



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA PRODUCIR Y COMERCIALIZAR  
CERVEZA ARTESANAL”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración de Empresas**

**Presentado por**

**Sr. Jorge Emilio Aystas Ardiles**

**Sra. Tania Lía Villar Caritas**

**Asesora: Prof. Gina María Pipoli de Azambuja**

**2016**

Agradecemos a nuestras familias por el apoyo y la  
paciencia durante los años de estudio de la  
Maestría.

## **Resumen ejecutivo**

Kuna Beer ofrecerá al mercado una cerveza artesanal para personas que valoran la satisfacción de compartir con los otros momentos agradables y disfrutar de experiencias nuevas consumiendo una cerveza pura, funcional y energética, gracias a las propiedades que ofrece la maca y la quinua. El producto que esta empresa lanzará al mercado se denominará Kinka.

El Perú es un país consumidor por costumbre de la cerveza tradicional, cuyo mercado está cubierto casi en un 95% por una sola empresa. Lo que busca Kuna Beer es introducir al mercado una nueva forma de consumo de alta frecuencia y baja intensidad, para ello, posicionará la marca mediante la estrategia de empuje para inducir a los establecimientos de venta para que ofrezcan, promuevan y vendan la cerveza artesanal Kinka a los consumidores; previamente, la empresa se asegurará que el establecimiento de venta ha comprendido los beneficios y atributos de Kinka.

La inversión calculada para el funcionamiento de la empresa y la comercialización de su producto principal será de S/ 1.271.120, se espera que las estrategias de marketing tengan un impacto que permita un crecimiento anual de ventas de 2,46%, el margen neto de utilidad en cinco años será de 16,2% en promedio, y la inversión se recuperará a partir del quinto año.

El estudio de mercado demostró que esta cerveza artesanal tendrá aceptación entre los consumidores, preferentemente en aquellos que residen en los distritos de Santiago de Surco, San Miguel, La Molina y San Borja, quienes la consumirían en los restaurantes de sus propios distritos y bares/pub de Barranco y Miraflores.

El proceso operativo para la producción de la Kinka se desarrollará bajo altos estándares de calidad; asimismo, se enfocará en el cuidado de la eficiencia, los costos, los servicios y la oportunidad de entrega. El equipo de trabajo estará compuesto por profesionales capacitados y motivados, la empresa se preocupará por expandir su cultura organizacional de calidad y mejora continua.

Finalmente, los autores de la presente investigación concluyen que la cerveza artesanal que están proponiendo tiene una gran oportunidad de desarrollarse en el mercado de Lima Metropolitana.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iii</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>3</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	3
1.1 Entorno político-legal .....	3
1.2 Entorno económico .....	4
1.3 Entorno sociocultural .....	5
1.4 Entorno tecnológico .....	6
1.5 Entorno ecológico .....	6
1.6 Entorno global.....	7
1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	8
2. Análisis del microentorno .....	9
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	9
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	10
2.2.2 Poder del comprador.....	11
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores .....	12
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	13
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	13
2.2.6 Evaluación general del atractivo de la industria .....	13
3. Evaluación interna .....	14
3.1 Desarrollo de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	14
3.2 Análisis de la cadena de valor.....	15
3.3 Modelo VRIO .....	15
3.4 Establecimiento de la ventaja competitiva.....	16

<b>Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado</b> .....	17
1. Objetivo principal .....	17
2. Objetivos específicos .....	17
3. Metodología .....	17
3.1 Investigación exploratoria.....	18
3.2 Investigación concluyente.....	19
4. Conclusiones de la investigación.....	19
5. Selección de mercados.....	21
6. Estimación de la demanda .....	21
6.1 Potencial de mercado .....	21
6.2 Potencial de ventas.....	22
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico</b> .....	23
1. Visión.....	23
2. Misión.....	23
3. Análisis y elección de la estrategia .....	24
3.1 Matriz FODA cruzada.....	24
3.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	26
3.3 Matriz Interna-Externa (IE) .....	27
3.4 Matriz de la estrategia principal.....	28
4. Objetivos estratégicos .....	28
4.1 Objetivos de rentabilidad .....	28
4.2 Objetivos de crecimiento .....	29
4.3 Objetivos de supervivencia.....	29
5. Estrategia competitiva.....	29
6. Estrategia de crecimiento.....	30
<b>Capítulo V. Plan de marketing</b> .....	31
1. Descripción del producto.....	31
2. Objetivos del plan de marketing .....	31
3. Formulación estratégica de marketing .....	31
3.1 Segmentación de mercado .....	31
3.2 Posicionamiento.....	32
4. Estrategias de la mezcla de marketing .....	33
4.1 Producto .....	33

4.2 Precio .....	34
4.3 Promoción .....	34
4.4 Plaza.....	36
5. Cronograma de actividades.....	36
6. Presupuesto de marketing .....	36
<b>Capítulo VI. Plan de operaciones .....</b>	<b>38</b>
1. Objetivos y estrategia de operaciones.....	38
2. Diseño del producto .....	40
3. Diseño de los procesos.....	40
4. Diseño de las instalaciones .....	41
5. Programación de las operaciones de la empresa .....	42
6. Presupuesto de inversión .....	42
<b>Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....</b>	<b>43</b>
1. Estructura organizacional.....	43
2. Objetivos de recursos humanos .....	43
3. Estrategias de administración de recursos humanos .....	44
3.1 Análisis y diseño del puesto de trabajo.....	44
3.2 Reclutamiento y selección .....	45
3.3 Gestión del talento .....	45
3.4 Capacitación y desarrollo.....	46
3.5 Evaluación de desempeño.....	46
3.6 Compensación.....	47
4. Presupuesto del plan de recursos humanos .....	47
<b>Capítulo VIII. Plan financiero .....</b>	<b>48</b>
1. Supuestos .....	48
2. Políticas.....	48
3. Análisis del punto de equilibrio .....	49
4. Estados financieros y flujo de efectivo .....	49
5. Estructura del financiamiento .....	50
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera .....	50
7. Plan de contingencia .....	51

<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	52
1. Conclusiones .....	52
2. Recomendaciones .....	52
<b>Bibliografía</b> .....	53
<b>Anexos</b> .....	57
<b>Nota biográfica</b> .....	77

## Índice de tablas

Tabla 1.	Variables del entorno político-legal .....	3
Tabla 2.	Variables del entorno económico .....	4
Tabla 3.	Variables del entorno demográfico y sociocultural .....	5
Tabla 4.	Variables del entorno tecnológico .....	6
Tabla 5.	Variables del entorno ecológico .....	7
Tabla 6.	Variables del entorno global.....	7
Tabla 7.	Matriz EFE .....	9
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	11
Tabla 9.	Poder del comprador.....	11
Tabla 10.	Barreras de entrada.....	12
Tabla 11.	Barreras de salida .....	12
Tabla 12.	Amenaza de productos sustitutos .....	13
Tabla 13.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	13
Tabla 14.	Evaluación general de atracción de la industria .....	14
Tabla 15.	Matriz evaluación de Factores Internos (EFI) .....	14
Tabla 16.	Matriz VRIO de Kuna Beer.....	15
Tabla 17.	Objetivos específicos por tipo de investigación .....	17
Tabla 18.	Diseño de las entrevistas de profundidad .....	18
Tabla 19.	Diseño del muestreo .....	19
Tabla 20.	Potencial de mercado de la cerveza artesanal.....	21
Tabla 21.	Potencial de ventas de la cerveza artesanal Kinka .....	22
Tabla 22.	Proyección de ventas de la cerveza artesanal Kinka .....	22
Tabla 23.	Componentes de la misión de Kuna Beer.....	23
Tabla 24.	Matriz FODA .....	25
Tabla 25.	Matriz PEYEA .....	26
Tabla 26.	Matriz Interna Externa (IE) .....	27
Tabla 27.	Matriz de la estrategia principal .....	28
Tabla 28.	Estrategias de desarrollo de mercado .....	30
Tabla 29.	Estrategias de desarrollo de producto.....	30
Tabla 30.	Objetivos cuantitativos del plan de marketing .....	31
Tabla 31.	Objetivos cualitativos del plan de marketing .....	31
Tabla 32.	Segmentación de clientes .....	32



Tabla 33.	Segmentación de consumidores .....	32
Tabla 34.	Características del producto .....	33
Tabla 35.	Promoción por medios digitales .....	35
Tabla 36.	Canales de venta y objetivos del canal .....	36
Tabla 37.	Presupuesto de marketing.....	37
Tabla 38.	Objetivos del plan de operaciones .....	38
Tabla 39.	Estrategias de operaciones.....	40
Tabla 40.	Capacidad de la planta.....	42
Tabla 41.	Objetivos anuales de recursos humanos .....	43
Tabla 42.	Relación de puestos .....	45
Tabla 43.	Presupuesto mensual de recursos humanos .....	47
Tabla 44.	Resultados de valor presente neto .....	49
Tabla 45.	Ratios de ROA y ROE.....	50
Tabla 46.	Estructura de financiamiento.....	50
Tabla 47.	Análisis de sensibilidad .....	50
Tabla 48.	Plan de contingencia.....	51

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Resultado gráfico de la matriz PEYEA .....	26
Gráfico 2.	Canales de marketing .....	36
Gráfico 3.	Macroprocesos de la cervecería Kuna Beer .....	41
Gráfico 4.	Estructura de la organización de Kuna Beer .....	43

## Índice de anexos

Anexo 1.	Evolución de la cerveza en el Perú.....	58
Anexo 2.	Cadena de valor .....	59
Anexo 3.	Relación de expertos.....	59
Anexo 4.	Guía de preguntas de la encuesta.....	60
Anexo 5.	Distribución de zonas por niveles y edad en Lima Metropolitana .....	62
Anexo 6.	Resultados de las encuestas .....	63
Anexo 7.	Estimación del crecimiento anual del mercado cervecero.....	66
Anexo 8.	Posicionamiento de la marca .....	67
Anexo 9.	Logo y envase de la cerveza artesanal Kinka .....	68
Anexo 10.	Cronograma del plan de marketing .....	68
Anexo 11.	Proceso de elaboración y envasado de cerveza Kinka .....	69
Anexo 12.	Descripción de los macroprocesos de Kuna Beer .....	70
Anexo 13.	Actividades pre operativas de Kuna Beer.....	71
Anexo 14.	Plan de inicio de operaciones de Kuna Beer .....	72
Anexo 15.	Descripción de los puestos de trabajo.....	73
Anexo 16.	Análisis de punto de equilibrio.....	74
Anexo 17.	Estado de resultados .....	74
Anexo 18.	Balance general .....	75
Anexo 19.	Flujo de efectivo .....	75
Anexo 20.	Cálculo de las tasas de descuento.....	76
Anexo 21.	Resumen financiero .....	76

## Capítulo I. Introducción

La creciente demanda por la cerveza artesanal en el Perú y las nuevas tendencias de estilo de vida motivaron la investigación y desarrollo del presente trabajo, que busca demostrar la viabilidad de un negocio que tiene por **objetivo** producir y comercializar una cerveza artesanal, con estándares de pureza, usando cebada malteada, agua, lúpulo e insumos nativos como quinua y maca. Su aceptación en el mercado local se **justifica** por su diferenciación en el proceso, por el uso de insumos ancestrales, calidad en los ingredientes, 100% cebada malteada sin persevantes ni adjuntos cerveceros<sup>1</sup>. Su **alcance** abarca a los establecimientos de ventas como restaurantes, bares y pubs, dirigido al nivel socio-económico (NSE) A y B de Lima Metropolitana (Miraflores, Barranco, San Isidro, La Molina y San Borja).

El plan de negocio describe el siguiente contenido:

- En el capítulo I se analizan los diversos factores del macro y microentorno externo. La herramienta PESTEG (Político-Legal, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Global) permitirá identificar las oportunidades y amenazas para el negocio, conocer el sector, características y su evolución. Asimismo, se hizo un análisis interno a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor y el modelo VRIO (Valor, Raro, Inimitable, Organización) para identificar y establecer la ventaja competitiva de la empresa.
- En el capítulo II se analiza el estudio de mercado como resultado de la investigación exploratoria y concluyente, donde se identifica entre otras cosas, el mercado meta y la demanda estimada.
- En el capítulo III se establecen las estrategias de Kuna Beer, para ello se utilizaron la matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA), matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), matriz Interna-Externa (IE) y la matriz de la Estrategia Principal, mediante las cuales se identificaron las estrategias de desarrollo de mercado y producto.
- En el capítulo IV se establece el plan de marketing en base a los resultados del estudio de mercado, soporte para el logro de las estrategias de la empresa.
- En el capítulo V se describen las estrategias de operaciones, soporte para el logro de las estrategias de la empresa.

---

<sup>1</sup> Complementos que facilitan la elaboración de cerveza: azúcar, arroz, maíz.

- En el capítulo VI se establecen las estrategias de recursos humanos como soporte para el logro de las estrategias de la empresa.
- En el capítulo VII se evalúa financieramente el negocio, considerando indicadores claves tales como Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Rentabilidad Financiera (ROE<sup>2</sup>), Rentabilidad sobre los Activos (ROA<sup>3</sup>) y Promedio Ponderado del Costo de Capital (WACC)<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Por sus iniciales en inglés, Return on Equity.

<sup>3</sup> Por sus iniciales en inglés, Return on Assets.

<sup>4</sup> Por sus iniciales en inglés, Weighted Average Cost of Capital.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

Se identifica y evalúa las oportunidades y amenazas sobre la base del análisis del macroentorno. Los autores de la presente investigación tomaron como referencia a David (2013) para la ejecución del análisis.

#### 1.1 Entorno político-legal

En la tabla 1 se muestra el entorno político-legal.

