UNIVERSIDAD DE PIURA
REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

PRIMERA CERVECERÍA TEMÁTICA EN LIMA

Andree Fonseca-Oliveira y Jorge Salazar-Vera

Lima, noviembre de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Fonseca, A. y Salazar, J. (2019). *Primera cervecería temática en Lima* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

Primera cervecería temática en Lima

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

Andree Jahir Fonseca Oliveira
Jorge Antonio Salazar Vera

Asesora:
Mtr. Fabiola Guerrero Moreno

Lima, noviembre de 2019

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis padres Carlos Fonseca Castillo y Ana Oliveira Sánchez quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía esta tesis.
A mis hermanos Liliana Fonseca Oliveira y Carlos Fonseca Oliveira quienes me brindaron su apoyo en todo momento.
A mi novia Pamela Perla quien en todo momento supo alentarme a concluir satisfactoriamente este proceso.
A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.
Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

Andree Fonseca Oliveira

Dedico esta tesis a mis padres Jorge Salazar Chávez y María del Pilar Vera Pérez por el apoyo brindado durante el proceso.

Jorge Salazar Vera

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Resumen ejecutivo

El propósito de este Plan de Negocios es el de concluir que la Industria de la Cerveza Artesanal en el Perú tiene muchas oportunidades que pueden ser aprovechadas por emprendedores.

Qrandero, el primer Bar de Cerveza Artesanal temático especializado en IPAs, busca precisamente eso, aprovechar el momento, con una propuesta de valor innovadora que logre capitalizar sus prestaciones únicas en el corto y mediano plazo. Qrandero no solo quiere ser reconocido como el pionero de un concepto disruptor en el consumo de cerveza artesanal del país, sino también ser la primera alternativa del consumidor.

Para ello, el documento contiene capítulos de información valiosa para viabilizar esta oportunidad y convertirla en un modelo de negocio rentable y sostenible. Se ha analizado el sector y sus componentes, entendiendo cuál ha sido el comportamiento de la demanda desde los inicios de la cerveza artesanal en nuestro país, cuáles son las expectativas de crecimiento en los próximos 5 años, quiénes son los competidores directos, cuáles son los proveedores, qué sustitutos existen y finalmente, cuáles son los drivers del consumo.

Se identificó la oportunidad que existe dentro de la categoría. Los resultados permitieron configurar un significativo espacio en el que Qrandero protagonice un papel diferente al que vienen interpretando las demás propuestas en el mercado. Con la oportunidad clara vino el diseño de la Propuesta de Valor; única, diferente y cuya finalidad es aliviar los puntos de dolor que las demás ofertas no han sabido resolver.

Con levantamiento de información a través de encuestas se estableció el radio geográfico de acción para Qrandero; Santiago de Surco fue el distrito elegido. Se desarrollaron las bases para incursionar en esta plaza relativamente virgen, diseñando las estrategias comerciales y de marketing, configurando el marco del capital humano con la ayuda de una la visión y misión, cultura organizacional y sistemas de control.

Finalmente, la parte financiera del Plan de Negocios reveló la magnitud de la oportunidad. Con una proyección de ventas realista el P&L, Balance General y FCF arrojaron datos muy positivos. En conclusión, la ruta desarrollada en el documento nos permite evidenciar que la puesta en marcha de un bar de cerveza artesanal temático especializado en IPAs es una gran oportunidad de negocio. La industria aún está incipiente y falta mucho por desarrollarse como en otros países de la región. Esto permite que iniciativas como Qrandero tengan un espacio en este mercado, más aún si la propuesta es innovadora y única.

Palabras clave: *cerveza artesanal, innovación, IPAs, rentable, sostenible*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Abstract

The purpose of this Business Plan is to conclude that the Craft Beer Industry in Peru has many opportunities that can be exploited by entrepreneurs.

Qrandero, the First Themed Craft Beer Bar specialized in IPAs, looks for just that. Take advantage of the moment, with an innovative value proposal that manages to capitalize on your unique benefits in the short and medium term. Qrandero not only wants to be recognized as the pioneer of a disruptive concept in the consumption of craft beer in the country, but also to be the first consumer alternative.

For this, the document contains chapters of valuable information to make this opportunity viable and turn it into a profitable and sustainable business model. The sector and its components have been analyzed, understanding what has been the behavior of demand since the beginning of craft beer in our country, what are the expectations of growth in the next 5 years, who are the direct competitors, what are the suppliers, what substitutes exist and finally, what are the drivers of consumption.

The opportunity that exists within the category was identified. The results allowed to configure a significant space in which Qrandero plays a different role than the other proposals in the market. With the clear opportunity came the design of the Value Proposal; unique, different and whose purpose is to relieve the pain points that the other offers have failed to resolve.

With information gathering through surveys, the geographical radius of action for Qrandero was established; Santiago de Surco was the chosen district. The foundations were developed to enter this relatively virgin plaza, designing commercial and marketing strategies, configuring the human capital framework with the help of a vision and mission, organizational culture and control systems.

Finally, the financial part of the Business Plan revealed the magnitude of the opportunity. With a realistic sales projection the P&L, Balance Sheet and FCF yielded very positive data. In conclusion, the route developed in the document allows us to show that the implementation of a themed craft beer bar specialized in IPAs is a great business opportunity. The industry is still emerging and much remains to be developed as in other countries in the region. This allows initiatives such as Qrandero to have a space in this market, especially if the proposal is innovative and unique.

Key words: *craft beer, innovation, IPAs, profitable, sustainable*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo v

Abstract vi

Índice de tablas xi

Índice de figuras xiii

Índice de anexos xvii

Introducción 1

Capítulo 1. Análisis del sector 3

1.1. Análisis de la demanda de la región 3

1.1.1. Demanda histórica 7

1.1.2. Demanda potencial 7

1.1.3. Demanda Objetivo 11

1.2. Análisis de la Competencia Directa 14

1.2.1. Bares - Multimarca 14

1.2.2. Bares - Marca Propia 16

1.2.3. Análisis de Precios de la Competencia 18

1.3. Análisis de sustitutos 23

1.3.1. Bares en general 23

1.3.2. Discotecas 23

1.4. Análisis de proveedores 24

1.5. *Drivers* del sector 25

1.5.1. Prestaciones de Calidad, Sabor y Variedad 26

1.5.2. Ambientación y experiencia. 28

1.5.3. Carta de comida 33

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

1.5.4. Atención de personal: 39
Capítulo 2. Oportunidad de negocio – Estudio de mercado 41
2.1. Preferencias en el estilo de cerveza artesanal 41
2.2. Disponibilidad del estilo preferido en la oferta local 42
2.3. Frecuencia de Consumo 42
2.4. Cantidad de ABV (alcohol por volumen) 43
2.5. Frecuencia de consumo por ABV 43
Capítulo 3. Público Objetivo 45
3.1. Público Objetivo 45
3.2. Identificación de los *buyer* persona 46
3.3. *Customer Journey Map* 47
3.4. Modelo de empatía 49
3.5. Desarrollo de los c*ustomer jobs* 51
3.5.1. *Job* funcional 51
3.5.2. *Job* emocional 51
3.5.3. *Job* social 52
Capítulo 4. Propuesta de valor 53
4.1. Propuesta de marca 54
4.2. Propuesta de diseño 54
4.3. Propuesta de prestaciones de valor agregado 59
4.3.1. Sistema innovador de atención personalizada 60
4.3.2. Única Cervecería con segmentación por producto 60
4.3.3. Programa de cliente frecuente 62
4.4. Cartera de cervezas y precio 62
4.4.1. Cerveza artesanal 63
4.4.2. Carta de alimentos 63

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

4.4.3. Resultados de preferencias por Mix 64
Capítulo 5. Posicionamiento 67
Capítulo 6. Empresa 71
6.1. Quiénes somos 71
6.2. Misión 71
6.3. Visión 71
6.4. Cultura 71
Capítulo 7. Estructura de la organización 73
7.1. Funciones de la Gerencia general 73
7.2. Funciones del líder de operaciones 74
7.3. Funciones del líder de finanzas 74
7.4. Funciones del líder de gestión humana 75
Capítulo 8. Sistema de control e incentivos 77
8.1. Indicadores de gestión 77
8.2. Controles de costos 77
8.3. Principales métricas 77
8.4. Sistema de incentivos 79
8.4.1. Incentivos para personal Qrandero (meseros) 79
8.4.2. Incentivos para el personal de barra y caja (multifuncional) 79
8.4.3. Incentivos para el líder Qrandero (administrador) 79
8.4.4. Incentivos para líderes de finanzas, recursos humanos y operaciones 79
Capítulo 9. Estrategias a seguir 81
9.1. Coherencia estratégica organizacional 81
9.2. Estrategia en la fase de lanzamiento 83
9.3. Estrategia de crecimiento comercial 84
9.3.1. Promociones especiales 84

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

9.3.2. Ocupabilidad en horario valles 84
Capítulo 10. Procesos e implementación 85
10.1. Procesos de dirección 86
10.2. Procesos *core* 86
10.3. Procesos de soporte 86
Capítulo 11. Plan financiero 87
11.1. Proyección de ventas 87
11.1.1. Escenario año de lanzamiento 87
11.1.2. Escenario año 2 88
11.1.3. Escenario año 5 89
11.2. Estado de pérdidas y ganancias 89
11.3. Balance general 90
11.4. Free Cash Flow 91
Conclusiones 93
Bibliografía 97
Anexos 101

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de tablas

Tabla 1. Variables de madurez por país en el consumo de cerveza artesanal 3
Tabla 2. Ingreso promedio mensual de la población ocupada 10
Tabla 3. Estilos de vida del peruano 12
Tabla 4. Cervecerías artesanales por tipo de presentación 17
Tabla 5. Carta de platos y piqueos propuesta 39
Tabla 6. Catálogo de caños 61
Tabla 7. Carta de platos y piqueos 64
Tabla 8. Resultado de la encuesta de preferencias en platos y piqueos 65
Tabla 9. Principales métricas 78
Tabla 10. Procesos 85
Tabla 11. Ocupabilidad por día de la semana y rango horario en escenario año de lanzamiento (%) 87
Tabla 12. Ocupabilidad por día de la semana y rango horario en escenario año de lanzamiento (S/) 88
Tabla 13. Ocupabilidad por día de la semana y rango horario en escenario año 2 (%) 88
Tabla 14. Ocupabilidad por día de la semana y rango horario en escenario año 2 (S/) 88
Tabla 15. Ocupabilidad por día de la semana y rango horario en escenario año 5 (%) 89
Tabla 16. Ocupabilidad por día de la semana y rango horario en escenario año 5 (S/.) 89
Tabla 17. Estado de pérdidas y ganancias primeros cinco años 90
Tabla 18. Balance general primeros cinco años 91
Tabla 19. Free Cash Flow proyectado 91

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de figuras

Figura 1. Correlación entre la participación de producción en cerveza artesanal y el crecimiento anual 4
Figura 2. Crecimiento de consumo en cerveza artesanal y apertura de cervecerías artesanales 5
Figura 3. Consumo de cerveza artesanal por tipo de canal 5
Figura 4. Consumo de cerveza artesanal por tipo de canal 6
Figura 5. Proyección de la producción al 2024 8
Figura 6. Producto Bruto Interno 2008 - 2018 10
Figura 7. Proyección y participación 13
Figura 8. Proyección y crecimiento 14
Figura 9. Carta de Nuevo Mundo 19
Figura 10. Carta del bar de Barbarian 20
Figura 11. Local de Curaka Bar 21
Figura 12. Carta de Barranco Beer Company 22
Figura 13. Aspectos relevantes al seleccionar un bar de cerveza artesanal 26
Figura 14. Colores característicos según el estilo de cerveza 26
Figura 15. Posicionamiento en calidad, sabor y variedad 28
Figura 16. Foto del local de Barbarian en Miraflores 29
Figura 17. Foto del local de Mi Tercer Lugar en el centro de Lima 30
Figura 18. Foto del local de la Red Cervecera en Barranco 30
Figura 19. Foto del local de Barranco Beer Company 31
Figura 20. Foto del local de Hops 32
Figura 21. Foto del local de La Cervecería 32
Figura 22. Posicionamiento en calidad, sabor y ambientación del local 33
Figura 23. Carta de comida Barbarian 34
Figura 24. Carta de comida Barranco Beer Company 34

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 25. Carta de piqueos Barbarian 35
Figura 26. Carta de piqueos Bar Nuevo Mundo 35
Figura 27. Carta de piqueos Bar Curaka 36
Figura 28. Encuesta de piqueos y platos preferidos 37
Figura 29. Encuesta de motivos de asistencia 37
Figura 30. Papas nativas y maíz andino 38
Figura 31. Encuesta de factores valorados en un bar de cerveza artesanal 39
Figura 32. Encuesta de preferencias en tipos de cerveza 41
Figura 33. Encuesta de satisfacción en variedad encontrada 42
Figura 34. Encuesta de frecuencia de consumo y satisfacción de variedad 42
Figura 35. Encuesta de preferencia en consumo y satisfacción de variedad 43
Figura 36. Encuesta de frecuencia de consumo y frecuencia de consumo 43
Figura 37. Resultado de encuesta de frecuencia de consumo por sexo 45
Figura 38. Encuesta de frecuencia de consumo por edad 45
Figura 39. *User* perfiles “El conocedor” 46
Figura 40. *User* perfiles “El espectador” 47
Figura 41. *Journey Map* 48
Figura 42. Modelo de empatía 50
Figura 43. Modelo *market fit* 53
Figura 44. Logo de marca 54
Figura 45. Plano del primer piso del local propuesto 56
Figura 46. Plano del 2do. piso del local propuesto 57
Figura 47. Propuesta de diseño del local – Foto1 58
Figura 48. Propuesta de diseño del local – Foto2 58
Figura 49. Propuesta de diseño del local– Foto3 59
Figura 50. Propuesta de diseño del local – Foto4 59

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 51. Mapa de factores de posicionamiento 67
Figura 52. Ubicación geográfica de la competencia por distritos, en la zona sur de Lima 68
Figura 53. Ubicación geográfica de la competencia en la zona sur de Lima 69
Figura 54. Relevancia a la distancia de sus hogares 69
Figura 55. Mapa de niveles socioeconómicos por distrito 70
Figura 56. Organigrama 73
Figura 57. Modelo del Octógono de Pérez Lopez 82

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta 01 101

Anexo 2. Encuesta 02 104

Anexo 3. Entrevista a Francisco Javier Tapia, CEO de la Red Cervecera 108

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Introducción

Se ha identificado un segmento de clientes que consumen cerveza artesanal en cervecerías que no está siendo atendido por ninguna oferta actual. Por esa razón, el presente plan de negocios desarrolla una cervecería temática y especializada donde los clientes podrán disfrutar de una cerveza de alta calidad, aroma, pero, sobre todo, de un estilo en particular que cada vez va creciendo en el consumo limeño: IPAs (*Indian Pale Ale*). Para lograr ello, los principales pilares de la oferta serán los siguientes: cervezas artesanales de calidad, variedad de caños con cervezas artesanales de estilo IPAs y ambiente temático.

Los siguientes capítulos presentan la información, los análisis y las propuestas que sustentan la viabilidad del plan de negocio propuesto.

El análisis del sector es la primera parte del este plan de negocios. La información que se considera en este capítulo demuestra que la categoría de la cerveza artesanal en el Perú viene creciendo abruptamente desde su origen. Asimismo, se examinan otros factores propios del sector como a la competencia, los sustitutos, proveedores y cuáles son los *drivers* de consumo.

El siguiente capítulo desarrolla la oportunidad que existe en torno al consumo de las cervezas artesanales estilo IPA. Se realizaron encuestas que demostraron que no hay propuesta en el ámbito local que atienda a los consumidores que prefieren este estilo.

El capítulo del público objetivo recoge el desarrollo de los *buyer* persona, representaciones de los clientes idóneos que facilitan la construcción de la propuesta de valor. Asimismo, se elaboró el *Costumer Journey Map* que detalla el proceso de compra para el perfil del consumidor objetivo, identificando los puntos de dolor más relevantes cuando éste asiste a cervecerías. Con los resultados del capítulo anterior y el desarrollo del público objetivo se plantea como hipótesis principal la aprobación de la propuesta de valor de la cervecería temática y especializada.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 1. Análisis del sector

1.1. Análisis de la demanda de la región

Una de las piezas fundamentales para el desarrollo de este Plan de Negocios es el entendimiento de la demanda sobre las cervezas artesanales. Analizar cuál ha sido su comportamiento desde el inicio de la categoría y cuáles son las expectativas a futuro, lo cual ayudará a dimensionar la oportunidad que se tiene al frente y de qué manera es posible capitalizar de manera más rápida que los demás interesados.

Se ha visualizado un comportamiento diferenciado entre los mercados maduros y mercados emergentes en el consumo de cerveza artesanal, para ello se han recopilado las principales variables de análisis detalladas:

- Crecimiento anual promedio en el consumo de cerveza artesanal.
- Participación del consumo de cerveza artesanal respecto al total de consumo de cerveza (incluye cerveza industrial).
- Producción anual de cerveza artesanal (en litros).
- Consumo per cápita de cerveza artesanal.

Tabla 1. Variables de madurez por país en el consumo de cerveza artesanal

PAÍS	CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO	PATICIPACIÓN CONSUMO ARTESANAL RESPECTO A TOTAL CERVEZA	PRODUCCIÓN ANUAL (LITROS)	TOTAL POBLACIÓN	CONSUMO PER CAPITAL ARTESANAL (litros anual)
ARGENTINA	40%	1.80%	25,000,000	44,723,000	0.56
EEUU	4%	14%	24,000,000,000	327,200,000	73.35
MÉXICO	47%	0.10%	10,872,300	125,357,000	0.09
COLOMBIA	16%	0.35%	8,000,000	49,737,000	0.16
CHILE	30%	3%	7,920,000	18,880,000	0.42
PERÚ	55%	0.01%	1,000,000	25,000,000	0.04

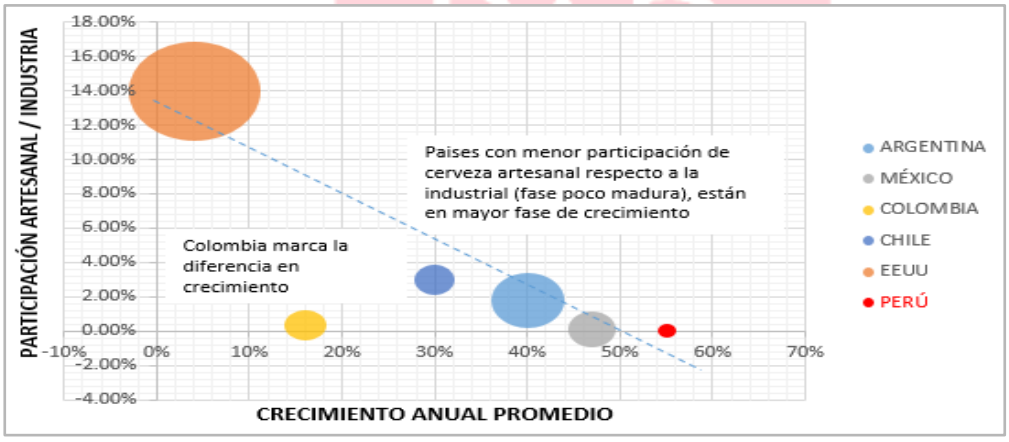
Fuente: "El mercado de cervezas artesanales argentinas crece un 40% anual" (s. f.); "Mercado de cerveza artesanal en Estados Unidos se consolida" (22 de abril de 2019); ACERMEX (s. f.); Domínguez (04 de febrero de 2018); "Cerveza artesanal: un mercado emergente en Chile" (28 de marzo de 2019); Cifuentes (1 de agosto de 2019); "Crece como la espuma: Chile ya suma cerca de 300 cervecerías locales a su industria y marca récords de producción" (3 de agosto de 2018).
Elaboración propia

Producto de esta recopilación de datos, es posible visualizar una correlación directa entre la participación de consumo de cerveza artesanal respecto a la industria (total de la cerveza producida, incluye artesanal e industrial) y el promedio de crecimiento anual.

Esto abre una oportunidad en cuanto al posible mercado y crecimiento de participación que la cerveza artesanal puede alcanzar respecto a la industrial, llegando a ser tan maduro como en Estados unidos con un 14% de participación respecto al total de cerveza producida y un ratio de crecimiento muy bajo (4%) dada su madurez. En su contraparte, países poco maduros en consumo como México, Argentina y Chile tienen ratios altos de crecimiento año tras año, entre 30% y 47%, con bajos ratios de penetración respecto al total de cerveza consumida.

Pasando a analizar el mercado nacional, es posible darse cuenta que el Perú cuenta con una producción cercana de 1 millón de litros ("La cerveza artesanal en el Perú", s. f.), esto es el 0.01% del total de cerveza producida con ratios de crecimiento del 50% (Perú: el consumo de cerveza artesanal sigue en alza, 2016). En el Perú, la revolución cervecera artesanal inició en el 2009 con la aventura de los socios fundadores de la cervecería Barbarian, quienes desde un garaje empezaron a experimentar con los insumos, cocción y fermentación de esta bebida. Desde entonces, la categoría ha experimentado el mismo comportamiento que en los países vecinos, creciendo a doble o incluso a triple dígito de manera sostenible.

Figura 1. Correlación entre la participación de producción en cerveza artesanal y el crecimiento anual



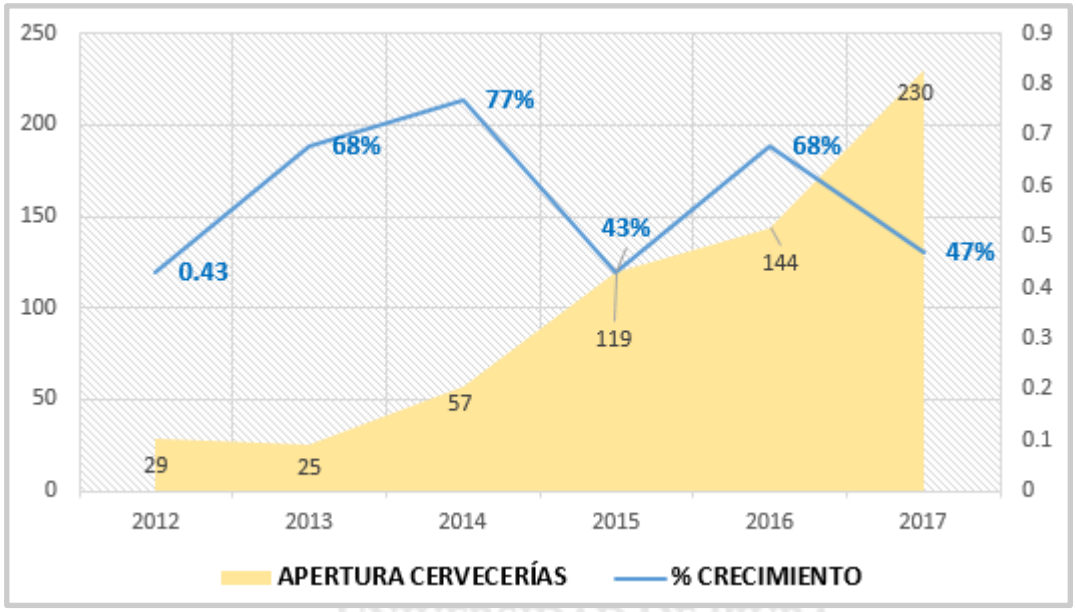
Fuente: "El mercado de cervezas artesanales argentinas crece un 40% anual" (s. f.); "Mercado de cerveza artesanal en Estados Unidos se consolida" (22 de abril de 2019); ACERMEX (s. f.); Domínguez (04 de febrero de 2018); "Cerveza artesanal: un mercado emergente en Chile" (28 de marzo de 2019); Cifuentes (1 de agosto de 2019); "Crece como la espuma: Chile ya suma cerca de 300 cervecerías locales a su industria y marca récords de producción" (3 de agosto de 2018).
Elaboración propia.

Si se analiza la tendencia que han experimentado los países como Argentina, México, Colombia, Chile y el mayor exponente de la categoría en América, Estados Unidos, es posible concluir que existe una oportunidad irrefutable dado el crecimiento sostenible de la región. Si el Perú continúa demostrando crecimientos de la misma naturaleza, en los próximos diez años

se espera estar frente a producciones anuales de cerveza artesanal similares a Chile y Argentina, hasta alcanzar los niveles de madurez de otros países.

Tomando como ejemplo a México, se ve como marca un constante crecimiento, entre 43% y 77%, comenzando en el 2012 con 29 cervecerías artesanales y llegando a agrupar hasta 230 cervecerías en el 2017. En la Figura 2, se puede constatar este abultado salto en la producción de cervezas artesanales que han experimentado los diversos estados unidos de México.

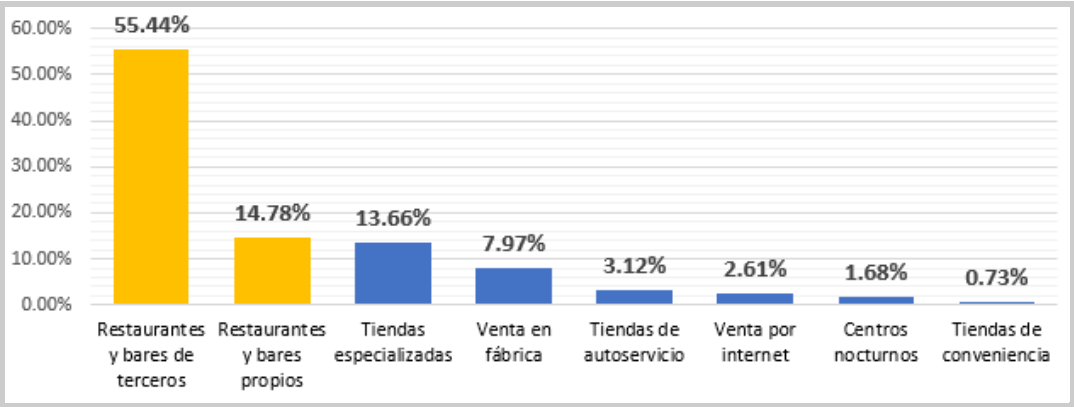
Figura 2. Crecimiento de consumo en cerveza artesanal y apertura de cervecerías artesanales



Fuente: "El mercado de cervezas artesanales argentinas crece un 40% anual" (s. f.); "Mercado de cerveza artesanal en Estados Unidos se consolida" (22 de abril de 2019); ACERMEX (s. f.); Domínguez (04 de febrero de 2018); "Cerveza artesanal: un mercado emergente en Chile" (28 de marzo de 2019); Cifuentes (1 de agosto de 2019); "Crece como la espuma: Chile ya suma cerca de 300 cervecerías locales a su industria y marca récords de producción" (3 de agosto de 2018).
Elaboración propia.

Por otro lado, si se analizan los diferentes canales por los cuales la cerveza artesanal se vende en México se aprecia que los Restaurantes y Bares de terceros representan el 55.44% del total de la oferta. Con un 14.78%, se tienen a los Restaurantes y Bares propios y finalmente, para culminar la lista de este top 3, se tienen a la Tiendas Especializadas con 13.66%. Es decir que, en México, el 70% de cervezas artesanales se consume por bares y restaurantes, en la Figura 3, se observa el desempeño del resto de canales.

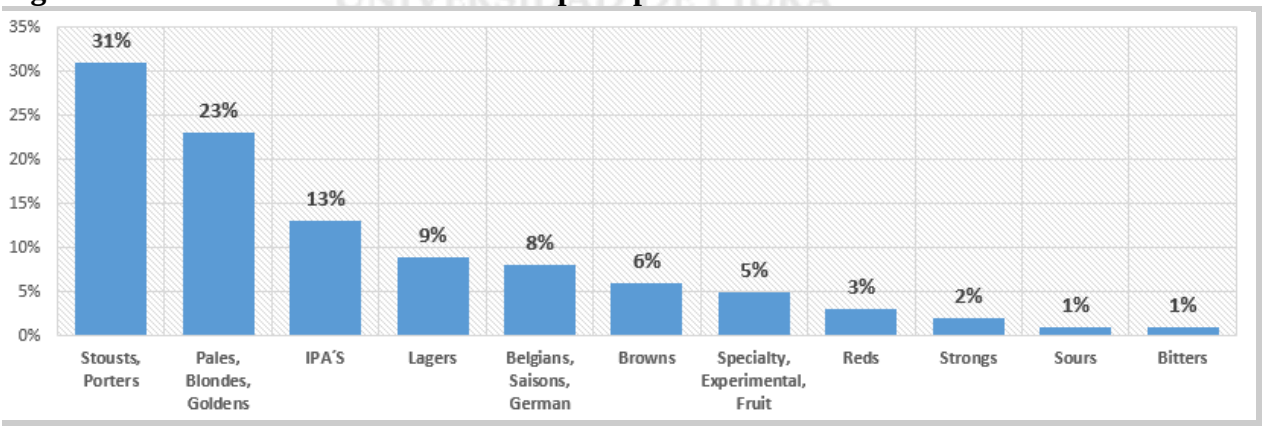
Figura 3. Consumo de cerveza artesanal por tipo de canal



Fuente: "El mercado de cervezas artesanales argentinas crece un 40% anual" (s. f.); "Mercado de cerveza artesanal en Estados Unidos se consolida" (22 de abril de 2019); ACERMEX (s. f.); Domínguez (04 de febrero de 2018); "Cerveza artesanal: un mercado emergente en Chile" (28 de marzo de 2019); Cifuentes (1 de agosto de 2019); "Crece como la espuma: Chile ya suma cerca de 300 cervecerías locales a su industria y marca récords de producción" (3 de agosto de 2018).
Elaboración propia

Siguiendo con el análisis de la Industria de Cervezas Artesanales en México, se observa que un poco más de la tercera parte de los consumidores (36%) prefieren estilos fuertes, con un porcentaje más alto de alcohol (AVB) y amargor (IBU). Los estilos de cerveza IPAs (Indian Pale Ale) y APAs (American Pale Ale) concentran mucho sabor y aroma en su producción y según las estadísticas mostradas en México, en compañía de los estilos Stouts y Porters, son los segundos más preferidos. En esta misma línea, sería interesante ver qué otros estilos están considerados por el mercado mexicano en la Figura 4.

