

**UNIVERSIDAD DE PIURA**

**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZA  
ARTESANAL**

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

**JULIO CESAR RAMÍREZ CARRILLO**  
**CLAUDIA PILAR VILLANUEVA QUINTANILLA**

Asesor: Gonzalo León Riofrío

Lima, marzo 2019



## **DEDICATORIA**

A nuestras familias, amigos, profesores y todos los que nos apoyaron y animaron a seguir adelante con y llegar a la meta.

Claudia Villanueva, Julio Ramírez





## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestras familias, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional, a nuestros profesores y compañeros por compartir sus conocimientos y experiencias y su gran contribución al debate para nuestro desarrollo y aprendizaje durante estos dos años de clases, y por supuesto a Dios por la oportunidad de vivir esta invaluable experiencia





## RESUMEN EJECUTIVO

*Malka es un brewpub que busca aprovechar la oportunidad de este porcentaje de mercado de cervezas artesanales naciente aún, ofreciendo un producto de calidad como es nuestra cerveza Malka que busca diferenciarse del mercado con un sabor diferente enfocado en tendencias más europeas donde se encuentra el mercado más desarrollado.*

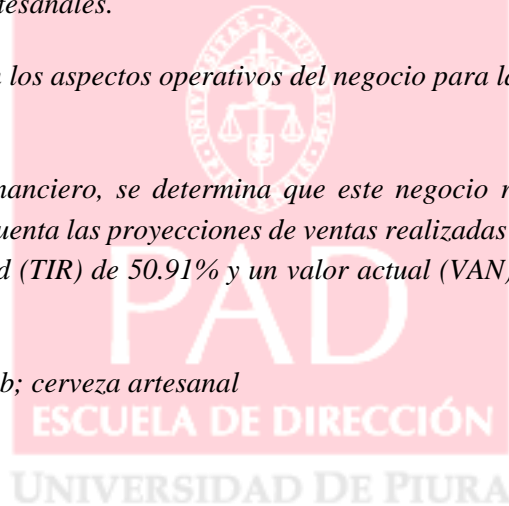
*Luego de realizar un estudio de mercado se pudo establecer que el público objetivo se encuentra en Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos A y B, quienes tienen un ingreso per cápita mayor destinado a pagar un precio más alto por este tipo de atributos en la cerveza.*

*Este mix de beneficios propuestos; cerveza de calidad con sabores innovadores y un brewpub que sigue las tendencias del mercado para atraer a los consumidores que buscan una nueva experiencia de compra y consumo, permite tener altas probabilidades de éxito en el creciente mercado de cervezas artesanales.*

*Se ha detallado también los aspectos operativos del negocio para la elaboración de cerveza y la apertura del brewpub.*

*Mediante el análisis financiero, se determina que este negocio requiere una inversión de S/ 591,301 y teniendo en cuenta las proyecciones de ventas realizadas en un horizonte de 6 años, se obtiene una rentabilidad (TIR) de 50.91% y un valor actual (VAN) de S/ 2,080,183 descontado al 6.15%.*

**Palabras clave:** *brewpub; cerveza artesanal*





## ABSTRACT

*Malka is a brewpub that seeks to take advantage of the opportunity of this market percentage of craft beers still nascent, offering a quality product like our beer Malka that seeks to differentiate itself from the market with a different flavor focused on more European trends where the most developed market is located.*

*After carrying out a market study, it was established that the target public is located in Metropolitan Lima of the AB socio-economic levels, who have a higher per capita income destined to pay a higher price for this type of beer attributes.*

*This mix of proposed benefits; Quality beer with innovative flavors and a brewpub that follows market trends to attract consumers looking for a new shopping and consumption experience allow high chances of success in the growing market of craft beers.*

*The operational aspects of the business for brewing and opening the brewpub have also been detailed.*

*The company would be made up of investors, who would transfer% of the shares to the owner of the land (their investment would be covered by the other shareholders in equal parts or prorated, according to their final shareholding). On the other hand Julio Ramirez would be in charge of the direction of the brewpub, carrying out the business according to plan.*

*Through financial analysis, it is determined that this business requires an investment of S/. 591,301 and taking into account the sales projections made over a 10-year horizon, a return (IRR) of 50.91% and a current value (NPV) of S / 2,080,183 discounted at 6.15%.*

**Keywords:** *brewpub; craft beer*



## TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos .....	v
Resumen ejecutivo.....	vii
Abstract.....	ix
Índice de tablas .....	xv
Índice de figuras .....	xvii
Índice de anexos .....	xix
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Análisis de la industria, consumidor y competencia .....	3
1.1. Macroentorno .....	3
1.1.1. Entorno económico peruano.....	3
1.2. Vista a la industria .....	6
1.3. Definición de cervecería artesanal.....	7
1.4. Participación de mercado de la cerveza artesanal .....	7
1.5. Antecedentes del movimiento cervecero artesanal en el Perú.....	9
1.6. Crecimiento, oferta y demanda.....	11
1.7. Participación de mercado del segmento cerveza artesanal y proyecciones de crecimiento .....	11
1.8. Distritos con mayor presencia de venta de cerveza artesanal en Lima .....	12
1.9. Análisis del consumidor .....	13
1.10. Análisis de la competencia .....	14
1.10.1. Participación empresarial .....	14
1.10.2. Tendencias de la industria .....	14
CAPÍTULO 2. Descripción de la oportunidad y negocio .....	17
2.1. Oportunidad.....	17
2.2. Concepto de negocio .....	18
2.2.1. Belgian and French Ale .....	19
2.2.2. Indian Pale Ale (IPA) .....	20

2.2.2.1. English IPA .....	20
2.2.2.2. American IPA .....	20
2.2.2.3. Imperial IPA .....	21
2.2.3. Porter .....	21
2.2.3.1. Brown Porter .....	21
2.2.4. Belgian Strong Ale .....	22
2.2.4.1. Belgian Dubbel .....	22
2.2.4.2. Belgian Tripel .....	22
2.3. Estrategia .....	22
CAPÍTULO 3. Plan de marketing .....	25
3.1. Investigación de mercado .....	25
3.1.1. Metodología del estudio de mercado .....	25
3.1.2. Diagrama de diseño de la investigación de mercado .....	25
3.2. Grupo objetivo y tamaño .....	26
3.3. Análisis y resultados de la encuesta .....	28
3.4. Propuesta de valor .....	34
3.4.1. Prestaciones .....	34
3.4.2. Diseño .....	34
3.4.3. Marca .....	35
3.4.4. Precio .....	35
3.4.5. Esfuerzo .....	35
3.4.6. Plan de comunicaciones .....	35
3.4.7. Actividades de prelanzamiento .....	36
3.4.8. Actividades de lanzamiento .....	36
3.4.9. Mantenimiento .....	37
CAPÍTULO 4. Plan de operaciones .....	39
4.1. Resumen .....	39
4.2. Localización .....	39
4.3. Infraestructura, instalaciones y equipos .....	40
4.4. Zona de cocina .....	41

4.5. Zona de mesas .....	41
4.6. Zona de barra cervecera.....	41
4.7. Zona de cervezas autoservicio.....	41
4.8. Operaciones .....	42
4.8.1. Proceso operativo de producción de la cerveza artesanal.....	42
4.8.1.1. Molienda.....	42
4.8.1.2. Extracción o maceración .....	42
4.8.1.3. Cocción del mosto .....	43
4.8.1.4. Clarificación del mosto.....	43
4.8.1.5. Fermentación .....	43
4.8.1.6. Maduración - Embotellado .....	43
4.8.2. Proceso operativo de servicio del <i>brewpub</i> .....	44
4.8.2.1. Descripción.....	45
4.9. Empleados .....	46
4.10. Proveedores .....	46
CAPÍTULO 5. Organización y plan de desarrollo de negocio.....	49
5.1. La sociedad .....	49
5.2. Organigrama .....	49
5.3. Planificación y línea de tiempo .....	49
CAPÍTULO 6. Plan financiero .....	51
6.1. Inversiones.....	51
6.1.1. Participación en cerveza artesanal.....	51
6.1.2. Presupuesto de inversión .....	52
6.2. Capital de trabajo.....	52
6.2.1. Cálculo del WACC.....	53
6.3. El Capital de trabajo .....	53
6.4. Análisis de escenarios.....	54
6.4.1. Escenario conservador .....	54
6.4.1.1. Estado de pérdidas y ganancias .....	54
6.4.1.2. Estado de resultados .....	58

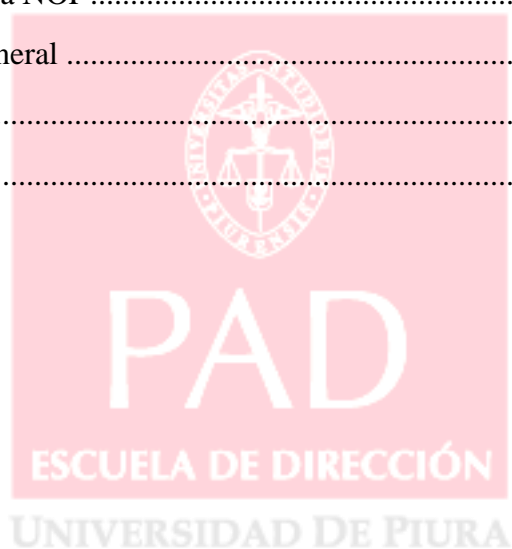
6.4.1.3. Cálculo de Necesidad Operativa de Fondos (NOF) .....	58
6.4.1.4. Balance General Resumido .....	59
6.4.1.5. Free Cash Flow .....	59
6.4.1.6. Análisis de la inversión TIR y VAN .....	59
6.4.2. Escenario Pesimista .....	60
6.4.2.1. Estado de resultados .....	60
6.4.2.2. Cálculo de Necesidad Operativa de Fondos (NOF) .....	61
6.4.2.3. Balance General Resumido .....	61
6.4.2.3.1. Free Cash Flow .....	62
6.4.2.3.2. Análisis de la inversión TIR y VAN .....	62
Conclusiones.....	65
Bibliografía.....	67
Anexos.....	71



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de personas según NSE 2017-Lima Metropolitana.....	6
Tabla 2. Crecimiento per cápita del consumo de cerveza en Perú 2007-2016.....	8
Tabla 3. Consumo per cápita de bebidas alcohólicas en Perú.....	9
Tabla 4. Mipymes elaboración de bebidas malteadas y de malta en Perú.....	10
Tabla 5. Mipymes elaboración de bebidas malteadas y de malta en la provincia de Lima .....	10
Tabla 6. Participación aproximada de mercado dentro del segmento cervecero artesanal .....	14
Tabla 7. Estratos Socioeconómicos de Las Zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.....	26
Tabla 8. Perfil de edades de personas según NSE 2017-Lima Metropolitana .....	26
Tabla 9. Población de estudio personas del NSE A y B (Zonas 6 y 7) edades entre 26 y 45 años.....	27
Tabla 10. Presupuesto de actividades de marketing.....	37
Tabla 11. Resumen de medidas de area en m <sup>2</sup> .....	40
Tabla 12. Planilla de personal.....	46
Tabla 13. Materia prima e insumos para fabricación de cerveza. ....	47
Tabla 14. Planificación y línea de tiempo .....	50
Tabla 15. Consumo total de cerveza en Perú.....	51
Tabla 16. Participación de mercado .....	51
Tabla 17. Planta de producción de cerveza .....	52
Tabla 18. Inversión en <i>brewpub</i> .....	52
Tabla 19. Estimación del Cok.....	52
Tabla 20. Cálculo de capital de trabajo .....	53
Tabla 21. Previsión del volumen de producción .....	54
Tabla 22. Proyección de ventas anuales .....	54
Tabla 23. Materia prima de cerveza .....	55
Tabla 24. Materia prima de <i>brewpub</i> .....	55
Tabla 25. Proyección de costos totales de materia prima e insumos.....	56

Tabla 26. Empleados .....	56
Tabla 27. Costo de ventas y gastos operativos .....	57
Tabla 28. Estado de resultados .....	58
Tabla 29. Cálculo de la NOF .....	58
Tabla 30. Balance eneral .....	59
Tabla 31. Cash Flow .....	59
Tabla 32. TIR y VAN .....	59
Tabla 33. Costo de ventas y gastos operativos .....	60
Tabla 34. Estado de resultados .....	60
Tabla 35. Cálculo de la NOF .....	61
Tabla 36. Balance General .....	61
Tabla 37. Cash Flow .....	62
Tabla 38. TIR y VAN .....	62



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PBI por habitante y tasas de crecimiento del PBI 1994-2017.....	3
Figura 2. Crecimiento del PBI en Latinoamérica .....	4
Figura 3. Latinoamérica: Inflación promedio anual 2000-2018.....	4
Figura 4. Distribución de personas según NSE 2017-Lima Metropolitana.....	5
Figura 5. Diseño de la Investigación de Mercado .....	25
Figura 6. Tamaño de grupo objetivo .....	27
Figura 7. Segmento de mercado según sexo .....	29
Figura 8. Segmento de mercado según edad y distrito de residencia .....	30
Figura 9. Segmento de Mercado según frecuencia de consumo de cerveza.....	31
Figura 10. Atributos de la cerveza que más valora en una marca de cerveza .....	31
Figura 11. Porcentaje de personas que han consumido cerveza artesanal y gustan de ellas. .....	32
Figura 12. Sitios preferidos para comprar cerveza artesanal.....	32
Figura 13. Atributo que más valora en una cerveza artesanal .....	33
Figura 14. Principales medios para conocer sobre cerveza artesanal.....	33
Figura 15. Precio que pagaría por una cerveza artesanal (330 ml).....	34
Figura 16. Cronograma de Plan de marketing .....	36
Figura 17. Precio Promedio por m2 vs. Ventas por distrito Julio 2018 .....	39
Figura 18. Layout de Brew Pub.....	42
Figura 19. Diagrama de flujo del Proceso de Producción de cerveza artesanal .....	44
Figura 20. Diagrama de flujo del proceso de Servicio de <i>Brewpub</i> .....	45
Figura 21. Organigrama de Producción.....	49
Figura 22. Organigrama del <i>Brewpub</i> .....	49



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Participación de mercado de las cervezas industriales en Sudamérica.....	71
Anexo 2. Método de observación.....	72
Anexo 3. Encuesta para el consumidor .....	74





## INTRODUCCIÓN

Una de las industrias más grandes a nivel mundial es la industria de la cerveza. Las cervezas industriales tienen un gran posicionamiento en este sector, pero en los últimos años, un gran grupo de entusiastas alrededor del mundo han logrado tomar una porción de este mercado ofreciendo una propuesta innovadora como son las cervezas artesanales, que siguen una tradición de pureza con ingredientes naturales. Existe alrededor del mundo asociaciones de cerveceros artesanales locales y regionales que han fortalecido este sector.

En el Perú, el sector cervecero está monopolizado por la fusión de dos empresas transnacionales que tienen el 99% del mercado, sin embargo, en los últimos años aficionados y apasionados por la cerveza artesanal ingresaron al negocio ofreciendo productos innovadores.

El sector de las cervezas artesanales en Perú y en particular en Lima Metropolitana está en crecimiento, por lo que, representa una oportunidad interesante a estudiar, así como una opción bastante atractiva, que a nivel mundial ya tiene un mercado representativo principalmente en Europa y Estados Unidos.

Estamos conscientes que en Perú es un mercado en desarrollo y presenta retos muy grandes que deben ser considerados para que se mantengan las tendencias de crecimiento del consumo de este tipo de producto y se incremente la aceptación por los consumidores. Uno de los retos mayores consiste en educar al consumidor en este nuevo concepto que ofrece un producto con una propuesta de valor basada en la experiencia del cliente y características del producto, valorando la calidad sobre la cantidad. Las tendencias actuales de consumo y comunicación se basan en el compartir de experiencias que serán el medio de lograr el posicionamiento objetivo del producto.

La metodología utilizada para esta investigación se realizó aplicando la encuesta a una muestra de consumidores de cerveza de un segmento de mercado.



# CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, CONSUMIDOR Y COMPETENCIA

## 1.1. Macroentorno

### 1.1.1. Entorno económico peruano

En este capítulo presentamos la situación actual del Perú y la tendencia de crecimiento de la economía, crecimiento del poder adquisitivo del ciudadano, así como otras variables, basado en datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática.

De acuerdo a información de Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017) entre los años 2001 y 2017 el PBI per cápita del Perú creció en promedio a una tasa anual de 6%, pasando de 15 mil 875 soles el 2011 a 21 mil 587 soles el 2017, este es el valor más alto alcanzado hasta el momento (ver Figura 1).

**Figura 1. PBI por habitante y tasas de crecimiento del PBI 1994-2017**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017)

Adicionalmente, podemos compararla con respecto a Latinoamérica y el crecimiento del PBI se mantiene en 4% y en el 3er lugar luego de Bolivia y Paraguay respectivamente (ver Figura 2).

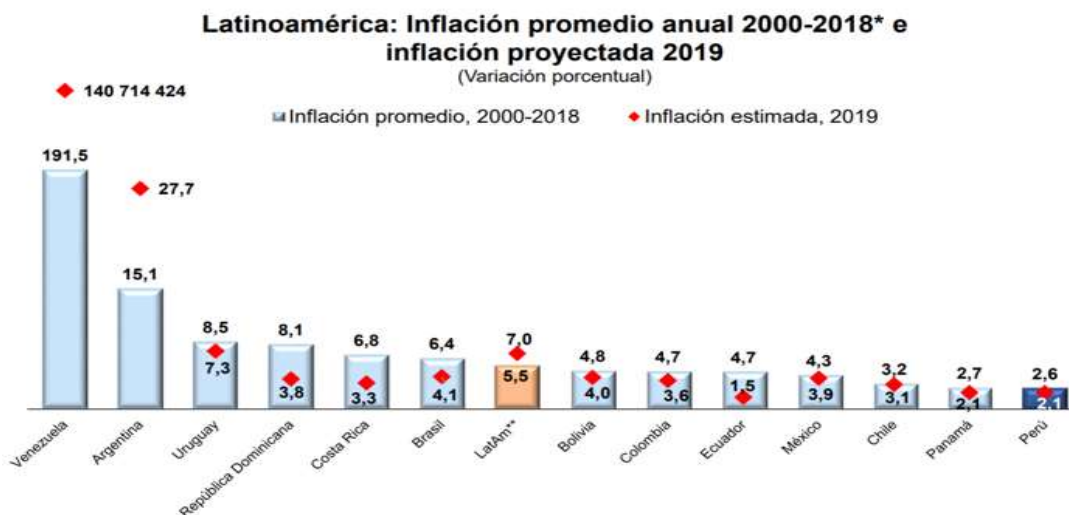
**Figura 2. Crecimiento del PBI en Latinoamérica**



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018)

La inflación promedio anual de Perú al 2018 está entre las más bajas de la región y proyecta mantenerse con un ligero incremento a 2.6% en 2019 (ver Figura 3).