**Tabla 1. Variables del entorno político-legal**

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Optimismo en la población.	Alta percepción por parte de los peruanos (61%); afirman que el Perú va por buen camino.	Escenario favorable para el crecimiento de las ventas.	Oportunidad	Ipsos 2016.
Regulaciones municipales: Plan Zanahoria.	Regular el horario nocturno y de madrugada para la venta de bebidas alcohólicas en establecimientos.	Pérdida de venta en horas de mayor consumo.	Amenaza	Municipalidad Provincial de Lima – Ordenanza N° 1568.
Legislación antimonopolio: Control de fusiones y adquisiciones.	Presión social y política ante el Estado para la aprobación del proyecto de ley.	Concentración de mercado por pocas empresas que podrían producir cerveza artesanal a mayor escala, manejo de precios y venta exclusiva en establecimientos.	Oportunidad	Proyecto de ley de evaluación previa de los actos de concentración empresarial, Proyecto N° 972/2011-CR.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

El optimismo de la población es una variable que impacta como oportunidad para el crecimiento de los negocios. Sin embargo, la Ordenanza Municipal N° 1568, que regula el horario de venta de bebidas alcohólicas hasta las tres de la mañana según tipo de establecimiento, representa una amenaza para la venta de la cervecera artesanal. La oportunidad de incrementar las ventas mediante el acceso a nuevos mercados se presenta en la aprobación por parte del Congreso de la

Ley N°972/2011-CR, referida al control de fusiones y adquisiciones, la cual se encuentra en etapa de discusión. Se concluye que el entorno político-legal representa una oportunidad para el negocio.

## 1.2 Entorno económico

En la tabla 2 se muestra el entorno económico.

**Tabla 2. Variables del entorno económico**

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Índice de confianza del consumidor (ICC): Escenario optimista superando la barrera de los 113 puntos.	Las percepciones relacionadas a la economía del país tienen un tono positivo.	Sostenibilidad del negocio.	Oportunidad	GFK Perú 2016.
Producto bruto interno (PBI): 4% de crecimiento, inflación de 3,3% acumulado.	Incremento de empleo y mejora en los ingresos de los consumidores.	Mayor demanda.	Oportunidad.	Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) 2016.
Poder adquisitivo de los NSE A y B de Lima Metropolitana.				Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) 2015.
Impuesto selectivo al consumo (ISC) de bebidas alcohólicas: Migrar de esquema mixto a fijo.	Mantener el actual régimen de ISC por generar mayores ingresos al estado.	Menores ingresos por mayores pagos de impuestos.	Amenaza	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF): Decreto Supremo N° 092-2013-EF. Proyecto de Ley. N° 3815/2014.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

La confianza del consumidor es un factor clave para dinamizar el desarrollo económico, al alcanzar los 113 puntos como se indica en la tabla 2, este factor se considera una oportunidad.

La variable PBI que mide del valor de la actividad económica de un país, se conecta con el crecimiento en la calidad de vida<sup>5</sup> de las personas, lo que conlleva a incrementar la frecuencia de diversión, sociabilización y mayor consumo de bebidas. Para los NSE A y B de Lima Metropolitana el gasto en alimentos y bebidas es del 20% y 31% de sus ingresos. El Impuesto Selectivo al Consumidor (ISC) que paga la industria cervecera es mixto: se paga S/ 1,35 por

<sup>5</sup> Calidad de vida, concepto referido al bienestar en todas las áreas del ser humano, respondiendo a la satisfacción de las necesidades, ligada a factores ambientales, materiales y de relacionamiento (Palomba 2002).

litro producido o el 30% del precio de venta al público (PVP), el Estado recauda el monto que resulte mayor. La nueva propuesta del ISC es recaudar S/ 1,25 por litro producido, lográndose con ello tener mayores ingresos en la industria. En conclusión, las variables antes mencionadas muestran una oportunidad para la implementación de negocios relacionados a bebidas alcohólicas.

### 1.3 Entorno sociocultural

En la tabla 3 se muestra el entorno demográfico y sociocultural.

**Tabla 3. Variables del entorno demográfico y sociocultural**

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Crecimiento de los NSE A y B en Lima Metropolitana.	Moderado crecimiento en el NSE B en 7% con respecto al 2015.	Mayor demanda de cerveza artesanal.	Oportunidad	APEIM 2015.
Bono demográfico: Peruanos en edad de Trabajar (PET) en Lima Metropolitana	El 54,2% del NSE A y el 54% del NSE B se encuentra en edad de trabajar.	Mayor demanda de cerveza artesanal.	Oportunidad	APEIM 2015.
Cambio en los estilos de vida y hábitos de consumo: Incremento de 60% anual de consumo de cerveza artesanal.	Nuevas tendencias de consumo en cuanto a calidad y variedad de la cerveza; los consumidores están dispuestos a pagar precios mayores por una cerveza artesanal a comparación de las cervezas convencionales.	Nuevas variedades de cerveza.	Oportunidad	Velarde 2015 <sup>6</sup> .
		Nuevas variedades de cerveza.		

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

La estabilidad jurídica, política y monetaria del país ha permitido que en Lima Metropolitana se incremente la cantidad de personas consideradas dentro del NSE A y B, siendo el NSE B el de mayor crecimiento con la incorporación de 149.585 personas en el 2016. El Perú goza de un bono demográfico único en su historia: en Lima Metropolitana el 54,2% del NSE A y el 54% del NSE B están en edad de trabajar, considerando a aquellos comprendidos entre los 18 y 55 años.

<sup>6</sup> Entrevista a Nino Lefebre, gerente de Beer Company (Velarde, 2015).



Además, existen tendencias en comportamiento de los consumidores asociadas a buscar nuevas experiencias, se tiene una mayor apertura a probar nuevas marcas de cervezas, con diferentes variedades de sabores y presentaciones, y se presenta un escenario favorable en los NSE A y B de Lima Metropolitana, quienes potencialmente serán los consumidores de la nueva cerveza artesanal. En conclusión, las variables socioculturales indican una oportunidad para el negocio.

#### 1.4 Entorno tecnológico

En la tabla 4 se muestra el entorno tecnológico.

**Tabla 4. Variables del entorno tecnológico**

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Tecnología 3G y 4G: Fácil accesibilidad al Internet e incremento de uso redes sociales.	Incremento de uso de smartphones con acceso a Internet <i>on line</i> .	Accesibilidad a la rápida comunicación y difusión de producto.	Oportunidad	Abad 2015.
	Uso de las redes sociales para recibir comunicación e intercambiar experiencias de consumo.	Posicionamiento de la marca. Generar expectativas de experiencia de consumo.	Oportunidad	

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

De acuerdo al estudio de Internet de GFK Perú (Abad 2015), en Lima Metropolitana, el 78% de los NSE A y B tienen acceso a Internet y de ellos, el 89% acceden a las redes sociales. En esta plataforma tecnológica se difunden los lanzamientos de productos, nuevas variedades y presentaciones. El uso de medios digitales acompaña los hábitos del grupo objetivo, siendo claramente una oportunidad para el negocio.

#### 1.5 Entorno ecológico

En la tabla 5 se muestra el entorno ecológico.

**Tabla 5. Variables del entorno ecológico**

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
Conciencia y cultura por el medio ambiente, valor compartido.	Consumidores preocupados por el medio ambiente y desarrollo de cadenas productivas.	Sostenibilidad del negocio.	Oportunidad	Higushi 2015.
Mejora en la calidad de vida del consumidor y mayor conciencia sobre lo que consume.	Consumidores buscan productos saludables y funcionales que le brinden beneficios al consumirlos.	Diseño y elaboración de producto con valor agregado.	Oportunidad	

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

Existe un incremento en la tendencia de los consumidores por defender el medio ambiente, quienes están dispuestos a pagar hasta un 20% más por un producto o servicio (Arellano 2015a). Existe un interés creciente por parte de los consumidores por ingerir bebidas que proporcionen, calidad superior, experiencia satisfactoria y beneficios para su salud, algunos investigadores los etiquetan como sofisticados (Arellano 2015a). En conclusión, estas variables representan una oportunidad para el negocio.

## 1.6 Entorno global

En la tabla 6 se muestra el entorno global.

**Tabla 6. Variables del entorno global**

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Crecimiento de cervecerías artesanales en el mundo.	Incremento de cervecerías artesanales en el mundo; según Alltech <sup>7</sup> (2015) se estiman en 10.000.	Despertar curiosidad por conocer y degustar nuevas cervezas artesanales.	Oportunidad	Alltech 2015.
Globalización: Intercambio cultural turístico de experiencias en cata de cerveza.	Influencia externa en cuanto a la calidad, variedad y estilos de cervezas artesanal.		Oportunidad	
	Ingreso de cervecerías artesanales extranjeras.	Lucha por cuota de mercado.	Amenaza	Maximixe 2015:23-39.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

<sup>7</sup> Alltech es una compañía global de biotecnología con presencia en el sector de alimentos y bebidas.

En el mundo se estima que existen alrededor de 10.000 cervecerías artesanales, según la compañía global Alltech; en América Latina, Brasil tiene 267 y Argentina, 167. Según la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú (UCAP) (Huaruco 2016) se estima que en Lima existen 26 empresas productoras de cerveza artesanal, aproximadamente, siendo las más representativas Barbarian y Nuevo Mundo. La globalización ha impulsado la introducción de productos cerveceros novedosos al mercado, generando un ambiente propicio para la introducción de cervezas artesanales. Se concluye que hay una oportunidad para el negocio cervecero artesanal por la tendencia mundial.

### **1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

De acuerdo al análisis de la tabla 7, el puntaje obtenido es de 2,89 indica que la empresa va a tener éxito, pues aprovechará bien las oportunidades externas y evitará amenazas existentes en la industria. Se observa que los factores relevantes son el mercado en crecimiento y la influencia de los jóvenes.

**Tabla 7. Matriz EFE**

Factores externos claves	Ponderación (1)	Calificación (2)	Puntuación ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Optimismo de la población: 61% afirma que el Perú va por buen camino.	0,12	3	0,36
2. Consumidores buscan productos saludables y funcionales que le brinden beneficios al consumirlos.	0,12	4	0,48
3. Mercado de cervezas artesanales en crecimiento, incremento de cervecerías artesanales en el mundo.	0,13	3	0,39
4. Nuevas tendencias de consumo (calidad y variedad de la cerveza); los consumidores están dispuestos a pagar precios mayores por una cerveza artesanal en comparación a las cervezas convencionales.	0,15	3	0,45
5. Los establecimientos de venta son formales y de prestigio que garantizan al consumidor y productor la calidad del producto.	0,12	2	0,24
<b>AMENAZAS</b>			
1. Ingreso de nuevas marcas de cervezas artesanales nacionales o importación de cervezas artesanales extranjeras.	0,13	3	0,39
2. Mantener el actual régimen de ISC porque genera mayores ingresos al estado.	0,05	2	0,10
3. Concentración de mercado en pocas empresas que podrían producir cerveza artesanal a mayor escala.	0,06	2	0,12
4. Contratos de exclusividad en los establecimientos de venta por parte de marcas ya existentes.	0,12	3	0,36
<b>Total</b>	1		2,89

(1) 0.0 = no importante, 1.0 = muy importante.

(2) La respuesta de la empresa es: 4 = Superior, 3 = Por encima del promedio, 2 = Promedio y 1 = Es deficiente.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Identificación, características y evolución del sector

La cerveza es la bebida más popular de la historia, se considera que forma parte del impulso de la globalización ya que en estos tiempos no existe un país donde no se produzca y se consuma este producto. El 23 de abril de 1536 (siglo XV) en Alemania, se aprobó el Reinheitsgebot, conocida como la ley de la pureza de la cerveza, pureza que se traduce en utilizar solo malta de cebada, lúpulo y agua.

En el Perú el consumo anual de cerveza per cápita es de 45,1 (Cóndor 2015); las cervezas artesanales no figuran por su bajo nivel de producción y penetración al mercado; sin embargo,

se estima que estas representan un 0,1% del mercado, más de un millón de litros anuales (Cóndor 2015).

El mercado cervecero artesanal en Perú se inició en el año 2000 (ver la evolución de la cerveza en el anexo1) y está en constante crecimiento, ya que ofrece nuevos productos, con insumos propios del país, que dan origen a sabores y colores diferentes, para satisfacer la nueva tendencia por consumir productos naturales. Actualmente se estima que existen unas 70 empresas que elaboran y comercializan cerveza artesanal a nivel nacional.

## **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Con el fin de evaluar la posición competitiva del negocio de la cerveza artesanal se analiza la estructura de la industria mediante las cinco fuerzas de Porter, las cuales nos permitirán delimitar el precio, costo y necesidades de inversión, que son los factores primordiales para lograr la rentabilidad a largo plazo y determinar lo atractivo del negocio.

El análisis se realizará utilizando una metodología estructurada que revisa en forma completa cada factor de las cinco fuerzas de Porter (Hax y Majluf 2004:117), donde cada aspecto de un factor se clasifica por el grado de atraktividad: muy poco atractivo (1), poco atractivo (2), neutro (3), atractivo (4), muy atractivo (5). Se destacará en el análisis los de mayor y menor puntuación.

### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

En la tabla 8 se analiza este factor, donde el análisis estructural de la industria determina que es atractiva (4,2) debido al bajo poder de los proveedores en esta industria. Los aspectos que destacan son: la baja amenaza de la integración hacia adelante (5) y el bajo costo de la industria al que contribuyen los proveedores (5). Por otro lado, es indiferente la amenaza que representa la integración hacia atrás (3).

**Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores**

Peso	Aspectos del factor	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
20%	Disponibilidad de proveedores importantes.	Escasos				4		Muchos	0,8
10%	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores.	Baja				4		Alta	0,4
10%	Costo de cambio de los productos de los proveedores.	Alto				4		Bajo	0,4
10%	Amenaza de integración hacia adelante.	Alto					5	Bajo	0,5
10%	Amenaza de integración hacia atrás.	Bajo			3			Alto	0,3
10%	Contribución de los proveedores a la calidad del producto.	Alta				4		Baja	0,4
20%	Costo total de la industria al que contribuyen los proveedores.	Gran fracción					5	Poca fracción	1,0
10%	Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	Pequeña				4		Alta	0,4
									4,2

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

**2.2.2 Poder del comprador**

En la tabla 9 se analiza este factor, donde el análisis estructural de la industria determina que es neutro (3,3). Los aspectos que destacan son: el costo del producto representa una poca fracción de la estructura de costos del comprador (5) y la alta importancia que el consumidor da a la calidad del producto (5). Por otro lado, está la regular disponibilidad de los productos sustitutos.

**Tabla 9. Poder del comprador**

Peso	Aspectos del factor	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
20%	Disponibilidad de compradores importantes.	Escasa				4		Muchos	0,8
16%	Disponibilidad de productos sustitutos.	Alta		2				Baja	0,3
16%	Costo de cambiar de producto por uno de la competencia.	Bajo			3			Alto	0,5
12%	Amenaza de compradores de integración hacia atrás.	Alta		2				Baja	0,2
12%	Amenaza de la industria de integración hacia adelante.	Baja		2				Alta	0,2
12%	Costo del producto que representa a su estructura de costo.	Gran fracción					5	Poca fracción	0,6
12%	Contribución a la calidad de los productos de los compradores.	Pequeña					5	Grande	0,6
									3,3

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

### 2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

En la tabla 10 se analizan las barreras de entrada, donde el análisis estructural de esta industria determina que es atractiva para una empresa nueva (4,6). Destaca el aspecto de diferenciación del producto por su alta importancia (5), el bajo costo de cambio (5) y la inexistente economía de escala en el sector (5). Por otro lado, no hay una marca fuerte de recordación en el mercado (2) y la política gubernamental es restringida (2).

