

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



CASO: CERVEZA ARTESANAL CUMBRES

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

CLAUDIO FABIO DEL AGUILA GONZALES
MAGALLY VANESSA RODRIGUEZ MONTES DE OCA

Asesor: Fabiola Guerrero Moreno

Lima, octubre 2018

TABLA DE CONTENIDO

Índice de figuras	vii
Índice de tablas	ix
Resumen ejecutivo.....	xi
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Empresa: Cerveza Artesanal Cumbres	3
1.1. Oportunidad.....	3
1.2. Inicios	3
1.3. Socios estratégicos.....	4
1.3.1. Primera venta.....	4
1.3.2. De “Cerveza de la casa” a Cumbres	5
1.3.3. El impulso de Nanka y el ingreso a Astrid y Gastón.....	6
1.4. Portafolio de productos.....	7
1.5. Proceso productivo e insumos	8
1.6. Capacidad de planta.....	8
CAPÍTULO 2. Sector Cervecerero a Nivel Mundial.....	11
2.1. Sector cervecero industrial	11
2.2. Sector cervecero artesanal	12
2.2.1. Historia	12
2.2.2. Mercado artesanal mundial.....	12
2.2.3. Mercado artesanal Latinoamericano.....	12
2.2.4. Copa Cervezas de América CGA	14
2.2.5. Consumidor Latinoamericano de cerveza artesanal	14
CAPÍTULO 3. Cerveza artesanal vs cerveza industrial en el Perú	17
3.1. Mercado de cervezas artesanales en el Perú.....	18
3.1.1. Competencia	18
3.1.2. Canales de venta	20
3.2. Destapando el futuro de Cumbres	21

3.2.1. Propuesta BBVA Banco Continental	21
3.2.2. Próximos pasos	23
Anexos.....	25
Anexo 1. Boom gastronómico	25
Anexo 2. Proceso productivo	27
Anexo 3. La cerveza perfecta	28
Anexo 4. Maridaje de cervezas.....	30
Anexo 5. Tipos de cervezas.....	31
Anexo 6. Balance general Cumbres 2013 (montos en soles)	32
Anexo 7. Restaurantes y bares en Lima	33
Anexo 8. Cómo catar una cerveza.....	34
Anexo 9. Propuesta de Cumbres para el BBVA.....	35
Anexo 10. Diseño del destapador para Campaña BBVA.....	36
Anexo 11. Cartilla de explicación BBVA - Cumbres	37
CAPÍTULO 4. Teaching Note.....	39
4.1. Breve reseña de la empresa y el caso	39
4.2. Aporte del caso.....	39
4.3. Preguntas para la preparación del caso.....	39
4.4. Desarrollo del caso	40
4.4.1. Entorno - Análisis del sector	40
4.4.2. Características del consumidor.....	43
4.5. Competencia	46
4.6. Cumbres.....	48
4.6.1. Análisis FODA	48
4.6.2. Evolución del modelo de negocio	49
4.6.3. Propuesta de valor	51
4.6.4. Estrategia actual.....	51
4.6.5. Oportunidad BBVA.....	52
4.7. Problemas y oportunidad.....	52
4.8. Alternativas de solución	53

4.8.1. Problema de capacidad	53
4.8.2. Problema de fuga de talento	55
4.8.3. Problema crecimiento eficiente	56
4.9. Plan de acción.....	58
Conclusiones.....	63
Bibliografía.....	65



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etiqueta Cumbres	5
Figura 2. Etiqueta Red Ale Barbarian	19
Figura 3. Necesidades satisfechas por la cerveza industrial.....	44
Figura 4. Necesidades satisfechas por la cerveza artesanal.....	45
Figura 5. Necesidades satisfechas por la cerveza artesanal al consumidor gourmet.....	46
Figura 6. Modelo de negocio en los inicios de Cumbres	49
Figura 7. Modelo de negocio en las primeras ventas de Cumbres	50
Figura 8. Modelo de negocio actual de Cumbres	50
Figura 9. Relación entre entorno, visión y estrategia	51
Figura 10. Secuencia lógica de compra en el supermercado.....	58



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Crecimiento del mercado de cerveza artesanal en Latinoamérica.....	14
Tabla 2. Principales razones por las que se consume cerveza artesanal.....	14
Tabla 3. Obstáculos para consumir cerveza artesanal	15
Tabla 4. Capacidades y fabricación.....	19
Tabla 5. Crecimiento esperado del sector de cerveza artesanal en el Perú	40
Tabla 6. Comparación ventas regulares versus propuesta BBVA.....	53
Tabla 7. Demanda insatisfecha debido a propuesta BBVA.....	54
Tabla 8. Análisis económico de maquila.....	55
Tabla 9. Penetración de Cumbres en restaurantes	56
Tabla 10. Análisis de la decisión de invertir en planta.....	57
Tabla 11. Ventas en canal propio versus canales actuales	60
Tabla 12. Análisis de criterios de decisión de canal propio versus canal moderno	61



RESUMEN EJECUTIVO

A inicios del 2014 Cumbres es una de las principales empresas cerveceras artesanales del Perú, en un mercado nuevo y de alto crecimiento, impulsado por el boom gastronómico que atravesaba el país. Busca posicionarse como una cerveza gourmet, con insumos peruanos andinos que sean el complemento perfecto en las principales cartas de los mejores restaurantes, bares y hoteles del país, que ha sido hasta el momento su único canal de venta. En este contexto, se presenta la oportunidad de una campaña con uno de los bancos más grandes del Perú, que le permitirá a Cumbres y en general a la categoría de cervezas artesanales, ganar presencia en la mente de los potenciales consumidores. Cumbres tendrá que plantear la estrategia correcta para sacarle el mayor provecho al crecimiento exponencial que tendrá el sector en el corto plazo.

Palabras clave: *cerveza artesanal; boom gastronómico; crecimiento del sector; oportunidad del BBVA; consumidor*



ABSTRACT

At the beginning of 2014, Cumbres is one of the main craft brewing companies in Peru, in a new and high growth market, driven by the gastronomic boom that crossed the country. It seeks to be recognized as a gourmet beer, with Peruvian Andean ingredients that are the perfect complement to the main menus of the best restaurants, bars and hotels in the country, which has been its only sales channel so far. In this context, they have the opportunity of a campaign with one of the largest banks in Peru, which will allow Cumbres and, in general, the category of craft beers, to gain presence in the minds of potential consumers. Cumbres will have to propose the correct strategy to get the most out of the exponential growth that the sector will have in the short term.

Keywords: *craft beer; gastronomic boom, growth of the category; oportuniy of BBVA; consumer*



INTRODUCCIÓN

El tema ha sido elegido por el interés de los autores en explicar el crecimiento que ha tenido el sector de cerveza artesanal en el país y por la cercanía con el dueño de Cumbres. A lo largo del caso hemos hecho mención a temas de Dirección Comercial para sugerir cuáles deberían de ser las decisiones de Cumbres para afrontar el crecimiento de los próximos años que se espera continúe con la tendencia al alza.

El sector cervecero artesanal peruano tiene la posibilidad de copiar acciones que han tenido otros países para impulsar la categoría de cervezas artesanales. En el caso analizamos experiencias de sectores más desarrollados como el del Reino Unido y algunos muy parecidos culturalmente como el de México.

El crecimiento en los primeros años de la categoría se vio impulsado por el *boom* gastronómico que atravesada el país y la aparición de nuevos restaurantes y bares principalmente en Lima. Los consumidores se encuentran con una mayor oferta gastronómica, en algunos casos más sofisticada, donde se valora la experiencia y en donde las cervezas artesanales empezaron a adquirir protagonismo como un complemento a esta oferta. En este contexto, las cerveceras artesanales tienen como principal canal de venta a los restaurantes y bares, a pesar de que la presencia en estos canales es baja. Los retos para las empresas de cerveza artesanal en el Perú son aumentar la penetración en el canal actual y explorar otros canales como el bar propio o la entrada al canal moderno.

En el 2014 Cumbres es una de las principales empresas del sector artesanal. Junto con Barranco Beer Company y Barbarian suman el 50% del mercado peruano, aunque es una categoría aún desconocida por la mayoría de potenciales consumidores. Es en ese momento en donde se le presenta a Cumbres la oportunidad de una campaña publicitaria con presencia en todos los medios, con el Banco BBVA Continental, que podría impactar en el crecimiento de Cumbres y de la categoría de cerveza artesanal.

CAPÍTULO 1. EMPRESA: CERVEZA ARTESANAL CUMBRES

1.1. Oportunidad

“El buen comer y el buen beber van de la mano” se escuchaba en una reunión de entrega de barriles en uno de los mejores restaurantes de Lima. “El boom gastronómico es la clave para obtener el boom cervecero artesanal en el Perú” reflexionaba Jorge saliendo de un reparto semanal a inicios del verano del 2014. Seguir aumentando los canales de venta era esencial para el crecimiento de una de las cinco marcas más importantes de cerveza artesanal: Cerveza Cumbres.

Saliendo de aquel lugar y dirigiéndose a su oficina para revisar el posible ingreso a nuevos restaurantes y por primera vez a hoteles de Lima, Jorge recibió un correo de Sandra, jefe de Comunicaciones del BBVA Continental del Perú solicitándole una reunión para conversar sobre una posible alianza estratégica con el segundo banco más importante del país.

1.2. Inicios

Cervecería Cumbres es una empresa que surge del emprendimiento de tres amigos en el 2010: Jorge, Walter y Carlos. Su afición por las cervezas los llevó a fabricar cervezas artesanales en el patio de la casa de Jorge. Esta fabricación casera la lograron tan solo apoyándose en videos de Youtube y tutoriales que encontraban en internet. Todo empezó como un hobby de fines de semana e invitaban a amigos y familiares a su casa para que pudieran probar su propia cerveza.

Jorge trabajaba en una empresa familiar, mientras que Walter y Carlos estaban en el mundo corporativo, todo ello en sus primeros años de egresados de la universidad. Poco a poco se dieron cuenta que existía una oportunidad de comercializar cervezas artesanales porque empezaron a recibir pedidos de los amigos y familiares que probaban su cerveza. Lo primero que hicieron fue comprar una olla a la que ellos mismos tuvieron que realizarle adaptaciones para poder producir su primer lote. Con esta primera inversión podían obtener 100 litros de cerveza al mes que se ofrecían en pequeños barriles a los amigos y familiares.

Cada vez más el grupo de amigos le dedicaba más horas de su tiempo libre a este proyecto porque su producto tenía alta aceptación entre los consumidores. A partir de ello, los tres socios se dieron cuenta que, si querían seguir creciendo y atendiendo otros pedidos, tenían que enfrentar y resolver dos problemáticas: la olla que compraron debía ser reemplazada por una máquina de mayor envergadura que en el Perú nadie importaba ni fabricaba y

también, era necesario que alguno de ellos se capacite en la producción de cerveza artesanal.

Por ello, decidieron enviar a Walter a conocer sobre el sector en un mercado más desarrollado en cervezas artesanales como el argentino. Él se dirigió a Santelmo, donde se contactó con un maestro cervecero para capacitarse sobre las nuevas tendencias en fabricación, procesos productivos, catas de cebadas y estrategias comerciales en el sector cervecero. Luego de un mes de capacitación, la conclusión a la que llegó Walter, y que compartió con sus socios, era que el mercado peruano podía seguir los pasos del mercado argentino. Este mercado había desarrollado 50 marcas artesanales que se vendían en los principales bares como una buena alternativa a la cerveza industrial y en los principales restaurantes de las ciudades argentinas como un complemento a la oferta gastronómica en lugar de los maridajes tradicionales con vino.

Eran conscientes que el mercado peruano estaba altamente concentrado en el consumo de cerveza industrial, que además existía un reciente boom gastronómico en el país que podía ser aprovechado (ver Anexo 1) y que hasta ese momento no existía una marca reconocida de cerveza artesanal más allá de algunos emprendimientos como el de Cumbres. En este contexto, los socios tomaron la decisión de constituir formalmente Cervecería Cumbres. La idea que tenían los socios era fabricar una cerveza artesanal con productos peruanos andinos que facilitara el vínculo con la comida nacional y el nombre Cumbres cumplía con esta visión.

Los tres socios acordaron que Walter se iba a dedicar al proceso productivo y a aplicar todo lo aprendido en Santelmo, Carlos iba a ser responsable de lo administrativo y Jorge se iba a hacer cargo de la comercialización y las finanzas.

Al explorar oportunidades lograron contactarse con el restaurante Mayta, que se encontraba en búsqueda de una empresa que les pudiera fabricar cerveza artesanal para incluirlo como parte de su carta como “cerveza de la casa” y se mostraron bastante interesados en la propuesta de Cumbres.

1.3. Socios estratégicos

1.3.1. Primera venta

El primer contacto se realizó con Mayta, un restaurante ubicado en Miraflores, que ofrece una carta de cocina fusión peruana y una barra amplia de cocteles que eran parte importante de su oferta gastronómica. Entre los platos más reconocidos de Mayta está el lomo saltado, el ceviche y el arroz con pato, platos típicos peruanos. La búsqueda de Mayta para ofrecer a sus clientes una “cerveza de la casa” se debía a la idea de complementar su ya famosa barra que era concurrida especialmente los fines de semana

debido al reconocido trabajo de su *bartender*. Para Cumbres, el estar presente en la prestigiosa barra de Mayta certificaba tener un producto de calidad en un restaurante que era parte importante del boom gastronómico de la capital.

La venta a Mayta se concretó a fines del 2011 en barriles de diez litros, que se iban reponiendo conforme la demanda del producto. Bajo este formato de venta, Mayta iba a ofrecer la venta al público a través de vasos cerveceros o *chopps* e iba a nombrar a la cerveza artesanal como cerveza “de la casa”. En el inicio los sabores ofrecidos eran dos: Red Ale y Quinoa. El precio de venta del *chopp* de Mayta era de S/ 16 al cliente final, marginando el 50% del precio.

1.3.2. De “Cerveza de la casa” a Cumbres

El ingreso de Cumbres a Mayta fue muy positivo considerando que esto representaba el paso inicial para su primera comercialización, en donde lo principal era la calidad del producto que tanto se habían esforzado en desarrollar. Sin embargo, vieron como una limitación para el crecimiento que el cliente disfrute de la “cerveza de la casa” de Mayta y no disfrute de la Cerveza Cumbres. Para hacer conocida la marca Cumbres, tenían la opción de seguir vendiendo como barriles, pero conservando el nombre de Cumbres o incursionar en el embotellado del producto algo que observaron cómo tendencia en el mercado argentino.

El embotellado les permitiría resaltar los atributos del producto a través de la etiqueta, dar a conocer la marca y empezar a posicionarse como una cerveza artesanal con insumos peruanos. Los tres socios tomaron la decisión de empezar a embotellar sin perjudicar las ventas de barriles a Mayta que se iban a mantener según lo acordado. Para ello, contrataron a un diseñador gráfico para obtener la imagen que se ve en la Figura 1.