**Figura 3. Latinoamérica: Inflación promedio anual 2000-2018**



\*Calculada con datos fin de periodo.

\*\* LatAm excluye Venezuela.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018)

De acuerdo a esta información, en 2018 la inflación se ubica dentro de las más bajas de la región y, desde noviembre, en alrededor de 2.6 por ciento.

Asimismo, “la calificadora Fitch Rating ratificó la calificación BBB+ al Perú con perspectiva estable” (Fitch Ratings, 27 de septiembre de 2018).

Un escenario favorable de bajo nivel de inflación y proyección de crecimiento del país junto a la combinación de políticas económicas y macroeconómicas prudentes favorecerán el escenario propicio para el crecimiento del consumo nacional de cerveza artesanal.

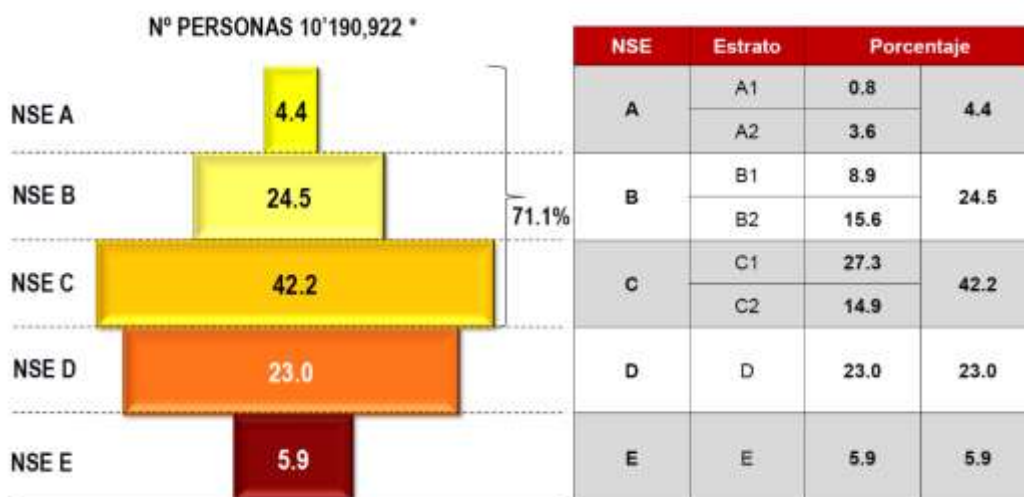
El crecimiento económico del país; si bien no se traduce necesariamente en desarrollo económico, permite para un segmento como el de la cerveza artesanal (bienes de lujo), que el sector al que se dirige tenga mejores ingresos monetarios y puedan destinar parte de su presupuesto para el consumo de bienes secundarios como el consumo de bebidas alcohólicas con precios de venta elevados con referencia a los precios estándares. Por ejemplo, dependiendo del lugar de compra o consumo de una cerveza artesanal, el precio puede variar entre S/. 10.00 y S/.25.00 soles en promedio. Al ser un producto relativamente costoso respecto a otras bebidas alcohólicas en el mercado, un incremento en el presupuesto de los consumidores destinado a la compra de este tipo de bienes es un punto a favor para la industria. (Chiroque y Ghersi, 2017, p. 68).

Lima Metropolitana:

En el año 2017 Lima Metropolitana tiene una población de 10 millones 190 mil habitantes.

Lima se divide en 5 niveles socioeconómicos (NSE) siendo el 28.9% conformado por los NSE A y B (Ver Figura 4).

**Figura 4. Distribución de personas según NSE 2017-Lima Metropolitana**



\*Proyecciones INEI.

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2017)

Se puede observar que las Zonas 6 y 7 agrupan el mayor porcentaje de personas en el NSE A y B (ver Tabla 1). En los próximos capítulos analizaremos este sector como público objetivo.

**Tabla 1. Distribución de personas según NSE 2017-Lima Metropolitana**

Zona	Niveles Socioeconómicos				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	100	100	100	100
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	0.0	6.4	12.6	15.4	18.2
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	7.7	16.2	16.7	11.6	1.1
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	3.2	7.9	12.3	16.6	15.8
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	5.8	11.8	9.6	8.1	4.0
Zona 5 ( Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	2.2	7.1	11.3	12.0	12.8
Zona 6 ( Jesús María, Lince Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	16.9	12.4	2.4	1.3	0.1
Zona 7 ( Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	55.6	13.4	1.9	1.9	1.8
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	4.9	10.5	8.2	6.8	6.3
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0.0	5.0	13.4	15.5	21.5
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, Carmen de la Legua, Ventanilla)	3.7	9.0	11.1	9.8	16.3
Otros	0.0	0.3	0.5	1.0	2.1

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2017)

## 1.2. Vista a la industria

La cerveza es una bebida resultado de la fermentación de mosto con levaduras y lúpulo, los cuales pasan por un proceso de maceración, hervido, enfriado, fermentación y maduración para poder embotellarse y tener finalmente una bebida de características especiales a la cual denominamos cerveza para presentación.

La elaboración de la cerveza fue expandiéndose y perfeccionándose sin perder su esencia respecto de los ingredientes básicos con los cuales se produce, con el pasar del tiempo y su industrialización, fue masificándose hasta alcanzar una gran popularidad en todo el

mundo, llegando, como el día de hoy, a ser una bebida presente en cualquier lugar del mundo.

En los años recientes tuvo lugar el surgimiento del segmento de cervezas artesanales cuyo nombre y definición se debe, “The Brewers Association”<sup>1</sup>.

### **1.3. Definición de cervecería artesanal**

Castro (2015), afirma que:

La Brewers Association en U.S.A en el 2007 intentó definir el término craft beer, pero sin ningún acuerdo unánime. Sin embargo, acuñó tres términos para hacer las diferenciaciones correspondientes: craft brewer, independent y traditional. (Tasting Beer, Randy Mosher)

Craft Brewer: producción anual de 6 millones de barriles o menos (aproximadamente el 3% de las ventas totales anuales de cerveza en EE. UU).

-Independent: menos del 25% de la cervecería es propiedad de otra compañía no cervecera.

-Traditional: utilización de ingredientes tradicionales e/o innovadores; los sabores y alcohol presentes son productos de la fermentación propia de la cerveza. Brebajes en base a la malta saborizados no se consideran cervezas. (párr. 2).

### **1.4. Participación de mercado de la cerveza artesanal**

Uno de los países más importantes e influyentes en el segmento cervecero artesanal a nivel mundial es Estados Unidos, según “The Brewers Association”, el segmento cervecero artesanal ha logrado alcanzar en el año 2015, el 12.2% de participación del mercado, con un crecimiento anual de 12.8%, manteniendo un crecimiento histórico promedio del 10% (Chiroque y Ghersi, 2017, p. 17).

A diferencia de Estados Unidos, donde la participación de mercado del segmento cervecero artesanal ya posee poco más de la décima parte del sector, en América Latina, la participación de mercado de este segmento no alcanza aún el 1%. Esta situación responde al fuerte posicionamiento que han logrado a través de los años las cervezas industriales (ver Anexo 1), generando el bajo conocimiento sobre el

---

<sup>1</sup> Asociación de cerveceros artesanales más importante de Estados Unidos.

segmento cervecero artesanal por parte de los consumidores. (Chiroque y Gherzi, 2017, p. 3).

En Perú, la compra de AB InBev a SABMiller no solo otorga a la primera el liderazgo total del mercado de cervezas con una participación de 99,9%, sino también abre nuevos escenarios. Para la consultora CCR, uno de ellos sería el aumento de precios. (“Venta de SABMiller abre espacio para aumento de precios y nuevas marcas”, 15 de octubre de 2015, párr. 1).

En el Perú el consumo de cerveza ha tenido un crecimiento sostenido, si tomamos como referencia el periodo 2007 al 2016, el crecimiento ha sido de un 44.70%, experimentando una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR<sup>2</sup>) de 4.2%, la misma que supera a tasas de crecimiento de los países de la región. (Treneman, 3 de agosto de 2018). (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Crecimiento per cápita del consumo de cerveza en Perú 2007-2016**

<b>Geographies</b>	<b>%</b>	<b>CAGR %</b>
Argentine	-8.90	-1.00
Bolivia	3.10	0.30
Brazil	11.70	1.20
Chile	32.90	3.20
Colombia	26.80	2.70
Costa Rica	2.70	0.30
Ecuador	30.70	3.00
Mexico	-4.80	-0.50
Perú	44.70	4.20
Uruguay	25.60	2.60
Venezuela	-35.10	-4.70
Canada	-4.70	-0.50
USA	-5.30	-0.60

Fuente: Euromonitor International (2016b)

Las cifras muestran que somos un país consumidor de cerveza, en el Perú del 2007 al 2016, se observa un crecimiento en consumo per cápita de 32.4 litros hasta llegar a un 46.90 litros por personas en el 2016 (ver Tabla 3).

<sup>2</sup> CAGR: Tasa de crecimiento anual compuesta.

Estas cifras corresponden al consumo de cerveza industrial. “En términos de gasto per cápita, los peruanos gastamos al año un promedio S/. 428.50 en consumo en cerveza, S/. 100 más que hace 5 años (S/. 328.70)”. (Treneman, 3 de agosto de 2018).

**Tabla 3. Consumo per cápita de bebidas alcohólicas en Perú**

Categories	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Beer	32.40	36.50	38.80	40.10	43.30	45.40	44.30	45.00	46.10	46.90
Cider/Perry RTDs/High- Strength	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Spirits	0.40	0.50	0.40	0.50	0.60	0.60	0.70	0.70	0.80	0.90
Wine	1.10	1.20	1.20	1.30	1.40	1.40	1.60	1.60	1.70	1.80

Fuente: Euromonitor International (2016b)

### 1.5. Antecedentes del movimiento cervecero artesanal en el Perú

Algunos antecedentes de la cerveza artesanal en el Perú:

Según Milkov Machaca (37 años), dueño de la “Cervecería Siete Vidas” (comunicación personal, 31 de octubre, 2015), el movimiento de las cervezas artesanales, ya se había dado en el Perú años atrás; sin embargo, el contexto en el cual buscaban desarrollarse no fue el apropiado. Como consecuencia, no se logró obtener el éxito esperado y las cervecerías desaparecieron del mercado, a excepción algunas como “Cervecería Siete Vidas”. (Chiroque y Gherzi, 2017, p. 3).

De acuerdo con Diego Rodríguez, socio y gerente general adjunto de Cervecería Barbarian, este sector está creciendo debido a que las personas apuestan más por los productos naturales, que no llevan químicos. Como ejemplo, anotó que su empresa avanza aproximadamente 400% al año. En el año 2011, Diego Rodríguez (27 años), Ignacio Schwalb (27 años) y Juan Diego Vásquez (26 años), lanzan al mercado la cervecería Barbarian, la cual, está formada por jóvenes empresarios. Gracias a esta cervecería como promotora, nace una nueva generación de productores de cerveza artesanal en el Perú. (“Mercado de las cervezas artesanales crece en el Perú”, 2014, párr. 2).

En Colombia las cervezas artesanales siguen creciendo lo cual es significativo en un país donde el consumo del producto está monopolizado por Bavaria S.A., la que domina el 99% del mercado. En este país los fabricantes de cerveza artesanal han impactado exitosamente en los segmentos de consumidores con ingresos medios y altos, creando productos novedosos y esfuerzos continuos para promocionarlos. (Quispe Orejón, 2018, p. 4).

No obstante, al revisar las estadísticas y datos de Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2015) observamos que “al 2015 en el Perú hay un reducido número de micro, mediana y pequeña empresa registrados y que se dediquen a la actividad industrial de Elaboración de bebidas malteadas y de malta.”

La Tabla 4, muestra que, en base a datos tomados del ministerio de la producción, el 53.8% de productores de cerveza artesanal están concentrados en la provincia de Lima.

**Tabla 4. Mipymes elaboración de bebidas malteadas y de malta en Perú**

Ubigeo	Departamento	Productores
02	Ancash	2
03	Apurímac	1
04	Arequipa	4
08	Cuzco	6
12	Junín	1
15	Lima	28
16	Loreto	2
17	Madre de Dios	1
20	Piura	3
23	Tacna	2
25	Ucayali	2
<b>Total Perú</b>		<b>52</b>

Fuente: Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2014)

En la provincia de Lima, existe una dispersión en la ubicación distrital de los 28 emprendedores de cerveza artesanal (ver Tabla 5).

**Tabla 5. Mipymes elaboración de bebidas malteadas y de malta en la provincia de Lima**

Ubigeo	Distrito	Productores
150103	Ate	2
150106	Carabayllo	1
150107	Chaclacayo	2
150108	Chorrillos	4

150110	Comas	1
150113	Jesus María	1
150114	La Molina	3
150120	Magdalena del Mar	1
150121	Pueblo Libre	1
150122	Miraflores	1
150130	SanBorja	2
150132	San Juan deLurigancho	4
150135	San Luis	2
150140	Santiago de Surco	2
150145	Surquillo	1
<b>Total provincia de Lima</b>		<b>28</b>

Fuente: Quispe Orejón (2018)

### 1.6. Crecimiento, oferta y demanda

En el año 2015, los cerveceros artesanales lograron la mayor cantidad de litros vendidos en los últimos años. Del mismo modo, indican que han mantenido un alza en la cantidad producida constante, gracias a las nuevas tendencias del consumidor. Este segmento aún es muy pequeño respecto a la producción total de cerveza en el Perú. (Chiroque y Ghersi, 2017, p. 54).

### 1.7. Participación de mercado del segmento cerveza artesanal y proyecciones de crecimiento

No existe un número exacto acerca de la participación de mercado de la cerveza artesanal respecto la industria cervecera; pero según informó el presidente de la Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú (UCAP), la producción total representa el 0.1% (en el año) del mercado total. Confirmó que, en general, el segmento se encuentra en crecimiento, ya que, en el año 2014, la participación era solo del 0.01%. En el año 2015, se produjo más de 1 millón 200 mil litros de cerveza artesanal, logrando un 0.09% de participación del sector cervecero peruano (total de cerveza del sector: 13.818 miles de hectolitros, según información de la memoria anual de Backus del año 2015). (Chiroque y Ghersi, 2017, p. 24).

Asimismo, no se cuenta con proyecciones de crecimiento estimado; sin embargo, tienen como meta superar el 1% de participación de mercado contemplado en los próximos cinco años teniendo en cuenta que se mantiene el crecimiento anual de 79.6% anual del 2015.

## 1.8. Distritos con mayor presencia de venta de cerveza artesanal en Lima

Los distritos donde existe mayor oferta de cerveza artesanal en Lima son, en primer lugar, Miraflores, el cual concentra la mayor cantidad de bares y restaurantes que ofrecen cerveza artesanal al público. En segundo lugar, se encuentra el distrito de Barranco donde se encuentra una de las principales cervecerías artesanales del país: Barranco Beer Company.

Luego de estos dos distritos, se encuentran los que tienen menor concentración de oferta de cerveza artesanal como Pueblo Libre, Jesús María, San Isidro entre otros, según lo manifestado por Silvia de Tomás, persona encargada de la UCAP.

La concentración de la venta en estos distritos responde a que el público consumidor de cerveza artesanal suele acudir a estos lugares por la cantidad de bares y restaurantes que existen. Por otro lado, la variable del Nivel Socio Económico también explica la frecuencia con la que acuden las personas a estos lugares. La cerveza artesanal está dirigida a los sectores A y B; y son las personas de este segmento quienes concurren habitualmente a estos distritos. Del mismo modo, el desarrollo de actividades de entretenimiento y ocio suelen darse con mayor frecuencia en locales de estos distritos, lo cual favorece al consumo de cerveza artesanal. Adicionalmente, son las personas del Nivel Socioeconómico A y B, quienes destinan mayor presupuesto al entretenimiento, ya que los ingresos que perciben les permiten presupuestar este tipo de gastos. (Chiroque y Ghersi, 2017, p. 44).

Retos que enfrenta el segmento de cerveza artesanal.

A pesar del crecimiento que está experimentando el segmento cervecero artesanal, existen algunos retos que aún enfrenta la industria. Según manifestó el presidente de la asociación, Diego Rodríguez, en la conferencia ofrecida en la Feria del Libro del 2015, los retos son:

En primer lugar, la importancia de insumos. Diego manifestó: “los trámites largos y complicados que se deben realizar con Aduanas y Senasa, retrasan el abastecimiento de insumos”. Los insumos base de la cerveza son cuatro: lúpulo, agua, levadura y malta; de los cuales, solo el agua es local. Los demás insumos deben ser importados. La importación de estos insumos hace que se incurra en elevados costos de flete y logísticos.

En segundo lugar, el segmento cervecero artesanal se enfrenta a los elevados impuestos tributarios que deben pagar por la comercialización de sus productos. El Estado cobra el 30% de Impuesto Selectivo al Consumo (de cada barril) y el 18% de Impuesto General a las Ventas. Es por este motivo que la mayoría de cervezas artesanales se ofrece en bares y/o restaurantes de terceros. Actualmente, solo el 39% de los asociados cuenta con bar propio.

En tercer lugar, el segmento cervecero artesanal presenta el riesgo de que cualquier persona que prepara cerveza en casa llame a su producto “cerveza artesanal”, lo cual, si no es un producto de calidad, puede perjudicar directamente el concepto del producto en el mercado, afectando al segmento. (Chiroque y Gherzi, 2017, p. 48).

La diferencia entre la cerveza casera y la artesanal es que ésta última es elaborada con técnica y recetas, las cervezas caseras pueden ser buenas o malas, repiten estilos sin técnica y pueden ser confundidas por consumidores que no conocen y causando la impresión de que la “cerveza artesanal” es de mala calidad.

### **1.9. Análisis del consumidor**

“Según Diego Rodríguez, gerente general de Cervecería Barbarían el sector de cerveza artesanal está creciendo debido a que las personas apuestan más por los productos naturales, aunque tienen un precio más elevado la demanda de este producto está incrementándose” (“Mercado de las cervezas artesanales crece en el Perú”, 1 de julio de 2014).

