4.19%	4.30
4	Malta chocolate	Malta Chocolate – Muntons	Kg.	2.33%	2.39
5	Malta Black	Malta Black - Muntons	Kg.	2.56%	2.63
6	-	Insumo especia pulpa de ciruela procesada	Kg.	-	2.63
7	Lúpulo Challenger	Lúpulo Hallertau Perle	Kg.	-	0.670
8	Lúpulo Kent Golding	Lúpulo Kent Golding	Kg.	-	0.528
9	Levadura Fermentis S-04 / English Ale	Levadura Fermentis S-04 / English Ale	gr.	-	193.18
10	Agua	Filtrada y tratada	Lt.	-	445.06

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.1.4. Insumos requeridos cerveza “Aypate de mis antepasados”.

En la Tabla 7.8 se detallan los insumos para la preparación de 250 litros de cerveza artesanal “Aypate de mis antepasados”, esta receta contempla los ingredientes y cantidades para elaborar 250 litros de cerveza artesanal estilo “Porter”, con características estimadas como: color 78 EBCs, amargor 29 IBUs, alcohol 5.6%, densidad inicial 1053 g/ml y densidad final 1010 g/ml. A esta cerveza para diferenciarlo de otras de su estilo, se agrega quinua tostada, como insumo especial, esta receta será revisada y aprobada por el maestro cervecero a cargo de la planta a inicios de la operación.

Tabla 7.8. Insumos producción de cerveza artesanal “Aypate de mis antepasados” (250 Lt.)

Íte m	Ingredientes		Unidad	% de la malta	Cantidad Requerida (incluye 5% de merma)
	Receta experto	Equivalentes			
1	Malta Pale Ale	Maris otter Pale Ale – Muntons	Kg.	72.99%	59.66
2	Malta Cristal	Malta Crystal 110 – Muntons	Kg.	10.22%	8.35
3	Malta chocolate	Malta Chocolate – Muntons	Kg.	2.19%	1.79
4	Malta Black	Malta Black - Muntons	Kg.	2.19%	1.79
5	Malta de trigo	Trigo Malteado (Wheat Malt) - BestMalz	Kg.	4.38%	3.58
6	Copos de Avena	Rye Flakes - Muntons	Kg.	4.38%	3.58
7	-	Insumo especial quinua tostada	Kg.	3.65%	2.98
8	Lúpulo EK Goldings	Lúpulo Kent Golding	Kg.	-	0.523
9	Lúpulo Styrian Goldings	Lúpulo Willamette	Kg.	-	0.227
10	Levadura Fermentis S-04 / English Ale	Levadura Fermentis S-04 / English Ale	gr.	-	128.41
11	Irish moss	Protafloc / Adiccion en Hervor	gr.	-	56.82
12	Agua	Filtrada y tratada	Lt.	-	415.23

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.1.5. Insumos requeridos cerveza “Colán de mis amores”.

En la Tabla 7.9 se detalla los insumos para la preparación de 250 litros de cerveza artesanal “Colán de mis amores”, esta receta contempla los ingredientes y cantidades para elaborar 250 litros de cerveza artesanal estilo “Lambic”, con características estimadas como: color 10 EBCs, amargor 10 -15 IBUs, alcohol 7.3%, densidad inicial 1060 g/ml y densidad final 1005 g/ml. A esta cerveza para diferenciarlo de otras de su estilo, se agrega trigo tostado como insumo especial, esta receta será revisada y aprobada por el maestro cervecero a cargo de la planta a inicios de la operación.

Tabla 7.9. Insumos producción de cerveza artesanal “Colán de mis amores” (250 Lt.)

Íte m	Ingredientes		Unidad	% de la malta	Cantidad Requerida (incluye 5% de merma)
	Receta experto	Equivalentes			
1	Malta Pale	Maris otter Pale Ale – Muntons	Kg.	75.8%	57.07
2	Malta de trigo	Trigo Malteado (Wheat Malt) - BestMalz	Kg.	9.1%	6.85
3	-	Insumo especial (trigo tostado)	Kg.	15.2%	11.41
4	Lúpulo Challenger	Hallertau Perle	gr.	-	342.39
5	Irish Moss	Protafloc / Adicción en Hervor	gr.	-	57.07
6	Levadura Fermentis US-05 / American Ale	Levadura Fermentis US-05 / American Ale	gr.	-	131.25
7	Agua	Filtrada y tratada	Lt.	-	388.04

Elaboración: Autores de esta tesis.

Además de cerveza artesanal se vende bebidas como pisco sour y chilcano clásico, para lo cual se requiere insumos como pisco, limón, ginger ale, amargo de angostura, jarabe de goma y clara de huevo, ver detalles en Tabla 7.10.

Tabla 7.10. Insumos para otras bebidas

Bebida	Ingredientes		
	Descripción	Unidad	Cantidad requerida
Pisco sour (Vaso)	Pisco	Ml.	60.0
	Hielo	Trocitos	6.0
	Limón	Ml.	0.30
	Amargo de angostura	Ml.	0.50
	Jarabe de goma	Ml.	20.0
	Clara de huevo	Und.	1.0
	Canela en polvo	pisca	1.0
Chilcano clásico (Vaso)	Pisco	Ml.	60.00
	Hielo	Trocitos	8.00
	Limón	Ml.	15
	Amargo de angostura	Ml.	0.1
	Jarabe de goma	Ml.	15
	Ginger ale	Ml.	300

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los insumos que se requieren para preparar los diferentes platos que se ofrecerán se muestran en la Tabla 7.11. Se tienen platos simples como los tequeños, en cuya preparación solamente se necesita queso fresco, masa wantan, clara de huevo y aceite. Mientras que hay otros platos más complejos como la milanesa de pollo, la cual se preparará a partir de filete de pechuga de pollo, huevo y miga de pan; siendo acompañado por arroz blanco y ensalada de lechuga con tomate.

Tabla 7.11. Insumos para alimentos

Plato de comida	Insumos
Tequeños	Masa wantán, queso, huevos y aceite.
Alitas de pollo	Alitas de pollo, salsa BBQ, sal, aceite.
Tabla de quesos	Queso gouda, queso machego, queso cheddar, queso suizo.
Sándwiches de chorizo	Pan, chorizo, ketchup, mayonesa, mostaza, papas al hilo, aceite,
Hamburguesa de carne	Pan, carne molida, ketchup, mayonesa, mostaza, papas al hilo, Papas, aceite, lechuga, tomate
Hamburguesa de pollo	Pan, pollo, ketchup, mayonesa, mostaza, papas al hilo, Papas, aceite, lechuga, tomate
Lomo saltado	Lomo fino, cebolla, tomate, papa, arroz, ajos, sal, comino, pimienta, aceite.
Milanesa de pollo	Filete de pollo, harina de pan, arroz, aceite, lechuga, huevo, sal, ajo, aceite, papa
Ceviche de pescado	Pescado fresco, cebolla, limón, jengibre, sal, ajo, zarandaja, choclo, yuca, camote.
Ceviche Mixto	Pescado fresco, mariscos, calamar, cebolla, limón, jengibre, sal, ajo, zarandaja, choclo, yuca, camote.
Chicharrón de pescado	Pescado fresco, harina de trigo, huevos, cebolla, limón, sal, ajo, culantro, rocoto yuca.
Chicharrón mixto	Pescado fresco, mariscos, calamar, harina de trigo, huevos, cebolla, limón, sal, ajo, culantro, rocoto yuca.

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.2. Costo de los insumos

Para la estimación de costos de los insumos, se toma como referencia las recetas o listas de ingredientes y sus cantidades de los productos que se vendan en el brewpub, además de los precios del mercado, obtenidos por cotizaciones, vía web, revistas de proveedores de insumos, entre otros.

7.3.2.1. Cerveza Máncora Corazón

Se estimaron los costos de insumos, tomando como referencia la lista de ingredientes y cantidades descrita en la Tabla 7.5, para producir un lote de 250 litros de cerveza artesanal “Macora Corazón”, estilo “American Pale Ale”, ver detalle de costos en Tabla 7.12.

Tabla 7.12. Detalle de costos estimados insumos cerveza “Máncora Corazón”

Ítem	Ingredientes y otros		Unidad	Cantidad requerida (incluye 5% de merma)	Precio unitario S/	Costo Total S/
1	Malta base Pale Ale	Maris otter Pale Ale – Muntons	Kg.	52.50	6.2	325.5
2	Malta Cara-Crystal	Malta Crystal 110 – Muntons	Kg.	5.25	7.6	39.9
3	Malta Cara-Aroma@Weyerman	Crystal 150 – Muntons	Kg.	2.10	7.6	16.0
4	-	Insumo especial pulpa de mango procesada	Kg.	5.25	15.00	78.8
5	Lúpulo Tomahawk o similar	Lúpulo Chinook	Kg.	236.25	0.215	50.8
6	Lúpulo Cascade o similar	Lúpulo Centennial	Kg.	708.75	0.352	249.5
7	Irish Moss	Protafloc / Adiccion en Hervor	gr	52.50	1.00	52.5
8	Levadura US-05	LevaduraUS-05 / American Ale	gr.	120.75	0.738	89.1
9	Agua	Filtrada y tratada	Lt.	489.56	0.0028	1.4
10	Flete de insumos	Lima - Piura	Kg.	64.1	0.5	32.1
COSTO TOTAL DE INSUMOS POR LOTE DE 250 Lt.						S/ 935.42
COSTO TOTAL DE INSUMOS POR LITRO						S/ 3.74

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.2.2. Cerveza Amotape Full Aventura.

Se estimaron los costos de insumos, tomando como referencia la lista de ingredientes y cantidades descrita en la Tabla 7.6, para producir un lote de 250 litros de

cerveza artesanal “Amotape full aventura”, estilo “Kolsh”, ver detalle de costos en Tabla 7.13.

Tabla 7.13. Detalle de costos estimados insumos cerveza “Amotape full aventura”

Ítem	Ingredientes y otros		Unidad	Cantidad requerida (incluye 5% de merma)	Precio unitario S/	Costo Total S/
1	Malta Pilsen	Malta Pilsner - Muntons	Kg.	45.94	6.12	281.1
2	Malta trigo Claro	Trigo malteado (Wheat Malt) - BestMalz	Kg.	9.19	6.80	62.5
3	Malta carapils	Carapils Malt – Weyermann	Kg.	2.63	6.68	17.5
4	Insumo especial	Miel	Kg.	9.00	20.50	184.5
5	Lúpulo Tettnager o similar	Chinook	gr.	853.13	0.215	183.4
6	Levadura seca	US-05 / American Ale	gr	150.94	1.39	210.0
7	Irish Moss	Protafloc / Adición en Hervor	gr	13.13	1.00	13.1
8	Agua	Filtrada y tratada	Lt.	489.56	0.0028	1.4
9	Flete de insumos	Lima - Piura	Kg.	67.8	0.5	33.9
COSTO TOTAL DE INSUMOS POR LOTE DE 250 Lt.						S/ 987.44
COSTO TOTAL DE INSUMOS POR LITRO						S/ 3.95

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.2.3. Cerveza Huarinas Purito Misterio.

Se estimaron los costos de insumos, tomando como referencia la lista de ingredientes y cantidades descrita en la Tabla 7.7, para producir un lote de 250 litros de cerveza artesanal “Huarinas purito misterio”, estilo “Imperial Stout”, ver detalle de costos en Tabla 7.14.

Tabla 7.14. Detalle de costos estimados insumos cerveza “Huarinas purito misterio”

Ítem	Ingredientes y otros		Unidad	Cantidad requerida (incluye 5% de merma)	Precio unitario S/	Costo Total S/
1	Malta Pale	Maris otter Pale Ale – Muntons	Kg.	86.86	6.2	538.6
2	Malta Acaramelada	Malta Crystal 110 – Muntons	Kg.	6.44	7.6	49.0
3	Cebada Tostada	Brown Malt - Muntons	Kg.	4.30	8.00	34.4
4	Malta chocolate	Malta Chocolate – Muntons	Kg.	2.39	8.00	19.1
5	Malta Black	Malta Black - Muntons	Kg.	2.63	8.00	21.0
6	-	Insumo especia pulpa de ciruela procesada	Kg.	2.63	8.75	23.0
7	Lúpulo Challenger	Lúpulo Hallertau Perle	Kg.	0.670	150	100.5
8	Lúpulo Kent Golding	Lúpulo Kent Golding	Kg.	0.528	264	139.3
9	Levadura Fermentis S-04 / English Ale	Levadura Fermentis S-04 / English Ale	gr.	193.18	0.69	133.3
10	Agua	Filtrada y tratada	Lt.	445.06	0.0028	1.2
11	Flete de insumos	Lima - Piura	Kg.	106.6	0.5	53.3
COSTO TOTAL DE INSUMOS POR LOTE DE 250 Lt.						S/1,112.61
COSTO TOTAL DE INSUMOS POR LITRO						S/ 4.45

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.2.4. Cerveza Aypate de mis antepasados.

Se estimaron los costos de insumos, tomando como referencia la lista de ingredientes y cantidades descrita en la Tabla 7.8, para producir un lote de 250 litros de cerveza artesanal “Aypate de mis antepasados”, estilo “Porter”, ver detalle de costos en Tabla 7.15.

Tabla 7.15. Detalle de costos estimados insumos cerveza “Aypate de mis antepasados”

Ítem	Ingredientes y otros		Unidad	Cantidad requerida (incluye 5% de merma)	Precio unitario S/	Costo Total S/
1	Malta Pale Ale	Maris otter Pale Ale – Muntons	Kg.	59.66	6.2	369.9
2	Malta Cristal	Malta Crystal 110 – Muntons	Kg.	8.35	7.6	63.5
3	Malta chocolate	Malta Chocolate – Muntons	Kg.	1.79	8.00	14.3
4	Malta Black	Malta Black - Muntons	Kg.	1.79	8.00	14.3
5	Malta de trigo	Trigo Malteado (Wheat Malt) - BestMalz	Kg.	3.58	6.80	24.3
6	Copos de Avena	Rye Flakes - Muntons	Kg.	3.58	7.76	27.8
7	-	Insumo especial quinua tostada	Kg.	2.98	25.00	74.6
8	Lúpulo EK Goldings	Lúpulo Kent Golding	Kg.	0.523	264	138.0
9	Lúpulo Styrian Goldings	Lúpulo Willamette	Kg.	0.227	225	51.1
10	Levadura Fermentis S-04 / English Ale	Levadura Fermentis S-04 / English Ale	gr.	128.41	0.69	88.6
11	Irish moss	Protafloc / Adiccion en Hervor	gr.	56.82	1.00	56.8
12	Agua	Filtrada y tratada	Lt.	415.23	0.0028	1.2
13	Flete de insumos	Lima - Piura	Kg.	79.0	0.5	39.5
COSTO TOTAL DE INSUMOS POR LOTE DE 250 Lt.						S/ 963.92
COSTO TOTAL DE INSUMOS POR LITRO						S/ 3.86

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.2.5. Cerveza Colán de mis amores.

Se estimaron los costos de insumos, tomando como referencia la lista de ingredientes y cantidades descrita en la Tabla 7.9, para producir un lote de 250 litros de cerveza artesanal “Colán de mis amores”, estilo “Lambic”, ver detalle de costos en Tabla 7.16.

Tabla 7.16. Detalle de costos estimados insumos cerveza “Colán de mis amores”

Ítem	Ingredientes y otros		Unidad	Cantidad requerida (incluye 5% de merma)	Precio unitario S/	Costo Total S/
1	Malta Pale	Maris otter Pale Ale – Muntons	Kg.	57.07	6.2	353.80
2	Malta de trigo	Trigo Malteado (Wheat Malt) - BestMalz	Kg.	6.85	6.8	46.57
3	-	Insumo especial (trigo tostado)	Kg.	11.41	25.00	285.33
4	Lúpulo Challenger	Hallertau Perle	gr.	342.39	0.215	73.61
5	Irish Moss	Protafloc / Adiccion en Hervor	gr.	57.07	1.00	57.07
6	Levadura Fermentis	US-05 / American Ale	gr.	131.25	0.738	96.86
7	Agua	Filtrada y tratada	Lt.	388.04	0.0028	1.08
8	Flete de insumos	Lima - Piura	Kg.	75.9	0.5	37.93
COSTO TOTAL DE INSUMOS POR LOTE DE 250 Lt.						S/ 952.25
COSTO TOTAL DE INSUMOS POR LITRO						S/ 3.81

Elaboración: Autores de esta tesis.

El costo de insumos promedio para producir 1 litro de cerveza artesanal es S/ 3.96, siendo el estilo Máncora Corazón (American Pale Ale), la más barata (S/ 3.74 por litro) y el estilo Huarinas purito misterio (Imperial Stout), la más costosa (S/ 4.45 por litro), ver Tabla 7.17.

Tabla 7.17. Costo promedio por litro de cerveza artesanal (insumos)

ítem	Nombre de cerveza	Estilo de cerveza	Densidad inicial	Densidad final	APV	IBU	Precio por litro de cerveza
1	Máncora Corazón	American Pale Ale	1051	1010	5.4%	41.2	3.74
2	Amotape full aventura	Kolsh	1048	1009	5.1%	25	3.95
3	Huarinas purito misterio	Imperial Stout	1080	1019	8.2%	60	4.45
4	Aypate de mis antepasados	Porter	1053	1010	5.6%	29	3.86
5	Colán de mis amores	Lambic	1060	1005	7.3%	15	3.81
Costo promedio por litro de cerveza artesanal							S/ 3.96

Elaboración: Autores de esta tesis.

Además de la cerveza artesanal, se ofrecerán bebidas elaboradas a partir de pisco, específicamente pisco sour y chilcano clásico, cuyo costo de insumos se detalla en la Tabla 7.18. Y su costo se calcula en base a la lista de ingredientes y cantidades mostradas en la Tabla 7.10.

Tabla 7.18. Costo de insumos otras bebidas, en soles

Bebida	Descripción	Unidad	Cantidad requerida	Precio unitario ingrediente S/	Costo total ingrediente S/	Costo total de insumos S/
Pisco sour (Vaso)	Pisco	MI.	50.0	0.04	2.00	4.39
	Hielo	Trocitos	6.0	0.06	0.36	
	Limón	Kg.	0.30	4.00	1.00	
	Amarga angostura	MI.	0.50	0.04	0.02	
	Jarabe de goma	MI.	20.0	0.01	0.20	
	Clara de huevo	Und.	1.0	0.80	0.80	
	Canela en polvo	pisca	1.0	0.01	0.01	
Chilcano clásico (Vaso)	Pisco	MI.	50.00	0.04	2.00	4.9
	Hielo	Trocitos	8.00	0.06	0.48	
	Limón	Kg.	0.20	4.00	0.60	
	Amarga angostura	MI.	0.1	0.04	0.00	
	Jarabe de goma	MI.	15	0.01	0.15	
	Ginger Ale	MI.	300	0.01	1.65	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para complementar la atención a los clientes, junto con las bebidas, se venderán distintos platos de maridaje, cuyo costo de insumos se muestran en el Anexo XVII. Se tiene que el plato más costoso es la tabla de quesos con un costo unitario de S/ 27.5, mientras que el plato más económico es el sándwich de chorizo con un costo de S/ 3.3 por unidad, los precios para alimentos y otras bebidas, fueron obtenidos como referencia de Plaza Veá.