Figura 4. Consumo de cerveza artesanal por tipo de canal



Fuente: "El mercado de cervezas artesanales argentinas crece un 40% anual" (s. f.); "Mercado de cerveza artesanal en Estados Unidos se consolida" (22 de abril de 2019); ACERMEX (s. f.); Domínguez (04 de febrero de 2018); "Cerveza artesanal: un mercado emergente en Chile" (28 de marzo de 2019); Cifuentes (1 de agosto de 2019); "Crece como la espuma: Chile ya suma cerca de 300 cervecerías locales a su industria y marca récords de producción" (3 de agosto de 2018).
Elaboración propia.

1.1.1. Demanda histórica

El boom del consumo por la cerveza artesanal en el país comienza a mediados del 2009. Los tres socios fundadores de Barbarian, Ignacio Schwalb, Juan Diego Vásquez y Diego Rodríguez, fueron los encargados de desarrollar esta categoría completamente nueva en el Perú, empezando sus primeros "ensayos" en una cochera y con una inversión de USD 1000 (Gavidia, 8 de junio de 2018). Por ser un mercado relativamente nuevo, no hay cifras oficiales desde su creación; sin embargo, desde el 2016 su crecimiento ha sido exponencial y hay una oportunidad de negocio tangible entorno a su consumo. Según Alain Schneider, organizador del Lima Beer Week del 2017, en una entrevista a Infotur Perú (Chuquín, 5 de octubre de 2017), señaló que el consumo creció en aproximadamente 66% respecto al 2016, pasando de 600 mil litros anuales a 1 millón. Este incremento se da por dos factores: el incremento en la capacidad productiva de los líderes de la categoría, como ejemplo se tiene a Barbarian, Cervecería Candelaria, Barranco Beer Company, Sierra Andina, Nuevo Mundo y algunos otros más que a lo largo de esta aventura han experimentado ampliaciones de sus plantas incrementado así su capacidad productiva. El otro gatillador es la aparición de más productores de cerveza artesanal que llenan las tiendas de conveniencia, supermercados, restaurantes, hoteles, bares y discotecas. En esta misma entrevista, Alain Schneider indica que cuando el movimiento empezó, sólo había 5 productores y calculaba que al término del 2018 este número se dispararía hasta los 150. En el 2018 Alain continuaba avizorando un futuro aún más prometedor, una producción estimada en los 2 millones de litros y ventas que vayan alrededor de los S/. 30 a S/. 40 millones. Por otro lado, no solo estas cifras resultan alentadoras para quienes están dispuestos a incursionar en este negocio, sino también el % de participación de mercado que tiene la cerveza artesanal en el Perú. Se habla del 0.1%, un número que aún le falta mucho por desarrollar y que la asociación de productores de cerveza artesanal cree que crecerá 10 veces más en los próximos cinco años.

1.1.2. Demanda potencial

El pronóstico de la Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú es que en los próximos 5 años (2025) la participación crezca al 1%; es decir, 10 veces más de lo que actualmente representa su consumo en el mercado peruano (0.1%). Este crecimiento significaría estar frente a una producción de entre 15 a 20 millones de litros anuales y ventas que superen los S/. 100 millones. Son cifras ambiciosas, pero que están respaldadas en el comportamiento que ha tenido la categoría desde sus inicios (2009). Por ejemplo, Barbarian, el líder del mercado con 20% de participación, ha crecido desde su fundación hasta el 2018 a triple dígito llegando a alcanzar los 30 mil litros de producción, 800 puntos de venta y 4 bares de Lima. En agosto del 2019 ha

culminado la 2da gran expansión de la planta que tienen en Huachipa con el objetivo de incrementar su capacidad productiva y así penetrar agresivamente las principales provincias del Perú. La intención de ZX Ventures, luego de la compra de Barbarian, es crecer en las ciudades más importantes conquistando el canal moderno y abriendo bares con un formato más pequeño al tradicional. Han identificado que el consumo de cerveza artesanal solo se ha circunscrito a Lima Metropolitana y las demás ciudades son una gran oportunidad de crecimiento. Si se toma como referencia el comportamiento de la región respecto al consumo de las cervezas artesanales, Argentina es un gran ejemplo de lo bien que vienen las cifras para los productores artesanales. Otro ejemplo referente es México, según ACERMEX (s. f.), su industria contaba en el 2018 con 635 fábricas de cerveza artesanal y produjeron 166 mil hectolitros, un equivalente a 16 millones de litros.

Figura 5. Proyección de la producción al 2024

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se verá qué bases económicas soportan los pronósticos que hace la Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú respecto a la demanda potencial:

1.1.2.1. Entorno Económico

Según el Banco Mundial (2019), hay dos fases claramente identificadas en el desempeño de la economía peruana durante el siglo XXI. La primera que va de 2002 al 2013 estuvo representada por una cuota importante de dinamismo, siendo los referentes en América Latina con una tasa de crecimiento promedio anual del PBI de 6.1%. Los factores que contribuyeron a este gran desempeño fueron “la adopción de políticas macroeconómicas prudentes y reformas

estructurales de amplio alcance que, gracias a un entorno externo favorable, crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación" (párr. 1).

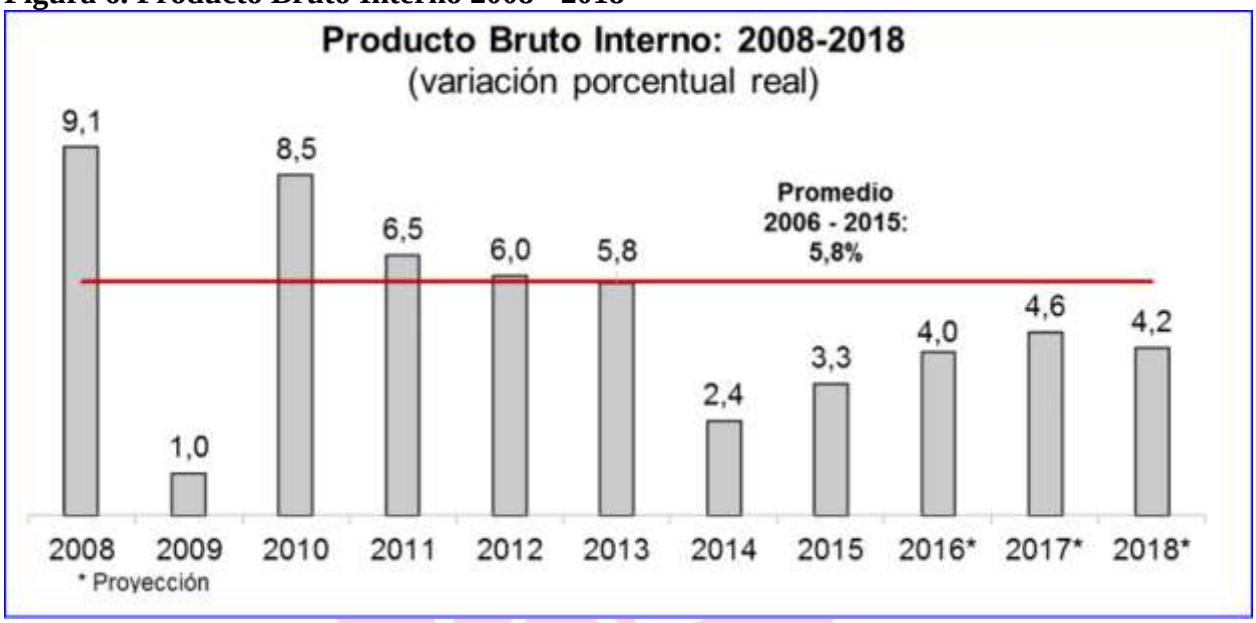
En este mismo artículo, el Banco Mundial (2019), también indica que gracias a un crecimiento sólido del empleo e ingresos se logró reducir considerablemente las tasas de pobreza; ésta descendió "de 52,2% en 2005 a 26,1% en 2013, lo que equivale a decir que 6,4 millones de personas dejaron de ser pobres durante ese periodo" (párr. 2).

La segunda fase que compone el siglo XXI del Perú, en materia económica es la que va del 2014 al 2017, periodo que experimentó una desaceleración que redujo el crecimiento promedio anual del PBI a 3.0%. Es importante señalar que el factor más relevante de esta caída se encuentra en el declive que experimentaron los precios de las materias primas. Las exportaciones no tuvieron el mismo resultado que en la fase anterior y este impacto afectó mucho el crecimiento. Producto de este escenario, la inversión privada tuvo una contracción, los ingresos fiscales fueron menores y el consumo disminuyó considerablemente. Sin embargo, dos fueron los factores que contribuyeron a que el producto bruto interno no decayera estrepitosamente, sino más bien, pudiera conversar su tendencia creciente, pero con mayor lentitud. El primero tiene que ver con la prudencia, en años anteriores, tanto del manejo de la política fiscal, como la monetaria y cambiaria. Segundo, muchos proyectos mineros que se venían gestando en la primera fase entraron en la etapa de producción y permitieron incrementar las exportaciones, contrarrestando la desaceleración de la demanda interna. Los resultados de la presencia de ambos factores se vieron rápidamente, "el déficit por cuenta corriente disminuyó de 4,8% del PBI en 2015 a 1,1% en 2017" (párr. 5). Las RIN conservaron un nivel estable y en el último cuarto del 2018 ascendieron a 27% del PBI. Finalmente, la inflación promedio se situó en 2,8% en 2017, dentro del rango meta del Banco Central.

Lo que el Banco Mundial (2019) también afirma es que para el 2018 el PBI iba a experimentar un repunte en su crecimiento. Pronosticaba una tasa cerca del 4% impulsada por una recuperación en la demanda interna. Por otro lado, una estabilización en los precios de las materias primas daría paso a nuevas inversiones mineras, contribuyendo así en el resultado positivo de la balanza comercial del país. En esa misma línea, sería de esperar con que aumentaría la confianza de los grupos empresariales, la rapidez en las colocaciones de crédito y el empleo formal.

Cotejando información local, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (febrero de 2019) afirma con información a diciembre del 2018 que el Perú había crecido "4.73%, registrando 113 meses de crecimiento continuo. […] Con esto la producción nacional en el año 2018 registró un crecimiento anual de 3,99%, con mayor aporte de la actividad manufacturera, agropecuaria y de construcción" (pág.1). De esta manera, en línea a lo proyectado en el Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022, el PBI en el 2018 culminaría cerca al 4.0%.

Figura 6. Producto Bruto Interno 2008 - 2018



Fuente: Lampadia (2016)

1.1.2.2. Ingreso promedio del consumidor peruano

Otra variable económica que se tiene en cuenta es el ingreso promedio mensual de la población económicamente activa del Perú. Según el INEI, (febrero de 2019), el ingreso promedio mensual al 2017 (S/. 1,565.6) presenta un crecimiento del 71.22% comparado con el año 2007.

El desempeño de la economía peruana en los últimos años ha permitido que el ingreso promedio en el área urbana haya experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos 10 años. Finalmente, si se analiza la región objetivo de este Plan de Negocio, es notorio que los ingresos en la Provincia de Lima 1 (que comprende 43 distritos) han crecido un 58% respecto al 2007.

Tabla 2. Ingreso promedio mensual de la población ocupada

INGRESO PROMEDIO MENSUAL PROVENIENTE DEL TRABAJO DE LA POBLACIÓN OCUPADA MASCULINA, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2007 - 2017

(Soles corrientes)

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total	**914.3**	**1 038.7**	**1 113.4**	**1 157.5**	**1 241.0**	**1 328.5**	**1 355.8**	**1 415.7**	**1 475.2**	**1 555.6**	**1 565.6**
Área de residencia											
Urbana	1 105.3	1 236.5	1 311.7	1 348.0	1 431.7	1 533.2	1 550.0	1 624.5	1 688.4	1 782.4	1 793.5
Rural	412.1	494.9	556.2	605.8	663.4	698.8	731.2	741.4	770.4	785.6	766.8
Región natural											
Costa	1 132.9	1 260.4	1 334.9	1 362.5	1 441.9	1 556.3	1 559.4	1 663.5	1 730.3	1 842.0	1 866.3
Sierra	614.4	743.6	829.5	877.5	952.0	1 009.0	1 090.7	1 098.7	1 131.9	1 188.9	1 173.4
Selva	701.0	797.8	854.8	943.8	1 070.7	1 104.5	1 111.4	1 129.1	1 197.4	1 182.6	1 201.6
Departamento											
Amazonas	583.4	689.4	807.9	908.8	880.6	924.5	877.9	933.8	1 030.3	1 082.7	1 079.4
Áncash	701.5	879.7	892.6	1 031.6	1 110.9	1 108.3	1 189.3	1 221.9	1 165.1	1 277.6	1 269.1
Apurímac	453.6	519.8	558.8	675.6	674.1	657.3	856.4	910.1	1 024.8	1 013.0	972.4
Arequipa	958.9	1 217.0	1 247.8	1 392.4	1 499.8	1 574.6	1 679.2	1 779.0	1 809.5	1 838.3	1 876.1
Ayacucho	531.5	571.6	647.6	757.6	862.4	844.4	827.7	879.2	1 046.4	941.6	968.4
Cajamarca	556.3	665.7	791.7	890.2	918.9	952.0	969.6	879.5	957.5	959.4	987.9
Callao	1 132.2	1 284.0	1 457.3	1 493.2	1 450.8	1 607.9	1 563.8	1 688.9	1 745.9	1 807.4	1 847.8
Cusco	632.1	746.4	864.4	899.0	1 025.0	1 109.5	1 223.3	1 197.2	1 107.8	1 293.7	1 216.2
Huancavelica	424.0	473.8	547.7	636.5	697.7	769.7	811.9	691.9	817.9	841.1	808.2
Huánuco	500.9	604.5	652.3	705.3	791.7	939.9	980.6	976.0	1 016.2	1 003.5	1 065.3
Ica	787.1	943.1	1 048.6	1 082.1	1 139.8	1 224.0	1 271.6	1 395.7	1 460.5	1 475.9	1 582.4
Junín	776.0	952.6	919.3	926.1	1 107.1	1 190.4	1 199.8	1 234.2	1 328.0	1 443.5	1 325.5
La Libertad	808.2	914.0	1 104.9	1 098.4	1 048.6	1 242.3	1 224.6	1 260.3	1 271.5	1 434.2	1 514.6
Lambayeque	715.3	802.1	844.6	877.0	930.0	1 003.5	1 013.6	1 092.3	1 192.9	1 378.0	1 338.1
Provincia de Lima 1/	1 393.5	1 518.6	1 579.4	1 554.1	1 689.6	1 801.6	1 828.9	1 970.4	2 065.1	2 203.4	2 201.9
Región Lima 2/	778.1	974.2	969.7	1 157.4	1 153.1	1 238.3	1 163.1	1 219.3	1 337.9	1 341.0	1 343.3
Loreto	720.0	793.1	823.6	955.1	969.1	1 049.7	1 044.5	1 120.7	1 222.5	1 151.0	1 245.9
Madre de Dios	1 198.4	1 352.1	1 537.0	1 668.6	2 057.9	2 046.0	2 144.0	2 049.6	1 762.5	1 789.0	1 900.7
Moquegua	1 354.5	1 673.2	1 702.6	1 978.0	1 921.2	2 247.2	2 291.8	2 197.7	2 202.8	2 177.8	2 034.0
Pasco	711.8	873.7	956.8	1 066.1	1 081.6	957.2	1 000.4	1 039.1	1 039.1	1 166.5	1 232.8
Piura	660.2	734.2	920.7	891.1	996.2	1 032.4	1 040.5	1 095.1	1 075.7	1 109.2	1 219.3
Puno	501.8	575.9	602.1	705.5	777.3	889.2	1 008.5	1 026.1	988.8	1 013.7	960.1
San Martín	710.4	838.6	902.9	984.3	1 142.6	1 132.4	1 087.6	1 134.8	1 223.5	1 177.5	1 236.3
Tacna	1 087.1	1 251.9	1 257.0	1 351.9	1 361.9	1 449.8	1 474.3	1 502.6	1 565.8	1 560.3	1 528.7
Tumbes	1 028.0	913.0	993.0	1 060.0	1 215.2	1 307.0	1 299.4	1 337.1	1 367.3	1 461.9	1 421.4
Ucayali	849.8	822.2	928.0	894.8	1 052.2	1 111.7	1 131.0	1 154.2	1 288.4	1 306.3	1 314.0

1/ Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias de: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochiri, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017)

1.1.3. Demanda Objetivo

La cerveza artesanal es un producto 100% natural que no incluye en su elaboración ningún aditivo para mejorar su sabor o para incrementar su vida útil. La materia prima que

utiliza en su producción (malta, agua, lúpulo y levadura) tiene una calidad superior respecto a la que usan las industriales, ya que su propósito no está en el ahorro de costos para ofrecer un precio competitivo, sino en elaborar un producto altamente diferenciado, con mucha innovación y una vasta variedad. En la industria Artesanal se suele elaborar pequeños lotes de estilos de cervezas y hacer de cada uno de ellos una experiencia diferente, incorporando frutas (cacao, sauco, maracuyá, etc.), más y diferentes lúpulos y estudios al agua que permitan encontrar los formatos más idóneos según el estilo.

Este resumen del ADN de las cervezas artesanales permite esbozar cuál va a ser el público objetivo al que se deberá apuntar para desarrollar la propuesta de valor del 1er bar Temático de Cerveza Artesanal llamado Qrandero. En la Tabla 3 se resume la distribución de la población peruana según el estilo de vida.

Tabla 3. Estilos de vida del peruano

Estilos de vida	Perú 2011	Perú 2017	Perfil
Sofisticados	5%	10%	Proactivos
Progresistas	25%	18%	
Modernas	21%	28%	
Conservadoras	24%	14%	Reactivos
Formalistas	18%	20%	
Austeros	7%	10%	

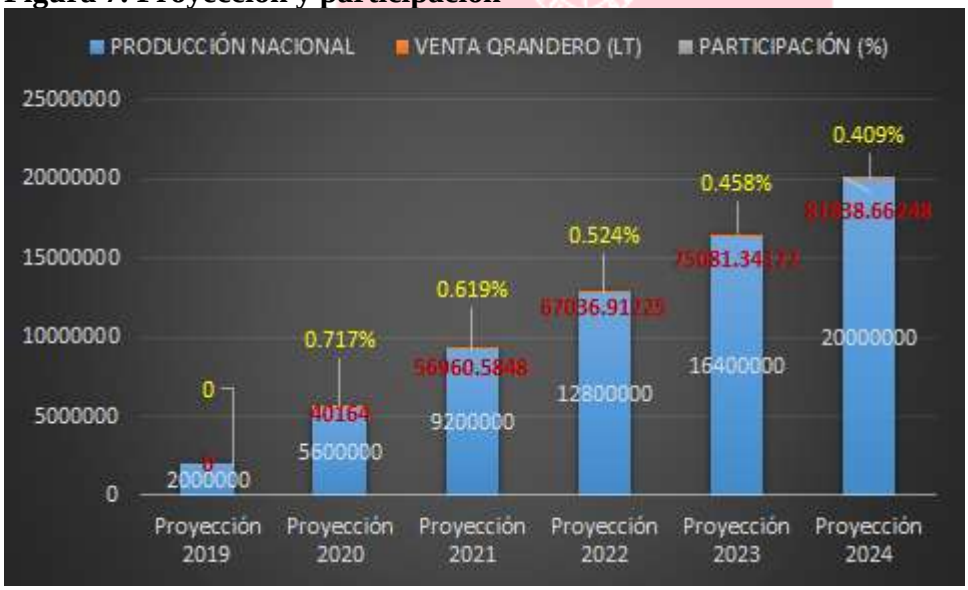
Fuente: Arellano (2019); Arellano (2017)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Se encuentra encabezando la lista, los **Sofisticados,** un segmento que según Arellano (2019) es mixto y posee un nivel de ingreso más alto que el promedio. Los consumidores que están en este segmento son personas educadas, cosmopolitas, liberales y modernas. Según la teoría DISC del psicólogo William Moulton Marston (Calbet, 2016), este segmento está compuesto por personas con mucha **I** *(Influyentes*) que les gusta tener un grado de interacción social muy alto, son personas muy extrovertidas que buscan siempre reconocimiento y cuidan mucho su imagen. Por lo general, siguen tendencias y quieren siempre estar a la vanguardia. Con respecto al producto del presente plan de negocios, se tiene que la cerveza artesanal tiene prestaciones que coinciden con muchos de los valores de este segmento: es moderna, innovadora y otorga un estatus de exclusividad que no lo hace la cerveza industrial. Además, los Sofisticados es el segmento que más ha crecido en los últimos años (100%) y todo indica que la tendencia siga siendo la misma.

Según la entrevista desarrollada a Diego Aste de Cervecería Candelaria (Gastello et al., 2017) el consumidor regular de cerveza artesanal, con un paladar más desarrollado, ya ha identificado un par de estilos (IPA o Pale Ale) preferidos; está en la constante búsqueda de propuestas innovadoras que logren satisfacer el apetito que tiene respecto al consumo de estos estilos de cerveza artesanal. Qrandero tiene el propósito de capturar la atención de este consumidor conocedor, permitirle explorar un portafolio extenso, por encima de lo que existe en el mercado, con el objetivo de fidelizarlo y asegurar su concurrencia. Como ya se explicará más adelante en la Propuesta de Valor, Qrandero será el primer Bar Temático de IPAs, un lugar que busca no solo satisfacer los paladares experimentados de esta categoría, sino también, servir de escuela para los nuevos adeptos de la cerveza artesanal que quieran comenzar su iniciación con un estilo con historia, muchísima versatilidad y mayor popularidad en el mundo de la industria artesanal. En ese sentido, en base al pronóstico que ha elaborado a la Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú para los próximos 5 años (1% de participación), se capturará el siguiente porcentaje del mercado:

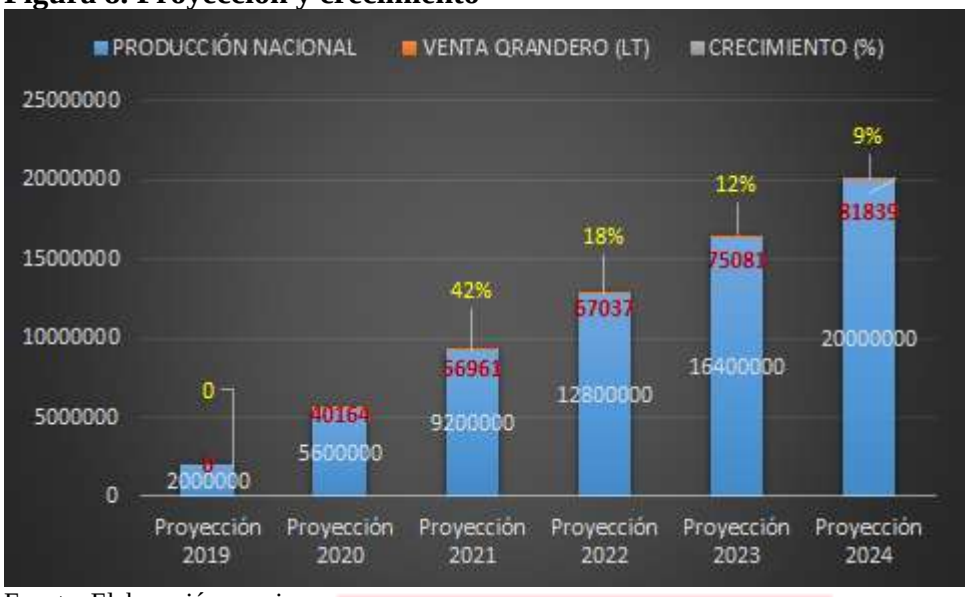
Figura 7. Proyección y participación



Fuente: Elaboración propia

Para el 2020, el primer año de operación se proyecta capturar el 0.7% del total de la venta nacional, llegando a vender 40,164 litros durante el año; 3,300 litros mensuales aproximadamente. Ello, considerando un *market share* muy conservador, debido a que Qrandero será nuevo en la oferta local y tomará un tiempo capitalizar todas las buenas prestaciones que tendrá la innovadora Propuesta de Valor en el mercado.

Figura 8. Proyección y crecimiento



Fuente: Elaboración propia

Hasta el 2024 se ha considerado un crecimiento promedio del 20%, básicamente por la capacidad del bar en años maduros y porque las franjas horarias de mayor consumo de cerveza artesanal ya están predeterminadas; es decir, es imposible que el bar, desde el horario de apertura hasta el cierre, esté constantemente ocupado al 100% (Gastello et al., 2017).

1.2. Análisis de la Competencia Directa

Luego de haber analizado la demanda, entender cuál ha sido su comportamiento, cual es la visión a mediano plazo de su potencial y cuánto de ese potencial se desea capturar, es importante entender cuáles son los players del sector, qué propuestas tienen y qué dolores están solucionando en el mercado. Con ello será mucho más sencillo elaborar la Propuesta de Valor de Qrandero y desarrollar las prestaciones necesarias para que el consumidor haga a este bar temático su favorito. Entonces, al establecer cuál es la oferta local respecto a los bares que venden cerveza artesanal se encuentran básicamente dos formatos:

1.2.1. Bares - Multimarca

La propuesta de valor de estos formatos es la venta de varios estilos de cerveza artesanal de diferentes productores nacionales. Se puede encontrar las cervezas de los líderes del mercado como Barbarian, Sierra Andina, Oveja Negra, Nuevo Mundo, Siete Vidas, entre otros, así como también productores sin mucha experiencia, pero que necesitan una ventana de exhibición para ir construyendo una trayectoria en esta industria. Por lo general, son bares que cuentan con

muchos caños para el expendio de cerveza, en promedio 30, y un espacio amplio que permita tener un aforo considerable para los clientes.

Adicionalmente, los *layouts* de los locales son bastante similares, con una distribución regular y sin mucha innovación. Al vender cerveza artesanal expendida de barriles necesitan una línea de caños y una cámara fría que permita conservar el líquido. Esta misma cámara permite que los barriles metálicos no estén expuestos a la luz solar o artificial y así evitar el deterioro del producto.

Algunas de las principales propuestas que se encuentran en Lima Metropolitana dentro del formato de Bar Multimarca son las siguientes:

- **Lúpulo Bar**. Ubicado en el distrito de Miraflores, esta propuesta cuenta con un amplio espacio (cerca de 120 mts2) y con 20 caños que dispensan diversos estilos de cervezas de diferentes productores nacionales. No es un bar temático, si bien la decoración recoge íconos de la industria como imágenes de cebada y lúpulos, la puesta en escena no evoca una personalidad propia del bar, pudiendo incluso confundirlo con cualquier otro que no sea de la categoría; la propuesta de valor no termina de conectar un concepto concreto con el consumidor.
- **Mi Tercer Lugar**. Cuenta con tres locales, uno en Centro de Lima, otro en Los Olivos y uno recientemente inaugurado en Santiago de Surco. Ha sabido ganarse un lugar en el mercado local con una propuesta de valor muy diferente a los competidores: ingresar a distritos antes no explorados. Fueron los pioneros en el Centro de Lima y esta decisión creó los cimientos de la empresa. Su CEO, manifiesta en una entrevista (Inga, 17 de diciembre de 2018): “Aunque al principio fue complicado, el local explotó el año pasado en el Centro de Lima: pasaron de vender 15 litros de cerveza artesanal en el primer mes y medio a 5 mil litros cada mes, hoy en día” (párr. 2). En la misma entrevista declaran su interés por franquiciar la marca y poder así llegar a consolidarla en varios puntos de la capital y provincias. Sus locales cuentan con un promedio de 25 caños y dispensan marcas de productores conocidos, así como de aventureros que han debutado recientemente en la industria.
- **Clan Cervecero**. También ubicado en el distrito de Miraflores, se inauguró a inicios del 2019 y la promesa del bar era otorgar al consumidor de un espacio en donde “tu clan” podía reunirse, haciendo alusión al grupo de amigos que quieran pasar un buen rato en la

compañía de una cerveza artesanal. Con un número de caños reducido, 13, se ha podido observar que las marcas que ofrece en su local son en su mayoría de productores que recién han debutado en el mercado de cervezas artesanales. A diferencia de Mi Tercer Lugar y Lúpulo Bar, su local es bastante más reducido, contando con un aforo mucho menor.

- **Tapas y Cañas.** Ubicado en el distrito de Miraflores, es un bar con muchos años más que los descritos hasta el momento; sin embargo, su oferta a nivel de caños es muy limitada. Cuenta solo con cuatro caños y el resto de sus ventas la compone las presentaciones en botellas de diferentes marcas del mundo.

1.2.2. Bares - Marca Propia

Estos bares a diferencia de los Multimarca, son canales propios de los productores que han iniciado el movimiento cervecero en el país. En ese sentido, el portafolio de productos que se encuentran en estos formatos son por lo general creaciones de ellos mismos y la tendencia es que cada vez sirvan menos cervezas de la competencia

- **Barbarian.** Empresa que recientemente fue adquirida al 100% por ZX Venture con el objetivo de dinamizar el mercado *craft* y ampliar su portafolio regional en la categoría. Posee cuatro bares a nivel nacional y distribuye a cerca de 800 puntos de venta (Supermercados, tiendas de conveniencia, bodegas, etc.). Según Juan Diego, uno de los tres fundadores de Barbarian, en una entrevista a la revista Aptitus (Gavidia, 8 de junio de 2018), indica que vienen creciendo a triple dígito desde su fundación en el 2009; cifras que pueden crecer exponencialmente si se consideran las palabras de Daniel Maia, Director de Cervecerías Artesanales de ZX, en una entrevista a Gestión (Michilot, 13 de agosto de 2019):

  > "Creemos que hay espacio para abrir hasta 20 locales *flagship* (con toda la oferta) y otros 20 de menor tamaño (que ofrecerían hasta cuatro variedades de cerveza). Entre el 40% y 60% de estos locales estarían ubicados en provincia donde aún no hemos aterrizado" (párr. 9).

- Actualmente Barbarian tiene un *market share* del 20% en la categoría, siendo el líder indiscutible. Los 20 caños que posee en cada uno de sus bares son de uso exclusivo de sus propias creaciones; sin embargo, también ofrece en menor medida botellas de otras cerveceras.