Previo al inicio del análisis del consumidor, es importante señalar que el segmento cervecero artesanal es relativamente nuevo, por lo que aún no se tiene información confiable del perfil del consumidor de cerveza artesanal a nivel local, regional o internacional. Es por este motivo que se realizó el trabajo de campo para poder obtener una aproximación general del perfil que posee el consumidor de cerveza artesanal en Lima, utilizando las siguientes herramientas:

Método de observación: se realizaron visitas a los bares de Cañas y Tapas, Barbarian, Nuevo Mundo, Sierra Andina en Miraflores y Barranco Beer Company en Barranco, para poder evaluar la afluencia del público y el perfil de los asistentes a ambos locales, tomando en cuenta las visitas entre los días viernes y domingos (ver Anexo 2). (Chiroque y Gherzi, 2017, p. 29).

En el capítulo 3 se describe la metodología de investigación de mercado.

## 1.10. Análisis de la competencia

### 1.10.1. Participación empresarial

En el segmento cervecero artesanal existe una cantidad considerable de empresas cerveceras (aproximadamente 60 a finales del año 2016 según manifiesta la UCAP) que interactúan en el sector, de las cuales solo 27 las cervecerías artesanales están inscritas a la fecha en la organización. Las cervecerías inscritas en la asociación son las representativas del segmento. Con ayuda de la UCAP, se elaboró un ranking de las principales cervecerías artesanales. (Chiroque y Gherzi, 2017, p. 53).

**Tabla 6. Participación aproximada de mercado dentro del segmento cervecero artesanal**

	<b>% Participación</b>	<b>Volumen anual (Lts)</b>
Barbarian	20%	300,000
Barranco Bear Company	9%	135,000
Sierra Andina	4%	60,000
Otros (80)	67%	1,005,000
	<b>100%</b>	<b>1,500,000</b>

Fuente: elaboración propia

Estas tres cervecerías son las más importantes en el segmento y en total generan aproximadamente el 33% de la venta total, dejando el 67% restante para los demás competidores, con volúmenes menores, los cuales se estiman hoy sean alrededor de 80 cervecerías.

### 1.10.2. Tendencias de la industria

Según Quispe Orejón (2018):

Que la cerveza y gastronomía pueden ir de la mano es algo que ya quedó probado, en este sentido el modelo de negocio restaurante es una forma de poder dar a conocer nuevos sabores de cerveza. En Estados Unidos, y otras partes del mundo han optado por abrir este tipo de negocios. Esta tendencia es observada en Perú, en 2014 Astrid & Gastón presentaron la cerveza artesanal Saqra. (p. 14).

La tendencia mundial es la aparición de *brewpubs* donde la cerveza artesanal asume un rol protagónico y esta tendencia es observada con el lanzamiento de la cerveza artesanal en Astrid y Gastón, Barranco Beer Company, Restaurante central, entre otras. (p. 15).

En Perú, la diversidad y variedad que presenta la gastronomía permite darle opciones de maridaje a la cerveza, muy similar al vino. Sin

embargo, para lograr este fin, es necesario el perfeccionamiento de los especialistas para difundir una guía que demuestre la manera correcta de maridar cervezas con los diferentes tipos de comida. (Chiroque y Gherzi, 2017, p. 23).

Respecto al modelo de *brewpub* seguiría las tendencias de la competencia actual en infraestructura y formatos en los puntos de venta





## CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD Y NEGOCIO

### 2.1. Oportunidad

Una característica común en varios países de latinoamerica es el predominante gusto por las cervezas, siendo en algunos casos como Chile, Colombia y Perú, es la bebida de preferencia la cual representa más del 95% de las ventas de bebidas alcohólica.

De otro lado, según el artículo “Backus y las marcas con las que domina el mercado cervecero en el Perú” (5 de agosto de 2017): “La empresa Backus es el líder del setor concentra una participación de 99% del mercado cervecero local, y deja solo 1% a la fabricación artesanal, según el anuario Perú: The Top 10.000 Companies 2017”, lo que significa un gran potencial si tomamos como referencia la participación de este grupo de productos en mercados maduros como Estados Unidos, por ejemplo, el cual cuanta con un 12% de participación de las denominadas Craft Beer.

Respecto a los hábitos y tendencias, tenemos que:

Es muy importante para los peruanos mantener un poco de orden en sus vidas, por lo que generalmente los fines de semana se consideran días para relajarse. Sin embargo, como los ingresos aumentan cualquier día de la semana, podría ser un buen día para hacer algo entretenido. La mayoría de los peruanos pasan su tiempo de ocio con sus familias, debido a la creencia social de que la familia es el centro de la sociedad y también porque la gente tiene menos tiempo para compartir. Las familias generalmente se reúnen los fines de semana, especialmente los domingos, para realizar una actividad juntos. Ya sea cocinar una comida para la familia o amigos, ver un partido de futbol, salir a comer, ir al parque, ver una película en casa o ir al cine. Esto dependerá de su presupuesto. (Euromonitor International., 2016b).

Por otro lado, los jóvenes generalmente salen los viernes y sábados por la noche, pero hay una tendencia creciente a salir el jueves por la noche también. Otra actividad que ha ido en aumento es asistir a conciertos de música. Desde los grandes que generalmente se llevan a cabo en estadios o salones, hasta pequeños conciertos en bares y discotecas.

De otro lado existe un espacio poco explorado en el Perú respecto al maridaje de cervezas, lo cual se presenta como una oportunidad con un gran potencial en el Perú, gracias a la variedad y diversidad gastronómica reconocida mundialmente.

Al evaluar la oportunidad de ofrecer una opción de cerveza artesanal, teniendo en consideración lo antes mencionado sobre la tendencia y el potencial comparado con contextos regionales similares, se vio que existe espacio para proponer opción con características derivadas de las tendencias, preferencias, y percepciones de los consumidores.

Con base en los resultados de la encuesta descrita en el capítulo 3, existe un 81.5% del mercado objetivo que valora el atributo de sabor diferente, nuestra propuesta es un *brewpub* que busca aprovechar la oportunidad de este porcentaje de mercado de cervezas artesanales naciente aún, ofreciendo un producto de calidad que busca diferenciarse del mercado con un sabor diferente enfocado en tendencias más europeas donde se encuentra el mercado más desarrollado, aquí podemos destacar nuestra oferta de la siguiente manera:

Para el mercado de mujeres aún muy pequeño (30.1% según resultados de la encuesta descrita en el Capítulo 3), pero que están dispuestas a consumir cerveza artesanal, cervezas de trigo y afrutadas tipo Lambic. “La cerveza de trigo y cebada de tipo lambic se elabora principalmente en Bruselas (Bélgica) utilizando levaduras silvestres obtenidas por fermentación espontánea, por esta razón presenta un fuerte carácter ácido” (Cervezas Diferentes, 2018), IPAs afrutadas con características de colores a frutas y sabores cítricos y ácidos sin llegar a sensación de jarabe, resaltar el drinkability con carbonataciones altas, amargor medio y alcohol medio bajo.

Otros también más tradicionales con sabor a caramelo y chocolate.

Para el mercado de varones que es la mayoría y que buscamos mantener, las cervezas tipo IPA con variedades a chicha de jora, achiote, belgas tipo Tripel y Dubel caracterizadas por colores más oscuros entre rojos oscuros, negras, con amargor más pronunciado, alcohol más alto y menor carbonatación.

## **2.2. Concepto de negocio**

La propuesta de negocio considera la implementación de una planta productora de cerveza artesanal inicialmente de tipo ALE en cuatro estilos y siete propuestas (descritas adelante en los estilos a ofrecer), y su comercialización a través de dos canales:

A través de un Bar Cervecerero (*brewpub*) de la marca, ofreciendo la bebida en presentaciones de botellas de 330 ml y un sistema de autoservicio de cerveza en el cual se ofrecerá a los clientes la opción de servirse a través de dispensadores, la cantidad de cerveza, del tipo que prefieran, dentro de las opciones que ofreceremos. Así mismo, complementando la experiencia de *brewpub*, ofreceremos opciones de comida clásica y habitual de este tipo de lugares.

A través de supermercados con presentaciones en botellas de cerveza artesanal de 330ml.

Un punto importante de distinción será que los productos serán cervezas de tipo ale, diferenciado en cuanto a sabores y aromas (descritas adelante en los estilos a ofrecer), de la mayoría de las opciones de cervezas artesanales existentes en el mercado, y a la vez atendiendo a las nuevas tendencias de *Craft Beer* en el mundo, siguiendo un poco los patrones de preferencias de consumo europeo como Bélgica, España, y Francia.

Asimismo, la estrategia de marketing se orientará a la diferenciación, buscando la preferencia por valor percibido y ganar por el margen de contribución unitario en lugar de volumen de ventas.

Las variedades de cervezas a producir y comercializar serán de los siguientes estilos:

### 2.2.1. Belgian and French Ale

Lambic Witbier afrutadas (cítricos, frutas agregadas). Según lo destacado por Beer Judge Certification Program [BJCP] (2008):

**Sabor:** dulzor agradable (a menudo con un carácter a miel y/o a vainilla) y una frutuosidad a cáscara, a cítrico de naranja. Refreshante, con un gusto final seco, a menudo agrio, ácido. Puede tener un bajo sabor a trigo. Opcionalmente tiene una agrura muy ligera con gusto láctico. Los sabores herbales y especiados, los cuales pueden incluir coriandro y otras especias, son comunes, pero deben ser sutiles y equilibrados, no deben imponerse. El sabor a lúpulo es de bajo a ninguno, especiado, terroso y perceptible, nunca se interpone en el camino de las especias. El amargor del lúpulo es bajo a medio-bajo y no interfiere con los sabores refrescantes de la fruta y la especia, ni persiste en el gusto final. El amargor de la esencia de la naranja no debe estar presente. Son inapropiados los sabores a vegetal, como a apio, a jamón o jabonosos. (p. 24).

La fruta agregada a la cerveza debe ser evidente. Un bajo a moderado carácter agrio y más comúnmente (a veces alto) ácido, está presente. Cuando es joven, la cerveza presentará su pleno gusto a frutas. A medida que envejece, el gusto lambic se volverá dominante a expensas del carácter frutado, en consecuencia, las lambics frutadas no están destinadas a un largo añejamiento. (p. 54).

Tiene una acidez media a alta, como “si pinchara” en boca, sin llegar a ser fuertemente astringente. Altamente carbonatada. (p. 54).

**Comentarios:** las lambics basadas en la fruta son tradicionalmente producidas por una mezcla de lambics de uno, dos o tres años de edad. La lambic “joven” contiene azúcares fermentables mientras que la lambic

envejecida tiene el gusto “salvaje” característico del valle del río Sena. La fruta es comúnmente añadida a la mitad del añejamiento y la levadura y las bacterias fermentarán todas las azúcares provenientes de la fruta. También puede ser agregada la fruta a la lambic no mezclada. Los estilos más tradicionales de lambics frutadas incluyen la kriek (cerezas), framboise (frambuesas) y druivenlambik (uvas moscateles). (p. 54).

## 2.2.2. Indian Pale Ale (IPA)

### 2.2.2.1. English IPA

Según lo destacado por Beer Judge Certification Program [BJCP] (2008):

**Sabor:** a lúpulo, medio a alto, con un moderado a firme lúpulo de amargor. El sabor del lúpulo debe ser similar al aroma (floral, terroso, frutal, y/o levemente a hierbas). El sabor a malta debe ser de medio-bajo a medio-alto, pero debe ser perceptible, agradable y mantener el aspecto del lúpulo. La malta debe mostrar carácter inglés y ser similar a pan, bizcocho, tostado, como el toffee (caramelo cremoso que se hace con caramelo en almíbar y se le añade mantequilla) y/o a caramelo. A pesar del sustancial carácter a lúpulo, típico de estas cervezas, un suficiente sabor a malta, cuerpo y complejidad para apoyar a los lúpulos, proporcionarán el óptimo balance.

Son aceptables muy bajos niveles de diacetil y aportes frutales de la fermentación o que añaden los lúpulos a la complejidad total. El gusto final es medio a seco y el amargor puede permanecer en el retrogusto, pero no debe ser áspero. Si se usa agua alta en sulfatos, usualmente estarán presentes un distintivo carácter mineral (gusto a minerales), un gusto final seco, algún sabor a sulfuro y un amargor persistente. En las versiones más fuertes puede percibirse algún sabor límpido a alcohol. La avena es inapropiada para este estilo. (p. 50).

### 2.2.2.2. American IPA

Según lo destacado por Beer Judge Certification Program [BJCP] (2008):

**Sabor:** a lúpulo, medio a alto y debe reflejar un carácter a lúpulo americano con aspectos cítricos, floral, resinoso, a pino o aspectos frutales. El amargor de los lúpulos va de medio-alto a muy alto, aunque la columna vertebral de la malta apoyará el fuerte sabor a lúpulo y proporcionará el balance óptimo. El sabor a malta debe ser bajo a medio y generalmente es límpido y con maltosidad dulce, aunque son aceptables, a bajos niveles, algo de sabores a caramelo o a tostado. Sin diacetil. Es

aceptable un bajo carácter frutal pero no es requerido. El amargor puede permanecer en el retrogusto, pero no debe ser áspero. El gusto final es medio seco a seco. Puede percibirse algún sabor a alcohol límpido en las versiones más fuertes. La avena es inapropiada para este estilo. Puede ser levemente sulfurosa pero la mayoría de los ejemplos no exhiben este carácter. (p. 50).

### 2.2.2.3. Imperial IPA

Según lo destacado por Beer Judge Certification Program [BJCP] (2008):

**Sabor:** a lúpulo intenso y complejo y puede reflejar el uso de variedades de lúpulos americanos, ingleses o nobles. El amargor del lúpulo es alto a absurdamente alto, aunque la columna vertebral de la malta generalmente apoyará el fuerte sabor a lúpulo y proporcionará el balance óptimo. El sabor a malta debe ser bajo a medio y generalmente es límpido y maltoso, aunque son aceptables, a bajos niveles, algo de sabores a caramelo o a tostado. Sin diacetil. Es aceptable un bajo carácter frutal pero no es requerido. Una larga, larga persistencia del amargor, está usualmente presente en el retrogusto, pero no debe ser áspera. El gusto final es medio-seco a seco. Un sabor a alcohol límpido, suave, usualmente está presente. La avena es inapropiada para este estilo. Puede ser levemente sulfurosa pero la mayoría de los ejemplos no exhiben este carácter. (p. 51).

### 2.2.3. Porter

#### 2.2.3.1. Brown Porter

Según lo destacado por Beer Judge Certification Program [BJCP] (2008):

**Sabor:** el sabor a malta incluye un leve a moderado tostado (frecuentemente con un carácter a chocolate) y a menudo un significativo carácter a caramelo, nuez y/o toffee. Puede tener otros sabores secundarios tales como café, licor, bizcocho o tostado en apoyo. No debe tener un significativo carácter a malta oscura (sabores agrios o acres, a quemado, a tostado áspero), aunque pequeñas cantidades pueden contribuir a una complejidad de chocolate amargo. Sabor a lúpulos ingleses de moderado a ninguno. Amargor del lúpulo medio-bajo a medio, el cual variará el balance discretamente maltoso hacia un leve amargor. (p. 40).

## 2.2.4. Belgian Strong Ale

### 2.2.4.1. Belgian Dubbel

Según lo destacado por Beer Judge Certification Program [BJCP] (2008):

**Sabor:** cualidades similares a las del aroma. Rica, dulzor maltoso de complejidad media a medio-plena en el gusto en paladar, aunque finaliza moderadamente seco. Interacción compleja de la malta, el éster, el alcohol y los fenoles (sabores a pasas de uva son comunes; sabores a frutas secas son bienvenidos; el carácter especiado como a clavo de olor es opcional). El balance es siempre hacia la malta. Amargor medio-bajo que no persiste en el gusto final. El sabor a lúpulo noble es opcional y usualmente no está presente. Sin diacetil. No debe ser tan maltoso como en una Bock y no debe tener el dulzor de las maltas tipo cristal. Sin especias. (p. 73).

### 2.2.4.2. Belgian Tripel

Según lo destacado por Beer Judge Certification Program [BJCP] (2008):

**Sabor:** maridaje de sabores especiados, a frutas y alcohol, apoyados por un suave carácter de la malta. Los fenoles son bajos a moderados y picantes en el carácter. Los ésteres traen reminiscencias a frutas cítricas tales como naranjas o a veces a limón. Usualmente se encuentra un carácter bajo a moderado a lúpulo especiado. Los alcoholes son suaves, especiados y a menudo un poco dulces y bajos en intensidad. El amargor es típicamente medio a alto, proveniente de la combinación de lúpulos de amargor y fenoles producidos por la levadura. Una carbonatación sustancial y el amargor dejan un gusto final seco con un retrogusto moderadamente amargo. Sin diacetil. (p. 74).

Por otro lado, la elección de la ubicación para el local será fundamental para cubrir el trabajo de posicionamiento y garantizar el tráfico suficiente para cubrir los ingresos y flujos de fondos necesarios para garantizar la viabilidad del negocio.

## 2.3. Estrategia

La estrategia del negocio estará enfocada en lograr posicionamiento local a través de la calidad del producto, la presentación y la presencia en los canales de comercialización, empleando para ello las herramientas que estén disponibles en el mercado como los sistemas de autoservicios de cervezas para el caso del *brewpub*.

Asimismo, un aspecto fundamental del negocio es la presencia física en las zonas de movimiento cervecero; Miraflores y Barranco, por ejemplo, por lo que la decisión de la ubicación del *brewpub* será crítica para asegurar la viabilidad del negocio.

De otro lado, es tan relevante como la ubicación, estar presentes en cuanto evento relacionado a la cerveza artesanal u otros que presenten la oportunidad de mostrar el producto.