**Tabla 10. Barreras de entrada**

Peso	Aspectos del factor	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
12%	Economías de escala.	Grande					5	Pequeña	0,1
14%	Diferenciación del producto.	Escasa					5	Importante	0,7
12%	Identificación de la marca.	Bajo		2				Alto	0,2
12%	Costo de cambio.	Alto					5	Bajo	0,6
14%	Acceso a canales de distribución.	Restringido			3			Amplio	0,4
12%	Requerimientos de capital.	Alto				4		Bajo	0,5
12%	Acceso a la última tecnología.	Restringido				4		Amplio	0,5
12%	Acceso a materias primas.	Restringido				4		Amplio	0,5
12%	Política gubernamental (impuestos).	Restringido		2				No restrictiva	0,2
12%	Curva de aprendizaje.	Alto			3			Bajo	0,4
									4,6

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

En la tabla 11 se analizan las barreras de salida, donde se determina que es fácil retirarse de esta industria, por lo tanto, resulta atractiva (4,2). Los aspectos que destacan son la baja barrera emocional (5) y baja restricción gubernamental y social (5). Por otro lado, la especialización de en los activos de la industria es irrelevante (3).

**Tabla 11. Barreras de salida**

Peso	Aspectos del factor	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
20%	Especialización de activos.	Alta			3			Baja	0,6
20%	Costo de salida por una vez.	Alto				4		Bajo	0,8
20%	Interrelación estratégica.	Alta				4		Baja	0,8
20%	Barreras emocionales.	Altas					5	Bajas	1,0
20%	Restricciones gubernamentales y sociales.	Altas					5	Bajas	1,0
									4,2

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

### 2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

En la tabla 12 se analiza este factor, donde el análisis estructural de esta industria determina que es neutro (3,3). Los productos sustitutos no afectan en mayor medida a la rentabilidad de la industria (4) y el valor relativo del producto sustituto es bajo (4). Por otro lado, es una amenaza que el costo de cambiarse a otro producto por parte del comprador sea relativamente bajo.

**Tabla 12. Amenaza de productos sustitutos**

Peso	Aspectos del factor	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
25%	Disponibilidad de sustitutos cercanos.	Importante			3			Escasa	0,8
25%	Costos de cambio para el comprador.	Baja		2				Alta	0,5
25%	La rentabilidad de la industria se resiente por los productos sustitutos.	Alta				4		Bajo	1,0
25%	Compensación entre precio/valor del producto sustituto (valor relativo).	Elevado				4		Bajo	1,0
									3,3

Fuente: David, 2013; Porter, 2012.

Elaboración: Propia, 2016.

### 2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

En la tabla 13 se analiza este factor, donde se determina que la rivalidad entre competidores hace que la industria sea atractiva (3,7). Destacan el rápido crecimiento de la industria (5) y las características especiales del producto (4). Por otro lado, no hay un gran número de competidores (2).

**Tabla 13. Rivalidad entre los competidores existentes**

Peso	Aspectos del factor	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
15%	Número de competidores iguales.	Importante			3			Bajo	0,5
18%	Crecimiento relativo de la industria.	Lento					5	Rápido	0,9
7%	Costos fijos.	Alto				4		Bajo	0,3
17%	Características del producto.	Genérico					5	Especial	0,9
8%	Aumento de capacidad.	Grande				4		Pequeño	0,3
20%	Diversidad de competidores.	Alta		2				Baja	0,4
7%	Intereses estratégicos de liderazgo.	Alto				4		Bajo	0,3
8%	Rentabilidad de los competidores.	Bajo			3			Alto	0,2
									3,7

Fuente: David, 2013; Porter, 2012.

Elaboración: Propia, 2016.

### 2.2.6 Evaluación general del atractivo de la industria

En la tabla 14 se analizan, en resumen, las cinco fuerzas arriba mencionadas, donde se concluye que el grado de atracción (3,7) hace que esta industria sea atractiva.



**Tabla 14. Evaluación general de atracción de la industria**

Peso	Aspectos del factor	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
12%	Poder de los proveedores.	Alto				4,2		Baja	0,5
23%	Poder de los compradores.	Alto			3,3			Baja	0,8
30%	Rivalidad entre competidores.	Alta			3,7			Baja	1,1
15%	Disponibilidad de sustitutos.	Alta			3,3			Baja	0,5
10%	Barreras de entrada.	Baja				4,1		Alta	0,4
10%	Barreras de salida.	Alta				4,2		Baja	0,4
									3,7

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

### 3. Evaluación interna

#### 3.1 Desarrollo de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

De acuerdo al análisis de la tabla 15 se obtiene un puntaje de 3,06, el cual indica que la empresa tiene una fuerte posición interna aunque presenta debilidades que mejorar. Se observa que los factores relevantes son la diferenciación y diversidad del producto, y su consumo compartido.

**Tabla 15. Matriz evaluación de Factores Internos (EFI)**

Factores internos claves	Peso (1)	Calificación (2)	Puntuación ponderada
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Bebida preparada artesanalmente, invoca al concepto de funcional y energético.	0,10	4	0,40
2. Ser una bebida exótica por sus ingredientes resulta atractiva al consumidor por su capacidad de diferenciación y diversidad de sabores y estilos.	0,13	4	0,52
3. Al producirse en menor escala y con elementos de mejor calidad, permite producir según la demanda del mercado.	0,11	3	0,33
4. Es una bebida para sociabilizar con grupos de interés (amigos, familia, colegas, etcétera).	0,10	3	0,30
5. Gerencia comprometida y competente.	0,13	3	0,39
6. Estándares de calidad y conocimiento experto en la producción.	0,13	4	0,52
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Precio elevado de la cerveza artesanal por las inexistentes economías de escala.	0,08	2	0,16
2. Es una marca nueva que debe introducirse al mercado.	0,12	2	0,24
3. Costumbre del consumidor peruano, bebe con alta intensidad y baja frecuencia.	0,10	2	0,20
<b>Total</b>		<b>1,00</b>	<b>3,06</b>

(1) 0.0 = sin importancia, 1.0 = muy importante

(2) 4 = Fortaleza importante, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor y 1 = Debilidad importante

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

### 3.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor de Porter permite describir las actividades primarias y de apoyo de la organización para generar valor al cliente, identificando la ventaja competitiva con el objetivo de incrementar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). La cadena de valor de la empresa Kuna Beer se presenta en el anexo 2.

Su enfoque son las operaciones como actividad primaria principal para diferenciarse en el mercado de cervezas artesanales, con una propuesta de elaboración de producto respetando la pureza de la cerveza con productos nativos como la quinua y la maca. Otra actividad primaria a explotar es el marketing y ventas que velará por crear y mantener la imagen de la empresa, soportados por las actividades de apoyo de infraestructura para garantizar la calidad e inocuidad del producto, y el desarrollo del personal para la sostenibilidad del negocio.

### 3.3 Modelo VRIO

El modelo VRIO plantea cuatro preguntas sobre recursos y capacidad para determinar el potencial en términos de ventajas competitivas. A continuación, se muestra la aplicación del modelo:

**Tabla 16. Matriz VRIO de Kuna Beer**

Recurso / capacidad	Tipo	V	R	I	O	Implicancia competitiva
<i>Know how</i> del proceso cervecero por parte de los integrantes del grupo.	Operacional	Si	Si	No	Si	Paridad competitiva
Sólidos valores, ética profesional y apasionados por elaborar productos con valor agregado para los consumidores por parte de los gestores.	Gestión organizacional	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Producto con atributo funcional y energético, diferenciado por su proceso productivo.	Estratégico	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva
Producto único por su receta y proceso de elaboración sostenible a lo largo del tiempo.	Estratégico	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Normalización de procesos y del control operacional a través de los procedimientos de operación estándar y normas.	Operacional	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Desarrollo de capacidades internas enfocadas en la innovación constante de procesos de la cadena de valor.	Operacional	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Barney y Hesterly, 2012.

Elaboración: Propia, 2016.

### 3.4 Establecimiento de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva radica en la diferenciación del producto en estudio debido a su proceso de elaboración, en el cual se aplicará el sistema isobárico (presión constante) en la etapa de fermentación; adicionalmente, se aplicará el control de temperatura y tiempo para graficar las curvas de fermentación lo que es clave para obtener una cerveza calidad. El desarrollo de las capacidades se implementará a través de la aplicación de las metodologías JIT<sup>8</sup>, Poka Yoke<sup>9</sup>, Six Sigma<sup>10</sup> y Lean Manufacturing<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Justo a tiempo para producir los elementos en las cantidades y el momento que se necesitan.

<sup>9</sup> Técnica de calidad que se aplica con el fin de evitar errores en la operación de cualquier proceso.

<sup>10</sup> Metodología de mejora de proceso centrada en la reducción de variabilidad de los mismos.

<sup>11</sup> Modelo de gestión enfocado a la creación de flujo para entregar el máximo valor para los clientes, está compuesto por las metodologías 5S, SMED, y gestión de stock.

### Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado

#### 1. Objetivo principal

Identificar el tipo de consumidor, sus principales características y preferencias sobre la cerveza artesanal que se está proponiendo la que se denominará “Kinka”.

#### 2. Objetivos específicos

- Analizar las características del consumidor.
- Analizar las preferencias del consumidor.
- Definir el diseño del producto.
- Analizar los canales de distribución.
- Conocer las características de la oferta actual de cerveza artesanal.
- Pronosticar la venta de cerveza artesanal.

#### 3. Metodología

La investigación de mercado se clasificó en exploratoria, mediante las entrevistas a profundidad a los expertos en el rubro de la cerveza artesanal; y concluyente, mediante encuestas que se realizaron a las personas que viven en los distritos del NSE A y B de Lima Metropolitana.

La tabla 17 muestra los objetivos específicos que se esperan lograr por tipo de investigación.

**Tabla 17. Objetivos específicos por tipo de investigación**

Objetivos específicos		Entrevista a expertos	Encuesta
Analizar las características del consumidor	Determinar el tipo de consumidor potencial.		X
	Determinar el rango de edad con mayor cantidad de consumidores potenciales.		X
	Determinar el segmento económico de los consumidores potenciales.	X	
Analizar las preferencias del consumidor	Conocer las expectativas de los consumidores potenciales en cuanto a las situaciones de consumo.		X
	Conocer la cantidad de cerveza artesanal que consumen los clientes potenciales.	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 17. Objetivos específicos por tipo de investigación** (continúa de la página anterior)

Objetivos específicos		Entrevista a expertos	Encuesta
Definir el diseño del producto	Definir el perfil sensorial (atributos) de la cerveza artesanal a diseñar.	X	X
	Conocer la aceptación de la cerveza artesanal de quinua, maca y combinación de ambos.		X
Analizar los canales de distribución	Determinar los distritos donde se encuentran los establecimientos que venden cerveza artesanal.	X	
	Conocer la cantidad de consumidores potenciales que asisten por tipo de establecimiento.	X	
	Conocer la modalidad de distribución y puesta en vitrina de la cerveza artesanal en los establecimientos.	X	
Conocer las características de la oferta actual de cerveza artesanal	Conocer el precio que los consumidores están dispuestos a pagar.		X
	Descubrir si existe alguna marca dominante en el mercado.		X
	Conocer qué medios publicitarios utiliza el consumidor para enterarse de novedades de la cerveza artesanal.		X
Pronosticar la venta de cerveza artesanal	Estimar la cantidad de cervezas artesanales que se venden por tipo de establecimiento.	X	
	Estimar la frecuencia e intensidad de consumo de la cerveza artesanal por consumidor.		X

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3.1 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria ayudará a clarificar los objetivos de la investigación de mercado, el diseño de las entrevistas en profundidad se muestra en la tabla 18. La información secundaria sobre la distribución de personas por nivel socio económico (NSE) y distritos de Lima Metropolitana, respectivamente, se obtuvo de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) (2015) y de la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI) (2015).

**Tabla 18. Diseño de las entrevistas de profundidad**

Objetivo	Proporcionar información y comprensión
<b>Características</b>	<b>Muestra:</b> Pequeña y no representativa de cinco expertos. Las poblaciones de los expertos se clasificaron en: Fabricante, Producto, Marketing y Canal de distribución. La relación de los entrevistados se encuentra en el anexo 3.
	<b>Técnica de muestreo:</b> Por conveniencia, no probabilístico.
	<b>Cuestionario:</b> Flexible y no estructurado, se aplicaron de acuerdo a la clasificación del experto.
<b>Hallazgos</b>	Tentativos, no concluyentes.

Fuente: Malhotra, 2008.

Elaboración: Propia, 2016.

### 3.2 Investigación concluyente

La investigación concluyente utilizada es la descriptiva, puesto que se busca describir las características del mercado en forma planeada y estructurada. El diseño de la investigación es transversal simple: se extrajo una muestra de la población meta y se obtuvo la información de la misma (ver tabla 19).

**Tabla 19. Diseño del muestreo**

Población meta	Hombres y mujeres del nivel socio económico (NSE) AB de Lima Metropolitana, entre 18 y 55 años de edad. La unidad de muestreo es la cantidad de personas de Lima Metropolitana (alrededor de 10.269.613 personas) (APEIM 2015).
Marco de muestreo	Se seleccionaron los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Lince, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. La muestra por distrito fue proporcional a la población (ver anexo 5).
Técnica de muestreo	Muestreo estratificado. Los estratos son las personas que pertenecen al NSE A y B y al rango de edad de la población meta.
Tamaño de la muestra	Para estimar el tamaño de la muestra de una población finita se usó la siguiente fórmula: $n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$ <p>Dónde:            - N: Tamaño de la población.            - z: 1,96 para un nivel de confianza del 95%.            - e: Error absoluto de +/- 4,86%.            - p: Proporción poblacional de 0,50.            - q: 1-p.</p> <p>Reemplazando            N = 10.269.613 y los demás datos se obtiene el tamaño de la muestra de 406.</p>
Herramienta	Encuesta
Realización	Las encuestas fueron completadas directamente por las personas que viven en los distritos mencionados, también se encuestó a los asiduos a los bares de Barranco y Miraflores. La guía de preguntas se detalla en el anexo 4.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 4. Conclusiones de la investigación

Primeramente, se explicó a los encuestados las características que tendría la cerveza artesanal Kinka, De ellos el 58% respondieron que consumieron cerveza artesanal anteriormente, de los cuales el 86% respondió que probaría este producto. Del 42% que aún no ha consumido cerveza artesanal, el 85% estaría dispuesto a probar Kinka. Siendo así, se deduce que habría una predisposición para consumir Kinka.