- **La Cervecería.** Con dos locales, uno en Miraflores y el otro en el Centro de Lima, este último inaugurado en el 2019. Dicha propuesta responde al desarrollo que logró Mi Tercer Lugar con la cerveza artesanal en el centro histórico de la capital. Los dueños son productores de la marca Dorcher en Pozuzo y Craftsman en Lima. Si bien muchos productos de su pizarra de cervezas recogen las creaciones propias de ambos dueños, también es posible encontrar cervezas de la competencia. Algo en particular que tiene esta propuesta es que ha incorporado dentro de su carta de comida, platos con mucha identidad peruana, pudiendo encontrar potajes típicos tales como el ceviche, lomo saltado, tallarín saltado, entre otros.
- **Sierra Andina.** Ubicado en Calle Bonilla, Miraflores. Posee un sistema innovador de self service que permite a su clientela, con el uso de una tarjeta recargable, dotarse de la cantidad de cerveza que mejor le convenga. Con una oferta muy por debajo de lo que maneja Barbarian en sus bares (ocho caños y un solo bar) y con ⅓ de espacio respecto al líder, ha sabido seguir vigente gracias a su propuesta disruptiva.
- **Nuevo Mundo.** Ubicado en el distrito de Miraflores, cuenta con 12 caños en los que expende creaciones propias y cerveza de la competencia. En términos de aforo, tiene las ¾ parte que el líder (Barbarian), pero no cuenta con ninguna propuesta diferencial e innovadora, tiene mucha sobriedad y ninguna temática en particular.
- **Barranco Beer Company.** Cuenta con un amplio portafolio de cervezas propias y una capacidad de aforo superior a todas las otras ofertas del mercado. Su local en el distrito de Barranco tiene un *layout* inusual e innovador, en donde los clientes pueden ver de cerca el proceso productivo de sus cervezas.

A manera de resumen y considerando a todos los competidores del mercado, se ha podido identificar en la Tabla 4, los formatos que los diferentes bares de cerveza artesanal utilizan al momento de presentar su portafolio de productos:

Tabla 4. Cervecerías artesanales por tipo de presentación

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

		BOTELLA			
		MARCA PROPIA	MARCA AJENA	MIX	NO VENDEN
CAÑO	MARCA PROPIA			BARBARIAN	
		BARRANCO BEER COMPANY			
		HALFTIME			
		SIERRA ANDINA			
	MARCA AJENA		WICKS		
			HOOPS		
			LUPULO CARFT BAR		
			MI TERCER LUGAR		
			TAPAS Y CAÑAS		
	MIX				CLAN CERVECERO
					CURAKA
		LA CERVECERIA			
				NUEVO MUNDO	
				RED CERVECERA	

Fuente: Elaboración propia

1.2.3. Análisis de Precios de la Competencia

En ambos formatos, tanto en Bares Multimarca como en los Bares de Marca Propia los precios que se manejan en las diferentes presentaciones son similares. Esto es natural en el mercado de las cervezas artesanales y no solo se repite en el canal de los bares, sino también en el moderno en donde se encuentran las botellas de los diferentes productos con precios que van de S/. 9.5 a S/.10.00. Esta homogeneidad se debe básicamente a la escasa cantidad de proveedores que participan en la cadena productiva de la cerveza artesanal. El lúpulo no crece en el Perú por lo que hay que importarlo, como sólo hay dos grandes proveedores dedicados a esta labor, los costos no difieren mucho entre cada productor. Incluso, el líder del mercado, Barbarian, obtiene costos menores por los volúmenes que maneja y aun así no traslada ese beneficio al precio; ya que, a diferencia de las cervezas industriales, éste no tiene sensibilidad en la industria artesanal. Al igual que el lúpulo, el agua, la cebada, la maquinaria y otros elementos necesarios para la producción sufren el mismo comportamiento, la escasez de proveedores hace que ellos tengan el poder sobre los costos, de tal manera que la inversión se estandariza.

Se muestran algunos ejemplos que se han podido recoger en el estudio de observación realizado en algunos bares de la capital:

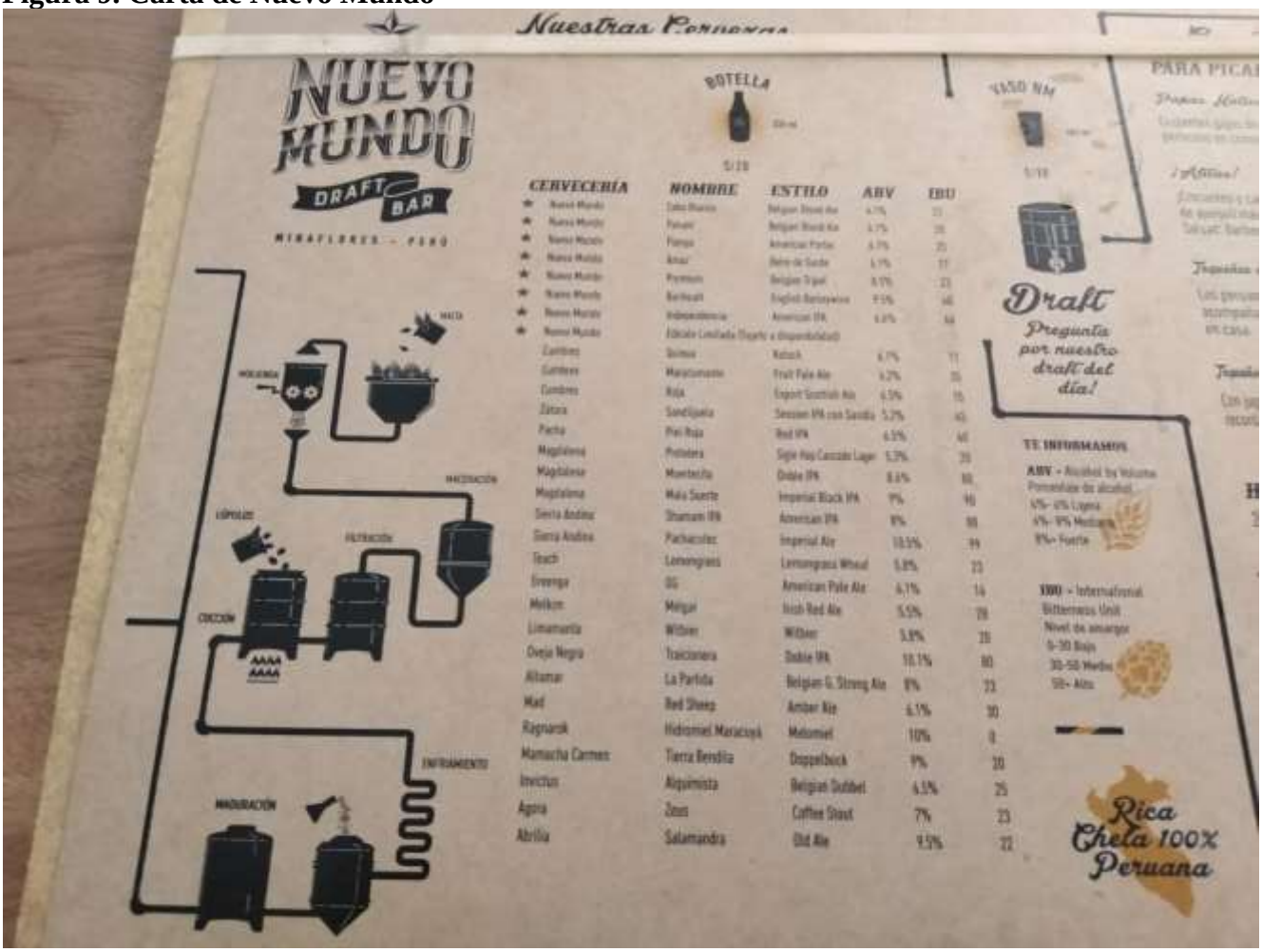
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Bar Nuevo Mundo:

Precio Botella (320ml): S/20.00

Precio vaso (400ml): S/.18.00

Figura 9. Carta de Nuevo Mundo



Fuente: Elaboración propia

Bar de Barbarian:

Precio Botella (320ml): S/20.00

Precio vaso (400ml): S/.16.00

Precio vaso (200ml): S/. 11.00

Precio vaso (100 ml): S/.6.00

Figura 10. Carta del bar de Barbarian

Fuente: Elaboración propia

Curaka

Precio Botella (320ml): S/16.00

Precio vaso (400ml): S/.18.00

Figura 11. Local de Curaka Bar

Fuente: Elaboración propia

Barranco Beer Company

Latas (350 ml): S/. 12.00

Precio vaso (470ml): S/.18.00

Precio vaso (340ml): S/. 16.00

Precio vaso (300 ml): S/.14.00

Figura 12. Carta de Barranco Beer Company

Fuente: Elaboración propia

1.3. Análisis de sustitutos

Los consumidores frecuentes de cerveza artesanal han encontrado en esta categoría una propuesta innovadora y de calidad que difícilmente quieren reemplazar con las propuestas industriales. Sin embargo, se ha identificado que los sustitutos cobran protagonismo cuando los canales no están debidamente abastecidos, cuando el consumidor se dirige a una tienda de conveniencia, supermercado o bodega y no tiene opción que la de interesarse por las cervezas industriales y elegir la que "más" se asemeja al producto que está acostumbrado.

En el caso de los Bares de Cerveza Artesanal ocurre un comportamiento diferente. Según Francisco Javier Tapia González, Socio Fundador de la Red Cervecera ubicada en el distrito de Barranco, manifiesta en una entrevista que la cerveza artesanal no tiene sustitutos (Anexo 3). La materia prima que se utiliza en su producción la hace única y el consumidor frecuente reconoce la calidad del producto. Las personas que asisten a los bares de cerveza artesanal han desarrollado un gusto por estos ambientes y difícilmente los reemplazan con otros que no tengan las mismas prestaciones. Asimismo, señala que es importante que estos bares amplíen su portafolio de productos, incluyendo cidra o whisky, ya que son bebidas que disfrutan los no amantes de la cerveza artesanal.

A pesar de que el consumidor de cerveza artesanal tiende a asistir a bares especializados que sirvan esta bebida, se tiene que considerar que hay situaciones en las que por alguna razón no podrán hacerlo. Por ello es importante tener en el radar las siguientes propuestas que podrían impactar en la afluencia del público objetivo:

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

1.3.1. Bares en general

Su propuesta es completamente diferente a la de un bar de cerveza artesanal, cuentan con un amplio portafolio de cocteles a base de pisco, ron, macerados, vodka y whisky lo que permite atraer diversos perfiles de consumidores. A excepción de muy pocos, la mayoría tiene un formato similar, un mismo estilo de música y una carta de piqueos en donde las frituras predominan. La parte medular de su propuesta de valor radica en la novedad y la moda; los clientes quieren ser partícipes de lo más reciente que existe en el mercado.

1.3.2. Discotecas

El concepto de este formato es completamente diferente a los bares de cerveza artesanal; sin embargo, se lo considera como un sustituto porque tiene prestaciones que Qrandero no

posee. Las discotecas tienen un mayor aforo, pistas de baile, variedad de tragos, Box´s, presentaciones en vivo, etc. Por lo general, el principal driver de asistencia radica en el gusto por el baile y la capacidad que los locales tienen como para poder asistir en grupos cuantiosos de amigos.

1.4. Análisis de proveedores

Qrandero, al ser un Bar Temático Multimarcas, tiene como principales proveedores a los productores de cerveza artesanal. Somos un canal más de venta para las marcas nacionales y en ese sentido la propuesta de valor que se ofrece a los productores es la de incrementar sus ventas gracias a un concepto único e innovador.

En línea con esta propuesta, es necesario distinguir cuáles son los productores de cerveza artesanal estilo IPA que existen en Lima, según los estilos de cerveza local disponible (Barra Grau, 2015):

Barbarian:

- Doble IPA K7
- IPA 174
- Triple IPA Edición Especial
- Session IPA “Dámela Siempre Lora”

Siete Vidas:

- **Mango Milkshake IPA**
- Doble IPA
- Cat IPA
- Sasquatch Triple IPA
- Brut IPA

Sierra Andina

- Shaman IPA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Cumbres

- Estrella Dorada Session IPA

Greenga Brewing

- Wirococha Hemp IPA

Invictus

- LIMAO Session IPA
- Ilusionista IPA
- Lúpulos Hermanos Doble IPA

Magdalena

- Pfiera Hazy White IPA
- Super Critical Double IPA
- Vella White IPA
- Muertecita IPA

Nuevo Mundo

- Independencia IPA
- Curitiba Coffee IPA

Oveja Negra

- Beso de Judas IPA
- Traicionera Doble IPA

Zenith

- Ausangate IPA

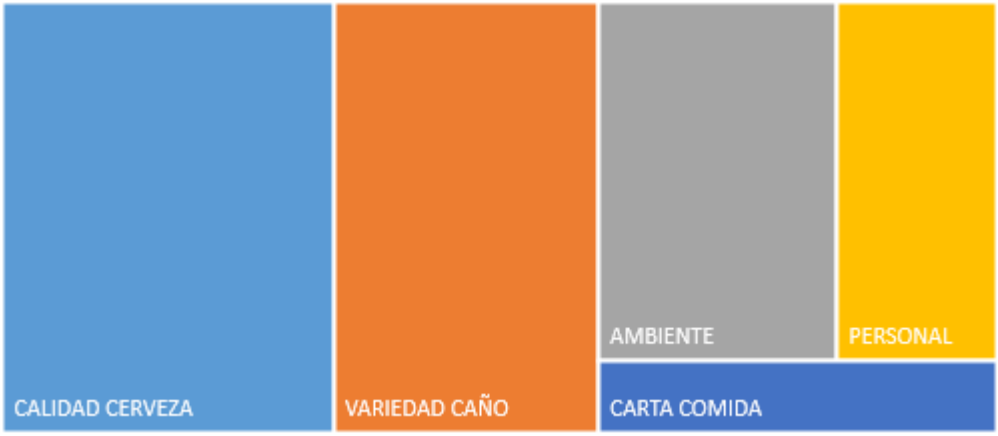
PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

1.5. *Drivers* del sector

La principal diferenciación de los bares de cerveza artesanal respecto a otros bares del sector es la presentación de un producto selecto con una amplia gama de degustación.

Para ello se realizó un proceso de selección de los principales *drivers* que llevan a un consumidor a inclinarse por ir a un bar de cerveza artesanal en lugar de un bar convencional. Dentro de los aspectos más relevantes se mencionan cinco de los cuales:

Figura 13. Aspectos relevantes al seleccionar un bar de cerveza artesanal



Fuente: Elaboración propia

Calidad, variedad y ambiente son los tres aspectos más importantes al momento de evaluar entre una propuesta u otra. A continuación, se analizará cada uno de ellos:

1.5.1. Prestaciones de Calidad, Sabor y Variedad

Según un estudio realizado por Deloitte en 5 estados de México a 503 personas, el 29% ve el sabor como un factor determinante al consumir cerveza artesanal. Este viene seguido por la calidad (18.5%) y naturalidad del producto (13.6%). A partir de ello se señalan seis factores importantes que determinan la calidad:

- **Color y Claridad**: estos aspectos varían de acuerdo al tipo de cerveza que se está consumiendo. Por ejemplo, se encuentra que las cervezas Porter son negras por la cebada que se utiliza en su elaboración o las Red Ale, con colores rojizos por el lúpulo que utilizan. En esta imagen se puede diferenciar qué colores tienen los diferentes estilos:

Figura 14. Colores característicos según el estilo de cerveza

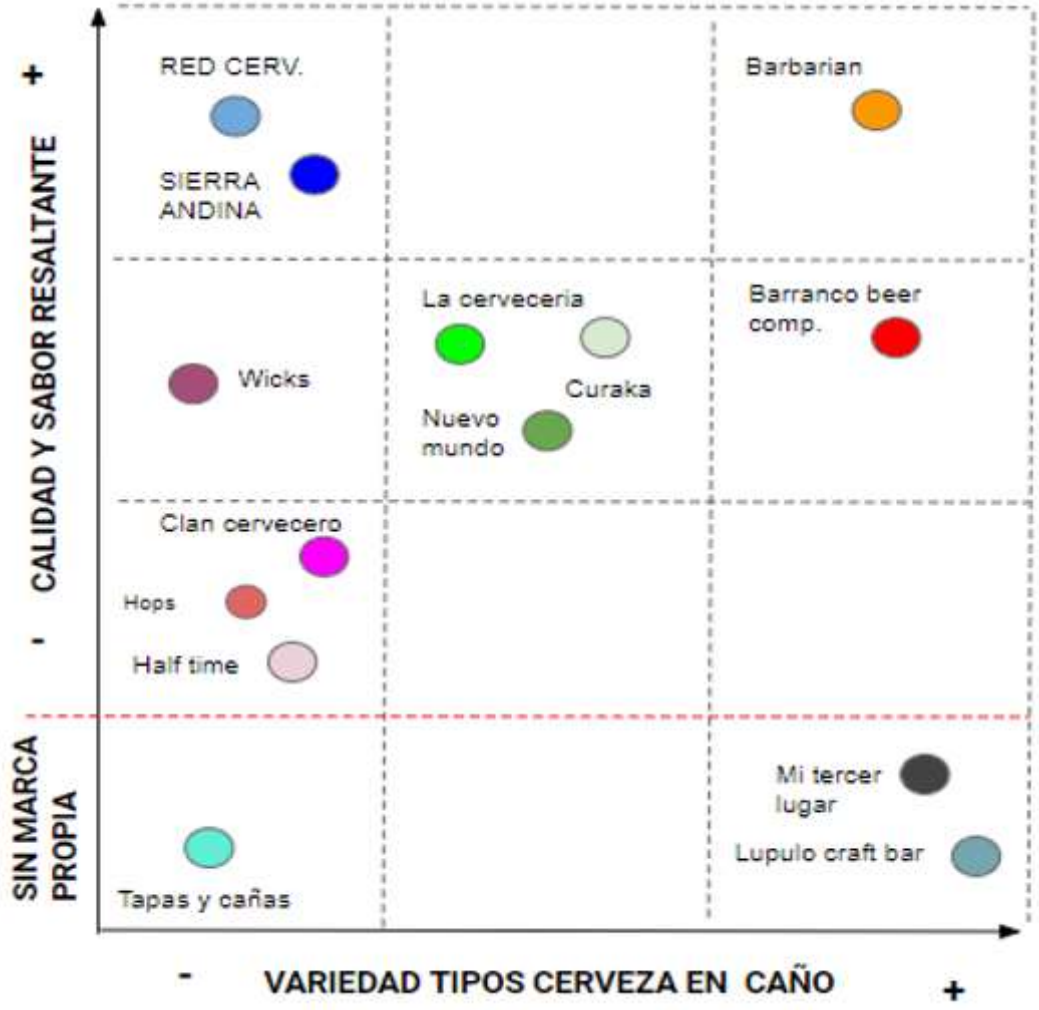
Fuente: Tipos y colores (s.f.)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

- Espuma: La espuma atrapa los sabores volátiles para que no escapen pronto a la atmósfera, enalteciendo la percepción global del sabor.
- Aroma: Los aromas se definen por proceso, materia prima, integridad de la cerveza y estilo. La manipulación brusca durante la distribución de la cerveza o la suciedad en líneas de dispendio pueden conducir a aromas anormales.
- Carbonatación: Viene dada por el nivel de dióxido de carbono y en algunos casos nitrógeno.
- Cuerpo y Balance: A esto también se asocia la percepción visual de las burbujas de efervescencia en la cerveza. El balance de sabor también incluye las notas dulces/maltosas y la sequedad/amargura del lúpulo.
- Sabor: El sabor de la cerveza es una combinación de sus componentes; una interacción de ingredientes individuales que trabajan en conjunto para formar la impresión de sabor global**.**

A continuación, se indica un análisis de percepción sobre los principales *drivers*, y como éstos se asocian a los distintos actores del sector:

Figura 15. Posicionamiento en calidad, sabor y variedad



Fuente: Elaboración propia

1.5.2. Ambientación y experiencia.

A continuación se profundizará en los principales actores del sector y cómo es que su propuesta de bar hace coherencia con el proceso de compra y concepto de cerveza artesanal.

Barbarian:

Cuenta con una iluminación tenue, brindando un ambiente de bar urbano, su decoración emula la cultura vikinga con muebles de madera, utilería de la época como cascos y hachas y con pinturas de medievales que están en línea con el concepto bárbaro que quieren representar en sus locales.

Dentro de las prestaciones internas, no cuenta con grandes televisores o pantallas donde se puedan proyectar eventos deportivos importantes, el concepto está centrado en poder reunirse, conversar y disfrutar de una variedad amplia de hamburguesas y piqueos disponible en su carta de comida.

Figura 16. Foto del local de Barbarian en Miraflores

Fuente: Diversión en Lima (2014a)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Mi Tercer Lugar

Como ya se ha mencionado con anterioridad, cuenta con una variedad amplia de caños, pero la puesta en escena no termina de configurar ningún concepto. Lo que se ha podido observar en la visita a su local de Santiago de Surco es que la iluminación no es cálida, la decoración no evoca ninguna temática en particular y la infraestructura resulta poco cómoda. La barra no es precisamente el centro de atención del local, de manera que no han logrado explotar la zona de los caños como sí lo hacen otras propuestas del mercado.

Figura 17. Foto del local de Mi Tercer Lugar en el centro de Lima

Fuente: Inga (17 de diciembre de 2018)

Red Cervecera:

Cuenta con ambientes amplios e iluminados. La planta de producción está situada muy cerca de la zona de mesas, de manera que la sensación para los clientes es la de estar disfrutando de un producto 100% artesanal y fresco.

Su metraje le permite capitalizar la zona de la barra de una manera excepcional, incentivando la degustación de los productos, la carta de comida y la creación de un ambiente social positivo para todos los asistentes.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 18. Foto del local de la Red Cervecera en Barranco

Fuente: Red Cervecera (s. f.)

Barranco Beer Company:

Es probablemente el local con mayor espacio en el mercado nacional. Sus espacios abiertos y la inclusión de la planta de producción dentro del mismo local permiten que el consumidor sienta una experiencia 360°. Cuenta con 3 niveles, y si bien su decoración no tiene ninguna representación en particular como Barbarian por ejemplo, fue el primer bar de cervezas artesanales en la capital. Su iluminación y mueblería es estándar y la carta de comida no tiene ninguna propuesta diferenciadora respecto a los demás bares.

El tamaño del local es ideal para asistir en grupos medianos y grandes. Incluso, los clientes no tienen la necesidad de estar apretados, otorgándoles así una sensación mayor de confort. Sin embargo, la configuración de sus espacios le resta atención personalizada, dado que el proceso de servido es *back stage* como si fuera un restaurante o bar convencional.

Figura 19. Foto del local de Barranco Beer Company

Fuente: The City Lane (2017)

Hops:

Apertura un concepto de discoteca en las noches y bar en el día, cuentan con un público objetivo mayor a los 25 años, normalmente recurrido en grupos mayores a 3 personas. Es un espacio abierto con diferentes ambientes, los cuales incluyen zonas cerradas, al aire libre o dentro del local.

Figura 20. Foto del local de Hops

Fuente: Diversión en Lima (2014b)

La Cervecería:

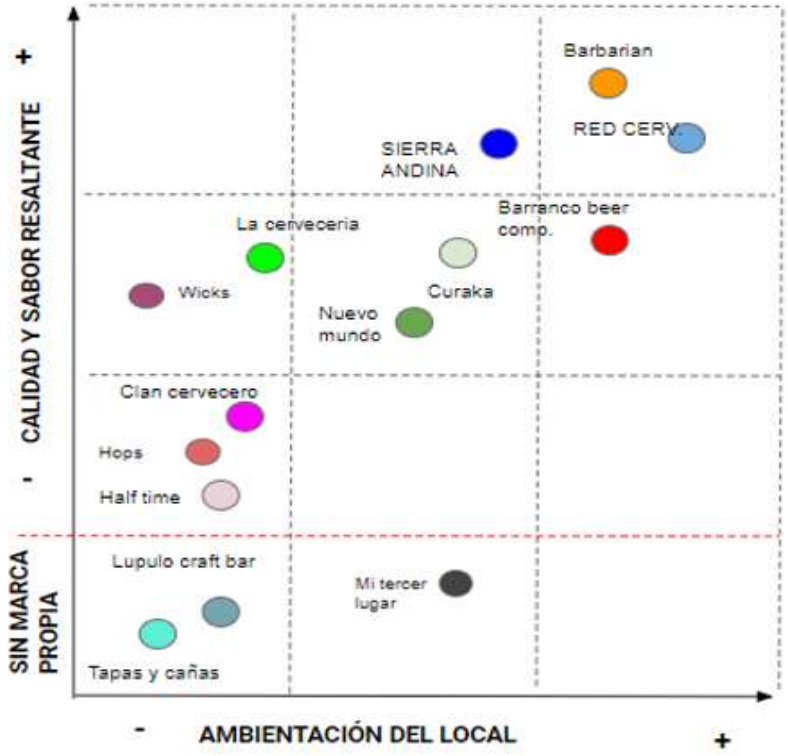
Los conceptos que han desarrollado los dueños en sus dos locales es bastante sobrio en términos de decoración. Si bien cuenta con una barra y caños como todas las demás propuestas en el mercado, su ambientación es similar a un bar convencional, de manera que la única manera de identificarlo como un bar de cerveza artesanales es por su marca.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 21. Foto del local de La Cervecería

Fuente: La Cervecería (19 de noviembre de 2018)

Figura 22. Posicionamiento en calidad, sabor y ambientación del local



Fuente: Elaboración propia

1.5.3. Carta de comida

Según el estudio realizado por American Physiological Society's (APS), comentado en "Why drinking alcohol causes the munchews" (Neuroscience News, 8 de abril de 2019), indica que el consumo de frituras y cerveza tiene una correlación directa; sin embargo, es importante dimensionar un adecuado tamaño de las porciones y la coherencia de las mismas con los horarios de apertura.

El principal factor por el cual suelen venderse platos de mayor tamaño es para obtener mayor utilización de horarios, permitiendo generar una oferta al paso que desea comer algún almuerzo alternativo a lo regular.

Dentro de las principales categorías de platos que ofrecen las cervecerías se tienen:

- Platos grandes sustitutos de un almuerzo o cena: Hamburguesas con o sin acompañamiento, chicharrones de pollo o pescado, alitas en distintos sabores.

Figura 23. Carta de comida Barbarian

Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Carta de comida Barranco Beer Company

Fuente: Elaboración propia.

- Platos en formato de piqueos: papas fritas estilo francés, papas fritas estilo nativas, tequeños principalmente rellenos que queso y jamón.

Figura 25. Carta de piqueos Barbarian

Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Carta de piqueos Bar Nuevo Mundo

Fuente: Elaboración propia

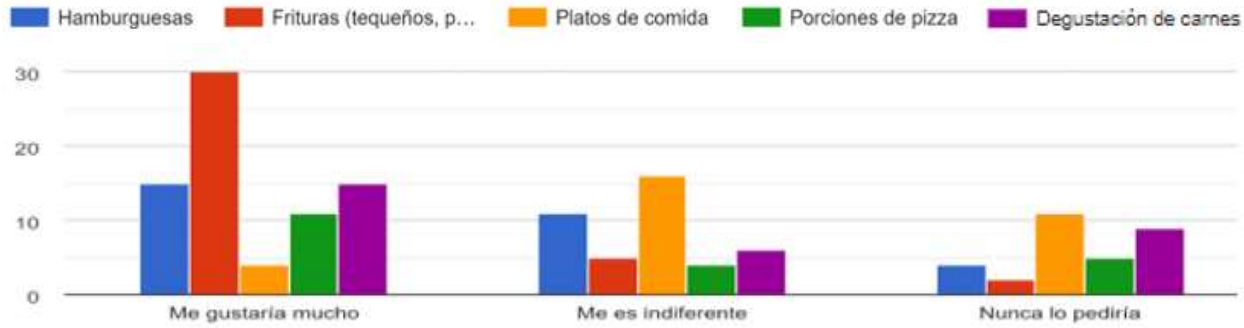
Figura 27. Carta de piqueos Bar Curaka

Fuente: Elaboración propia

En el mercado nacional no se observa una diferenciación en los platos brindados; sin embargo, en el mercado internacional se pueden encontrar bares posicionados como la mejor alternativa para comer una hamburguesa o un almuerzo con comida típica, siendo su principal gancho para la generación de tráfico.

A continuación se detalla el resultado de la encuesta de investigación donde se busca profundizar en el proceso de visita y compra de productos complementarios.

Figura 28. Encuesta de piqueos y platos preferidos

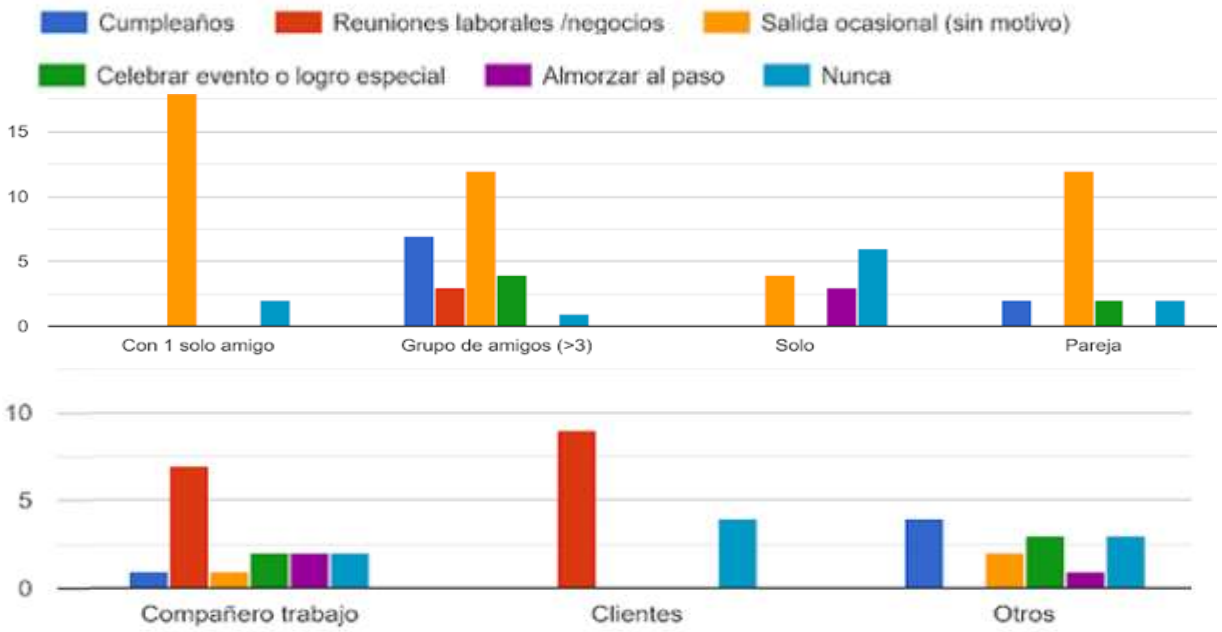


Fuente: Elaboración: propia

Dentro de los productos de mayor preferencia se encuentran los pequeños piqueos como tequeños y papas, seguido de porciones con degustación de carnes, hamburguesas y porciones de pizza.