Figura 1. Etiqueta Cumbres



Fuente: Cerveza Cumbres [perfil de Facebook] (2018)

El diseño es sobrio, con foco en el nombre de la marca y el insumo para el tipo de cerveza. El tamaño es de 330ml, en botellas de tono oscuro que es indispensable para que mantenga las propiedades de la cerveza. Resalta el porcentaje de alcohol, que es superior al de una cerveza industrial y de manera genérica tiene una referencia a los granos

andinos. La etiqueta estaba alineada al posicionamiento que quería transmitir Cumbres que consistía en resaltar los ingredientes andinos.

Después de realizar la adaptación del proceso productivo y tener las primeras botellas para ofrecer, siguieron buscando nuevos puntos de venta.

1.3.3. El impulso de Nanka y el ingreso a Astrid y Gastón

Rápidamente logran contactarse con un segundo restaurante, Nanka, que tiene una propuesta de comida orgánica con insumos peruanos de alta calidad y con complementos afines, que está ubicado en el distrito de La Molina. Nanka estaba interesado en el producto de Cumbres y los socios lograron cerrar un acuerdo para abastecer su carta a través de las primeras botellas de Cumbres, en sus dos tipos de cervezas: la Red Ale y Quinoa. Las botellas fueron vendidas a Nanka a S/ 10 y el precio de venta al público era de S/ 16. En Nanka no solo empezaron a vender las botellas Cumbres, sino que incorporaron la “experiencia artesanal”, que consistía en capacitar a los mozos sobre cómo conservar correctamente el producto, el correcto maridaje de las cervezas e incluso los tipos de vasos sobre los cuales debía de degustarse cada tipo de cerveza (ver Anexos 3, 4 y 5). Esta “experiencia artesanal” estaba alineada a la propuesta que Nanka ofrecía a sus comensales y que se reflejaba en la carta, platos, vasos, e incluso en el diseño del restaurante.

Nanka sirvió como plataforma de exposición para que otros restaurantes de la misma categoría empezaran a conocer a Cumbres. Es precisamente a través de recomendaciones de los chefs de Nanka, que Gastón Acurio, el chef más reconocido del Perú, conoce y prueba Cumbres y decide apostar por ella para colocar esta cerveza artesanal en sus principales locales.

“En el 2011 Gastón Acurio fue elegido como uno de los 20 cocineros más influyentes del mundo en la Feria Madrid Fusión” (Gastón Acurio, s. f., párr. 17) y su restaurante Astrid y Gastón estaba dentro de los rankings gastronómicos más importantes del mundo. Astrid y Gastón era el restaurante bandera del chef en el Perú, estaba ubicado en el distrito de Miraflores, tenía una propuesta gastronómica de alta cocina con platos a la carta y menús de degustación que variaban según la estación. La alta demanda local y extranjera para asistir a este prestigioso restaurante exigía que los comensales planifiquen con más de un mes de anticipación su reserva. Un menú de degustación podía ser de siete o doce pasos, el comensal podía incluir la opción de maridaje, en donde el local se aseguraba de brindar la mejor opción según el plato ofrecido.

Los locales de Gastón Acurio incluían más de 20 restaurantes, principalmente en Perú, aunque también con presencia en Bolivia, Colombia, Chile, España, Estados Unidos y Ecuador. Esta expansión de locales había iniciado con Astrid y Gastón, siguió con Tanta,

que tenía una oferta de comida peruana casera. Luego de ello, se inaugura La Mar, la primera cevichería del conglomerado y le sigue Chicha, el primer restaurante del chef con presencia en Arequipa y Cusco. A continuación, incorpora una oferta innovadora de anticuchería peruana y lanza Panchita. Luego incursiona en la categoría chifa con Madam Tusan, en comida ítalo peruana con Los Bachiche y una hamburguesería artesanal con toque peruano con Papachos.

La influencia de Gastón Acurio va más allá de sus restaurantes. En el 2007 fundó APEGA (Sociedad Peruana de Gastronomía) con el objetivo de promocionar el Perú a través de su cocina, lo que lo lleva dos años después a crear Mistura, una de las tres Ferias Gastronómicas más importantes del mundo y un fenómeno cultural (Gastón Acurio, s. f., párr. 12).

Al cerrar el acuerdo con el conglomerado de Gastón Acurio, Cumbres no solo logra su tercer cliente, sino el más importante dada la cobertura, acogida y posicionamiento de marca de los restaurantes del reconocido chef, que encajaban perfectamente con la visión gastronómica de Cumbres. Entre los restaurantes a los que pudo ingresar con este acuerdo estaban Astrid y Gastón, Madam Tusan, Papachos y Panchita.

En el 2013 el grupo Astrid y Gastón concentraba el 20%, Nanka el 20% y Mayta el 10% de las ventas de Cumbres. El 50% restante se dividía en locales más pequeños como Chez Philippe, Veggie Pizza, La Rosa Náutica, entre otros.

1.4. Portafolio de productos

A inicios del 2013, Cumbres producía y embotellaba tres tipos de cervezas: Red Ale, Maíz Morado y Quinoa. La Red Ale es una cerveza con 6.5° de alcohol, es la típica cerveza Ale artesanal (ver Anexo 5) de color rojizo, sabor dulce con poco amargor; y era a su vez, el producto más vendido de Cumbres acercándose a representar el 60% de las ventas. Este tipo de cerveza combina muy bien con hamburguesas y carnes rojas. Todas las cervecerías artesanales cuentan con un tipo de cerveza Red Ale en su portafolio de productos.

El segundo producto más vendido con 30% de las ventas era la cerveza de Quinoa, que es una cerveza de color dorado, con 5.2° de alcohol. Lo más resaltante de esta cerveza era la incorporación de un insumo típicamente peruano como parte fundamental de la cerveza y hasta ese momento que era única en el mercado peruano de cerveza artesanal. Combina muy bien con pastas y pescados.

Finalmente, el 10% de las ventas restantes se concentraba en la cerveza de Maíz Morado, una cerveza tipo Pale Ale, de color rojizo y con 7.2° de alcohol. Nuevamente con este tipo de cerveza, Cumbres decide apostar por un insumo como el maíz morado para darle

un toque gastronómico a esta cerveza que era única en el mercado peruano. Esta cerveza es recomendada para tomar acompañando a carnes rojas y comida picante.

Los tres tipos de cervezas se embotellaban y se producían en barriles en una proporción de 80% y 20% respectivamente. Los precios de cada una de las tres cervezas era el mismo al consumidor final pero el costo de fabricación de la cerveza Quinua y Maíz Morado era ligeramente mayor a la Red Ale.

1.5. Proceso productivo e insumos

En los inicios de Cumbres el proceso básico de fabricación que se realizaba era el de fermentación. Luego de la capacitación en Argentina, se completó el proceso descrito en el Anexo 2, que consistía en siete pasos y que era denominado comúnmente como el método “todo grano” que es la forma auténtica de elaboración de cervezas artesanales en el mundo.

En línea con su visión de negocio, los insumos tomaron un rol protagónico en el proceso productivo de Cumbres y luego de algunas pruebas decidieron centrarse en dos cereales andinos: la quinua y el maíz morado. La quinua se cultiva principalmente en la cordillera de los andes, es reconocida por ser altamente nutritiva con gran variedad de vitaminas y minerales. El maíz morado tiene un color y sabor característicos que estaban incorporados en una de las bebidas tradicionales del país como la chicha morada y en un postre como la mazamorra morada. Al ser un antioxidante poderoso inhibe el colesterol malo y mejora la circulación de la sangre. Ambos insumos eran sencillos de conseguir a través de agricultores en toda la sierra peruana.

Estos insumos propios de Cumbres se combinaban con los insumos tradicionales de las cervezas artesanales como el agua, la cebada, la malta y el lúpulo.

La cerveza se empezó a vender en barriles llamados “Cornelius”, los envases predilectos por los cerveceros artesanales a nivel mundial, con capacidad de 19 litros y fabricados en acero inoxidable sanitario. La primera compra de estos barriles fue de setenta unidades.

A fines del 2011 compraron la primera máquina para embotellar de segunda mano por recomendación de un fabricante local al precio de \$ 3,000. En el país existía un solo proveedor de envases de vidrio para industrias cerveceras llamado Owen´s Illinois Perú.

1.6. Capacidad de planta

Para inicios del 2013, la capacidad de producción de Cumbres era de 2,500 litros mensuales, lo que le permitía cubrir toda su demanda. Un año después, la capacidad subió a 4,000 litros mensuales. Para los planes del 2015, la capacidad proyectada era de 6,000

litros a inicios, y a mediados de año iban a invertir en una máquina adicional que los ayudaría a tener 2,500 litros adicionales.

La primera inversión en planta que se dio entre el 2012 y 2013 les demandó \$60,000 financiados por capital propio y deuda. A fines del 2015, esta inversión se iba a triplicar.



CAPÍTULO 2. SECTOR CERVECERO A NIVEL MUNDIAL

2.1. Sector cervecero industrial

La cerveza en el mundo “representa el 75% de la cuota del mercado global en bebidas alcohólicas, siendo los principales mercados del mundo India, China, Estados Unidos, Brasil, Rusia, Alemania y México” (Deloitte, 2017, p. 3). La producción mundial de cerveza alcanzó en el 2013 los 1950 millones de hectolitros, 6 millones más que en el 2012. “China es el principal productor de cerveza con 448 millones de hectolitros, seguido por Estados Unidos con 221 millones de hectolitros” (Deloitte, 2017, p. 3). La industria cervecera es una industria madura y de grandes corporaciones mundiales, solo en las 10 compañías más grandes del mundo se produce el 66% de la producción mundial. La competencia de la industria se define por la eficiencia en costos de operación, el manejo de marcas y la segmentación de clientes. La principal barrera de entrada tradicionalmente ha sido la escala de operación (Macro Invest, 2017, p. 10).

El consumo per cápita más elevado del mundo en el 2013 fue de Republica Checa con 147 litros al año, seguido por Namibia con 108 litros, Austria con 105 litros y Alemania con 101.7 litros. El primer país latinoamericano que aparece en el ranking es Brasil con 67 litros al año (Deloitte, 2017, p. 3).

Las principales tendencias en la industria cervecera mundial son:

- Consolidación empresarial: En la última década se han visto varias fusiones y adquisiciones, lo que ha llevado a una mayor concentración del sector.
- Desarrollo de nuevos productos: Descubrimientos de nuevos lúpulos y nuevos procesos de producción gracias a la investigación.
- Nuevas Tendencia de consumo: El consumidor ha cambiado su tendencia de consumo. El segmento Premium de cervezas ha ganado posición en las ventas, si bien con volúmenes pequeños, pero con grandes precios. Las dos razones de esta tendencia son a) consumo aspiracional: el consumidor busca productos que potencien imagen y estatus; b) salud: la preocupación por la salud ha aumentado y ha hecho que los consumidores busquen mayor calidad en los productos que consumen (Macro Invest, 2017 p. 12).

2.2. Sector cervecero artesanal

2.2.1. Historia

La cerveza artesanal tiene su origen a fines de la década de los 70 en el Reino Unido y el nombre fue utilizado para describir a los pequeños fabricantes que se enfocaban en la producción tradicional de la cerveza tipo ale.

Posteriormente fueron renombrados como micro cervecerías o *brewpubs*. Aunque originalmente el nombre de las micro cervecerías fue utilizado para describir su tamaño, mientras iba pasando el tiempo y su popularidad iba creciendo, el nombre pasó a reflejar la actitud y el enfoque alternativo a la flexibilidad en la producción de cerveza, adaptabilidad de sabores y atención al cliente. Este concepto llegó a Estados Unidos en la década de los 80 (Deloitte, 2017, p. 4).

2.2.2. Mercado artesanal mundial

La industria cervecera artesanal a nivel global

basa su producción en la Ley de la Pureza Alemana que de acuerdo con la Brewers Association, dicta que para que una cerveza sea considerada como artesanal tiene que estar compuesta principalmente por agua, malta de cebada, lúpulo y levadura. Asimismo, su producción debe ser menor a 7 millones de barriles por año, conducirse con independencia y no ser parte de ninguna empresa trasnacional.

La industria de cerveza artesanal ha optado por una estrategia enfocada en productos innovadores que compiten por su calidad y diversidad, en lugar de competir con precios bajos y publicidad como la industria cervecera industrial. Australia, Bélgica, Alemania, Estados Unidos y Nueva Zelanda son los mayores productores a nivel mundial, entre ellos generan el 65% de la producción total.

La cerveza artesanal representa un segmento pequeño pero influyente del mercado que enfatiza la calidad sobre el precio. (Deloitte, 2017, p. 4-5).

2.2.3. Mercado artesanal Latinoamericano

Como se define en varios artículos, el inicio de la cerveza artesanal en Latinoamérica fue una historia de David y Goliat. Entre 2008 y 2013, la cerveza artesanal representaba menos del 3% del mercado global. En Latinoamérica, el crecimiento de la industria

cervecera artesanal se dio principalmente por tres factores (Burjato, Kane y O'Mara, 2017):

- La globalización, donde la influencia de Estados Unidos, el Reino Unido y Europa aumenta la conciencia de los consumidores de este producto. Estos países han tenido un impacto significativo en los gustos de la cerveza latinoamericana.
- La clase media en crecimiento de Latinoamérica que ahora puede darse el lujo de experimentar con nuevas preferencias de cervezas.
- Por el lado de oferta, el espíritu emprendedor en rápido crecimiento.

Sin embargo, también enfrenta varios desafíos, dentro de los cuales se encuentran:

- Antecedentes culturales de sabor distinto: casi todos los países de Latinoamérica tienen bebidas nacionales (cachaça en Brasil, tequila en México, aguardiente en Colombia y pisco en Perú).
- Los consumidores latinos están acostumbrados a beber cerveza de bajo contenido alcohólico, aromas suaves y de sabor ligero, lo que puede demorar la aceptación de la cerveza artesanal. Este principal reto de educar a los consumidores sobre este nuevo producto y animarlos a probarlo está en boca de todos los productores de cerveza artesanal. Marcelo Carneiro, director ejecutivo de Cervejaria Colorado, la mayor cervecería artesanal de Brasil, explica respecto a este reto, “la ignorancia es mi mayor competidor e incitar la curiosidad de las personas es mi mayor desafío” (Burjato, Kane y O'Mara, 2017).
- Importación de ingredientes clave como el lúpulo y la cebada.
- Riesgo de Tipo de Cambio.
- Sistema tributario complicado de cada país, donde los pequeños empresarios están expuestos a impuestos iguales o hasta mayores que las grandes corporaciones transnacionales de cerveza industrial.