La mayoría de los encuestados que probó o probaría la cerveza artesanal son residentes de los distritos de Surco, La Molina, San Miguel, San Borja, Jesús María, Miraflores, Pueblo Libre, Magdalena y San Isidro.

Las edades de las personas con mayor preferencia para consumir la cerveza artesanal Kinka son las siguientes: a partir de los 36 años (50%), de 18 a 25 años (24%), de 26 a 30 años (14%) y de 31 a 35 (12%). El 57% de todos ellos consumen o consumirían la cerveza artesanal por experimentar, el 23% porque les gusta y 21% por estatus o moda. Los adultos de 18 a 35 años asocian la cerveza artesanal a compartir, diversión y diferente, mientras que los adultos de mayores de 36 años la asocian a compartir y saludable.

Las situaciones de consumo que mejor se prestan para la cerveza artesanal son en un restaurante (26%), salida a un local por fin de semana (bar, pub, discoteca) (24%), ocasión especial (cumpleaños, aniversario, reencuentro, etcétera) (22%).

El precio que estarían dispuestos a pagar es de S/15 a S/ 20, consumiendo en promedio dos cervezas por ocasión cada 45 días.

Los atributos de la cerveza artesanal que prefieren los consumidores son: 4,2° a 5° de alcohol; el sabor es importante seguido por el aroma; el sabor deberá ser dulce, amargo y cítrico; el color deberá ser dorado con ligero rojizo y la tonalidad clara ligeramente brillante.

El 67% de los encuestados no recuerda una marca de cerveza artesanal, el 33% restante se distribuye en diferentes marcas: Barbarian, 7%; Nuevo Mundo, 6%; Sierra Andina, 4%; Magdalena y Cumbres, 3%, y otras más, 1%.

Los consumidores se enteran de la existencia de una nueva cerveza artesanal o de las novedades de estos productos por recomendación de alguien (de boca en boca) en un 48%; en el mismo establecimiento donde se expende la cerveza artesanal, 25%; y Facebook, 15%. Será muy importante la reputación que la marca irá obteniendo posterior a su lanzamiento. Los resultados detallados de las encuestas se encuentran en el anexo 6.

## 5. Selección de mercados

- **Población total.** Compuesta por la población de Lima Metropolitana (10.269.613 personas) (APEIM 2015).
- **Mercado potencial.** Hombres y mujeres del NSE A y B de Lima Metropolitana, entre 18 y 55 años, de los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Lince, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel, que consumen cerveza artesanal, lo cual representa 299.810 potenciales consumidores.
- **Mercado objetivo.** De acuerdo a la encuesta, el 55% de los consumidores del mercado potencial están dispuestos a pagar entre S/ 15 a S/ 20, lo cual representa 170.452 personas. El precio para los establecimientos de venta será de S/ 12,5.
- **Mercado meta.** De acuerdo a los resultados del estudio de mercado hay mayor preferencia por parte de las personas que viven en el distrito de Santiago de Surco con 29%; San Miguel, 20%; La Molina, 18%; y San Borja, 8%, los cuales representan 117.912 personas que suelen consumir en los restaurantes de sus propios distritos y bares/pub en Barranco y Miraflores.

## 6. Estimación de la demanda

### 6.1 Potencial de mercado

El potencial de mercado de la cerveza artesanal será el volumen máximo de ventas a partir del mercado meta (número de compradores potenciales) y la cantidad de botellas que consume el comprador por ocasión.

**Tabla 20. Potencial de mercado de la cerveza artesanal**

Mercado meta: Compradores potenciales de la cerveza artesanal (a)	117.912
Unidades de cerveza por ocasión de consumo (b) <sup>12</sup>	2
Potencial de mercado de cerveza artesanal en unidades de botella (a x b)	235.824
Potencial de mercado de cerveza artesanal en unidades de botella al año (a x b x 8)	1.886.592

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<sup>12</sup> La frecuencia de consumo estimada es de 45 días.



## 6.2 Potencial de ventas

Del potencial de mercado se reducirá la cantidad de consumidores en función de los que estarían dispuestos a comprar la cerveza artesanal Kinka en base a sus características: de maca y quinua, grado de alcohol de 4° y lo consumirán en restaurantes y bares, lo cual representa 12.346 personas. A partir de ello se calculará el potencial de las ventas del producto como se muestra en la tabla 21, lo cual sería el escenario optimista.

**Tabla 21. Potencial de ventas de la cerveza artesanal Kinka**

Mercado meta	117.912
Compradores potenciales de Kinka (a)	12.346
Unidades de cerveza por ocasión de consumo cada 45 días (b)	2
Potencial de ventas en unidades (a × b)	24.691
Potencial de ventas en unidades a 360 días (a × b × 8)	197.529

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Por otro lado, tomando en consideración el crecimiento del mercado cervecero, se estima un crecimiento anual de 2,46% (ver anexo 7) y una tasa de inflación del 3,3% (BCRP 2016). La proyección de ventas se muestra en la tabla 22.

**Tabla 22. Proyección de ventas de la cerveza artesanal Kinka**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cantidad de cerveza artesanal en unidades</b>	197.529	202.388	207.367	212.468	217.695
<b>Precio de la cerveza (S/)</b>	12.50	12.91	13.34	13.78	14.23
<b>Proyección de ventas (S/)</b>	2.469.113	2.613.335	2.765.988	2.927.551	3.098.559

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Visión

La visión responde al cuestionamiento ¿en qué queremos convertirnos? (David 2013). La visión de Kuna Beer es: “Ser la primera opción de consumo de cervezas artesanales en el Perú por sus atributos funcionales<sup>13</sup> y energéticos<sup>14</sup>”.

### 2. Misión

Según David (2013) para desarrollar una declaración de misión efectiva se debe tomar en consideración nueve componentes que se analizan en la tabla 23, de la cual se desprende que la misión de la empresa consiste en “Elaborar una cerveza artesanal funcional y energética con procesos estandarizados que aseguren la calidad y fomenten en nuestros consumidores una cultura cervecera de mayor frecuencia y baja intensidad”.

**Tabla 23. Componentes de la misión de Kuna Beer**

Componentes	Análisis de la misión
Clientes	Consumidores del NSE A y B de Lima Metropolitana.
Producto	Ofrecer una cerveza artesanal elaborada con cebada malteada, agua y lúpulo, con insumos ancestrales nativos (quinua y maca), perfecto equilibrio entre alcohol y cuerpo (sabor, aroma, aspecto y sensación en boca).
Mercado	Santiago de Surco, San Miguel, La Molina y San Borja.
Tecnología	Elegir la tecnología cervecera para elaborar y envasar productos con altos estándares de calidad basado en la técnica Whirlpool <sup>15</sup> .
Previsión en la Supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Buscar generar permanentemente valor a nuestros socios, mediante la optimización de costos, asegurando las ventas por la calidad del producto y disponibilidad en los canales de venta.
Filosofía	Apasionados por elaborar la cerveza artesanal inspirados en la ley de la pureza alemana "Reinheitsgebot" <sup>16</sup> .
Auto concepto	Desarrollar capacidades internas enfocadas en la innovación constante de procesos de la cadena de valor, para elaborar una cerveza artesanal cuya diferenciación son sus atributos funcionales y energéticos.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

<sup>13</sup>Se define a la cerveza por sus propiedades inherentes (alcohol etílico, ácido fólico, fibra, antioxidantes naturales) y es considerada como una bebida natural y saludable cuando se consume en forma moderada (Aguilera, 2007; Sendra y Carbonell, 1999).

<sup>14</sup> Se define por la naturaleza de sus componentes, principalmente la maltodextrina y complejo vitamínico B (Sendra y Carbonell, 1999).

<sup>15</sup> Técnica de limpieza y clarificado del mosto ya hervido durante del proceso de elaboración de la cerveza.

<sup>16</sup>Decretado en Alemania en 1516 por el Rey Guillermo IV de Baviera “La cerveza se debe elaborar a partir de tres ingredientes básicos: agua, cebada malteada y lúpulo”.

**Tabla 23. Componentes de la misión de Kuna Beer** (continúa de la página anterior)

Componentes	Análisis de la misión
Previsión por la imagen pública	Contribuir a la formación de la cultura cervecera para que los consumidores incrementen la frecuencia de consumo de cerveza artesanal y disminuya la intensidad.
Previsión por los empleados	Crear y desarrollar un ambiente grato de trabajo y de oportunidades de crecimiento en la empresa, donde nuestros trabajadores se sientan felices y se motiven a trabajar con pasión.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

### **3. Análisis y elección de la estrategia**

#### **3.1 Matriz FODA cruzada**

La matriz FODA se detalla en la tabla 24.

**Tabla 24. Matriz FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Bebida preparada artesanalmente, invoca al concepto de funcional y energético. 2. Ser una bebida exótica por sus ingredientes resulta atractiva al consumidor por su capacidad de diferenciación y diversidad de sabores y estilos. 3. Al producirse en menor escala y con elementos de mejor calidad, permite producir según la demanda del mercado. 4. Es una bebida para sociabilizar con grupos de interés (amigos, familia, colegas, etcétera). 5. Gerencia comprometida y competente. 6. Estándares de calidad y conocimiento experto en la producción.	1. Precio elevado de la cerveza artesanal por las inexistentes economías de escala. 2. Es una marca nueva que debe introducirse al mercado. 3. Costumbre del consumidor peruano, bebe con alta intensidad y baja frecuencia.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1. Optimismo de la población, 61% afirma que el Perú va por buen camino. 2. Consumidores buscan productos saludables y funcionales que le brinden beneficios al consumirlos. 3. Mercado de cervezas artesanales en crecimiento, incremento de cervecerías artesanales en el mundo. 4. Nuevas tendencias de consumo en cuanto a calidad y variedad de la cerveza, por la que los consumidores están dispuestos a pagar precios mayores por la cerveza artesanal a comparación de las cervezas convencionales. 5. Los establecimientos de venta son formales y de prestigio que garantizan al consumidor y productor la calidad del producto.	1. Promocionar el consumo de cerveza artesanal en relación a lo funcional y energético (F1, O1, O2). 2. Fomentar en los consumidores el consumo regular y moderado de la cerveza artesanal como una forma de compartir con grupos de interés y en lugares garantizados (F4, O2, O3, O4, O5). 3. Fomentar el consumo de una cerveza artesanal diferente que satisface el estilo innovador de los consumidores (F2, F3, O4).	1. A través de un agresivo plan de marketing social <sup>17</sup> se busca posicionar la marca como la cerveza que se consume para sociabilizar mediante la alta frecuencia y baja intensidad (D2, D3, O2, O3, O4). 2. Elaborar un producto diferente, funcional y energético que satisfaga el estilo innovador de los consumidores, siendo su base el proceso productivo (D1, O4).
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias de FA</b>	<b>Estrategias de DA</b>
1. Ingreso de nuevas marcas de cervezas artesanales nacionales o importación de cervezas artesanales extranjeras. 2. Mantener el actual régimen de ISC para generar mayores ingresos al Estado. 3. Concentración de mercado en pocas empresas que podrían producir cerveza artesanal a mayor escala. 4. Contratos de exclusividad en los establecimientos de venta por marcas ya existentes.	1. Posicionar la marca con un agresivo plan de marketing con estrategias comerciales de <i>push</i> y <i>pull</i> , y asegurar la calidad, disponibilidad, precio y visibilidad de la cerveza artesanal en el establecimiento de venta (F5, A1, A3). 2. Establecer políticas de consignación y nivel de confianza (F5, A4).	1. Revisión constante para optimizar los costos en todo el proceso de la cadena de suministro para reducir costos que se trasladen al precio del consumidor (D1, A1, A2, A3)

Fuente: David, 2013.

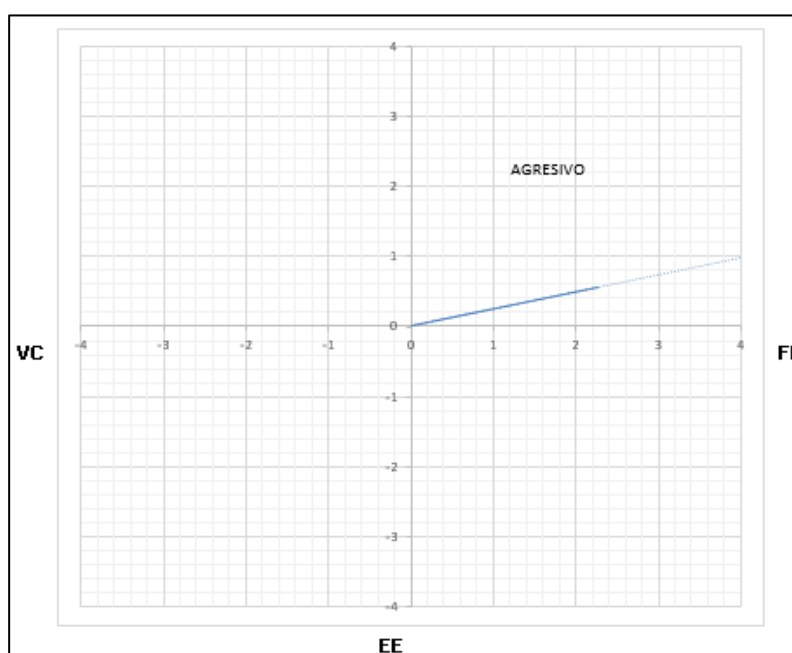
Elaboración: Propia, 2016.

<sup>17</sup> Según Kotler y Keller (2012) el marketing social apoya las campañas de cambio de conducta y comportamiento para promover conductas socialmente deseables.

### 3.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

De acuerdo al análisis de la posición estratégica de Kuna Beer, donde se evalúan las variables que comprenden las dimensiones internas y las dimensiones externas, se puede determinar que el perfil estratégico es agresivo (ver gráfico 1); es decir, la empresa tiene ventajas competitivas en una industria que es atractiva por su alto crecimiento y con poca turbulencia en el entorno, además de tener una aceptable fortaleza financiera. La evaluación se detalla en la tabla 25.