Sin embargo, en la No preferencia se tienen platos de comida, seguido de la degustación de carnes y hamburguesas.

Figura 29. Encuesta de motivos de asistencia



Fuente: Elaboración: propia

Adicionalmente a ello, hay una gran frecuencia de asistencia con solo un amigo, cuya principal finalidad es poder conversar de una manera más personal y no la de comer algo para saciar el hambre.

En la propuesta del plan de negocio es importante que los productos que se ofrezcan tengan coherencia con el concepto de marca. Al igual que el Qrandero utiliza insumos propios de la madre tierra, la idea de inspiración proviene de la gran variedad de papas nativas cuyos colores oscuros y sabor diferencial tienen gran potencial, maíces y semillas de la sierra, carnes propias del altiplano, etc.

Figura 30. Papas nativas y maíz andino

Papas nativas

Maíz andino

Fuente: Elaboración propia

Recogiendo los resultados de las encuestas realizadas y con el propósito de elaborar una carta coherente a la experiencia que se pretende otorgar a los clientes, las siguientes opciones gastronómicas representan a cabalidad a Qrandero. Una propuesta disruptiva y única en la categoría de bares de cerveza artesanal que tiene como principal objetivo capturar la atención del cliente e instaurar la necesidad de querer siempre volver al local. A continuación, la lista de platos:

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla 5. Carta de platos y piqueos propuesta

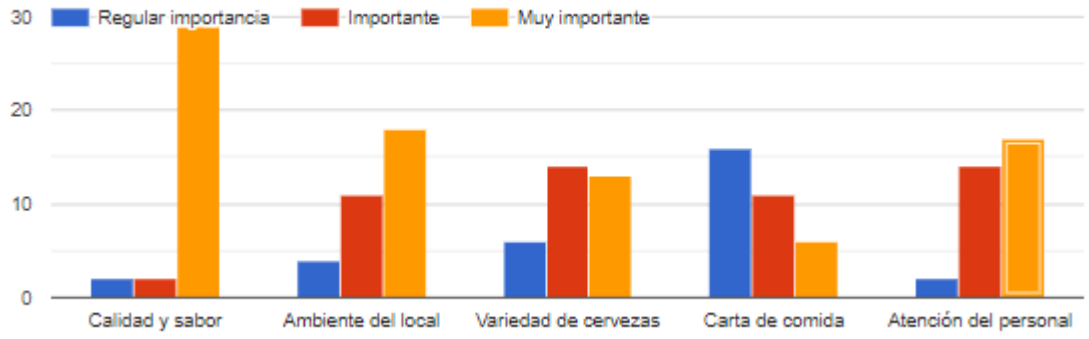
Carta	Concepto	Porciones	Precio	Diferencial
Salchipapas mama: salchipapa con papas nativas moradas y rojas.	Traemos una salchipapa con un sabor Premium, directo de la pachamama	Mediana (2 personas)	S/ 25.00	Alto: diferencial en sabor, queremos ser referentes, siendo referentes de las salchipapas negras con un sabor único.
		Grande (4 personas)	S/ 36.00	
Choclos Andinos acompañados de salsa a la huancaína y queso.	Alto contenido en proteínas, te brinda la protección para todos los males	1 unidad	S/ 8.00	Medio: llevar un piqueo rico a bajo precio.
		2 unidades	S/ 14.00	
		4 unidades	S/ 20.00	
Mix de tequeños acompañados con los mejores ají y salsa de huacamole	Tequeños de lomo saltado	6 unidades	S/ 11.00	Alto: queremos ser reconocidos por los tequeños como piqueo.
	Tequeños de Cuy	6 unidades	S/ 16.00	
	Tequeños de clásicos	6 unidades	S/ 9.00	

Fuente: New study explains why drinking alcohol causes the munchies (2019).
Elaboración propia

1.5.4. Atención de personal:

El público objetivo que asiste a una cervecería artesanal busca niveles de servicio que están por encima de otro bar standard y está dispuesto a gastar un ticket promedio superior a otros bares. Un lugar en el cual pueda asistir con su amigo(a) o en grupo y conversar sobre temas misceláneos.

Figura 31. Encuesta de factores valorados en un bar de cerveza artesanal



Fuente: Elaboración: propia

El sector tiene como característica la contratación de personal calificado, en algunos casos dispuestos a brindar una conversación agradable en la barra cuando la demanda lo permite.

Muchos de los bares visten a su personal con atuendos distintivos del local, brindando elementos sutiles como vasos de agua y pequeños piqueos de manera gratuita (cancha serrana, láminas de papas fritas, etc.).

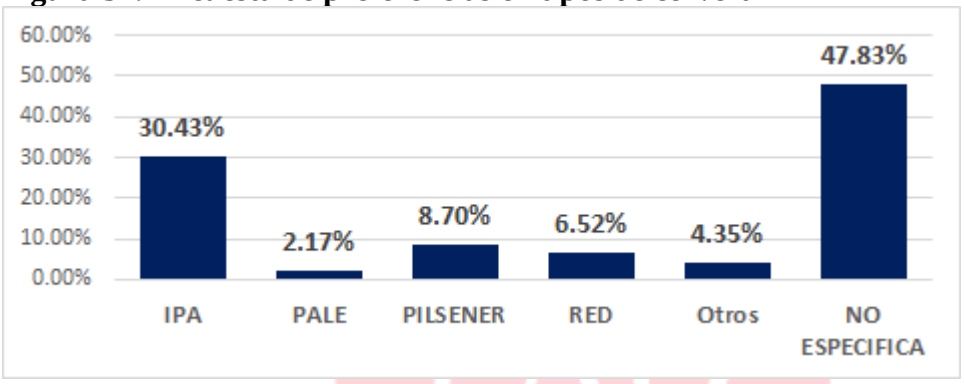
PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 2. Oportunidad de negocio – Estudio de mercado

Con el objetivo de sustentar el diseño de la Propuesta de Valor se realizó una encuesta a 46 personas con el mismo perfil que se ha descrito para el Público Objetivo y se obtuvieron resultados que demuestran la viabilidad de una oportunidad de negocio como la que se ha planteado en los puntos anteriores. Es decir, se encuentra una respuesta positiva de parte de los consumidores sobre un bar de cerveza artesanal temático especializado en un estilo de cerveza (IPA). Para ello, se revisarán las cifras para una mejor comprensión:

2.1. Preferencias en el estilo de cerveza artesanal

Figura 32. Encuesta de preferencias en tipos de cerveza



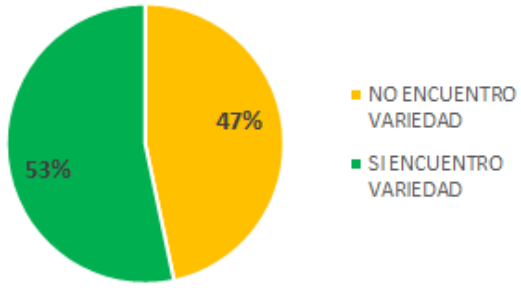
Fuente: Elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Los resultados demuestran que el 30.43% de los encuestados prefieren consumir las cervezas de estilo Indian Pale Ale (IPA). Además, el 47.83% de los encuestados afirman que no prefieren un estilo de cerveza en particular; un resultado positivo para el presente Plan de Negocios, ya que el bar de cerveza artesanal temático y especializado en IPAs no solo tiene el objetivo de satisfacer las necesidades más exquisitas de un público conocedor, sino también de cultivar en los consumidores principiantes el hábito de beber el estilo más versátil y dinámico que posee el mundo de las cervezas artesanales según muchos expertos productores.

2.2. Disponibilidad del estilo preferido en la oferta local

Figura 33. Encuesta de satisfacción en variedad encontrada

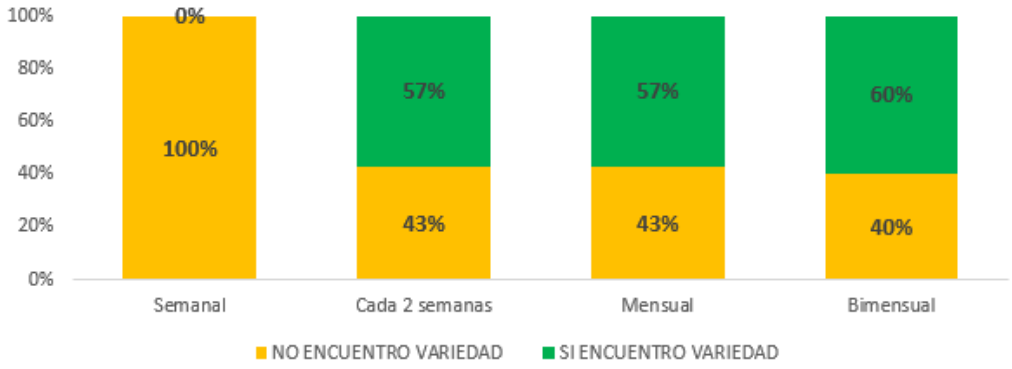


Fuente: Elaboración propia

La lectura de este gráfico demuestra que el 47% de los encuestados no encuentran el estilo de su preferencia a los lugares que frecuenta. Estos resultados también resultan alentadores para la propuesta de valor que se quiere diseñar, ya que se observa un componente de insatisfacción en la oferta local. Se puede concluir que casi la mitad del 77% del público objetivo del presente plan de negocios (30.43% IPA / 47.83 No Especifica) no encuentra lo que busca en los bares de cerveza artesanal.

2.3. Frecuencia de Consumo

Figura 34. Encuesta de frecuencia de consumo y satisfacción de variedad

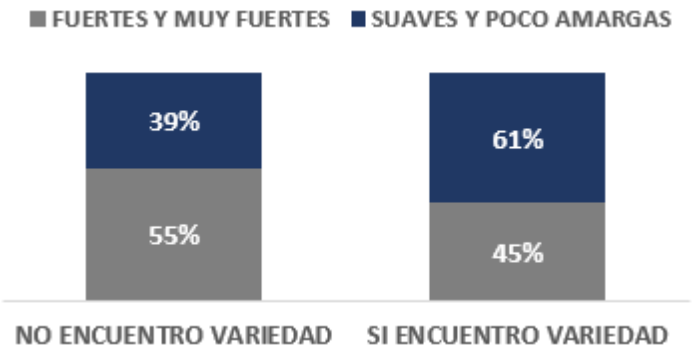


Fuente: Elaboración propia

Otro dato de suma importancia es la frecuencia del consumo en los grupos que encuentran o no su estilo preferido en la oferta local. En un segmento más maduro con consumo semanal indican que no se sienten satisfechos con lo que el mercado ofrece en términos de su estilo preferido y en promedio la mitad de encuestados con menor ratio de consumo siente exactamente lo mismo.

2.4. Cantidad de ABV (alcohol por volumen)

Figura 35. Encuesta de preferencia en consumo y satisfacción de variedad

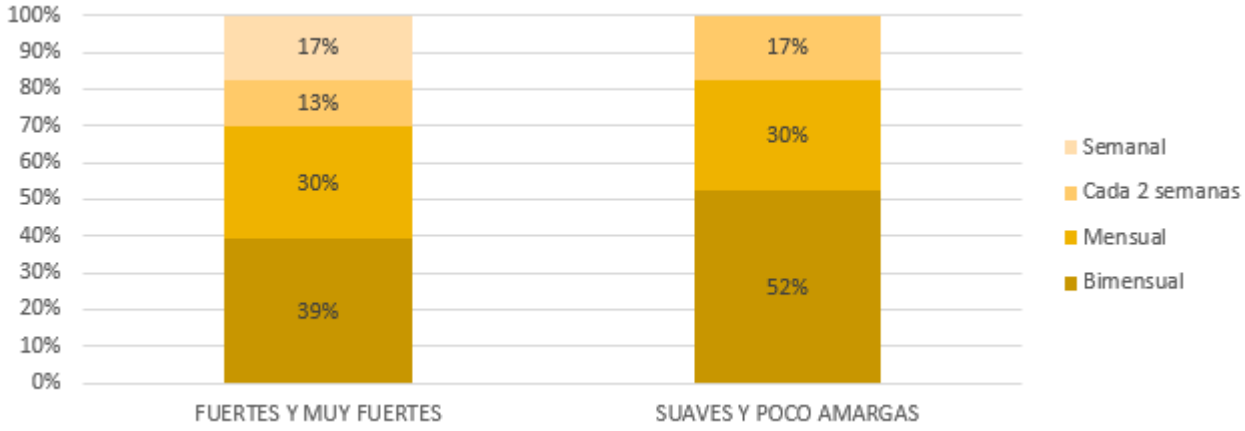


Fuente: Elaboración propia

Otro resultado que acompaña y soporta la propuesta de valor es la preferencia que tienen los encuestados por las cervezas con mayor ABV (Alcohol por volumen). El 55% de encuestados que les gusta cervezas fuertes y muy fuertes no encuentran el estilo deseado, la preferencia por el sabor marca una falta de satisfacción, este porcentaje se reduce en un 10% para el caso de los clientes que si encuentran variedad.

2.5. Frecuencia de consumo por ABV

Figura 36. Encuesta de frecuencia de consumo y frecuencia de consumo



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados que prefieren cervezas artesanales Fuertes y Muy Fuertes como las de estilo IPA, 17% consumen de manera semanal, 13% cada dos semanas y 30% de manera mensual; es decir, 60% de encuestados de cervezas con un ABV mayor consumen al menos una vez al mes este estilo.

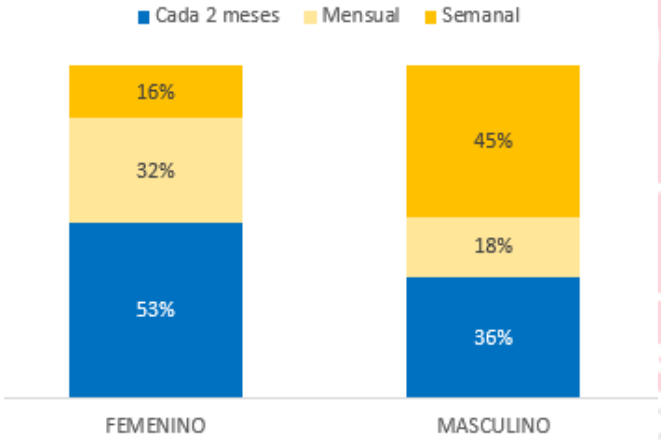
PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 3. Público Objetivo

3.1. Público Objetivo

Hombres y Mujeres de 25 a 45 años de edad de los NSE A, B y C provenientes de los distritos de Miraflores, Barranco, Santiago de Surco, San Isidro, Magdalena del Mar, San Miguel, La Molina y Chorrillos. Profesionales, dependientes e independientes, que han encontrado en el consumo de cerveza artesanal una opción de calidad con una enorme variedad de sabores y estilos que la cerveza industrial no tiene. Generalmente, frecuentan Cervecerías los fines de semana y van acompañados de sus parejas o grupo de amigos. Buscan locales con un portafolio variado de cervezas (diversidad de caños), una carta de comida innovadora, ubicación, buena música y ambiente acogedor.

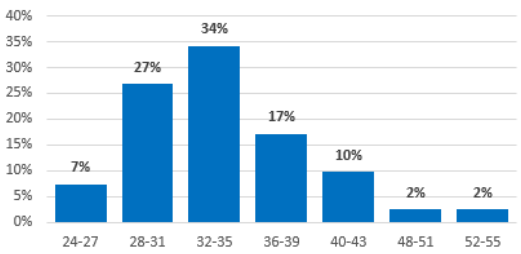
Figura 37. Resultado de encuesta de frecuencia de consumo por sexo



Fuente: Elaboración propia

Figura 38. Encuesta de frecuencia de consumo por edad

Edad	Semanal	Mensual	Cada 2 meses	
24-27	23%	0%	0%	7%
28-31	23%	20%	33%	27%
32-35	31%	40%	33%	34%
36-39	8%	30%	17%	17%
40-43	8%	10%	11%	10%
48-51	0%	0%	6%	2%
52-55	8%	0%	0%	2%
Total general	100%	100%	100%	100%

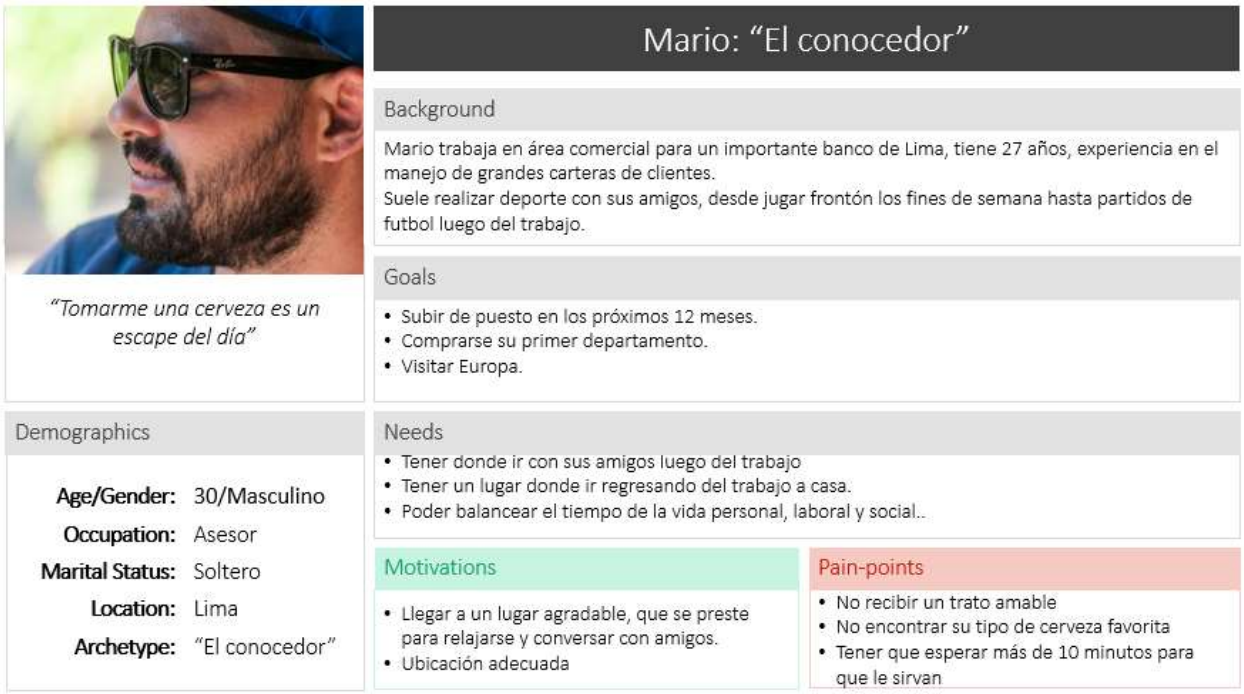


Fuente: Elaboración propia

3.2. Identificación de los *buyer* persona

Los *buyer* persona son representaciones de los clientes idóneos (Sofisticados), plantearlos facilita poder identificar sus comportamientos y personalidades al momento de diseñar la propuesta de valor. Los *buyer* persona están basados en los datos recopilados de las entrevistas y encuestas realizadas. En este caso, se han identificado dos *buyer* persona importantes:

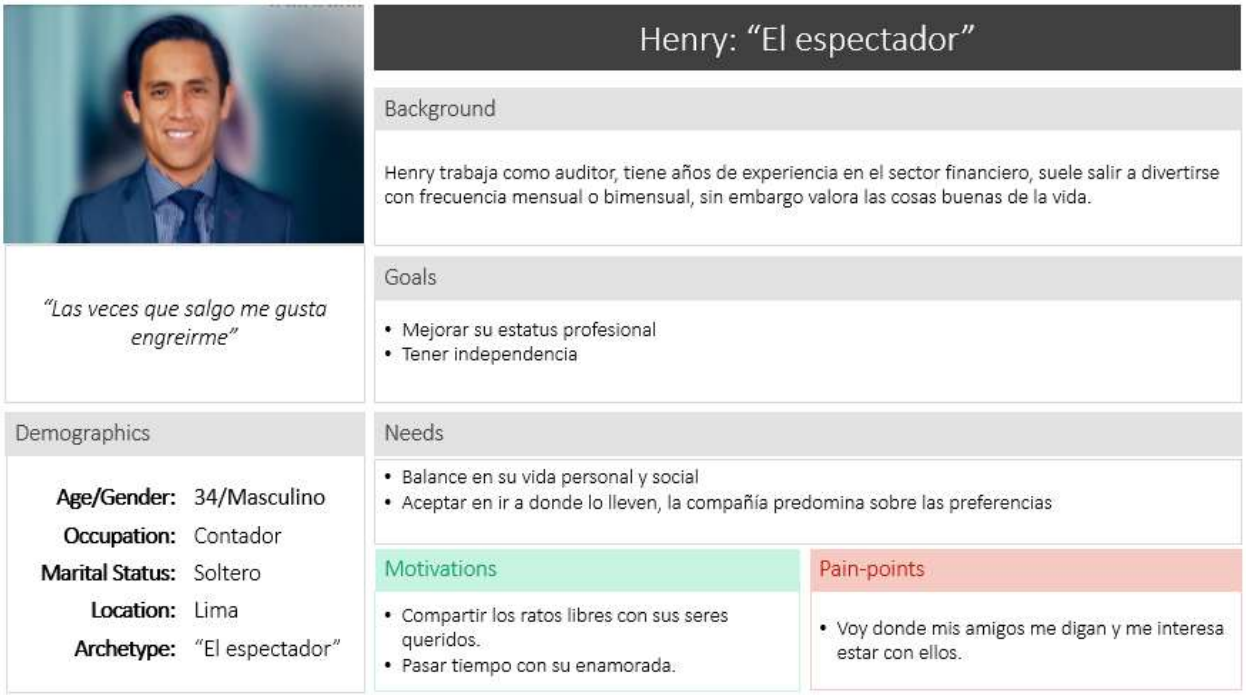
Figura 39. *User* perfiles "El conocedor"



Fuente: Elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 40. *User* perfiles "El espectador"



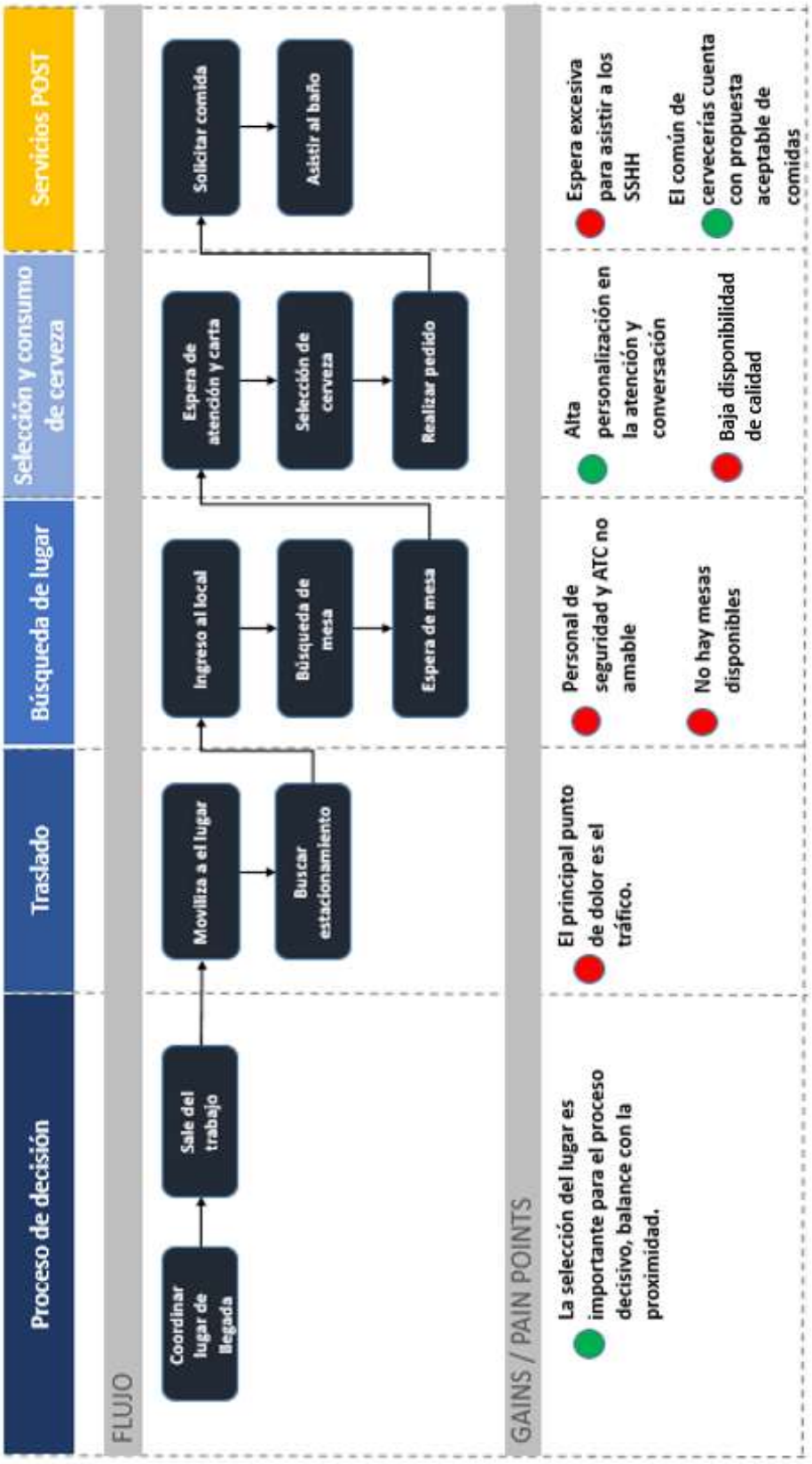
Fuente: Elaboración propia

3.3. *Customer Journey Map*

Relevando el proceso de compra para el perfil del consumidor objetivo, se identifican los principales puntos de dolor que experimentan los clientes al momento de asistir a una cervecería, así como los factores relevantes para una buena experiencia.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 41. ***Journey Map***



Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de los principales puntos de dolor:

- Traslado y tráfico: este punto toma mayor relevancia en los consumos durante los días de la semana, esto se debe a que se busca la mayor proximidad a los centros de trabajo; sin embargo, los fines de semana, la distancia pasa a tener menor relevancia.
- Personal de seguridad y atención al cliente: en los bares el personal de seguridad es un punto importante de contacto con los clientes, brindando esa primera bienvenida y muchas veces dándole esa calidez de personalización al conocer el nombre de los clientes o ayudarlos a conseguir taxi.

De igual manera, la atención del personal brinda un gran diferencial respecto a otros conceptos como un restaurante, donde muchas veces el personal de barra tiene conversaciones ocasionales o los meseros conocen a los clientes por su alta frecuencia de consumo, pasando a brindar un saludo más personal.

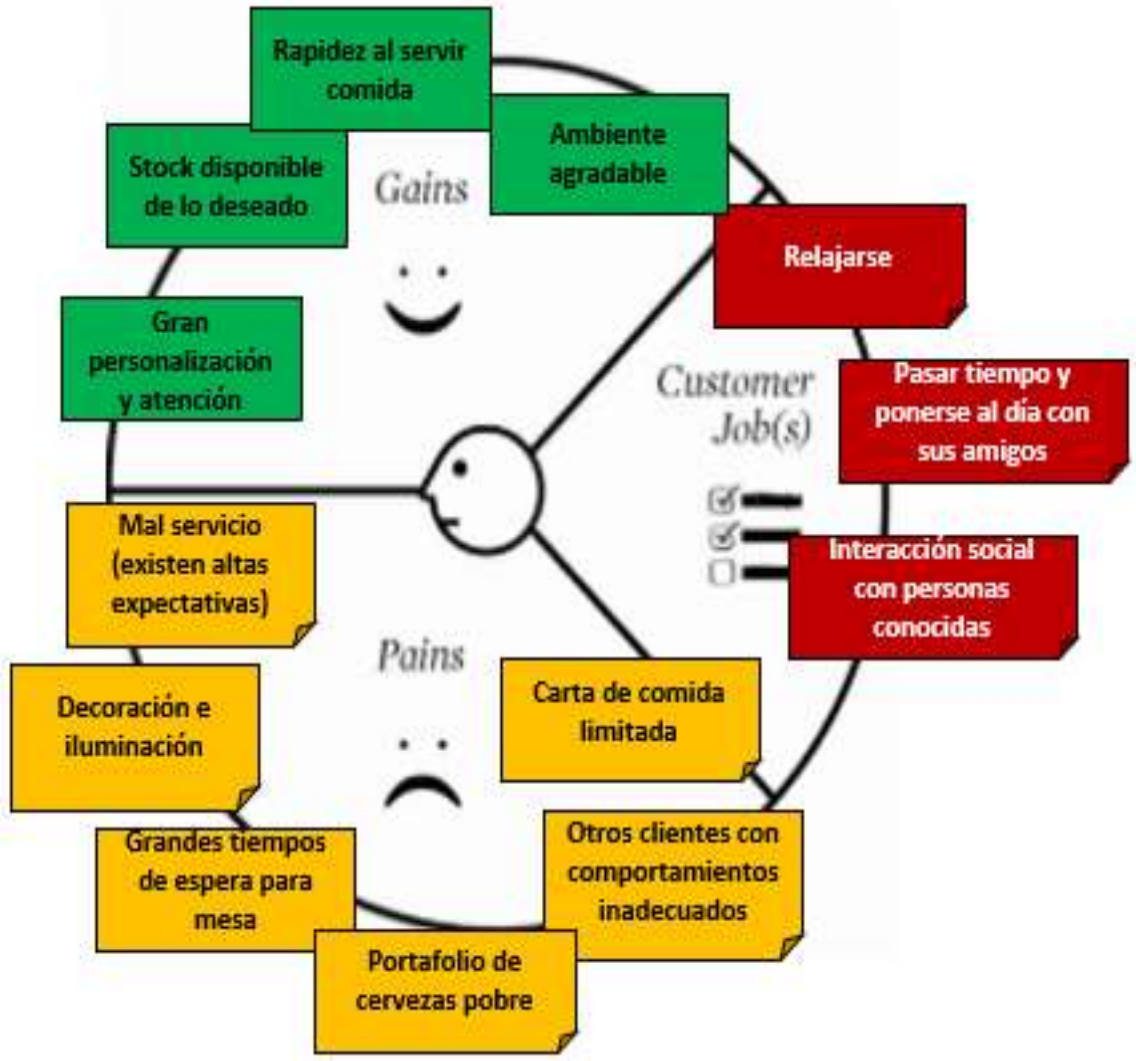
- Baja disponibilidad y calidad de caños: uno de los puntos de dolor más grandes es llegar a la cervecería y no encontrar stock de su cerveza, esto se debe a que un público con mayor conocimiento se inclina a estilos más fuertes como IPA o ALE, cuyos sabores intensos contrastan con los de las cervezas industriales (estudio de consumo de cerveza artesanal en Uruguay); sin embargo, la oferta actual para este tipos de cervezas cuenta con muy poca variedad en el mercado peruano, tal como se analiza en el punto 1.1.3 (demanda objetivo) (Lagos, 2019).