7.4. Principales procesos productivos

En este acápite se describen los siguientes procesos, todos ellos necesarios para producir la cerveza artesanal, pero también para generar esa experiencia que fue ampliamente descrita en el plan de marketing. Los procesos que se siguen dentro de Piura Beer Company son los siguientes y posteriormente, en la Tabla 7.19 se presentan sus elementos, incluyendo los requerimientos, las entradas, las salidas y los indicadores:

- Proceso de fabricación de la cerveza artesanal.
- Proceso de compra o abastecimiento.
- Proceso de preparación de alimentos.
- Proceso de limpieza.
- Proceso de mantenimiento de equipos y mobiliario.
- Proceso de atención al público (experiencia): Incluye ingreso, bienvenida y ubicación dentro del local. Además, contempla la ayuda con la selección de las bebidas y alimentos, entrega de pedidos, presentar la cuenta y cobrar (ver capítulo VI Plan de Marketing).
- Proceso de encuesta de servicio al cliente (ver capítulo VI Plan de Marketing).
- Proceso de gestión de las redes sociales (ver capítulo VI Plan de Marketing).

Tabla 7.19. Procesos de Piura Beer Company y sus elementos

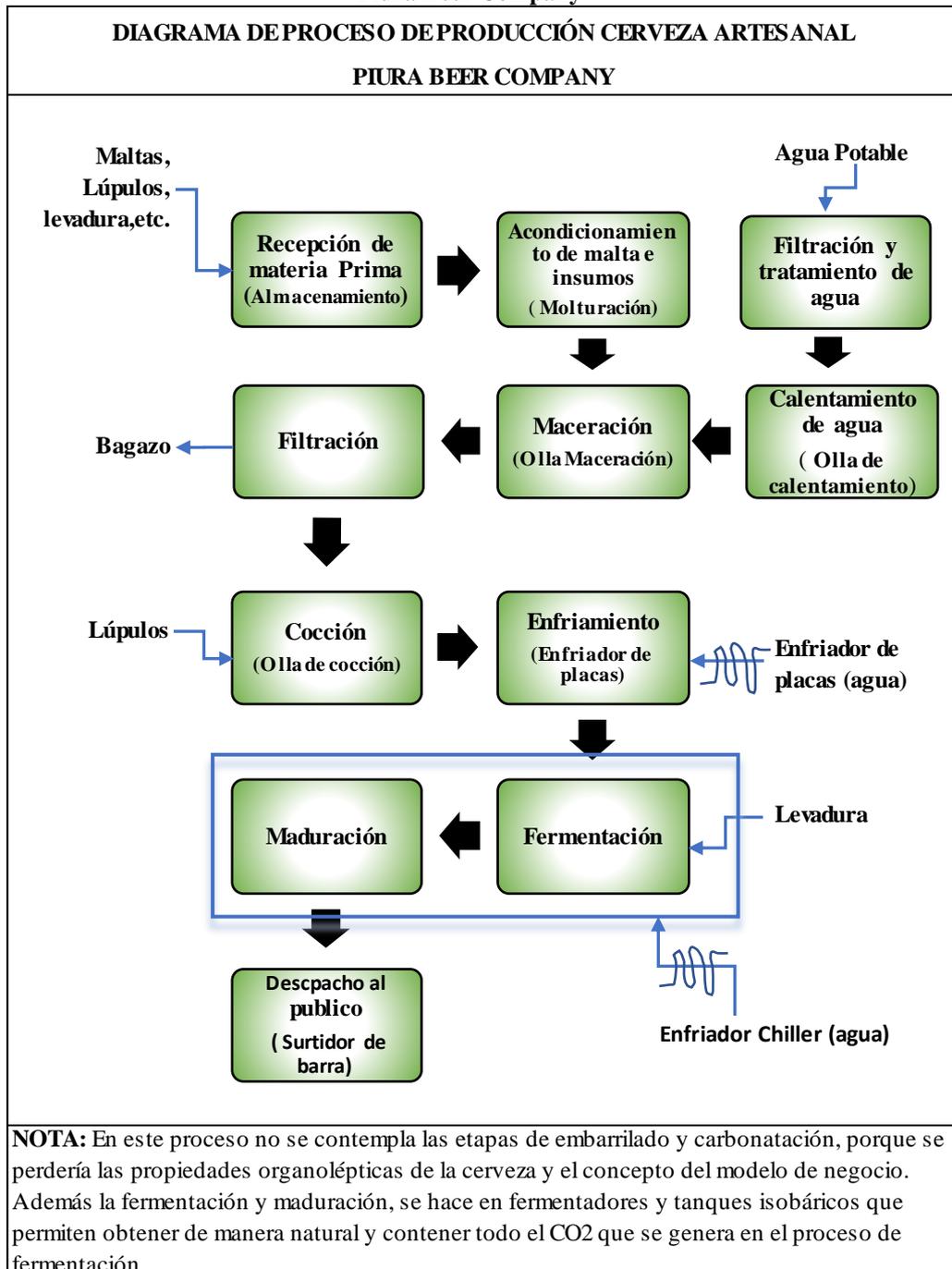
Proceso	Elementos						Equipos
	Finalidad	Requerimientos del cliente	Entradas	Salidas	Recursos	Indicadores	
Fabricación de cerveza artesanal	Producir cervezas	Fría (entre 0 y 4°C), color amarillo intenso, espuma, nivel de alcohol superior a 6.5%	Agua, químicos, cebada de malta, lúpulo, levadura, mango, miel, quinua, ciruela, trigo	Cerveza en chopps de 100, 200 y 400 ml. Jarras de 1 lt.	Personal, electricidad, gas	Cantidad en litro, cantidad de desecho, temperatura	Filtro industrial de agua, depósito o tanque de agua, molino, fermentador, hervidor a base de gas, enfriador, tanque de almacenamiento y mangueras
Atención al público (experiencia)	Atender a los clientes que llegan al local	Ubicación en mesa en 5 min. Entrega de bebidas en 7 min luego de hecha la orden y alimentos en 15 min. Bebidas y alimentos exactamente como fueron solicitados	Solicitud de clientes, platos de la cocina, bebidas del bar	Clientes satisfechos	Personal, electricidad, gas, música en el salón, aire de ventiladores, menús, decoración	Tiempo de ubicación en mesa, tiempo de servicio de bebidas, tiempo de servicio de alimentos	Software Wally, tablets para mozos, terminales (pantallas e impresora), módulo de ingreso, sillas, mesas, barra, exhibidores, cifones con cerveza
Encuesta de servicio al cliente.	Diseñar mejoras continuas	Su opinión debe ser considerada, recibir respuesta en caso lo requiera	Opinión de los clientes que la manifiesta en los formularios	Resultados de las encuestas y plan de acción para mejorar	Encuestas y bolígrafos	Nivel de satisfacción de los clientes	Computadora y programas de Microsoft Office
Preparación de alimentos.	Cocinar los alimentos que los clientes solicitan (a partir de un menú)	Escoge un plato del menú y espera sea servido según se indica	Insumos alimenticios	Platos preparados	Cocinero, ayudante de cocina, electricidad, gas	Tiempo de preparación, porcentaje de platos devueltos	Mesa de acero inoxidable, freidora, cocina industrial, horno, microondas, tablas de picar, set de cuchillos, sartenes, ollas, recipientes de almacenaje, lámpara de calor, refrigeradora, congelador, estante
Gestión de las redes sociales.	Dar a conocer los servicios del brewpub y generar visitas de clientes	Información verídica y clara	Fotos del local, sus bebidas y sus platos. Historias	Publicaciones en redes sociales	Acceso a Internet, electricidad	Porcentaje de clientes que ven las publicaciones o siguen a la empresa en redes sociales	Computadora, programas de Microsoft Office, <i>smartphone</i>
Compra o abastecimiento	Tener todos los insumos requeridos, en el momento en que se van a usar y al menor costo posible	Insumos para la fabricación de la cerveza o la preparación de platos y bebidas	Lista de productos de proveedores	Insumos recibidos	Administrador, servicio de telefonía, acceso de Internet, electricidad, transferencias bancarias	Tiempo de entrega (desde el pedido hasta que llega)	Computadora, programas de Microsoft Office, <i>smartphone</i>
Limpieza	Mantener todas las áreas del brewpub limpias	Ver limpias todas las áreas y equipos	Programa de limpieza por áreas, con horario		Ayudante de cocina, ayudante de planta, mozo, barman, agua, jabón, desinfectante	Quejas de clientes,	Escoba, trapeador, paños, cubetas, manguera, aspiradora
Mantenimiento de equipos y mobiliario	Evitar la paralización del trabajo por daños en el equipo y permitir una excelente atención a los clientes	Los equipos deben funcionar según sus especificaciones	Programa de mantenimiento preventivo o requerimiento	Registro del mantenimiento realizado en los archivos	Técnico especializado, lubricantes, electricidad, repuestos	Tiempo de paralización por equipos dañados	Los provee el técnico, según sea su área

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.4.1. Proceso de producción de cerveza artesanal

A continuación, se muestra el diagrama de flujo y los procesos principales para la fabricación de cerveza artesanal.

Figura 7.4. Diagrama de flujo, proceso producción cerveza artesanal Piura Beer Company



Elaboración: Autores de esta tesis.

En el Anexo XXII se presenta el proceso que se sigue para la elaboración de la cerveza artesanal, además del flujo el maestro cervecero debe fijar puntos de monitoreo y control los cuales deben estar escritos en un procedimiento de calidad y disponible para el personal de planta, esto con la finalidad de garantizar la calidad del producto.

Se inicia la planeación con la orden de producción que es generada por el administrador y a esto le sigue el aprovisionarse de materia prima (agua, cebada de malta, lúpulo y levadura) que ya se encuentra en el almacén. Si el maestro cervecero está conforme con la materia prima y con la orden de producción, entonces solicita al ayudante que proceda con el filtrado del agua y acondicionamiento. A esto le sigue un proceso de pruebas de agua, que es responsabilidad del maestro cervecero.

En el Anexo XXII se aprecia también que luego se pasa a moler la cebada de malta, a cargo del ayudante de producción, siempre bajo la orden del maestro. A continuación, inicia el **proceso de maceración** donde se mezclan las maltas, el ingrediente especial y agua previamente calentada (entre 70 y 75°C). Este proceso de maceración dura aproximadamente entre 1 y 1.5 horas según el estilo de cerveza. Luego se realiza el **proceso de filtración** del mosto para retirar el bagazo e impurezas. Una vez que se tiene el mosto filtrado se pasa al **proceso de cocción** por un periodo entre 1 y 4 horas según el tipo de cerveza, para seguidamente pasar al **proceso de enfriamiento** del mosto, el cual consiste en enfriarlo rápidamente en un serpentín de placas. Posteriormente una vez que se haya alcanzado la temperatura de enfriamiento requerida de acuerdo al tipo de cerveza se pasa al **proceso de fermentación**, en fermentadores isobáricos dobles (fermentador – carbonatador) y agregándole la levadura de acuerdo al estilo de cerveza o receta, luego el mosto permanecerá en estos equipos aproximadamente de 5 a 7 días.

Finalmente, el maestro cervecero analiza la cerveza y la deriva al **proceso de maduración**, almacenando el producto (**de 2 a 4 semanas según estilo de cerveza**) en los tanques de maduración para luego de completar este proceso, enviar la cerveza hacia los caños surtidores que se encuentran en el área de la barra de atención al cliente.

Este proceso de producción de cerveza artesanal **no contempla las etapas de embarrilado y carbonatación**, porque se perdería las propiedades organolépticas de la cerveza, además la fermentación y maduración, se hace en fermentadores y tanques isobáricos que permiten obtener de manera natural y contener todo el CO₂ que se genera en el proceso de fermentación.

Como se ha señalado anteriormente, se producirán cinco estilos de cerveza, las cuales se distinguen principalmente porque llevan incorporado otros ingredientes, adicional a las maltas que es el insumo principal. El proceso que se sigue para la elaboración de los cinco estilos de cerveza es similar y se debe hacer en base a las recetas aprobadas por el maestro cervecero antes del inicio de las operaciones.

7.4.2. Procesos de preparación de alimentos

Dentro de los maridajes que se ofrecerán se encuentran platos tradicionales de la cocina peruana y mariscos, así como piqueos, entre los que se detallan los procesos de fabricación de alitas de pollo (ver Anexo XXIII) y de los tequeños (ver Anexo XXIV). Adicionalmente, se cocinará lomo saltado, milanesa de pollo, ceviche, sándwich de chorizo, hamburguesas de carne y de pollo y otros productos que fueron presentados al inicio de este capítulo, identificando claramente sus ingredientes y calculando el costo de los insumos para preparar cada uno de ellos.

Específicamente para la preparación de las alitas de pollo (ver Anexo XXIII) y de los tequeños (ver Anexo XXIV) se inicia con un proceso de preparación de la cocina, el cual debe hacerse diariamente, al inicio de la jornada y tiene como fin verificar la ubicación de todos los insumos, las herramientas y los equipos, evitando demoras durante la fase de ejecución.

En ambos casos hay una etapa de preparación, lo que asegura que, al momento de la cocción final, el servicio sea rápido. Por ejemplo, las alitas son precocidas, mientras que los tequeños se arman con antelación.

7.4.3. Proceso de compra y abastecimiento

El proceso de compra y abastecimiento se origina de las distintas áreas de la empresa: (a) la planta de producción de cerveza artesanal, (b) la cocina y (c) el bar o barra. En estas áreas, los encargados identifican sus necesidades de insumos para la próxima semana y pasan estos requerimientos al administrador, quien los consolida. Luego, como se aprecia en el Anexo XXV, divide la lista de requerimientos totales según los tipos de insumo para hacer los pedidos, mediante la generación de órdenes de compra.

Por ejemplo, se tiene un proveedor para carne de res y de pollo, otro para pescado y otro para la malta de cebada, así como también hay proveedores para el hielo, los

vegetales, otros abarrotes, pisco, entre otros. Cada proveedor tiene distintos tiempos para el despacho, pero en la mayoría de los casos es antes de las 24 horas, por lo que no se necesita mantener grandes cantidades de inventario. Por ello, para los insumos de cocina se tendrá inventario de una semana, mientras que en la planta y en la barra se tendrán dos semanas, ya que en su mayoría son bienes no perecederos.

En el Anexo XXV, se observa que la revisión de los insumos recibidos es parte esencial del proceso de abastecimiento, lo cual es realizado por el administrador o su asistente administrativo. Luego, este divide los productos por área y los entrega. Seguidamente, en la cocina y en la barra verifican si hay insumos que requieren refrigeración, los cuales son almacenados en la refrigeradora o en el congelador. En cambio, los insumos secos o que no necesitan refrigerarse se almacenan en estantes si son de la cocina, en un cuarto de inventario si son de la fábrica o detrás de la barra si son del bar.

7.4.4. Proceso de limpieza

En el Anexo XXVI, se presenta el proceso de limpieza que se seguirá en Piura Beer Company. Se inicia con la preparación de las herramientas y de la solución a base de detergente. Es importante mencionar que el proceso culmina con una revisión general y de ser necesario se repite todo el proceso, que tiene una duración aproximada de dos horas (120 minutos). Esta limpieza profunda se realizará dos veces a la semana.

Las tres áreas tienen en común los utensilios de limpieza y la preparación de una solución con detergente y desinfectante que es aplicada en el piso, luego de barrer; para seguidamente retirar la solución con agua y secar el piso con mopa. Pero también hay pasos de limpieza que difieren por áreas; por ejemplo, en la cocina hay que aplicar crema antigrasa, y luego retirarla, en la estufa, el horno y la freidora. Mientras que en la planta se limpian solo con agua todos los equipos utilizados en el proceso de fabricación. No se utiliza detergente porque esto podría cambiar el sabor, color y cuerpo de la cerveza que se prepare inmediatamente después de haber limpiado.

En el salón la limpieza será extrema, ya que los clientes ven toda esta área y para que tengan una visita placentera es importante que encuentren el salón limpio, lo cual implica sin manchas, sin sobras de alimentos en el piso, mesas o sillas.

7.4.5. Proceso de mantenimiento de equipos y mobiliario

El mantenimiento se puede dar de manera preventiva, en base a un cronograma de servicio técnico, donde se listarán todos los equipos que la empresa tiene. Cada semana, el administrador revisará el cronograma y si indica que se debe hacer un mantenimiento, entonces procederá a contactar con el técnico. Es así que se coordina una visita.

Además del mantenimiento preventivo, en el Anexo XXVII se representa el proceso de mantenimiento de equipos y mobiliarios, se reconoce la posibilidad de que un equipo se dañe, en cuyo caso corresponde hacer un mantenimiento correctivo. En estos casos, los usuarios, es decir el cocinero, el maestro cervecero o el capitán de mozos notifican al administrador de la falla, quien lo verifica y procede a llamar al técnico correspondiente.

Durante su visita a la empresa, el técnico revisará el equipo, desarmándolo de ser necesario, y procederá a cambiar los fluidos o algún repuesto. Luego, probará el equipo para confirmar que el mantenimiento o reparación se ha realizado de manera exitosa. Al concluir, emite su factura y el administrador la registra como cuenta por pagar. Así, una vez que transcurra el período de crédito del proveedor, se realizará el pago. En total, este proceso toma cuatro horas y 15 minutos, pero podría extenderse dependiendo del equipo o mobiliario al que se le esté haciendo mantenimiento.

7.5. Equipos

Los equipos principales considerados para la operación de Piura Beer Company están separados por áreas y listadas en tablas 7.20, 7.21, 7.22 y 7.23.

7.5.1. Equipos para cocina

A continuación, se presenta una tabla con el listado de equipos que se necesitan para implementar la cocina (ver Tabla 7.20). La inversión estimada en esta área del negocio asciende a S/ 24,620 e incluye equipos como cocina industrial, campana extractora, licuadora, microondas, horno, lámpara de calor y freidora; además de ollas, tablas, cuchillos y sartenes. Así como equipos grandes, tales como congelador y refrigeradora.

Tabla 7.20. Equipos para implementar la cocina, en soles

Descripción	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)
Mesa de acero inoxidable	1	2,200	2,200
Freidora	1	1,450	1,450
Cocina industrial	1	2,800	2,800
Horno	1	2,300	2,300
Microondas	1	600	600
Licuadora	2	150	300
Tablas de picar	3	40	120
Set de cuchillos	2	700	1,400
Sartenes	4	80	320
Ollas	4	120	480
Recipientes de almacenaje	20	20	400
Lámpara de calor	1	1,300	1,300
Refrigeradora	1	4,000	4,000
Congelador	1	3,600	3,600
Campana extractora	1	900	900
Filtro de agua (barra)	1	150	150
Máquina de lavado de copas	1	1,350	1,350
Estante de acero inoxidable	1	950	950
Subtotal cocina			S/ 24,620

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.5.2. Equipos para planta microcervecera.

El área de la planta microcervecera está dividida en tres áreas principales, entre las que se tiene: a) Zona de acondicionamiento de materia prima y cocción, b) Zona de fermentación, y c) zona de maduración.

A continuación, describimos los principales equipos que se listan en la Tabla 7.21, de acuerdo a la zona o área donde se ubican:

a) Zona de acondicionamiento de materia prima y cocción.

En la zona de acondicionamiento y cocción encontramos equipos como los tanques de agua, filtros de agua, un juego de ollas para calentamiento de agua, maceración y cocción entre otros equipos.

- **Depósito de agua (sin filtrar y filtrada):**

Se considera dos tanques de agua marca Rotoplas, capacidad 2500 litros, material polietileno, con una capa interior anti reproductora de bacterias AB y con tecnología

Expel®, que inhibe la reproducción de bacterias manteniendo el agua más limpia, cuenta con una tapa tipo click con cierre perfecto para evitar que ingresen contaminantes al agua, ver Figura 7.5.