**Gráfico 1. Resultado gráfico de la matriz PEYEA**



Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2016.

**Tabla 25. Matriz PEYEA**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza financiera (FF)	Estabilidad del entorno (EE)		
	Valor		Valor
Retorno de la inversión.	4	Tasa inflacionaria.	-1
Apalancamiento (endeudamiento).	4	Variabilidad en la demanda.	-3
Liquidez.	3	Rango de precios de los productos de la competencia.	-5
Capital de requerido versus capital disponible.	3	Barreras de ingreso al mercado.	-3
Flujo de caja.	3	Rivalidad y presión competitiva.	-4
Rotación de inventarios.	5	Facilidad para salir del mercado.	-3
Economías de escala y de experiencia.	2	Elasticidad precio de la demanda.	-3
		Riesgo involucrado en el negocio.	-1
	<u>3,43</u>		<u>-2,88</u>

Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2016.

**Tabla 25. Matriz PEYEA** (continúa de la página anterior)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Ventaja competitiva (VC)	Fuerza de la industria (FI)		
	Valor		Valor
Participación en el mercado.	-5	Potencial de crecimiento.	7
Calidad del producto.	-1	Potencial de utilidades	6
Ciclo de vida del producto.	-1	Estabilidad financiera.	5
Lealtad del consumidor	-4	Grado de apalancamiento.	4
Utilización de la capacidad de los competidores	-5	Utilización de recursos.	5
Control sobre proveedores y distribuidores	-3	Facilidad de ingreso al mercado.	6
		Productividad/utilización de la capacidad	5
	<u>-3,17</u>		<u>5,43</u>
	<b>X</b>		<b>Y</b>
	2,26		0,55

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

### 3.3 Matriz Interna-Externa (IE)

Con los resultados de la matriz EFI y EFE se puede determinar que la empresa se encuentra en el cuadrante IV, donde la implementación de estrategias es el desarrollo de mercado y desarrollo de producto, el detalle se muestra en la tabla 26.

**Tabla 26. Matriz Interna Externa (IE)**

		PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFI			
		Fuerte	Promedio	Débil	
		4	3	2	1
PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFE	Alto	I	II	III	
	Medio	IV EFE: 2,89 EFI: 3,06	V	VI	
	Bajo	VII	VIII	IX	

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

### 3.4 Matriz de la estrategia principal

La empresa Kuna Beer se encuentra en el cuadrante I de la tabla 27, lo que implica, que puede aprovechar las oportunidades externas para ampliar el volumen de ventas y cobertura del mercado; asimismo, asumiría riesgos de manera decidida para ampliar los canales de venta y desarrollar un nuevo producto de cerveza artesanal.

Tabla 27. Matriz de la estrategia principal

		CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO			
<b>POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL</b>	CUADRANTE II	CUADRANTE I	CUADRANTE I	CUADRANTE IV	<b>POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de mercado</li> <li>2. Penetración de mercado</li> <li>3. Desarrollo de producto</li> <li>4. Integración horizontal</li> <li>5. Desinversión</li> <li>6. Liquidación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de mercado</li> <li>2. Penetración de mercado</li> <li>3. Desarrollo de producto</li> <li>4. Integración hacia adelante</li> <li>5. Integración hacia atrás</li> <li>6. Integración horizontal</li> <li>7. Diversificación desarrollada</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificación relacionada</li> <li>2. Diversificación no relacionada</li> <li>3. Alianzas estratégicas</li> </ol>		
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2016.

## 4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que se implementarán en la empresa se clasifican de la siguiente manera:

### 4.1 Objetivos de rentabilidad

- Alcanzar S/ 1.449.300 en ventas en el primer año y S/ 1.537.000 a partir del segundo año.
- Obtener un margen operativo superior al 22,8% a partir del segundo año de operaciones.
- Lograr un ROE anual superior al 20.7% a partir del segundo año de operaciones.

## **4.2 Objetivos de crecimiento**

Se estima un crecimiento de ventas de 2,46% a partir del segundo año.

## **4.3 Objetivos de supervivencia**

- Posicionarse en el mercado de Lima Metropolitana.
- Asegurar la sobrevivencia de la empresa en el primer año con la venta de 545 hl de cerveza.
- Asegurar la rentabilidad de la empresa en el corto plazo, con un EBITDA de 27% a partir del segundo año.
- Ser la primera opción de compra para los consumidores de cerveza artesanal.
- Asegurar la calidad de los procesos para cumplir con los requisitos de calidad de nuestra cerveza artesanal.
- Generar compromiso, cultivar el liderazgo y las capacidades de nuestros colaboradores.

## **5. Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva que Kuna Beer aplicará al incursionar en un nuevo mercado será la de flaqueo, la cual identifica y ataca los mercados no atendidos por la competencia o los mercados con necesidades insatisfechas (Kotler y Keller 2012:306), con el fin de conquistar este mercado a través de un producto diferente, funcional y energético, dirigido a aquellos consumidores que valoran los encuentros sociales y los atributos de la cerveza. Para ello se implementarán políticas de incentivos al personal de atención al cliente para ingresar a los establecimientos de ventas como restaurantes, bares y pubs, donde el personal tiene contacto con los consumidores en su calidad de influenciadores de la decisión de compra. Los incentivos para el establecimiento serán mediante bonificaciones de producto y para el personal, a través del cumplimiento de ventas semanales.

Se desarrollarán planes de penetración en los establecimientos de venta (promociones de lanzamiento e introducción), actividades de *trade marketing* como activaciones y degustaciones, generación de combos promocionales y otros productos complementarios (snacks y piqueos).



## 6. Estrategia de crecimiento

Kuna Beer, al ser una empresa nueva en el sector de la cerveza artesanal, debe implementar las estrategias que mejor se adecuan a su realidad como son de desarrollo de producto y desarrollo de mercado, las cuales se ejecutarán en un mercado donde la tendencia de consumo de la cerveza artesanal está en un incremento significativo y no se encuentra saturado<sup>18</sup>. La empresa tiene el conocimiento, la infraestructura, la capacidad y la organización para desarrollar un producto de calidad y diferente, y existen establecimientos de venta disponibles, confiables y de buen servicio. Los indicadores de las tablas 28 y 29 muestran que la implementación de estas estrategias será efectiva.

**Tabla 28. Estrategias de desarrollo de mercado**

Indicadores	SI	NO
Nuevos canales de distribución disponibles son confiables, baratos y de buena calidad.	X	
La organización es muy exitosa en lo que hace (conoce).	X	
Nuevos mercados no explorados ni saturados.	X	
La organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar operaciones mayores.		X
La organización tiene un exceso de capacidad de producción.		X
La industria básica en que participa la organización está desarrollando un alcance global.	X	
	4	2

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

**Tabla 29. Estrategias de desarrollo de producto**

Indicadores	SI	NO
La organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida.		X
La organización compite en una industria caracterizada por rápidos desarrollos tecnológicos.	X	
Los competidores más importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.	X	
La organización compite en una industria de alto crecimiento.	X	
La organización tiene capacidades especialmente sólidas en materia de investigación y desarrollo.		X
	3	2

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

<sup>18</sup>Según la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú (2016), en el 2015 se envasaron 650.000 l de cerveza artesanal y en el 2016 se proyecta que la venta será mayor al millón de litros (Huaruco, 2016).



## Capítulo V. Plan de marketing

### 1. Descripción del producto

El producto que Kuna Beer ofrecerá al mercado se denominará Kinka, el cual es una cerveza artesanal del tipo lager, caracterizada por su sabor a malta y lúpulo como base; la quinua y maca dan su toque en el intenso aroma y contribuyen a consolidarla como una cerveza funcional y energética para los consumidores, quienes buscan compartir y disfrutar experiencias nuevas con las bebidas que consumen.

### 2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing se muestran en las tablas 30 y 31.

**Tabla 30. Objetivos cuantitativos del plan de marketing**

Objetivos cuantitativos	Indicador de medición	Metas		
		1 año	3 años	>5años
% participación de mercado	Hl de Kinka vendidos / hl de otras marcas vendidos en el mercado	5%	11%	14%
% margen neto	Utilidad neta / Ingreso por ventas	10%	15%	18%
% cobertura	Número de establecimientos que compran Kuna Beer / Número de establecimientos de mercado objetivo	25%	50%	75%

Fuente: Elaboración propia (2016).

**Tabla 31. Objetivos cualitativos del plan de marketing**

Objetivos cualitativos	Indicador de medición	Metas		
		1 año	3 años	> 5 años
% de posicionamiento de la marca	Nivel de recordación de la marca y valoración de los atributos de la cerveza Kinka, medición a través de encuestas con preguntas cerradas al público objetivo.	20%	35%	50%

Fuente: Elaboración propia (2016).

### 3. Formulación estratégica de marketing

#### 3.1 Segmentación de mercado

Para la estrategia de segmentación del mercado se ha identificado dos frentes: clientes y consumidores, los que se muestran en la tabla 32 y 33, respectivamente.

**Tabla 32. Segmentación de clientes**

Base de segmentación	Variable	Descripción
Demográfica	Sector, tamaño de empresa y ubicación.	Se atenderá a los pub, restaurantes, bares o resto bares, ubicados en Santiago de Surco, San Miguel, La Molina y San Borja.
Operativa	Capacidad del cliente.	Restaurantes o resto bares de 2,3, 4 y 5 tenedores.
Enfoque de compra	Organización de compras y estructura de poder.	Se atenderá a las empresas con una organización de compras centralizadas, cuya estructura de poder esté dada por el área de marketing.
	Naturaleza de las relaciones existentes.	Se buscará negocios con condiciones favorables en este mercado; posteriormente, se buscará establecer relaciones sólidas.
	Criterios de compra.	Se buscará negocios que valoren la cultura de calidad y servicio.
Factores situacionales	Tamaño de pedido.	Los pedidos serán pequeños, alrededor de 13 o 14 pack (seis botellas) al mes por establecimiento.

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2016.

**Tabla 33. Segmentación de consumidores**

Base de segmentación	Variable	Descripción
Demográfica	Edad del consumidor.	Comprendidos entre la edad de 18 y 55 años
	Género.	Masculino y femenino, con predominancia del sexo masculino.
	Nivel socio económico.	Niveles socioeconómicos A y B de según la clasificación de APEIM (2015).
Geográfica	Ubicación.	Santiago de Surco, San Miguel, La Molina y San Borja.
Psicográfica	Conductual.	Consume en promedio dos cervezas artesanales cada 45 días, está informado sobre la bebida que consume, lo hace por experimentar y es su tipo de cerveza favorita.
		Trabajador y orientado a la familia, valora mucho su estatus social, admira a los sofisticados, aunque es mucho más tradicional que estos. Llega siempre un poco tarde a la adopción de las modas.
		Moderno, educado, liberal, cosmopolita y valora mucho la imagen personal. Innovador en el consumo y cazador de tendencias. Le importa mucho su estatus, sigue la tendencia de la moda.

Fuente: Kotler y Keller, 2012; Arellano, 2016b.

Elaboración: Propia, 2016.

### 3.2 Posicionamiento

Kinka se posicionará como una cerveza artesanal funcional y energética, para un consumo con alta frecuencia y baja intensidad. La imagen que busca proyectar en el mercado se resume en la vista panorámica del posicionamiento de marca mostrada en el anexo 8.

Según Kotler y Keller (2012) la estrategia para posicionar la marca será de *push*, que son las estrategias de empuje para inducir a los establecimientos de venta a ofrecer, promover y vender

la cerveza artesanal Kinka a los consumidores; previamente, la empresa debe asegurar que el establecimiento de venta ha comprendido los beneficios y atributos del producto. Asimismo, se aplicará la estrategia de *pull* que está dirigida a los consumidores; para ello se implementarán las estrategias de promoción que se explican más adelante.

#### 4. Estrategias de la mezcla de marketing

##### 4.1 Producto

Kinka está diseñada para consumidores que gustan de la cerveza artesanal y les interesa estar informados sobre las bebidas que consumen. El producto será elaborado respetando la ley de la pureza de la cerveza como elemento base de la bebida, se complementará con maca y quinua para ser una bebida funcional y energética, en un perfecto equilibrio de alcohol y cuerpo de acuerdo a la clasificación del Programa de Certificación para Juzgar Cervezas (Beer Judge Certification Program [BJCP] 2008<sup>19</sup>): «**Sabor:** seco y fresco, el sabor de lúpulo va de ninguno a bajos niveles. **Aroma:** Bajo a medio bajo a malta suave dulzor, el aroma a lúpulo medio bajo. **Aspecto:** Color dorado, espuma blanca, líquido muy brillante. **Sensación en boca:** Cuerpo medio liviano por el uso de quinua y maca, con leve sensación de picor en la lengua producto de la carbonatación». Las características del producto se detallan en la tabla 34.

El producto se orientará al consumo de alta frecuencia y de baja intensidad. Por otro lado, el diseño de la etiqueta transmitirá al consumidor una identidad visual comunicativa de saludable, con elementos relevantes para su posicionamiento tales como cebada, quinua y maca que refuerzan sus características intrínsecas de producto saludable (ver anexo 9).

**Tabla 34. Características del producto**

Segmento	Marca	Tipo de cerveza	Composición base	Amargor	% alcohol	Color	Presentación	Empaque
NSE A y B	Kinka	Lager <sup>20</sup>	100% malta + quinua + maca	22,0 (IBU) <sup>21</sup>	4°	6 SRM <sup>22</sup>	350 ml	Six pack termo contraíble

Fuente: Elaboración propia (2016).

<sup>19</sup> En inglés, Beer Judge Certification Program.

<sup>20</sup> Es un tipo de cerveza que se caracteriza por el tiempo corto de fermentación y bajas temperaturas.

<sup>21</sup> IBU significa unidad internacional de amargor, es un miligramo de iso-alfa ácido (lúpulo) por litro de cerveza, 22 significa medianamente amargo del rango de 8 a 50.

<sup>22</sup> SRM significa método estándar de referencia, medida de la densidad del color de la cerveza, 6 significa entre dorado y ámbar.