## CAPÍTULO 3. PLAN DE MARKETING

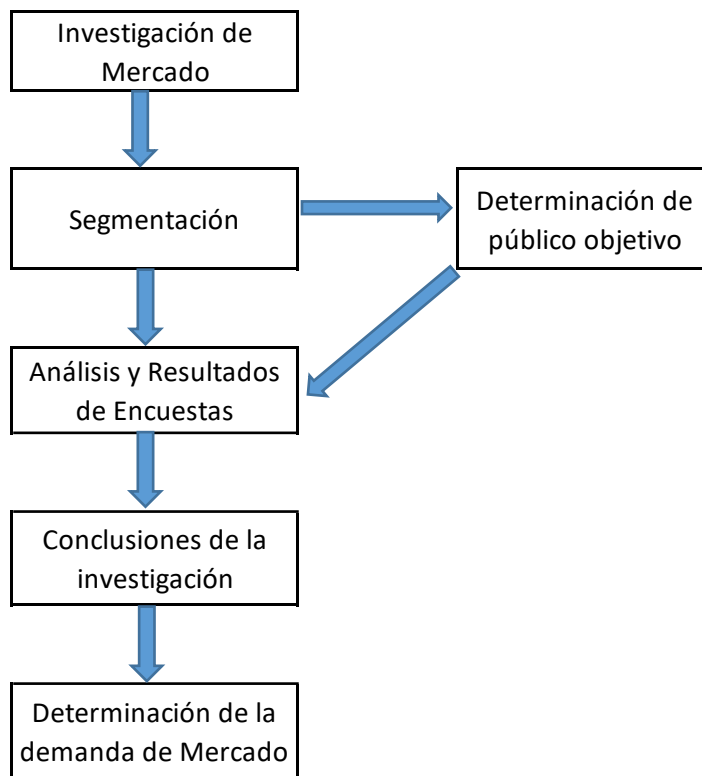
### 3.1. Investigación de mercado

#### 3.1.1. Metodología del estudio de mercado

En el presente estudio se realizó una investigación de mercado a través del uso de encuestas, herramienta de la investigación cuantitativa, dirigidas hacia consumidores de cerveza artesanal, con la finalidad de obtener datos y cifras tangibles, las cuales fueron utilizadas para la proyección de la demanda y estudiar comportamiento e intenciones de compra.

#### 3.1.2. Diagrama de diseño de la investigación de mercado

Figura 5. Diseño de la Investigación de Mercado



Fuente: elaboración propia

### 3.2. Grupo objetivo y tamaño

Analizando la cantidad de personas en Lima Metropolitana, el segmento poblacional objetivo serán las zonas 6 y 7 y el NSE A y B quienes según las encuestas están dispuestos a pagar un mayor costo por la propuesta de valor.

Se observa así que la población de los NSE de las zonas 6 y 7 contienen al 9.5% del total de personas de Lima Metropolitana (ver Tabla 8).

**Tabla 7. Estratos Socioeconómicos de Las Zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana**

Zona	Niveles socioeconómicos				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Zona 6 ( Jesús María, Lince Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	0.7	3.0	1.0	0.3	0.6
Zona 7 ( Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	2.4	3.3	0.8	0.4	10.6
Total (100%)	3.2	6.3	1.8	0.7	11.2

Fuente: APEIM (2017)

Para analizar el tamaño del grupo objetivo se toma en cuenta la información del APEIM publicado el 2017, en donde se afirma que en las zonas 6 y 7 NSE A y B existe 968,050 personas.

**Tabla 8. Perfil de edades de personas según NSE 2017-Lima Metropolitana**

		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Sexo	Hombre	48.4%	49.6%	46.3%	48.8%	48.1%	50.0%	48.7%	53.0%
	Mujer	51.6%	50.4%	53.7%	51.2%	51.9%	50.0%	51.3%	47.0%
¿Qué edad tiene en años cumplidos? (en años) (agrupado)	menor =12	18.7%	14.2%	14.3%	18.8%	16.5%	22.8%	22.9%	25.3%
	13-17	7.3%	5.6%	7.0%	6.9%	6.8%	7.1%	8.1%	9.2%
	18-25	13.7%	9.2%	13.7%	13.7%	13.8%	13.6%	13.7%	16.3%
	26-30	7.7%	6.7%	7.5%	7.8%	7.8%	7.9%	7.7%	7.9%
	31-35	7.1%	8.1%	6.9%	6.9%	6.6%	7.3%	7.3%	7.6%
	36-45	14.1%	16.3%	12.8%	14.4%	14.5%	14.1%	14.2%	15.5%
	46-55	12.0%	13.4%	14.4%	11.7%	12.0%	11.3%	10.7%	7.9%
56+	19.4%	26.5%	23.4%	19.8%	22.0%	15.9%	15.4%	10.3%	

Fuente: APEIM (2017)

A partir de las Tablas 7 y 8 definimos entonces que el grupo objetivo según edad que puede consumir cerveza y acceder a un costo más elevado que una cerveza normal son las personas del NSE A y B de las zonas 6 y 7 y de las edades entre 26 a 45 años.

Esta segmentación representa el 0.46% del total de personas de Lima Metropolitana (ver Tabla 9).

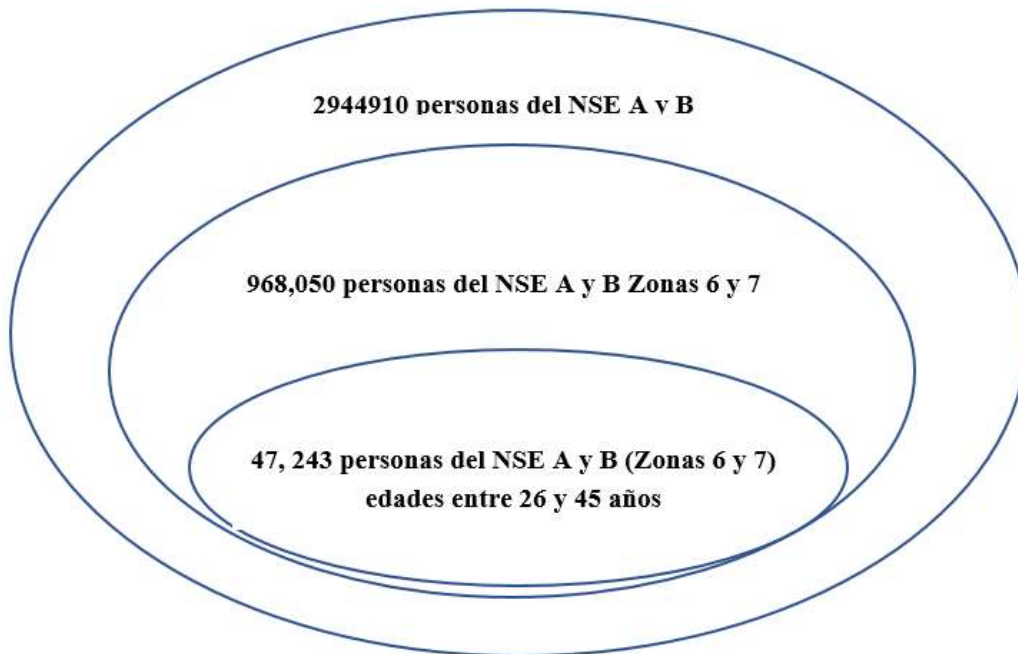
**Tabla 9. Población de estudio personas del NSE A y B (Zonas 6 y 7) edades entre 26 y 45 años**

		Lima Metropolitana	
		NSE A	NSE B
Edades	26-30	0.01	0.12
	31-35	0.01	0.11
	36-45	0.02	0.20
Total (100%)		0.04	0.42

Fuente: APEIM (2017)

Por lo tanto, el tamaño de mercado objetivo es de 47,243 personas.

**Figura 6. Tamaño de grupo objetivo**



Fuente: elaboración propia

### 3.3. Análisis y resultados de la encuesta

Para conseguir que una muestra sea representativa de una población, hay que aplicar Técnicas de muestreo y Técnicas de cálculo de Tamaño de Muestra. Con las Técnicas de Cálculo de Tamaño de Muestra sabemos a cuántas personas hay que seleccionar y con las Técnicas de Muestreo, a cuáles y cómo seleccionarlas o buscarlas. (Puente Viedma, 2009, p. 181).

Nivel de confianza de 95% con  $\alpha = 0.05$

Muestra consumidores de cerveza artesanal:

$$n = \frac{Nz^2pq}{d^2(N-1) + (z^2pq)}$$

Donde:

N = Total de la población.

$Z^2 = 1.96^2$  si la confiabilidad es del 95%.

p y q son la proporción esperada igual a 0.5, para una máxima probabilidad de cada sujeto de ser tomada en cuenta.

d = precisión (en este caso deseamos un 10%).

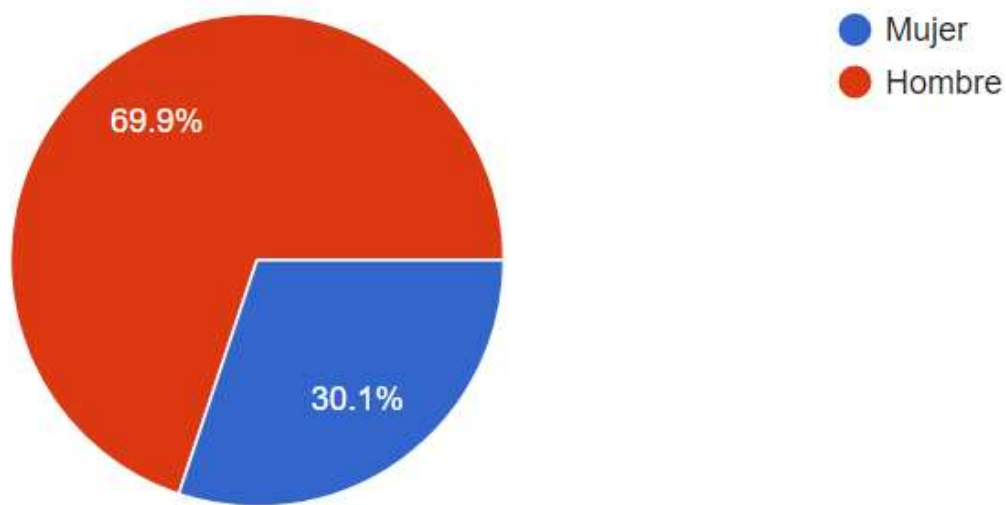
Del cálculo:

$n = 96$  personas

El tipo de muestreo utilizado es el muestreo aleatorio simple con una población finita (grupo objetivo mostrado en Figura 6).

Con la finalidad de poder conocer el comportamiento y hábitos de nuestro público objetivo para el proceso de toma de muestra se realizaron 96 encuestas distribuidas en los distritos del Lima Metropolitana (ver Anexo 2: Investigación de mercado).

Segmento de Mercado según sexo para consumidores de cerveza en Lima Metropolitana



**Figura 7. Segmento de mercado según sexo**

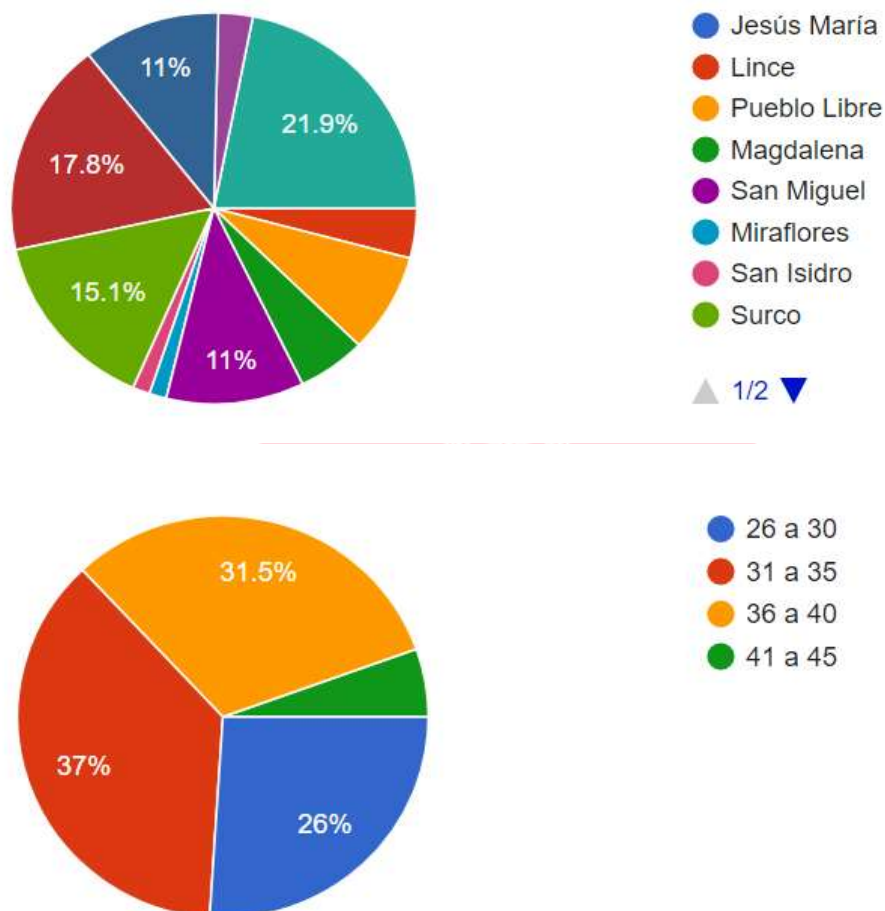
Fuente: elaboración propia

En la Figura 7 se puede observar que existe un pequeño nicho en el segmento de consumidores mujeres con un 30.1% que puede ser aprovechado ofreciendo estilos acorde a sus gustos y preferencias y que si bien o son consumidoras de cerveza frecuentes están dispuestas a probar nuevas propuestas.

ESCUOLA DE DIRECCIÓN  
UNIVERSIDAD DE PIURA

Segmento de Mercado según edad y distrito de residencia para consumidores de cerveza en Lima Metropolitana

**Figura 8. Segmento de mercado según edad y distrito de residencia**

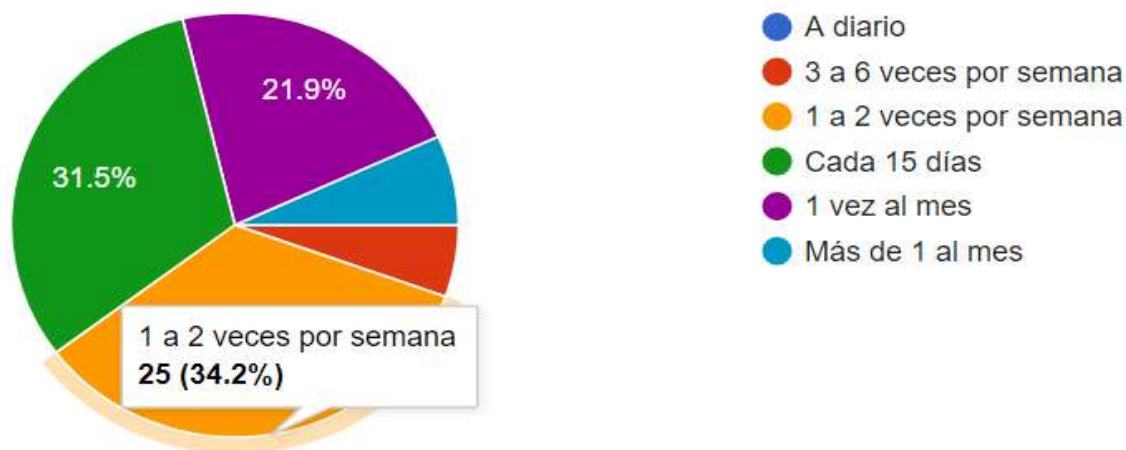


Fuente: elaboración propia

En la Figura 8, se muestran los resultados de la encuesta y arrojan que el mayor porcentaje de los consumidores de cerveza se encuentran entre las edades de 26 y 40 años, tal y como se tenía previsto en la segmentación, lo que corrobora el público objetivo. Respecto al distrito de residencia se observa que existe una buena oportunidad en otros distritos de Lima Metropolitana que gustan de consumir cerveza, sin embargo, enfocaremos el estudio en los distritos del NSE A y B de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana como el segundo y tercer mayor porcentaje de personas como son los distritos de San Borja y Surco con 17.8% y 15.1% respectivamente, tal como lo establecimos en la determinación del público objetivo.

## Frecuencia de consumo de cerveza

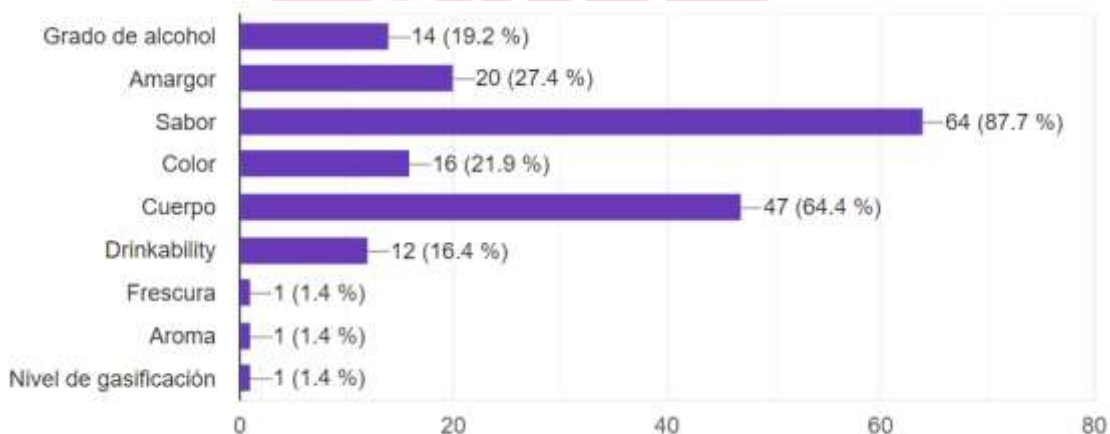
**Figura 9. Segmento de Mercado según frecuencia de consumo de cerveza**



Fuente: elaboración propia

De la Figura 9, se sabe que la mayoría de las personas consume cerveza entre 1 a 2 veces por semana y cada 15 días con 34.2% y 31.5% respectivamente y los atributos buscados son de sabor y cuerpo (ver Figura 10).