Figura 7.5. Depósito de agua



Fuente: Rotoplast, 2020.

- **Filtro de agua:**

Sirve para garantizar la calidad del agua que se usa para el proceso de producción de cerveza, se encuentra ubicado en la línea de interconexión del tanque de agua potable y el tanque de agua filtrada.

Se adquirirá un filtro industrial de agua con carbón activado de la marca Hydronix de General Electric. Estos filtros son utilizados para remover partículas de cloro (PPM) y permitirá eliminar microbios y bacterias, así como también minerales que cambiarían el sabor del producto final, usa cartuchos de repuesto de sedimentos. (pp-5 micras)

Portafiltro 20" std 3/4" Azul Hydronix: de 2.5 pulgadas de diámetro, 20 pulgadas de altura, conexiones de 3/4" NPT, color de carcasa azul, tapa negra incluye botón de purga, ver Figura 7.6.

Filtro De Carbón Activado Granular 10" X 2.5": Marca hidronix, modelo GAC20NRW, capacidad 5000 galones, dimensiones 20" X 2 3/4", material filtrante granular vegetal de carbón activado de cascara de coco, temperaturas de operación entre 4°C y 38 °C, se usa para eliminar cloro, olor y sabor del agua, ver Figura 7.6.

Figura 7.6. Filtro industrial de agua

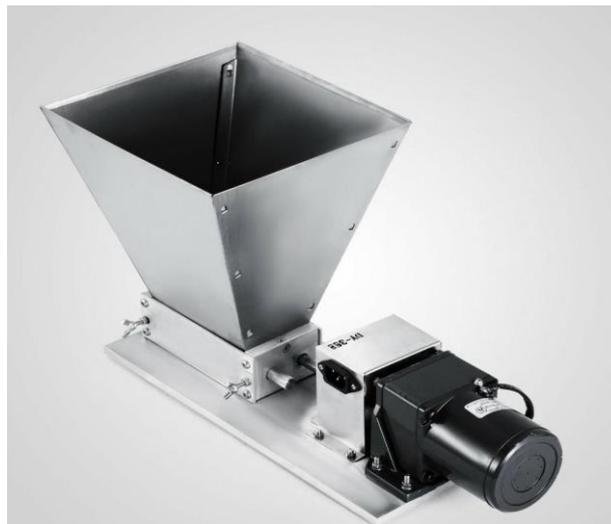


Fuente: Osmofilt, 2020.

- ***Molino de malta:***

Con la finalidad de acondicionar las maltas antes del proceso de maceración se comprara un molino de malta, con motor eléctrico modelo Dy-368, con una capacidad de 6 a10 kg / min, fabricado con rodillos de acero inoxidable, cuerpo y tolva de aluminio 6061, voltaje 110v, potencia 20 W y una velocidad de 40 rpm, rodillo de 6 "x1.5" de diámetro, capacidad de la tolva de 5 kg, rodillos ajustables en ambos extremos para dar un aplastamiento uniforme, rango ajustable de 0 - 0.065 pulgadas, ver Figura 7.7.

Figura 7.7. Molino de malta



Fuente: Ebay. 2020.

- ***Juego de ollas de acero inoxidable (3 ollas):***

Este juego de ollas, consta de una olla de calentamiento de agua, una olla de maceración y una olla de cocción, ver Figura 7.8.

- ***Olla para calentamiento de agua:***

Dentro de sus especificaciones técnicas tenemos:

- Capacidad 250 litros, fabricado en acero inoxidable AISI 304 acabado sanitario, espesor 2.5mm, tapa media luna, se apertura al 30%, desmontable.
- Medidas: 630mm de diámetro y 740 mm de altura.
- Fondo cóncavo o bombeado con pestaña radio 30mm sanitario para evitar acumulación de sedimentos.
- Conexiones ferrul clamp y tricalamp en acero inoxidable desmontables.
- Un quemador industrial en alta 10" a gas con regulador de llama tubería de cobre con conexiones fitting desmontable incluye soporte para el quemador desmontable.
- Falda: cubierta parte inferior de la olla para economizar y mejorar el calentamiento.
- Tres patas soportes en acero inoxidable de 3".
- Salida: válvula mariposa ferrul clam sanitaria 1 1/2".
- Termopozo: uno en la parte delantera para el termómetro físico visula y el segundo para termocupla automatizar 1/2".
- Termómetro: 0-120c por 3" colocado en termopozo.
- Esta olla (pulmón) te permite tener el agua caliente como reserva para realizar el lavado: malta-fermentadores carbonatadores, etc.
- Acelera los procesos al realizar cocciones en serie sin perder la secuencia su salida descarga de 1 1/2" va hacia la olla de maceración generando el sistema de lavado (malta)

- ***Olla para maceración:***

Dentro de sus especificaciones técnicas tenemos:

- Capacidad neta 250 litros, fabricado en acero inoxidable AISI 304 acabado sanitario, espesor 2.5mm, tapa media luna, se apertura al 30%, desmontable.
- Medidas: 630mm de diámetro y 740 mm de altura.

- Fondo cóncavo o bombeado con pestaña radio 30mm sanitario para evitar acumulación de sedimentos.
 - Tapa descarga manhol (descarga malta) 320mm x 22mm,
 - Falda: cubierta parte inferior de la olla para economizar y mejorar el calentamiento.
 - Un quemador industrial en alta 10" a gas con regulador de llama, tubería de cobre con conexiones fitting desmontable soporte para el quemador desmontable.
 - Salida: válvula mariposa ferrul clam sanitaria 1 1/2".
 - Conexiones: ferrul clamp y triclamp.
 - Tres patas soportes en acero inoxidable 3".
 - Sistema lavado: permite lavar la malta por medio de un aspersor con conexión ferrul desmontable.
 - Sistema recirculado trabaja junto con el falso fondo para obtener un mosto limpio y cristalino con conexión ferrul desmontable.
 - Visor: te permite visualizar el flujo y sobre todo la limpieza del mosto colocado con conexiones ferrul desmontable.
 - Falso fondo: 1.5mm desmontable sirve de filtro para la malta, todo en acero inoxidable.
 - Termopozo: uno en la parte delantera para el termómetro físico visula y el segundo para termocupla automatizar 1/2".
 - Termómetro: 0-120c por 3" colocado en termopozo.
 - Este sistema de conexiones en tubería de acero inoxidable te permite realizar procesos (cocciones) en serie trabajar las 24horas, están adecuadamente conectadas con 2 bombas, visor etc. en el cual te permite visualizar el proceso de recirculación en la olla de maceración, él envió hacia la olla de ebullición, el envió a los fermentadores etc.
 - Desmontable en tiempo inmediato para su lavado, guardar etc. cuenta con un falso fondo especial de 1.5mm el cual permite obtener un mosto limpio cristalino libre de sedimentos etc.
- **Filtro de mosto:** El filtro de mosto es un dispositivo que viene incorporado en el tanque de maceración. Una vez que el período de maceración concluye, entre 1 y 2

horas, se abre la llave que se ve en la parte inferior de la Figura 7.8 y se envía el líquido filtrado hacia el proceso de cocción desde la olla de maceración.

➤ ***Olla de ebullición o hervidor:***

Dentro de sus especificaciones técnicas tenemos:

- Capacidad nominal 320 litros, capacidad neta 250 litros, fabricado en acero inoxidable AISI 304 acabado sanitario, espesor 2.5mm, tapa media luna, se apertura al 30%, desmontable.
- Medidas: 700mm de diámetro y 800 mm de altura.
- Fondo cóncavo o bombeado con pestaña, radio 30mm sanitario para evitar acumulación de sedimentos.
- Conexiones: ferrul clamp y tricalamp.
- Tres patas soportes fabricadas en acero inoxidable 3"
- Quemador industrial en alta 10" a gas con regulador de llama, tubería de cobre con conexiones fitting desmontable, incluye soporte para el quemador desmontable.
- Falda: cubierta parte inferior de la olla para economizar y mejorar el calentamiento.
- Sistema whirlpool, entrada axial permite homogenizar enfriar y sedimentar y enviar el mosto limpio a los fermentadores.
- Termopozo: uno en la parte delantera para el termómetro físico visula y un segundo para termocupla automatizar 1/2"
- Olla independiente desmontable bombeada doble salida para enviar el mosto limpio de sedimentos al fermentador.
- Válvula de salida mariposa ferrul clam sanitaria 1 1/2".
- Termómetro: 0-200c en 3".
- Whir pool para sedimentar entrada con conexión ferrul.
- Olla diseñada con 2 salidas independientes para obtener un mosto limpio, uno para el mosto y el segundo para los sedimentos.
- También tiene una entrada axial para enfriamiento y realizar el whirl pool (sedimentación), conexiones en 1 1/2" en acero inoxidable triclampen.
- líneas de tuberías en acero inoxidable AISI 304, diseñada de un sistema alemán continuo de fácil uso, conectándose a las 3 ollas para realizar cocciones en serie

y a gran escala las 24 horas con conexiones ferrul triclamp cada conexión y distribución de olla a olla es desarmable con válvulas de bola y mariposa, fácil armado y desarmado de tuberías y accesorios, incluye tubo de 1 1/2", ferrul, abrazaderas. Empaques, sistema de lavado de recirculado. Visor, etc.

- Incluye 2 bombas de cabezal e impulsor especialmente diseñado para mosto, fabricados en acero inoxidable semiabierto, 0.5hp, potencia 6m succión y 30m elevación, conexión ferrul triclamp desmontable de cabezal inoxidable de uso sanitario con válvulas de restricción.

Figura 7.8. Línea de cocción con chaqueta sistema continuo (calentador, macerador y hervidor)



Fuente: BV Industrial 2020.

- ***Intercambiador:***

- Intercambiador de 50 placas hermético desmontable conexiones ferrul acero inoxidable, válvulas de restricción (controlara caudal) con conexiones ferrul triclamp y termómetro para controlar temperatura a la salida desmontable con ferrul ubicado a la salida
- Una pala en acero inoxidable AISI 304.
- Una caja de mando hermético con protectores para las bombas, contactores, relees y luces piloto select.

- b) Zona de fermentación.***

En esta zona contamos con 3 fermentadores carbonatadores dobles de capacidad nominal 580 litros y capacidad neta 500 litros, 250 cada uno.

- **Fermentador carbonatador:**

Equipo 2 en 1 con/chaqueta isobárica, ver Figura 7.9. Tiene una piedra difusora de 0.5 micrones en acero inoxidable sanitario, esto para carbonatar la cerveza artesanal

Especificaciones técnicas:

- Capacidad nominal 580 litros y capacidad neta 500 litros
- **Primera cámara**, fermentador cónico fabricado en acero inoxidable AISI 304, espesor 2.5mm. Cuerpo cónico isobárico para almacenar el producto.
- Medidas del cilindro: 720 mm de diámetro, alto del cono 1220mm y alto de la cúpula 600 mm, bombeada con radio de 50mm, libre de aristas material sanitario.
- Tapa manhol: boca de entrada de hombre 350mm con sujetadores tapa manhol ferrul 6" triclamp para visualizar limpieza o agregar algún insumo o dray hopping
- Un tomamuestra ferrul desmontable.
- Termopozo para termómetro 1/2". termopozo para automatizar 1/2" parte posterior y un termómetro en escala de -10 a 100 °C, dial 3".
- Válvula 3/4" para despresurizar - airlock etc.
- Manómetro de 7 bar (60psi), dial 2.5".
- Brazo sistema airlock 1 1/2" en acero AISI 304 (CIP- despresurización) superior.
- Una ducha cip sryboll giratorio para el lavado desinfección desmontable con ferrul, piedra difusora para carbonatar 0.5micrones en acero inoxidable.
- Válvulas mariposa de entrada 1 1/2", válvula mariposa de alivio 1 1/2".
- Pozo termocupla para automatizar sensor temperatura PT100.
- Válvula seguridad seteado a 3bar(standart).
- Segunda cámara, cámara para el recirculado del agua fría en acero inoxidable AISI 304 por 2mm de espesor y 30mm de altura reforzado para evitar implosión.
- Manómetro de 4bar (60psi) dial 2.5" situado parte superior para verificar presión en cámara del agua.
- Válvula seguridad para evitar implosión en el fermentador carbonatador seteado a 15psi entrada y salida de agua desde la unidad enfriamiento 3/4".

- **Tercera cámara**, una chaqueta aislamiento térmico de 40mm ancho con inyección poliuretano para evitar pérdida de temperatura, 4 patas de 3" con templadores reforzados los fermentadores por su acabado cónico te permite obtener una fermentación limpia de sedimentos poder tener control de su temperatura y presión lo cual te dará lectura de tu producto viene con ducha para un CIP - lavado óptimo.
- Tiene una piedra difusora de 0.5 micrones en acero inoxidable sanitario, esto para carbonatar cerveza, gaseosa o cualquier bebida gasificada o carbonatada

Figura 7.9. Fermentador enchaquetado



Fuente: BV Industrial 2020.

c) Zona de maduración.

En esta zona se considera 10 tanques para maduración, capacidad nominal 300 litros y capacidad neta 250 litros, esta cantidad de tanques permite tener mayor flexibilidad en el manejo de los volúmenes de cerveza en cuanto a variedad de estilos, tiempos de fermentación y maduración, permitiendo el suministro continuo de cerveza hacia la barra de atención al cliente.

- **Tanque madurador, ver Figura 7.10.**

Estos tanques cuentan con chaqueta de recirculado tipo dimplet jacket incluida y forrada de chaqueta de aislamiento de lana mineral recubierta con acero inoxidable para conservar la temperatura de acuerdo a los datos de la receta y según el estilo de cerveza para su etapa de maduración.

Especificaciones técnicas:

- Capacidad nominal, 300 litros, fabricados en acero inoxidable AISI 304 grado alimenticio calibre 12, con chaqueta de recirculado tipo dimplet jacket incluida y forrada de chaqueta de aislamiento de lana mineral recubierta con acero inoxidable.
- Tanque con compuerta ovalada y tapa cóncava de 430x330mm, incluye válvula tipo clamp mariposa de 2" con entrada, salida y purga.
- Piedras de carbonatación tipo clamp con una conexión de 1.5 pulgadas y 6 pulgadas de longitud.
- Válvula de muestreo de 1.5" tipo clamp. Termómetro y termopozo tipo clamp de 1.5" con vástago de 6" y válvula de seguridad tipo clamp en la parte superior con bastón que conecta a la parte superior del tanque.

Figura 7.10. Tanque de almacenamiento y maduración



Fuente: InoxiMexico 2014.

- ***Unidad enfriamiento chiller 3hp automático, ver Figura 7.11***

Esta unidad de enfriamiento, permitirá mantener la temperatura adecuada en los fermentadores y tanques de maduración.

Especificaciones técnicas:

- Capacidad de enfriamiento 500 litros, equipado con un compresor americano 3HP, trifásico 410 voltios, frecuencia 60hz; 3 fases.
- Estructura en acero inoxidable, poza de 300 litros, en acero inoxidable.

- Presostatos en alta y baja, rango de enfriamiento $-20\text{ }^{\circ}\text{C}$. Termostato de expansión, filtro de succión, filtro líquido, indicador líquido, circuito de control, etc. Condensador con ventilador de alta eficiencia de bajo consumo energía y larga vida útil.
- Termostato anticongelante, medidores de intercambiador evaporador cobre aplicable a la industria que requiere flujo de agua refrigerada controlada con precisión 410 refrigerante utilizado como estándar para la refrigeración eficiente acumulador de líquidos, separador de aceites y acumulador de succión.
- Pantalla led set point controlador temperatura termostato digital automático de alta precisión.
- Bomba de 0.5hp, centrífuga, 220v; Válvula solenoide y controlador de temperatura automático cumpliendo con los rangos de temperatura del enfriador, gabinete de control automático con guarda motor contactor relés etc.
- Termostato expansión, filtro succión, filtro líquido, indicador líquido, circuito de control, etc. Y panel de control con termostato automático diseñado para trabajar en cualquier ciudad del Perú.

Figura 7.11. Sistema de enfriamiento chiller



Fuente: InoxiMexico 2014.

- Fácil instalación de la unidad de enfriamiento con su poza conjuntamente con la bomba, sirve para enfriar los fermentadores, tanques de maduración.

Tabla 7.21. Equipos para implementar la fábrica, en soles

Descripción	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)
Equipos de producción			141,791
a) Zona de acondicionamiento de materia prima y cocción			
Porta filtro 20" STD ¾" Azul Hydronix	1	2,789	2,789
Depósito de agua (sin filtrar y filtrada) capacidad 2500 lt. marca Rotoplas	2	1,499	2,998
Molino capacidad de tolva 4,5 Kg. Motorizado con 3/4HP. 180 Kgs./hora.	1	844.59	844.59
Juego de olla de calentamiento (capacidad neta 250 lt)	1	2,960	2,960
Juego de olla de maceración (capacidad neta 250 litros)	1	4,440	4,440
Juego de olla de cocción (capacidad nominal 300 litros)	1	7,400	7,400
b) Zona de fermentación			
Fermentador carbonatador isobárico doble 2 en 1 (capacidad 500 litros – 250 lt. Cada uno)	3	12,500	37,500
c) Zona de maduración y despacho			
Tanques de maduración (capacidad total 300 litros)	10	5,500	55,000
Enfriador chiller (capacidad 500 litros)	1	12,500	12,500
Torre dispensadora de cerveza horizontal	1	1,200	1,200
Maguera de silicona para cerveza artesanal (mt.), diámetro 5/8" grado alimenticio (incluye metraje de reemplazo por mantenimiento)	200	27	5,400
Caño para dispensar cerveza acero Inoxidable incluye espiga	7	180	1,260
Interconexiones y conectores (global)	1	2,500	2,500
Instrumentos de laboratorio			859.0
Densímetro 3 Escalas	1	99	99
Densímetro con lectura de temperatura	1	40	40
Balanza gramera (0 - 5 gr)	1	75	75
Probeta 100ml - 250ml	1	20	20
Alcoholímetro	1	95	95
Medidor PH digital LCD rango 0.00-14.00ph	1	190	190
Refractómetro (BRIX 0-30)	1	100	100
Refractómetro (medidor de alcohol)	1	240	240
Módulo maestro cervecero			2,470
Escritorio	1	300	300
Computadora	1	1,500	1,500
Archivador	1	450	450
Silla	1	220	220
Subtotal equipos de fabricación			145,120

Elaboración: Autores de esta tesis.

El costo total estimado para los equipos de producción que se requiere para implementar la microcervecería asciende a **S/ 145,120**.

7.5.3. Equipos para el salón y oficinas Administrativas

En la Tabla 7.22, se listan todos los equipos requeridos para la implementación del área de atención, lo cual totaliza una inversión de S/ 43,284 que comprende mesas, sillas y la barra. Además, se ha considerado la adquisición de un software y tablets.

Tabla 7.22. Equipos para el salón, en soles

Ítem	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total
Software Wally	1	9,800	9,800
Tablets	5	726	3,630
Terminales (pantalla)	2	660	1,320
Terminales (impresora)	2	462	924
Sillas	70	60	4,200
Alquiler de POS Izipay	5	348	1,740
Mesas para 4 personas	6	170	1,020
Mesas para 8 personas	5	300	1,500
Barra	1	6,000	6,000
Menaje (platos, chopps, cubiertos, vasos, jarras, fuentes, bowls pequeños)	1	5,000	5,000
Filtro de agua	1	150	150
Decoración	1	8,000	8,000
Subtotal atención			S/ 43,284

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el área administrativo los costos estimados en compras de equipos para implementar sus oficinas ascienden a 11,910, se considera la compra de escritorios, computadoras, sillas, archivadores, etc. Ver Tabla 7.23.