## 4.2 Precio

Se utilizará la estrategia de fijación de precios basado en el valor percibido. «¿El precio del producto es razonable en relación con su valor?» (Kotler y Keller 2012:581), para ello se analizaron los resultados de la investigación de mercado respecto a la percepción del producto y el precio que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar es de S/ 16 en promedio; asimismo, el precio de comercialización al establecimiento de venta sería de S/ 12,50 y un margen de utilidad de 22%.

La meta de fijación de precios se definió en liderazgo de producto-calidad, puesto que no tiene las condiciones necesarias para el descreme o penetración de mercado dado que cumple las siguientes condiciones:

- El precio no es el protagonista, no se utiliza el precio para ganar cuota de mercado ni tampoco lo limita a ello.
- Kinka será una cerveza que busca caracterizarse por su alto nivel de calidad percibida, gusto y estatus.
- Se enfoca en otras variables de marketing como publicidad, posicionamiento, cobertura y calidad competitiva como elemento diferenciador.

## 4.3 Promoción

Se aplicará la combinación de las siguientes estrategias de medios: Below the Line (BTL), Above the Line (ATL) y Through the Line (TTL)<sup>23</sup>. La estrategia estará dirigida hacia un mercado formado por consumidores que tienen conocimientos básicos sobre las bebidas que consumen, para ello se utilizarán canales de comunicación de marketing directo no masivo, relaciones públicas, promoción de ventas, merchandising y medios digitales.

- **Marketing directo.** Degustación del producto en lugares de alta concentración del mercado meta, tales como restaurantes, bares y pubs, explicando los atributos del producto con el objetivo de incrementar la frecuencia y bajar la intensidad.

El lanzamiento de Kinka se realizará en un evento general y en cada establecimiento de venta, donde se invitará a personalidades referentes e influenciadores que conozcan de

---

<sup>23</sup> BTL, ATL, TTL: Estrategias que emplean formas no masivas de comunicación de marketing, dirigida a segmentos específicos de mercado (Kotler y Keller 2012:478, 487, 486).

cerveza artesanal y vida saludable de manera que disfruten y difundan las cualidades de Kinka (aroma, sabor, cuerpo, funcional y energético); ellos serán los iniciadores del marketing de boca a boca<sup>24</sup> que está orientado directamente a la acción de consumo.

- **Relaciones públicas.** Vínculos informativos en las redes sociales para la difusión de la marca, los atributos del producto y el beneficio de la maca y quinua.
- **Merchandising.** Para estimular la compra de los consumidores se establecerán alianzas con los restaurantes, pubs y bares para que el producto sea exhibido en sus vitrinas a la altura de los ojos de los consumidores. Se colocará un punto de degustación de la cerveza artesanal Kinka a sus clientes habituales, se difundirán los atributos de producto y el precio de lanzamiento a través de volantes y afiches informativos, y se reforzará la identidad de la marca regalando a los consumidores llaveros en forma de botella de cerveza con el logo de la marca.
- **Medios digitales.** Se utilizará el Facebook, Twitter e Instagram. Mayor detalle en la tabla 35.

**Tabla 35. Promoción por medios digitales**

FACEBOOK	TWITTER	INSTAGRAM
Información de la empresa, misión, visión, valores y establecimientos de venta. Información científica de los atributos funcionales y energéticos de Kinka. Eventos semanales en los establecimientos de ventas. Enlaces de acceso a Instagram y Twitter.	Información breve de la empresa. Informar sobre los beneficios de consumir Kinka en lo relacionado a lo funcional y energético. Sugerencias sobre los beneficios de consumir Kinka con mayor frecuencia y baja intensidad. Ideas de como Kinka conecta a las personas para que sociabilicen.	Publicación de fotos compartiendo momentos divertidos y sociabilizando en los establecimientos de venta. Dar a conocer la imagen corporativa.

Fuente: Elaboración propia (2016).

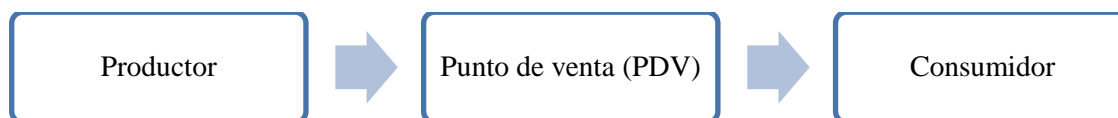
De aprobarse la reducción del impuesto selectivo al consumo (ISC, Ley N°3815-2014) se evaluarán las estrategias BTL, ATL y TTL mencionadas anteriormente para realizar un relanzamiento de la marca, utilizando para ello el saldo del presupuesto del ISC.

<sup>24</sup> El boca a boca se basa la experiencia de quienes han probado el producto y lo recomiendan, en la confianza de consumir un producto que mantiene su calidad con el tiempo (Balseiro, 2008, y Kotler y Keller, 2012: 478, 486-487).

#### 4.4 Plaza

El sistema de distribución de la cerveza artesanal Kinka se realizará mediante intermediarios multicanal de nivel 2, tal como se muestran en el gráfico 2. La distribución será selectiva, escogiéndose para ello dos tipos de establecimientos para la venta del producto.

**Gráfico 2. Canales de marketing**



Fuente: Elaboración propia (2016).

La investigación de mercado dio como resultado diferentes puntos de venta donde los consumidores prefieren conseguir la cerveza artesanal, tales como restaurantes (30%), bares/pubs (27%), supermercados (20%), discotecas (12%), minimarkets (7%), tiendas en grifos y otros (4%). Los canales elegidos para la distribución de Kinka se muestran en la tabla 36, precisando que en estos mismos canales se difundirán las comunicaciones acerca de la oferta del producto.

**Tabla 36. Canales de venta y objetivos del canal**

Canal	Tipo	Objetivo
Restaurantes	Concesionario	Ser una bebida de acompañamiento con la comida y para compartir.
Bares, pub, discotecas	Concesionario	Ser una bebida para compartir en un momento de diversión.

Fuente: Encuestas realizadas por los autores.  
Elaboración: Propia, 2016.

#### 5. Cronograma de actividades

Las actividades pre operativas se ejecutarán seis meses antes del inicio de las operaciones. Las actividades iniciarán con la degustación de bebidas, seguido por el lanzamiento del producto. El detalle del cronograma del plan de marketing se muestra en el anexo 10.

#### 6. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing fue elaborado utilizando el método del porcentaje de ventas, que es la asignación de un porcentaje específico sobre el pronóstico de ventas y está establecido en base a la disponibilidad de fondos y no a la oportunidad de mercado (Kotler y Keller 2012). El



porcentaje calculado hasta el año 1 es de 3,5% de las ventas. En la tabla 37 se muestra el presupuesto de marketing.

**Tabla 37. Presupuesto de marketing**

Ítem	Cantidad	Precio unitario	Pre operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Publicidad</b>			13.500	7.500	6.000	13.500	6.000	13.500
Volantes	20.000	0,3	6.000	0	6.000	6.000	6.000	6.000
Afiche	125	60	7.500	7.500	0	7.500	0	7.500
<b>Marketing directo</b>			18.250	18.250	7.500	18.250	7.500	7.500
Degustación de bebidas	500	12,5	6.250	6.250	0	6.250	0	0
Diseño de la página <i>web</i>	1	4.500	4.500	4.500	0	4.500	0	0
Historias virtuales de diseño de producto	4	1.500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Publicidad en Facebook	1	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Relaciones públicas</b>			1.000	1.000	0	1.000	0	0
Publirreportaje	1	1.000	1.000	1.000	0	1.000	0	0
<b>Merchandising</b>			18.625	18.625	8.625	18.625	8.625	18.625
Destapador con logo Kinka	15.000	0,45	6.750	6.750	6.750	6.750	6.750	6.750
Negociación de exhibición	20	500	10.000	10.000	0	10.000	0	10.000
Tarjetas de presentación	7.500	0,25	1.875	1.875	1.875	1.875	1.875	1.875
<b>Total sin IGV</b>			<b>51.375</b>	<b>45.375</b>	<b>22.125</b>	<b>51.375</b>	<b>22.125</b>	<b>39.625</b>

Fuente: Elaboración propia (2016).

## Capítulo VI. Plan de operaciones

### 1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos operacionales de Kuna Beer están alineados a la estrategia de diferenciación de la cerveza artesanal Kinka, la gestión del control operacional permite que el diseño del proceso productivo asegure la calidad del producto a través de los planes físico-químicos, microbiológicos y sensoriales.

Los objetivos del plan de operaciones se muestran en la tabla 38.

**Tabla 38. Objetivos del plan de operaciones**

Objetivo	Qué	Cómo	Meta
Calidad	%Cumplimiento de especificaciones técnicas de insumos.	Aplicación del plan físico-químico, plan microbiológico, plan sensorial.	> 98%
	IQMS Brewing <sup>25</sup> .		> 95%
	IQMS Packaging <sup>26</sup> .		> 97%
	DO Bottles Flash <sup>27</sup> .		< 70 ppm
Eficiencia	Eficiencia global.	Cumplimiento de tiempos de producción, tiempos de limpieza, teóricos y reales.	> 93%
Costos	Costo de producción	(Costo fijo + costo variable) / Volumen de producción (hl).	< S/ 573/hl.
	Costo de mantenimiento.	Gasto en mantenimiento preventivo, predictivo y autónomo / Volumen de producción (hl).	< S/ 90/hl
	Costo de comercialización.	Costo por bonificaciones de producto, promociones y gastos operativos del abastecimiento de producto / Volumen de producción (hl).	< S/ 15 /hl
Servicios	Consumo de agua.	Volumen de agua usada para elaborar y envasar cerveza (hl) / Volumen de cerveza envasada (hl).	< 4,5 hl/hl
	Consumo de energía.	Consumo de energía eléctrica y combustible utilizado para elaborar y envasar cerveza / Volumen de cerveza envasada (hl).	< 95 mj/hl
Oportunidad de entrega	Cumplimiento de entrega de producto.	Paquetes vendidos de acuerdo a fecha pactada con el punto de venta.	< 85%

Fuente: Krajewski, 2010.

Elaboración: Propia, 2016.

- **Calidad.** Asegurar el proceso garantizando la calidad de los insumos y materiales mediante la validación de los certificados de calidad. En la etapa de elaboración se controlará la curva

<sup>25</sup> IQMS Brewing: índice de calidad en el proceso de elaboración (Macmillan, 2004).

<sup>26</sup> IQMS Packaging: índice de calidad en el proceso de envasado (Macmillan, 2004).

<sup>27</sup> DO Bottles Flash (dissolved oxygen in the pack): cantidad de oxígeno disuelto en la bebida (Macmillan, 2004).

de fermentación, extracto límite, extracto aparente y turbidez. En la etapa de envasado se controlará el volumen de llenado, el nivel de espuma, color, amargor, dióxido de carbono, turbidez y el contenido de oxígeno en la bebida, siendo este último una variable crítica para la calidad del producto.

- **Eficiencia.** La eficiencia global indicará el grado de utilización de la capacidad de la planta de producción, permitirá identificar los tiempos perdidos en actividades que no agregan valor y medir las horas de trabajo en la etapa de envasado. Ambas eficiencias permiten también medir la efectividad de las intervenciones de mantenimiento. Con ambas dimensiones de calidad y eficiencias se busca garantizar la calidad de la cerveza para que los consumidores la valoren con un atributo propio de la marca.
- **Costos.** Dimensión crítica para el seguimiento del costo fijo y variables de los procesos. El costo de envasar un hectolitro de cerveza representa el 55% del costo total del producto. Es importante mencionar para la sostenibilidad del negocio el gasto para la conservación de la maquinaria medido por el costo de mantenimiento. En cuanto al costo de comercialización éste contempla las variables de promociones, bonificaciones de producto y gastos operativos por abastecimiento de producto a los clientes.
- **Servicios.** Complementan la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Será necesario controlar el consumo de agua y energía mediante el seguimiento de los indicadores claves y concientización al personal sobre el uso racional y el impacto en el negocio.
- **Oportunidad de entrega.** Es importante para que los clientes y consumidores siempre tengan disponible el producto y que se fomente la fidelidad de su consumo.

Las estrategias del plan de operaciones se muestran en la tabla 39.

**Tabla 39. Estrategias de operaciones**

Estrategia de operaciones	Calidad	Eficiencia	Costos	Servicios	Oportunidad de entrega
Diseño de las instalaciones de acuerdo a la normativa legal de buenas prácticas de manufactura (BPM) <sup>28</sup> .	X		X		X
Adecuada selección de maquinaria.	X	X	X	X	
Gestión de indicadores claves del negocio.	X	X	X	X	X
<i>Know how</i> cervecero.	X		X		X
Gestión del control operacional: PFQ <sup>29</sup> , PMB <sup>30</sup> , CF <sup>31</sup> , working capital, 5S <sup>32</sup> , JIT <sup>33</sup> .	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2. Diseño del producto

El producto está concebido para ser diferente en el mercado cervecero artesanal por dos atributos principales: el grado alcohólico de 4<sup>o</sup><sup>34</sup>, la composición del líquido con el estándar de pureza de la cerveza como elemento base y adicionando quinua y maca; con ello se ofrecerá una bebida funcional y energética con el objetivo de incrementar la frecuencia y bajar la intensidad del consumo. En el anexo 11 se muestra el proceso de elaboración y envasado de la elaboración de cerveza Kinka.

## 3. Diseño de los procesos

Se han identificado dos procesos estratégicos, cinco procesos claves y cuatro de soporte. En el gráfico 3 se detallan los macroprocesos de Kuna Beer y la descripción de cada uno de ellos se presenta en el anexo 12.

<sup>28</sup> Norma sanitaria para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas; y Resolución Ministerial N° 591-2008/MINSA.

<sup>29</sup> PFQ: Plan físico químico.

<sup>30</sup> PMB: Plan microbiológico.