**Figura 10. Atributos de la cerveza que más valora en una marca de cerveza**

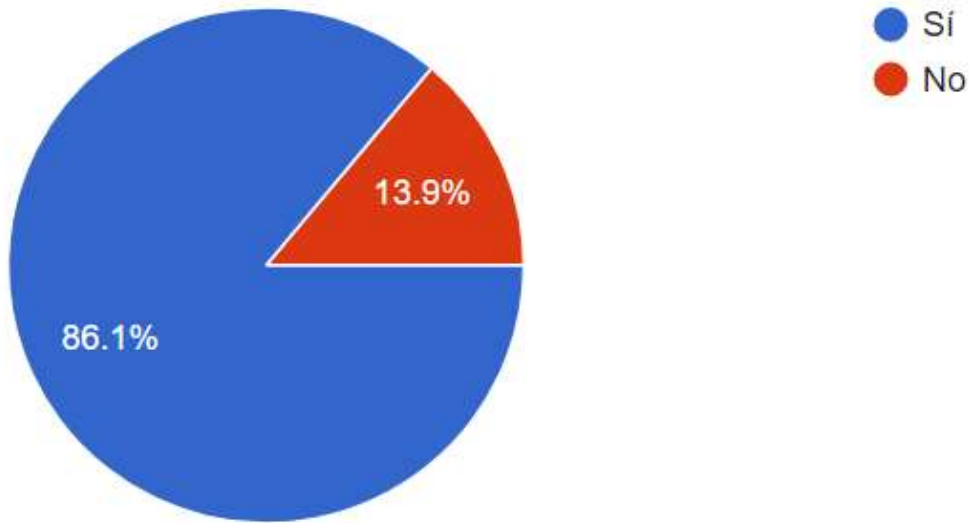


Fuente: elaboración propia

Respecto a la cerveza artesanal se tiene lo siguiente:

Para el caso de la cerveza artesanal el 86.1% de los encuestados ha consumido cerveza artesanal. Las principales marcas reconocidas son: Barbarian, Candelaria, Nuevo Mundo y Sierra Andina, sin embargo también existe un alto porcentaje de consumidores con poca recordación de marca, lo que es una oportunidad para ingresar al mercado nuevos productos con un valor agregado distinto (ver Figura 11).

**Figura 11. Porcentaje de personas que han consumido cerveza artesanal y gustan de ellas.**

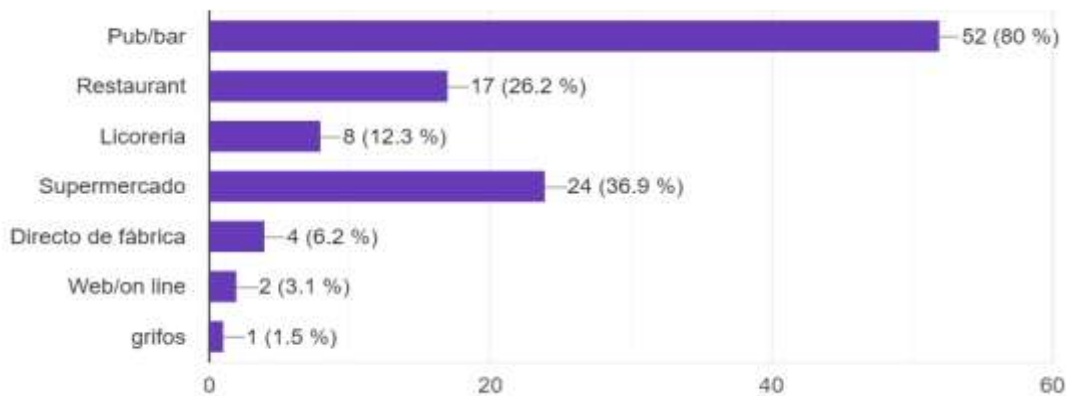


Fuente: elaboración propia

Los principales lugares de compra son en bares, supermercados y restaurantes (ver Figura 12). Adicional, el atributo que más valora el consumidor en una cerveza artesanal es el sabor diferente con un 81.5% (ver Figura 13).

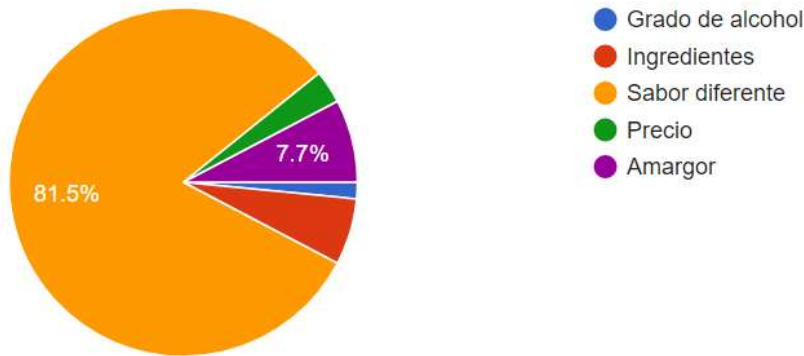
Al presentar la propuesta de valor del *brewpub* con cervezas artesanales con sabores variados, el 100% de los encuestados contestaron que sí estarían interesados en visitarnos

**Figura 12. Sitios preferidos para comprar cerveza artesanal**



Fuente: elaboración propia

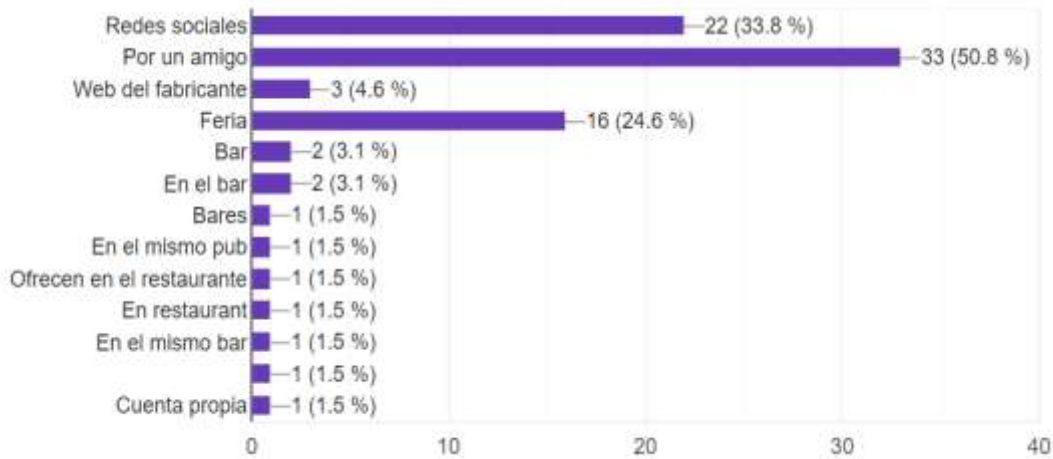
**Figura 13. Atributo que más valora en una cerveza artesanal**



Fuente: elaboración propia

Las redes sociales, el boca a boca y las ferias son los principales medios de llegar con el producto al consumidor (ver Figura 14)

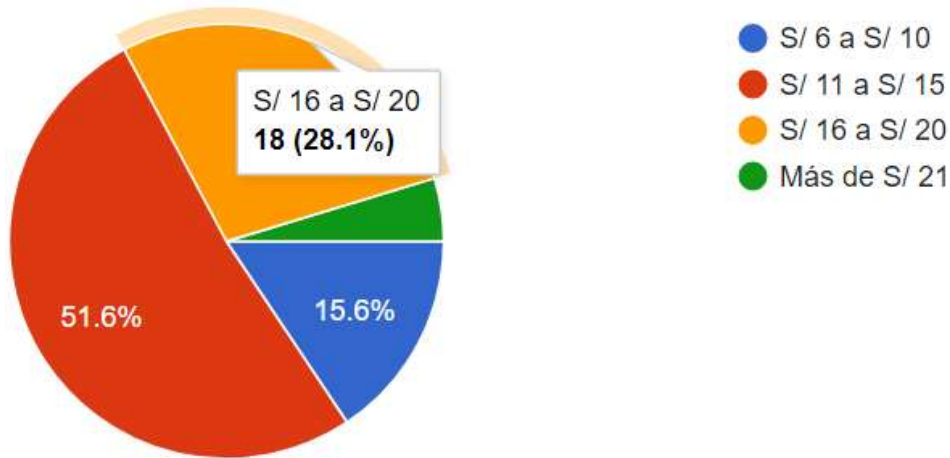
**Figura 14. Principales medios para conocer sobre cerveza artesanal**



Fuente: elaboración propia

Respecto al precio, podemos observar que el 51.6% de los encuestados está dispuesto a pagar entre S/.11 y S/.15 y el 28.1% pagaría entre S/.16 y S/.20. Esto corrobora que existe un alto porcentaje de consumidores que valora la calidad sobre el precio, siempre que se cumpla la propuesta de valor (ver Figura 15)

**Figura 15. Precio que pagaría por una cerveza artesanal (330 ml)**



Fuente: elaboración propia

### **3.4. Propuesta de valor**

#### **3.4.1. Prestaciones**

Se contará con un *brewpub* donde el desarrollo de sus operaciones estará destinado a generar la experiencia en el cliente.

Se brindará un trato cordial y amable a los clientes desde su llegada, el propósito es favorecer el boca a boca y generar la repetición en el cliente.

Por otro lado los sabores diferentes y la calidad de la cerveza artesanal será uno de los pilares a cuidar en el negocio (todos estos puntos son descritos en el capítulo 2 para los estilos de cervezas a comercializar)

Los estilos son atención personalizada y autoservicio con formatos de 100 ml para favorecer a la cata del producto (todos estos puntos son descritos en el capítulo 2 para los estilos de cervezas a comercializar)

El personal de atención estará correctamente capacitado para orientar al cliente en su elección y favorecer la cata del producto.

#### **3.4.2. Diseño**

El *brewpub* será espacioso y sus ambientes estarán pensados para todo tipo de público.

La decoración y los accesorios fomentarán la experiencia en el cliente, un momento diferente y divertido con amigos.

Se contará con máquinas de autoservicio, juegos de mesa, mesas individuales y barras para compartir similar a los bares europeos.

### **3.4.3. Marca**

La marca de la cerveza artesanal será Malka, la cual no gozará de reconocimiento al momento de iniciar el negocio pero irá ganando recordación a lo largo de la existencia del mismo.

En base a los resultados de la encuesta se trabajará la recordación de marca con el boca a boca, las redes sociales y la participación en ferias uniéndose al grupo de cerveceros artesanales del Perú para un apoyo y respaldo como microempresa.

### **3.4.4. Precio**

Los precios de introducción para la cerveza artesanal en el *brewpub* será de S/.16 para formatos de 330 ml.

Los precios de introducción para la cerveza artesanal en los supermercados será de S/.11 para formatos de 330 ml.

El mix de ventas será de 80/20 respectivamente.

Los costos de las tarjetas de socio que darán acceso a consumir en el autoservicio costarán S/.5. Esto es opcional, existe la posibilidad de entregar tarjetas prestadas y devueltas al retirarse del local o compradas para que pueda ser usada en su próxima visita siendo recargadas en el local para el uso.

Se debe pensar que a futuro será posible subir los precios, pero ese aumento debe ser gradual, además se debe mantener por siempre la calidad de servicio y del producto, la diversidad en presentación y sabores para fomentar la experiencia y repetición.

### **3.4.5. Esfuerzo**

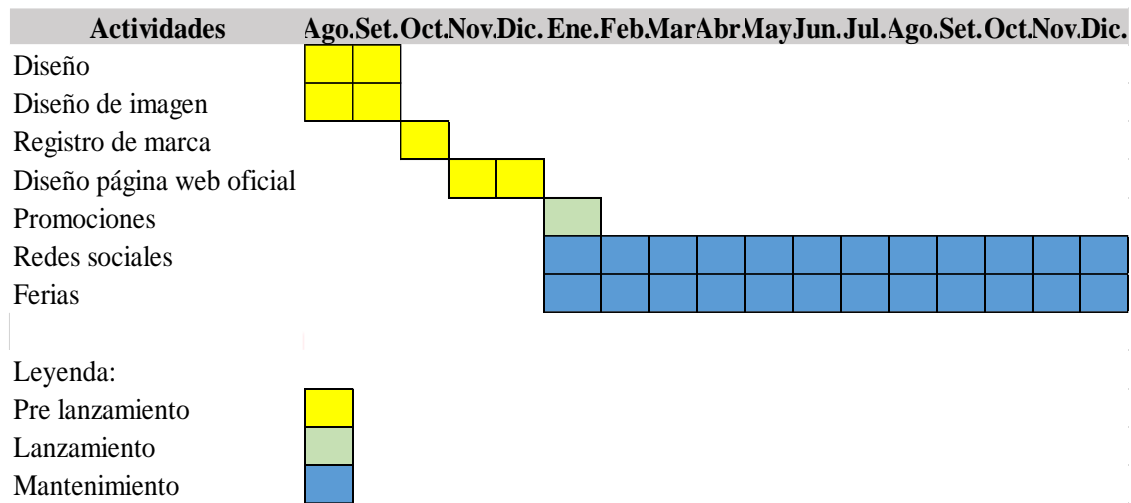
Dado que el *brewpub* estará ubicado en una de las zonas más conocidas (primera cuadra de la calle Manuel Bonilla en Miraflores) por la venta de cervezas artesanales, el esfuerzo hecho por las personas que viven dentro de la zona o alrededores es bajo. Por el contrario, dado que es el único local, el esfuerzo es alto para los que viven lejos. Sin embargo se trabaja el plan con una segmentación de mercado cercano al punto de venta.

### **3.4.6. Plan de comunicaciones**

El plan de comunicaciones tendrá tres etapas, una de prelanzamiento, otra de lanzamiento y una de mantenimiento (redes sociales).

Dado que estamos ingresando al mercado con una marca que no es conocida, los esfuerzos de marketing estarán enfocados en dar a conocer el concepto del restaurante, generar recordación en los potenciales consumidores de la marca y generar la voluntad de prueba.

**Figura 16. Cronograma de Plan de marketing**



Fuente: elaboración propia

### 3.4.7. Actividades de prelanzamiento

Se diseñará el logotipo de la marca (incluye manual de uso de marca, colores, especificaciones), imagen corporativa (*brochures*, tarjetas de presentación, señales, rotulaciones) y página web oficial. Se registrará la marca en INDECOPI.

### 3.4.8. Actividades de lanzamiento

El lanzamiento del *brewpub* será en el mes de enero 2020, considerando los plazos para la implementación del negocio y gestiones necesarias, así como aprovechar la temporada de mayor consumo en Lima, como es el verano. El objetivo es dar a conocer la marca y generar la prueba de los clientes por lo que en estas actividades se incluirá la entrega de vales de promociones de prueba.

El lanzamiento, coincide con la temporada de verano, la cual implica que parte de nuestro público objetivo salga de Lima con rumbo a las casas de playa en zonas como Asia y demás de sur, lo cual no implica una baja en el volumen de ventas por estos viajes, ya que el incremento del consumo en general por la temporada es considerable estimado en que el 70% de las ventas del año se realizan en los tres primeros meses, según información de la memoria anual de Backus 2017.

Asimismo, según información de los dueños de bares como Barbaria, Nuevo Mundo, Sierra Andina y 7 Vidas, las ventas de cerveza en los bares de Lima en verano, tienen un incremento de hasta un 100 %.

### 3.4.9. Mantenimiento

Avisos constantes en redes sociales, participación en ferias con la comunidad de cerveceros artesanales.

La inversión total de estos activos intangibles es de S/. 10,502<sup>3</sup> (ver Tabla 12).

**Tabla 10. Presupuesto de actividades de marketing**

Actividades	Total S/.
Diseño	2,480
Diseño de imagen	2,100
Registro de marca	540
Diseño página web oficial	1,880
Promociones	1,502
Redes sociales	1,000
Ferias	1,000
<b>Total</b>	<b>10,502</b>

Fuente: elaboración propia

<sup>3</sup> Todos los precios están en base a los precios referenciales de Aborigen Studio, empresa de Servicios de Branding Corporativo (<http://aborigenstudio.com/#servicios>)



## CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES

### 4.1. Resumen

El presente plan de operaciones tiene como fin describir los aspectos fundamentales para materializar la propuesta de valor que queremos entregar a los clientes, considerando para ello los aspectos de localización, infraestructura, instalaciones, equipos y el flujo de operaciones involucradas en el funcionamiento del negocio y que tienen relación directa con el cliente.

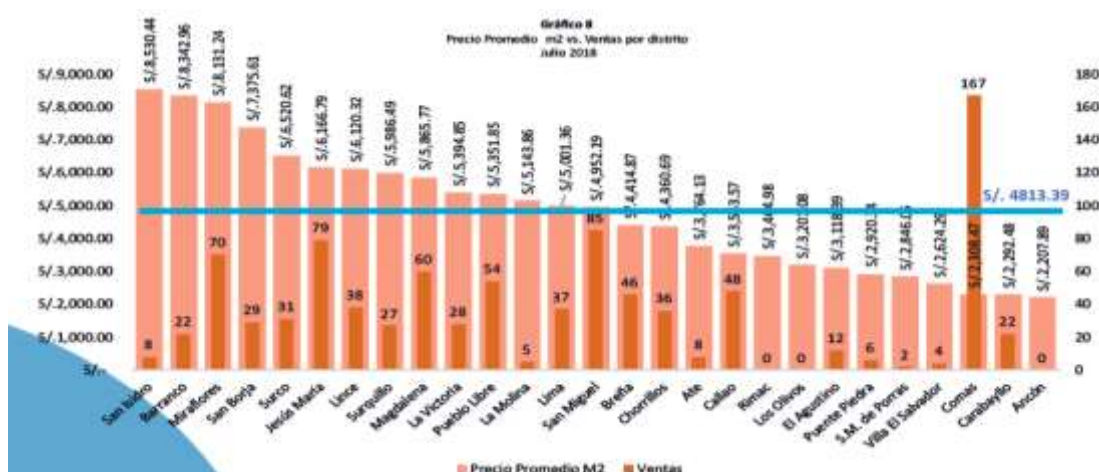
### 4.2. Localización

En cuanto a la localización, tenemos dos objetos de estudio y decisión, que son la planta de producción y el *brewpub*.

Para la localización de la Planta de Producción; se tiene como objetivo el acceso a espacio disponible para la instalación de los equipos de producción a un costo razonable, y que se encuentre en la ciudad, específicamente en algún distrito cercano o aledaño a los distritos más comerciales y de mayor movimiento económico en Lima, a fin de facilitar el acceso de los empleados, proveedores y futuros clientes.

Para la elección de la localización de la planta de producción, se tiene en cuenta la información de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios sobre los precios por metro cuadrado por distrito en Lima:

**Figura 17. Precio Promedio por m2 vs. Ventas por distrito Julio 2018**



Fuente: APEIM (2017)

Según esta información, el distrito de elección es: Comas, por la oferta de espacio disponible y acceso a servicios, así como el precio por metro cuadrado.

Además de ello, otros factores a tener en consideración para la elección de la localización son:

Agua: el abastecimiento de agua es el factor más importante considerando que el producto final es un producto líquido.

Cercanía de insumos: un factor importante es la proximidad de los puntos de abastecimiento, considerando las características particulares de la ciudad, como la distancia entre puntos y el tráfico habitual de Lima.