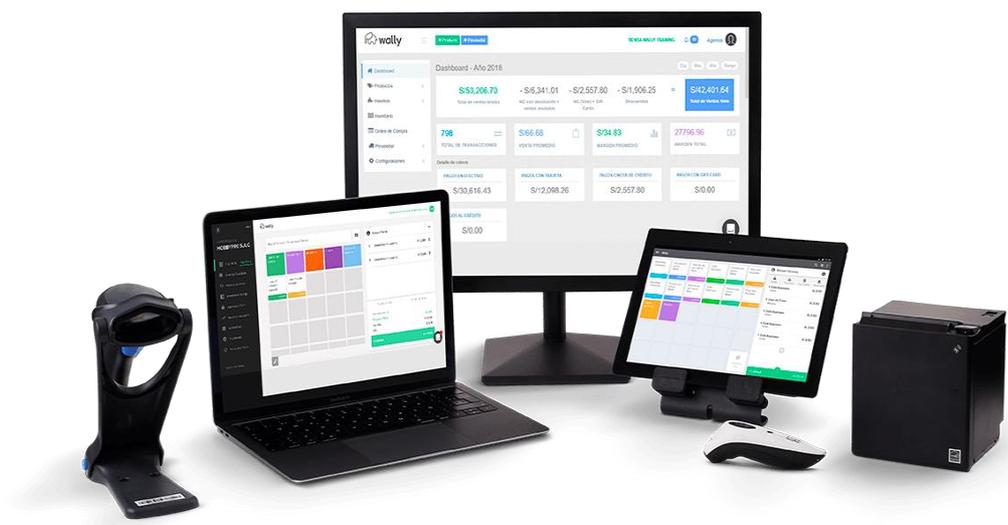
Tabla 7.23. Equipos y accesorios para Administración

Descripción	Cantidad	Costo unitario S/	Costo total S/
Computadora	3	1,500	4,500
Escritorio	3	800	2,400
Silla ejecutiva	3	700	2,100
Sillas adicionales	2	220	440
Archivadores	3	450	1,350
Módulo de Caja	1	400	400
Silla para Cajera	1	220	220
Equipos de limpieza y aseo (sets por mes)	1	500	500
Subtotal oficina			S/ 11,910

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el proceso de atención se cuenta con el servicio de software wally especializado para restaurantes. Este permite hacer registros en las mesas o punto de atención, con tablets, lo cual genera automáticamente la comanda de bar o de cocina que se ve en una pantalla ubicada en dichos sitios (ver Figura 7.12). Así mismo, al momento de emitir la boleta o factura, este sistema cuenta con módulos de impresión, y se tendrá uno en el piso de atención y otro dentro de la barra.

Figura 7.12. Software de atención al cliente



Fuente: Wally, 2020.

7.6. Gestión de calidad.

7.6.1. Planta de producción de cerveza.

Con el objetivo de garantizar la calidad de los diferentes estilos de cerveza artesanal, el maestro cervecero de Piura Beer Company es el encargado de elaborar el plan de calidad donde se incluya todos los procedimientos de fabricación de cada estilo de cerveza incluyendo un diagrama de proceso con sus respectivos puntos de control y variables a controlar.

El maestro cervecero valida la calidad de los insumos principales al momento del arribo a la planta y responsable de asegurarse de su correcto almacenamiento.

Otro punto de control es la validación física de los insumos antes de iniciar el proceso de fabricación para lo cual se deben elaborar registros de control y trazabilidad de los insumos y acompañar todo el proceso productivo validando la formulación de los

ingredientes, tiempos de procesos y temperaturas, para que al finalizar el proceso mediante una prueba organoléptica valide los atributos del producto. Ver Anexo VIII el formato FORM_CC_001, elaborado para el control y aseguramiento de la calidad del proceso.

7.6.2. Cocina.

Con el objetivo de garantizar la calidad de los platos de comida, el chef de Piura Beer Company se encarga de elaborar el plan de calidad donde se incluya todos los procesos y procedimientos de cocción desde que se hace el requerimiento de los insumos hasta la entrega en la mesa del producto cocinado, incluyendo un diagrama de proceso con sus respectivos puntos de control y variables a controlar.

7.6.3. Atención al público.

Para garantizar la calidad de atención a los clientes, el administrador de Piura Beer Company se encarga de elaborar el plan de calidad y los procedimientos, para brindar una atención y hacer que los clientes vivan una experiencia emocionante, desde su llegada hasta su retiro del local, estos planes deben incluir un diagrama de proceso con sus respectivos puntos de control y variables a tomar en cuenta, además deben considerar capacitación a los mozos en temas de atención a clientes.

7.7. Conclusiones del capítulo

Se logró cumplir con los objetivos del plan de operaciones, donde se platea identificar y diseñar los procesos, así como identificar el costo de los productos que se venderán en el local; Además de estimar los presupuestos de los principales procesos.

A partir del diseño del proceso de producción de cerveza artesanal, se pudo identificar los equipos que se necesitan, para lograr una capacidad instalada de más de 30,000 litros al quinto año, con un turno de ocho horas; lo cual permitirá crecer a través de los cinco años en que se ha estudiado el proyecto mediante el aumento de las horas de trabajo en producción.

Se logró elaborar las recetas referenciales para los cinco estilos de cerveza planteados en el modelo de negocio, lo cual permite costear sus ingredientes y estimar su costo de producción por litro de cerveza. Estas recetas deben ser revisadas y validadas por el maestro cervecero antes del inicio de las operaciones.

El proceso de producción de cerveza artesanal no contempla las etapas de embotellado y carbonatación, debido a que se perdería las propiedades organolépticas de la cerveza y el concepto del modelo de negocio. Además, según el proyecto la fermentación y maduración, se hace en fermentadores y tanques isobáricos que permiten obtener de manera natural y contener todo el CO₂ que se genera en el proceso de fermentación.

Todos los insumos de alimentos para los diferentes platos que se brindan en el local fueron cotizados vía online, considerando como referencia los catálogos de plaza vea.

Con la finalidad de garantizar la calidad del servicio se prioriza la calidad de los productos y procesos por encima de la producción.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se desarrolla el plan de recursos humanos en donde se detallan los (1) objetivos del plan, (2) diseño y estructura organizacional, (3) estrategia de administración de los recursos humanos y (4) estimación del presupuesto del plan, para la implementación de Piura Beer Company en la ciudad de Piura.

8.1. Objetivos del plan de recursos humanos

Dentro de los principales objetivos del plan de recursos humanos de Piura Beer Company tenemos:

- Diseñar y elaborar la estructura organizacional de la empresa, la cual está alineado con el plan estratégico de la empresa, buscando brindar un servicio de calidad y una experiencia vivencial emocionante a los clientes.
- Desarrollar la estrategia de administración de los recursos humanos, definiendo todos los procesos para captar, mantener y desarrollar el mejor recurso humano (reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitación, etc.).
- Estimar el presupuesto mensual y anual de los recursos humanos para la operación de la empresa.

8.2. Diseño organizacional

Piura Beer Company, está constituida por los cuatro autores de esta tesis, en calidad de Sociedad Anónima Cerrada, quienes a su vez conforman la junta de accionistas, repartiéndose las acciones de la empresa en 25% para cada socio.

La estructura organizacional se complementa con un administrador, un asistente administrativo, un maestro cervecero, un ayudante de planta, un chef, un ayudante de cocina, mozos, una cajera, un coordinador de Marketing, un community manager y un coordinador de seguridad y medio ambiente para la planta microcervecera.

Esta estructura organizacional, es la mínima para iniciar las operaciones, la cual se incrementará según las estrategias de crecimiento de la empresa. Las funciones del área Legal, contabilidad, disc jockey musical (DJ) y security serán tercerizadas, contratadas a demanda y manejadas directamente por el administrador de la empresa.

8.2.1. Modelo organizacional

El modelo organizacional de Piura Beer Company elegida para este plan de negocios es del tipo funcional y lo podemos ver en su organigrama (Figura 8.1). Modelo funcional porque se define que el diseño organizacional se basa en el criterio de habilidad y conocimiento técnico de las áreas (Louffat, 2016).

En este plan de negocio es muy importante el desarrollo de las habilidades y el conocimiento técnico para cumplir con los objetivos de la compañía buscando siempre brindar un servicio de calidad y una experiencia vivencial inolvidable a los clientes.

8.2.2. Organigrama

El organigrama de la empresa, según su información es del tipo jerárquico y según su forma de diseño es del tipo vertical con un sentido de dirección de arriba hacia abajo (Louffat, 2016), ver Figura 8.1.

Figura 8.1 Organigrama de la empresa



Fuente: Louffat Enrique, 2016.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Según la jerarquía quienes toman las decisiones en la empresa es la junta de accionistas, teniendo a su cargo un administrador, quien a su vez tiene a su cargo todo el personal operativo de la empresa.

8.2.3. Planeación de los recursos humanos

En este punto se proyecta la cantidad de personal que es necesario para la operación de la empresa, buscando cumplir con sus objetivos estratégicos a mediano y largo plazo. En la Tabla 8.1 se observa que para los primeros años se requiere un total de 14 trabajadores, llegando a 16 trabajadores en el 2025, no incluyendo algunos servicios tercerizados.

Tabla 8.1. Planeación de los recursos humanos

Puesto de trabajo	2021	2022	2023	2024	2025
Administrador	1	1	1	1	1
Asistente administrativo	1	1	1	1	1
Coordinador de marketing	1	1	1	1	1
Community manager	1	1	1	1	1
Maestro cervecero	1	1	1	1	1
Coordinador de seguridad y medio ambiente EH&S	1	1	1	1	1
Chef (cocinero)	1	1	1	1	1
Cajera	1	1	1	1	1
Coordinador de mozos	1	1	1	1	1
Mozos	3	3	4	4	5
Ayudante de planta	1	1	1	1	1
Ayudante de cocina	1	1	1	1	1
Total anual	14	14	15	15	16

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.2.4. Descripción general de los puestos de trabajo

Según el organigrama de la empresa se requieren del siguiente personal clave para iniciar la operación.

- **Administrador:** Es el representante de la junta de accionistas y es quien dirige y vela por la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Se encarga de la planificación, organización, control y dirección del negocio. Representa a la empresa ante a las entidades públicas y privadas. Se encarga de administrar los recursos necesarios para que el negocio funcione correctamente, encargado de reclutar, seleccionar y contratar los recursos humanos a su cargo, compra de materias primas e insumos para el restaurante y la microcervecería, contratar las bandas y los shows para el espectáculo que se presente en el local, velar por la calidad del servicio y las ventas.

- **Asistente administrativo:** Persona encargada de dar apoyo al administrador general de la empresa, realizando funciones como control de ingreso y salida del personal, control de insumos, compras, planificar y coordinar actividades con proveedores, redactar reportes e informes.
- **Coordinador de marketing:** Persona encargada de coordinar, desarrollar e implementar las estrategias de marketing y publicidad a largo y corto plazo, buscando que la marca se haga conocida.
- **Community manager:** Persona responsable de construir, gestionar y administrar nuestra marca en internet a través de redes sociales como Facebook, Instagram, página web, etc. Creando relaciones duraderas y estables con los clientes y personas interesadas.
- **Maestro cervecero:** Persona clave en el proceso de elaboración de la cerveza artesanal, se encarga del control y la calidad de todo el proceso productivo desde el requerimiento de los insumos hasta que se entrega el producto final a los consumidores. Es responsable de la elaboración de los planes y procedimientos de calidad.
- **Coordinador de seguridad y medio ambiente EH&S:** Persona encargada de la implementar y elaborar procedimientos de seguridad y medio ambiente, además de velar que se cumplan dentro del negocio.
- **Chef (cocinero):** Es otra de las personas claves considerando que el modelo de negocio es la venta de cerveza con maridaje, es el responsable del funcionamiento óptimo de la cocina, responsable del requerimiento y la calidad de la materia prima para la elaboración de los platos de maridaje, cuenta con el apoyo de un ayudante de cocina a quien debe guiar y capacitar.
- **Cajera:** Es la persona responsable de realizar la recaudación de los consumos en el local, trabaja en constante interacción con los mozos, además tiene funciones de recepcionista de llamadas para la reserva de mesas en el local.
- **Mozos:** Este personal es considerado clave en la organización y son responsables del servicio directo de atención al cliente. Los mozos son capacitados para explicar el proceso productivo de la microcervecería en caso los clientes lo requieran, además estarán preparados para sugerir el maridaje perfecto de acuerdo al tipo de cerveza que los clientes estén consumiendo ó

quieran consumir, buscando siempre brindar un servicio de calidad y una experiencia vivencial emocionante a los clientes.

- **Ayudante de planta:** Es la persona encargada de apoyar al maestro cervecero en las labores dentro de la microcervecería, estará a su disposición y bajo su supervisión, dentro de sus funciones esta mantener el orden y la limpieza del área de la planta.
- **Ayudante de cocina:** Es la persona encargada de apoyar al chef en las labores dentro de la cocina, estará a su disposición y bajo su supervisión, dentro de sus funciones esta mantener el orden y la limpieza de la cocina.

8.2.5. Perfiles y funciones de los puestos

En este punto se desarrollan los perfiles y funciones de los puestos que se requieren para iniciar la operación de la empresa de acuerdo al organigrama, ver Anexo VI.

8.3. Estrategia de administración de los recursos humanos

La estrategia de administración de los recursos humanos está orientada a cumplir con los objetivos del plan estratégico de Piura Beer Company buscando brindar un servicio de calidad y una buena experiencia vivencial emocionante a los clientes.

Esta estrategia es liderada por el administrador quienes son los responsables de reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar al personal orientado siempre a cumplir con los objetivos, políticas y valores de la empresa.

8.3.1. Reclutamiento

La política de reclutamiento de la empresa, considera que como mínimo el 70 % del personal reclutado debe pertenecer a la región Piura.

Para el reclutamiento de personal al inicio de la operación se usarán fuentes externas y estará liderado por la junta de accionistas para reclutar el Administrador quien a su vez se encargará de reclutar al resto del personal. Las siguientes fuentes externas serán usadas para el reclutamiento del personal:

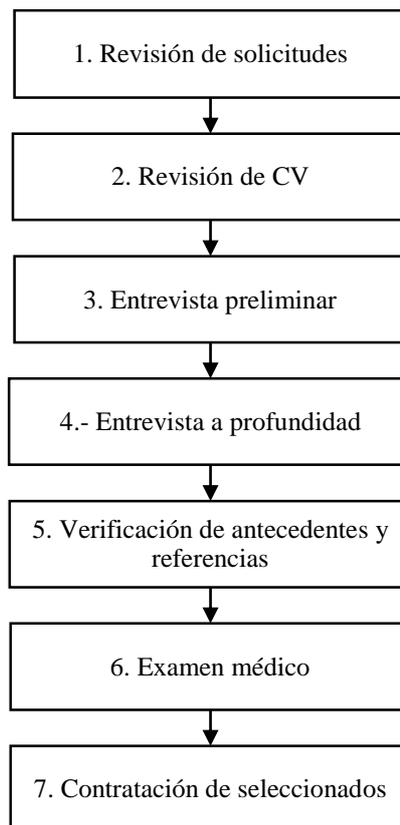
- Administrador, se usará medios virtuales (Linkedin), prensa (diarios de circulación nacional y local), network, etc. La convocatoria será a nivel regional, con la finalidad de dar oportunidades laborales al personal local.

- Maestro cervecero, se usará medios virtuales (LinkedIn), prensa (diarios de circulación nacional y local), network, etc. La convocatoria será a nivel nacional.
- Para el resto de personal (cocinero, community manager, cajera, mozos, auxiliar de limpieza, ayudantes, etc.), se usará medios virtuales (Facebook), prensa local (diarios de circulación regional y local, etc.), network, etc. La convocatoria será a nivel local.

8.3.2. Selección y contratación

La selección y contratación del administrador y el maestro cervecero está a cargo de la junta de accionistas por considerarlo como personal clave para el plan de negocio. La selección y contratación del resto de personal para los puestos restantes está a cargo del administrador. Para todos los procesos de contratación del personal se contará con asesoría legal a través de un servicio tercerizado. Ver proceso en Figura 8.2.

Figura 8.2 Proceso de selección y contratación



Fuente: Louffat Enrique, 2018.
Elaboración: Autores de esta tesis.

8.3.3. Inducción a personal nuevo

La inducción al personal nuevo es muy importante dentro de la empresa, puesto que se encarga de sentar las bases para que el colaborador se oriente y se adapte más rápidamente a la organización y su cultura. La empresa determina un procedimiento de inducción al trabajador nuevo que cubre algunos aspectos principales en forma general: Presentación de la empresa, misión visión, objetivos, políticas, valores, modelo organizacional, organigrama, entrega del código de conducta o ética de la empresa, reglamento interno de la compañía, reglamento de seguridad y salud en el trabajo, recorrido por la empresa mostrando los procesos y la infraestructura, presentación al personal existente, inducción en cuanto a las funciones y responsabilidades del puesto.

La inducción para el administrador y maestro cervecero está a cargo de la junta de accionistas, para el resto del personal estará a cargo del administrador, el mismo procedimiento se aplicará en caso de haber rotación de personal.

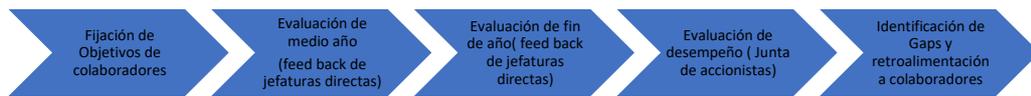
8.3.4. Evaluación de desempeño

Este proceso es liderado por la junta de accionistas y está orientado a cumplir con los objetivos trazados por la empresa en su plan estratégico, El administrador, fija sus objetivos en función a los objetivos propuestos en el plan estratégico, quien, a su vez baja línea a sus subordinados para fijar sus objetivos individuales en función de cada puesto, los mismos que deben estar alineados a cumplir los objetivos de la empresa.

La fijación de objetivos se realizará en el mes de marzo y el seguimiento del cumplimiento de estos son hechos por las jefaturas inmediatas, para lo cual se tendrá una revisión a medio año (agosto) y una segunda revisión a fin de año.

La evaluación final se realiza en el mes de enero y estará a cargo de la junta de accionistas, cuyo objetivo principal será identificar las brechas o gaps y hacer un plan de acción buscando capacitar al personal para eliminar dicha brecha y cumplir con los objetivos, estos resultados también serán tomados en cuenta al momento de las recategorizaciones en el personal y en el aumento salarial o incentivos al personal. Una vez concluida la evaluación de desempeño el personal de cada puesto recibirá un feed back por parte de cada jefatura, ver proceso en Figura 8.3.

Figura 8.3 Proceso de evaluación de desempeño



Elaboración: Autores de esta tesis.

En el Anexo XVIII, se presenta un modelo de evaluación de desempeño, donde los trabajadores fijan sus objetivos al comienzo de año y son evaluados a mediados y a final de año según los indicadores trazados.

Los puntajes asignados por el evaluador varían de 65 a 100 según el cumplimiento de sus objetivos y los resultados también varían de 65 a 100 según el puntaje asignado y la incidencia del objetivo trazado.

Una vez terminada la evaluación de desempeño el evaluador emitirá un informe con los resultados para concluir el proceso con el feed back al trabajador evaluado.