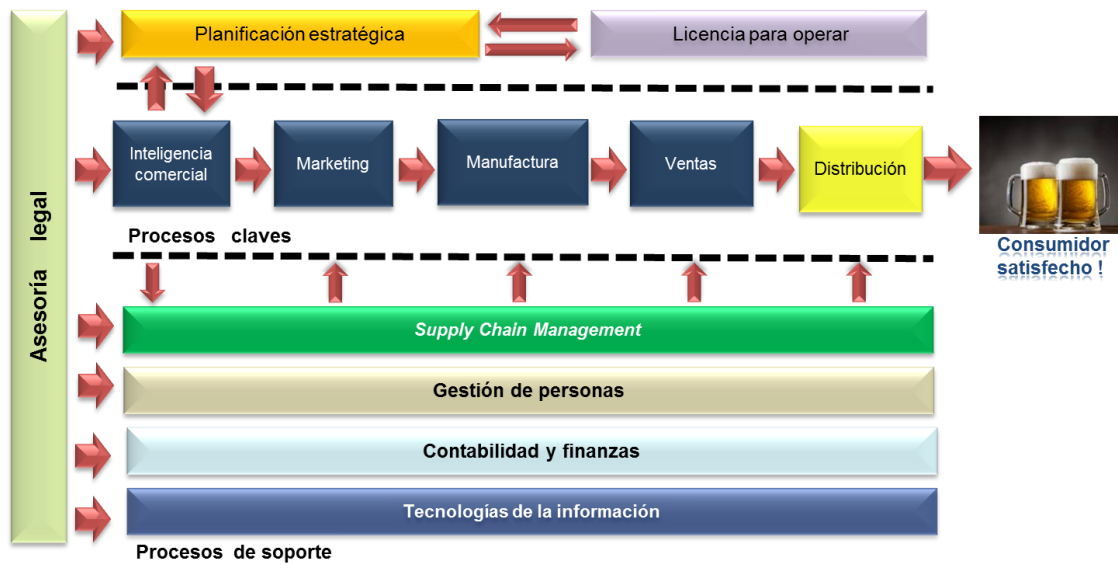
<sup>31</sup> CF: Calidad en la fuente.

<sup>32</sup> 5S: metodología para clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y mantener un espacio con el objetivo de incrementar la productividad y mejorar el entorno de laboral.

<sup>33</sup> JIT: Justo a tiempo para producir los elementos en las cantidades y el momento que se necesitan.

<sup>34</sup> Es el porcentaje de volumen de alcohol por volumen de cerveza.

**Gráfico 3. Macroprocesos de la cervecería Kuna Beer**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4. Diseño de las instalaciones

- **Edificación.** La zona donde se comprará el terreno y se edificará la planta industrial, oficinas administrativas y zona de parqueo es el distrito de Chaclacayo, perteneciente a la provincia y departamento de Lima. En dicha zona la disponibilidad de agua es un elemento diferenciador y que compite con los parques industriales de Lima y Lurín. A ello se suma el fácil y directo acceso vial a través de la Carretera Central. La planta se edificará sobre un terreno de 380 m<sup>2</sup> en la manzana A, altura del kilómetro 18 de la Carretera Central, considerando la normativa del Decreto Supremo N° 066-2007-PCM, Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil.
- **Infraestructura de planta.** Las áreas de proceso de elaboración y envasado serán construidas tomando en cuenta la normativa legal, de acuerdo a la Ley N° 26842, Ley General de Salud; Decreto Supremo N° 007-98-SA, Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas; Resolución Ministerial N° 449-2006/MINSA, Norma sanitaria para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas; y Resolución Ministerial N° 591-2008/MINSA, Norma de criterios microbiológicos de la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano.
- **Capacidad de planta.** La capacidad de planta se ha calculado en función a la demanda proyectada para cinco años y se estima un porcentaje de utilización del 95% al quinto año de operación. La capacidad de la planta anual se muestra en la tabla 40.

**Tabla 40. Capacidad de la planta**

	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>
Venta estimada anual (hl)	691	708	725	743	761
Capacidad de planta (hl)	800	800	800	800	800
% de utilización	86%	89%	91%	93%	95%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **5. Programación de las operaciones de la empresa**

Las operaciones de la empresa se programarán desde las actividades pre operativas durante seis meses, luego se dará inicio a las operaciones hasta el primer abastecimiento que ocurrirá en las seis primeras semanas.

El detalle de la programación se encuentra en los anexos 13 y 14.

## **6. Presupuesto de inversión**

La inversión total asciende a S/ 1.021.400, siendo los principales conceptos la inversión en la compra del terreno y la infraestructura (S/ 386.000), adquisición de maquinaria y equipos (S/ 540.000), compra de vehículo (S/ 87.500), muebles y enseres (S/ 7.900).

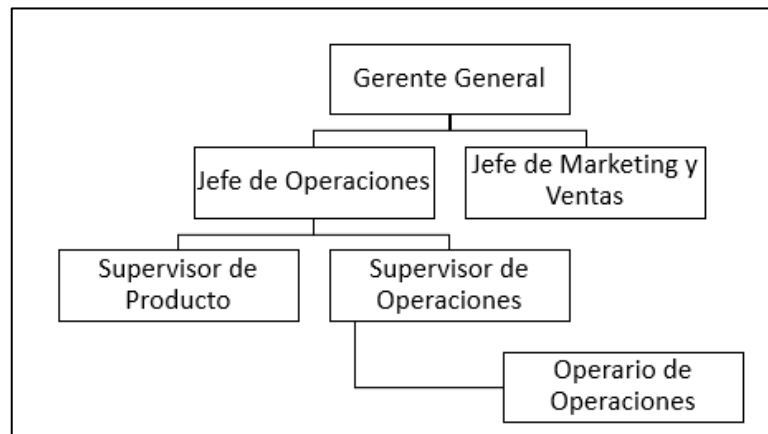
El presupuesto destinado los seis primeros meses asciende a S/ 249.720, distribuidos en pago personal de producción (S/ 109.632), remuneración del personal administrativo (S/ 96.591), gasto por subvención de alimentación al 50% a todo el personal (S/ 3.393), gasto por concepto de marketing (S/ 7.646) y otros costos fijos (S/ 32.458).

## Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

### 1. Estructura organizacional

La estructura organizativa de Kuna Beer será de cuatro niveles jerárquicos, la trayectoria profesional será vertical, las tareas serán definidas por funciones pero las fronteras serán flexibles entre tareas y áreas. La estructura organizativa se muestra en el gráfico 4.

**Gráfico 4. Estructura de la organización de Kuna Beer**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2. Objetivos de recursos humanos

Los objetivos se muestran en la tabla 41.

**Tabla 41. Objetivos anuales de recursos humanos**

Objetivo específico	Indicador	Herramienta de medición	1	3	5
Contar con profesionales idóneos y eficientes.	Cumplimiento de metas semestrales.	Evaluación de desempeño semestral.	75%	85%	95%
Capacitar constantemente a los empleados.	Horas de capacitación al año según ley.	Registro de capacitaciones.	8	8	8
	Cantidad de capacitaciones en HACCP.	Registro de capacitaciones	1	2	2
Mantener niveles bajos de rotación.	Porcentaje de rotación de personal al año.	Registro de personal en planilla.	6%	4%	2%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 41. Objetivos anuales de recursos humanos** (continúa de la página anterior)

Objetivo específico	Indicador	Herramienta de medición	1	3	5
Desarrollar una cultura de calidad y mejora continua.	Porcentaje de cumplimiento de los procesos operacionales de calidad anual.	Lista de verificación de cumplimiento de procesos operacionales diarios.	75%	85%	95%
	Número de mejores prácticas implementadas por año.	Registro de mejores lecciones aprendidas y mejores prácticas.	2	5	9
Desarrollar una cultura de colaboración y comunicación transversal.	Porcentaje de satisfacción de la comunicación semestral.	Encuesta semestral de percepción de los empleados.	75%	85%	95%
Mantener un clima laboral agradable.	Porcentaje de satisfacción del clima laboral anual.	Encuesta anual para medir la satisfacción de los empleados y clima laboral.	75%	85%	95%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### **3. Estrategias de administración de recursos humanos**

Las estrategias de recursos humanos a desarrollar en Kuna Beer permitirán establecer un conjunto de objetivos a corto, mediano y largo plazo, los cuales estarán alineados a crear y conservar la posición estratégica de la empresa y reforzar sus estrategias competitivas de crecimiento, de desarrollo de mercado y desarrollo de producto. La elección de las estrategias para desarrollar el sistema de recursos humanos incluirá el análisis y diseño de los puestos de trabajo, reclutamiento y contratación de personal, gestión del talento, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y compensación a los empleados.

#### **3.1 Análisis y diseño del puesto de trabajo**

El análisis del puesto de trabajo se basó en la observación de empresas similares en el rubro, obteniéndose a partir de ello un registro de actividades de quienes ocupan las diferentes posiciones. Los puestos de trabajo se detallan en el anexo 15, la relación de puestos se muestra en la tabla 42.



**Tabla 42. Relación de puestos**

Posición	Resumen del puesto
Gerente general.	Representará a la empresa y responderá por los resultados de las estrategias y desempeño de la empresa. Cumplirá roles de recursos humanos, administración y finanzas.
Jefe de Operaciones.	Desarrollar el plan de operaciones y garantizar su cumplimiento a partir de la gestión eficiente de los recursos, el cumplimiento de los niveles de producción, el desarrollo de procesos y estándares de calidad, además de asegurar que el producto cumple con las especificaciones técnicas establecidas en dichos lineamientos. Asegurar la calidad de la cerveza, eligiendo las materias primas, creando las recetas y analizando el sabor de la cerveza. Participará y entenderá cada etapa del proceso de elaboración de la cerveza.
Jefe de Marketing y Ventas.	Generar y desarrollar planes y estrategias para el posicionamiento de la cerveza Kinka en el mercado de cervezas artesanales. Monitorea el comportamiento y cumplimiento de las ventas, analiza nuevas tendencias en el mercado y gestiona la distribución de la venta.
Supervisor de Producto.	Realizar controles establecidos en el Plan de Inspecciones Microbiológicas así como estudios especiales, con el objetivo de garantizar que los procesos y productos cumplan con sus especificaciones microbiológicas e inocuidad, de acuerdo a lo establecido en las normas legales, normas de calidad, seguridad industrial, medio ambiente y las políticas de la empresa.
Supervisor de Operaciones.	Vigilar la correcta ejecución del proceso productivo de la cerveza, asegurar que el producto cumpla con las especificaciones técnicas establecidas en los estándares de calidad, de proceso y los lineamientos.
Operarios de Operaciones.	Ejecutar el proceso productivo de la cerveza artesanal accionando las maquinarias y herramientas que se requieren en la producción, cumpliendo las técnicas establecidas de los estándares de calidad, de proceso y los lineamientos. Realizar las operaciones de recepción, almacenaje, consolidación y despacho, utilizando correctamente los equipos asignados por la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3.2 Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección durante la formación de la empresa estará a cargo de una empresa externa; el reclutamiento del gerente general, el jefe de Operaciones y del jefe de Marketing y Ventas estará a cargo de una empresa de reclutamiento para ejecutivos. A medida que las posiciones se vayan cubriendo los ejecutivos elegidos participarán de la selección de sus subordinados.

### 3.3 Gestión del talento

La gestión del talento será establecida como política de la empresa, donde el gerente y jefes serán capacitados para gestionarlo adecuadamente, mediante la práctica de algunos principios básicos:

- Escuchar las aspiraciones de los empleados, actuando como *coaches*.

- Identificar fortalezas y áreas de mejora.
- Proporcionar continuamente información sobre el desempeño de los subordinados.
- Propiciar la expresión de ideas para la mejora de los procesos operativos.
- Informar sobre las rutas de carrera en la empresa.

### **3.4 Capacitación y desarrollo**

Las actividades de formación y desarrollo de personal permitirán que la empresa se encuentre calificada a través del logro del potencial de sus empleados. Para llevar a cabo estas actividades primero se identificarán las necesidades de capacitación, realizando un análisis de la empresa para identificar dónde se debe dar mayor énfasis; un análisis de las tareas para determinar y desarrollar el programa de capacitación y por último, el análisis de las personas para identificar quiénes necesitan capacitación (Snell y Bohlander 2013). Todo ello se realizará al inicio de cada año. El personal nuevo pasará por un programa de inducción de la empresa y del puesto de trabajo, el cual se realizará la segunda semana de cada mes y tendrá un día de duración.

### **3.5 Evaluación de desempeño**

Se evaluará el desempeño del trabajador en las tareas exigidas por el puesto, se diseñará un sistema de evaluación con el objetivo de conocer el desempeño de la formación del trabajador, decidir retiros, promociones y remuneraciones. La evaluación formal del personal de la empresa se realizará dos veces al año; sin embargo, se exigirá al gerente y jefe de área que realicen una retroalimentación continua cada 15 días o cada mes, de acuerdo al puesto; para ello deberán elaborar un programa de mini evaluaciones y llevar un registro de las mismas.

Las evaluaciones a realizar serán:

- Por parte del gerente, jefe y supervisor a sus subordinados.
- Autoevaluación de los empleados.
- Por parte del trabajador subordinado a su superior.
- Por parte de sus colegas de trabajo.

### 3.6 Compensación

La remuneración que recibirán los empleados a cambio de la prestación de sus servicios será fija y mensual, los empleados se encontrarán en planilla bajo el régimen laboral de Micro y Pequeña Empresa (MYPE)<sup>35</sup>. Se establecerá una banda salarial por cada posición; adicionalmente, un empleado podrá acceder a un aumento salarial de acuerdo al resultado de sus evaluaciones de desempeño. Los empleados recibirán alimentación que la empresa cubrirá al 50% durante cinco años.

### 4. Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos se muestra en la tabla 43.

**Tabla 43. Presupuesto mensual de recursos humanos**

Personal		Sueldo básico	Gratificación <sup>36</sup>	Vacaciones <sup>37</sup>	Seguro social	CTS <sup>38</sup>	Costo mensual
<b>Producción</b>		<b>16.250</b>	<b>1.354</b>	<b>677</b>	<b>1.463</b>	<b>734</b>	<b>20.477</b>
Jefe de Operaciones	1	7.000	583	292	630	316	8.821
Supervisor de Operaciones	1	4.500	375	188	405	203	5.671
Operario de Operaciones	1	1.250	104	52	113	56	1.575
Supervisor de producto	1	3.500	292	146	315	158	4.410
<b>Administrativos</b>		<b>17.000</b>	<b>1.416</b>	<b>709</b>	<b>1.530</b>	<b>1.535</b>	<b>22.190</b>
Gerente general	1	10.000	833	417	900	903	13.053
Jefe de Marketing y Ventas	1	7.000	583	292	630	632	9.137
<b>TOTAL</b>		<b>33.250</b>	<b>2.770</b>	<b>1.386</b>	<b>2.993</b>	<b>2.269</b>	<b>42.667</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<sup>35</sup> Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.

<sup>36</sup> 50% del sueldo básico, dos gratificaciones al año provisionado por mes equivale a 8,3% del sueldo básico.

<sup>37</sup> 15 días de vacaciones al año, provisionado por mes equivale a 4,2% del sueldo básico.