3.4. Modelo de empatía

Con este modelo se busca recopilar los principales puntos de dolor del perfil del consumidor objetivo, así como cuáles son los factores de satisfacción y las necesidades que satisface este producto (funcionales, personales y sociales). Los resultados más resaltantes de las entrevistas se ilustran en la Figura 42.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 42. Modelo de empatía



Fuente: Elaboración propia

Como resultado de las respuestas a 46 encuestados que han frecuentado un bar de cerveza artesanal, destacan puntos de dolor ligados a los productos que ofrece (caños y comida), así como aspectos de ambiente y servicio.

Ello refiere como insumo algunos patrones de diseño que permitirán adecuar una propuesta de valor diferencial. El primer punto de dolor es el portafolio de cervezas. Como ya se ha mencionado antes, los consumidores con mayor frecuencia de consumo prefieren un portafolio con sabores fuertes y alto contenido de alcohol y difícilmente encuentran alternativas con estas características. Por el contrario, son las cervezas artesanales con menor nivel de

amargor las que tienen mayor presencia en este canal y están dirigidas a un público en etapa temprana de adecuación a la cerveza artesanal.

El segundo punto de dolor más relevante indicado por los encuestados es un nivel de servicio y ambiente estándar a otros bares, siendo este tipo de clientes más exigentes y dispuestos a pagar un valor Premium por una experiencia superior (Arellano, 2017).

El resultado del presente análisis requiere los siguientes lineamientos de diseño:

- Gran personalización en la atención y rapidez.
- Ambiente agradable, con un concepto asociado a motivo de visita.
- Disponibilidad del stock y diferenciación en cartera de caños.

Todos estos puntos serán desarrollados a más detalle en la propuesta de valor.

3.5. Desarrollo de los c*ustomer jobs*

El objetivo de desarrollar los *customer jobs* es encontrar aquellos problemas intrínsecos o no obvios que el cliente satisface al momento de realizar el proceso de compra y consumo.

Este concepto fue desarrollado por Harvard Business School y hoy es difundido por el profesor Clayton M. Christensen (Christensen et al., septiembre ´de 2016).

Los principales *insight* obtenidos de las entrevistas están distribuidos en los siguientes "c*ustomer jobs*":

3.5.1. *Job* funcional

"Poder consumir una cerveza artesanal en un lugar relajante".

3.5.2. *Job* emocional

"Sentir tranquilidad fuera de los "ruidos" en su día a día".

El presente *Job* emocional transmite que el consumidor de cerveza artesanal, al asistir a un bar, busca un momento de escape a su trabajo o vida personal para sentir un instante de tranquilidad que le permita recargarse para continuar su semana, el bar no es solo un lugar para consumir cerveza, es la experiencia y emociones que se puedan transmitir.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

3.5.3. *Job* social

"Compartir esos momentos con los seres más queridos".

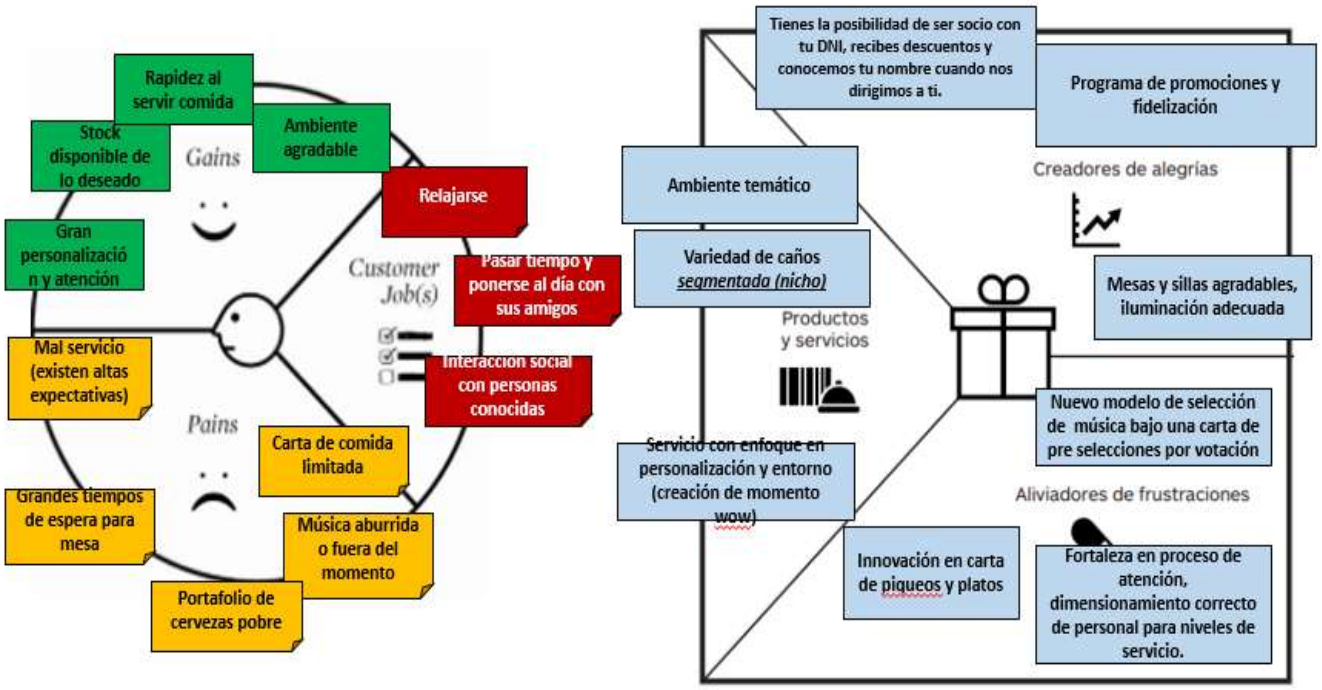
En gran parte de las entrevistas sale a relucir el aspecto social y cómo este proceso de escape a su día a día lo hacen en la mayoría de las veces con sus seres queridos, esto permite tener un gran patrón de diseño al momento de querer elaborar una propuesta de valor en servicio que incluya un factor colectivo y permita recolectar todas experiencias (Christensen et al., septiembre de 2016).

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 4. Propuesta de valor

Para definir la propuesta de valor, se utilizará el modelo de congruencia Canvas, ello permitirá visualizar de manera clara cómo el diseño propuesto hace sentido con las necesidades reales del público objetivo.

Figura 43. Modelo *market fit*



Fuente: Elaboración propia

UNIVERSIDAD DE PIURA

Las principales conclusiones para el diseño de la propuesta de valor son:

a) Generar una propuesta de marca con identidad y asociarla a las principales necesidades de los consumidores.

b) Generar una propuesta de diseño del local asociado a la identidad

c) Generar prestaciones de valor agregado, como experiencia en la atención, fidelización, personalización, atención post consumo y generar una cartera de caños de cerveza que segmenten al público objetivo.

A continuación, se desarrollan las principales conclusiones encontradas.

4.1. Propuesta de marca

La marca Qrandero tiene el objetivo de reunir todos los elementos místicos de la historia peruana, enalteciendo la labor de estos "sagrados" personajes que fusionan diferentes hierbas e insumos para elaborar brebajes que curen el alma y el cuerpo. Dotado de mucho lúpulo y cebada, el protagonista busca que el consumidor pueda disipar el estrés o la tensión del día a día a través de la extensa variedad de cervezas artesanales que se tendrán a disposición de los clientes; además de disfrutar de un lugar completamente temático, diferente a cualquier otro. El propósito es que el cliente viva en todo momento la mística cargada de relajación y así lograr el objetivo de divertirse y pasar un buen momento entre amigos**.**

Figura 44. Logo de marca

Fuente: Elaboración propia

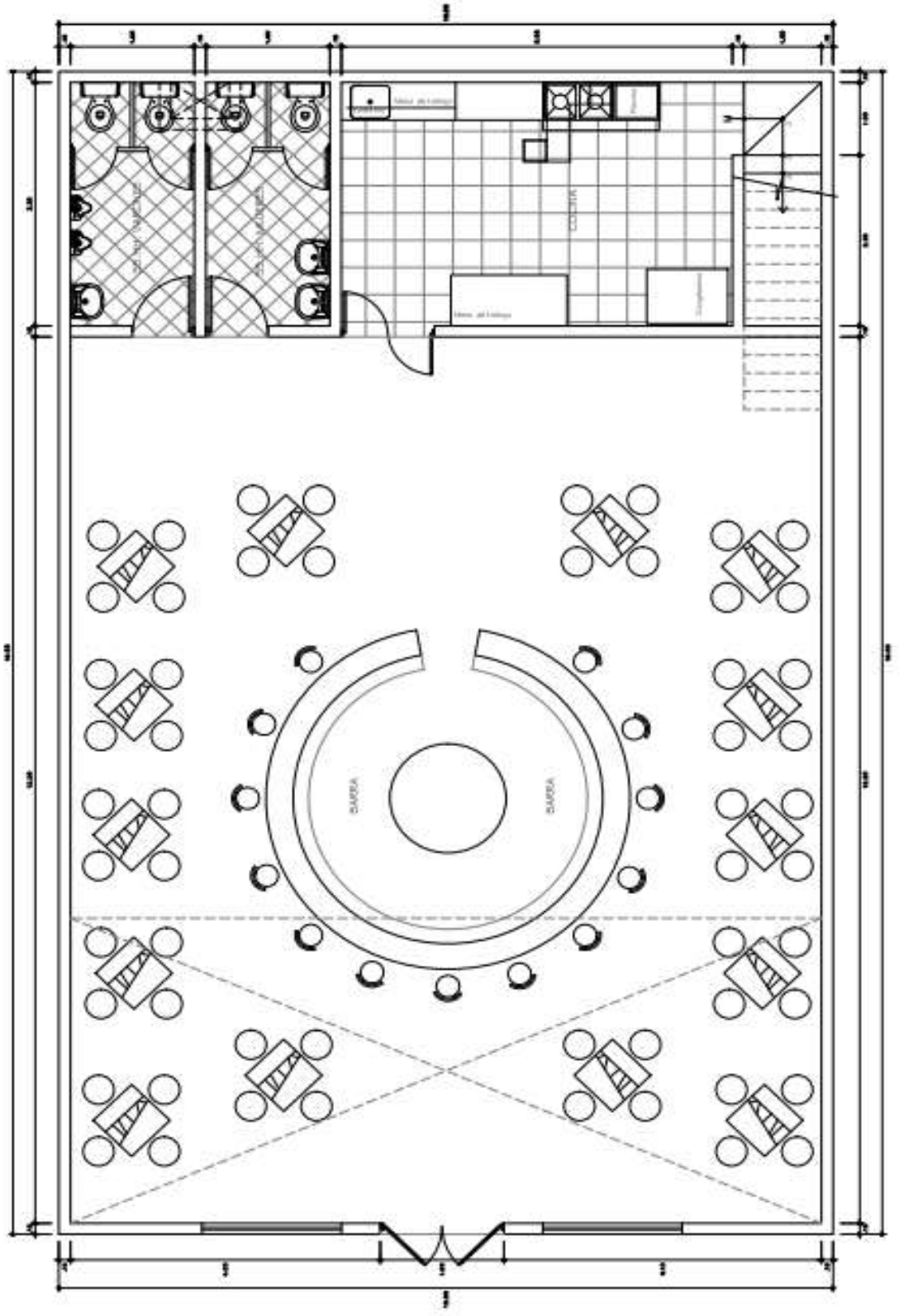
4.2. Propuesta de diseño

El diseño de la cervecería recogerá todos los elementos místicos que permitan al cliente sentirse relajado y en un ambiente con estilo. La decoración del local irá acompañada de dibujos (pinturas) de personajes similares al Curandero, dotados de los ingredientes principales de la cerveza artesanal (lúpulo, cebada y agua). La iluminación juega un rol importante que permitirá desarrollar la sensación de misticismo en el cliente; luz amarilla y tenue que permita la relajación de los consumidores. El menaje reunirá piezas propias de la práctica de un curandero, cubiertos y vasos de madera y platos de piedra. La Cámara de frío estará expuesta a los clientes, con un estilo similar al de un laboratorio en donde el curandero prepara sus dosis. Las mesas y sillas también será otro elemento coherente con el mensaje que se espera comunicar, la madera

también será la protagonista, pero con acabados intencionalmente rústicos, como evocando a estas sesiones espirituales a los que los curanderos están acostumbrados.

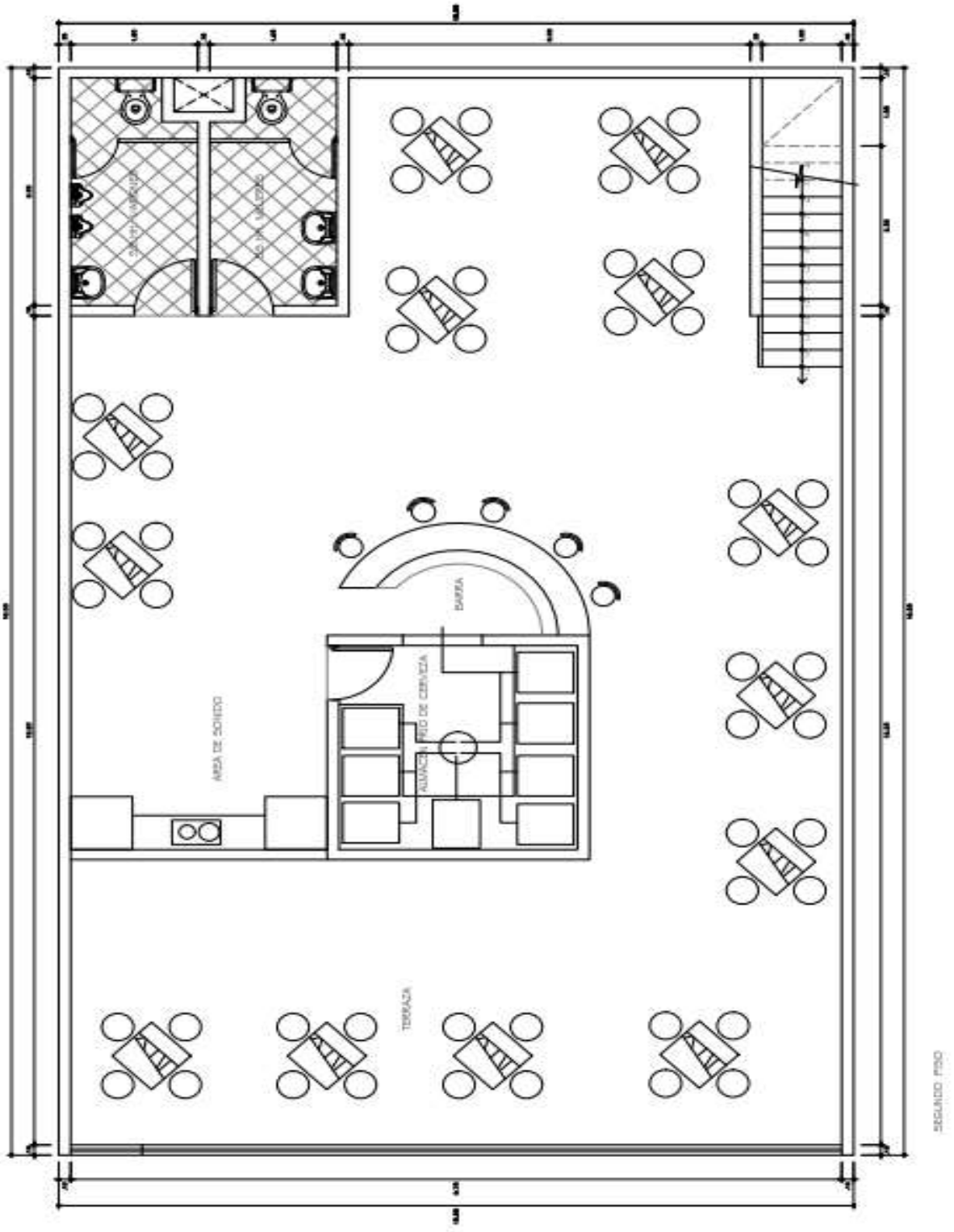
PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 45. Plano del primer piso del local propuesto



Fuente: Elaboración propia

Figura 46. Plano del 2do. piso del local propuesto



Fuente: Elaboración propia

Figura 47. Propuesta de diseño del local – Foto1

Fuente: Elaboración propia

Figura 48. Propuesta de diseño del local – Foto2

Fuente: Elaboración propia

Figura 49. Propuesta de diseño del local– Foto3

Fuente: Elaboración propia

Figura 50. Propuesta de diseño del local – Foto4

Fuente: Elaboración propia

4.3. Propuesta de prestaciones de valor agregado

Dentro de las oportunidades encontradas al analizar el segmento y sus principales puntos de dolor, a continuación se desarrollan las prestaciones de valor agregado:

4.3.1. Sistema innovador de atención personalizada

Hasta ahora con los resultados de las encuestas se ha identificado que la atención del personal es un factor importante en la fidelización, retención y diferenciación del público objetivo. Ahora bien, si a la atención se le agrega un componente de personalización, se podrá conocer mejor a los clientes y siempre poder dar un mejor servicio acorde a sus necesidades. Actualmente ninguna cervecería realiza esta labor; sin embargo, en mercados en donde la categoría está más desarrollada se evidencia la importancia de la recolección de datos.

El flujo para lograr esto es el siguiente:

1) El cliente al ingresar al local y al situarse en la barra o una mesa, tiene la posibilidad de escanear un código QR, esto le permitirá visualizar quien lo está atendiendo y podrá acumular beneficios.
2) Al momento de acercarse la mesera, al ser un cliente que va asistiendo de 2 a 3 veces, podrá visualizar su nombre, cuáles fueron las cervezas preferidas y que platos consume.
3) De igual manera si va con su grupo de amigos, ellos pueden escanear el código, lo cual genera una asociación entre personas que permite conocer su entorno y poder enviarle promociones grupales.
4) Toda esta información sirve para que el curandero pueda tratar al cliente de una manera personalizada y vinculando grupos de interés.
5) Al finalizar la atención, el cliente puede evaluar la atención de manera opcional con un proceso simple de 5 estrellas.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

4.3.2. Única Cervecería con segmentación por producto

Hoy existen cervecerías con una amplia gama de caños; sin embargo, hay una cierta cantidad de cervezas que son las de mejor calidad y su nivel de diversificación sobre ellas es muy bajo. Para poder plasmar esto se va a ejemplificar.

Cervecería Barbarian solo cuenta con tres caños de la cerveza tipo IPA (Indian American Pale), un tipo de cerveza muy valorada y de gran cuerpo.

Cervecería Nuevo mundo cuenta con seis botellas de distintas marcas tipo IPA (en caño solo dos tipos).

La propuesta es buscar un nicho en el producto ofrecido, siendo la primera cervecería especializada en cinco tipos de cervezas, donde cada tipo tendrá una mayor variedad por degustar, a continuación se detallan las categorías de cervezas que se tendrán dentro de la cartera de caños:

Tabla 6. Catálogo de caños

Tipo	Variedad	Descripción
IPA	IPA	Emplea lúpulos americanos, más agresivos y cítricos que los británicos.
	Doble IPA	Versión con más lúpulo y alcohol. De esta forma tenemos que el aroma y el sabor son claramente a lúpulo con su amplia variedad de toques resinosos, frutales, herbales, etc.
	Triple IPA	La evolución de las doble IPAs con más alcohol y más lúpulo, con cifras cercanas al 10% de alcohol de graduación y los 100 IBUs.
	White IPA y Hazy White IPA	La combinación de dos estilos: American IPA y una cerveza de trigo estilo witbier belga, que aúna el amargor de la primera y el dulzor de la segunda.
	Session IPA	Es una cerveza sin filtrar elaborada con tres lúpulos que le otorgan características que la hacen única: un aroma frutal, ciertos toques cítricos y un amargor más pronunciado.
	Black IPA	Emplean maltas oscuras para producir una cerveza negra con todo el amargor de una IPA tradicional.
PALE ALE		Las Pale Ales son aquellas cervezas que cierran la brecha entre las cervezas oscuras y las claras. Pero no son demasiado pesadas.
RED ALE		Es un tipo de cerveza ale original de Irlanda. Su ligero color rojo es debido al tostado de la cebada además de la malta
AMBER ALE		La cerveza Amber Ale se caracteriza por sus notas cítricas y florales, con un color ámbar rojizo. En boca se puede percibir el sabor a lúpulo moderado o alto.

Fuente: Cervexxa Artesanal Mexicana (2018); Gómez (2014); Peel (2017).
Elaboración propia

4.3.3. Programa de cliente frecuente

El diseño de beneficios para clientes frecuentes está basado en el sistema "*Cash back*", dicho sistema busca brindar beneficios en productos por cierto monto consumido.

El principal valor agregado dentro de este programa es el modo en el cual se comunicarán los beneficios, para ello se han desglosado los aspectos a tomar en cuenta:

- ¿Cuándo comunicar?: se sabe cuáles son los días más frecuentes, por ello se dará apertura a los beneficios en el momento adecuado, de igual manera se tienen eventos claves presentes, ya sea cumpleaños o feriados.
- ¿Cómo comunicar?: usando un alto nivel de personalización, apelar a eventos pasados y amigos frecuentes con los cuales asistes.

4.4. Cartera de cervezas y precio

El objetivo principal de Qrandero es ofrecer al público una propuesta diferenciadora. Se busca apalancar el éxito tomando una de las tendencias más versátiles en esta categoría: **IPAs.** Ya se ha hablado antes sobre IBUs (Indicador de Amargor) y ABV (% de alcohol), factores que definen el estilo de las cervezas artesanales. Los mercados con mayor experiencia en esta industria han demostrado que cervezas con mayores IBUs y ABVs tiene una gran acogida en el público gracias a su gran dinamismo, alta dosis de lúpulo, extenso portafolio de estilos e indiscutible sabor y aromas cítricos y frutales.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Se quiere posicionar a Qrandero como el bar de las IPAs, diferenciándolo así de toda la oferta local. No hay bar de cerveza artesanal en la capital que haya tomado como suya esta iniciativa, de pronto porque hace 10 años la intención de todos los productores era solo la de desarrollar demanda de un producto que no existía en el Perú, y la construcción de sus marcas y ofertas han ido en ese sentido. Por ejemplo, tomando como referencia a Barbarian, de sus 20 caños, el 25% son IPAs. En el bar Nuevo Mundo de sus 12 caños también el 25% es de este estilo. En el bar de Sierra Andina de sus ocho caños, solo uno está dedicado a las Indian Pale Ale y finalmente Lúpulo Bar, Clan Cervecero y Mi Tercer Lugar dedican no más del 20% de sus caños a ofrecer este tipo de cerveza artesanal.

A diferencia de ellos, la idea es anticiparse a las tendencias mundiales y regionales. Ya se ha institucionalizado el día Mundial de la IPA, celebrado todos los primeros jueves del mes de octubre y reúne, a los amantes de la verdadera cerveza artesanal, en diversos eventos como

el *Craft Beer Sessions* IPA celebrado en el país. No hay otro estilo que tenga una vitrina especial para su consumo, situación que soporta la presente iniciativa.

4.4.1. Cerveza artesanal

Los tamaños que se utilizarán como parte de la propuesta para la venta de la cerveza artesanal son los siguientes:

- 400ml (Pinta) S/. 18.00
- 200ml S/. 14.00
- 100ml S/.7. 00

Además, se tendrán Taster de seis unidades para los que no están familiarizados con la cerveza artesanal y así tengan la oportunidad de probar varios estilos, así como para los amantes de diferentes sabores. Esta presentación costará S/.40.

4.4.2. Carta de alimentos

Recogiendo los resultados de las encuestas realizadas y con el propósito de elaborar una carta coherente a la experiencia que se pretende otorgar a los clientes, las siguientes opciones gastronómicas representan a cabalidad a Qrandero. Una propuesta disruptiva y única en la categoría de bares de cerveza artesanal que tiene como principal objetivo capturar la atención del cliente e instaurar la necesidad de querer siempre volver a visitar el local. A continuación, la lista de platos:

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla 7. Carta de platos y piqueos

Carta	Concepto	Porciones	Precio	Diferencial
Salchipapas mama: salchipapa con papas nativas moradas y rojas.	Traemos una salchipapa con un sabor Premium, directo de la pachamama	Mediana (2 personas)	S/ 25.00	Alto: diferencial en sabor, queremos ser referentes, siendo referentes de las salchipapas negras con un sabor único.
		Grande (4 personas)	S/ 36.00	
Choclos Andinos acompañados de salsa a la huancaína y queso.	Alto contenido en proteínas, te brinda la protección para todos los males	1 unidad	S/ 8.00	Medio: llevar un piqueo rico a bajo precio.
		2 unidades	S/ 14.00	
		4 unidades	S/ 20.00	
Mix de tequeños acompañados con los mejores ají y salsa de huacamole	Tequeños de lomo saltado	6 unidades	S/ 11.00	Alto: queremos ser reconocidos por los tequeños como piqueo.
	Tequeños de Cuy	6 unidades	S/ 16.00	
	Tequeños de clásicos	6 unidades	S/ 9.00	

Fuente: Elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

4.4.3. Resultados de preferencias por Mix

Dentro de los resultados de la encuesta se encuentra que los platos preferidos son las frituras a modo de piqueos, resaltando los tequeños y los productos elaborados con papas.

Tabla 8. Resultado de la encuesta de preferencias en platos y piqueos

Elige los tipo de comida que prefieres al ir a una cervecería [Me gustaría mucho]	FEMENINO	MASCULINO		
Frituras (tequeños, papas,alas,etc)	7	5	12	29%
Hamburguesas, Frituras (tequeños, papas, alas, etc)	3	2	5	12%
Degustación de carnes	1	3	4	10%
Frituras (tequeños, papas,alas,etc), Porciones de pizza	3	1	4	10%
Frituras (tequeños, papas,alas,etc), Degustación de carnes	1	2	3	7%
Hamburguesas	1	2	3	7%
Hamburguesas, Frituras (tequeños, papas,alas,etc), Porciones de pizza	1	1	2	5%
Hamburguesas, Porciones de pizza, Degustación de carnes		2	2	5%
Frituras (tequeños, papas,alas,etc), Platos de comida, Porciones de pizza, Degustación de carnes		1	1	2%
Frituras (tequeños, papas,alas,etc), Porciones de pizza, Degustación de carnes	1		1	2%
Hamburguesas, Degustación de carnes		1	1	2%
Hamburguesas, Frituras (tequeños, papas,alas,etc), Degustación de carnes	1		1	2%
Hamburguesas, Frituras (tequeños, papas,alas,etc), Platos de comida, Porciones de pizza		1	1	2%
Platos de comida, Degustación de carnes		1	1	2%
	19	22	41	100%

Fuente: Elaboración propia

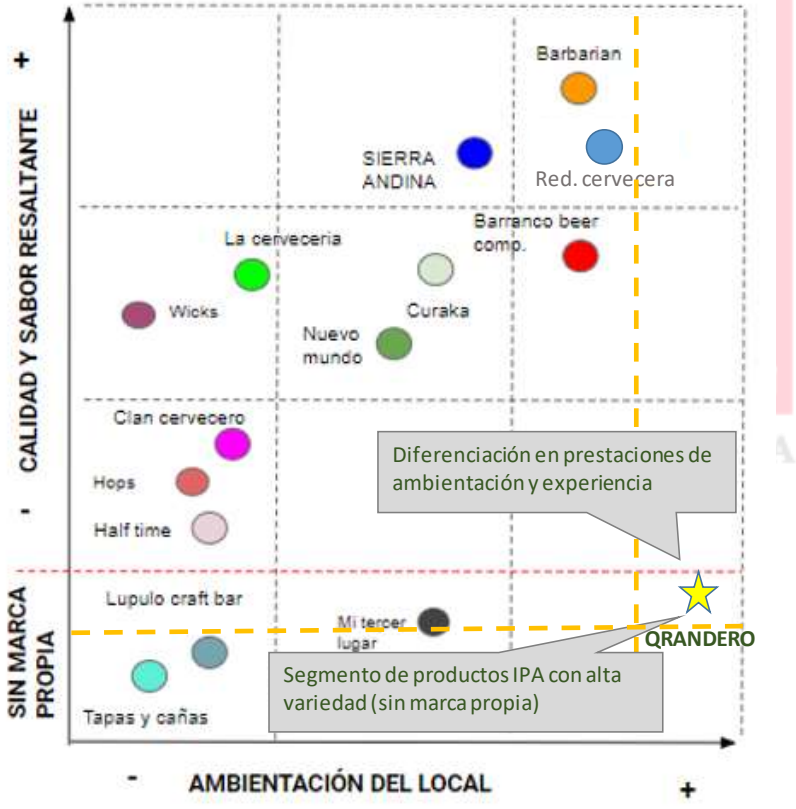
PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 5. Posicionamiento

El principal objetivo es lograr el posicionamiento en la mente del consumidor como “el único bar temático de cervezas artesanales estilos IPAs”. Se espera ser la primera opción en la mente del cliente cuando éste tenga la necesidad de consumir y disfrutar una variedad amplia de este estilo de cerveza. Ser percibidos como una oferta especializada y temática que brinda una experiencia sin precedentes en el mercado local.