Cercanía al mercado objetivo: Nuestro mercado objetivo de acuerdo a lo definido en capítulos previos, son los distritos de Miraflores y Barranco.

Disponibilidad de espacio físico: De acuerdo a la información de precios de terrenos y el volumen de producción al ser artesanal se establece la necesidad de espacio relativamente pequeño.

Mano de obra: actualmente Lima cuenta con un volumen importante de jóvenes en busca de trabajo a partir del salario básico.

Para el caso del *brewpub*, se tiene como objetivo facilitar el acceso de los clientes consumidores de cervezas artesanales, y estar presentes en las zonas de Pubs cerveceros como Miraflores, San Isidro, Barranco, Surco, Magdalena y/o San Miguel.

Para la elección de un lugar consideramos el principal centro de concentración de *pubs* cerveceros ubicado en la primera cuadra de la calle Manuel Bonilla en Miraflores, donde existe una oferta reducida de espacio, pero que a favor se tiene, que la zona se está tornando de preferencia de clientes que buscan cerveza artesanal, ya que actualmente los líderes del mercado tienen sus bares ubicados en esa zona, siendo el futuro inminente de los *pubs* genéricos, convertirse en bares cerveceros.

### 4.3. Infraestructura, instalaciones y equipos

La infraestructura considerada para la planta de producción está dimensionada para una producción de 10,000 l/mes de cerveza, para cubrir la demanda proyectada de 4,800 l/mes para el año 5.

**Tabla 11. Resumen de medidas de area en m<sup>2</sup>**

N°	Item	Cant. m2
1	Almacén de materia prima e insumos	6
2	Almacén de productos de limpieza	12
3	Almacén de productos terminados	15

4	Área administrativa	6
6	Área de envasado	4
7	Área de fermentación y maduración	15
8	Área de macerado y cocción	25
10	Servicios higiénicos - Vestidor	12
11	Zona de residuos	6
12	Zona de maniobras	40
<b>TOTAL</b>		<b>141</b>

Fuente: elaboración propia

Para el caso del *brewpub*, la infraestructura deberá considerar instalaciones de cocina, barra, hall de mesas para clientes de manera que permita el máximo aprovechamiento del espacio, acogiendo al máximo de clientes posible, sin sacrificar la comodidad de los mismos.

#### 4.4. Zona de cocina

La cocina se dimensiona en base a un modelo básico de bar con cocina industrial, mesa de preparación, zona de lavado y almacén, considerando para ello un área de 8 m<sup>2</sup>.

#### 4.5. Zona de mesas

Para la zona de patio de comensales, se dimensionará en base al cálculo del volumen de visitantes, el cual se espera esté alrededor de las 20 personas en su pico, un sábado por la noche, para lo cual se estima una cantidad de cinco mesas en un área de 15 m<sup>2</sup>.

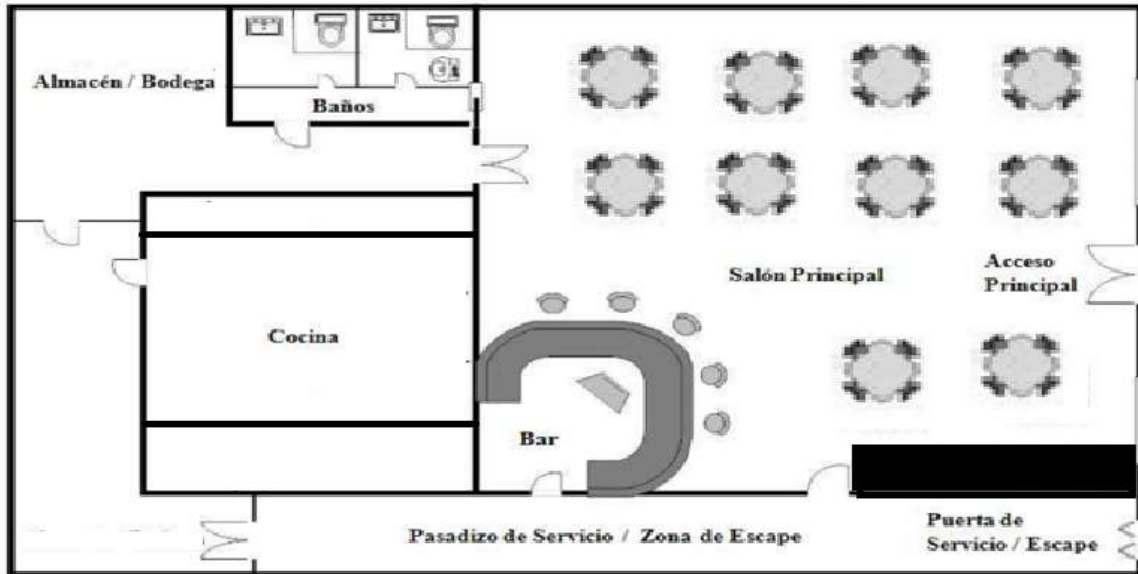
#### 4.6. Zona de barra cervecera

Para esta zona se ha considerado una capacidad de atención de cinco personas cómodamente sentadas, así como una barra con espacio para maniobra del bar tender y espacio para la instalación de un refrigerador, 4 m<sup>2</sup>.

#### 4.7. Zona de cervezas autoservicio

Para la zona de autoservicio de cervezas se considera cinco dispensadores con sus respectivos barriles de almacenamiento los cuales se instalarán en un área de 2.5 m<sup>2</sup>.

Figura 18. *Layout de brewpub*



Fuente: elaboración propia

## 4.8. Operaciones

### 4.8.1. Proceso operativo de producción de la cerveza artesanal

De manera general, la elaboración de cerveza artesanal en la mayoría de las industrias consiste de los siguientes pasos:

#### 4.8.1.1. Molienda

Se tritura la malta para aumentar la superficie de contacto durante la maceración. En muchas industrias se realiza una molienda húmeda, donde la malta seca debe remojarse hasta un 28 - 30% para humedecer la cascarilla ya que esta sirve como filtro y libera taninos que modifican el sabor. Esto se realiza en el molino, con una duración aproximada de alrededor de una hora.

#### 4.8.1.2. Extracción o maceración

“Las materias primas se extraen con agua, con lo que se solubilizan, hidrolizan enzimáticamente y extraen del cereal bajo calentamiento controlado, los carbohidratos y otros nutrientes necesarios para la fermentación” (Viruega Sevilla, 2018, p. 15). La temperatura adecuada para la extracción es de 62 a 75 °C y un promedio de 65°C a las cuales la Alfa y Beta-amilasas actúan coordinadamente degradando la amilasa y amilopectina. Luego de este proceso y antes de la cocción o ebullición, se suele hacer una filtración, la que puede hacerse en una tina denominada cámara de clarificación o mediante el empleo de un filtro como falso fondo. El tiempo promedio de esta etapa es la

siguiente: 10 minutos para echar el agua, 15 minutos para echar la malta, 5 minutos para revolver la malta con el agua y finalmente 1 hora y media en la maceración o extracción.

#### **4.8.1.3. Cocción del mosto**

Luego de la extracción se hierve el mosto a presión atmosférica durante 60 a 90 minutos. Los principales efectos de la cocción del mosto son:

La detención de la actividad enzimática, la esterilización del mosto, la coagulación de proteínas y taninos, la precipitación más intensa del fosfato cálcico y la consiguiente caída del pH, evaporación de productos volátiles, evaporación de agua (concentración del mosto), y, por último, la producción de color (por caramelización de azúcares). (Martínez León y Tuano Cahuaya, 2018, p. 43).

Durante la cocción se produce la adición del lúpulo.

#### **4.8.1.4. Clarificación del mosto**

Separación del precipitado proteico formado durante la ebullición. Se logra esto adicionándole el lúpulo con las proteínas y luego recirculando el mosto. Un proceso dentro de este es el Enfriamiento, en el que una vez separado los residuos sólidos se enfría el mosto en los intercambiadores de calor. Los tiempos a tomar en cuenta en la clarificación del mosto son las siguientes: 10 minutos para verificar que este bien todo y 15 minutos para recircular agua fría y de ahí pasarla a la etapa de fermentación.

#### **4.8.1.5. Fermentación**

En cuanto a las características y parámetros de la fermentación, estas varían según la levadura usada sea esta ALE (levadura: *Saccharomyces cereviceae*, temperatura de fermentación: 20-21 °C) o LAGER (levadura: *Saccharomyces carlbergensis*, temperatura de fermentación: 6-10 °C). Este proceso dura aproximadamente dos semanas.

Para que se lleve a cabo la fermentación debe prepararse previamente la levadura a utilizar (activación de la levadura) e inyectarlo en el mosto.

#### **4.8.1.6. Maduración - Embotellado**

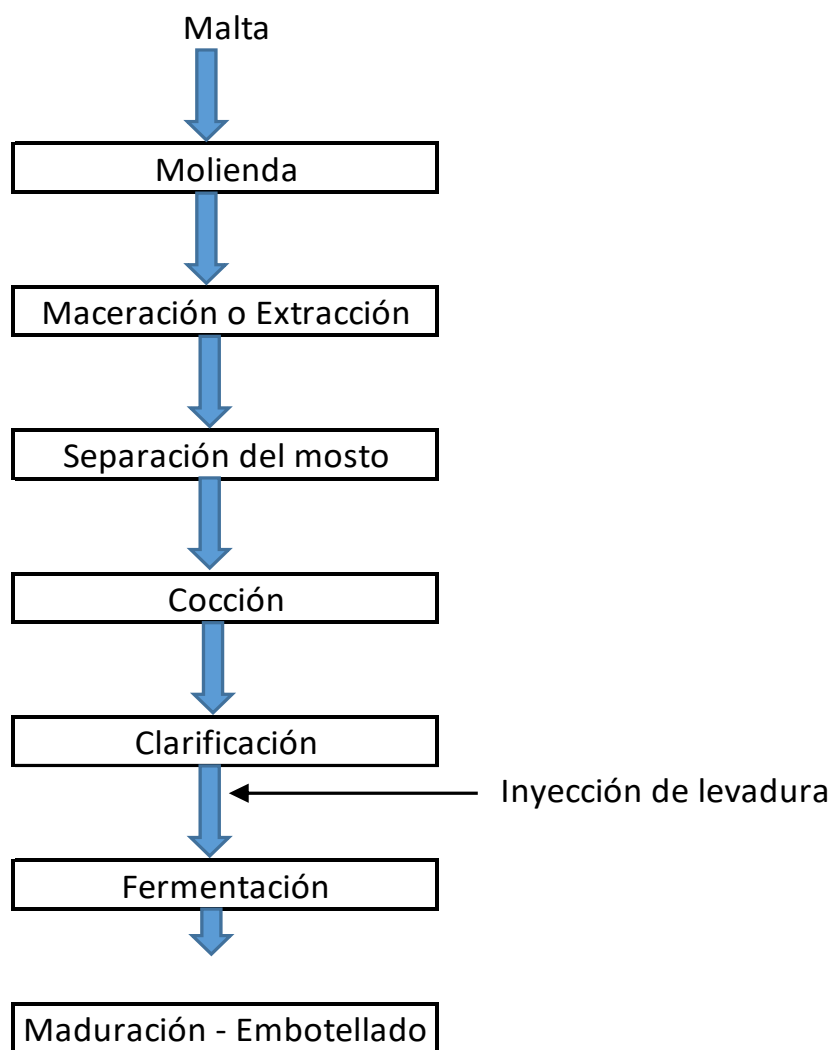
Tras la fermentación, la cerveza verde se almacena en un tanque a baja temperatura y a contrapresión, en el cual se sedimentan por gravedad las partículas groseras producidas en la fermentación. Sin embargo, la razón principal de esta etapa es el conseguir la carbonatación de la cerveza, que para la de barril debe ser de 4,5 - 5g/L de CO<sub>2</sub> y para cerveza embotellada

de 5 - 6 g/L de CO<sub>2</sub>. La cerveza verde tiene un sabor inadecuado debido a la presencia sustancias que es necesario eliminar en el transcurso de la maduración. Una vez eliminados los aromas desagradables. (Martínez León y Tuano Cahuaya, 2018, p. 43).

Finalmente se ajusta su contenido en dióxido de carbono y se embotella.

A continuación, se presenta el proceso de producción de la cerveza artesanal (ver Figura 19).

**Figura 19. Diagrama de flujo del Proceso de Producción de cerveza artesanal**



Fuente. elaboración propia

#### 4.8.2. Proceso operativo de servicio del *brewpub*

El servicio brindado a los clientes en el *brewpub* resulta fundamental para el éxito del negocio. Con el propósito de satisfacer de la mejor manera las

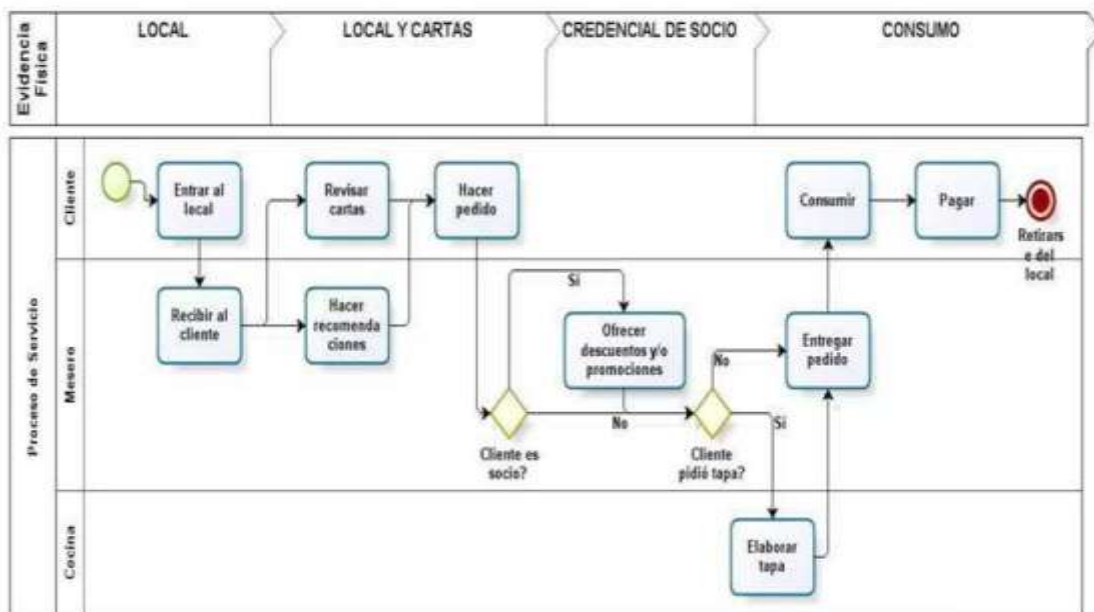
necesidades y expectativas del cliente, en el proceso de servicio se han definido:

Personal de contacto. Son los meseros y cajeros, cara visible para el cliente reflejando la filosofía del negocio.

Procesos de apoyo. Son las labores que realizan los maestros y ayudantes de cocina y el sistema informático, que están tras bambalinas pero que sin su correcto funcionamiento la satisfacción del cliente se ve severamente comprometida.

Evidencia física. Es toda la experiencia tangible de consumo que experimenta el cliente desde que entra al local hasta que se retira. Está compuesta de, sin ser exhaustivos: el local, las cartas de menú y las cartas de cervezas, la credencial de socio y el consumo mismo. (Bascur Palacios, 2013, p. 39).

**Figura 20. Diagrama de flujo del proceso de servicio de *brewpub***



Fuente: Bascur Palacios (2013), p. 39

#### 4.8.2.1. Descripción

- El cliente entra al local.
- El cliente ocupa la mesa.
- El mesero ofrece las cartas de menú y/o cervezas.
- El mesero explica el sistema de autoservicio, el costo de la tarjeta y la forma en la que puede elegir el tipo y la cantidad de cerveza que desea beber.

- El cliente revisa la carta.
- El cliente realiza el pedido.
- El mesero toma el pedido en la aplicación.
- El pedido es recibido en la cocina a través de la aplicación, y es elevadora.
- El mesero entrega el pedido al cliente.

#### 4.9. Empleados

Para esta modalidad de servicio es necesario considerar la capacitación específica para el personal.

**Tabla 12. Planilla de personal**

<b>Planilla de personal de planta</b>	<b>5</b>
Operarios	2
Maestro cervecero	1
<b>Planilla de producción</b>	<b>3</b>
Agentes comerciales	2
Gerente general	1
<b>Planilla administrativa</b>	<b>2</b>
<b>Planilla de personal <i>brewpub</i></b>	<b>8</b>
Cocineros	2
Ayudante-lavador	1
<b>Planilla de cocina</b>	<b>3</b>
Administrado	1
Cajero	1
Mozo	3
<b>Planilla administrativa</b>	<b>5</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.10. Proveedores

Se tendrá en cuenta condiciones básicas para la selección de los proveedores considerando seis aspectos:

- Calidad de producto
- Disposición para establecer relación de largo plazo
- Compromiso
- Capacidad técnica

- Localización geográfica
- Precio

Para una adecuada gestión de las compras, se establecerán tres grupos:

- **Insumos para cerveza:** todos los insumos necesarios para la elaboración de la cerveza.
- **Insumos frescos para *brewpub*:** todo lo necesario para la elaboración de los snacks del *brewpub*.
- **Abarrotes:** todos los abarrotes para la planta de producción y para el *brewpub*.

**Tabla 13. Materia prima e insumos para fabricación de cerveza.**

<b>Insumo y materiales de cerveza</b>	<b>Cantidad en gr. unidades.</b>
Malta (Base) (Malta Pilsen 3- Best Malz)	145.83
Malta Adicional Malta - Patagonia Malt	31.25
Lúpulo Cascade - 7% / Lúpulo Hallertau blanc - 9.3% / Lúpulo Hallertau Perle -7.4 %	11.18
Levadura Nottingham American ale – Lallemand / Levadura American ale Safale - Fermentis / Levadura Bavarian Wheat Ale - Mangrove Jack's	4.7
Botella 330 ml	1
Etiqueta adhesiva (frontal y espalda)	2
Chapa	1
<b>Insumos <i>brewpub</i></b>	<b>Cantidad por mes</b>
Carne de res	39
Pollo	39
Limón e insumos	52
Papas, y guarniciones	52
Materiales de cocina	1

Fuente: elaboración propia



## CAPÍTULO 5. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE DESARROLLO DE NEGOCIO

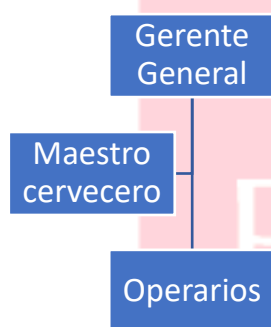
### 5.1. La sociedad

La sociedad estará conformada por dos socios que tendrán aportes en bienes no dinerarios, bienes dinerarios, y bienes mixtos, con igual porcentaje de participación, 50% cada uno.