8.3.5. Capacitación

La capacitación para personal está a cargo del personal externo tercerizado y personal interno que se encuentre capacitado.

La empresa elabora y ejecuta un plan de capacitación para su personal buscando cumplir con brindar un servicio de calidad y una buena experiencia vivencial a los clientes, ver plan de capacitación en Anexo XIX. Entre los principales cursos de capacitación programados para el primer año se tiene: Liderazgo y comunicación, negociación, atención al cliente, trabajo en equipo, seguridad e higiene alimentaria, calidad del servicio, empatía y asertividad.

El plan de capacitación para los siguientes años será elaborado anualmente y presentado a la junta de accionistas por el Administrador para su revisión y aprobación después de obtener los resultados finales de la evaluación de desempeño, este plan de capacitación está orientado a cerrar las brechas o gaps de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño de los colaboradores. El plazo máximo para su entrega a la junta de accionistas será el 15 de febrero de cada año.

8.3.6. Remuneraciones

Según el texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente en el decreto Supremo N° 007-2008-TR, Piura Beer Company, está clasificada como una pequeña empresa, la cual está sustentada en artículo 5° de dicho texto, para clasificarse como pequeña empresa debe reunir las siguientes características concurrentes:

- El número total de trabajadores en una pequeña empresa está entre uno (1) y 100 trabajadores inclusive.
- Los niveles de ventas anuales para una pequeña empresa deben ser mayor a 150 UIT (S/ 645,000.00) y no exceder de 1700 UIT (S/ 7'310,000.00).

Los beneficios y remuneraciones serán de acuerdo a las que apliquen a una empresa catalogada como pequeña empresa, ver Tabla 8.2.

Tabla 8.2. Derechos de los trabajadores de una pequeña empresa

Beneficios para los trabajadores	Pequeña empresa	Referencia D.S. N° 007-2008-TR
Remuneración mínima vital (RMV)	S/ 930	Artículo 43
Jornada de trabajo	Derecho a una Jornada máxima de 08 horas diarias o 48 horas semanales	Artículo 44
Descanso semanal obligatorio	SI (24 horas de descanso semanal ininterrumpidas)	Artículo 45
Descanso vacacional	15 días por un año de servicio completo	Artículo 46
Horas extras	Sí	Artículo 44
Descanso por días feriados	Igual al régimen laboral común	
Gratificaciones Julio / Diciembre	SI (media remuneración)	
CTS	Al 50% del depósito de CTS	
Despido injustificado (indemnización)	20 remuneraciones diarias por cada año de servicio completo, con un máximo de 120 remuneraciones.	Artículo 47
Indemnización por vacaciones no tomadas	Igual al régimen General, aplica 15 días de vacaciones no gozadas	
Seguro social en salud	Serán asegurados regulares de ESSALUD	Artículo 48
Régimen de pensiones	AFP ó ONP	Artículo 49
Participación de utilidades	Si	

Fuente: Decreto Supremo N° 007-2008-TR.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según el decreto Supremo N° 007-2008-TR en su artículo 43, la remuneración de los trabajadores de una microempresa comprendida en la presente Ley, tienen derecho a percibir por lo menos la remuneración mínima vital.

8.7. Presupuesto del plan de recursos humanos

La estimación del presupuesto anual del plan de recursos humanos está basada en el número de empleados estimados por año (ver Tabla 8.1), la remuneración básica y los beneficios sociales de cada colaborador. También se han considerado algunos gastos adicionales, como gastos de capacitación, asesorías legales y otras actividades varias.

En la Tabla 8.3 se presenta el costo total de recursos humanos, incluyendo seguridad, DJ, capacitación y otros conceptos.

En la Tabla 8.4 se ha calculado el costo total por puesto de trabajo, para lo que se ha considerado una remuneración básica acorde al mercado.

Luego, en la Tabla 8.5 se presenta el costo total de recursos humanos, considerando la cantidad de trabajadores que se tendrá por cargo. Esto se hace para el primer año, mientras que para los años siguientes se han tomado en consideración que la cantidad de empleados se incrementará, pero además un aumento anual del 3% en gastos de recursos humanos, asociado con la inflación y el incremento salarial.

Tabla 8.3. Presupuesto estimado del plan de recursos humanos por año en soles

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Planillas del personal	422,533	435,209	463,017	476,907	506,864
Reclutamiento y capacitación	5,000	5,150	5,305	5,464	5,628
Servicios especializados tercerizados	63,900	65,817	67,792	69,825	71,920
EPPS (Equipos de protección personal)	1,244	1,281	1,320	1,359	1,400
Uniformes del personal	2,560	2,637	2,716	2,797	2,881
Premios e incentivos a trabajador del mes	3,000	3,090	3,183	3,278	3,377
Celebración de cumpleaños del mes	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Costo total anual	S/ 500,637	S/ 515,656	S/ 545,877	S/ 562,253	S/ 594,770

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.4. Costos estimados por puesto de trabajo mensual y anual en soles (S/.)

Puesto de trabajo	Remuneración básica S/.	ONP S/.	Essalud S/.	Remuneración neta S/.	Vacaciones S/.	CTS S/.	Gratificación S/.	SCTR S/.	Aporte total S/.	Costo mensual S/.	Costo anual S/.
Administrador	5,000	650	450	4,350	209	209	363		1,230	6,230	74,754
Asistente Administrativo	1,500	195	135	1,305	63	63	109		369	1,869	22,426
Coordinador de Marketing	2,500	325	225	2,175	104	104	181		615	3,115	37,377
Community Manager	1,500	195	135	1,305	63	63	109		369	1,869	22,426
Maestro Cervecerero	6,000	780	540	5,220	250	250	435	200	1,675	7,675	92,105
Coordinador de Seguridad y Medio Ambiente EH&S	2,000	260	180	1,740	83	83	145	200	692	2,692	32,302
Chef (cocinero)	2,500	325	225	2,175	104	104	181		615	3,115	37,377
Cajera	1,200	156	108	1,044	50	50	87		295	1,495	17,941
Coordinador de Mozos	930	121	84	809	39	39	67		229	1,159	13,904
Mozo	930	121	84	809	39	39	67		229	1,159	13,904
Ayudante de Planta	930	121	84	809	39	39	67	200	429	1,359	16,304
Ayudante de Cocina	930	121	84	809	39	39	67		229	1,159	13,904

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.5. Costo estimado de la planilla de recursos humanos por año en soles (S/.)

Puesto de trabajo	2021		2022		2023		2024		2025	
	Cantidad	Costo anual S/.								
Administrador	1	74,754	1	76,997	1	79,307	1	81,686	1	84,136
Asistente Administrativo	1	22,426	1	23,099	1	23,792	1	24,506	1	25,241
Coordinador de Marketing	1	37,377	1	38,498	1	39,653	1	40,843	1	42,068
Community Manager	1	22,426	1	23,099	1	23,792	1	24,506	1	25,241
Maestro Cerveceros	1	92,105	1	94,868	1	97,714	1	100,645	1	103,665
Coordinador de Seguridad y Medio Ambiente EH&S	1	32,302	1	33,271	1	34,269	1	35,297	1	36,356
Chef (cocinero)	1	37,377	1	38,498	1	39,653	1	40,843	1	42,068
Cajera	1	17,941	1	18,479	1	19,034	1	19,605	1	20,193
Coordinador de Mozos	1	13,904	1	14,321	1	14,751	1	15,194	1	15,649
Mozo	3	41,713	3	42,964	4	59,004	4	60,774	5	78,247
Ayudante de Planta	1	16,304	1	16,793	1	17,297	1	17,816	1	18,351
Ayudante de Cocina	1	13,904	1	14,321	1	14,751	1	15,194	1	15,649
Costo Total Anual	14	422,533	14	435,209	15	463,017	15	476,907	16	506,864

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.8. Conclusiones del capítulo

De acuerdo con los objetivos planteados en este capítulo se concluye que Piura Beer Company está constituida por una junta de accionista (4 autores de la tesis), 14 colaboradores al inicio de las operaciones y al 2023 se incrementará un mozo anualmente hasta el 2025. La estrategia de administración está orientada a cumplir con los objetivos del plan estratégico liderados por el administrador. Se estima un presupuesto de S/ 422,533 al inicio de las operaciones en el 2021.

Según el modelo de negocio uno de los objetivos específicos es contar con un plan adecuado de recursos humanos donde se garantice la cantidad y perfil de los puestos, además considerando que brindamos un servicio el personal, será capacitado constantemente de acuerdo a los resultados de su evaluación de desempeño.

CAPÍTULO IX. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1. Presentación del plan financiero

En el presente capítulo se determinó la viabilidad económica y financiera del plan de negocios, que consiste en implementar un brewpub de cerveza artesanal con maridaje en la ciudad de Piura, a través del cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR); que se realizó a partir de la proyección de las variables comprendidas en el estado de resultados y el flujo de efectivo.

Los objetivos del plan financiero son:

- Determinar la viabilidad económica y financiera del presente plan de negocios.
- Determinar el periodo de recuperación del capital invertido en el plan de negocios.
- Generar una EBITDA superior a 20% al finalizar el período de cinco años.
- Obtener un Valor Actual Neto (económico y financiero) positivo.

9.2. Supuestos del plan de negocios

Para el presente proyecto se han considerado los siguientes supuestos que se han considerado para la evaluación económica y financiera:

- La empresa iniciará operaciones en el año 2021.
- Se considera seis años como horizonte, el primero comprenderá la inversión inicial y gastos preoperativos, y los siguientes cinco representarán la operación del negocio. No se considera perpetuidad en el proyecto.
- Se asume la tasa vigente (año 2020) de impuesto a la renta de 29.5% y la tasa vigente de impuesto general a las ventas de 18%, para los cinco años.
- Para la variación anual de costos se ha tenido en cuenta como tasa de inflación 3% anual. El rango meta fijado es 1 a 3% (BCRP, 2020).
- Se considera un financiamiento del 50% del capital a través de un préstamo financiero, y el restante 50% se dará mediante el aporte de cuatro accionistas, tal como se ha acordado con los socios y se detalla en la Tabla 9.1.
- El flujo de evaluación se presentará de forma anual, y expresado en soles.

Tabla 9.1. Capital aportado por accionistas

Socios	Aporte (S/)	%
Socio 01 – Edinson Saldívar	74,364	25%
Socio 02 – Jessica Maldonado	74,364	25%
Socio 03 – Hermes Holguín	74,364	25%
Socio 04 - Heidy Rodríguez	74,364	25%
Total	297,455	100%

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.3. Proyecciones

A continuación, se presentan las proyecciones financieras para los primeros cinco años de operación del negocio. Estas proyecciones incluyen: (a) inversión, (b) ventas, (c) costos y gastos, y (d) estados financieros.

9.3.1. Proyección de inversión

La inversión total requerida se compone de los siguientes rubros: (a) inversión en infraestructura y acondicionamiento del local; (b) inversión en la maquinaria y equipamiento para la producción de cerveza artesanal; (c) inversión en el equipamiento de la cocina; (d) inversión en el acondicionamiento y decoración de la zona de atención al público; y (e) inversión en equipos y mobiliario de la oficina administrativa. En la Tabla 9.2 se presenta un resumen de la inversión inicial, rubros detallados en el capítulo VIII (Plan de Recursos Humanos) y capítulo VII (Plan de Operaciones); en este último también se ha precisado un monto para los gastos de constitución de la empresa (licencias municipales, registrales y permisos), así como para el capital de trabajo que se ha calculado considerando dos meses de insumos para la cerveza, más un mes de insumos para las bebidas de pisco, más tres meses de planilla para el personal, más tres meses del costo para alquiler de local y más un mes de insumos para los alimentos. El monto total requerido para la inversión inicial es S/ 594,910.

Tabla 9.2. Inversión inicial total, en soles

Rubro de inversión	Monto
Acondicionamiento de infraestructura	163,806
Equipo de producción de cerveza	145,120
Equipos de cocina	24,620
Equipamiento del área de atención al público	43,284
Equipamiento de oficina	11,910
Capital de trabajo	201,169
Gastos de constitución	5,000
Total inversión inicial	594,910

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.3.2. Proyección de ventas

Para la proyección de ventas se toma en cuenta los precios promedios establecidos en el Plan de Marketing (capítulo VI), los mismos que se muestran en la Tabla 9.3 para la cerveza, en otras bebidas y en alimentos, con y sin IGV; dado que las proyecciones financieras se realizan sin IGV porque este monto no afecta la rentabilidad del negocio. Sin embargo, el IGV se considera como pago a la SUNAT reflejándose en el Estado de la Situación Financiera.

Tabla 9.3. Gastos y precios promedio por persona, en soles

Concepto	Gasto promedio por persona	Gasto sin IGV
Cerveza (litro)	S/35.0	S/29.7
Otras bebidas (vaso)	S/19.0	S/16.1
Alimentos (plato)	S/26.7	S/22.6

Elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, para proyectar las ventas se ha calculado el mercado potencial, el mercado objetivo y el mercado específico; este último corresponde a la demanda determinada para el negocio, a nivel de personas y frecuencia de visitas en el año.

9.3.2.1. Mercado potencial

En la Tabla 9.4 se señala el mercado potencial, que ha sido determinado en base a las personas del nivel socioeconómico A, B y C de la ciudad de Piura, con edades de 20 a 50 años, los cuales ascienden a 56,289 personas; además del número de turistas permanentes, los cuales ascienden a 4,453. Es así como se obtiene que el mercado potencial suma 60,742 personas.

Tabla 9.4. Mercado potencial

Detalle	Personas
Población ciudad de Piura de 20-50 años	217,332
Población NSE ABC: 25.9% según Apeim 2018 (a)	56,289
Pernoctaciones de turistas en Piura	1,625,225
Turistas concurrentes: Pernoctaciones/365 días (b)	4,453
Mercado Potencial (a) + (b)	60,742

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.3.2.2. Mercado objetivo

Para determinar el mercado objetivo se ha considerado los resultados de la encuesta, dirigida a la población de la ciudad de Piura en edad de 20 a 50 años del nivel socioeconómico A, B y C; con respecto a la valoración e interés por el concepto del presente plan de negocio: 90.3% de los encuestados valoraron como interesante y muy interesante el proyecto. En base a ello se determina que el mercado objetivo asciende a 54,849 personas, tal como se muestra en la Tabla 9.5.

Tabla 9.5. Mercado objetivo

Detalle	Personas
Mercado potencial (En base a población del año 2017)	60,742
Mercado objetivo: 90.3% de mercado potencial	54,849

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.3.2.3. Mercado específico

El mercado específico corresponde a las personas que asistirían y consumirían efectivamente en el negocio. Para ello se ha calculado el número de personas en base a la participación de mercado esperada que se definió en el plan de marketing (capítulo VI).

Considerando el crecimiento de la población de Piura desde el año 2011 hasta el año 2017, se procedió a estimar el mercado objetivo para los años 2021 (59,725 personas) hasta el año 2025 (65,034 personas). Con estos datos se determinó el mercado específico anual que se muestra en la Tabla 9.6, teniendo en cuenta una participación de mercado del 7% (4,181 personas) en el primer año, hasta 8% al quinto año. (5,203 personas).

Tabla 9.6. Estimación del mercado específico por año

Detalle	2021	2022	2023	2024	2025
Mercado objetivo (N° de personas)	59,725	61,010	62,323	63,664	65,034
Participación de mercado esperada	7.0%	7.0%	7.5%	7.5%	8.0%
Mercado específico (N° de personas)	4,181	4,271	4,674	4,775	5,203

Elaboración: Autores de esta tesis

Adicionalmente, se desplegó el número de personas del mercado específico anual a nivel de visitas y de consumo en litros de cerveza, considerando que las personas

asistirían en más de una oportunidad por año al brewpub. Para ello se tomó en cuenta el número de personas determinado en la tabla anterior y los resultados de la encuesta con respecto a la frecuencia de asistencia a bares, restobares y/o pubs. En la Tabla 9.7 se muestra el número estimado de visitas por año según frecuencia.

Tabla 9.7. Estimación de la frecuencia de visitas anuales

Frecuencia	% Personas	Número visitas por año				
		2021	2022	2023	2024	2025
Una a dos veces al mes	26.1%	13,104	13,386	14,651	14,966	16,307
3 veces cada 2 meses	17.9%	13,478	13,768	15,069	15,393	16,773
1 vez cada dos meses	8.2%	2,059	2,103	2,302	2,352	2,563
En fechas especiales	2.7%	114	117	128	131	142
1 vez a los 3 meses	2.2%	374	382	419	428	466
Una vez cada tres meses	1.5%	250	255	279	285	311
Fechas especiales	1.5%	62	64	70	71	78
Cuando hay plata	0.2%	10	11	12	12	13
Ocasionalmente	60.4%	29,452	30,086	32,929	33,637	36,652
Quincenal	9.0%	8,985	9,179	10,046	10,262	11,182
Semanal	6.0%	12,979	13,258	14,511	14,823	16,152
Mensual	24.6%	12,355	12,621	13,813	14,111	15,375
Total visitas	100.0%	63,772	65,144	71,299	72,834	79,361

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, se ha considerado que el 12.7% de asistentes comprarían otras bebidas (pisco sour o chilcano). Este porcentaje se ha tomado de los resultados de la encuesta, con respecto a la valoración de bebidas en base a pisco (ver Anexo IV). Por lo tanto, se considera que el 87.3% consumiría cerveza artesanal.

Tabla 9.8. Estimación del consumo de bebidas

Visitas al año	%	2021	2022	2023	2024	2025
Asistencia de personas	100	63,77	65,14	71,29	72,83	79,36
	%	2	4	9	4	1
Clientes que consumen cerveza	87.3	55,68	56,88	62,25	63,59	69,29
	%	1	0	4	3	3
Clientes que consumen otras bebidas	12.7	8,090	8,265	9,045	9,240	10,06
	%					8

Elaboración: Autores de esta tesis

Con la finalidad de proyectar las ventas de cerveza artesanal a nivel de litros, se tomó en cuenta la preferencia de consumo que se obtuvo de la encuesta realizada, con respecto al tamaño de la cerveza artesanal (ver Anexo IV) y Tabla 9.9.

Tabla 9.9. Consumo de cerveza por tamaño

Preferencia de consumo cerveza	% Encuesta	Producto similar brewpub
En jarra (1 l)	31.6%	01 Jarra de 1 l
En botella (330 ml)	27.6%	01 Chopp de 200 ml
En botella (650 ml)	24.4%	01 Chopp de 400 ml
En chopp (400 ml)	14.9%	01 Chopp de 400 ml
En yarda (3 l)	1.5%	03 Jarras de 1 l

Elaboración: Autores de esta tesis

En base a los clientes que consumirían cerveza artesanal que se ha definido en la Tabla 9.8 y la distribución de consumo que se detalla en la Tabla 9.9, se determinó el consumo de cerveza artesanal en litros para los cinco años de evaluación del proyecto.