La producción de cerveza artesanal en Latinoamérica la encabeza México y luego Brasil. Según un informe de la consultora Deloitte sobre el crecimiento cervecero artesanal en Latinoamérica, con foco en México, el consumo de la cerveza artesanal ya es parte de un estilo de vida que lo asocia con la música, los deportes, arte, cultura y principalmente con la gastronomía. Ubicado principalmente en el sector premium de la población latina, las cervezas artesanales tienen la fortaleza de ser versátiles por la cantidad de recetas y tipos que pueden existir.

Con un crecimiento sostenido en Latinoamérica, las cervezas artesanales han encontrado un nicho de mercado en el consumidor gourmet tanto como en el consumidor casual que busca una “experiencia multisensorial” dentro de sus actividades de ocio (Deloitte, 2017).

Tabla 1. Crecimiento del mercado de cerveza artesanal en Latinoamérica

Año	2012	2013	2014
Crecimiento anual	43%	68%	77%

Fuente: Deloitte (2017)

2.2.4. Copa Cervezas de América CGA

Creada en 2011 en Chile, el concurso Copa Cervezas de América nació con el fin de difundir y potenciar la cultura cervecera Latinoamericana. A través de una premiación a las mejores marcas del continente, también actúa como una plataforma anual de encuentro de la cultura cervecera donde los dueños y maestros cerveceros intercambian conocimientos de producción, comercialización entre otros. La premiación se mezcla con un amplio programa de actividades afines. “Se invita a jueces de renombre internacional, maestros cerveceros y amantes de la cerveza de todo el continente latino. Se otorgan medallas de oro, plata y bronce a los mejores exponentes de cada categoría” (Copa Cervezas de América, s. f.).

A partir de la Copa, el Instituto Cervezas América “nació como respuesta a la necesidad de brindar educación cervecera formal. La propuesta es diseñada con conocimientos técnicos, visitas y prácticas en relación con la elaboración, comercialización y evaluación de cervezas” (Copa Cervezas de América, s. f.).

2.2.5. Consumidor Latinoamericano de cerveza artesanal

La principal razón de consumo de la cerveza artesanal es el gusto por el sabor (28.7%) seguido por la calidad de la cerveza (18.50%). Por otro lado, el principal obstáculo es la dificultad de encontrar la cerveza (36.80%) por la baja penetración en los canales (Deloitte, 2017).

En el mercado mexicano, el mayor productor Latinoamericano de cerveza artesanal, no se encuentran diferencias significativas entre género, pero si entre estrato social, ya que una cerveza artesanal puede llegar a ser 150% más cara que una cerveza industrial.

Tabla 2. Principales razones por las que se consume cerveza artesanal

Gusto por sabor	28.7%
Calidad de la Cerveza	18.5%
Naturalidad del producto libre de químicos	13.6%
Búsqueda de algo diferente	9.7%
Mayor % de alcohol	6.3%

Moda	6.1%
Experiencia de compra	5.8%
Incentivar/ apoyar a nuevos productos	5.0%
Tiene beneficios para la salud	4.0%
Hidratación	2.3%

Fuente: Deloitte (2017)

Tabla 3. Obstáculos para consumir cerveza artesanal

Dificultad para encontrarlo	36.8%
Intensidad de Sabor	15.5%
Producto de Moda	2.9%
Precio caro	35.4%
Mayor contenido de alcohol	6.9%
Otros	2.5%

Fuente: Deloitte (2017)

Los lugares preferidos para beber cerveza artesanal son los bares o restaurantes especializados (42.6%), bares generales (26.2%), en casa (21.5%) y eventos (7.5%). Esto asocia a la cerveza artesanal a ser una bebida social muy ligada a reuniones y eventos.

CAPÍTULO 3. CERVEZA ARTESANAL VS CERVEZA INDUSTRIAL EN EL PERÚ

En el Perú hacia fines del 2013, Backus tenía una participación del 95.8%, con ventas que superaron los S/ 3,500 millones. Sus principales productos son: Cristal, Pilsen y Cusqueña, que concentraban alrededor de 65% de las ventas totales de la compañía. Cristal tenía una participación de mercado de 39%, siendo la cerveza más vendida en el Perú. Destacaba por su relación con el fútbol y las festividades. Por otro lado, Pilsen era la segunda cerveza más vendida y su posicionamiento estaba vinculado a la amistad y al consumo durante los días útiles de semana. Finalmente, Cusqueña es la cerveza premium de Backus con una participación de 13% y se autodenominaba la mejor cerveza del Perú. Era la única cerveza industrial en utilizar insumos peruanos, como la quinua.

En línea con su participación de mercado, Backus también tenía una cobertura récord con presencia en 99.4% de los puntos de venta de bebidas alcohólicas, tales como: bodegas, supermercados, bares, restaurantes, hoteles, entre otros. En ese mismo año, el mercado artesanal representaba entre el 0.2% y 0.3% de las ventas, con poco menos de S/ 10 millones de soles (Backus, 2014).

Al comparar una cerveza industrial *versus* artesanal, se encuentran cuatro grandes diferencias, que son el precio, los tipos de cerveza, las recetas utilizadas y el proceso de elaboración. Con respecto al precio, una cerveza industrial de 310 ml cuesta menos de S/ 4 en un supermercado y aproximadamente S/ 10 en un bar o restaurante. La cerveza artesanal, de 330 ml, se vende a S/ 16 en restaurantes.

Las cervezas artesanales utilizan recetas más naturales y no llevan aditivos artificiales ni conservantes como las cervezas industriales, que además pasteurizan su cerveza y en este proceso pierde propiedades nutritivas. Las cervezas industriales generalmente ofrecen tres tipos: cerveza rubia, roja y negra. En las cervezas artesanales se encuentra mayor diversidad de tipos, en las que cada cervecera tiene recetas únicas e ingredientes distintos, brindando a los clientes una experiencia radicalmente distinta.

La industria cervecera utiliza en promedio dieciséis ingredientes principales y las artesanales solo cuatro: agua, levadura, maltas y lúpulos. El cereal es uno de los ingredientes más relevantes en el proceso productivo. Las cerveceras industriales tienden a disminuir la calidad de la malta o el trigo y cambian a arroz para aumentar la productividad de su proceso de fabricación. En las cervezas artesanales se prioriza la mayor de cantidad de cereales como factor principal que le pone el toque “gastronómico”. A consecuencia de estas diferencias en el proceso, el sabor es sustancialmente distinto entre la cerveza industrial y la artesanal. La primera tiene un sabor más suave y ligero al

disminuir la cantidad de lúpulo en su receta, mientras que la cerveza artesanal se caracteriza por tener sabor intenso, más aroma y mayor cuerpo.

Por otro lado, las cervezas artesanales tienen un proceso manual o un mínimo de automatización. En la industrial, por el volumen, necesitan un proceso totalmente automatizado. Este punto es una gran diferencia en uno de los procesos más importantes que es el filtrado. La cerveza industrial realiza el filtrado de manera química mientras que en la artesanal el proceso es natural.

3.1. Mercado de cervezas artesanales en el Perú

3.1.1. Competencia

El 2011 marcó el inicio de la aparición de pequeños emprendimientos cerveceros en la capital limeña. Tres años más tarde, ya existían treinta cerveceras compartiendo un tamaño de mercado de 350,000 litros anuales aproximadamente, tres de ellas concentraban casi el 50% del mercado: Barranco Beer Company, Cervecería Barbarian y Cumbres.

Barranco Beer Company: en noviembre del 2013 utilizando el concepto de “*brewpub*” original de Inglaterra, nació la BBC en Barranco con la sociedad de dos primos. Esta cervecería-bar se enfoca en la experiencia de tomar una cerveza en medio de una planta de producción de maquinarias importadas de Alemania con capacidad de 15,000 litros mensuales. Barranco Beer Company se enfoca en dos tipos de cerveza: la *Lager* dorada y la Red Ale roja. Además, ofrece la cerveza “de la casa” donde va alternando recetas que permanecen en la carta solo por temporadas. En el bar se sirven piqueos y cocteles en base de cerveza (Manrique y Rivas, 21 de enero 2014).

Cervecería Barbarían: Nació por la curiosidad de tres amigos en probar una cerveza distinta en el garaje de uno de ellos. En noviembre 2011, después de constituir formalmente la empresa, sirvieron su primer vaso de cerveza en barril. La capacidad de producción de su primer año bordeaba los 1,000 litros mensuales llegando a cuadruplicar este número para el 2014. Su nueva planta, ubicada en Huachipa, demandó una inversión cercana a los s/. 500,000 y fabricaría unos 18,000 litros mensuales esperados para el próximo año. Los tres socios diseñaban las maquinarias y las mandaban a fabricar principalmente a proveedores nacionales. El logo de Barbarían se creó junto con la empresa, sin embargo, les tomó un año embotellar sus primeras botellas.

Con una imagen juvenil -los “bárbaros”- ofrecían principalmente tres tipos de cervezas: la Red Ale que a inicios del 2014 fue ganadora de una medalla de bronce en un Festival en Alemania; la 174 IPA y la Chaski del tipo Porter comúnmente conocida como cerveza negra. Todas contienen 6.5° de alcohol. Su imagen juvenil se reflejaba en la etiqueta de

su botella y en el merchandising que desarrollaban, relacionado a la imagen de “barbaros” al que hacían referencia en la botella, como se ve en la Figura 2 (“Barbarian ofrece los nuevos sabores de la cerveza peruana”, 6 de diciembre de 2012).

Figura 2. Etiqueta Red Ale Barbarian



Fuente: Barbarian (s. f.)

Durante el 2014, dos de los socios dejaron sus trabajos para dedicarse 100% al negocio cervecero y ya estaban examinando dos proyectos que marcarían el paso de su empresa para los siguientes años: entrada al canal moderno con el gigante Cencosud y la creación del concepto Bar Barbarian.

Otras dos marcas también aprovecharon el crecimiento de cervezas artesanales del 2014, pero en menor medida: Nuevo Mundo y Sierra Andina. La primera con cinco variedades de cervezas destacando la Panam Pale y la segunda siendo la única representante del interior del país, elaborada en Huaraz con agua de manantial de los nevados. Ambas marcas no superaban los 2,000 litros mensuales de fabricación.

Tabla 4. Capacidades y fabricación

Cervecera	Capacidad de planta (litros al mes)*	Producción real (litros al mes)	Participación de mercado
BBC	15,000	7,000	25%
Cumbres	4,000	3,300	12%
Barbarian	4,000	3,000	11%
Otras marcas	20,000	15,000	53%
Total	43,000	28,300	
*promedio de capacidad de planta 2014			

Fuente: elaboración propia

Las expectativas de crecimiento del mercado eran explosivas, se esperaba tener un crecimiento 50% anual en litros demandados para los dos próximos años. Por esa razón es que la mayoría de marcas apostaron por ampliar sus fábricas durante el 2014.

A principios de año, diez de los dueños de las marcas más representativas se juntaron para conversar sobre la creación de una asociación de cerveceros que tendría dos fines principales: acelerar el crecimiento de la cultura cervecera en el país y unir fuerzas para presionar al estado para poder exonerarlos del impuesto selectivo del consumo, que era uno de los más altos de Latinoamérica y era una clara desventaja para competir con la gigante Backus. Este impuesto podría suponer el 30% del precio de venta al público. Otro foco era seguir los pasos de los mercados latinoamericanos más desarrollados del tema -México, Argentina, Brasil y Colombia- que creaban impulsores de demanda con festivales de cerveza artesanal.

3.1.2. Canales de venta

A inicios del 2014 las ventas de cervezas artesanales estaban divididas entre restaurantes, bares y hoteles. La venta de cervezas artesanales en restaurantes era la de mayor importancia con el 70% de las ventas realizadas en el 2013 y se concentraba en los restaurantes más exclusivos de Lima. Estos locales colocaban a las cervezas artesanales en sus cartas a un precio promedio de S/ 16 por cada botella de 330ml, y competía contra otras opciones de bebidas alcohólicas como las cervezas industriales, un 60% más baratas o una copa de vino que podía costarle al cliente un 20% más que una cerveza artesanal. Las cerveceras artesanales no invertían en publicidad en los restaurantes, ésta se limitaba a aportar con vasos etiquetados con su marca o posavasos que el mozo pudiera colocar en la mesa del cliente en caso éste solicitara una cerveza artesanal. Los restaurantes con mayores ventas de cervezas artesanales eran Astrid y Gastón, Chez Philippe y Papachos.

Por otro lado, estaban los bares y hoteles que concentraban el 30% de las ventas. En estos casos algunos acuerdos con cadenas permitían extender la presencia de la marca en provincia, en plazas como Cuzco o Arequipa. Si bien en los hoteles se trataba de mantener la pauta de ofrecer la cerveza en vasos diferenciados según el tipo de cerveza, en los bares la atención de una cerveza artesanal era la misma que para una cerveza industrial. No existía una experiencia en el servicio; sin embargo, sí se mantenían las diferencias en los precios de venta de cada una de ellas.

Debido al boom gastronómico que derivó en el incremento de restaurantes y bares en Lima, existía un potencial de crecimiento bastante importante que ayudaría a duplicar el tamaño de mercado de la cerveza artesanal en dos años. En el Anexo 7 se detalla una relación de locales en donde las cerveceras artesanales buscarían ingresar en el corto plazo, dado que eran afines a los restaurantes y bares a los cuales ya atendían.

3.2. Destapando el futuro de Cumbres

3.2.1. Propuesta BBVA Banco Continental

En el sistema financiero peruano cuatro bancos concentran el 80% de los depósitos y colocaciones. En este mercado, El BBVA Continental es el segundo banco más importante del país, solo por detrás del BCP. En el 2013 este banco contaba con algo más de 2 millones de clientes y 311 agencias a nivel nacional.

Como parte de la estrategia para aumentar sus depósitos, nació La Cuenta Ganadora BBVA, una cuenta de ahorros con la promesa de ofrecer premios por la apertura o el incremento del saldo. Surge como una respuesta del BBVA a La Cuenta Millonaria del Banco Interbank que incentivaba sus depósitos con el sorteo de un departamento + un auto.

En el 2008 el BBVA escogió a Gastón Acurio como imagen principal, en un esfuerzo por posicionarse como la empresa que acompaña e impulsa el boom gastronómico que empezaba a vivir el país desde ese entonces. La idea que un banco auspicie a la gastronomía fue disruptiva en su momento, de cara al consumidor eso se traduce en apoyo a la sociedad y apoyo a lo que ésta ama. Tal y como menciona Luciana Olivares, gerente de publicidad del BBVA, en una entrevista publicada en Gestión.” Si alguien apoya algo que amas, al final del día la vas a elegir”.