### 5.2. Organigrama

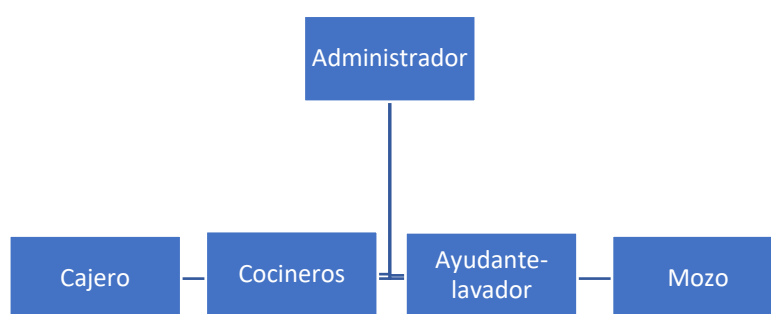
De acuerdo al nivel de servicio deseado y las características del negocio propuesto, para la correcta gestión del negocio se requerirá de la presencia de un maestro cervecero, responsable de toda la producción.

**Figura 21. Organigrama de producción**



Fuente. elaboración propia

**Figura 22. Organigrama del *brewpub***



Fuente: elaboración propia

### 5.3. Planificación y línea de tiempo

El siguiente cronograma de implementación indica las principales actividades a realizar durante los primeros seis meses los cuales serán claves para conseguir los permisos y licencias, así como ejecutar las primeras inversiones, reclutamiento de personal hasta

tener la producción de cerveza estable, distribuir la cerveza y poder recibir a los clientes en el *brewpub*.

**Tabla 14. Planificación y línea de tiempo**

ACTIVIDAD	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
Tramites de constitucion de empresa	■	■																						
Compra de equipos		■	■	■	■	■	■																	
Implementacion y acondicionamiento de planta						■	■	■	■	■	■													
Gestio de licencias											■	■	■	■										
Diseño de logotipo												■	■	■										
Registro de marca														■	■									
Diseño de Web															■	■	■	■						
Contratacion de local Brew Pub										■	■	■	■	■										
Compra de equipos de cocina															■	■	■	■						
Compra de equipos de sistema autoservicio de cerveza.																■	■	■	■					
Implementacion y acondicionamiento de Brew Pub																			■	■	■	■		
Contratacion de personal de cocina y atencion.																				■	■	■	■	
Definicion de carta de Brew Pub																					■	■	■	
Capacitación de personal																						■	■	

Fuente. elaboración propia



## CAPÍTULO 6. PLAN FINANCIERO

### 6.1. Inversiones

Los volúmenes de producción y venta estimados para este análisis, así como el horizonte de tiempo, se sustentan en las condiciones actuales del sector, así como en la tendencia creciente del mercado de cerveza artesanal en el Perú y en el mundo, considerando que el mercado actualmente no representa ni el 1% del volumen de cerveza consumido en el Perú, lo cual indica que nuestro mercado se encuentra aún en desarrollo, si tomamos como referencia a Estados Unidos, donde la cerveza artesanal tiene una participación del 12% del consumo total de cerveza.

Como se mencionó en capítulos anteriores, el consumo actual de cerveza artesanal en el Perú superaría los 1.5 millones de litros al año, de los cuales un poco más del 30% pertenecen a las empresas líderes Barbarían, Barranco Bear Company y Sierra Andina, dejando el 67% restante del mercado para las demás marcas, se reparten un promedio de venta de 1,047 Lt/mes.

**Tabla 15. Consumo total de cerveza en Perú**

Año	Miles de Hl	Hl	Cerveza artesanal	%
2015	13,818,000	1,381,800,000	1,243,620	0.09%
2016	14,112,000	1,411,200,000	1,270,080	0.09%
2019	16,666,667	1,666,666,667	1,500,000	0.09%

Fuente: elaboración propia

#### 6.1.1. Participación en cerveza artesanal

**Tabla 16. Participación de mercado**

	% Participación	Volumen anual (Lts)	Año por participante	Ventas/Mes
Barbarian	20%	300,000	300,000	25,000
Barranco Bear Company	9%	135,000	135,000	11,250
Sierra Andina	4%	60,000	60,000	5,000
Otros (100)	67%	1,005,000	12,562.50	1,047
	100%	1,500,000		

Fuente: elaboracion propia

### 6.1.2. Presupuesto de inversión

Considerando los volúmenes de consumo, la porción promedio de ventas de los competidores y el potencial de crecimiento del mercado de consumo de cerveza artesanal, establecemos una previsión de producción una capacidad máxima nominal de planta de 10,000 Lt/mes. Considerando para ello las siguientes inversiones:

**Tabla 17. Planta de producción de cerveza**

Activo	Monto (S/.)
Terreno	234,500
Obras Civiles y equipos	134,451
Maquinaria y equipo para la planta	86,103
Otros equipos	70,269
Administración	6,900
Intangibles	10,502
<b>Total</b>	<b>542,726</b>

Fuente. elaboración propia

**Tabla 18. Inversión en brewpub**

Activo	Monto (S/.)
Administración	5,401
Operaciones	32,440
Zona de servicio al cliente	8,375
Inversión en <i>brewpub</i>	2,360
<b>Total</b>	<b>48,576</b>

Fuente: elaboración propia

La inversión total necesaria será de S/ **591,301**

### 6.2. Capital de trabajo

Como referencia para la estimación de la tasa libre de riesgo, se tomó como referencia la tasa de interés de depósito a plazo fijo de un banco líder local (BBVA Continental) ya que nuestro contexto de evaluación es el ámbito del Perú, y por ende no podemos tomar como referencia una tasa libre de riesgo de fuera del Perú.

**Tabla 19. Estimación del Cok**

#### MODELO CAPM

Variable	Valor	Comentario	Fuente
Beta	0.17	Beta de Backus	Bloomberg

Tasa Libre de Riesgo	3.10%	Tasa de depósito a plazo a 360 días en BBVA Continental	SBS
Tasa de Rendimiento de Mercado	7.84%	Retorno Backus	Bloomberg
Cok	3.9%	TLR+B*(TRM-TLR)	

Fuente: Reuters (2018)

### 6.2.1. Cálculo del WACC

Como siguiente paso, determinaremos la estructura de capital la cual será de 50% capital propio y 50% deuda bancaria con una tasa efectiva anual de 12%. El impuesto a la renta considerado es 30%.

El costo promedio ponderado de Capital es:

$$WACC = \%Deuda * Kd * (1 - T) + \%Equity * Cok$$

$$WACC = 6.15\%$$

### 6.3. El Capital de trabajo

Es el efectivo que la empresa debe mantener para seguir produciendo mientras cobra lo vendido y son las inversiones que, en forma de caja, cuentas por cobrar e inventarios tiene que realizar la empresa para financiar los números de días que van desde la compra de insumos hasta la cobranza de los productos. (Sandrita2104, s. f.).

**Tabla 20. Cálculo de capital de trabajo**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Caja mínima (días/ventas)	2	2	2	2	2	2
Cuentas por cobrar (Días promedio)	30	30	30	30	30	30
Inventarios (Días promedio)	45	45	45	45	45	45
Proveedores (Días promedio)	35	35	35	35	35	35
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Ventas (S/)	652,364	1,056,000	1,725,818	2,048,073	2,641,680	2,745,615
Costo de Ventas (% sobre ventas)	28%	24%	15%	15%	12%	11%
Gastos Operativos (% sobre ventas)	99%	52%	29%	24%	18%	17%

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Ciclo de conversión de efectivo	40	40	40	40	40	40
Caja (S/)	3624	5867	9588	11378	14676	15253
Cuentas por cobrar (S/)	54,364	88,000	143,818	170,673	220,140	228,801
Inventarios (S/)	53,005	85,800	140,223	166,406	214,637	223,081
Proveedores (S/)	41,226	66,733	109,062	129,427	166,940	173,508
<b>Capital de Trabajo Neto (S/)</b>	<b>69,767</b>	<b>112,933</b>	<b>184,567</b>	<b>219,030</b>	<b>282,513</b>	<b>293,628</b>
<b>CTN Incremental (S/)</b>	<b>69,767</b>	<b>43,167</b>	<b>141,400</b>	<b>77,630</b>	<b>204,883</b>	<b>88,745</b>

Fuente: elaboración propia

#### 6.4. Análisis de escenarios

Para el presente análisis se han considerado dos escenarios, uno conservador y otro pesimista.

##### 6.4.1. Escenario conservador

Inicialmente buscaremos insertarnos en el mercado para ajustar los parámetros del producto, para ello iniciaremos con una producción de 600 Lt/mes hasta llegar a producir 1,000 Lt/mes el primer año, estimando tener una venta mensual media del 80 % de la producción el primer año, hasta alcanzar una producción de 4800 Lt/mes, estimando ventas del 90% de la producción a partir del año 5. Esto proporcionará unos ingresos anuales por ventas de S/ 436,364 el primer año, y ventas de S/. 1,509,818 a partir del tercer año.

**Tabla 21. Previsión del volumen de producción**

<b>Periodo de actividad</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>	<b>año 6</b>
Volumen de producción (Lt/mes)	1,000	2,000	3,000	3,500	4,800	4,800
Volumen de Ventas (Lt/mes)	800	1,540	2,768	3,359	4,447	4,638

Fuente. elaboración propia

##### 6.4.1.1. Estado de pérdidas y ganancias

Para el estado de ganancias y pérdidas, realizamos la proyección de ventas y calculamos los costos de materia prima para la producción de una botella de cerveza artesanal.

**Tabla 22. Proyección de ventas anuales**

<b>Periodo de actividad</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>	<b>año 6</b>
-----------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Volumen de producción (Lt/mes)	1,000	2,000	3,000	3,500	4,800	4,800
Volumen de Ventas Lt/mes	800	1,540	2,768	3,359	4,447	4,638
Botellas	2,424	4,667	8,388	10,178	13,476	14,053
Botella al año	29,091	56,000	100,655	122,138	161,712	168,641
Ventas Cerveza / mes	436,364	840,000	1,509,818	1,832,073	2,425,680	2,529,615
Ventas <i>brewpub</i>	216,000	216,000	216,000	216,000	216,000	216,000
Ventas anuales	652,364	1,056,000	1,725,818	2,048,073	2,641,680	2,745,615
Inventario	200	460	232	141	353	162
<b>Inventario S/</b>	<b>1,950</b>	<b>4,485</b>	<b>2,262</b>	<b>1,377</b>	<b>3,441</b>	<b>1,583</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 23. Materia prima de cerveza**

Insumo y materiales	Cantidad en gr. unidades	Unidad	Costo por kilo	Costo Unitario (S/)
Malta (Base) (Malta Pilsen 3-Best Malz)	145.83	gr	4.66	0.68
Malta Adicional Malta - Patagonia Malt	31.25	gr	7.20339	0.23
Lúpulo Cascade - 7% / Lúpulo Hallertau blanc - 9.3% / Lúpulo Hallertau Perle - 7.4 %	11.18	gr	12.71	0.14
Levadura Nottingham American ale – Lallemand / Levadura American ale Safale - Fermentis / Levadura Bavarian Wheat Ale - Mangrove Jack's	4.7	gr	16.1	0.08
Botella 330 ml	1	U	0.42	0.42
Etiqueta adhesiva (frontal y espalda)	2	U	0.08	0.16
Chapa	1	U	0.11	0.11
				<b>1.81</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 24. Materia prima de *brewpub***

Insumos	Cantidad por mes	Precio / Kg	Total anual
Carne de res	39	20	9,360
Pollo	39	9	4,212
limo e insumos	52	4	2,496
Papas, y guarniciones	52	3	1,560

Materiales de cocina	1	100	100	<b>17,728</b>
----------------------	---	-----	-----	---------------

Fuente: elaboración propia

**Tabla 25. Proyección de costos totales de materia prima e insumos**

<b>Periodo de actividad</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>	<b>año 6</b>
Volumen de producción (Lt/mes)	1,200	2,000	3,000	3,500	4,800	4,800
Volumen de Ventas Lt/mes	840	1,652	2,678	3,439	4,375	4,703
Inv. Final (S/)	360	348	322	61	425	97
Botellas (S/)	2,424	4,667	8,388	10,178	13,476	14,053
<b>Costo de Materia Prima (S/)</b>	<b>4,394</b>	<b>8,458</b>	<b>15,203</b>	<b>18,447</b>	<b>24,424</b>	<b>25,471</b>
<b>Costo de insumos brewpub (S/)</b>	<b>17,728</b>	<b>17,728</b>	<b>17,728</b>	<b>17,728</b>	<b>17,728</b>	<b>17,728</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 26. Empleados**

<b>Planilla de personal de planta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario</b>	<b>Cargas sociales</b>	<b>Total mes</b>	<b>Total Anual</b>
Operarios	2	1,000	155	1,155	16,170
Maestro Cervecerero	1	3,800	1,250	5,050	70,700
<b>Planilla de producción</b>	<b>3</b>	<b>4,800</b>	<b>1,405</b>	<b>6,205</b>	<b>86,870</b>
Agentes comerciales	2	1,500	230	1,730	24,220
Gerente General	1	6,000	2,079	8,079	113,106
<b>Planilla administrativa</b>	<b>3</b>	<b>7,500</b>	<b>2,309</b>	<b>9,809</b>	<b>137,326</b>

<b>Planilla de personal <i>brewpub</i></b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario</b>	<b>Cargas sociales</b>	<b>Total mes</b>	<b>Anual</b>
Cocineros	2	1,500	230	1,730	24,220
Ayudante-lavador	1	1,000	129	1,129	15,806
<b>Planilla de cocina</b>	<b>3</b>	<b>2,500</b>	<b>359</b>	<b>2,859</b>	<b>40,026</b>
Administrado	1	3,000	129	3,129	43,806
Cajero	1	1,500	230	1,730	24,220
Mozo	3	1,000	129	1,129	15,806
<b>Planilla administrativa</b>	<b>5</b>	<b>5,500</b>	<b>488</b>	<b>5,988</b>	<b>83,832</b>
<b>Total mano de obra</b>					<b>348,054</b>

Fuente: elaboración propia

Con los datos de mano de obra, materia prima e insumos, calculamos el costo de las ventas y los gastos operativos los cuales consideran un incremento del 20% en los 3 primeros años 10% en los siguientes 3 años por incremento de personal:

**Tabla 27. Costo de ventas y gastos operativos**

<b>Costo de Ventas (Cerveza)</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>	<b>año 6</b>
(+) Inv. Inicial	0	26,713	15,115	9,312	1,503	7,701
(+) Costo de Producción	89,045	104,244	125,093	150,111	181,635	165,122
(-) Inv. Final	26,713	15,115	9,312	1,503	7,701	1,756
Costo de Ventas (cerveza)	62,331	115,842	130,896	157,921	175,437	171,067
Costo de Ventas ( <i>brewpub</i> )	17,728	17,728	17,728	17,728	17,728	17,728
<b>Gastos Operativos</b>	<b>281,666</b>	<b>281,666</b>	<b>281,666</b>	<b>281,666</b>	<b>281,666</b>	<b>281,666</b>

Fuente: elaboración propia

La proyección se realizará a seis años, proyectando tener una venta mensual media del 80 % de la producción el primer año, hasta alcanzar ventas del 90% de la producción a partir del cuarto año, con esfuerzo, esto proporcionará unos ingresos anuales por ventas de S/229,091 el primer año, y de S/. 599,564 partir del tercer año, lo que permitirá amortizar la inversión inicial en un plazo de cuatro años.

#### 6.4.1.2. Estado de resultados

**Tabla 28. Estado de resultados**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Ventas	652,364	1,056,000	1,725,818	2,048,073	2,641,680	2,745,615
Impuesto selectivo al consumo (35% o S/. 1.25xlitro)	-228,327	-369,600	-604,036	-716,825	-924,588	-960,965
Ventas Netas	424,036	686,400	1,121,782	1,331,247	1,717,092	1,784,650
Costo de Ventas	-80,059	-133,570	-148,624	-175,649	-193,165	-188,795
Margen Bruto	343,977	552,830	973,158	1,155,599	1,523,927	1,595,855
Gastos Operativos	-281,666	-281,666	-281,666	-281,666	-281,666	-281,666
Margen Operativo	62,310	271,163	691,492	873,932	1,242,260	1,314,189
Depreciación	28,631	28,631	28,631	28,631	27,416	13,934
Gastos financieros	-34,465	-32,077	-29,387	-26,355	-22,938	19,089
Ingresos Financieros						
UAIT	56,477	267,717	690,736	876,208	1,246,738	1,347,212
Impuesto a la Renta (30%)	-	-80,315	-207,221	-262,863	-374,021	-404,164
<b>Utilidad Neta</b>	<b>56,477</b>	<b>187,402</b>	<b>483,515</b>	<b>613,346</b>	<b>872,716</b>	<b>943,048</b>

Fuente: elaboración propia

#### 6.4.1.3. Cálculo de Necesidad Operativa de Fondos (NOF)

Las inversiones netas necesarias que realizaremos en operaciones corrientes una vez

$$\text{NOF} = \text{Existencias} + \text{Cuentas por Cobrar} + \text{Caja Mínima} - \text{Pasivo Espontáneo}$$

**Tabla 29. Cálculo de la NOF**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Caja mínima	3,624	5,867	9,588	11,378	14,676	15,253
(+) Existencias	1,950	4,485	2,262	1,377	3,441	1,583
(+) Cuentas por cobrar	54,364	88,000	143,818	170,673	220,140	228,801
(-) Cuentas por pagar	41,226	66,733	109,062	129,427	166,940	173,508
<b>NOF Total</b>	<b>18,712</b>	<b>31,618</b>	<b>46,606</b>	<b>54,001</b>	<b>71,317</b>	<b>72,130</b>
<b>Var NOF</b>	<b>18,712</b>	<b>12,906</b>	<b>14,988</b>	<b>7,395</b>	<b>17,317</b>	<b>813</b>

Fuente: elaboración propia

#### 6.4.1.4. Balance General Resumido

**Tabla 30. Balance eneral**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Activo Fijo Neto	549,808	521,177	492,546	463,915	436,499	422,565
NOF	18,712	31,618	46,606	54,001	71,317	72,130
Crédito Fiscal	26,508					
<b>Activo</b>	<b>595,028</b>	<b>552,795</b>	<b>539,152</b>	<b>517,916</b>	<b>507,816</b>	<b>494,695</b>
<b>Pasivo</b>	<b>595,028</b>	<b>552,795</b>	<b>539,152</b>	<b>517,916</b>	<b>507,816</b>	<b>494,695</b>

Fuente: elaboración propia

#### 6.4.1.5. Free Cash Flow

**Tabla 31. Cash Flow**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Utilidad Neta		56,477	187,402	483,515	613,346	872,716	943,048
(-) Inversión	-591,301						
(+)Crédito Fiscal			26,508				
(+) Depreciación							
(-) Var NOF		-18,712	-12,906	-14,988	-7,395	-17,317	-813
(+) Valor Residual							422,813
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-591,301</b>	<b>37,765</b>	<b>201,004</b>	<b>468,528</b>	<b>605,951</b>	<b>855,400</b>	<b>1,365,049</b>

Fuente: elaboración propia

#### 6.4.1.6. Análisis de la inversión TIR y VAN

Con los flujos de fondos libres se calcularon la tasa interna de retorno (TIR), y el valor presente neto descontado a la tasa del WACC

**Tabla 32. TIR y VAN**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>-591,301</b>	<b>37,765</b>	<b>201,004</b>	<b>468,528</b>	<b>605,951</b>	<b>855,400</b>	<b>1,365,049</b>

WACC	6.15%
------	-------

VAN	S/2,080,183
TIR	50.91%
Payback	4

Fuente: elaboración propia

El Valor Actual Neto de los flujos futuros descontados a la tasa del WACC resulta en un valor positivo, lo cual indica que el proyecto crea valor y que permitiría recuperar la inversión en un plazo de 4 años. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno resulta mayor a cero, lo que indica que el proyecto devuelve el capital invertido más una ganancia adicional.