Tabla 9.10. Estimación de la demanda específica de cerveza artesanal, en litros

Tamaño cerveza	%	Litros	2021	2022	2023	2024	2025
01 jarra 1 l	32%	1.0	17,591	17,969	19,667	20,090	21,891
01 chopp 200 ml	28%	0.2	3,075	3,141	3,438	3,512	3,827
01 chopp 400 ml	24%	0.4	5,430	5,546	6,071	6,201	6,757
01 chopp 400 ml	15%	0.4	3,324	3,396	3,717	3,797	4,137
03 Jarras 1 l	1%	3.0	2,493	2,547	2,787	2,847	3,103
Demanda por año (l)	100%		31,913	32,600	35,680	36,448	39,714
Demanda por mes (l)			2,659	2,717	2,973	3,037	3,310
Consumo por persona y por visita (l)			0.6	0.6	0.6	0.6	0.6

Elaboración: Autores de esta tesis

A partir de la demanda específica en litros por año que se ha calculado en la Tabla 9.10 y los precios promedios que se plasmaron en la Tabla 9.3 de este capítulo, se ha estimado las ventas en soles para la cerveza artesanal. Asimismo, se ha considerado que el 12.7% de asistentes comprarían otras bebidas; y el 40% de visitantes consumirían los platos y/o piqueos ofertados en el brewpub. Estas proporciones se han tomado de los resultados de la encuesta, con respecto a la valoración de bebidas en base a pisco y al porcentaje de personas que usualmente consumen alimentos cuando asisten a un restobar y/o pub (Anexo IV).

Tabla 9.11. Ventas proyectadas, en soles.

Descripción	Unidad	AÑO				
		2021	2022	2023	2024	2025
Asistencia de personas	Visitas	63,772	65,144	71,299	72,834	79,361
Consumo de cerveza	Litros	31,913	32,600	35,680	36,448	39,714
Precio por litro (sin IGV)	Soles	29.7	29.7	29.7	29.7	29.7
Venta cervezas	Soles	946,567	966,937	1,058,298	1,081,073	1,177,959
Consumo de otras bebidas	Porcentaje	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%
Precio de otras bebidas (sin IGV)	Soles	16.1	16.1	16.1	16.1	16.1
Venta otras bebidas	Soles	130,270	133,073	145,647	148,781	162,115
Clientes que consumen alimentos	Porcentaje	40%	40%	40%	40%	40%
Precio de alimentos por plato (sin IGV)	Soles	22.6	22.6	22.6	22.6	22.6
Venta alimentos	Soles	618,261	631,566	691,240	706,115	769,397
Ventas totales	Soles	1,695,099	1,731,576	1,895,185	1,935,968	2,109,471

Elaboración: Autores de esta tesis.

El mercado específico definido, se sustenta en las siguientes estrategias y acciones:

- Hacerse conocido, denominado también branding o notoriedad de marca
 - Campaña de lanzamiento: Intriga en redes sociales y comunicación del lanzamiento en radio.
 - Lanzamiento en enero 2021, aprovechando la estacionalidad: verano.
 - Publicidad continua mediante spots de radio.
 - Activaciones below the line (BTL), en playas y centros comerciales.
 - Generación de contenido a través de redes sociales.
 - Visibilidad e información a través de un Blog.
 - Participación en la feria anual del Lima Beer Week.
- Generar ventas
 - Promociones semanales comunicados a través de redes sociales.
 - Convenios con Influencers locales como "Embajadores de la Marca".
 - Encuestas de satisfacción para reforzar estrategias para la fidelización de clientes.
 - Producto y servicio diferenciado: cerveza artesanal de calidad con opción de maridaje y visibilidad total del proceso de producción en el local.

En base a las variables determinadas en este capítulo se ha realizado la proyección de ventas, calculándose S/ 1, 695,099, en el primer año y S/ 2, 109,471 al quinto año de operación, tal como se observa en la Tabla 9.11.

9.3.3. Proyección de costos y gastos

A continuación, se presentarán los costos de producción, gastos de administración y gastos financieros.

9.3.3.1. Costos de producción

El costo de los insumos para producir la cerveza artesanal, las bebidas a base de pisco, así como cada plato de alimentos, se ha detallado en el capítulo VII (Plan de Operaciones). Por lo que en la Tabla 9.12 se calcula el costo promedio ponderado de producción con respecto a las ventas proyectadas para los cinco años del proyecto, partiendo de 27.2% en el primer año, alcanzando el 30.6% en el quinto año.

Es importante señalar que de la Tabla 9.10 (ventas proyectadas) se determina que la cerveza artesanal contribuye con el 55.8% de los ingresos totales, otras bebidas con el 7.7% y los alimentos con el 36.5%.

Tabla 9.12. Porcentaje de costos de producción

Rubros	Unidad	2021	2022	2023	2024	2025
Cervezas artesanales						
Costo de producción	Soles por litro	3.96	4.08	4.20	4.33	4.46
Precio promedio venta	Soles por litro	29.66	29.66	29.66	29.66	29.66
Porcentaje costo producción / Precio venta (a)		13.36%	13.76%	14.17%	14.59%	15.03%
Otras bebidas						
Costo de producción	Soles por unidad	4.64	4.78	4.92	5.07	5.22
Precio promedio venta	Soles por unidad	16.10	16.10	16.10	16.10	16.10
Porcentaje costo producción / Precio venta (b)		28.80%	29.66%	30.55%	31.47%	32.41%
Alimentos						
Costo de producción	Soles por plato	4.64	4.78	4.92	5.07	5.22
Precio promedio venta	Soles por plato	4.64	4.78	4.92	5.07	5.22
Porcentaje costo producción / Precio venta (c)		47.99%	49.43%	50.91%	52.44%	54.02%
Costo de ventas promedio	Porcentaje de las ventas					
Cervezas artesanales (d)	55.8%	7.5%	7.7%	7.9%	8.1%	8.4%
Otras bebidas (e)	7.7%	2.2%	2.3%	2.3%	2.4%	2.5%
Alimentos (f)	36.5%	17.5%	18.0%	18.6%	19.1%	19.7%
Costo promedio ponderado (a)*(d)+(b)*(e)+(c)*(f)		27.2%	28.0%	28.8%	29.7%	30.6%

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.3.3.2. Gastos administrativos y servicios

Los gastos de personal fueron detallados en el capítulo VIII (Plan de Recursos Humanos), así como los gastos del Plan de Marketing en capítulo VI. A continuación, en la Tabla 9.13, se detallan los gastos de administración y servicios como: útiles de oficina, seguros, arbitrios, APDAYC, y el gasto por alquiler de local. Este último costo se determinó en base a la evaluación de locales realizada en el capítulo VII (Plan de Operaciones).

Tabla 9.13. Gastos de administración y servicios, en soles

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Útiles de oficina	3,000	3,090	3,183	3,278	3,377
Seguro contra todo riesgo	12,000	12,360	12,731	13,113	13,506
Arbitrios municipales (1% UIT)	528	540	552	564	576
Pago de servicios (Agua, luz y gas)	36,000	37,080	38,192	39,338	40,518
APDAYC	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Alquiler de local (S/10M por 12 meses)	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Costo total anual	173,928	175,542	175,082	177,204	180,678

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.3.3.2. Gastos financieros

Los gastos financieros se calcularon en el Anexo VII y corresponden a los intereses del préstamo por S/ 297,455 para cada una de las 60 cuotas, en línea con los cinco años del horizonte de la evaluación del proyecto. El monto del préstamo comprende el 50% de la inversión inicial. Los intereses se han calculado a una tasa efectiva anual de 23.41%, para créditos pequeña empresa a más de 360 días, del Sistema de Cajas Municipales (SBS, 2020); y se presentan en el Tabla 9.14.

Tabla 9.14. Gasto financiero, en soles

Resumen préstamo	2021	2022	2023	2024	2025
Monto al inicio del año	297,455	260,068	213,929	156,989	86,720
Pago capital	37,387	46,139	56,940	70,270	86,720
Monto al final del año	260,068	213,929	156,989	86,720	- 0
Pago intereses	59,621	50,869	40,067	26,738	10,288

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.3.4. Proyección de estados financieros

Usando como base la proyección de ventas presentadas en la Tabla 9.11, el costo promedio ponderado de producción con respecto a las ventas proyectadas que se precisó en la Tabla 9.12, los gastos de administración y servicios detallados en la Tabla 9.13, además de los gastos financieros de la Tabla 9.14; se elabora el Estado de Resultados Proyectado que se muestra en la Tabla 9.15. Los supuestos que se han utilizado para dicha estimación son los siguientes:

- El gasto de recursos humanos se calculó en base a la cantidad de personal y un sueldo base por cargo. Además, se consideraron Essalud, ONP, vacaciones y gratificaciones; detallados en el Plan de Recursos Humanos (capítulo VIII).
- El gasto de promoción y publicidad se calculó a partir del marketing mix desarrollado y detallado en el Plan de Marketing (capítulo VI).
- La comisión por el cobro con tarjeta asciende a 3.5% y se estimó que las ventas en el primer año son canceladas en un 60% con tarjeta de crédito o de débito, porcentaje que se va incrementando ligeramente cada año, hasta 70% al quinto año.

Tabla 9.15. Estado de resultados proyectado, en soles

Rubros	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas netas	1,695,099	1,731,576	1,895,185	1,935,968	2,109,471
Costo de ventas	-460,648	-484,678	-546,387	-574,889	-645,204
Resultado bruto (utilidad bruta)	1,234,450	1,246,898	1,348,798	1,361,079	1,464,268
Gastos de ventas (comisión tarjeta)	-35,089	-37,337	-42,500	-45,084	-50,944
Gastos de recursos humanos	-500,637	-515,656	-545,877	-562,253	-594,770
Gastos de promoción y publicidad	-161,144	-162,270	-167,138	-172,153	-177,317
Gastos de alquiler local/planta	-120,000	-120,000	-120,000	-120,000	-120,000
Gastos de administración	-53,928	-55,542	-57,204	-58,916	-60,678
Depreciación y amortización	-43,952	-43,952	-43,952	-43,952	-43,952
Resultado operativo	319,701	312,141	372,127	358,721	416,606
Gastos financieros (préstamo)	-59,621	-50,869	-40,067	-26,738	-10,288
Resultado antes de impuestos	260,080	261,272	332,059	331,984	406,318
Impuesto a las ganancias	-76,724	-77,075	-97,957	-97,935	-119,864
Resultado neto	183,356	184,197	234,102	234,048	286,455
EBITDA	363,653	356,093	416,079	402,673	460,558
EBITDA / Ventas netas	21.5%	20.6%	22.0%	20.8%	21.8%

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.4. Fuentes de financiamiento

Para el desarrollo del presente plan de negocios se requieren S/ 594,910 como inversión, los cuales serán obtenidos de dos fuentes de financiamiento: (a) aporte de los socios, y (b) crédito financiero. Se reconoce que al ser un negocio nuevo es difícil obtener un préstamo con una entidad financiera, por lo que los socios están dispuestos a dar activos propios como garantía a dicho financiamiento.

Dado que se cuenta con múltiples fuentes de financiamiento, el costo de los fondos se calcula utilizando el WACC o Costo de Capital Promedio Ponderado. Este método consiste en identificar las distintas fuentes de financiamiento y el costo de cada una de ellas. Es por ello que en primer lugar se calcula el costo de los fondos propios (COK); para proceder luego al cálculo del WACC.

9.4.1. Costo de fondos propios (COK)

El costo de los fondos propios o de los inversionistas, denominado COK que se refiere al costo de oportunidad de capital, se calcula utilizando el método CAPM

(Capital Asset Pricing Model), conocido en español como Modelo de Valoración de Activos Financieros. Se lleva a cabo siguiendo la fórmula que a continuación se presenta (Adelberg, Fabozzi, & Polimeni, 2013):

$$\text{CAPM} = r_f + \beta_e * (E(r_m) - r_f) + r_c$$

Los valores de esta fórmula son:

- r_f es tasa libre de riesgo, usualmente asociada con letras del tesoro de los Estados Unidos o de Inglaterra. Se ha considerado los bonos del tesoro norteamericano a 10 años, a través de un promedio aritmético de las tasas mensuales de los últimos cinco años. Esta tasa obtenida, asciende a 2.3% (Damodaran, 2020).
- β_e (beta apalancada) es la β_u (beta no apalancada) por el riesgo financiero de la empresa, y se calcula utilizando la siguiente fórmula:
- $\beta_e = \beta_u * \{1 + D*(1-t) / E\}$, donde
 - β_u (beta desapalancada) es el riesgo de mercado de un activo, basado en la coyuntura y las variaciones del mercado. Se toma la β_u calculada por Damodaran (2020) para compañías norteamericanas: 0.9.
 - D es la deuda total de la empresa: S/ 297,455.
 - t es la tasa impositiva a la que está sujeta la empresa, y asciende a 29.5%.
 - E es el total del patrimonio de la empresa. Corresponde al 50% de la inversión inicial total: S/ 297,455.
- $E(r_m)$ es la tasa de rentabilidad esperada del mercado. Usualmente se toma el retorno del mercado bursátil de Estados Unidos medido por el índice Standard & Poor's 500 y registrado en Damodaran (2020). Se ha considerado el promedio aritmético de las tasas anuales de los últimos cinco años, obteniéndose 12.5%.
- r_c se refiere al riesgo país, para la cual se ha tomado la tasa registrada en el BCRP (2020): 1.3%.

En la Tabla 9.16 se presenta el cálculo del costo de capital o de los fondos aportados por los socios, según la fórmula que se presentó previamente en este apartado. El costo obtenido es 19.5%. Teniendo en cuenta que se ha utilizado información del mercado

estadounidense, la cifra calcula correspondería al COK en USD; por lo que se procede a “solarizar” el COK (COK en PEN) utilizando las tasas de inflación esperadas a largo plazo de Perú y de Estados Unidos (BCRP, 2020), para lo cual se utilizó la siguiente fórmula (PwC, 2016): $COK \text{ en PEN} = (1+COK \text{ en USD}) \cdot (1+\pi_{\text{Perú}}) / (1+\pi_{\text{USA}}) - 1$. En este caso, ambas tasas de inflación esperadas son similares (2.0%), por lo que no hay variación entre la COK en USD y la COK en PEN.

Tabla 9.16. Tasa de fondos propios (COK)

Elemento	Valor
β_u (beta desapalancada)	0.9
D (deuda)	297,455
t (tasa impuesto a la renta)	29.5%
E (patrimonio total)	297,455
β_e (beta apalancada)	1.6
r_f (tasa libre de riesgo)	2.3%
Riesgo país promedio	1.3%
R_m (tasa de la industria)	12.5%
COK (en USD)	19.5%
Inflación Perú LP ($\pi_{\text{Perú}}$)	2.0%
Inflación Estados Unidos LP (π_{USA})	2.0%
COK (en PEN)	19.5%

Fuente: A. Damodaran, 2020.

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.4.2. Costo de capital promedio ponderado (WACC),

Para estimar el costo de capital promedio ponderado, conocido como CAPP o WACC por sus siglas en inglés se combina el costo de los fondos propios con el costo de deuda. El costo de la deuda se ha estimado a partir del reporte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP con respecto a las tasas activas de las operaciones en moneda nacional, publicadas por el sistema de cajas municipales, cuya tasa de créditos para pequeñas empresas a más de 360 días asciende a 23.41%.

La fórmula que se aplicó para calcular el WACC se presenta a continuación:

$$WACC = k_e * (E / (E + D)) + k_d * (1-t) * (D / (E + D))$$

- k_e es el costo de capital propio, denominado previamente COK y que de acuerdo con los cálculos realizados asciende a 19.5%.
- E corresponde al patrimonio total, que para el inicio del negocio es S/ 297,455.

- D es la deuda total de la empresa, y que inicialmente asciende a S/ 297,455.
- k_d es el costo de la deuda o financiamiento externo, que en este caso es 23.41% como se explicó previamente.
- t es la tasa impositiva a la que está sujeta la empresa, y es igual a 29.5%.

En la Tabla 9.17 se presenta el cálculo del WACC o capital promedio ponderado que corresponde a 18.0%.

Tabla 9.17. Costo de capital promedio ponderado (WACC)

Fuente de fondos	Tasa	Estructura	Ponderado
Propios	19.5%	50.0%	9.7%
Deuda	16.5%	50.0%	8.3%
Total CCPP (WACC)			18.0%

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.5. Análisis económico y financiero

Para el análisis económico y financiero, en primer lugar, se hace una proyección de los flujos de efectivo, a partir de los datos presentados en el Estado de Resultados. Luego, se pasa a analizar estas cifras, calculando el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

9.5.1. Proyección del flujo económico y financiero

A continuación, en la Tabla 9.18 se presenta el Flujo de Caja Económico, en el que se consideran todos los ingresos y egresos asociados al proyecto, sin considerar los gastos financieros y la amortización del préstamo.

Posteriormente, en la Tabla 9.19 se presenta el Flujo de Caja Financiero que comprende el Flujo de Caja Económico más los pagos por intereses y por amortización de capital de deuda, así como el escudo fiscal que los intereses generan.

Tabla 9.18. Flujo de Caja Económico, en soles

Rubros	Inicial	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas netas		1,695,099	1,731,576	1,895,185	1,935,968	2,109,471
Costo de ventas		-460,648	-484,678	-546,387	-574,889	-645,204
Gastos de ventas (comisión tarjeta)		-35,089	-37,337	-42,500	-45,084	-50,944
Gastos de recursos humanos		-500,637	-515,656	-545,877	-562,253	-594,770
Gastos de promoción y publicidad		-161,144	-162,270	-167,138	-172,153	-177,317
Gastos de alquiler local/planta		-120,000	-120,000	-120,000	-120,000	-120,000
Gastos de administración		-53,928	-55,542	-57,204	-58,916	-60,678
Depreciación y amortización		-43,952	-43,952	-43,952	-43,952	-43,952
Utilidad antes de impuestos		319,701	312,141	372,127	358,721	416,606
-Impuestos		-94,312	-92,081	-109,777	-105,823	-122,899
Depreciación y amortización		43,952	43,952	43,952	43,952	43,952
Flujo operativo		269,341	264,011	306,301	296,851	337,659
Inversión en activo fijo	-393,741					
Inversión en capital de trabajo	-201,169					201,169
Flujo de inversión	-594,910	0	0	0	0	201,169
Flujo de caja económico	-594,910	269,341	264,011	306,301	296,851	538,829

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.19. Flujo de Caja Financiero, en soles

Rubros	Inicial	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas netas		1,695,099	1,731,576	1,895,185	1,935,968	2,109,471
Costo de ventas		-460,648	-484,678	-546,387	-574,889	-645,204
Gastos de ventas (comisión tarjeta)		-35,089	-37,337	-42,500	-45,084	-50,944
Gastos de recursos humanos		-500,637	-515,656	-545,877	-562,253	-594,770
Gastos de promoción y publicidad		-161,144	-162,270	-167,138	-172,153	-177,317
Gastos de alquiler local/planta		-120,000	-120,000	-120,000	-120,000	-120,000
Gastos de administración		-53,928	-55,542	-57,204	-58,916	-60,678
Depreciación y amortización		-43,952	-43,952	-43,952	-43,952	-43,952
Utilidad antes de impuestos		319,701	312,141	372,127	358,721	416,606
Impuestos		-94,312	-92,081	-109,777	-105,823	-122,899
Depreciación y amortización		43,952	43,952	43,952	43,952	43,952
Flujo operativo		269,341	264,011	306,301	296,851	337,659
Inversión en activo fijo	-393,741					
Inversión en capital de trabajo	-201,169					201,169
Flujo de inversión	-594,910	0	0	0	0	201,169
Préstamo	297,455					
Amortización del crédito		-37,387	-46,139	-56,940	-70,270	-86,720
Gastos financieros (préstamo)		-59,621	-50,869	-40,067	-26,738	-10,288
Servicio de la deuda	297,455	-97,007	-97,007	-97,007	-97,007	-97,007
Escudo fiscal		17,588	15,006	11,820	7,888	3,035
Flujo de financiamiento	297,455	-79,419	-82,001	-85,188	-89,120	-93,973
Flujo de caja financiero	-297,455	189,922	182,010	221,114	207,731	444,856

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.5.2. Evaluación económica

Para la evaluación económica se ha calculado el Valor Actual Neto, tanto económico, como financiero; teniendo en cuenta los flujos de efectivo provenientes de las dos tablas anteriores.