A continuación, se desarrolla el mapa de factores de posicionamiento, en el cual se aprecia un posicionamiento dentro de los bares que no producen marca propia de cerveza, con alta variedad de productos segmentados por el estilo IPA y una ambientación y concepto diferencial.

Figura 51. Mapa de factores de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

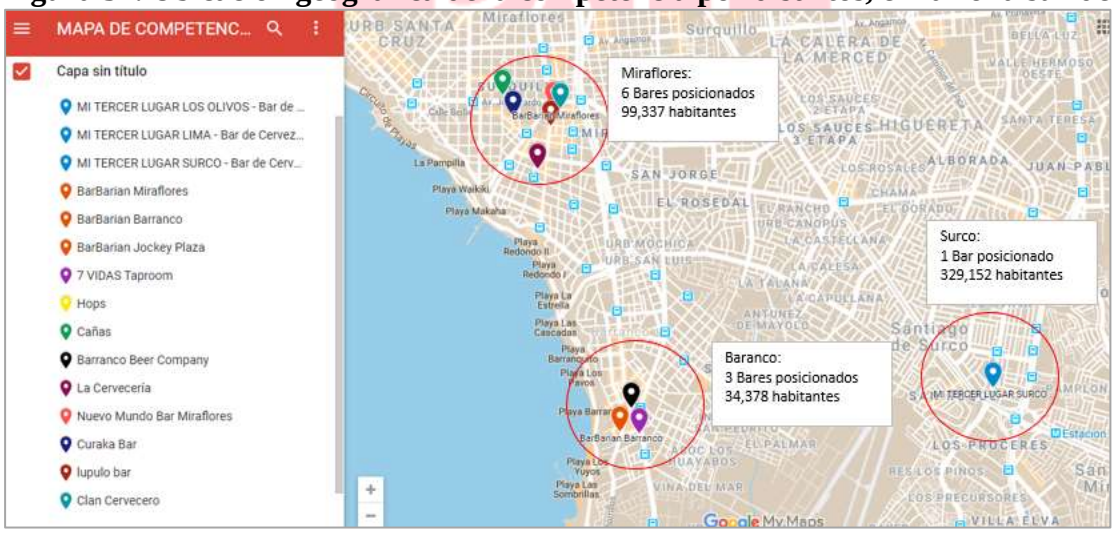
Posicionamiento geográfico

Se anhela ser la 1era Cervecería Temática en Santiago de Surco, distrito que hasta el momento carece de una oferta similar y concentra el 4% de la población limeña con casi 330,000 habitantes. El distrito posee una propuesta reducida de bares que están principalmente alojados en el Centro Comercial Caminos del Inca y la zona denominada La Barra, ubicada en la intersección de la Av. Caminos del Inca con Av. Primavera.

Ninguno de los locales que se encuentran en ambas direcciones son de venta exclusiva de cerveza artesanal en caño, de tal manera que los consumidores de este distrito podrán disfrutar de la calidad de estas cervezas en un ambiente totalmente diferente, sin la necesidad de trasladarse hasta Miraflores o Barranco.

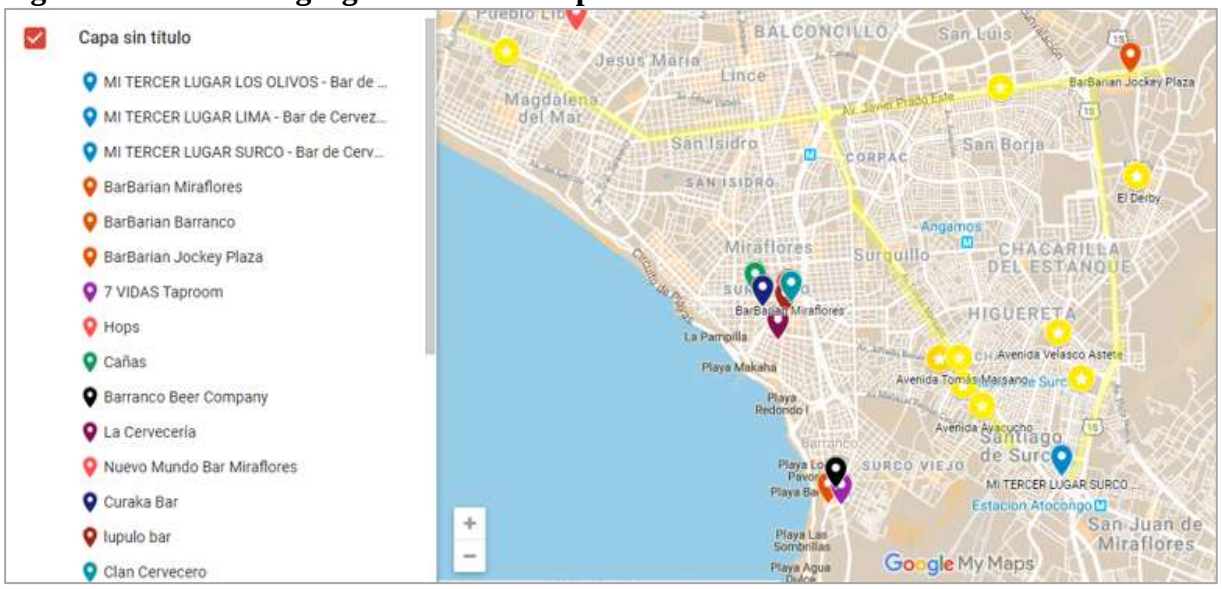
En el mercado local se encuentra una gran densidad de bares de cerveza artesanal centralizada en ciertos distritos, predominando Miraflores y Barranco, analizando el mercado potencial, se ve una gran oportunidad de balance entre la oferta potencial y la demanda, identificando como oportunidad el distrito de Surco, con 329,152 habitantes y un solo bar de cerveza artesanal.

Figura 52. Ubicación geográfica de la competencia por distritos, en la zona sur de Lima



Fuente: Google (s. f.).
Elaboración propia.

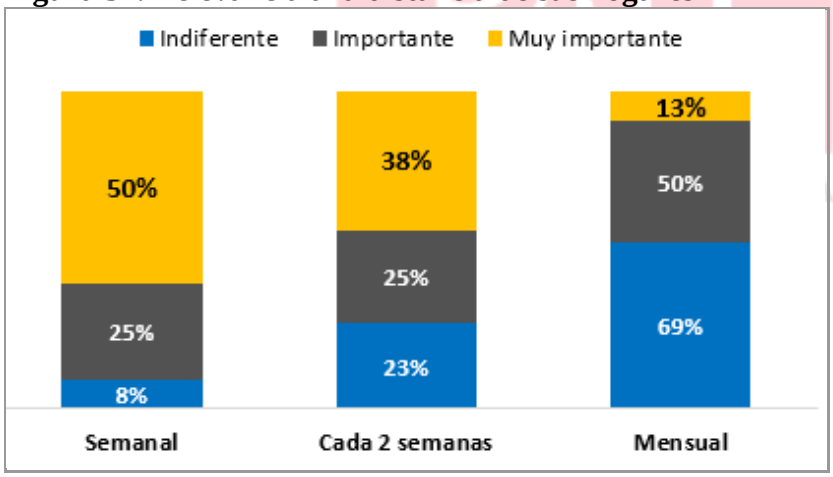
Figura 53. Ubicación geográfica de la competencia en la zona sur de Lima



Fuente: Google (s. f.).
Elaboración propia.

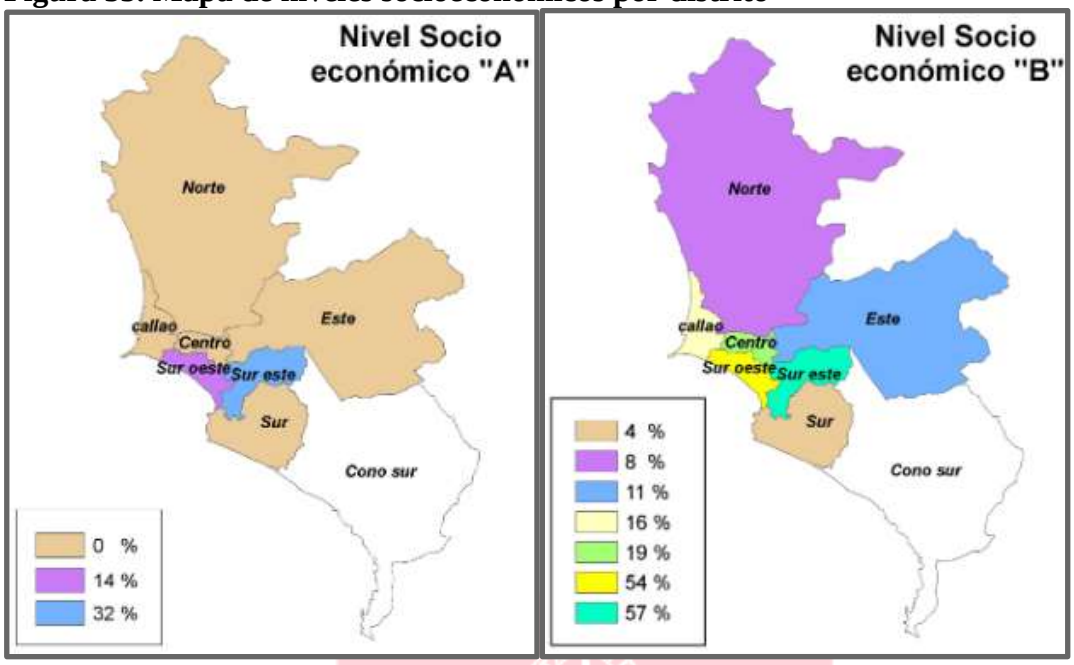
Adicionalmente, dentro del público encuestado se evidencia que en los consumidores con mayor frecuencia de consumo le dan mayor relevancia la distancia de sus hogares.

Figura 54. Relevancia a la distancia de sus hogares



Fuente: Elaboración propia

Figura 55. Mapa de niveles socioeconómicos por distrito



Nota: Santiago de Surco pertenece al Sur este
Fuente: Observatorio Urbano (s.f.)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 6. Empresa

A continuación se desarrollará cuál es el propósito de Qrandero en el mercado peruano:

6.1. Quiénes somos

"Somos el primer bar temático enfocado en brindar una experiencia sanadora a todos aquellos que nos visiten, con un equipo de personas dispuestas a cambiar su vida por un instante".

6.2. Misión

Ser el referente de experiencia en bares de cerveza artesanal brindando un ambiente que inspire momentos de relajación, camaradería y calidez.

6.3. Visión

Ser líderes en diseño de experiencia en el sector de una manera rentable.

6.4. Cultura

Para poder llevar una coherencia con la propuesta de valor, es necesario definir aquellos factores culturales que permitan diferenciarse de los demás, al momento de poner en marcha el servicio, los siguientes puntos detallan los lineamientos que marcarán la cultura institucional:

- **Innovación y toma de riesgos:** el personal contará con rangos de decisión al momento de atender eventualidades, de igual manera la receptividad de nuevas ideas brindará las bases necesarias para mejorar los niveles de servicio.
- **Atención al detalle:** este punto va alineado con la propuesta de personalización, partiendo desde cómo se va a dirigir al cliente, hasta la revisión de mesas de manera constante.
- **Orientación a las personas:** tomando como primer factor importante conocer a las personas y su entorno.
- **Estructura de poder:** la forma de comunicación con el personal debe ser transversal, cuidando el fondo y la forma en la cual se ejecutan las actividades.
- **Rutinas y rituales:** dentro de las principales rutinas se tiene la rutina del conocimiento de personal, en la cual cada personal nuevo realizará una presentación contando los

principales aspectos para conocerlo, la rutina de *feedback*, en la cual se acostumbra a repasar las cosas que se hicieron bien, mal y aquellas que son susceptibles de mejorar.

- **Historias y símbolos:** se tendrá una historia alineada con el objetivo, limpiar y curar de todos los ruidos del día a día de los clientes, con ambiente y atención que se merecen.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 7. Estructura de la organización

La estructura organizacional está compuesta por una plana de líderes en las 3 principales áreas de gestión (finanzas, operaciones y gestión humana) y una plana de ejecución compuesta por un administrador del bar, personal de cocina y personal de atención al cliente.

Figura 56. Organigrama

Fuente: Elaboración propia

7.1. Funciones de la Gerencia general

- Administrar el adecuado funcionamiento de la empresa
- Optimizar los recursos de la empresa, buscando la mejora continua en eficiencia y eficacia.
- Velar por que se cumplan los lineamientos estratégicos comerciales y operativos.
- Implementar una cultura organizacional centrada en el usuario.
- Brindará soporte en los procesos de negociación.

- Búsqueda constantemente en fortalecer las capacidades internas.
- Actualización de la cartera de productos.

7.2. Funciones del líder de operaciones

- Plantear los estándares operativos para el correcto funcionamiento del bar.
- Gestionar las contrataciones con el equipo de gestión humana.
- Gestionar las mayas horarias del personal buscando la optimización de recursos.
- Velar por el control de calidad en la recepción de insumos y barriles de cerveza.
- Gestionar las adquisiciones de existencias para el bar y cocina
- Gestionar los niveles de inventario en insumos.
- Realizar la planificación de mantenimiento y velar por su cumplimiento.
- Velar por la limpieza del local e inocuidad en el área de cocina.
- Gestionar la seguridad a nivel de infraestructura y preparación del personal.
- Velar por la ejecución de las acciones comerciales definidas por la gerencia general.
- Gestionar la atención integral de los clientes.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

7.3. Funciones del líder de finanzas

- Responsable del control presupuestario.
- Responsable de realizar auditorías financieras y operativas para el control de pérdidas.
- Entrega de los estados financieros de manera periódica.
- Revisar y desarrollar políticas para regular las opciones financieras de la empresa.
- Plantear los lineamientos para la recopilación y el análisis de la información financiera.
- Estimar costos y ganancias para gestionar el logro de los objetivos.
- Estar pendiente de las tendencias económicas.

- Evaluar periódicamente los procedimientos financieros y dar las recomendaciones de mejora.
- Buscar constantemente métodos para maximizar las ganancias de la empresa.

7.4. Funciones del líder de gestión humana

- Velar por el reclutamiento, contratación y pago del personal propio y tercero.
- Ejecutar los planes de capacitación coordinados con el área de operaciones.
- Gestionar la efectividad del plan de incentivos.
- Gestionar el proceso de compensaciones.
- Ser monitor de la cultura organizacional.
- Ser el embajador de la identidad de la empresa, tanto para el público interno, como externo.
- Cultivar relaciones laborales de cooperación entre los distintos Gerentes y los empleados

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 8. Sistema de control e incentivos

El objetivo de este capítulo es identificar las principales métricas a medir y controlar, adicionalmente como estas soportan un sistema de incentivos que se adecua a la estrategia del negocio.

8.1. Indicadores de gestión

A continuación se señalan los principales indicadores de gestión para las principales áreas del bar.

- **Indicadores de operaciones:** enfocados en controlar los inventarios, manejo de insumos, mermas.

- **Indicadores financieros:** enfocados en realizar controles sobre el flujo de efectivo en el bar, arqueos de caja, manejo de propinas, pagos de incentivos y planillas.

- **Indicadores servicio:** enfocados en medir el nivel de servicio brindado y la aceptación de los productos.

8.2. Controles de costos

Dentro de los principales costos a controlar se tienen los costos de ingredientes para la cocina, costos de la cerveza, costos de mano de obra y costos de otros insumos (agua, luz, publicidad, etc.), estos controles se detallan en la “Matriz de roles y controles”

8.3. Principales métricas

Las principales métricas que servirán de soporte para el control y gestión están clasificadas en tres aspectos relevantes, el aspecto operativo, financiero y humano.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla 9. Principales métricas

Tipo de indicador	Medición	Descripción	Responsable de recolección de data
Indicador operativo	Indicadores de proveedores	Medir el % de entrega a tiempo, % de devoluciones	Líder Qurandero (administrador)
	Diferencia de Inventario diario	Al cierre de tienda controla los litros consumidos en los barriles, de igual manera para las botellas vendidas e insumos de cocina.	Líder Qurandero (administrador)
	Ingreso por silla / hora	Mide las ganancias que logra el asiento en 1 hora, sirve para medir que tan eficiente es el consumo en ciertos horarios, tendencias y productos más eficientes.	Líder Qurandero (administrador)
	Productividad por persona	Medir las ventas por cada mesero	Líder Qurandero (administrador)
	Platos que más venden	Medir los márgenes generados por cada plato	Líder Qurandero (administrador)
	Indicador de mermas	Encontrar las diferencias de inventario que son propias del mal manipuleo, caducidad o destrucción de la mercadería.	Líder Qurandero (administrador)
	Control de inventarios y puntos de adquisición	Poder controlar los niveles de stock, stock de seguridad y niveles en los cuales se deben generar nuevas adquisiciones	Líder Qurandero (administrador)
Indicadores de servicio	Calificación post servicio	Se mide por medio de pequeñas evaluaciones al final de cada servicio, de igual manera estas evaluaciones las pueden realizar por medio de virtual.	Curanderos (meseros)
	Redes sociales	Se miden los comentarios positivos y negativos generados.	Líder de operaciones
	Producto devuelto	Cerveza que no fue de su agrado	Quranderos (meseros)
Indicadores financieros	Medición del flujo de fondos	Permite medir los resultados producto de la operación.	Líder de operaciones
	Costos de hora hombre	Controlar las horas extra, head count, pago de incentivos.	Líder Qurandero (administrador)
	Costo de insumos	Controlar el costo de adquisiciones y la rentabilidad por producto	Líder de operaciones
	Reporte diario de movimientos en caja	Es importante controlar los ingresos y salidas de caja de manera diaria en base a un presupuesto.	Líder de operaciones

Fuente: Elaboración propia

8.4. Sistema de incentivos

El sistema de incentivos va alineado a la propuesta de calidad y personalización. El sistema de incentivos consiste en brindar un bono correspondiente al logro de las metas asignadas a cada curandero (mesero) y a los encargados de bar.

8.4.1. Incentivos para personal Qrandero (meseros)

La métrica será basada en las calificaciones de sus atenciones (peso de 0.7 sobre el cálculo de incentivos) y el promedio de ventas por hora trabajada (peso de 0.3 sobre el cálculo de incentivos). Estos serán los principales indicadores que midan el factor de desempeño de un mesero.

El ingreso variable por incentivos será de un tope teórico de 300 soles.

8.4.2. Incentivos para el personal de barra y caja (multifuncional)

Tiene como principales incentivos los resultados del control de inventario (peso de 0.5) y los resultados de atención al cliente (0.5).

El ingreso variable por incentivos será de un tope teórico de 300 soles.

8.4.3. Incentivos para el líder Qrandero (administrador)

El cumplimiento del presupuesto de resultados generales (peso de 0.5) será solo un factor a medir, adicionalmente se tienen las metas de nivel de servicio (0.3) y las metas de satisfacción del personal (0.2).

El ingreso variable por incentivos será del 20% de su sueldo.

8.4.4. Incentivos para líderes de finanzas, recursos humanos y operaciones

No se contará con un incentivo en etapa de lanzamiento, sin embargo, la gestión será medida con los indicadores antes descritos, resultados financieros netos, resultados de clima, resultados de atención al cliente.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 9. Estrategias a seguir

Son tres puntos importantes a implementar en la estrategia, de los cuales se procederá a explicar:

- Coherencia estratégica organizacional
- Estrategia en la fase de lanzamiento
- Estrategia de crecimiento comercial

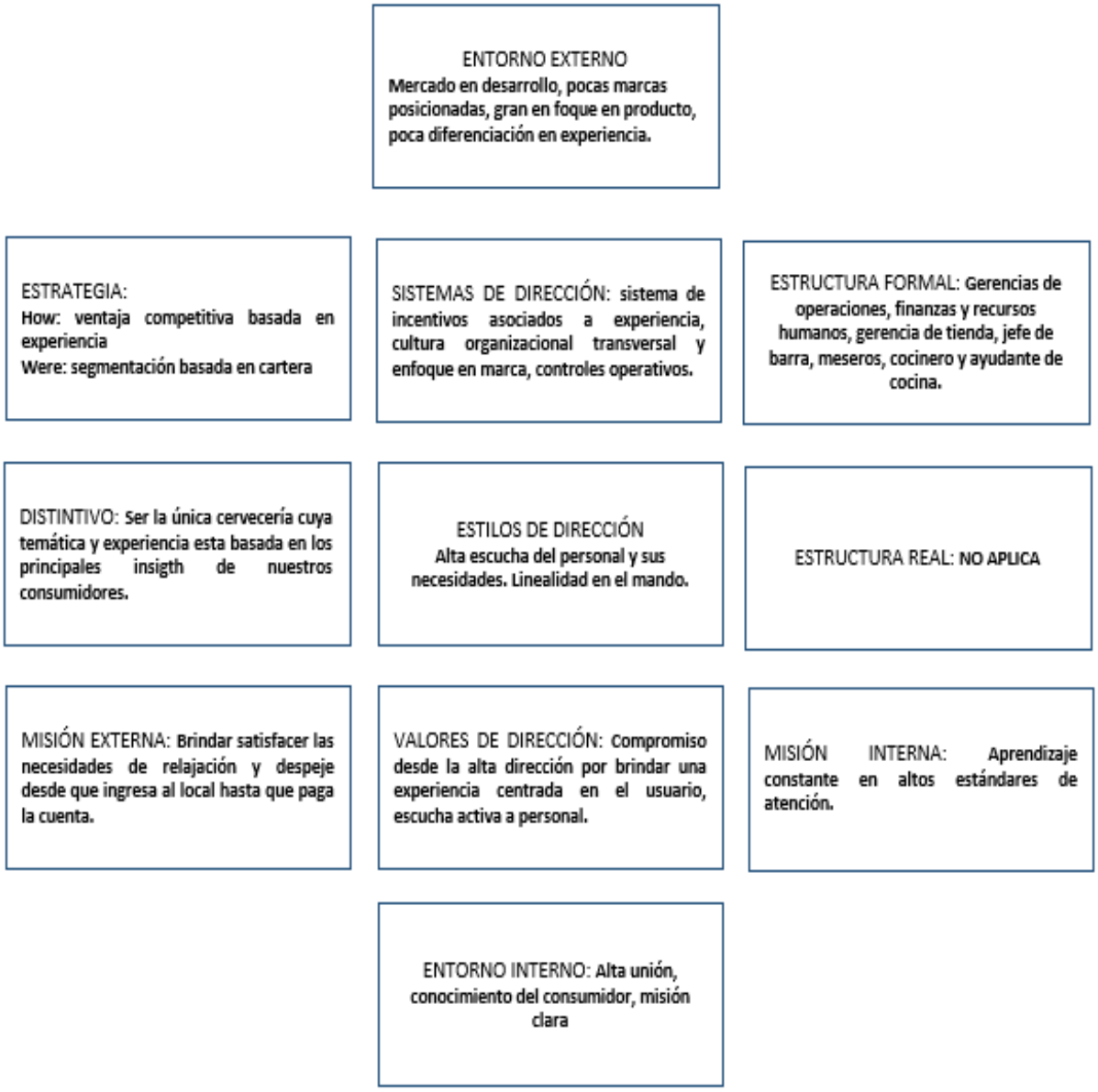
9.1. Coherencia estratégica organizacional

La coherencia estratégica permite entender cómo se alinean los componentes de la estrategia como el cliente, ventaja diferencial, capacidades organizacionales, competencias, procesos, recursos y personas.

Para poder identificar está coherencia estratégica se realiza un análisis utilizando el octógono de Pérez Lopez.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 57. Modelo del Octógono de Pérez Lopez



Fuente: Elaboración propia

El Octógono permite visualizar los principales patrones de diseño organizaciones y cómo éstos deben ir alineados y mantener una coherencia, a continuación, se pasa a detallar los principales patrones de diseño:

- **Eficacia**: la estrategia basada en la diferenciación por servicio y foco en un segmento nicho, lleva a diseñar controles y sistemas de incentivo con foco en el cliente, adicionalmente; se debe contar con una estructura horizontal, con funciones y perfiles que permitan una correcta ejecución de la estrategia.

- **Atractividad**: para fortalecer el aspecto distintivo, se debe contar con estilos de dirección orientación a las personas, el personal de Qrandero debe sentir un aprendizaje continuo por parte de sus líderes, esto bajo un marco de campañas de comunicación interna, capacitaciones y retroalimentación frecuente.
- **Unidad**: para lograr que el personal interiorice la misión externa descrita en el octógono, los valores de la dirección deben estar centrados en la escucha activa a su personal y clientes, comunicación no jerárquica y justicia en la medición y pago de incentivos. En este punto es importante definir claramente los lineamientos de la cultura Qrandero, los cuales serán descritos en el capítulo 7.

9.2. Estrategia en la fase de lanzamiento

●Social Media

○Fan Page en Facebook e Instagram: Creación de este espacio virtual con tres meses de anticipación para ir generando intriga sobre la apertura del primer bar temático de cerveza artesanal. Se llevarán a cabo seis campañas durante estos tres meses, una cada quincena. A continuación, se detallan algunos ejemplos de las frases que acompañarán las distintas campañas:

- "Estás listo para una verdadera experiencia Cervecera. Muy pronto lo descubrirás" - 1era Quincena
- ¿Mal de Amores? ¿Te amarraron? ¿Te echaron el ojo? Pronto, una sesión intensa de pura Q´ra y sabor. - 2da Quincena
- El especialista de tus males. Ven y descubre las mil formas de aliviar tu dolor con mucho sabor.

Dentro del presupuesto se incluye una inversión mensual de S/.1300 soles en marketing digital, esto incluye anuncios y pagos a *influencer*.

○*Influencer*: Se trabajará en colaboración de los *influencer* más mediáticos del ámbito local.

○Marcha Blanca: un mes de testeo con promociones del 20% en la carta y cervezas artesanales, la reducción de ingresos por el descuento de dicha marcha blanca es de S/.30, 126 (1 mes).

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Es importante señalar que en la industria de la cerveza artesanal los gastos relacionados a campañas de publicidad y marketing son muy pequeños, debido a que los costos de producción son muy elevados respecto a las cervezas industriales. Mientras que AB InBev asigna millones de soles en su presupuesto de marketing para campañas de lanzamiento, las cervecerías artesanales no pueden darse ese lujo porque el costo del producto se elevaría mucho más y el precio podría tonarse inalcanzable para el consumidor. Este comportamiento es similar en toda la región, las cervecerías optan por promocionarse en las redes sociales y eventualmente, para campañas específicas, realizan pequeñas inversiones para lograr una mayor convocatoria. En promedio, las cervecerías gastan anualmente para todas estas campañas el 5% de sus ventas.

9.3. Estrategia de crecimiento comercial

9.3.1. Promociones especiales

- All you can Drink: Día en el que puedes tomar toda la cerveza que puedas por un solo precio. Frecuencia: 1 evento trimestral.
- Día de la IPA: Todas las cervezas estilo IPA estarán con un descuento de 20%. Frecuencia: Una vez al año.
- Día del Curandero: Primer sábado de septiembre. 50% la segunda cerveza.
- "Día del Amarre": los 14/02 se celebrará al propio estilo el día del amor. 20% en las propias chelas estilo IPA.