En búsqueda de reforzar este posicionamiento, el BBVA había realizado intensas campañas publicitarias que incluían pauta en televisión, prensa y redes sociales. Gastón Acurio no fue el único protagonista, también reforzaron la campaña con otros personajes reconocidos en Perú como Teresa Izquierdo, famosa cocinera de comida criolla y dueña del emblemático restaurante “El Rincón que no conoces”, Javier Wong, prestigioso cevichero y dueño del restaurante “Chez Wong” y hasta cantantes como Gianmarco y Pedro Suárez Vértiz. Estos comerciales no sólo tenían a los personajes como protagonistas, sino también a las marcas. Cada cuatro meses buscaban marcas diferenciadas, que no se encontraban en supermercados y vinculadas a la gastronomía. Por el lado del banco ellos se aseguraban en ofrecer un producto que engría a sus clientes. Por el lado de las marcas se beneficiaban del impacto comercial de una campaña 360^{o1}. El BBVA con cada una de estas campañas mantenía una recordación de marca por encima del 70%, superaba la meta del caso de negocio en 60% o 70% y como consecuencia incrementaba las ventas futuras de la marca auspiciada.

El banco comunicaba promociones en su Cuenta Ganadora con premios que iban desde un set de herramientas de parrilla hasta un horno para que cada familia pueda hacer su

¹ Pauta publicitaria con presencia en medios televisivos, digitales, redes sociales, prensa, radio y paneles.

pollo a la brasa. En el primer ejemplo, el banco solicitaba la apertura de una cuenta con un importe menor a S/ 1,000 y cada cliente recibía el set. En cambio, los regalos de mayor valor, como en el caso del horno de pollo a la brasa, buscaban incentivar a clientes a abrir cuentas con un saldo desde S/ 3,000, y mantenerlo durante un periodo de tres meses como mínimo. En este segundo caso, la pauta estaba dirigida a un público con mayor poder adquisitivo que pudiera abrir una cuenta con esos importes, principalmente clientes de un NSE A y B.

A inicios del 2014, el BBVA estaba en búsqueda de una campaña para su Cuenta Ganadora en el periodo abril-junio y relacionada al mundial de futbol que se jugaría en junio de ese año en Brasil. El banco no auspiciaba este deporte directamente, pero era una excelente oportunidad de lanzar una promoción que pudiera interesar a sus clientes. Así es como apostaron por lo que consideraron era el acompañante ideal del futbol: la cerveza. El banco consultó con Gastón sobre las opciones de cerveza que podían ajustarse a las campañas gastronómicas que realizaban juntos y la recomendación de Gastón fue realizar una campaña publicitaria con cervezas artesanales que eran productos más afines a la gastronomía que una cerveza industrial.

Las ventas realizadas por Cumbres a la red de restaurantes de Astrid y Gastón, hizo que el banco, a recomendación de Gastón, contactara con Jorge. El Banco estaba dispuesto a hacer una campaña publicitaria para captar la mayor cantidad de ahorros a través de la venta de su Cuenta Ganadora o el incremento de los depósitos de sus clientes vigentes en dicha cuenta. La campaña se iba a realizar en el segundo trimestre del 2014, a través de una pauta publicitaria 360° que incluiría TV, radio, prensa, redes sociales, entre otros medios. Absolutamente toda la idea creativa, diseño, producción, ejecución e inversión en la publicidad iba a ser asumido por el BBVA, por lo que la empresa que finalmente fuera elegida para acompañar esta publicidad tenía que poner a disposición del banco los productos que éste solicitara a cambio de un pago por los packs.

La condición que el banco había planificado y que iba a comunicar en la campaña consistía en lo siguiente:

Para ganar uno de los 1,550 packs con cerveza artesanal se tenía que abrir una Cuenta Ganadora a partir de un monto de s/. 5,000 o \$ 2,000 y mantenerla como mínimo 120 días.

Además, los clientes con una Cuenta Ganadora desde s/. 1,500 ingresaban al sorteo de 1,000 kits únicos para hacer la cerveza artesanal en casa. Por lo tanto, la empresa cervecera tenía que poner a disposición del banco los packs cerveceros, cada uno compuesto por ocho cervezas individuales de 330 ml en un diseño único para la campaña.

Estos 1,550 *packs* implicaban un esfuerzo de producción de casi 5,000 litros que debían de ser entregados en menos de tres meses. Toda esta información se la hizo llegar el banco a Jorge el día que sostuvieron la reunión. Además, se enteró que el banco también se había contactado con Cervecería Barbarian, a los que les había hecho la misma propuesta e iba a elegir la marca que más se ajuste a lo que estaban buscando para la campaña (“El BBVA y Cumbres: Un hito para la cerveza artesanal peruana”, 9 de mayo de 2014).

La primera preocupación de Cumbres era conseguir lo necesario para atender la propuesta del BBVA. Para ello, empezaron a idear el diseño y materiales necesarios para el *pack* cervecero. Para diferenciar su propuesta, acordaron en entregar dos sabores de cervezas exclusivamente preparadas para esta campaña y complementarían el *pack* con los actuales sabores de Red Ale y Quinoa. Dos botellas de cada uno de estos cuatro sabores cerraban la propuesta sobre los productos. El empaque sería en una caja de madera con una cartilla de explicación que incluía las botellas, cuatro posavasos, un destapador y un *snack* de cata. Finalmente, sumaron cuatro copas cerveceras dos de ellas con el logo de BBVA y los dos restantes con el logo de Cumbres (ver anexo 9). El precio para el *pack* se fijó en s/. 150.

La inversión total para atender la campaña era de s/. 160,000 soles en productos, *packing* + diseño y una inversión de s/. 30,000 soles para los 1,000 *kits* únicos de elaboración de cerveza artesanal en casa.

La entrega se haría en dos fechas, el 24 de marzo la cantidad de 700 *packs* y el 02 de abril los 850 *packs* restantes.

3.2.2. Próximos pasos

Los socios de Cumbres estaban confiados en ser los elegidos para la campaña del BBVA. Para ellos representaba una plataforma de exposición excepcional, no solo para la marca sino también para la categoría. Además, iban a llegar de manera masiva a gran parte de los clientes que los consumían en los locales que estaban disponibles y lo más relevante, hacerse conocidos por el potencial de clientes que podrían ser consumidores de la cerveza. Era una oportunidad perfecta para ganar posicionamiento en el mercado como la cerveza artesanal más reconocida, aunque esto iba a representar grandes retos para la empresa.

En primer lugar, no sabían cómo esta campaña podía impactar la relación con los socios estratégicos actuales, quienes valoraban la condición de producto exclusivo y difícil de conseguir que tenía Cumbres. ¿Podían acaso los socios percibir que esta campaña ‘masificaba’ el producto y realmente le quitaba la condición de exclusivo? Por otro lado, ¿cómo iban a priorizar los pedidos de los siguientes meses? Era vital que el pedido del BBVA se despache primero y los pedidos de los socios actuales podrían retrasarse significativamente.

En caso de ser elegidos para la campaña, el Banco les había adelantado que todos los socios con los que trabajan en este tipo de campañas habían aumentado sus ventas considerablemente ya que aparecen nuevas oportunidades de negocios y se les abren nuevos canales de ventas. Jorge estaba seguro de que luego de la campaña, iba a ser más sencillo negociar con más restaurantes, bares y hoteles, y que también existiría la posibilidad de ingresar al canal moderno. Hasta el momento, su crecimiento había sido a través de restaurantes y bares y dependían bastante del crecimiento que tenía el local. ¿Era necesario replantearse su estrategia de crecimiento? Y en caso fuera así, ¿tenían el conocimiento y las capacidades para llevar a cabo este crecimiento en los siguientes meses, con tan poco tiempo a que inicie la campaña con el BBVA?

Los socios de Cumbres estaban planteándose estas dudas por separado, cuando Walter les pidió una reunión para comunicarles a los otros dos socios que iba a abandonar el negocio para asociarse con otros cerveceros artesanales y que no podía continuar con ellos. En ese momento el teléfono de Jorge sonó. Era el BBVA, quien les confirmaba que habían sido elegidos para la campaña.



ANEXOS

Anexo 1. Boom gastronómico

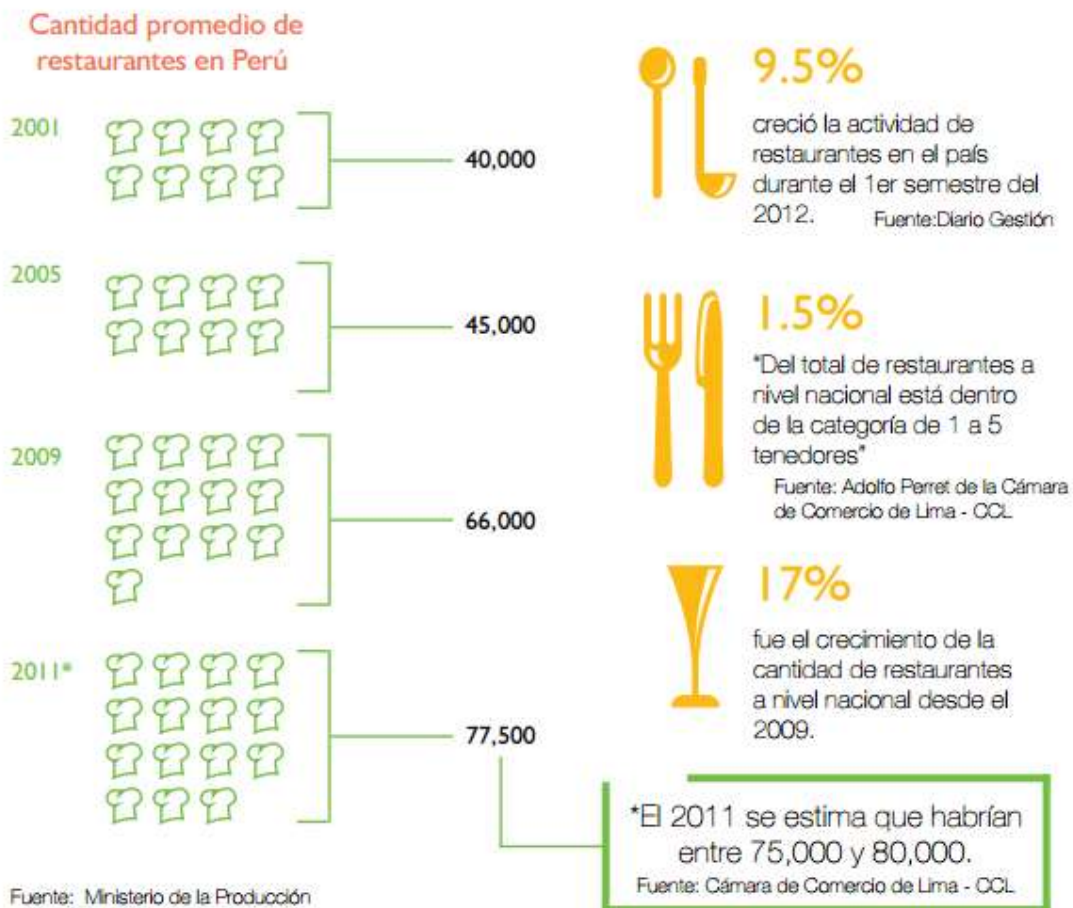
Uno de los datos que mejor resume el boom gastronómico en el Perú es el crecimiento del número de asistentes a la Feria Mistura, que en su primera edición en el 2008 llevó a 30,000 visitantes y que en el 2012 alcanzó el medio millón. La Feria Mistura es un evento que se realiza durante aproximadamente una semana en Lima, con un ticket de ingreso de S/ 20, que le permite al asistente visitar diferentes restaurantes peruanos que están distribuidos por tipos de platos y por zonas geográficas. Es así como se puede disfrutar de platos de la Amazonía peruana o de la típica comida norteña, entre otras opciones que fueron seleccionadas previamente por ser restaurantes de buena calidad y reputación. En la Feria se pueden encontrar restaurantes de la cadena de Astrid y Gastón o los típicos restaurantes de barrio que son reconocidos por su buena sazón y todos ofrecen platos pequeños con precios similares para que los asistentes puedan degustar lo más que puedan. La Feria también ofrece zonas dedicadas al pisco, al pan, a los postres peruanos, y logra reunir a más de 400 productores en un “Mercado” dentro de Mistura, en donde ofrecen productos peruanos típicos como la quinua, las papas nativas, la kiwicha, entre otros. En esta misma Feria también se separa un espacio para exposiciones con presencia de chefs peruanos y de todo el mundo. El 2011, el reconocido chef español Ferrán Adrià, fue uno de los expositores principales con los que contó la feria.

La Feria Mistura es una de las razones por las que en el Perú se habla de boom gastronómico, probablemente por la exposición que ha alcanzado a nivel nacional y Latinoamericano, pero existen otros argumentos que también sustentan mejor boom (Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA], 2013). Apega, conformada por chefs y fundada por Gastón Acurio, considera que aproximadamente 5.5 millones de personas se benefician de la gastronomía y además se estima que en el 2011 contaban con unos ingresos de S/ 12,945 millones, aunque mucho de ello aún en la informalidad.

Según el Ministerio de la Producción del Perú, del 2001 al 2011 el número de restaurantes en el país creció de 40,000 a casi 80,000. Gran parte del crecimiento se concentra en Lima.

Crecimiento del número de restaurantes en el Perú según el Ministerio de Producción

- El boom gastronómico, acompañado del crecimiento económico y del auge del turismo, hace posible el aumento de restaurantes en el país.



Fuente: Apega (2013)

El crecimiento de la oferta gastronómica en el país también aumentó la propuesta que ofrecía cada uno de los nuevos locales o cadenas que se iban conformando.

En el 2012 la cocina peruana obtuvo el premio *World Travel Award* como el mejor destino culinario del mundo. Algunas de las cadenas peruanas se internacionalizaron y empezaron a inaugurar restaurantes en plazas como Estados Unidos, Chile, Argentina, Ecuador, España, entre otros.

Anexo 2. Proceso productivo

Primer proceso: macerado

Convierte el almidón de los granos de la malta en azúcares fermentables. Se hierve agua sin cloro y se calienta, sin llegar a hervir, a una temperatura entre 62°C y 72°C. Tiempo del proceso: 60 y 90 minutos, removiendo cada 10 minutos.

Segundo proceso: filtrado

El objetivo de este proceso es deshacerse de las harinas y de los restos sólidos del grano, así como disolver parte del azúcar que resta en la malta. Este proceso termina cuando el mosto resultante es cristalino.

Tercer proceso: aclarado

“El objetivo es añadir agua a 78°C para conseguir más litros y seguir aprovechando los azúcares aún presentes en el interior del grano”.

Cuarto proceso: cocción

Aquí se añade el lúpulo, ingrediente que le da amargor, sabor y aroma a la cerveza.