Para el análisis económico los flujos se han descontado utilizando el costo de capital promedio ponderado (WACC) que es 18.0%, por lo que el proyecto se acepta si su TIR es superior a esta tasa. Como se muestra en la Tabla 9.20 el VANE registrado es positivo y la TIRE es 41.9%, siendo superior al WACC, confirmando la viabilidad del negocio.

Tabla 9.20. Análisis económico

Flujo de caja económico	Inicial	2021	2022	2023	2024	2025
Flujos	-594,910	269,34 1	264,01 1	306,30 1	296,85 1	538,82 9
WACC	18.0%					
VANE	398,273					
TIRE	41.9%					

Elaboración: Autores de esta tesis.

Luego, en la Tabla 9.21 se realiza el análisis financiero, para lo cual se han considerado el flujo de caja financiero. Por esta razón, la tasa de descuento utilizada es el costo de los fondos propios (COK) que se calculó en 19.5%. El VANF registrado en este análisis es positivo y la TIRF es 64.6%, siendo superior al COK, confirmando la viabilidad del negocio.

Tabla 9.21. Análisis financiero

Flujo de caja financiero	Inicial	2021	2022	2023	2024	2025
Flujos	-297,455	189,92 2	182,01 0	221,11 4	207,73 1	444,85 6
COK	19.5%					
VANF	403,354					
TIRF	64.6%					

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.5.3. Punto de equilibrio

En la Tabla 9.22 se evalúa tres de las principales variables que intervienen en el flujo del proyecto, con la finalidad de determinar el punto muerto o equilibrio de cada una cuando el VAN es cero. En este análisis se concluye que para la viabilidad del proyecto el precio por litro de cerveza no puede ser menor al 82% de lo establecido, las

personas del mercado específico deben ser mayor al 85.7% de lo proyectado a captar, y los costos de producción no deben superar el 134.2% de lo estimado.

Tabla 9.22. Análisis del punto de equilibrio

Concepto	Valor inicial	Punto muerto	Variación
Factor PV litro de cerveza	100.0%	82.0%	-18.0%
Factor personas mercado específico	100.0%	85.7%	-14.3%
Factor costo de producción	100.0%	134.2%	34.2%

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.5.4. Análisis de sensibilidad

Tal como en el análisis anterior, se toma en cuenta las mismas variables para determinar el posible impacto en los resultados ante cualquier variación del precio de venta, del mercado específico o del costo de producción. En las tablas 9.23, 9.24 y 9.25 se muestran el análisis de sensibilidad con una variabilidad del 80% al 120%, denotándose que el proyecto es más sensible a las variaciones del mercado específico.

Tabla 9.23. Análisis univariado – Precio de venta

Factor PV litro de cerveza	VANE	TIRE	VANF	TIRF
Proyectado	398,273	41.91%	403,354	64.55%
80%	- 44,825	15.11%	- 24,678	16.55%
85%	65,950	22.14%	82,330	29.04%
90%	176,724	28.92%	189,338	41.13%
95%	287,499	35.50%	296,346	52.94%
100%	398,273	41.91%	403,354	64.55%
105%	509,048	48.19%	510,362	76.02%
110%	619,823	54.36%	617,370	87.37%
115%	730,597	60.43%	724,377	98.64%
120%	841,372	66.43%	831,385	109.84%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.24. Análisis univariado – Mercado específico

Factor personas mercado específico	VANE	TIRE	VANF	TIRF
Proyectado	398,273	41.91%	403,354	64.55%
80%	- 159,626	7.44%	- 135,869	3.04%
85%	- 20,151	16.70%	- 1,063	19.35%
90%	119,324	25.45%	133,742	34.88%
95%	258,799	33.82%	268,548	49.90%
100%	398,273	41.91%	403,354	64.55%
105%	537,748	49.76%	538,159	78.95%
110%	677,223	57.43%	672,965	93.16%
115%	816,698	64.95%	807,771	107.21%
120%	956,173	72.34%	942,577	121.14%

Elaboración: Autores de esta tesis.

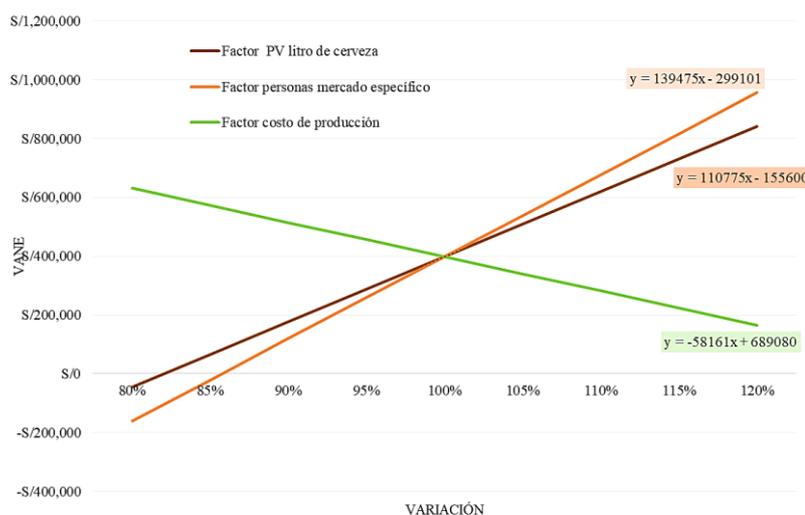
Tabla 9.25. Análisis univariado – Costo de producción

Factor costo de producción	VANE	TIRE	VANF	TIRF
Proyectado	398,273	41.91%	403,354	64.55%
80%	630,919	54.77%	627,919	87.93%
85%	572,758	51.61%	571,777	82.15%
90%	514,596	48.41%	515,636	76.33%
95%	456,435	45.18%	459,495	70.47%
100%	398,273	41.91%	403,354	64.55%
105%	340,112	38.59%	347,213	58.58%
110%	281,951	35.23%	291,071	52.54%
115%	223,789	31.80%	234,930	46.41%
120%	165,628	28.32%	178,789	40.18%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con la finalidad de mostrar el grado de sensibilidad se grafica en la Figura 9.1 la pendiente de las tres variables analizadas. Se muestra que el mercado específico es el factor de mayor pendiente, por lo que implica que el proyecto es más sensible a dicha variable.

Figura 9.1. Gráfico de sensibilidad



Elaboración: Autores de esta tesis.

Adicionalmente, se realizó tres análisis de sensibilidad bivariado, asociando en primer lugar las variables precio de venta y mercado específico, en segundo lugar, las variables de mercado específico y costo de producción, y en tercer lugar las variables precio de venta y mercado específico. Para este análisis se ha considerado escenarios con una variabilidad de 80% a 120%.

En la Tabla 9.26 se observa el primer análisis bivariado, que toma el precio de ventas de la cerveza y las personas del mercado específico, mostrando que si el mercado

específico se reduce a un 95%, el precio de venta podría disminuir hasta un 90% de lo establecido inicialmente. También se indica que, si el mercado específico se reduce hasta un 90%, el precio podría disminuir hasta un mínimo de 95% para que el proyecto aún sea viable.

Tabla 9.26. Análisis bivariado – Precio de ventas y mercado específico

	VANE	Precio								
	398,273	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
Mercado Específico	80%	- 514,105.1	- 425,485.4	- 336,865.7	- 248,246.0	- 159,626.3	- 71,006.6	17,613.1	106,232.8	194,852.5
	85%	- 396,785.1	- 302,626.6	- 208,468.2	- 114,309.8	- 20,151.3	74,007.1	168,165.5	262,324.0	356,482.4
	90%	- 279,465.1	- 179,767.9	- 80,070.7	19,626.4	119,323.6	219,020.8	318,717.9	418,415.1	518,112.3
	95%	- 162,145.1	- 56,909.2	48,326.7	153,562.6	258,798.5	364,034.4	469,270.3	574,506.2	679,742.1
	100%	- 44,825.0	65,949.6	176,724.2	287,498.9	398,273.5	509,048.1	619,822.7	730,597.4	841,372.0
	105%	72,495.0	188,808.3	305,121.7	421,435.1	537,748.4	654,061.8	770,375.2	886,688.5	1,003,001.9
	110%	189,815.0	311,667.1	433,519.2	555,371.3	677,223.4	799,075.5	920,927.6	1,042,779.6	1,164,631.7
	115%	307,135.0	434,525.8	561,916.6	689,307.5	816,698.3	944,089.1	1,071,480.0	1,198,870.8	1,326,261.6
	120%	424,455.0	557,384.6	690,314.1	823,243.7	956,173.2	1,089,102.8	1,222,032.4	1,354,961.9	1,487,891.5

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 9.27 se muestra las variables analizadas, mercado específico y costos de producción, presentando que si los costos de producción se incrementan en un 20%, el umbral de resistencia del proyecto soporta una reducción del mercado específico en un 5% aproximadamente, con respecto a lo proyectado inicialmente.

Tabla 9.27. Análisis bivariado – Mercado específico y costo de producción

	VANE	Mercado Específico								
	398,273	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
Costo de Producción	80%	26,490.0	177,597.3	328,704.5	479,811.7	630,918.9	782,026.1	933,133.3	1,084,240.5	1,235,347.7
	85%	- 20,039.0	128,160.1	276,359.3	424,558.4	572,757.5	720,956.7	869,155.8	1,017,355.0	1,165,554.1
	90%	- 66,568.1	78,723.0	224,014.0	369,305.1	514,596.2	659,887.3	805,178.3	950,469.4	1,095,760.5
	95%	- 113,097.2	29,285.8	171,668.8	314,051.8	456,434.8	598,817.8	741,200.8	883,583.9	1,025,966.9
	100%	- 159,626.3	- 20,151.3	119,323.6	258,798.5	398,273.5	537,748.4	677,223.4	816,698.3	956,173.2
	105%	- 206,155.4	- 69,588.5	66,978.4	203,545.3	340,112.1	476,679.0	613,245.9	749,812.7	886,379.6
	110%	- 252,684.4	- 119,025.6	14,633.2	148,292.0	281,950.8	415,609.6	549,268.4	682,927.2	816,586.0
	115%	- 299,213.5	- 168,462.8	- 37,712.0	93,038.7	223,789.4	354,540.2	485,290.9	616,041.6	746,792.4
	120%	- 345,742.6	- 217,899.9	- 90,057.3	37,785.4	165,628.1	293,470.7	421,313.4	549,156.1	676,998.8

Elaboración: Autores de esta tesis.

En cuanto al análisis de la asociación de variables como el precio de venta y el costo de producción mostrado en la Tabla 9.28, considerando la variabilidad de 80% a 120%, se observa que si el precio se reduce a un 85 % de lo establecido, el proyecto soportaría un incremento máximo de aproximadamente 5% en los costos de producción.

Tabla 9.28. Análisis bivariado – Precio de venta y costo de producción

	VANE	Precio								
	398,273	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
Costo de Producción	80%	187,820.4	298,595.0	409,369.6	520,144.3	630,918.9	741,693.5	852,468.2	963,242.8	1,074,017.4
	85%	129,659.0	240,433.6	351,208.3	461,982.9	572,757.5	683,532.2	794,306.8	905,081.4	1,015,856.1
	90%	71,497.7	182,272.3	293,046.9	403,821.6	514,596.2	625,370.8	736,145.4	846,920.1	957,694.7
	95%	13,336.3	124,110.9	234,885.6	345,660.2	456,434.8	567,209.5	677,984.1	788,758.7	899,533.4
	100%	- 44,825.0	65,949.6	176,724.2	287,498.9	398,273.5	509,048.1	619,822.7	730,597.4	841,372.0
	105%	- 102,986.4	7,788.2	118,562.9	229,337.5	340,112.1	450,886.8	561,661.4	672,436.0	783,210.7
	110%	- 161,147.7	- 50,373.1	60,401.5	171,176.1	281,950.8	392,725.4	503,500.0	614,274.7	725,049.3
	115%	- 219,309.1	- 108,534.5	2,240.2	113,014.8	223,789.4	334,564.1	445,338.7	556,113.3	666,888.0
	120%	- 277,470.5	- 166,695.8	- 55,921.2	54,853.4	165,628.1	276,402.7	387,177.3	497,952.0	608,726.6

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.5.5. Análisis de escenarios

Para este análisis, las tres variables consideradas desde el apartado 9.5.3 cambian simultáneamente en un +/- 5% de lo inicialmente proyectado; lo cual se presenta en la Tabla 9.29.

Tabla 9.29. Análisis de escenarios

Resumen del escenario	Valores actuales	Optimist a	Moderad o	Pesimist a
Factor PV litro de cerveza	S/ 35.0	105.0%	100.0%	95.0%
Factor personas mercado específico	4,181	105.0%	100.0%	95.0%
Factor costo de producción	27.2%	95.0%	100.0%	105.0%
VANE	398,273	715,131	398,273	98,309
TIRE	42%	59.5%	41.9%	24.2%

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla anterior se puede observar que, en un escenario pesimista, donde el precio de venta de la cerveza y las personas del mercado específico, disminuyeran simultáneamente en un 5%, y además los costos de producción se incrementarían en un 5%, el VAN se mantiene positivo. Bajo este análisis de escenarios se concluye que estresando las variables en un 5% con respecto a lo estimado para cada una, el proyecto aún sería viable.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

Luego de desarrollar el plan de negocios para la implementación de un brewpub en la ciudad de Piura, denominado Piura Beer Company se concluye lo siguiente:

- A nivel de país se puede señalar que el consumo de la cerveza artesanal aún es bajo, pero se reconoce una tendencia positiva en el consumo de esta y con la aparición de múltiples productores en el Perú. Con relación al mercado, la cerveza artesanal es representada únicamente por el 0.1% del mercado total de cervezas en el Perú, sin embargo, está presentando un crecimiento exponencial.
- A través de las investigaciones realizadas, tanto cualitativa como cuantitativa, se obtuvo información relevante con respecto al proceso de producción y comercialización, además de los gustos y preferencias del consumidor de cerveza artesanal; la cual ha sido insumo importante para definir los planes de marketing, operaciones y recursos humanos; así como para realizar la proyección de los estados financieros y determinar la viabilidad del proyecto.
- Se considera ha Piura como un mercado recientemente explorado por emprendedores, quienes están sacando al mercado nuevas ofertas variadas y diferenciada de cervezas artesanales, las cuales están teniendo una gran acogida por parte de los consumidores, esto hace que este mercado potencial este alineado con los objetivos del plan de negocio.
- En el análisis macro entorno, se identificó que la empresa enfrenta la amenaza del alto impuesto al consumo selectivo, que perjudica a la cerveza artesanal versus las opciones industriales. En el análisis del micro entorno reveló que existe una alta amenaza de bienes sustitutos, porque lo que se busca captar parte del presupuesto que los clientes tienen para entretenimiento y compitiendo indirectamente con discotecas, así como con restaurantes, cines y viajes.
- Con el desarrollo del modelo Canvas se logró revisar la propuesta de valor, los socios estratégicos, los canales y otros aspectos. Se está proponiendo implementar un negocio basado en la diferenciación, tanto en su producto como en el servicio.
- En el Plan de Marketing ha permitido establecer la propuesta de valor de Piura Beer Company, donde todas las acciones e implementaciones de Marketing, se

van a trabajar y orientar, en base al mantra de la marca. También se ha desarrollado, un plan de marketing digital, con la intención de mantener una relación directa con los consumidores a través de las redes sociales, de la web o del blog.

- A partir del diseño del proceso de producción de cerveza artesanal, se pudo identificar los equipos que se necesitan, para lograr una capacidad instalada de más de 30,000 litros al quinto año, con un turno de ocho horas; lo cual permitirá crecer a través de los cinco años en que se ha estudiado el proyecto mediante el aumento de las horas de trabajo en producción.
- Piura Beer Company está constituida por una junta de accionista (4 autores de la tesis), 14 colaboradores al inicio de las operaciones y al 2023 se incrementará un mozo anualmente hasta el 2025. La estrategia de administración está orientada a cumplir con los objetivos del plan estratégico liderados por el administrador.
- La inversión inicial requerida para implementar el brewpub asciende a S/ 594,310 lo cual contempla la adquisición de equipos (para la planta de fabricación, la cocina, el restobar y la oficina), así como el capital de trabajo y el monto requerido para constituir la empresa. El financiamiento seleccionado es 50% con fondos y el otro 50% con préstamo financiero a una tasa de interés (TEA) de 23.41%. El costo de los fondos propios (COK) asciende a 19.5%, mientras que el costo de capital promedio ponderado (WACC) es igual a 18.0%. Mediante la proyección de los estados financieros, incluyendo el flujo de efectivo se pudo conocer que el proyecto es viable, tanto en términos económicos como financieros, con un VANE y VANF positivos, una TIRE igual a 41.9% y una TIRF de 64.6%.

10.2. Recomendaciones

En base a todo lo detallado previamente y la evaluación que concluye que el proyecto es viable; por lo tanto, se recomienda su implementación.

Asimismo, se enumeran recomendaciones específicas a continuación:

- Se recomienda establecer alianzas estratégicas con los proveedores de materias primas para la elaboración de la cerveza artesanal, alimentos para el maridaje y otras bebidas como el pisco sour y chilcano. Con la finalidad de fidelizar a los

proveedores quienes deben cumplir con todos los estándares de calidad al momento de la entrega de su producto.

- Establecer una estrategia clara de comunicación hacia los clientes, que involucre distintos medios y tenga un mensaje concreto y fácil de recordar. Este se debe usar desde la campaña de intriga hasta los mensajes de radio continuos y comunicación por medios virtuales (web, blog, redes sociales).
- Cumplir con el estricto proceso de reclutamiento y selección para incluir personal que tenga la formación y experiencia acorde a cada cargo, dado que ya se ha mencionado que ellos son los responsables del contacto directo con los clientes en la buena y rápida atención que se les brinde.