9.3.2. Ocupabilidad en horario valles

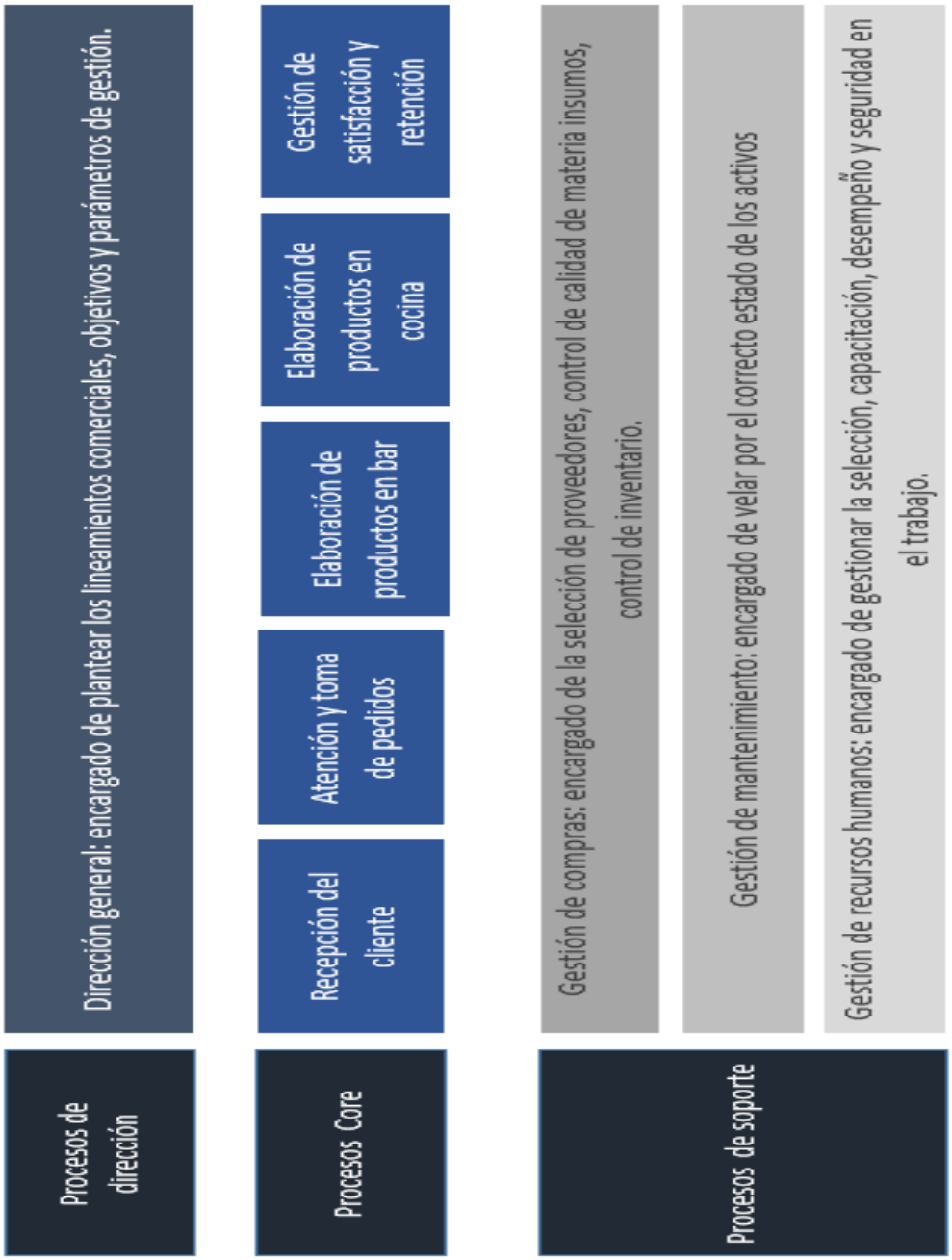
Horario de almuerzo: Combinar opciones de Menú + Cerveza.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 10. Procesos e implementación

En este capítulo se analizarán los principales procesos a implementar, cuáles son los perfiles profesionales y los principales entregables para dichos procesos:

Tabla 10. Procesos



Fuente: Elaboración propia

10.1. Procesos de dirección

El dueño de este proceso es el Gerente general, tiene como responsabilidad definir los lineamientos de marketing, comerciales, financieras y estándares operativos como metas de indicadores de atención al cliente, manejo de mermas y otros definidos en el apartado de indicadores.

Dentro de los principales entregables sobre el cual el Gerente General es responsable se tienen:

- Plan comercial y de marketing
- Presupuesto financiero
- Plan operativo (metas operativas y nuevos cambios) y de gestión humana (capacitaciones, retroalimentaciones, aumentos, planes de formación)

10.2. Procesos *core*

El responsable de la ejecución de dichos procesos es el administrador del bar. Debe velar la correcta implementación de los planes anuales y seguimiento a los indicadores de gestión.

Los principales entregables sobre el cual es responsable son:

- Resultados de indicadores comerciales, financieros y de servicio

Uno de los procesos más críticos para la propuesta de valor es la gestión de la satisfacción y retención. Este proceso tiene como objetivo fidelizar a los clientes luego de haber experimentado la experiencia de pasar en el bar de Qrandero, las acciones de este proceso están descritas a mayor detalle dentro de la propuesta de valor.

10.3. Procesos de soporte

Son todos los procesos que brindan las bases para cumplir de manera estable la propuesta de valor ofrecida. El responsable de dichos procesos dentro del bar es el administrador de tienda, teniendo como responsabilidades la gestión del mantenimiento, gestión de adquisiciones (a nivel usuario con controles en la recepción) y gestión humana.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 11. Plan financiero

11.1. Proyección de ventas

En las primeras Tablas de este capítulo, se ha asumido un porcentaje de ocupabilidad por rangos horarios luego de haber realizado estudios de observación tomando como referencia el bar de Barbarian ubicado en Miraflores. Producto de ello se han determinado Días y Horarios Valles concentrados básicamente de 11am a 7pm de lunes a domingo y de 7pm a 3am de lunes a miércoles y los domingos. Luego se han establecido las franjas horarias con mayor afluencia, concluyendo que de jueves a sábado de 7pm a 3am se concentra el 50% de la venta aproximadamente. Finalmente, para el escenario Conservador, se ha considerado un 50% (ratio 1.5) de crecimiento respecto al escenario Pesimista solo en los horarios y días críticos. Y para el escenario Optimista se ha considerado un crecimiento respecto al Conservador del 20% (ratio 2.0) por temas de capacidad.

Ticket Promedio Hora de Almuerzo **32**

Ticket Promedio de Consumo de Cerveza **48**

11.1.1. Escenario año de lanzamiento

Tabla 11. Ocupabilidad por día de la semana y rango horario en escenario año de lanzamiento (%)

Días	Horario							
	11:00 a 13:00	13:00 a 15:00	15:00 a 17:00	17:00 a 19:00	19:00 a 21:00	21:00 a 23:00	23:00 a 01:00	01:00 a 03:00
	Horarios con ticket de almuerzo				Horarios con ticker de consumo intensivo en cerveza			
Lunes	10%	10%	10%	10%	18%	18%	18%	18%
Martes	10%	10%	10%	10%	18%	18%	18%	18%
Miércoles	10%	10%	10%	10%	18%	18%	18%	18%
Jueves	10%	10%	10%	10%	30%	40%	40%	40%
Viernes	18%	18%	18%	20%	30%	40%	40%	40%
Sábado	18%	18%	18%	20%	30%	40%	40%	40%
Domingo								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Ocupabilidad por día de la semana y rango horario en escenario año de lanzamiento (S/)

Días	Horario							
	11:00 a 13:00	13:00 a 15:00	15:00 a 17:00	17:00 a 19:00	19:00 a 21:00	21:00 a 23:00	23:00 a 01:00	01:00 a 03:00
	Horarios con ticket de almuerzo				Horarios con ticker de consumo intensivo en cerveza			
Lunes	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 1,088.64	S/ 1,088.64	S/ 1,088.64	S/ 1,088.64
Martes	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 1,088.64	S/ 1,088.64	S/ 1,088.64	S/ 1,088.64
Miércoles	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 1,088.64	S/ 1,088.64	S/ 1,088.64	S/ 1,088.64
Jueves	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 1,814.40	S/ 2,419.20	S/ 2,419.20	S/ 2,419.20
Viernes	S/ 725.76	S/ 725.76	S/ 725.76	S/ 806.40	S/ 1,814.40	S/ 2,419.20	S/ 2,419.20	S/ 2,419.20
Sábado	S/ 725.76	S/ 725.76	S/ 725.76	S/ 806.40	S/ 1,814.40	S/ 2,419.20	S/ 2,419.20	S/ 2,419.20
Domingo	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos proyectados a la semana son de S/. 52,698. Un total anual de S/.2´744,524

Bajo este escenario se estima que en las horas pico se tendrá entre un 30% y 40% de ocupabilidad llena con un tiempo promedio de permanencia de 2 horas.

11.1.2. Escenario año 2

Tabla 13. Ocupabilidad por día de la semana y rango horario en escenario año 2 (%)

Días	Horario							
	11:00 a 13:00	13:00 a 15:00	15:00 a 17:00	17:00 a 19:00	19:00 a 21:00	21:00 a 23:00	23:00 a 01:00	01:00 a 03:00
	Horarios con ticket de almuerzo				Horarios con ticker de consumo intensivo en cerveza			
Lunes	10%	10%	10%	20%	20%	20%	20%	20%
Martes	15%	15%	15%	25%	25%	25%	25%	25%
Miércoles	15%	15%	15%	25%	25%	25%	25%	25%
Jueves	15%	15%	15%	25%	40%	60%	60%	60%
Viernes	18%	18%	18%	30%	40%	60%	60%	60%
Sábado	30%	30%	30%	30%	40%	60%	60%	60%
Domingo								

Fuente: Elaboración propia

UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla 14. Ocupabilidad por día de la semana y rango horario en escenario año 2 (S/)

Días	Horario							
	11:00 a 13:00	13:00 a 15:00	15:00 a 17:00	17:00 a 19:00	19:00 a 21:00	21:00 a 23:00	23:00 a 01:00	01:00 a 03:00
	Horarios con ticket de almuerzo				Horarios con ticker de consumo intensivo en cerveza			
Lunes	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 806.40	S/ 1,209.60	S/ 1,209.60	S/ 1,209.60	S/ 1,209.60
Martes	S/ 604.80	S/ 604.80	S/ 604.80	S/ 1,008.00	S/ 1,512.00	S/ 1,512.00	S/ 1,512.00	S/ 1,512.00
Miércoles	S/ 604.80	S/ 604.80	S/ 604.80	S/ 1,008.00	S/ 1,512.00	S/ 1,512.00	S/ 1,512.00	S/ 1,512.00
Jueves	S/ 604.80	S/ 604.80	S/ 604.80	S/ 1,008.00	S/ 2,419.20	S/ 3,628.80	S/ 3,628.80	S/ 3,628.80
Viernes	S/ 725.76	S/ 725.76	S/ 725.76	S/ 1,209.60	S/ 2,419.20	S/ 3,628.80	S/ 3,628.80	S/ 3,628.80
Sábado	S/ 1,209.60	S/ 1,209.60	S/ 1,209.60	S/ 1,209.60	S/ 2,419.20	S/ 3,628.80	S/ 3,628.80	S/ 3,628.80
Domingo	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos proyectados a la semana son de S/. 75,559. Un total anual de S/.3´935,148.

Bajo este escenario se estima que en las horas pico se tendrá entre un 40% y 60% de ocupabilidad llena con un tiempo promedio de permanencia de dos horas.

11.1.3. Escenario año 5

Tabla 15. Ocupabilidad por día de la semana y rango horario en escenario año 5 (%)

Días	Horario							
	11:00 a 13:00	13:00 a 15:00	15:00 a 17:00	17:00 a 19:00	19:00 a 21:00	21:00 a 23:00	23:00 a 01:00	01:00 a 03:00
	Horarios con ticket de almuerzo				Horarios con ticker de consumo intensivo en cerveza			
Lunes	10%	10%	10%	20%	20%	20%	20%	20%
Martes	15%	15%	15%	25%	25%	30%	30%	30%
Miércoles	15%	15%	15%	25%	25%	50%	60%	60%
Jueves	15%	15%	15%	40%	60%	85%	95%	90%
Viernes	18%	18%	18%	40%	60%	85%	95%	90%
Sábado	30%	30%	30%	40%	60%	85%	90%	90%
Domingo								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Ocupabilidad por día de la semana y rango horario en escenario año 5 (S/.)

Días	Horario							
	11:00 a 13:00	13:00 a 15:00	15:00 a 17:00	17:00 a 19:00	19:00 a 21:00	21:00 a 23:00	23:00 a 01:00	01:00 a 03:00
	Horarios con ticket de almuerzo				Horarios con ticker de consumo intensivo en cerveza			
Lunes	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 403.20	S/ 806.40	S/ 1,209.60	S/ 1,209.60	S/ 1,209.60	S/ 1,209.60
Martes	S/ 604.80	S/ 604.80	S/ 604.80	S/ 1,008.00	S/ 1,512.00	S/ 1,814.40	S/ 1,814.40	S/ 1,814.40
Miércoles	S/ 604.80	S/ 604.80	S/ 604.80	S/ 1,008.00	S/ 1,512.00	S/ 3,024.00	S/ 3,628.80	S/ 3,628.80
Jueves	S/ 604.80	S/ 604.80	S/ 604.80	S/ 1,612.80	S/ 3,628.80	S/ 5,140.80	S/ 5,745.60	S/ 5,443.20
Viernes	S/ 725.76	S/ 725.76	S/ 725.76	S/ 1,612.80	S/ 3,628.80	S/ 5,140.80	S/ 5,745.60	S/ 5,443.20
Sábado	S/ 1,209.60	S/ 1,209.60	S/ 1,209.60	S/ 1,612.80	S/ 3,628.80	S/ 5,140.80	S/ 5,443.20	S/ 5,443.20
Domingo	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos proyectados a la semana son de S/. 103,279. Un total anual de S/.5´378,805.

Bajo este escenario se estima que en las horas pico se tendrá entre un 85% y 95% de ocupabilidad llena con un tiempo promedio de permanencia de dos horas.

11.2. Estado de pérdidas y ganancias

Tabla 17. Estado de pérdidas y ganancias primeros cinco años

Estado de Pérdidas y Ganancia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento		42%	18%	12%	5%
Ventas en cerveza	S/ 1,807,564	S/ 2,563,516	S/ 3,017,087	S/ 3,379,137	S/ 3,548,094
Ventas por comida	S/ 936,960	S/ 1,371,632	S/ 1,618,526	S/ 1,812,749	S/ 1,830,877
Total Ingresos	**S/ 2,744,524**	**S/ 3,935,148**	**S/ 4,635,613**	**S/ 5,191,886**	**S/ 5,378,971**
Ventas Netas	**S/ 2,325,868**	**S/ 3,334,871**	**S/ 3,928,486**	**S/ 4,399,904**	**S/ 4,558,450**
Food Cost (30%)	S/ 281,088	S/ 411,490	S/ 485,558	S/ 543,825	S/ 549,263
Costo de barril	S/ 372,989	S/ 528,979	S/ 622,573	S/ 697,282	S/ 732,146
Gastos de personal (MOD)	S/ 191,520	S/ 191,520	S/ 191,520	S/ 191,520	S/ 191,520
Empaques (1%)	S/ 9,370	S/ 13,716	S/ 16,185	S/ 18,127	S/ 18,309
Costo de venta	**S/ 854,967**	**S/ 1,145,705**	**S/ 1,315,837**	**S/ 1,450,755**	**S/ 1,491,238**
Utilidad Bruta	**S/ 1,470,901**	**S/ 2,189,166**	**S/ 2,612,649**	**S/ 2,949,149**	**S/ 3,067,212**
Alquileres	S/ 244,800	S/ 244,800	S/ 244,800	S/ 244,800	S/ 244,800
Salarios (OH)	S/ 455,160	S/ 455,160	S/ 455,160	S/ 455,160	S/ 455,160
Incentivos (10% máx)	S/ 19,152	S/ 19,152	S/ 19,152	S/ 19,152	S/ 19,152
Pago de servicios (1%)	S/ 23,259	S/ 33,349	S/ 39,285	S/ 43,999	S/ 45,584
Otros gastos (1%)	S/ 13,723	S/ 19,676	S/ 23,178	S/ 25,959	S/ 26,895
Gastos administrativos	**S/ 756,093**	**S/ 772,136**	**S/ 781,575**	**S/ 789,070**	**S/ 791,591**
Gastos de marketing y publicidad	S/ 15,600	S/ 15,600	S/ 15,600	S/ 15,600	S/ 15,600
Gastos de ventas	**S/ 15,600**	**S/ 15,600**	**S/ 15,600**	**S/ 15,600**	**S/ 15,600**
Mantenimiento del local (1%)	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000
Otros gastos	**S/ 12,000**	**S/ 12,000**	**S/ 12,000**	**S/ 12,000**	**S/ 12,000**
Gastos financieros	**S/ 98,233**	**S/ 92,752**	**S/ 74,064**	**S/ 50,704**	**S/ 21,505**
Depreciación y amortización	**S/ 54,003**	**S/ 54,003**	**S/ 54,003**	**S/ 54,003**	**S/ 54,003**
Utilidad antes de impuestos	**S/ 534,972**	**S/ 1,242,675**	**S/ 1,675,408**	**S/ 2,027,772**	**S/ 2,172,513**
Impuestos (30%)	S/ 160,492	S/ 372,803	S/ 502,622	S/ 608,332	S/ 651,754
Utilidad Neta	**S/ 374,480**	**S/ 869,873**	**S/ 1,172,785**	**S/ 1,419,440**	**S/ 1,520,759**

Fuente: Elaboración propia

11.3. Balance general

Tabla 18. Balance general primeros cinco años

Balance General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	S/ 799,051	S/ 1,672,587	S/ 2,806,683	S/ 4,162,048	S/ 5,418,370
Clientes	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Inventarios	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Total Activo Corriente	**S/ 799,051**	**S/ 1,672,587**	**S/ 2,806,683**	**S/ 4,162,048**	**S/ 5,418,370**
Activo Fijo neto	S/ 456,020	S/ 456,020	S/ 456,020	S/ 456,020	S/ 456,020
Total Activo No Corriente	**S/ 456,020**	**S/ 456,020**	**S/ 456,020**	**S/ 456,020**	**S/ 456,020**
Total Activo	**S/ 1,255,071**	**S/ 2,128,607**	**S/ 3,262,703**	**S/ 4,618,068**	**S/ 5,874,390**
Proveedores	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Impuestos por pagar	S/ 44,581	S/ 103,556	S/ 139,617	S/ 168,981	S/ 181,043
Préstamos de terceros	S/ 500,000	S/ 444,689	S/ 369,938	S/ 276,499	S/ 159,700
Total Pasivo Corriente	**S/ 544,581**	**S/ 548,245**	**S/ 509,555**	**S/ 445,480**	**S/ 181,043**
Total Pasivo No Corriente	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**	
Total Pasivo	**S/ 544,581**	**S/ 548,245**	**S/ 509,555**	**S/ 445,480**	**S/ 181,043**
Capital Social	S/ 336,009	S/ 336,009	S/ 336,009	S/ 336,009	S/ 336,009
Reserva Legal	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Utilidades del ejercicio	S/ 374,480	S/ 869,873	S/ 1,172,785	S/ 1,419,440	S/ 1,520,759
Utilidades retenidas		S/ 374,480	S/ 1,244,353	S/ 2,417,138	S/ 3,836,579
Patrimonio	**S/ 710,490**	**S/ 1,580,363**	**S/ 2,753,148**	**S/ 4,172,588**	**S/ 5,693,348**
Total Pasivo y Patrimonio	**S/ 1,255,071**	**S/ 2,128,607**	**S/ 3,262,703**	**S/ 4,618,068**	**S/ 5,874,390**

Fuente: Elaboración propia

11.4. Free Cash Flow

Tabla 19. Free Cash Flow proyectado

FCF	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en activo Fijo	-S/ 129,620					
Inversión inicial (obra)	-S/ 326,400					
Inversión inicial (pre operativa)	-S/ 38,082					
EBITDA		**S/ 687,208**	**S/ 1,389,429**	**S/ 1,803,474**	**S/ 2,132,479**	**S/ 2,248,020**
Depreciación		S/ 54,003	S/ 54,003	S/ 54,003	S/ 54,003	S/ 54,003
Utilidad operativa		S/ 633,205	S/ 1,335,427	S/ 1,749,472	S/ 2,078,476	S/ 2,194,018
Impuestos		S/ 160,492	S/ 372,803	S/ 502,622	S/ 608,332	S/ 651,754
Utilidad Operativa después de impuestos		S/ 472,714	S/ 962,624	S/ 1,246,849	S/ 1,470,145	S/ 1,542,264
Depreciación		S/ 54,003	S/ 54,003	S/ 54,003	S/ 54,003	S/ 54,003
FCF	**-S/ 494,102**	**S/ 526,716**	**S/ 1,016,627**	**S/ 1,300,852**	**S/ 1,524,147**	**S/ 1,596,266**

Fuente: Elaboración propia

Indicadores financieros:

TIR: 154%

VAN: S/. 1,930,321

Tiempo de retorno: 0.94 años

Ke: 25%

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Conclusiones

Este Plan de Negocio ha logrado familiarizar al lector con mucha información referente al mercado de cervezas artesanal en el Perú. Un mercado con muy poca información pública y con una representación mínima respecto al total de la cerveza producida en el país. Sin embargo, uno de los incrementos más explosivos lo experimentó en el 2017 cuando su producción creció aproximadamente 66% respecto al 2016, pasando de 600 mil litros anuales a 1 millón. Al cierre del 2018, las fuentes indicaron que la categoría logró 2 millones de litros de producción, creciendo 25% respecto al año anterior. Ahora bien, el pronóstico de la Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú es que en los próximos cinco años (2025) la participación crezca al 1%; es decir, 10 veces más de lo que actualmente representa su consumo en el mercado peruano (0.1%). Este crecimiento significaría estar frente a un mercado de S/. 100 millones anuales.

Otra variable que está presente en el desarrollo de este documento es el comportamiento de la industria en la región. Países como México, Colombia, Argentina y Chile han sabido capitalizar adecuadamente las prestaciones de la cerveza artesanal, logrando cifras de participación mayores que Perú. El crecimiento anual promedio de los países mencionados es de 33% y su participación promedio respecto al total de cerveza producida es de 1.3%. Aún son mercados con mucho más por explotar si son comparados con EEUU que tiene una participación del 14%, pero sirve como referencia si lo que se quiere es entender el comportamiento de la categoría en países que tienen muchos más años de experiencia que el Perú.

Un hecho que refuerza lo mencionado anteriormente es la compra de la cervecería Barbarian que los medios peruanos publicaron en agosto del 2019. ZX Venture compró el 100% de la empresa con el objetivo de dinamizar el mercado *craft* y ampliar su portafolio regional en la categoría. Es muy común que esta aceleradora realice adquisiciones de cervecerías artesanales en la región cuando diagnostican que los mercados aún tienen mucho gap de crecimiento. Lo han hecho en los países que se han tomado como ejemplo para medir la participación de la industria artesanal respecto al total de la cerveza fabricada. Daniel Maia, Director de Cervecerías Artesanales de ZX, en una entrevista (Michilot, 13 de agosto de 2019), indica que “hay espacio para abrir hasta 20 locales *flagship* (con toda la oferta) y otros 20 de menor tamaño que ofrecerían hasta cuatro variedades de cerveza” (párr. 9). Entre el 40% y 60%

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

de estos locales estarían ubicados en provincia en donde aún la categoría no tiene una presencia relevante.

Ahora bien, los indicios que se han diagnosticado para vislumbrar esta oportunidad en la categoría deben estar soportados por un comportamiento saludable de la economía. El Banco Mundial (2019) señaló que el desempeño de la economía del Perú durante el siglo XXI está compuesto por dos fases. La primera que va de 2002 al 2013 tuvo mucho dinamismo, siendo los referentes en América Latina con una tasa de crecimiento promedio anual del PBI de 6.1%. La segunda que va del 2014 al 2017 experimentó una desaceleración que redujo el crecimiento promedio anual del PBI a 3.0%. La razón de esta caída es el declive que experimentaron los precios de las materias primas. Las exportaciones peruanas no tuvieron el mismo resultado que en la fase anterior y este impacto afectó mucho el crecimiento. A pesar de ello, gracias a la prudencia en años anteriores, tanto del manejo de la política fiscal, como la monetaria y cambiaria; y que muchos proyectos mineros que se venían gestando en la primera fase entraron en la etapa de producción y permitieron incrementar las exportaciones, el Perú logró que el producto bruto interno no decayera estrepitosamente, sino más bien, pudiera conversar su tendencia creciente. Finalmente, el INEI (febrero de 2019) afirma que el Perú a diciembre de 2018 ha crecido 4.73%, registrando 113 meses de crecimiento continuo. Sin duda, se ha experimentado casi 10 años de una economía saludable que ha permitido que oportunidades como la que desarrolla este plan de negocio logren números alentadores.

Asimismo, se ha identificado que hay una tendencia creciente en el estilo de vida Sofisticado descrito por Arellano (2019). En el 2017, 10% de la población pertenecía a este perfil y desde el 2010 creció 100%. (Arellano, 2017). Esta información se considera importante porque el público objetivo de la cerveza artesanal tiene las mismas características de este perfil. Posee un nivel de ingreso más alto que el promedio. Los consumidores que están en este segmento son personas educadas, cosmopolitas, liberales y modernas. Siguen tendencias y quieren siempre estar a la vanguardia.

En esta misma línea, se ha identificado cómo es que la competencia ha logrado aprovechar la oportunidad de la cerveza artesanal en el Perú. Se revisó caso a caso, cuál es su propuesta de valor, analizando qué es lo que ofrecen al consumidor en términos de ambiente, atención al personal y productos. Se constata que el precio no es una variable sensible y que hay un estándar que manejan todos los bares tanto para la comida como para las presentaciones de cerveza artesanal. También se identificó cuáles son los sustitutos, concluyendo que a pesar de que el

perfil del consumidor de cerveza artesanal tiene un alto sentimiento de pertenencia con la categoría, otros bares y discotecas pueden afectar el flujo de afluencia en determinadas ocasiones.

Con el propósito de ir configurando la propuesta de valor, se identifican a los proveedores más idóneos, cuáles son los *drivers* del consumo (calidad, sabor y variedad) y cómo cada bar de cerveza artesanal está posicionado en la mente del consumidor. A través de las encuestas se diagnostica que hay ciertas necesidades que los consumidores no están satisfaciendo con la oferta local y eso ayudó a diseñar la propuesta de valor de Qrandero. El bar temático estará especializado en un estilo de cerveza llamado IPA y recogerá en su carta de comidas prestaciones muy propias del misticismo de un curandero. El ambiente está cargado del significado de la marca y los consumidores sentirán siempre que están en un lugar con una experiencia innovadora.

La elección es Santiago de Surco como distrito para montar Qrandero. Surco concentra el 4% de la población limeña con casi 330,000 habitantes. Esta información sumada a la que se obtuvo a través de encuestas permitió identificar que muchos consumidores de cerveza artesanal preferirían tener un bar cerca de dónde viven. Además, es un distrito relativamente inexplorado por esta categoría, solo hay un bar y su ubicación no es del todo privilegiada.

Finalmente, los números demuestran que es un negocio rentable. Se consideran proyecciones de venta muy conservadoras con una captura de mercado en el primer año de operación (2020) del 0.7%. Esto significa vender al año un aproximado de 40,000 litros, 3300 litros mensuales. El crecimiento en los años siguientes será en promedio del 20%, considerando que en el 2021 se crecerá 42% respecto 2020, gracias a un conocimiento mayor de la marca por el consumidor. Luego el crecimiento no tendrá el mismo rendimiento por temas de capacidad y frecuencia de consumo. El proyecto tiene un TIR del 141%, un VAN de S/.1, 591,505 y un tiempo de retorno de 0.94 años.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Bibliografía

ACERMEX. (s. f.). *Estado de la industria de la cerveza artesanal 2016 – 2017*. Recuperado de http://vivalachela.mx/wp-content/uploads/2018/10/Estado-de-la-Industria-2016-2017.pdf

Arellano. (2019). *Los estilos de vida en Latinoamérica.* Recuperado de https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/los-estilos-de-vida-en-latinoamerica/

Arellano. (21 de junio de 2017). Estudio Nacional del Consumidor Peruano – Base. [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de https://www.slideshare.net/ArellanoMarketing/estudio-nacional-del-consumidor-peruano-base

Banco Mundial. (2019). *Perú Panorama*. Recuperado de https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview

Barra Grau. (2015). Tienda en línea de cervezas peruanas artesanales. Recuperado de https://www.barragrau.pe/c/zenith/

Calbet, J. (17 de noviembre de 2016). Test DISC. Modelo y herramientas DISC para el desarrollo (herramientas 5). *Neuro Quotient.* Recuperado de https://neuroquotient.com/modelo-y-herramienta-para-el-desarrollo/

Cervexxa Artesanal Mexicana. (2018). *Cerveza Amber Ale.* Recuperado de https://www.cervezaartesanalmexicana.mx/estilos-de-cerveza-artesanal/amber-ale#targetText=La%20cerveza%20Amber%20Ale%20se,hasta%20el%20final%20del%20trago.