Quinto proceso: *Whirpool*

La finalidad es crear un remolino que provoca que las partículas y los sólidos del mosto se acumulen en el centro del contenedor para poder extraer un mosto más limpio.

Sexto proceso: enfriado

Existen distintas formas de enfriar la cerveza, muchas coinciden en circular agua fría por el interior del contenedor hasta bajar la temperatura del mosto a unos 25°C. El objetivo es esterilizar íntegramente.

Séptimo proceso: fermentación

Durante este proceso se añade la levadura, encargada de convertir el mosto en cerveza. Se cierra herméticamente el contenedor y la fermentación puede durar entre cuatro y quince días. La cantidad de días y la temperatura dependerá del tipo de cerveza que se quiera preparar.

Fuente: Cerveza Artesana (2017)

Anexo 3. La cerveza perfecta

Buena Conservación

- Las cervezas artesanales requieren una adecuada conservación para que el producto no sufra variaciones y se disfrute en el perfecto estado que garantizan las marcas.
- La temperatura debe ser constante, se debe conservar en un lugar fresco, seco y ventilado.
- La temperatura influye en la claridad y el sabor del producto, no debe exponerse a temperaturas extremas (por debajo de 0°C o por encima de 30°C). Normalmente se sirve aproximadamente en 10°C.

Recipientes Recomendados

- El recipiente perfecto para servir las cervezas es un copa o vaso de cristal.
- El cristal permite percibir el mejor color y el brillo de la cerveza.
- Se aconseja huir de los recipientes de mayor grosor porque impiden apreciar la bebida en su plenitud.
- Las copas permiten el agarre por la base evitando que la cerveza gane temperatura y se caliente con el tacto de la mano. La abertura de la copa favorece el desarrollo del carbónico, la conservación de los aromas y la oxigenación del líquido.
- El vaso es el recipiente más popular, se recomienda uno ancho y de cristal.
- Cada cerveza, un recipiente. Por regla general las cervezas más ligeras se sirven en recipientes más estrechos para que el carbónico tenga un desarrollo más ligero y se conserven mejor los aromas. A medida que la cerveza gane cuerpo, requiere de recipientes de mayor embocadura como las copas en donde se oxigene mejor y se desarrolle todo el potencial aromático de la cerveza.

Paso a Paso: Servir

- Es recomendable humedecer la copa antes de servir para favorecer que la cerveza resbale por el interior evitando que el líquido explote contra el cristal y pierda carbónico.
- La espuma mantiene el aroma y el sabor de la cerveza por lo que se recomienda servir la cerveza con espuma, preferiblemente con una capa de entre 1.5 y 2 centímetros .

Fuente: Cerveceros de España (s. f.)

Guía para profesionales de la hostelería sobre el correcto servicio de la cerveza



Fuente: Cerveceros de España (s. f.)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 3. Maridaje de cervezas

El maridaje de cerveza tiene una misión específica: ningún sabor debe imponerse y se debe buscar un equilibrio.

Carnes con el tipo *Ale* y las *Lager Suaves*: se debe pensar en el tipo de carne y las salsas o condimentos que se utilizan en el plato. Mientras suba más la intensidad del sabor, se debe elegir cervezas más oscuras y de mayor cuerpo.

Picantes y especiadas con combinaciones de IPA y *Ales*: se prefiere que sean amargas, florales o afrutadas. El amargor se equilibra con la cerveza y es el remedio perfecto para el picante.

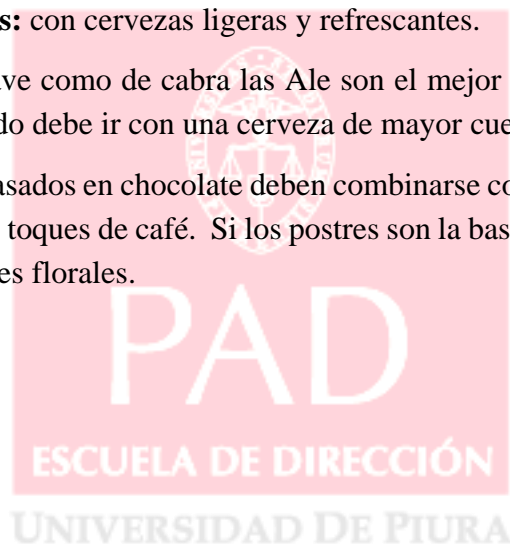
Los mariscos con las cervezas claras tipo Pilsener, con grado de alcohol y sin amargor: para que se respeten los matices de los sabores fuertes del mar.

Verduras y ensaladas: con cervezas ligeras y refrescantes.

Quesos: si es uno suave como de cabra las *Ale* son el mejor acompañamiento. Si es un queso fuerte o ahumado debe ir con una cerveza de mayor cuerpo y color.

Postres: los postres basados en chocolate deben combinarse con cervezas oscuras, negras o *stout* por los propios toques de café. Si los postres son la base de fruta, lo ideal es elegir IPAS o *Ales* con toques florales.

Fuente: Mondoré (s. f.)



Anexo 4. Tipos de cervezas

En el mundo de las cervezas se pueden encontrar dos grandes familias según la temperatura de la fermentación.

Familias de baja fermentación:

Lager Pilsen	Lager Especial	Lager Extra
<ul style="list-style-type: none">•Color: rubio, reflejos brillantes.•Aroma: a lúpulo con notas suaves y frescas.•Espuma: ligera•Nivel de Alcohol: 4%•Temperatura de servicio: 5°C	<ul style="list-style-type: none">•Color: rubia dorada con reflejos ámbar.•Aroma: a malta con notas tostadas y de lúpulo.•Espuma: ligera, su cremosidad queda marcada en el vaso.•Nivel de Alcohol: 5%•Temperatura servicio: 5°C	<ul style="list-style-type: none">•Color: oro viejo con reflejos cobrizos.•Aroma: a malta con ligeros recuerdos a regaliz, lúpulo y lácteos.•Espuma: marcada y cremosa•Nivel de Alcohol: 6% a 7%•Temperatura de servicio: 5°C

Familias de alta fermentación:

Ale	Red Ale	Negra/ Stout
<ul style="list-style-type: none">•Color: desde el rubio claro hasta el rojo.•Aroma: afrutado•Nivel de Alcohol: 5% a 6%•Persistentes y con sabor a lúpulo.	<ul style="list-style-type: none">•Color: Bronce•Aroma: afrutado y dulce.•Espuma: ligeramente tostada, cremosa y con mucha persistencia.•Nivel de Alcohol: 6.5%•Temperatura de servicio: 6°C	<ul style="list-style-type: none">•Color: negro•Aroma: a café y lúpulo.•Espuma: muy cremosa y robusta•Nivel de Alcohol: 5%•Temperatura de servicio: 10°C

Fuente: Cerveceros de España (2018b)

Anexo 5. Balance general Cumbres 2013 (montos en soles)

ACTIVOS

ACTIVOS CORRIENTES

Efectivo y Equivalentes de Efectivo	130,316
Cuentas por Cobrar Comerciales	-
Otras Cuentas por Cobrar	31,019
Existencias	41,284
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	202,619

ACTIVOS NO CORRIENTES

Inmuebles, Maquinaria y Equipo	182,035
--------------------------------	---------

TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	182,035
------------------------------------	----------------

TOTAL ACTIVOS	384,654
----------------------	----------------

PASIVOS Y PATRIMONIO

PASIVOS CORRIENTES

Cuentas por Pagar Comerciales	-
Otras Cuentas por Pagar	13,290
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	13,290

PASIVOS NO CORRIENTES

Otras Cuentas por Pagar	310,103
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	310,103

PATRIMONIO NETO

Capital	180,540
Resultados Acumulados	-75,427
RESULTADO DEL EJERCICIO	-43,852
Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	61,261

TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	384,654
--	----------------

Fuente: Cumbres (2013)

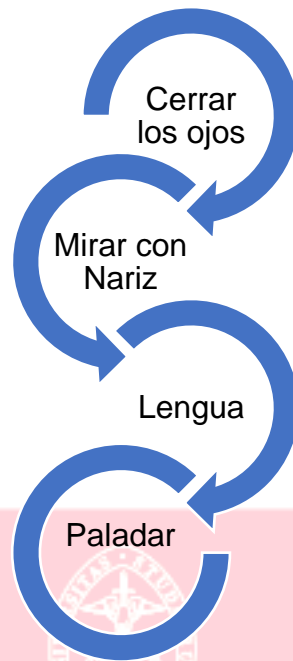
Anexo 6. Restaurantes y bares en Lima

- **Central**, a cargo del chef Virgilio Martínez, uno de los mejores restaurantes de Lima y de Latinoamérica. El reconocido chef utiliza diversos ingredientes peruanos, cuentan con su propio huerto y te garantizan una experiencia culinaria de primer nivel.
- **Maido**, restaurante de comida peruano-japonesa, también conocida como comida Nikkei. Está ubicado en Miraflores y su oferta gastronómica abarca desde el tradicional sushi japonés hasta un guiso pre colonial de papa, servido con caracoles marinos.
- **Malabar**, restaurante fusión con elementos de la selva peruana. Tiene cuatro cartas al año. Su chef Pedro Miguel Schiaffino es reconocido y su local ganó en el 2009 el premio a uno de los mejores del mundo.
- **Pescados Capitales**, especializado en pescados y mariscos. Cuenta con dos locales en Lima.
- **Rafael**, restaurante de cocina casera de alto nivel, está ubicado en una casa republicana limeña de comienzos del siglo pasado. Cuenta también con una barra reconocida.
- **Huaringas**, bar miraflorentino con una buena oferta de tragos basados en pisco peruano. Altamente concurrido tanto por peruanos como por extranjeros.

Entre otros locales se encontraban Rodrigo, La Rosa Náutica, La Bistecca, Bravo Restobar, Bar Inglés, Ayahuasca, Picas, entre otros.

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Cómo catar una cerveza



Existen dos tipos de cata:

- **Analítica:** Que describe el cuerpo y el equilibrio de la cerveza.
- **Hedonista:** Que explica el placer o desagrado experimentados al probar una cerveza

Fuente: Cerveceros de España (2018a)

PAD
COMITÉ DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 8. Propuesta de Cumbres para el BBVA

Señores
BBVA Continental
Presente.-

Estimada Miluska,

Por medio de la presente nos es grato saludarte y presentarte el siguiente presupuesto.

Item	Descripción	Valor
8	Producto QUINUA (Kolsch), ROJA(Export Scottish Ale) Desarrollo de Dos Nuevas Cervezas, exclusividad BBVA Desarrollo y/o Edición de 4 Etiquetas Botella Vidrio 330ml Etiqueta en Polipropileno Blanco 77 X 185cm Tapa Dorada Pry off 29mm	60
1	Empaque Diseño y Arte Caja Madera pino 40 x 30.5 x 25.5 cm. de 9mm. de espesor. Ranuras en los 4 lados y también en la tapa. Lazos en sogas en dos lados. Cuatro diseños diferentes de serigrafía en cada caja. Separadores interiores desmontables. Medidas 9 x 9 x14 cm. de 6mm. de espesor. Acabado en color envejecido y con laca mate. Pajilla al interior de la caja. Posavasos Cuatro posavasos en madera pino. 8.7 x 8.7 cm. de 4 mm de espesor. Acabado en color envejecido y con laca selladora. Diseño a una de sus caras. Destapador Madera pino 18 mm. de espesor con un clavo quemado en color negro. Diseño a uno de sus lados Acabado en color envejecido y con laca selladora. Cartilla de explicación. Film protector para distribución. Snack de cata.	70
4	Vasos/Copas Serigrafiados a dos caras	20
	TOTAL	150

El monto incluye todos los impuestos y esta expresado en Nuevos Soles.

Sin otro particular, me despido no sin antes agradecerte por la atención brindada a esta carta.

Jorge Jiménez
Gerente Financiero
Cervecería Gourmet S.A.C.



Fuente: J. Jiménez, comunicación personal

Anexo 9. Diseño del destapador para Campaña BBVA



Fuente: elaboración propia



Anexo 10. Cartilla de explicación BBVA - Cumbres

BBVA Continental

1. DESTAPA



2. SELECCIONA TU VASO

Encuentra el vaso adecuado para cada tipo de cerveza.



3. PREPARA UNA CATÁ

Alma las Américas del VINO S.A. Piura, que te regalamos después del tu caso o más una caja de cartón para ti y tus amigos.



Recuerda que con estos nativos, hechos con pasión, para que disfrutes los sabores de cada estilo cervecero.

BIENVENIDO AL MUNDO ARTESANAL

"Quiero trabajar con las manos y la cabeza en un momento..."

Quiero trabajar con las manos y la cabeza en un momento..."

Quiero trabajar con las manos, la cabeza y el corazón... es un artista."

San Francisco de Asís

- CUMBRES -

es pensar el corazón y el alma en cada parte del proceso para ofrecerte una cerveza artesanal única.

SALUD



BBVA Continental

4. SIRVE



5. POSTER DE REGALO

Te regalamos un poster artesanal para regalarlo en tu próximo momento.



6. RECICLA LA CAJA

Seguimos la filosofía del Cumbres: reciclar la caja o utilizarla en el hogar.



Fuente: Cumbres. Documentación interna.

CAPÍTULO 4. TEACHING NOTE

4.1. Breve reseña de la empresa y el caso

A inicios del 2011 se funda Cumbres, una de las principales empresas cerveceras artesanales del Perú, en un mercado nuevo y de alto crecimiento, impulsado por el boom gastronómico que atravesaba el país. Esta empresa busca posicionarse como una cerveza gourmet, con insumos peruanos andinos que sean el complemento perfecto en las principales cartas de restaurantes, bares y hoteles del país, que ha sido hasta el momento su único canal de venta. En este contexto, se presenta la oportunidad de una campaña con uno de los bancos más grandes del Perú, que le permitiría a Cumbres y en general a la categoría de cervezas artesanales, ganar presencia en la mente de los potenciales consumidores. Cumbres tendrá que plantear la estrategia correcta para sacarle el máximo provecho al crecimiento exponencial que tendrá el sector en el corto plazo.