FUENTES DE INFORMACIÓN:

- Adelberg, A., Fabozzi, F., & Polimeni, R. (2013). *Contabilidad de costos*. México D. F., México: McGraw Hill.
- Alliedmarketresearch (2018). *Market Research Report*
<https://www.alliedmarketresearch.com/beer-market> (5/11/2019; 16:26 h).
- Alliedmarketresearch (2019). *Market Research Report*
<https://www.alliedmarketresearch.com/craft-beer-market> (8/11/2019; 12:17 h).
- Alvarado, H., Julca, L., Marca, K., & Vera, C. (2018). *Plan de negocios para la instalación de un resto-bar de cerveza artesanal en la ciudad de Máncora – Piura*. (Tesis de maestría, inédita). Universidad Esan, Lima, Perú.
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. Juárez, México: Pearson.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2019). *Niveles Socioeconómicos 2019*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2019). *Fórmula APEIM-NSE Perú 2018*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf> (25/11/2019; 19:05 h).
- Asociación Peruana de Autores y Compositores (2020) Tarifario 2020 de comunicación pública para el rubro de locales permanentes. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe:81/2019/Anexo%201.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2020). Tasas de interés: Spread – EMBIG Perú (variación en pbs). Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). *PIURA: Síntesis de Actividad Económica Octubre 2019*. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2019/sintesis-piura-10-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). *Reporte de Inflación Diciembre 2019*. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>

- Bascur Guillermo. (2013). Plan de Negocios de una Cervecería Artesanal en la Región Metropolitana. 01-10-2018, recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113903/cf-bascur_gp.pdf?sequence=1
- Beer Judge Certification Program (2015). Guía de estilos de cerveza. Actualizado y traducido al español. Recuperado de https://www.copacervezasdeamerica.com/files/2015_Guidelines_Beer_ESNEI PACatharinaSour.pdf
- Berenguer, J. (2019, 18 de febrero). *¿Qué objetivos debe tener un community manager en la empresa?* Recuperado de <https://resolving.es/objetivos-community-manager-empresa/>
- Bermeo, V., & Caldas, C. (2014). *Manual de procedimientos operativos para restaurantes de comida rápida.* Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20899/2/Manual.pdf>
- Booms, B. & Bitner, M. J. (1981). *Marketing strategies and organizational structures for service firms. Marketing of services.* En Donnelly, J., & George, W. Chicago: American Marketing Association, 47-51.
- Brewmart (2020), Lista de precios tienda de insumos. Recuperado de <https://www.cervecerosartesanales.com/venta-de-insumos>
- Brewmart (2020), Insumos Cerveceros. Recuperado de https://12f67768-8dae-2938-3465-c35da45143d6.filesusr.com/ugd/349bcf_ff9846e033c74be69f4cf3a783af752c.pdf
- Caja Piura. (2020). *Tarifario.* Recuperado de https://www.cajapiura.pe/_files/PDFs/Transparencia/Tarifario/interes_activo/T-5.pdf
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. Ecommerce en el Perú. (2019). *Desde el 2007, ayudando a construir el ecosistema digital peruano.* <https://www.capece.org.pe/hackeando-el-ecosistema/>

- Carvajal, L., & Insuasti, M. (2010). Elaboración de cerveza artesanal utilizando cebada y yuca. (Tesis de pre grado, Universidad Técnica del Norte de Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/642/1/03%20AGI%20256%20TESIS.pdf>
- Centro de Información Cerveza y Salud, CICS. (1998). Historia de la cerveza. Recuperado de <http://www.cervezaysalud.es/conociendo-a-la-cerveza/historia-cerveza/>
- Centty, Y. (2015, 12 de octubre). *Los estilos de vida en el Perú*. Recuperado de <https://blogs.upc.edu.pe/blog-de-administracion-y-marketing/entorno/los-estilos-de-vida-en-el-peru>
- Cervecería Enigma (2018). Proceso de elaboración de nuestras cervezas. Recuperado de: <http://www.cervezasenigma.com/es/mundo-enigma/proceso-de-elaboracion>
- Cerveza artesana, (2018). Tipo de cervezas artesanales. Recuperado de <https://cervezaartesana.info/que-es-la-cerveza-lager/#ejemplos-lager>
- Cervecistas. (2019). *El proceso de fabricación de la cerveza*. Recuperado de <https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>
- Chire, J., Córdova, J., Flores del Aguila, J., & Gutiérrez, I. (2017). *Plan de negocio para la producción y comercialización de cerveza artesanal con identidad peruana*. (Tesis de maestría, inédita). Universidad Esan, Lima, Perú.
- Chiroque, Y., & Gherzi, J. (2017). Formulación y diseño de un perfil de plan estratégico para la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú. (Tesis de pregrado, Universidad Católica del Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9771/CHIROQUE_GHERSY_FORMULACION_Y_DISEÑO_DE_UN_PERFIL_DE_PLAN ESTRATEGICO PARA LA UNION DE CERVECEROS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. (2019). *Perú Población 2019*. https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/mr_poblacional_peru_201905.pdf

- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*.
https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Memoria Institucional 2018.
https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/memoria_institucional_2018.pdf
- C.P.I. (2019). *Market Report*.
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf (14/10/19; 18:30 h).
- Damodaran (2020). Beta, Unlevered beta and other risk measures. Recuperado de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html
- De Lama Allende, M. (2019). Análisis de beneficios valorados en cervezas artesanales en Lima Moderna. (Tesis de pregrado, Universidad de Ciencias Aplicadas). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625898/DeLamaA_M.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Decreto Legislativo 1086. (27 julio 2008). Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf>
- Decreto Supremo N° 007-2008-TR (2008). *Normas legales 380601. Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds007-2008.pdf>
- Decreto Supremo N° 380-2019-EF. (2019). Valor de la unidad impositiva tributaria. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/valor-de-la-unidad-impositiva-tributaria-durante-el-ano-2020-decreto-supremo-n-380-2019-ef-1838987-2/>

- Deloitte (2017). La cerveza artesanal, una experiencia multisensorial. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf>
- Diario El Comercio (2019). *Piura: aprueban ordenanza para reducir uso de plástico y tecnopor en centros comerciales*. <https://elcomercio.pe/peru/piura/piura-aprueban-ordenanza-reducir-plastico-tecnopor-centros-comerciales-noticia-656124-noticia/>
- Diario El Peruano (2019). *Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-ley-n-30884-1724734-1/>
- Diario La República (2011). *Junín, Puno y Piura consumen más cerveza*. <https://larepublica.pe/archivo/516554-junin-puno-y-piura-consumen-mas-cerveza/>
- Diario crítico, (2018). Principales tipos de cerveza. Recuperado de <https://www.diariocritico.com/principales-tipos-de-cerveza>
- Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (2019). *Decretos Supremos N° 012-2009-SA y N° 005-2013-PRODUCE*. <http://www.digesa.minsa.gob.pe/Expedientes/Leyes-Reglamentos.aspx>
- El Tiempo. El diario de Piura. (2019). La economía de la región Piura se ha estancado. Recuperado de <https://eltiempo.pe/la-economia-de-la-region-piura-se-ha-estancado/>
- El Tiempo. El diario de Piura. (2019). Platos peruanos que van perfecto con una cerveza. Recuperado de <https://eltiempo.pe/dia-cerveza-peruanos-perfecto-cerveza-mp/>
- Euromonitor International. (2019). *Alcoholic drinks: Perú*. Santiago de Chile, Chile: Autor.
- Fernández, C. (2018, 11 de mayo). 7 razones para hacer concursos y sorteos en redes sociales. Recuperado de <https://blog.bannisterglobal.com/razones-para-hacer-concursos-y-sorteos-en-redes-sociales>

- Ebay (2020), Molino de malta de cebada Triturador Electrico triturador de cereales molino Home Brew Molino Dy-368. Recuperado de <https://www.ebay.com/itm/Electric-Grain-Mill-Barley-Grinder-Malt-Crusher-Grain-Mill-Home-Brew-Mill-Dy-368/122725110359>
- El Economista (2019). ¿Como es el consumidor de cerveza artesanal?. Recuperado de <https://www.economista.es/status/noticias/9659377/01/19/Como-es-el-consumidor-de-cerveza-artesanal.html>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9na. Ed.). México D. F., México: Pearson.
- García, I. (2018, 9 de mayo). Los 16 beneficios más importantes de tener un blog corporativo. Recuperado de <https://oinkmygod.com/beneficios-blog-corporativo/>
- García, K. (2015). Elaboración de cerveza artesanal a partir de almidón extraído de tubérculos andinos (Tesis de pregrado) Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.
- Gestión. (2015). Cerveceros artesanales peruanos proyectan vender 1 millón de litros en 2015. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/cerveceros-artesanales-peruanos-proyectan-vender-1-millon-litros-2015-100231-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2015). *Cerveceros artesanales peruanos proyectan vender 1 millón de litros en 2015*. <https://gestion.pe/economia/empresas/cerveceros-artesanales-peruanos-proyectan-vender-1-millon-litros-2015-100231-noticia/?ref=gesr> (8/10/19; 11:02 h).
- Giraldo, V. (2019, 19 de agosto). *Community manager: Conoce las funciones de este valioso profesional en las empresas*. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/que-hace-un-community-manager/>
- Gisbert, M. (2017). *Diseño del proceso industrial para la elaboración de cerveza*. (Tesis para optar al título de Ingeniero Químico. Universitat Politècnica de Valencia, España). Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/73275/Dise%C3%B1o%20y%20p>

uesta%20en%20marcha%20de%20una%20planta%20elaboradora%20de%20cerveza.pdf?sequence=3

González, A. (2018). *Tu Consulta Laboral*. Recuperado de <https://tuconsultalaboral.pe/blog/obligaciones-micro-pequena-empresa>. (2018-01-17 15:58:00).

González, F. (2014). *Servicio y atención al cliente en restaurante: Normas de servicio, protocolos de comunicación y técnicas de venta*. Madrid, España: Ideaspropias.

Grand View Research (2017). *Market Research Report*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/craft-beer-market> (30/09/19; 13:15 h).

Heald, E. (2017, 13 de abril). *¿Cuánto debes pagarle a los influencers de redes sociales?* Recuperado de <https://sproutsocial.com/insights/pagar-influencers-de-redes-sociales/>

Hernández-Díaz, A. (2013, 4 de marzo). *De 4ps a 7ps del marketing*. Recuperado de <https://alfredohernandezdiaz.com/2013/03/04/de-4ps-a-7ps-del-marketing/>

Infobae. (2016). *Cinco pasos para servir un buen chopp de cerveza*. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/2016/08/04/cinco-pasos-para-servir-un-buen-chopp-de-cerveza/>

InoxiMexico (2014), Tanque de Maduración Enchaquetado / Brite Tank tipo Clamp de 500L. Recuperado de <https://www.inoximexico.com/index.php/tanques-de-maduracion-brite-tank/tanque-de-maduraci%C3%B3n-brite-tank-tipo-clamp-de-500L-detail>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019a). *Estadísticas 2019*. <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019b). *Informe Técnico: Producción Nacional*. https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/01-informe-tecnico-n01_produccion-nacional-nov-2019.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019c). *Informe Técnico: Variación de los indicadores de precios de la economía*.

https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/01-informe-tecnico-n01_precios_dic2019_1.pdf

Instituto Nacional de Estadística (2019d). *Piura Resultados definitivos Tomo I. Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017.* https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1553/ (20/11/2019; 17:55 h).

Instituto Peruano de Economía (2019). *Piura: El crecimiento anual supera al promedio nacional.* <https://www.ipe.org.pe/portal/piura-el-crecimiento-anual-supera-al-promedio-nacional/> (27/09/19; 16:27 h).

Ipsos (2019). *What worries the world November 2019.* <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-01/peru.pdf>

Izipay (2020). POS portátil y tarifa de comisión por transacción con tarjeta electrónica. Recuperado de <https://compraya.izipay.pe/producto/izi>

Jinan Zhuoda Machinery. (2020). *Electric beer brew kettle.* Recuperado de https://es.made-in-china.com/co_jnzhuoda/product_2bbl-Electric-Beer-Brew-Kettle_eyrnhrisy.html

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing.* Juárez, México: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing.* México D.F., México: Pearson.

Louffat, E. (D.R: 2016) *Administración: Fundamentos del proceso administrativo.* (4ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano.* ISBN: 978-607-526-590-2.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados.* México, Pearson Educación. 5ta. Edición.

Maltosa (2017). Los alimentos que van con cada estilo de cerveza. Una guía de maridaje. Recuperado de <https://maltosaa.com.mx/alimentos-que-van-con-cada-estilo-de-cerveza/>

- Marca Perú. (2019). La cerveza artesal en el Perú. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/29/la-cerveza-artesanal-en-el-peru>
- Marketingdirecto (2012). *Las 7 P del marketing de retención de clientes*. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/las-7-p-del-marketing-de-retencion-de-clientes>
- Ministerio del Ambiente (2019). *¿Cómo me uno?*. <http://www.minam.gob.pe/menos-plastico-mas-vida/como-me-uno/>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2018). *Marco Macroeconómico multianual 2019 – 2022*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf (30/11/19; 19:02 h).
- Morales, P. (2012). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales - Tamaño necesario de la muestra ¿Cuántos sujetos necesitamos?* <https://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%fl oMuestra.pdf> (4/10/2019; 12:50 h).
- Morín, S. (2019, 11 de marzo). *¿Qué es el marketing Visual y cómo puedes aprovecharlo para tu empresa?* Recuperado de <https://lovevisualmarketing.com/que-es-el-marketing-visual-y-como-puedes-aprovecharlo-para-tu-empresa/>
- Municipalidad Provincial de Piura (2019). *Licencias de Funcionamiento*. <http://www.munipiura.gob.pe/licencias-de-funcionamiento>
- Municipalidad Provincial de Piura (2019). *Ordenanza N° 274-00-CMPP*. <http://www2.munipiura.gob.pe/transparencia/ordenanzas/om274-00.pdf>
- Osmofilt (2020), Portafiltro 20” STD ¾” Azul Hydronix. Recuperado de <http://www.purificadoresyfiltrosagua.com/index.php/portafiltros/20-std/portafiltro-20-std-azul-watts-detail>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). El lienzo del modelo de negocio: un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocios. En *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (pp. 10-51) (45p.). Barcelona: Deusto. (C46801)

- Paredes, J. A. (2018). Campaña de comunicación de espacios artísticos y culturales asociados al consumo de cerveza artesanal. Caso: La Roots. (Tesis de pregrado, Universidad de las Américas de Ecuador). Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/9858/1/UDLA-EC-TPU-2018-15.pdf>
- Perú Info. (2018). La cerveza artesanal en el Perú. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/29/la-cerveza-artesanal-en-el-peru>
- PiuraNews. (17 Junio 2019). *Lanzamiento Cerveza De La Casa Clandestino Restobar*. <https://www.piuranews.com/eventos/8940-lanzamiento-cerveza-de-la-casa-clandestino-restobar.html> (11/10/19; 12:12 h).
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano (2019). *Decreto Supremo N° 181-2019-EF*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/322035/DS181_2019EF_FE.pdf
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy* (HBR Bestseller). Recuperado de <https://store.hbr.org/product/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy-hbr-bestseller/r0801e?sku=R0801E-PDF-ENG>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2019). *Directorio de Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales*. <http://www.descentralizacion.gob.pe/index.php/directorio>/El Tiempo. El diario de Piura. (2017). *17 cervezas artesanales que puedes probar en Piura*. <https://eltiempo.pe/17-cervezas-artesanales-probar-piura-vp/> (17/10/19; 29:09 h).
- Prozalén, R. (2017, 28 de marzo). *El poder del boca a boca se perpetúa en la era digital*. Recuperado de <https://infinitopuntocero.com/poder-del-boca-boca-perdura-la-digital-quizas-mas-nunca/>
- Quispe, E. (2018). La industria de la cerveza artesanal en el Perú y su proyección en el mercado peruano. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú). Recuperado de <https://industrial.unmsm.edu.pe/upg/archivos/TESIS2018/MAESTRIA/tesis4.pdf>

- Redacción Gestión (22 de julio del 2019). Transporte aéreo nacional de pasajeros creció 5% entre enero y mayo del 2019 en Perú. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/transporte-aereo-nacional-pasajeros-crecio-5-enero-mayo-2019-peru-273831-noticia/>
- Redacción Perú 21 (2019, 22 de agosto). *Lima Beer Week 2019: Diez días para disfrutar de las mejores cervezas artesanales del país*. Recuperado de <https://peru21.pe/vida/lima-beer-week-2019-diez-dias-disfrutar-mejores-cervezas-artesanales-pais-498063-noticia/?ref=p21r>
- Régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa. Boletín Informativo Laboral, N° 85, enero 2019. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289278/Art%C3%ADculo_REMYPE_-_Enero_2019.pdf
- Rendón, D. (2018, 9 de octubre). Fidelización de los clientes: medir la satisfacción del cliente para mantenerlos cautivos. Recuperado de <https://blog.comparasoftware.com/fidelizacion-de-los-clientes/>
- Revista Somos del Comercio, (2019). El ABC de las cervezas artesanales: una breve guía de Somos para principiantes. Recuperado de <https://elcomercio.pe/somos/estilo/el-abc-de-las-cervezas-artesanales-una-breve-guia-de-somos-para-principiantes-noticia/>
- Roastbrief. (2012). *Diez trucos para hacer un buen eslogan*. Recuperado de <https://www.roastbrief.com.mx/2012/05/diez-trucos-para-hacer-un-buen-eslogan/>
- Rotoplast (2020), Tanque de Agua Garantía de por Vida* 2500 Litros + Instalación Full. Recuperado de <https://www.rotoplas.com.pe/tanque-agua-garantia-vida-2500--litros--instalacion-full/p>
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing*. Nueva York, Estados Unidos: The Free Press.

- Semana Económica (2019). El mercado de cerveza artesanal se destapa. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/329916-el-mercado-de-cerveza-artesanal-se-destapa/>
- Servicio de Administración Tributaria de Piura (2020). Arbitrios municipales. Recuperado de <http://satp.gob.pe/wp/arbitrios/arbitrios-municipales/>
- SIELCO Soporte Industrial en Electrónica y Control. (2019). *Purificador de agua*. Recuperado de <http://sielco.pe/mantenimiento-y-calibracion-analizadores/purificador-agua-mantenimiento-peru-industria/>
- Solís, A. (2017). Estrategias de mercado para introducir cerveza artesanal de la empresa Waiqui S.A.C. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú). Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/3656/solis-grados-ari-hugo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Superintendencia de Banca y Seguros y AFP's (2020). Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito al 20/02/2020. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Steele, M. (2019). ¿Cómo defines a un maestro cervecero? *The beer times*. Recuperado de de Mitch Steele <https://www.thebeertimes.com/defines-maestro-cervecer/>
- Tarantino, G. (2016). Documental multimedia sobre la cerveza artesanal. (Tesis de pregrado, Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT2573.pdf>
- Tecnohotel (2018). Los viajeros ya no son turistas, son exploradores en busca de experiencias. Recuperado de <https://www.tecnohotelnews.com/2018/01/viajeros-exploradores-experiencias/>
- The Beer Times (2019). ¿Cuál es la diferencia entre Ale y Lager? Recuperado de <https://www.thebeertimes.com/cual-es-la-diferencia-entre-ale-y-lager/>
- Tripadvisor (2019). *Drygate Brewery*. https://www.tripadvisor.co.uk/Attraction_Review-g186534-d6886420-

Reviews-Drygate_Brewery-

Glasgow_Scotland.html#photos;aggregationId=101&albumid=101&filter=7

UMBVirtual (2018). La importancia de las redes sociales en la sociedad actual.

Recuperado de <https://umbvirtual.edu.co/la-importancia-de-las-redes-sociales-en-la-sociedad-actual/>

Wally. (2020). *Sistema de punto de venta*. Recuperado de

https://landingpage.wallypos.com/necesitas-asesoramiento?utm_source=adwords&utm_campaign=1.+Wally+POS&utm_medium=ppc&utm_term=software%20de%20restaurantes&hsa_mt=p&hsa_acc=1789654885&hsa_grp=66768025188&hsa_net=adwords&hsa_tgt=kwd-302835612691&hsa_kw=software%20de%20restaurantes&hsa_ad=289228990047&hsa_ver=3&hsa_src=g&hsa_cam=1370386471&gclid=Cj0KCQiA4NTxBRDxARIsAHyp6gAbO1XEHxyr-Q6LOt9Jn1iyK6ZlbsqTP57Igd3n4yBi4fBF60yL888aAru5EALw_wcB

Zinggerling, D. (2017). *Cerveza artesanal: Análisis período enero 2017 a febrero 2018*.

Universidad nacional de Rafaela de Argentina. Recuperado de <https://www.unraf.edu.ar/images/BIBLIOTECA/REPOSITORIO/003/CERVEZA-ARTESANAL.pdf>