Cerveza artesanal: un mercado emergente en Chile. (28 de marzo de 2019). *Ventisqueros*. Recuperado de http://www.radioventisqueros.cl/index.php/2019/03/28/cerveza-artesanal-un-mercado-emergente-en-chile/

Cifuentes, V. (1 de agosto de 2019). En cinco años se vendería 33,8% más en cerveza en Colombia. *Portafolio*. Recuperado de https://www.portafolio.co/negocios/en-cinco-anos-se-venderia-33-8-mas-en-cerveza-en-colombia-532179

Crece como la espuma: Chile ya suma cerca de 300 cervecerías locales a su industria y marca récords de producción. (3 de agosto de 2018). *Publimetro.* Recuperado de https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2018/08/03/secos-para-empinar-el-codo-industria-de-la-cerveceria-chilena-crece-como-espuma-los-ultimos-anos.html

Christensen C.; Hall, T.; Dillon, K.; Duncan, D. (septiembre de 2016). Know Your Customers' "Jobs to Be Done". *Harvard Business Review.* Recuperado el 10 de octubre de 2019, de https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done

Chuquín, C. (5 de octubre de 2017). Crecimiento exponencial experimenta la cerveza artesanal en el Perú. *Infotur Perú.* Recuperado de https://infoturperu.com.pe/index.php/entrevistas/item/2079-crecimiento-exponencial-experimenta-la-cerveza-artesanal-en-el-peru

Diversión en Lima. (2014a). *Barbarian | RestoBar Miraflores*. Recuperado de https://diversionenlima.com/barbarian-restobar-miraflores/

Diversión en Lima. (2014b). *Hops | Bar Pueblo Libre*. Recuperado de https://diversionenlima.com/hops-bar-pueblo-libre/

Domínguez, J. C. (04 de febrero de 2018). Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en Colombia. *Portafolio*. Recuperado de https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904

El mercado de cervezas artesanales argentinas crece un 40% anual. (s. f.). *The Beer Times*. Recuperado de https://www.thebeertimes.com/el-mercado-de-cervezas-artesanales-argentinas-crece-un-40-anual/

Gastello, A.; Merino M.; Meza, R.; Ramirez, J. (2017) *El consumo de cerveza artesanal peruana en la población económicamente activa entre los 25 a 44 años de edad de los niveles socioeconómicos A y B que residen en Lima Moderna* (Tesis para alcanzar el Grado Académico de Licenciado en Marketing. Facultad de Negocios. Universidad de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621963/GASTELLO_TA.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Gavidia, D. (8 de junio de 2018). La historia de Barbarian, la cervecería artesanal más importante del Perú. *Aptitus.* Recuperado de https://aptitus.com/blog/revista-aptitus-la-historia-de-barbarian-la-cerveceria-artesanal-mas-importante-del-peru/

Google. (s. f.). [Mapa de competencia: Mapa de Lima, Perú en Google Maps]. Recuperado el 27 de noviembre de 2019, de https://www.google.com/maps/d/u/0/edit?hl=es&mid=1qLXU8CtqcbM0N7qlNsb4Kg69mjLNGHL-&ll=-12.14759953334068%2C-77.01829599005919&z=13

Gómez, M. (15 de septiembre de 2014). ¡Qué es una Doble IPA? [mensaje en un blog]. Recuperado de https://birrapertoriodelxino.wordpress.com/2014/09/15/que-es-una-doble-ipa/

Inga, C. (17 de diciembre, 2018). Bar Mi Tercer Lugar apostará por franquicias a partir del 2019. *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/dia-1/bar-mi-tercer-lugar-apostara-franquicias-partir-2019-noticia-588407-noticia/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (febrero de 2019). *Informe técnico: Producción nacional diciembre 2018.* Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-de-produccion-nacional-febrero2019.PDF

La Cervecería. (19 de noviembre de 2018). La Cervecería ha añadido una foto nueva [Actualización de estado de Facebook]. Recuperado de https://web.facebook.com/cerveceriaperu/photos/a.358601464636278/4998127738484779/?type=3&theater

La cerveza artesanal en el Perú. (s. f.). *Perú Info*. Recuperado, de https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/29/la-cerveza-artesanal-en-el-peru

Lagos L. (16 de marzo de 2019). Investigadores llevan a cabo estudio para determinar cómo, por qué y qué tipos de cerveza artesanal consumen los uruguayos. *La diaria ciencia*. Recuperado de https://ciencia.ladiaria.com.uy/articulo/2019/3/investigadores-llevan-a-cabo-estudio-para-determinar-como-por-que-y-que-tipos-de-cerveza-artesanal-consumen-los-uruguayos/

Lampadia. (23 de junio de 2016). *Invertir para crecer y crecer para distribuir*. Recuperado de https://www.lampadia.com/analisis/economia/invertir-para-crecer-y-crecer-para-distribuir/

Mercado de cerveza artesanal en Estados Unidos se consolida. (22 de abril de 2019). *Procomer.com*. Recuperado de https://www.procomer.com/es/alertas-comerciales/mercado-de-cerveza-artesanal-en-estados-unidos-se-consolida

Michilot A. (13 de agosto de 2019). ZX Ventures cerró la compra de Barbarian y triplicará su producción para posicionarse. *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/empresas/zx-ventures-cerro-la-compra-de-barbarian-y-triplicara-su-produccion-para-posicionarse-noticia/

New study explains why drinking alcohol causes the munchies. (8 de abril de 2019). *Medicalxpress*. Recuperado de https://medicalxpress.com/news/2019-04-alcohol-munchies.html

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Observatorio Urbano. (s. f.). *Niveles Socioeconómicos en Lima Metropolitana 2003*. Recuperado de http://observatoriourbano.org.pe/project/niveles-socioeconomicos-en-lima-metropolitana/

Peel, A. (17 de abril, 2017). ¿Qué es una IPA? ¿Por qué es la cerveza de moda? *Bon viveur*. Recuperado de http://www.bonviveur.es/the-food-street-journal/que-es-una-ipa-por-que-es-la-cerveza-de-moda-en-espana

Perú: el consumo de cerveza artesanal sigue en alza. (5 de octubre, 2016). *América Retail*. Recuperado de https://www.america-retail.com/peru/peru-el-consumo-de-cerveza-artesanal-sigue-en-alza

Red Cervecera. (s. f.). *Descubre.* Recuperado de https://www.redcervecera.com/#

The City Lane. (2017). *Barranco Beer Company, Barranco*. Recuperado de https://thecitylane.com/barranco-beer-company-barranco/

Tipos y colores. (s. f.). Cervezas en Pinterest. Recuperado el 20 de octubre de 2019, de https://www.google.com/search?q=color+de+la+cervezas+artesanales&rlz=1C1GCEA_enPE856PE856&sxsrf=ACYBGNQS95MtZ6t_dBvaU-QLJqtQdnsdlQ:1571368973222&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjRv9bL7aTlAhVIw1kKHX8AC3wQ_AUIEigB&biw=1348&bih=638#imgrc=9N_sAncqIjVMwM:

Why drinking alcohol causes the munchews. (8 de abril de 2019). *Neuroscience News.* Recuperado de https://neurosciencenews.com/alcohol-munchies-11036/

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexos

Anexo 1. Encuesta 01

Hora	Min	¿CON QUÉ FRECUENCIA ASISTES A BARES DE CERVEZA ARTESANAL?	¿Qué tipo de cerveza consumes? [Suaves y frutadas]	¿Qué tipo de cerveza consumes? [Suaves y un poco amargas]	¿Qué tipo de cerveza consumes? [Fuertes]	¿Qué tipo de cerveza consumes? [Muy fuertes]	¿Tienes algún tipo de cerveza preferido?	¿Encuentras la variedad de tus cervezas preferidas a los bares que asistes?	ESTANDARIZADO: ¿Tienes algún tipo de cerveza preferido?	ESTANDARIZADO: ¿Encuentras la variedad de tus cervezas preferidas a los bares que asistes?	MARCA: CERVEZAS FUERTES
18	21	Cada 2 semanas			Con alto % de alcohol		IPA	Si	IPA	SI	FUERTES Y MUY FUERTES
18	26	Semanal			Con alto % de alcohol	Con alto % de alcohol	IPA	No	IPA	NO	FUERTES Y MUY FUERTES
18	27	Mensual	Con regular % de alcohol	Con alto % de alcohol	Con alto % de alcohol	Con regular % de alcohol	IPA o las de trigo	No siempre	IPA	NO	FUERTES Y MUY FUERTES
18	28	Bimensual	Con poco % alcohol				No	Si	NO INDICA	SI	SUAVES Y POCO AMARGAS
18	30	Cada 2 semanas		Con regular % de alcohol			Red Ale	Si. Barbarian	RED	SI	SUAVES Y POCO AMARGAS
18	31	Mensual		Con regular % de alcohol			Pale ale	Si	PALE	SI	SUAVES Y POCO AMARGAS
18	32	Cada 2 semanas	Con regular % de alcohol				Frutadas y con % de alcohol alto	Si	NO INDICA	SI	SUAVES Y POCO AMARGAS
18	34	Bimensual				Con alto % de alcohol		En ocasiones	NO INDICA	NO	FUERTES Y MUY FUERTES
18	47	Bimensual			Con regular % de alcohol		No	A VECES	NO INDICA	NO	FUERTES Y MUY FUERTES
18	49	Bimensual	Con regular % de alcohol				No	Si	NO INDICA	SI	SUAVES Y POCO AMARGAS
18	51	Bimensual	Con poco % alcohol				Qori	No	Otros	NO	SUAVES Y POCO AMARGAS
18	53	Bimensual		Con regular % de alcohol			No	Si	NO INDICA	SI	SUAVES Y POCO AMARGAS
18	54	Bimensual	Con regular % de alcohol				No	No	NO INDICA	NO	SUAVES Y POCO AMARGAS
18	59	Bimensual		Con regular % de alcohol			Pilsen	Si	PILSENER	SI	SUAVES Y POCO AMARGAS
19	1	Mensual			Con alto % de alcohol		K7 Barbarian	Si	IPA	SI	FUERTES Y MUY FUERTES
19	8	Mensual		Con alto % de alcohol			Candelaria	s bares con c	NO INDICA	NO	SUAVES Y POCO AMARGAS
19	13	Mensual		Con regular % de alcohol			Las doradas IPA	Si	IPA	SI	SUAVES Y POCO AMARGAS
19	15	Mensual		Con alto % de alcohol	Con regular % de alcohol		Sierra andina ipa	Si	NO INDICA	SI	FUERTES Y MUY FUERTES
19	23	Bimensual		Con regular % de alcohol				Si	NO INDICA	SI	SUAVES Y POCO AMARGAS

Fuente: Elaboración propia

Hora	Min	¿CON QUÉ FRECUENCIA ASISTES A BARES DE CERVEZA ARTESANAL?	¿Qué tipo de cerveza consumes? [Suaves y frutadas]	¿Qué tipo de cerveza consumes? [Suaves y un poco amargas]	¿Qué tipo de cerveza consumes? [Fuertes]	¿Qué tipo de cerveza consumes? [Muy fuertes]	¿Tienes algún tipo de cerveza preferido?	¿Encuentras la variedad de tus cervezas preferidas a los bares que asistes?	ESTANDARIZADO: ¿Tienes algún tipo de cerveza preferido?	ESTANDARIZADO: ¿Encuentras la variedad de tus cervezas preferidas a los bares que asistes?	MARCA: CERVEZAS FUERTES
19	26	Bimensual			Con regular % de alcohol		Pilsen	Si	PILSENER	SI	FUERTES Y MUY FUERTES
19	35	Bimensual	Con regular % de alcohol	Con regular % de alcohol	Con regular % de alcohol	Con regular % de alcohol			NO INDICA	NO INDICA	FUERTES Y MUY FUERTES
19	43	Bimensual	Con regular % de alcohol	Con alto % de alcohol	Con regular % de alcohol	Con regular % de alcohol	Candelaria	Si	NO INDICA	SI	FUERTES Y MUY FUERTES
19	50	Bimensual	Con regular % de alcohol				Quinua	No	Otros	NO	SUAVES Y POCO AMARGAS
20	28	Bimensual	Con poco % alcohol				Ninguno	Si	NO INDICA	SI	SUAVES Y POCO AMARGAS
20	30	Mensual	Con regular % de alcohol	Con regular % de alcohol	Con regular % de alcohol	Con regular % de alcohol	Ninguno	Si	NO INDICA	SI	FUERTES Y MUY FUERTES
20	36	Mensual			Con regular % de alcohol		el red amargo es lo máximo.	no	RED	NO	FUERTES Y MUY FUERTES
20	58	Bimensual			Con regular % de alcohol		Barbarian 174	Si	IPA	SI	FUERTES Y MUY FUERTES
20	59	Mensual		Con regular % de alcohol				Más o menos	NO INDICA	NO	SUAVES Y POCO AMARGAS
21	11	Bimensual	Con regular % de alcohol				No	No	NO INDICA	NO	SUAVES Y POCO AMARGAS
21	13	Bimensual	Con regular % de alcohol				Red Ale	Si	RED	SI	SUAVES Y POCO AMARGAS
21	27	Bimensual	Con regular % de alcohol				Ninguna.	No siempre.	NO INDICA	NO	SUAVES Y POCO AMARGAS
22	38	Bimensual	Con regular % de alcohol	Con regular % de alcohol	Con regular % de alcohol	Con regular % de alcohol	Antigona	no siempre	NO INDICA	NO	FUERTES Y MUY FUERTES
22	44	Mensual		Con regular % de alcohol				Si	NO INDICA	SI	SUAVES Y POCO AMARGAS
3	40	Bimensual			Con regular % de alcohol		Pilsen	Si	PILSENER	SI	FUERTES Y MUY FUERTES
9	42	Cada 2 semanas	Con poco % alcohol				Si	No	NO INDICA	NO	SUAVES Y POCO AMARGAS
10	51	Mensual			Con regular % de alcohol		IPA	Si	IPA	SI	FUERTES Y MUY FUERTES
11	9	Semanal				Con alto % de alcohol	IPAs	No	IPA	NO	FUERTES Y MUY FUERTES
12	4	Cada 2 semanas			Con alto % de alcohol		Ipas	La verdad que no	IPA	NO	FUERTES Y MUY FUERTES
12	5	Mensual		Con regular % de alcohol			Pilsen	Si	PILSENER	SI	SUAVES Y POCO AMARGAS

Fuente: Elaboración propia

Hora	Min	¿CON QUÉ FRECUENCIA ASISTES A BARES DE CERVEZA ARTESANAL?	¿Qué tipo de cerveza consumes? [Suaves y frutadas]	¿Qué tipo de cerveza consumes? [Suaves y un poco amargas]	¿Qué tipo de cerveza consumes? [Fuertes]	¿Qué tipo de cerveza consumes? [Muy fuertes]	¿Tienes algún tipo de cerveza preferido?	¿Encuentras la variedad de tus cervezas preferidas a los bares que asistes?	ESTANDARIZADO: ¿Tienes algún tipo de cerveza preferido?	ESTANDARIZADO: ¿Encuentras la variedad de tus cervezas preferidas a los bares que asistes?	MARCA: CERVEZAS FUERTES
12	10	Mensual		Con alto % de alcohol	Con alto % de alcohol	Con alto % de alcohol	Ipa	No	IPA	NO	FUERTES Y MUY FUERTES
12	20	Mensual		Con alto % de alcohol			No	No siempre	NO INDICA	NO	SUAVES Y POCO AMARGAS
12	42	Semanal	Con poco % alcohol	Con regular % de alcohol	Con regular % de alcohol	Con regular % de alcohol	IPA	No	IPA	NO	FUERTES Y MUY FUERTES
12	44	Semanal			Con alto % de alcohol		IPA, Session IPA, Hazy IPA	No mucha	IPA	NO	FUERTES Y MUY FUERTES
12	46	Cada 2 semanas	Con poco % alcohol				Trigo	Si	NO INDICA	SI	SUAVES Y POCO AMARGAS
12	58	Cada 2 semanas			Con regular % de alcohol		IPA	No siempre	IPA	NO	FUERTES Y MUY FUERTES
14	20	Bimensual			Con regular % de alcohol		Barbarian 174	Si	IPA	SI	FUERTES Y MUY FUERTES

Fuente: Elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 2. Encuesta 02

				¿Con quien sueles frecuentar cervecerías y en que ocasiones lo realizaste?						¿Qué aspectos importantes consideras para ir a una cervecería?				Elige los tipo de comida que prefieres al ir a una cervecería			
Edad	Genero	Distrito	¿Con que frecuencia consumes cerveza artesanal?	[Con 1 solo amigo]	[Grupo de amigos (>3)]	[Solo]	[Pareja]	[Compañero trabajo]	[Clientes]	[Otros]	[Calidad y sabor]	[Ambiente del local]	[Variedad de cervezas]	[Carta de comida]	[Atención del personal]	[Me gustaría mucho]	[Me es indiferente]	[Nunca lo pediría]
36	FEMENINO	Lince	Cada 2 meses	Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)						Muy importante	Muy importante	Muy importante	Regular importancia	Importante	Frituras (tequeños, papas)		
24	FEMENINO	La Molina	Semanal	Salida ocasional (sin motivo)	Celebrar evento o logro especial	Almorzar al paso	Salida ocasional (sin motivo)	Almorzar al paso	Reuniones laborales /negocios		Muy importante	Importante	Importante	Regular importancia	Muy importante	Frituras (tequeños, papas), Porciones de pizza	Hamburguesas	Platos de comida, Degustación de carnes
30	FEMENINO	Ate	Cada 2 meses		Salida ocasional (sin motivo)						Muy importante	Muy importante	Importante	Importante	Muy importante	Frituras (tequeños, papas), Porciones de pizza, Degustación de carnes	Platos de comida	Hamburguesas
36	FEMENINO	Miraflores	Cada 2 meses		Celebrar evento o logro especial						Importante	Regular importancia	Importante	Importante	Muy importante	Degustación de carnes		
36 años	FEMENINO	Surco	Cada 2 meses	Salida ocasional (sin motivo)							Muy importante	Importante	Regular importancia	Regular importancia	Importante	Frituras (tequeños, papas)	Hamburguesas	Platos de comida
34	FEMENINO	San Borja	Mensual	Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)		Cumpleaños	Reuniones laborales /negocios		Muy importante	Muy importante	Importante	Importante	Importante	Hamburguesas, Frituras (tequeños, papas), Porciones de pizza	Platos de comida, Degustación de carnes	Platos de comida
36	MASCULINO	Surco	Semanal	Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)		Salida ocasional (sin motivo)				Muy importante	Regular importancia	Importante	Importante	Importante	Frituras (tequeños, papas), Platos de comida, Porciones de pizza, Degustación de carnes	Hamburguesas	
34	MASCULINO	Barranco	Cada 2 meses	Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)						Muy importante	Importante	Muy importante	Regular importancia	Muy importante	Frituras (tequeños, papas)	Platos de comida	Hamburguesas

Fuente: Elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Fuente: Elaboración propia

				¿Con quien sueles frecuentar cervecerías y en que ocasiones lo realizaste?							¿Qué aspectos importantes consideras para ir a una cervecería?					Elige los tipo de comida que prefieres al ir a una cervecería		
Edad	Genero	Distrito	¿Con que frecuencia consumes cerveza artesanal?	[Con 1 solo amigo]	[Grupo de amigos (>3)]	[Solo]	[Pareja]	[Compañero trabajo]	[Clientes]	[Otros	[Calidad y sabor]	[Ambiente del local	[Variedad de cervezas	[Carta de comida]	[Atención del person	[Me gustaría mucho]	[Me es indiferent	[Nunca lo pediría]
35	MASCULINO	Surco	Cada 2 meses		Cumpleaños						Muy importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Muy importante	Degustación de carnes	Frituras (tequeños, papas)	Platos de comida
33	MASCULINO	Santiago de Surco	Semanal	Salida ocasional (sin motivo)		Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)				Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Importante	Hamburguesas, Frituras (tequeños, papas), Platos de comida, Porciones de pizza	Degustación de carnes	
28	MASCULINO	Chorrillos	Semanal	Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)	Reuniones laborales /negocios	Salida ocasional (sin motivo)	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Hamburguesas		
32	MASCULINO	Chaclacayo	Mensual	Salida ocasional (sin motivo)	Reuniones laborales /negocios	Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)	Reuniones laborales /negocios	Reuniones laborales /negocios		Muy importante	Importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Platos de comida, Degustación de carnes	Porciones de pizza	Hamburguesas, Frituras (tequeños, papas)
31	FEMENINO	Surco	Mensual	Salida ocasional (sin motivo)	Reuniones laborales /negocios		Salida ocasional (sin motivo)	Reuniones laborales /negocios	Reuniones laborales /negocios	Nunca	Regular importancia	Regular importancia	Regular importancia	Regular importancia	Regular importancia	Frituras (tequeños, papas)	Degustación de carnes	Degustación de carnes
53	FEMENINO	Surquillo	Semanal	Salida ocasional (sin motivo)	Cumpleaños			Reuniones laborales /negocios		Celebrar evento o logro especial	Muy importante	Importante	Regular importancia	Importante	Muy importante	Frituras (tequeños, papas)	Platos de comida	Porciones de pizza
39	MASCULINO	Miraflores	Mensual		Salida ocasional (sin motivo)						Muy importante	Muy importante	Importante	Importante	Importante	Frituras (tequeños, papas), Degustación de carnes	Hamburguesas	Platos de comida
28	MASCULINO	Chorr	Semanal	Salida ocasional (sin motivo)	Celebrar evento o logro especial	Almorzar al paso	Celebrar evento o logro especial	Almorzar al paso	Reuniones laborales /negocios	Cumpleaños	Regular importancia	Regular importancia	Regular importancia	Regular importancia	Regular importancia	Frituras (tequeños, papas)	Hamburguesas	Platos de comida
21	MASCULINO, FEMENINO	Miraflores	Cada 2 meses	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Regular importancia	Muy importante	Platos de comida	Hamburguesas	Degustación de carnes
34	MASCULINO	Lima	Cada 2 meses		Cumpleaños						Muy importante	Importante	Muy importante	Regular importancia	Muy importante	Degustación de carnes		
33	MASCULINO	San Borja	Semanal	Salida ocasional (sin motivo)	Reuniones laborales /negocios	Nunca	Salida ocasional (sin motivo)	Reuniones laborales /negocios	Reuniones laborales /negocios	Cumpleaños	Muy importante	Importante	Muy importante	Regular importancia	Importante	Hamburguesas, Porciones de pizza, Degustación de carnes	Frituras (tequeños, papas), Platos de comida	Platos de comida
35	MASCULINO	SURCO	Semanal	Salida ocasional (sin motivo)	Celebrar evento o logro especial	Nunca	Salida ocasional (sin motivo)	Reuniones laborales /negocios	Reuniones laborales /negocios	Cumpleaños	Muy importante	Importante	Importante	Regular importancia	Importante	Frituras (tequeños, papas), Degustación de carnes	Frituras (tequeños, papas), Platos de comida, Porciones de pizza	
51	MASCULINO	Chorrillos	Cada 2 meses	Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)					Salida ocasional (sin motivo)	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Frituras (tequeños, papas)		

Fuente: Elaboración propia

				¿Con quien sueles frecuentar cervecerías y en que ocasiones lo realizaste?							¿Qué aspectos importantes consideras para ir a una cervecería?					Elige los tipo de comida que prefieres al ir a una cervecería		
Edad	Genero	Distrito	¿Con que frecuencia consumes cerveza artesanal?	[Con 1 solo amigo]	[Grupo de amigos (>3)]	[Solo]	[Pareja]	[Compañero trabajo]	[Clientes]	[Otros	[Calidad y sabor]	[Ambiente del local	[Variedad de cervezas	[Carta de comida]	[Atención del person	[Me gustaría mucho]	[Me es indiferent	[Nunca lo pediría]
42	MASCULINO	Breña	Semanal		Cumpleaños						Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Frituras (tequeños, papas)		
32	MASCULINO	Miraflores	Semanal	Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)	Nunca	Cumpleaños	Celebrar evento o logro especial	Reuniones laborales /negocios	Celebrar evento o logro especial	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Regular importancia	Importante	Hamburguesas, Porciones de pizza, Degustación de carnes	Frituras (tequeños, papas), Platos de comida	
30	MASCULINO	San Isidro	Cada 2 meses	Salida ocasional (sin motivo)	Cumpleaños	Almorzar al paso	Celebrar evento o logro especial	Reuniones laborales /negocios	Nunca	Nunca	Muy importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Importante	Hamburguesas, Frituras (tequeños, papas), Porciones de pizza	Platos de comida	Degustación de carnes
30	FEMENINO	Magdalena	Mensual	Salida ocasional (sin motivo)	Cumpleaños	Nunca	Salida ocasional (sin motivo)	Nunca	Nunca	Celebrar evento o logro especial	Muy importante	Importante	Importante	Regular importancia	Muy importante	Frituras (tequeños, papas)	Platos de comida	Degustación de carnes
43	FEMENINO	Surco	Mensual				Salida ocasional (sin motivo)				Muy importante	Muy importante	Regular importancia	Regular importancia	Muy importante	Hamburguesas, Frituras (tequeños, papas)		
33	MASCULINO	Pueblo libre	Cada 2 meses		Salida ocasional (sin motivo)					Almorzar al paso	Muy importante	Muy importante	Importante	Regular importancia	Importante	Hamburguesas, Frituras (tequeños, papas)	Degustación de carnes	Platos de comida
30	FEMENINO	Surco	Cada 2 meses		Salida ocasional (sin motivo)		Salida ocasional (sin motivo)				Muy importante	Muy importante	Importante	Importante	Muy importante	Frituras (tequeños, papas), Porciones de pizza	Hamburguesas, Platos de comida, Degustación de carnes	
42	MASCULINO	Surco	Cada 2 meses					Reuniones laborales /negocios			Muy importante	Muy importante	Regular importancia	Regular importancia	Importante	Frituras (tequeños, papas)	Platos de comida	Degustación de carnes
31	FEMENINO	San isidro	Cada 2 meses	Nunca	Salida ocasional (sin motivo)	Nunca	Nunca	Celebrar evento o logro especial	Nunca	Cumpleaños	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Frituras (tequeños, papas), Degustación de carnes		Hamburguesas, Porciones de pizza
34	FEMENINO	Surco	Cada 2 meses		Salida ocasional (sin motivo)						Muy importante	Muy importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Hamburguesas, Frituras (tequeños, papas)		
36	MASCULINO	ATE	Mensual	Salida ocasional (sin motivo)	Cumpleaños	Nunca	Almorzar al paso	Cumpleaños	Nunca	Salida ocasional (sin motivo)	Muy importante	Importante	Muy importante	Regular importancia	Importante	Degustación de carnes	Hamburguesas	Platos de comida

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD
FACULTAD DE DIRECCIÓN

				¿Con quien sueles frecuentar cervecerías y en que ocasiones lo realizaste?							¿Qué aspectos importantes consideras para ir a una cervecería?					Elige los tipo de comida que prefieres al ir a una cervecería		
Edad	Genero	Distrito	¿Con que frecuencia consumes cerveza artesanal?	[Con 1 solo amigo]	[Grupo de amigos (>3)]	[Solo]	[Pareja]	[Compañero trabajo]	[Clientes]	[Otros	[Calidad y sabor]	[Ambiente del local]	[Variedad de cervezas	[Carta de comida]	[Atención del person	[Me gustaría mucho]	[Me es indiferent	[Nunca lo pediría]
31	FEMENINO	Surco	Cada 2 meses	Nunca	Celebrar evento o logro especial	Nunca	Salida ocasional (sin motivo)	Nunca	Nunca	Celebrar evento o logro especial	Muy importante	Muy importante	Regular importancia	Importante	Importante	Hamburguesas, Frituras (tequeños, papas), Degustación de carnes	Platos de comida	Porciones de pizza
25	MASCULINO	Surco	Semanal		Salida ocasional (sin motivo)			Cumpleaños			Muy importante	Importante	Importante	Regular importancia	Importante	Frituras (tequeños, papas), Porciones de pizza	Hamburguesas, Platos de comida	Degustación de carnes
32	FEMENINO	San isidro	Cada 2 meses		Salida ocasional (sin motivo)						Muy importante	Muy importante	Regular importancia	Importante	Importante	Hamburguesas, Frituras (tequeños, papas)		Platos de comida
33	FEMENINO	San Borja	Mensual	Salida ocasional (sin motivo)	Reuniones laborales /negocios	Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)	Reuniones laborales /negocios	Reuniones laborales /negocios	Celebrar evento o logro especial	Importante	Importante	Muy importante	Importante	Importante	Frituras (tequeños, papas), Porciones de pizza	Hamburguesas, Porciones de pizza, Degustación de carnes	Platos de comida
31	FEMENINO	Miraflores	Semanal		Cumpleaños		Cumpleaños				Muy importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Muy importante	Hamburguesas		
25	MASCULINO	La molina	Semanal	Nunca	Salida ocasional (sin motivo)	Almorzar al paso	Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)	Nunca	Cumpleaños	Muy importante	Importante	Importante	Regular importancia	Regular importancia	Hamburguesas, Frituras (tequeños, papas)	Platos de comida, Porciones de pizza	Degustación de carnes
35	FEMENINO	Los Olivos	Mensual		Salida ocasional (sin motivo)			Salida ocasional (sin motivo)			Muy importante	Muy importante	Importante	Importante	Muy importante	Frituras (tequeños, papas)	Platos de comida	
29	FEMENINO	Surquillo	Cada 2 meses	Celebrar evento o logro especial	Celebrar evento o logro especial			Celebrar evento o logro especial			Muy importante	Importante	Importante	Muy importante	Muy importante	Frituras (tequeños, papas)		
37	MASCULINO	San Isidro	Mensual		Reuniones laborales /negocios						Muy importante	Importante	Importante	Importante	Muy importante	Hamburguesas	Hamburguesas	Degustación de carnes
43	MASCULINO	Surco	Cada 2 meses		Salida ocasional (sin motivo)			Celebrar evento o logro especial	Nunca		Muy importante	Muy importante	Muy importante	Regular importancia	Importante	Hamburguesas, Degustación de carnes	Frituras (tequeños, papas), Platos de comida	Porciones de pizza
31	MASCULINO	La Molina	Cada 2 meses		Salida ocasional (sin motivo)		Salida ocasional (sin motivo)	Salida ocasional (sin motivo)			Muy importante	Muy importante	Muy importante	Importante	Regular importancia	Degustación de carnes		Frituras (tequeños, papas), Porciones de pizza
33	FEMENINO	Surco	Cada 2 meses	Reuniones laborales /negocios	Cumpleaños	Nunca	Salida ocasional (sin motivo)	Cumpleaños	Reuniones laborales /negocios	Almorzar al paso	Muy importante	Importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Degustación de carnes	Hamburguesas	Platos de comida
32	MASCULINO	Magdalena del Mar	Cada 2 meses	Almorzar al paso	Celebrar evento o logro especial	Nunca	Nunca	Salida ocasional (sin motivo)	Nunca	Nunca	Muy importante	Importante	Importante	Importante	Muy importante	Degustación de carnes	Platos de comida	Porciones de pizza

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Entrevista a Francisco Javier Tapia, CEO de la Red Cervecera

Resumen de la entrevista.

- Francisco nos comenta que hay dos tipos de bares en el sector, los artesanales en los cuales se hace cerveza y cambia constantemente con la ayuda de distintos productores y están los otros bares que hacen su propia cerveza artesanal".
- Respecto a la Red Cervecera, su competencia directa es Barranco Beer Company y categoriza a Barbarían como un bar pionero en la categoría.
- No considera que la cerveza industrial sea un sustituto dado que sale del concepto, la cerveza artesanal tiene como foco la calidad y variedad y una cerveza industrial no genera esta experiencia.
- Respecto a los bares sustitutos, indica que si pueden existir y que ellos están adecuando un concepto artesanal con un portafolio de nuevos productos como sidra, whisky y fermentados.
- Resalta el reto de sacar de la mentalidad del consumidor que artesanal es algo mal realizado o muy casero.
- Considera que su principal diferenciador respecto a la competencia son los estilos de cerveza, hacen más de 75 tipos de cerveza los cuales van rotando durante todo el año.
- Su público objetivo tiene de 25 a 45, el mayor público es mujer (60%), no es bar enfocado en hombres, las mujeres están cada vez más enfocadas en la cerveza.
- Respeto a su ticket promedio comenta que ronda entre 65 a 70 soles por persona, incluye comida y cerveza, con una proporción de compra entre cerveza y comida de 80/20.
- No cuenta con información de participación respecto al consumo nacional de cerveza artesanal.
- En temas de recaudación, el 90% es pago con tarjeta de crédito.
- Hoy venden 1800 litros, en bebidas representa 50 mil soles al mes.
- Un estimado de inversión es 350k soles.
- El marketing usado no es el convencional, tienen campañas en redes y Google, con promociones directas.