4.2. Aporte del caso

El presente caso se ha elaborado para ser utilizado en las clases de Dirección Comercial. Se busca desarrollar en clase lo siguiente:

- Análisis del sector
- Identificar las mejores prácticas regionales que pueden aplicarse al mercado artesanal peruano
- Evaluar posible respuesta de Backus
- Conocer al consumidor artesanal y al consumidor industrial
- Analizar los principales competidores y ahondar sobre su posicionamiento y propuesta de valor.
- Análisis de la estrategia actual de Cumbres. Evaluación de posibles cambios en la estrategia frente a nuevas oportunidades de crecimiento
- Evolución del modelo de negocio de Cumbres
- Capacidad de planta para propuesta del BBVA y para los socios estratégicos
- Identificación de los problemas, alternativas de solución y plan de acción

4.3. Preguntas para la preparación del caso

Mediante las siguientes preguntas el profesor puede alentar la discusión y análisis del caso:

- ¿Cómo influye el boom gastronómico en el crecimiento de las cervezas artesanales?
- ¿Existe oportunidad de replicar la experiencia de cerveza artesanal regional en el Perú?
- ¿Cuál podría ser la reacción de Backus hacia el crecimiento de las cervezas artesanales?
- ¿Cómo es el consumidor industrial versus el consumidor artesanal?
- ¿Cómo hacer para que el consumidor industrial compre cerveza artesanal?
- ¿Cuál es la propuesta de valor actual de Cumbres? ¿y de la competencia?
- ¿Cuáles son las oportunidades que se le presenta a Cumbres?
- ¿Tengo la capacidad para atender al BBVA? ¿Cuál es el impacto?
- ¿Debe replantear su estrategia de B2B a B2C? ¿Tiene las capacidades para migrar hacia un modelo B2C?

4.4. Desarrollo del caso

4.4.1. Entorno - Análisis del sector

El tamaño del mercado de cervezas artesanales era de 180,469 litros en el 2013. Es un mercado fragmentado con más de treinta cerveceras, la gran mayoría todavía en etapa de emprendimientos pequeños. Para el 2014, el mercado de cerveza artesanal proyectaba vender 350,000 litros anuales y el 47% del mercado se lo repartían las tres compañías más consolidadas en ese momento. Mercado nuevo e innovador y con un gran crecimiento proyectado para los próximos años:

Tabla 5. Crecimiento esperado del sector de cerveza artesanal en el Perú

Año	2013	2014	2015	2016
Soles	8,750,000	16,969,697	25,454,545	38,181,818
Precio	48	48	48	48
Litros	180,469	350,000	525,000	787,500
Crecimiento		94%	50%	50%

Fuente: elaboración propia

En mercados más desarrollados existen varias prácticas que ayudan como impulsores de demanda y que son acciones que Perú puede copiar para asegurar el crecimiento de 50% en dos años seguidos:

- *Brewpubs*

- Penetración masiva en restaurantes y bares.
- Ferias como impulsores de demanda. Pueden ser ferias donde las mismas cervecerías se junten para realizarla o atender una feria ya existente como Mistura y aprovechar la gran envergadura que tiene.
- Creación de una asociación de cerveceros para educar a la población sobre esta categoría.

Para realizar el análisis del sector utilizamos las cinco fuerzas de Porter:

Barreras de entrada

El proceso productivo para realizar cervezas artesanales es simple, se puede aprender a través de tutoriales, tampoco es necesaria una inversión alta en maquinaria ni en tecnología. El sector no compite por economías de escala por lo que no es necesario contar con grandes volúmenes para iniciar el negocio. Por el lado de los clientes, el costo de cambiar de una marca a otra es bajo.

Aunque por la mayoría de características descritas de las barreras de entrada su fuerza tiende a ser baja, existen dos condiciones en el mercado por lo que esta fuerza puede aumentar su poder:

- Impuesto selectivo del consumo, que es uno de los más altos de Latinoamérica.
- Accesos a canales de distribución: los bares y restaurantes más relevantes ya tienen presencia de las principales marcas. Canal moderno no está desarrollado.

Poder de los proveedores

Esta fuerza es alta cuando se trata de los proveedores de botellas, ya que solo existe un proveedor para todo el mercado: Owen's Illinois Perú.

Con respecto a los proveedores de insumos, tales como proveedores de cebada, lúpulo y cereales existe un número alto de empresas que pueden abastecer a varios compradores. En este caso el poder de negociación es bajo.

Poder de los compradores

En los restaurantes, bares y hoteles, las cervezas artesanales representan aún un volumen bajo de ventas respecto a otras alternativas de bebidas alcohólicas más posicionadas. Además, es una categoría poco conocida por sus comensales por lo que el impulso de venta depende en gran medida del mismo local. Los locales cuentan con otras alternativas que pueden incorporar a sus cartas. Su poder de negociación en este caso es alto.

Desde el punto de vista del consumidor final, este tiene la posibilidad de encontrar las cervezas artesanales en una lista aún reducida de restaurantes, bares y hoteles. Son muchos compradores que compran al menudeo. Su fuerza es baja.

Amenaza de sustitutos

Aquí se encuentran otras opciones de bebidas alcohólicas preferidas por el público objetivo: cerveza industrial, cocteles, copas de vino, etc. Respecto a la cerveza industrial la amenaza se da por diferentes razones: consecuencia del sabor más ligero que tiene una cerveza industrial, por el precio que es 150% más bajo que la cerveza artesanal, por el vínculo emocional que ha generado la empresa Backus a lo largo de las generaciones y porque se encuentra disponible en el canal tradicional y canal moderno. Si es que Backus hubiera pensado que estas cervezas son una amenaza fácilmente podría haber bloqueado las compras de insumos como por ejemplo las botellas o la importación de lúpulo, pero no lo ha hecho porque está cómodo en su más de 96% de participación de mercado.

Con respecto a los cocteles, tales como cuba libre, chilcanos, margaritas, entre otros, la amenaza se da por el precio ya que por lo general son 20% más caros que una cerveza artesanal y son una opción más conocida por el consumidor.

Rivalidad entre competidores existentes

Tres empresas de tamaño similar concentran casi el 50% del mercado y en todo el sector existen hasta 30 cerveceras artesanales, la mayoría de ellas en etapa de emprendimiento. La venta se hace exclusivamente a través de restaurantes, bares y hoteles y aún no se ha incursionado en el canal moderno. El boom gastronómico ha permitido que las cervezas artesanales empiecen a formar parte de las propuestas de estos locales y este crecimiento ha impulsado las ventas de todas las cerveceras artesanales, sin embargo, la penetración en estos canales aún es baja por lo que no se tiene que luchar arduamente para robar la participación de mercado, sino por buscar expandir la categoría.

El líder de la categoría vende cervezas artesanales exclusivamente en su bar, lo que demuestra gran relevancia de contar con canal propio. Barbarian también tiene en sus planes la implementación de este canal.

Dado que el atributo más valorado por los consumidores finales y por los locales es el sabor, las cerveceras artesanales han incorporado en su portafolio cervezas con recetas y estilos diferentes, como la Red Ale, la cerveza de Quinoa de Cumbres, los cocteles de BBC en base a cerveza, o la versión IPA de Barbarian.

Con la finalidad de aprovechar el crecimiento del sector, los dueños de las distintas cerveceras hacen acciones conjuntas para impulsar la categoría. En el 2014 están en conversaciones para conformar una Asociación de Cerveceros Artesanales Peruanos.

Con este análisis del sector, podemos concluir que las cerveceras artesanales están en un mercado de gran crecimiento en el corto plazo. Las empresas cuentan con bastantes oportunidades para incrementar el número de locales que estén dispuestos a vender las

cervezas artesanales y así mejorar la penetración que tienen actualmente. Además, el líder ha logrado esta posición exclusivamente con las ventas en su propio canal por lo que es una alternativa a analizar por el resto de competidores que tendrán que decidir dónde invertir para acompañar el crecimiento del sector en los próximos años.

Ante el crecimiento esperado es importante que sigan complementando su portafolio de productos con nuevas recetas y nuevos tipos de cervezas artesanales que es lo más valorado por los locales y por sus clientes finales.

Finalmente, resulta atractivo para potenciales inversionistas incursionar en este sector, dadas las bajas barreras de entrada, la baja penetración en los canales de ventas actuales y el crecimiento de los restaurantes y bares debido al boom gastronómico.

Por último, el desarrollo de la categoría se ha dado principalmente en el restaurante o bar. La campaña del BBVA dará un impulso comercial con un esfuerzo publicitario que ninguna cervecera artesanal podría asumir y que todas deberían aprovechar.

4.4.2. Características del consumidor

El crecimiento que ha tenido el sector de cerveza artesanal se ha dado en los consumidores de cerveza industrial que han migrado hacia cervezas artesanales, consumidores más sofisticados que valoran más las prestaciones, sabores e insumos de los productos.

Consumidor de cerveza industrial

Un consumidor de cerveza industrial valora las siguientes características:

- Opción de bebida alcohólica siempre disponible.
- Sabor suave, porcentaje de alcohol bajo.
- Se deja influenciar por la gran cobertura de publicidad que tienen estas marcas.

Si evaluamos las necesidades que cubre una cerveza industrial, encontramos que satisface necesidades físicas y afectivas.

Figura 3. Necesidades satisfechas por la cerveza industrial



Fuente: elaboración propia

El consumidor de cerveza industrial inicia su proceso de compra con el conocimiento de las marcas disponibles, a través de grandes campañas publicitarias que realiza Backus con sus tres marcas banderas: Cristal, que está posicionada como la cerveza más vendida del Perú y que busca estar relacionada con el futbol y las festividades; Pilsen posicionada y vinculada con la amistad y al consumo en el día de la semana; y Cusqueña, posicionada como la cerveza premium. El consumidor de cerveza industrial conoce estas marcas y el siguiente paso consiste en la prueba del producto. Para esto Backus cuenta con una cobertura que alcanza el 99.4% de los puntos de venta a nivel nacional, con lo que facilita el acceso y la primera prueba de los consumidores. Finalmente, la repetición de las compras se realiza por el sabor agradable, bajo en alcohol, sabor familiar, que satisfacen las necesidades físicas y afectivas de los consumidores.

Consumidor de cerveza artesanal

El consumidor de cerveza artesanal valora las siguientes características:

- Sabor diferente, sabor fuerte y que se distingan los ingredientes.
- Calidad del producto, calidad de los ingredientes y que sea más saludable.
- Seguir la moda en un producto novedoso.

Si evaluamos las necesidades que cubre una cerveza artesanal en este consumidor, encontramos que satisface necesidades físicas y afectivas y cognoscitivas.

Figura 4. Necesidades satisfechas por la cerveza artesanal



Fuente: elaboración propia

El proceso de compra del consumidor de cerveza artesanal empieza con conocer el producto. Este conocimiento del producto se da por recomendaciones boca a boca, o por la presencia del producto en bares o restaurantes. Una campaña publicitaria como la del BBVA impulsará no solo la marca Cumbres sino el conocimiento de toda la categoría. La prueba del producto se hace en pocos locales y para la repetición o compra, prima la necesidad cognoscitiva de aprender de nuevos sabores, más fuertes y en donde se distingan los ingredientes.

Consumidor gourmet de cerveza artesanal

El consumidor gourmet de cerveza artesanal valora las siguientes características:

- Sabor en la cerveza que le permita acompañar su experiencia culinaria.
- Sabores innovadores, en donde se distingan los ingredientes.
- Calidad del producto, calidad de los ingredientes y que sea más saludable.

Si evaluamos las necesidades que cubre una cerveza artesanal en este consumidor gourmet, encontramos que satisface necesidades físicas y afectivas y cognoscitivas

Figura 5. Necesidades satisfechas por la cerveza artesanal al consumidor gourmet



Fuente: elaboración propia

El consumidor gourmet de cerveza artesanal empieza con conocer el producto, que en general se dará a través de recomendaciones del mozo o *sommelier* del local al que asiste. La prueba se da en ese mismo momento, en búsqueda de maridar perfectamente la comida que el consumidor está degustando. Siempre que este maridaje haya cumplido con las necesidades del consumidor, éste repetirá la compra.

La principal razón por la que consumen la cerveza artesanal, tanto el consumidor artesanal como el consumidor gourmet, es el sabor de la misma. La compra se hace exclusivamente en restaurantes y bares y el precio no es una variable que influya en la compra.

4.5. Competencia

Barranco Beer Company

Posicionada como la marca que sigue el ejemplo de los *brewpubs*, idea originaria del Reino Unido, en donde el bar elabora su propia cerveza para venderla. Barranco Beer Company adapta esta idea y crea el concepto de su bar en el distrito de Barranco, en donde la cerveza se sirve en pipas desde el barril al vaso (no hay oferta de botellas). También ofrece un ambiente de fiesta, música, servicio de comida y cocteles que varían según temporada. El cliente solo tiene la posibilidad de probar la cerveza al visitar este Bar.

Fortalezas:

- Canal propio
- Ubicación: distrito Barranco que es muy concurrido los fines de semana.
- Capacidad de producción ociosa, podría expandirse.

Oportunidades:

- Crecimiento del mercado de cervezas artesanales.
- Crecimiento del poder adquisitivo del país.
- Se podría inferir también que la campaña del BBVA ayudaría a la categoría en general.

Debilidades:

- Crecimiento limitado por el aforo de su local o la apertura de otro bar.
- No embotella su producto.

Amenazas:

- Impuesto selectivo del consumo contra los márgenes del sector.
- Nuevos competidores con bares propios.

Barbarian

Posicionada como la marca juvenil de cerveza artesanal, con mayor presencia en bares que sus competidores. Su etiquetado es juvenil y colorida, imagen de “los bárbaros”. Recetas innovadoras y de altas prestaciones que le permitieron ganar un premio de cervezas artesanales con su versión de Red Ale.

Fortalezas:

- Invertió casi S/ 500,000-en la nueva planta con la que amplía su capacidad de producción a 18,000 litros mensuales.
- Dos de los tres socios a tiempo completo para el negocio.
- Público objetivo joven tiene mayor disponibilidad de probar nuevos sabores y puede atraer más a consumidores de cerveza industrial hacia el cambio.

Oportunidades:

- Crecimiento del mercado de cervezas artesanales.
- Crecimiento del poder adquisitivo del país.
- Se podría inferir también que la campaña del BBVA ayudaría a la categoría en general.

Debilidades:

- Propuesta de valor copiable.

- Público juvenil con menor poder adquisitivo y con mayor disposición al cambio.

Amenazas:

- Impuesto selectivo del consumo contra los márgenes del sector.
- Nuevos competidores.

4.6. Cumbres

Para analizar a Cumbres como uno de los principales protagonistas del sector cervecero artesanal realizaremos un análisis FODA, la evolución de los modelos de negocios, la propuesta de valor y la estrategia actual.

4.6.1. Análisis FODA

Fortalezas:

- Posicionamiento de ser la cerveza gourmet de las cervezas artesanales que acompaña al boom gastronómico. Validado por sus socios estratégicos y ahora por la compañía del BBVA.
- Recetas con ingredientes andinos. Sentido de pertenencia.

Oportunidades:

- Crecimiento de restaurantes gourmet por el boom gastronómico.
- Gran visibilidad con la campaña 360° del BBVA, inversión que ningún emprendimiento podría realizar.
- Crecimiento del mercado de cervezas artesanales.
- Crecimiento del poder adquisitivo del país.