#### 6.4.2. Escenario Pesimista

Para este escenario consideraremos que las ventas son menores a las estimamos en el escenario conservador en un 35%, asimismo, los recursos invertidos se mantienen.

Bajo estas condiciones, se tiene una variación de los costos de ventas.

**Tabla 33. Costo de ventas y gastos operativos**

Costo de Ventas (Cerveza)	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
(+) Inv. Inicial	0	26,713	15,115	9,312	1,503	7,701
(+) Costo de Producción	89,045	104,244	125,093	150,111	181,635	165,122
(-) Inv. Final	26,713	15,115	9,312	1,503	7,701	1,756
Costo de Ventas (cerveza)	62,331	115,842	130,896	157,921	175,437	171,067
Costo de Ventas ( <i>brewpub</i> )	17,728	17,728	17,728	17,728	17,728	17,728
<b>Gastos Operativos</b>	<b>281,666</b>	<b>281,666</b>	<b>281,666</b>	<b>281,666</b>	<b>281,666</b>	<b>281,666</b>

Fuente: elaboración propia

##### 6.4.2.1. Estado de resultados

**Tabla 34. Estado de resultados**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas	499,636	762,000	1,197,382	1,406,847	1,792,692	1,860,250
Impuesto selectivo al consumo (35% o S/.1.25 x litro)	-174,873	-266,700	-419,084	-492,397	-627,442	-651,087

Ventas Netas	324,764	495,300	778,298	914,451	1,165,250	1,209,162
Costo de Ventas	-80,059	-133,570	-148,624	-175,649	-193,165	-188,795
Margen Bruto	244,704	361,730	629,674	738,802	972,085	1,020,368
Gastos Operativos	-281,666	-281,666	-281,666	-281,666	-281,666	-281,666
Margen Operativo	-36,962	80,063	348,008	457,136	690,418	738,701
Depreciación	28,631	28,631	28,631	28,631	27,416	13,934
Gastos financieros	-34,465	-32,077	-29,387	-26,355	-22,938	19,089
Ingresos Financieros						
UAIT	-42,796	76,617	347,253	459,412	694,896	771,724
Impuesto a la Renta (30%)	-	-22,985	-104,176	-137,824	-208,469	-231,517
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-42,796</b>	<b>53,632</b>	<b>243,077</b>	<b>321,588</b>	<b>486,427</b>	<b>540,207</b>

Fuente: elaboración propia

#### 6.4.2.2. Cálculo de Necesidad Operativa de Fondos (NOF)

Las inversiones netas necesarias que realizaremos en operaciones corrientes una vez

NOF = Existencias + Cuentas por Cobrar + Caja Mínima – Pasivo Espontáneo

**Tabla 35. Cálculo de la NOF**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Caja mínima	2,776	4,233	6,652	7,816	9,959	10,335
(+) Existencias	4,680	9,740	11,708	12,839	18,617	17,409
(+) Cuentas por cobrar	41,636	63,500	99,782	117,237	149,391	155,021
(-) Cuentas por pagar	31,574	48,154	75,668	88,905	113,288	117,557
<b>NOF Total</b>	<b>17,518</b>	<b>29,319</b>	<b>42,474</b>	<b>48,987</b>	<b>64,679</b>	<b>65,207</b>
<b>Var NOF</b>	<b>17,518</b>	<b>11,802</b>	<b>13,154</b>	<b>6,513</b>	<b>15,692</b>	<b>528</b>

Fuente: elaboración propia

#### 6.4.2.3. Balance General Resumido

**Tabla 36. Balance General**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Activo Fijo Neto	549,808	521,177	492,546	463,915	436,499	422,565
NOF	17,518	29,319	42,474	48,987	64,679	65,207
Crédito fiscal	26,508					
<b>Activo</b>	<b>593,834</b>	<b>550,496</b>	<b>535,020</b>	<b>512,902</b>	<b>501,178</b>	<b>487,772</b>
<b>Pasivo</b>	<b>593,834</b>	<b>550,496</b>	<b>535,020</b>	<b>512,902</b>	<b>501,178</b>	<b>487,772</b>

Fuente: elaboración propia

#### 6.4.2.3.1. Free Cash Flow

**Tabla 37. Cash Flow**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Utilidad Neta		-42,796	53,632	243,077	321,588	486,427	540,207
(-) Inversión	-591,301						
(+) Crédito Fiscal			26,508				
(+) Depreciación		-	-	-	-	-	-
(-) Var NOF		-17,518	-11,802	-13,154	-6,513	-15,692	-528
(+) Valor Residual							<b>422,813</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-591,301</b>	<b>-60,314</b>	<b>68,339</b>	<b>229,922</b>	<b>315,075</b>	<b>470,735</b>	<b>962,492</b>

Fuente: elaboración propia

#### 6.4.2.3.2. Análisis de la inversión TIR y VAN

Con los flujos de fondos libres se calcularon la tasa interna de retorno (TIR), y el valor presente neto descontado a la tasa del WACC.

**Tabla 38. TIR y VAN**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>Flujo de fondos</b>	<b>-591,301</b>	<b>-60,314</b>	<b>68,339</b>	<b>229,922</b>	<b>315,075</b>	<b>470,735</b>	<b>962,492</b>

WACC	<b>6.15%</b>
------	--------------

VAN	<b>S/874,786</b>
TIR	<b>27.38%</b>
Payback	<b>5</b>

Fuente: elaboración propia

El Valor Actual Neto de los flujos futuros descontados a la tasa del WACC resulta en un valor positivo, lo cual indica que el proyecto crea valor y que permitiría recuperar la inversión en un plazo de cinco años. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno resulta mayor a cero, lo que indica que el proyecto devuelve el capital invertido más una ganancia adicional.





## CONCLUSIONES

El consumo de cerveza artesanal se encuentra en la etapa de desarrollo, dado el porcentaje de consumo respecto al total de consumo de cerveza en el Perú, el cual no llega al 1%, teniendo en consideración, los niveles de consumos de un mercado maduro como Estados Unidos, donde alcanza un 12% del consumo total de cerveza.

La cerveza artesanal Malka estará dirigida a los sectores A y B, pues son quienes pueden acceder a un mayor nivel de gastos, aspecto importante, dado el precio promedio, el cual es superior al de la cerveza de producción industrial. De otro lado, el consumidor de cerveza artesanal tiene un perfil de apreciación por la cerveza, así como, una capacidad de gasto mayor.

Asimismo, concluimos que el distrito de elección para montar el *brewpub* serán Miraflores, teniendo como segunda opción, el distrito de Barranco, donde se concentra la mayor oferta de bares de cerveza artesanal, y opciones de entretenimiento relacionadas.

Respecto a la accesibilidad a la tecnología y equipamiento necesario para la producción de cerveza, se concluye que el proyecto es viable gracias a la disponibilidad que ofrece el mercado para los equipos e instrumento, con cada vez más y mejores proveedores de equipos y servicios de instalación y montaje.

Desde el punto de vista de la inversión, se determinó que la inversión necesaria sería de S/ 591,301 monto que se financiaría al 50% a través de un préstamo bancario, con TEA de 12%. A partir de esta información, se realizó el análisis económico financiero del proyecto para obtener TIR de 50.9% y un VAN mayor a cero (S/. 2,080,183) en el año 6 de operación del negocio, consiguiendo un *payback* de 4 años. Es por ello que se concluye que el proyecto es viable y rentable basado en el análisis de los factores y comportamiento del mercado en un escenario conservador.

Asimismo, el proyecto es rentable considerando un escenario pesimista, con ventas del 65% de lo proyectado, con lo cual resulta un TIR de 27.4% y un VAN mayor a cero (S/ 874,786) en el año 6, consiguiendo un *payback* de cinco años.



## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2017). *Niveles Socio Económicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Backus y las marcas con las que domina el mercado cervecero en el Perú . (5 de agosto de 2017). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/backus-marcas-domina-mercado-cervecero-peru-fotos-noticia-447675-noticia/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020. Diciembre 2018 [versión en pdf]*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>
- Bascur Palacios, G. (2013). *Plan de negocio de una cervecería artesanal en la región metropolitana* (Memoria para optar al título de Ingeniero civil industrial). Santiago de Chile, Chile. Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113903/cf-bascur\\_gp.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113903/cf-bascur_gp.pdf?sequence=1)
- Beer Judge Certification Program [BJCP]. (2008). *Programa de certificación para juzgar cervezas*. Recuperado de Pautas de estilos para cerveza, hidromiel, & sidra.: [https://www.bjcp.org/intl/TEXTOS\\_BJCP.pdf](https://www.bjcp.org/intl/TEXTOS_BJCP.pdf)
- Castro, N. (2015). ¿Qué es la cerveza artesanal? 8 maestros cerveceros responden. *Brotherwood*. Recuperado de <https://www.brotherwood.cl/beerheads/que-es-cerveza-artesanal-8-maestros-cerveceros-responden/>
- Cervezas Diferentes. (2018). *Cervezas Lambic*. Obtenido de <https://www.cervezasdiferentes.es/categoria-producto/cervezas-por-variedad/cerveza-lambic/>
- Chiroque, Y. y Gherzi, J. (2017). *Formulación y diseño de un perfil de plan estratégico para la "Unión de Cerveceros Artesanales del Perú" (UCAP)*. (Proyecto profesional presentado para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9771/CHIROQUE\\_GHERSY\\_FORMULACION\\_Y\\_DISE%  
c3%91O\\_DE\\_UN\\_PERFIL\\_DE](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9771/CHIROQUE_GHERSY_FORMULACION_Y_DISE%c3%91O_DE_UN_PERFIL_DE)

\_PLAN ESTRATEGICO PARA LA UNION DE CERVECEROS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Euromonitor International. (2016a). *Beer in Perú*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor International. (2016b). *Consumer life style in Peru*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor International. (2017). *Market Sizes*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index>

Fitch Ratings. (27 de septiembre de 2018). *Fitch Affirms Peru at 'BBB+'; Outlook Stable*. Obtenido de <https://www.fitchratings.com/site/pr/10046373>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Variación de los Indicadores de Precios de la Economía. Febrero 2017*. Recuperado de (Informe Técnico N° 03-Marzo 2017). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-03-precios.pdf>

Martínez Alvarez, J., Villamarino Marín, A. y Cobo Sanz, J. (2001). *Cerveza sin alcohol. Sus propiedades*. (Estudio 7. Sociedad Española de Dietética y Ciencias de la Alimentación [SEDCA]: Recuperado de [http://www.cervezaysalud.es/wp-content/uploads/2015/05/Estudio\\_7.pdf](http://www.cervezaysalud.es/wp-content/uploads/2015/05/Estudio_7.pdf)

Martínez León, S. y Tuano Cahuaya, M. (2018). *Análisis sensorial en adultos de la cerveza artesanal elaborada con Chenopodium quinoa willd (QUINOA), Oxalis tuberosa (OCA) y Hordeum vulgare (CEBADA)*. (Tesis para optar el Título Profesional de Químico Farmacéutico y Bioquímico). Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3694/003919\\_Tesis%20DE%20MARTINEZ%20LEON%20SANDRA-%20TUANO%20CAHUAYA%20MARIBEL%20.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3694/003919_Tesis%20DE%20MARTINEZ%20LEON%20SANDRA-%20TUANO%20CAHUAYA%20MARIBEL%20.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Mercado de las cervezas artesanales crece en el Perú. (1 de julio de 2014). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/emprendimiento/mercado-cervezas-artesanales-crece-peru-169149-noticia/>

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2014). *Las mipymes en cifras*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/mype2013.pdf>

- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Descripción del Subsector*. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SECTPERFMAN/1553.pdf>
- Nieto, A. (17 de mayo de 2016). *La sensación de las cervezas artesanales*. Recuperado de Cosas. Recuperado de <https://cosas.pe/lifestyle/16220/la-sensacion-de-las-cervezas-artesanales/3/>
- Portugal, C. (22 de septiembre de 2017). El arte de los maestros cerveceros [Especial 50 ideas de negocios rentables]. *Gestion*. Recuperado de <https://gestion.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/cerveza-artesanal-arte-maestros-cerveceros-noticia-1992332>
- Puente Viedma, C. (2009). *Estadística descriptiva e inferencial y una introducción al método científico*. Madrid: Complutense.
- Quispe Orejón, E. (2018). *La industria de la cerveza artesanal en el Perú y su proyección en el mercado peruano*. (Tesis para optar el grado académico de magister en ingeniería industrial) Recuperado de <https://industrial.unmsm.edu.pe/UPG/archivos/TESIS2018/MAEST>
- Reuters. (2018). *Union de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston SAA (BKJa.LM)*. Recuperado de <https://www.reuters.com/finance/stocks/overview/BKJa.LM>
- Sandrita2104. (s. f.). *La importancia del capital de trabajo*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/68376235/Admin-is-Trac-Ion>
- Treneman, A. (3 de agosto de 2018). Día Mundial de la Cerveza: Así se prepara la cerveza artesanal en el Perú [VIDEOS]. *Peru 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/vida/gastronomia/cerveza-artesanal-395047-noticia>
- Venta de SABMiller abre espacio para aumento de precios y nuevas marcas. (15 de octubre de 2015). *Gestion*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/venta-sabmiller-abre-espacio-aumento-precios-nuevas-marcas-102493-noticia/>
- Viruega Sevilla, D. (2018). *Sistema de Limpieza CIP en una Industria de Fabricación de Cerveza*. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/34437/TFG-I-1049.pdf;jsessionid=379255B82FBD8BED6D676F129AD4552B?sequence=1>



## ANEXOS

### Anexo 1. Participación de mercado de las cervezas industriales en Sudamérica

PAÍS	MARCA PRINCIPAL	PARTICIPACIÓN DE MERCADO (2014)
ARGENTINA	QUILMES (AB InBev)	75.00%
BOLIVIA	CERVECERÍA BOLIVIANA NACIONAL (CBN)	98.00%
BRASIL	AMBEV	67.80%
CHILE	COMPAÑÍA CERVECERA UNIDAS (Heinken)	85.00%
COLOMBIA	BAVARIA	98.00%
PERU	BACKUS (AB InBev)	99.00%

Fuente: elaboración propia



## Anexo 2. Método de observación

Visita a *brewpub* Sierra Andina (autoservicio de cerveza en ml)



Fuente: elaboración propia



Cartas de tipos de cerveza artesanal



Fuente: elaboración propia

## Cartas de maridaje con cerveza artesanal



Fuente: elaboración propia



### Anexo 3. Encuesta para el consumidor

Fecha: ____/____/____
<b>1. Sexo:</b> M: <input type="checkbox"/> F: <input type="checkbox"/>
<b>2. Edad en años:</b> 25 a 30                   31 a 35                   36 a 40                   41 a 45
<b>4. ¿Le gusta la cerveza?</b> SI                   NO
<b>6. ¿Qué atributos o características de la cerveza son las que busca en una marca de cerveza?</b>
<b>A. BLOQUE DE PREGUNTAS PARA CERVEZA INDUSTRIAL</b>
<b>7. ¿Ha consumido la cerveza industrial?</b> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
<b>8. ¿Qué cerveza industrial recuerda (marca)?</b> _____
<b>B. BLOQUE DE PREGUNTAS PARA CERVEZA ARTESANAL</b>
<b>9. ¿Ha consumido al menos una vez cerveza artesanal?</b> Sí                   No  <i>Si no ha consumido cerveza artesanal dar por concluida la encuesta de lo contrario continuar con el número 10.</i>
<b>10. ¿Qué cerveza/s artesanal recuerda haber consumido (marca): (debe mencionar el nombre de la cerveza)</b> _____

<b>11. Sitio preferido para comprar</b> ( <i>debe marcar con una X una o más de una, detallar otro</i> )				
Pub/bar	Restaurant	Licorería	Supermercado	Directo de fábrica
Web/online				
Otro ( <i>especificar</i> )				
<b>12. ¿Cómo se enteró de la cerveza artesanal?</b>				
Redes sociales	Por un amigo	Web del fabricante	Feria	
Otros, ( <i>especificar</i> )				
<b>13. ¿Cuál es el precio que normalmente paga por una cerveza artesanal de 330 cc en soles (S/.) (botella pequeña)?</b>				
S/ 6 a S/ 10	S/ 11 a S/ 15	S/ 16 a S/ 20	Más de S/ 21	
<b>14. ¿Qué atributo o característica de la cerveza artesanal es la que más valora o busca?</b>				
Grado de alcohol	Ingredientes	Sabor diferente	Precio	Amargor
Otros, ( <i>especificar</i> )_____				

Fuente: Quispe (2018)