Debilidades:

- Fuga del know-how con la salida de un socio del proceso productivo. Podría afectar toda la propuesta de valor que se basa en la calidad del producto.
- Jorge sería el único socio a tiempo completo con el negocio.
- La capacidad de planta es insuficiente ya que gran parte se destina a atender la campaña del BBVA y podría dejar sin atención alguno de sus socios estratégicos. ¿Cómo reaccionarían?

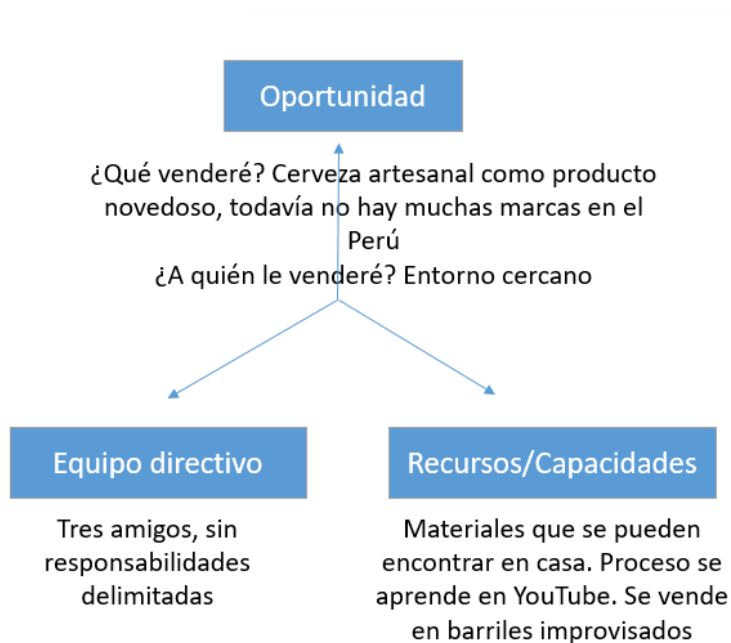
Amenazas:

- Si gana mucha visibilidad, Backus podría reaccionar.
- Impuesto selectivo del consumo contra los márgenes del sector, justo cuando el 2014 es un año de inversión fuerte para poder subirse a la ola del crecimiento.
- Nuevo competidor con espalda económica fuerte, el mismo competidor que se está jalando al socio del proceso productivo.

4.6.2. Evolución del modelo de negocio

Cumbres empezó como un emprendimiento y como todo emprendimiento, se va adaptando el modelo de negocio según se van presentando las oportunidades. Durante toda la evolución descrita en el caso, observamos principalmente 3 modelos de negocios.

Figura 6. Modelo de negocio en los inicios de Cumbres



Fuente: elaboración propia

Figura 7. Modelo de negocio en las primeras ventas de Cumbres



Fuente: elaboración propia

Figura 8. Modelo de negocio actual de Cumbres



Fuente: elaboración propia

El modelo de negocio actual responde a la oportunidad del boom gastronómico que ha propiciado el incremento de restaurantes gourmet, a través de un producto desarrollado por un equipo directivo que se ha capacitado y que finalmente ha adquirido recursos y capacidades que le permitieron lanzar Cumbres.

Este modelo de negocio está alineado a la propuesta de valor de Cumbres, que busca ser el complemento perfecto en las cartas de los restaurantes más prestigiosos de Lima.

4.6.3. Propuesta de valor

Las principales razones del consumo de cerveza artesanal son el gusto por el sabor (28.7%) y la calidad de la cerveza (18.5%). Sobre estas razones es que Cumbres ha creado una propuesta de valor para satisfacerlas (ver tabla 2 del caso).

Posicionada como la marca gourmet de cervezas artesanales. Cuenta con recetas innovadoras con insumos peruanos como quinua y maíz morado. Actualmente se vende en barriles y botellas, tiene una etiqueta sobria destacando la marca e ingredientes. En los locales en los que se vende el producto ofrece la “experiencia artesanal”. El cliente solo la puede consumir en estos locales.

4.6.4. Estrategia actual

La estrategia de Cumbres está dada por las siguientes decisiones:

Where to play? Venta B2B a restaurantes, bares y hoteles premium de la capital.

How to win? Producto de calidad (lo valida la reputación de sus clientes) con insumos peruanos que acompaña al boom gastronómico (Lafley & Martin, 2013, pág. 3)

Figura 9. Relación entre entorno, visión y estrategia



Fuente: elaboración propia

El boom cervecero se deja explícito en el caso por el crecimiento explosivo del 50% que tendrá el sector. Este proyectado se valida por el crecimiento histórico que tuvo el sector en otras regiones en donde se han visto crecimientos de hasta 77% (ver tabla 1 del caso).

Entre el sector donde pertenece una empresa y la visión de la misma, está la estrategia. ¿La estrategia actual podrá ser coherente con este boom?

Para mantener una estrategia B2B es fundamental entender el negocio de tu cliente. En el caso de los restaurantes gourmet, el negocio es atraer comensales con una carta de comida innovadora, sabrosa y con un servicio de atención sobresaliente. En este contexto Cumbres ofrece un producto con muchas prestaciones de calidad.

4.6.5. Oportunidad BBVA

Cumbres ha sido elegida para aparecer en una campaña publicitaria 360° financiada exclusivamente por el BBVA, que le brindará una plataforma para exponer su producto ante millones de potenciales clientes que no conocen del producto o en muchos casos no conocen la categoría de cervezas artesanales.

Cumbres les ofrecerá a los clientes del BBVA 1,550 packs que incluye 8 cervezas artesanales, 4 de ellas de los sabores de Quinua y Red Ale y otras 4 botellas con sabores elaborados exclusivamente para esta campaña: aguaymanto y chocolate.

La campaña del BBVA le costará a Cumbres un total de S/ 190,000 y con un ingreso de S/ 232,500 lo que deja un margen de S/ 42,500. Sin embargo, lo más valioso es la pauta en publicidad que le dará el banco, que puede suponer aproximadamente 1 millón de dólares de inversión, monto que ningún emprendimiento podría costear jamás.

4.7. Problemas y oportunidad

A continuación, enumeraremos los problemas y oportunidad que plantea el caso para Cumbres:

1. Capacidad de producción es insuficiente para satisfacer demanda de socios estratégicos y pedido del BBVA.
2. Durante la resolución del caso se deja entre dicho un riesgo latente cuando se acepta la campaña del BBVA que es la capacidad de planta. Si bien es una oportunidad muy grande también afecta la manera como Cumbres tendrá que repartir su capacidad de fabricación para obtener esos 1,550 *packs* que pide el banco.
3. Fuga del *know how* del proceso productivo. Walter, que era el socio responsable de las recetas y de todo el proceso productivo ha decidido abandonar la empresa.
4. El crecimiento del sector se presenta como una oportunidad: ¿cómo aprovechar de la manera más eficiente este crecimiento? Dada la poca capacidad de planta para atender todos los pedidos y la fuga del *know how* del proceso productivo,

Cumbres tendrá que analizar cuál será su respuesta en el corto plazo y cómo se preparará para afrontar el crecimiento del próximo año.

4.8. Alternativas de solución

4.8.1. Problema de capacidad

4.8.1.1. Aceptar campaña BBVA y subcontratar capacidad de producción de otras cerveceras artesanales

Desde un punto de vista estratégico, Cumbres no puede dejar de pasar la oportunidad de la campaña del BBVA, que le dará una exposición que ninguna marca de cerveza artesanal ha tenido hasta el momento. Es lógico que tiene que dirigir todas sus capacidades y esfuerzos a atender el pedido del banco. Por la capacidad que tiene Cumbres, no podrá abastecer en un mes a sus socios por lo que tiene que subcontratar capacidad de producción a otras cerveceras artesanales.

Si evaluamos la decisión de aceptar la campaña del BBVA desde un punto de vista económico, esta propuesta del banco le genera a Cumbres una rentabilidad de S/ 42,500, lo cual es 115% más que el ingreso que genera con sus ventas mensuales.

Al mes Cumbres vende en promedio 3,300 litros y en el caso se menciona que cada litro se vende al público a S/ 48 y que margina 50% del precio, por lo que el precio de venta de Cumbres al establecimiento es de S/ 24. En este cuadro resumen se puede ver el impacto de la campaña del BBVA y los ingresos que generan las ventas de un mes regular:

Tabla 6. Comparación ventas regulares versus propuesta BBVA

	Litros	Precio por litro	Ingresos (S/)	Margen (supuesto)	Mg Cumbres (S/)
Ventas Mes regular	3,300	24	79,200	25%	19,800
Demanda no atendida	2,700	24	64,800	25%	16,200
Pedido BBVA*	4,100				42,500

*Incluye precios y costos del pack+kit

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, aceptar esta propuesta, que es la decisión más lógica tiene como consecuencia dejar desabastecidos a sus socios, a los cuales vendía 3,300 litros al mes, pero dada la campaña solo podrá distribuir 600 de ellos dejando una demanda insatisfecha de 2,700 litros.

Tabla 7. Demanda insatisfecha debido a propuesta BBVA

	ene-14	feb-14	mar-14	Demanda no atendida
Capacidad Planta (litros)	4,000	4,000	4,000	
Astrid&Gastón	660	660	120	-540
Mayta	330	330	60	-270
Nanka	660	660	120	-540
Otros	1,650	1,650	300	-1,350
BBVA		700	3,400	
Producción real	3,300	4,000	4,000	
Capacidad Ociosa o Sobre Capacidad	700	-	-	

} - 2,700

Fuente: elaboración propia

Para no dejar a los socios desatendidos tenemos que subcontratar capacidad ociosa. Actualmente BBC cuenta con más de 7,000 litros de capacidad ociosa en su planta y otros cerveceros como Barbarian también tienen disponibilidad para poder cumplir con los pedidos de los 2,700 litros pendientes. La alternativa más factible es subcontratar la capacidad ociosa de BBC en lugar de Barbarian, porque este último estuvo compitiendo por la propuesta del BBVA. BBC en cambio, no estuvo involucrada en la promoción del BBVA porque no embotella sus productos, por lo que sería una mejor opción.

Cumbres deberá de realizar una propuesta de maquila a BBC por los 2,700 litros pendientes. En la tabla 8 desarrollamos el análisis económico de esta alternativa en donde consideramos tres escenarios de negociación en donde Cumbres puede tener margen negativo como escenario pesimista, o mantener el 25% de margen que tiene actualmente, como escenario optimista.

En el escenario optimista, el costo de producción es de S/ 18 por cada litro, el mismo costo que tiene actualmente Cumbres. En este escenario el beneficio sería el mismo que con producción propia.

En el escenario pesimista, el costo de producción es de S/ 30 por cada litro, lo que implicaría que la BBC estaría vendiendo a Cumbres a un precio mayor que el precio de venta al público. En este caso hay pérdida. Si bien existe una pérdida potencial de S/ 16,200, esta se compensa con el beneficio de la campaña del BBVA que es de S/ 42,500.

En el escenario esperado, el costo de producción es igual al precio de venta que se maneja actualmente. En este escenario la BBC estaría considerando la venta a Cumbres como una venta al precio final, y Cumbres no tendría margen por esta operación. Consideramos que este escenario es el más probable, principalmente porque la BBC tiene capacidad ociosa y estos 2,700 litros le generarán beneficios marginales, disminuirán el costo unitario de producción de ese mes y afectará positivamente su línea de beneficios.

Tabla 8. Análisis económico de maquila

	Pesimista	Esperado	Optimista
Margen Cumbres (%)	-25%	0%	25%
Costo de producción de maquila	30	24	18
PV de Cumbres a socios	24	24	24
Producción	2,700	2,700	2,700
Ingresos (S/)	64,800	64,800	64,800
Costo de Venta (S/)	81,000	64,800	8,600
Mg Cumbres (S/)	-16,200	-	6,200

Fuente: elaboración propia

4.8.1.2. No atender los pedidos por los 2,700 litros faltantes

Es un escenario poco probable porque las otras cerveceras tienen capacidad ociosa y producir estos 2,700 litros ayuda a mejorar directamente la rentabilidad de la cervecería que preste este servicio.

En caso se diera este escenario, Cumbres debe anticipar la reacción de sus socios ante esta coyuntura y proactivamente ofrecerles extender servicios o beneficios para ellos, como por ejemplo mejorar las experiencias artesanales que se brindan a los comensales, entre otras actividades que atenúen este problema puntual de abastecimiento.

4.8.2. Problema de fuga de talento

4.8.2.1. Contratar conocimiento

Jorge y Carlos se encuentran ante el problema de que el socio que se dedicaba exclusivamente a la producción era su Maestro Cervecerero, por lo que tienen una pérdida importante del know how del negocio. En esta industria el sabor, las prestaciones, e innovaciones que se realizan a la cerveza son fundamentales para asegurar la sostenibilidad del negocio.

Una solución es buscar otro Maestro Cervecerero de otras cervecerías artesanales más pequeñas, que consideramos es una posibilidad factible porque existen casi 30 cervecerías artesanales y Cumbres es una de las más importantes, por lo que podría atraer el talento. El punto a favor de esta alternativa es el tiempo porque consigues una persona capacitada. El punto en contra es que Cumbres no pueda mantener sus estándares de calidad.

4.8.2.2. Capacitación de socios actuales

Esta alternativa consiste en que Jorge o Carlos se capaciten en las técnicas de producción y se certifiquen como Maestros Cerveceros. Esta alternativa toma tiempo porque la mejor opción de capacitación consistiría en aprender de las mejores prácticas regionales, como

lo hizo Walter en Argentina. El punto a favor es que el saber permanece dentro de la empresa y los puntos en contra son el tiempo de aprendizaje, el costo de oportunidad de este tiempo y el monto a invertir en la capacitación.

4.8.3. Problema crecimiento eficiente

4.8.3.1. Incrementar penetración en canales actuales

En el escenario conservador de que el número de restaurantes gourmet se mantenga en 297 locales, bastaría con aumentar la penetración a 15% en el 2015 y a 30% en el 2016 para lograr aumentar la facturación de Cumbres en 123% y 100% respectivamente. Este crecimiento tendrá que venir acompañado de inversión en mayor capacidad de planta y de mayor esfuerzo comercial para poder satisfacer esta demanda.

En la Tabla 9, hacemos una proyección del número de restaurantes gourmet al 2016 y proyectamos el % de penetración objetivo para Cumbres, manteniendo como supuesto de que cada local mantendrá el consumo actual de 1980 litros al año. Es así como en el 2015 y 2016 sus ventas alcanzarían los 88,209 y los 176,418 litros anuales respectivamente.

Tabla 9. Penetración de Cumbres en restaurantes

	2011	2014	2015	2016
Restaurantes <i>gourmet</i>	233	297	297	297
Restaurantes c/Cumbres	2	20	45	89
Penetración en los canales	0.9%	6.7%	15.0%	30.0%
Ventas por restaurante (litros)		1,980	1,980	1,980
Ventas al año (litros)		39,600	88,209	176,418
Ventas al mes (litros)		3,300	7,351	14,702
Capacidad de planta (litros al mes)		4,000	8,500	17,000
% utilización		83%	86%	86%
Inversión marginal (USD)			120,000	226,667

Fuente: elaboración propia

Cumbres tiene planeado para el 2015 ampliar su capacidad de planta hasta los 8,500 litros al mes, con una inversión marginal de 120 mil dólares. Como se detalla en la tabla 10, la decisión de invertir en la planta tiene un retorno en 15 meses, siempre que se cumpla con los supuestos de ventas marginales de la tabla 9, por lo que lo consideramos factible.

Tabla 10. Análisis de la decisión de invertir en planta

Inversión 2015	
Capacidad de Planta adicional (litros)	4,500
Precio de venta por litro en soles	24
Ventas mensuales marginales en soles (por incremento de capacidad)	108,000
Margen mensual en soles (por incremento de capacidad)	27,000
Inversión en soles	396,000
Número de meses para recuperar inversión en planta	14.7

Fuente: elaboración propia

4.8.3.2. Lanzar el bar propio

Por otro lado, el competidor principal nace con la idea originaria del Reino Unido con la que surgieron las cerveceras artesanales, de ser un *brewpub*. Con este *brewpub* la BBC tiene un canal propio. Además, Barbarian tiene planes para abrir su propio bar con el concepto Bar Barbarian. Esta tendencia se observa también en los mercados más desarrollados de cervezas artesanales.

Esta oportunidad implicaría varios retos para Cumbres:

- Adaptar el modelo de negocio actual.
- Contratación de equipo directivo y de trabajo: adquirir capacidades nuevas en la gestión del bar.
- Definir una propuesta de valor del bar: nombre, propuesta gastronómica, propuesta de bebidas, ubicación, diseño y temática acorde a la propuesta de valor.
- Nuevo rol de negociación con proveedores y competidores.

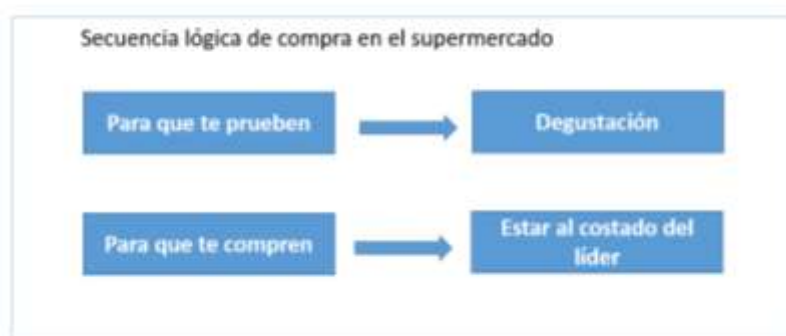
4.8.3.3. Entrada al canal moderno

Existe la posibilidad de que la campaña del BBVA abra nuevas oportunidades con otros canales como supermercados. El ingreso al canal moderno implicaría varios retos para Cumbres, entre los cuales tendría:

- Adaptar proceso productivo a estándares específicos del canal.
- Incrementar la producción para satisfacer el abastecimiento a todas las tiendas del supermercado, al menos de Lima.

- Realizar inversión en campañas de promoción y degustación para lograr la primera prueba del producto.
- El canal exige cubrir costos de rebate que disminuyen el margen actual del negocio.
- Al no tener poder de negociación los tiempos de pago serán más extensos.
- La presencia de la marca podría generar una reacción más agresiva de parte de Backus.

Figura 10. Secuencia lógica de compra en el supermercado



Fuente: elaboración propia

4.9. Plan de acción

Luego de aceptar la propuesta del BBVA, Cumbres debe asegurarse de optar por la alternativa de subcontratar capacidad que le permita abastecer a sus socios. Estos socios estratégicos han sido vitales para el crecimiento de Cumbres, desde la referencia de Nanka a Gastón, y la consiguiente recomendación de Gastón al BBVA, demuestran que el crecimiento de Cumbres se ha dado por la relación que ha tenido con estos socios estratégicos. Por otro lado, existe capacidad ociosa en el mercado, tanto la BBC como Barbarian cuentan con ello, y son una alternativa viable para poder producir los 2,700 litros que no tiene disponibles. Es importante que la producción tercerizada la realice con alguno de ellos para garantizar estándares que no afecten la calidad de sus productos, creemos que la opción más viable es subcontratar la capacidad ociosa de la BBC porque ésta no ha tenido relación alguna con la campaña del BBVA. Si bien económicamente en el escenario esperado el beneficio de Cumbres por la maquila de estos 2,700 litros es cero, los criterios que más pesan en la decisión son el estratégico y reputacional. Es precisamente en los meses de campaña del BBVA cuanto más cuidadoso deben de ser con la calidad de sus productos, ya que por la campaña muchas personas van a querer tener una primera prueba del producto y esta prueba debe cumplir con los estándares de calidad de Cumbres.

Respecto a la pérdida del *know how*, dado el crecimiento y la coyuntura por la campaña con el BBVA necesitan una solución inmediata a este problema por lo que deben de ir por la opción de contratar a un Maestro Cervecerero de otra empresa cervecera que pueda cumplir con los estándares y la propuesta de valor a la que ha acostumbrado Cumbres a sus clientes. En el mediano plazo es importante que Jorge o Carlos se capaciten y certifiquen como Maestros Cerveceros y que luego de ello establezcan procedimientos para que este *know how* no se concentre exclusivamente en una sola persona, para evitar lo que ha acontecido con Walter.

Acerca del crecimiento eficiente para los próximos años, Cumbres debe de aumentar su penetración en restaurantes, bares y hoteles, que es un canal en el que ha ido desarrollándose y sobre el que su propuesta de valor está sumamente alineada por el producto que ofrece y por la experiencia artesanal que brinda a estos locales. Para ello es sumamente relevante que aumente su capacidad de planta tal como lo tiene planeado para el 2015, para alcanzar los 8,500 litros de producción mensuales y también es necesario que vuelva a ampliar su capacidad de producción hasta los 17,000 litros para el 2016, tal como se detalla en la Tabla 9, para así poder aprovechar el impacto de la campaña publicitaria del BBVA, y el boom de cara a los siguientes años. Una alternativa para alcanzar el 30% de penetración planteado es el ingreso a restaurantes y cadenas de hoteles en provincias con ofertas gastronómicas, tales como Cuzco, Arequipa y Piura.

Con respecto al crecimiento en el mediano plazo de cara al 2017, consideramos que debe de lanzar su canal propio. Esta propuesta debería de aplicarse ya que Cumbres tendría una parte de su demanda estable con la creación del bar propio. Lo que sugerimos es que sea un bar acorde a su propuesta de valor. No podría parecerse a los bares de la BBC ni al concepto de BarBarbarian, que tiene un posicionamiento más juvenil, rebelde, de “Bárbaros”.

El bar de Cumbres debería tener un concepto muy parecido a los bares de vino (Almendariz, El Pozito, La Cucharita, etc.) donde conectan el bar con el marinaje del vino, es decir piqueos *gourmet* tipo tablas de quesos y tapas junto con la ayuda de un *sommelier* para escoger el vino perfecto. Sería replicar la “experiencia artesanal” explicada en el caso, en su propio canal.

Esta alternativa del bar propio exige que Cumbres adquiriera capacidades sobre la gestión y logística de un bar, desde el diseño de la carta, la gestión de diferentes proveedores, atención al público, compras, entre otros conocimientos que hoy no tiene. Estos inconvenientes los puede solucionar contratando personal con experiencia en el sector. La gestión de este canal propio tiene que realizarse como una unidad de negocio independiente de la cervecera, así cada una de ellas tendrá que generar los ingresos necesarios para mantener cada uno de los negocios.

Un dato del caso que valida propuesta de entrar al canal propio es que el consumidor de cerveza artesanal en la región la consume en bares o restaurantes especializados (42.6 %) o en bares generales (26. 2%), es decir en sumatoria, casi el 70% del público objetivo sale a conseguir el producto en un establecimiento de diversión vs el 21.2% que lo consume en casa y por ende lo debe comprar en un supermercado. Por otro lado, la opción del canal propio le permitirá a Cumbres marginar sobre el precio de venta al público sin depender de intermediarios. En un análisis simplificado de vender 5,000 litros en canal propio versus canales actuales, se puede ver el impacto de los ingresos entre una opción y la otra (5,000 litros equivalen a aproximadamente el 70% de lo que vende BBC actualmente en su bar). En la Tabla 11 se detalla este análisis:

Tabla 11. Ventas en canal propio versus canales actuales

	Canal propio	Canales actuales
Ventas mensuales (litros)	5,000	5,000
Precio Venta (litro)	48	24
Ingresos mensuales	240,000	120,000
Ingresos anuales	2,880,000	1,440,000

Fuente: elaboración propia

Este análisis no contempla los costos y otros ingresos relacionados del canal propio, tan solo el costo de oportunidad de venderlo en uno u otro canal.

Sobre la alternativa de ingresar al supermercado o canal moderno, consideramos que no es el momento porque implicaría mucho esfuerzo (inversión, esfuerzo comercial, alto número de competidores con mayor respaldo) para un nivel de ventas impredecible. En esta alternativa, Cumbres tampoco tiene el conocimiento ni las habilidades para gestionar un ingreso a este canal y la contratación de una persona con experiencia en este tipo de negociaciones es costosa. Hoy en día Cumbres tiene un ingreso marginal mensual estimado de S/ 19,800 y una persona especializada en el canal moderno dinamitaría este margen considerablemente. Además, en el canal moderno Cumbres es un jugador bastante pequeño, con poder de negociación muy bajo, al que exigirían plazos de pago, volúmenes e inversiones en marketing que hoy no están al alcance de la empresa.

Por último, el ingresar al canal moderno después de tener la cobertura de una campaña como la del BBVA podría desencadenar una reacción de Backus ante el peligro de un competidor que está ingresando al canal que ha dominado de manera casi monopólica.

Tabla 12. Análisis de criterios de decisión de canal propio versus canal moderno

	Criterios				
	Economico	Capacidad Planta	Recursos/ Capacidades Humanos	Posición de Negociación	Reacción Backus
Ingreso al Canal Moderno	Alto	Alto	Muy alto	Muy bajo	Alto
Ingreso al Canal Propio	Muy alto	Alto	Mediano	Alto	Bajo

Fuente: elaboración propia



CONCLUSIONES

- Cumbres debe aceptar la propuesta del BBVA por ser beneficioso para la marca tanto en lo económico con un margen de S/ 42,500 pero más en la publicidad de marca con una campaña 360° que no sería factible para Cumbres asumir solo.
- Subcontratar capacidad ociosa de Barranco Beer Company para atender los 2,700 litros faltantes y seguir atendiendo a los socios estratégicos de Cumbres que han sido parte fundamental de su crecimiento.
- Atender el problema de la fuga del *know how* contratando un maestro cervecero de una de casi 27 cervecerías artesanales ya instaladas en el país.
- Para el 2015 y 2016, aumentar la penetración en los restaurantes que es su único canal de venta. La meta de penetración del 15% y 30% respectivamente se puede lograr aprovechando el impulso de la campaña BBVA. Para ello es necesario la inversión en capacidad de planta que sería respaldado por el ingreso adicional, asumiendo un retorno de la inversión en quince meses.
- Para el 2017, sugerimos el ingreso al canal propio con un concepto “*bar gourmet*” muy parecido a los *winebars* que se encuentran en la capital, pero el primero en la categoría de cerveza artesanal. Este bar propio le permitiría a Cumbres tener un ingreso marginal de S/ 1,440,000 al año por cada 60,000 litros vendidos en ese periodo.
- En ese periodo de tiempo, descartamos la alternativa de entrar al canal moderno por no tener las capacidades necesarias para atenderlo y el no conocer las ventas lo hace un canal incierto y de mayor riesgo.

BIBLIOGRAFÍA

- Backus. (2014). *Memoria Anual 2013*. Recuperado de <http://backus.pe/pdf/Memoria-Anual-2013-Backus.pdf>
- Barbarian. (s. f.). Recuperado de <https://www.barbarian.pe/>
- Barbarian ofrece los nuevos sabores de la cerveza peruana. (6 de diciembre de 2012). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/barbarian-ofrece-nuevos-sabores-cerveza-peruana-26209-noticia/>
- Burjato, M., Kane, M. y O'Mara, G. (20 de junio de 2017). Cerveza en América Latina: Una historia de David y Goliat. *K@W*. Recuperado de <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/cerveza-america-latina-una-historia-david-goliat/>
- Cerveceros de España. (s. f.). *Cervezas perfectas. Guía para profesionales de la hostelería sobre el correcto servicio de la cerveza*. Recuperado de https://cervecear.com/img/cervezas_perfectas.pdf
- Cerveceros de España. (2018a). *Cata de la cerveza*. Recuperado de <https://cerveceros.org/cata-de-la-cerveza>
- Cerveceros de España. (2018b). *Principales tipos de cerveza*. Recuperado de <https://cervecear.com/tipologia-de-cervezas/>
- Cerveza Artesana. (2017). Manual para elaborar cerveza en casa nivel “todo grano” (All-Grain) [post en un blog]. Recuperado de <https://www.cervezartesana.es/blog/post/como-elaborar-cerveza-en-casa.html>
- Cerveza Cumbres [perfil de Facebook]. (2018). Recuperado de https://www.facebook.com/cevezacumbres/?_rdc=1&_rdr
- Copa Cervezas de América. (s. f.). *Quienes somos*. Recuperado de <https://www.copacervezasdeamerica.com/es/quienes-somos>
- 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>

- El BBVA y Cumbres: Un hito para la cerveza artesanal peruana. (9 de mayo de 2014). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/bbva-cumbres-hito-cerveza-artesanal-peruana-59624-noticia/>
- Gastón Acurio. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Gast%C3%B3n_Acurio
- Macro Invest. (2017). *Determinación del precio mínimo a ser tomado en cuenta por Anheuser-Busch Inbev SA/NV en la oferta pública de adquisición sobre las acciones comunes con derecho a voto emitidas por Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.* Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/hhi/B30021/Informe%20de%20Valorizacion%20OPA%20Backus.pdf>
- Manrique, R. y Rivas, P. (21 de enero de 2014). Barranco Beer Company, la cerveza artesanal servida del tanque al chopp. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/barranco-beer-company-cerveza-artesanal-servida-tanque-chopp-1824>
- Mondoré. (s. f.). Guía rápida para maridar cerveza [post de un blog]. Recuperado de <http://www.mondore.es/blog/guia-rapida-para-maridar-cerveza/>
- Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA]. (2013). *El Boom Gastronómico Peruano al 2013*. Recuperado de https://issuu.com/guillerp/docs/boom_gastronomico_peruano_al_2013_w