<sup>38</sup> La Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) para la pequeña empresa es de 15 días de remuneración por año, provisionado por mes equivale a 8,3% del sueldo básico y gratificaciones mensuales.

## Capítulo VIII. Plan financiero

### 1. Supuestos

- El flujo se calculó para un periodo de cinco años a soles constantes.
- Los socios aportan el 65% de la inversión requerida, el 35% es través de préstamo bancario, con una tasa de interés (TEA) del 23% mediante el modo de *leasing*. En un periodo de tres años se estima pagar el préstamo considerándose cero en morosidades.
- Se venderá en 50 establecimientos entre restaurantes, bares y pubs. El precio de venta al establecimiento será de S/ 12,50 y el precio de venta sugerido al consumidor será de S/ 16,00.
- La empresa cobrará al establecimiento de venta a la tercera semana del mes de entregado el lote de cerveza Kinka.
- El crecimiento del sector cervecero se estima en 2,46% (ver anexo 7).
- De acuerdo al Reporte de Inflación del BCRP (2016) se estimó la tasa de inflación de 3,3%.
- Los últimos seis meses del año 2016 será el periodo pre-operativo; el lanzamiento y ventas del producto será a partir de 2017.
- La depreciación de los equipos será en diez años y la depreciación del vehículo de distribución será en cinco años.
- Cada año se invertirá en botellas de vidrio puesto que estos no retornarán a la empresa. Para el cálculo se tomará la cantidad de cervezas a vender, el 0,5% de merma de proceso y el 1% de merma por devolución de mercado.
- Se estima un capital inicial de trabajo para seis meses de S/ 249.720.
- Los socios recibirán dividendos del 50% sobre la utilidad neta posterior al pago de la deuda; es decir, a partir del cuarto año.

### 2. Políticas

- La tasa del impuesto a la renta, según el artículo 55 de la Ley N° 30296, es de 27% (2017 - 2018) y 26% (2019 en adelante).
- La tasa del impuesto selectivo al consumo es de 30% sobre el valor de venta.
- Los porcentajes de depreciación de acuerdo al artículo 22 del Reglamento de la Ley de Impuesto a la Renta (Decreto Supremo N° 122-94-EF) basado en las normas internacionales contables N°16 “Inmuebles, maquinarias y equipos” de acuerdo a lo siguiente: edificios y

construcciones, 3%; maquinarias, 10%; muebles y enseres, 10%; vehículos de transporte, 20%; y equipos de procesamiento de datos, 25%.

- No se repartirán utilidades a los trabajadores de la empresa, éstas serán reinvertidas al 100% durante los cinco años.
- La empresa asumirá el 50% del costo de alimentación por cinco años.
- Kuna Beer, al estar dentro del rubro de micro y pequeña empresa, está sujeta al régimen laboral de la Ley N° 28015, Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa.

### 3. Análisis del punto de equilibrio

En el anexo 16 se muestra el análisis de punto de equilibrio donde se identifica que la cantidad mínima de ventas que deberá ser de 155.726 botellas de 350 ml para cubrir los gastos operativos durante el primer año.

### 4. Estados financieros y flujo de efectivo

El estado de resultados, el balance general y el flujo de efectivo se muestran en los anexos 17, 18 y 19, respectivamente.

Los principales indicadores muestran lo siguiente:

- El valor presente neto (VPN) se calculó por el método del WACC y APV, los resultados se muestra en la tabla 44.

**Tabla 44. Resultado del valor presente neto de la empresa (VPN)**

Método	Tasa de descuento	VPN
WACC	16,1%	S/ 125,941,671
APV (costo del capital no apalancado)	14,5%	S/ 237,526,854

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El cálculo de las tasas de descuento y el resumen financiero de donde se obtuvo el VPN se muestran en el anexo 20 y 21 respectivamente.

- TIR: 19,1%.
- El periodo de recuperación descontado es de cinco años.
- El ROA y ROE se muestra en la tabla 45.

**Tabla 45. Ratios ROA y ROE**

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	11,0%	17,1%	19,9%	23,4%	22,6%
ROE	16,3%	20,7%	19,9%	23,4%	22,6%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 5. Estructura del financiamiento

La estructura del financiamiento está compuesta por un préstamo bancario de 35% y el aporte de capital de dos socios con el 65%. La tasa interés del préstamo bancario a largo plazo se estima en 23% y la tasa de interés del crédito revolvente, en 15%. La estructura de financiamiento quedará como se muestra en la tabla 46.

**Tabla 46. Estructura de financiamiento**

Préstamo bancario (D)	Capital propio (E)	Total
S/ 444.892	S/ 826.228	S/ 1.271.120
	D/E	0,538

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Se evaluará la sensibilidad del valor presente neto y el TIR en base a los cambios en las variables de volumen de ventas, estructura financiera y el precio de venta, lo que se presenta en la tabla 47.

**Tabla 47. Análisis de sensibilidad**

Variables	Escenario	VPN (con WACC)	TIR
Volumen de ventas	820 hl/añual	S/ 711.705	31,1%
	691 hl/añual	S/ 181.734	19,1%
	665 hl/añual	S/ 74.923	16,6%
Estructura financiera	20/80 (deuda/capital)	S/ 189.176	19,1%
	35/65 (deuda/capital I)	S/ 181.734	19,1%
	60/40 (deuda/capital I)	S/ 171.285	19,1%
Precio de venta	S/ 13,5	S/ 495.147	26,3%
	S/ 12,5	S/ 181.734	19,1%
	S/ 11,5	S/ -131.650	11,6%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 7. Plan de contingencia

**Tabla 48. Plan de contingencia**

<b>Categoría</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Disparador</b>	<b>Contingencia</b>
Mercado	Presión del mercado para bajar el precio de la cerveza en los puntos de venta.	Los consumidores busquen la cerveza a menores precios.	Explorar nuevos puntos de venta para asegurar mayor producción de cerveza que permita compensar la caída del precio.
Venta	El consumidor no percibe la imagen que se quiere dar de la cerveza.	Devoluciones de la cerveza de los puntos de venta en un 2,5%.	Reestructurar y renovar el plan de marketing para impulsar la imagen de la marca mediante publicidad en redes sociales, revistas y otros medios.
	Sobre stock y envejecimiento del producto en almacén.		Reestructurar el plan de ventas para impulsar la imagen del producto a través de promociones directas hacia el consumidor.
			Motivar al punto de venta a través de bonificaciones.
			Establecer alianzas con entidades financieras para ofertar el producto en los puntos de venta. Explorar nuevos puntos de ventas.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- 1.1 En el análisis del macro y microentorno se dan las condiciones favorables para que Kuna Beer forme parte del mercado de cerveza artesanal. Las condiciones de la economía y el alto índice de confianza del consumidor que supera los 113 puntos en Lima (GFK Perú 2016), implica una demanda de consumidores que buscan productos con valor agregado.
- 1.2 Las oportunidades superan a las amenazas. Kinka es una bebida preparada artesanalmente que invoca al concepto de saludable y energético, siendo este una fortaleza importante para el éxito del producto.
- 1.3 La ventaja competitiva de Kuna Beer a través de su producto Kinka radica en la diferenciación, por usar insumos nativos ancestrales y respetando la ley de la pureza de la cerveza.
- 1.4 El estudio de mercado demuestra que existe un potencial mercado en el sector de las cervezas artesanales en los niveles socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana.
- 1.5 Las estrategias funcionales de operaciones aseguran la calidad y la oportuna entrega del producto, esto se complementa con las estrategias de marketing y recursos humanos para que los consumidores prefieran a Kinka.
- 1.6 En la evaluación financiera, los indicadores muestran que es factible la viabilidad de la empresa Kuna Beer, pagando la deuda al tercer año de operaciones; sin embargo, es muy sensible al cumplimiento de las ventas.

### **2. Recomendaciones**

- 2.1 Debido al crecimiento del mercado de la cerveza artesanal, a los nuevos estilos de vida orientada a lo saludable y al interés por probar nuevas experiencias en sabor, color y otros, los autores de la presente investigación consideran que existe una oportunidad en el mercado de desarrollar este negocio.



## Bibliografía

Abad, Gonzalo. (2015). “Uso de Internet en el Perú”. En: *GfK Perú*. [PDF]. Octubre de 2015. Fecha de consulta: 30/08/2016. Disponible en: <[https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/PE/GfK\\_OP\\_Octubre\\_2015\\_-\\_Uso\\_de\\_Internet\\_2.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PE/GfK_OP_Octubre_2015_-_Uso_de_Internet_2.pdf)>.

Aguilera, María. (2007). *Alimentos funcionales: Aproximación a una nueva alimentación*. Madrid: Instituto de Nutrición y Trastornos Alimentarios.

Alltech. (2015). “Alltech publica el primer Informe Mundial sobre Cervezas Artesanas”. En: *alltechspain.blogspot.pe*. [En línea]. 27 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 15/11/2016. Disponible en: <<http://alltechspain.blogspot.pe/2015/11/alltech-publica-el-primer-informe.html?m=1>>.

Arellano, Rolando (2015a). “Negocios verdes”. En: *arellanomarketing.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/08/2016. Disponible en: <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/negocios-verdes-cuide-el-medio-ambiente-y-genere-mayores-ganancias/>>.

Arellano, Rolando. (2016b). “Estilos de vida”. En: *arellanomarketing.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/08/2016. Disponible en: <<http://www.arellanomarketing.com/ArellanoMarketing/estilos-de-vida-arellano-marketing>>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM). (2015). “Niveles socioeconómicos 2015”. En: *apeim.com.pe*. [PDF]. Julio de 2015. Fecha de consulta: 30/07/2016. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>>.

Balcells, Luis. (2014). *Cerveza: La bebida de la felicidad*. Barcelona: Planeta.

Balseiro, Pedro. (2008). “Cómo multiplicar las ventas a través del boca a boca”. En: *Balseiro Marketing*. [En PDF]. Fecha de consulta: 05/11/2016. Disponible en: <<http://www.marketing.com.uy/libros/boca/files/multiplicarventas.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). *Reporte de Inflación Junio 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. [PDF]. Lima: BCRP. Fecha de consulta: 05/11/2016. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/report-de-inflacion-junio-2016.pdf>>.

Barney, Jay, y Hesterly, William. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts*. Boston: Pearson.

Beer Judge Certification Program (BJCP). (2008). “Beer Judge Certification Program: Style Guidelines”. En: *bjcp.org*. [PDF]. Fecha de consulta: 30/08/2016. Disponible en: <[http://www.bjcp.org/docs/2008\\_stylebook.pdf](http://www.bjcp.org/docs/2008_stylebook.pdf)>.

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (2015). “Perú: Población 2015”. En: *cpi.pe*. [PDF]. Noviembre de 2015. Fecha de consulta: 30/06/2016. Disponible en: <[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_201511\\_03.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201511_03.pdf)>.

Cóndor, Josimar (2015). “Venta de SABMiller abre espacio para aumento de precios y nuevas marcas”. En: *Diario Gestión*. Sección empresas. 15 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 30/07/2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/empresas/venta-sabmiller-abre-espacio-aumento-precios-y-nuevas-marcas-2145580>>.

David, Fred (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.

Damodaran, Aswath. (2016). “Historical returns: Stocks, T.Bonds & T.Bills with premiums”. En: *damodaran.com*. [En Línea]. Fecha de consulta: 30/10/2016. Disponible en: <[http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html)>.

GfK Perú. (2016). “GfK ICC y actitudes hacia la economía. Encuesta nacional urbano rural”. En: *gfk.com*. [PDF]. Agosto de 2016. Fecha de consulta: 30/08/2016. Disponible en: <[https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/PE/GfK\\_Opinion\\_Agosto\\_2016\\_Economia.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PE/GfK_Opinion_Agosto_2016_Economia.pdf)>.

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolas (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Gránica.

Higushi, Angie. (2015). “Característica de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima”. En: *Apuntes UP*. 77, Volumen 42. [En línea]. Fecha de consulta: 30/08/2016. Disponible en: <<http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1067>>.

Huaruco, Luisa. (2016). “Cerveceros artesanales del Perú venderán más de un millón de litros en 2016”. En: *Diario Gestión*. Sección Empresas. 05 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/empresas/cerveceros-artesanales-peru-venderan-mas-millon-litros-2016-2171673>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). “Encuesta nacional de hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2012 (ENAHO)”. En: *Sistema de documentación Virtual de Investigaciones Estadísticas*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/07/2017. Disponible en: <[http://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/195](http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/195)>.

- Ipsos. (2016). “¿Bajón y cuenta nueva?”. En: *Opinión data. Resumen de encuestas a la opinión pública* [PDF]. 17 de octubre de 2016. Año 16, N°212. Fecha de consulta: 30/10/2016. Disponible en: [http://www.ipsos.pe/sites/default/files/opinion\\_data/Opinion%20Data%20Octubre%202016.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/opinion_data/Opinion%20Data%20Octubre%202016.pdf).
- Kotler, Philip, y Keller, Kevin. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Prentice Hall.
- Krajewski, Lee. (2010). *Operations management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Macmillan, Stanley. (2004). “Constraints management of a continuous-batch process”. Dissertation Management of Technology (MEng). South África: Universidad de Pretoria.
- Malhotra, Naresh. (2008). *Investigación de mercados*. Quinta edición. México: Pearson Educación.
- Manrique Torres, Richard, y Rivas Peña, Paulo. (2014). “Cumbres, la cerveza artesanal con toques de granos andinos”. En: *Diario Gestión*. [En línea]. 21 de enero de 2014. Fecha de consulta: 30/07/2016. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/cumbres-cerveza-artesanal-toques-granos-andinos-2086757>.
- Maximixe. (2015).”Reporte Sectorial de riesgo Julio 2015”. En: *Caser: Riesgos de mercado*. Lima: Maximixe Consult.
- Palomba, Rossella. (2002). “Calidad de vida: Conceptos y medidas”. En: *Taller sobre calidad de vida y redes de apoyo de las personas adulto mayores*. [Presentación en Power Point]. Miércoles 24 de julio de 2002. Santiago de Chile: CELADE / División de Población, CEPAL. Fecha de consulta: 30/07/2016. Disponible en: [http://www.cepal.org/celade/agenda/2/10592/envejecimientorp1\\_ppt.pdf](http://www.cepal.org/celade/agenda/2/10592/envejecimientorp1_ppt.pdf).
- Porter, Michael. (2012). *Ser competitivo*. Cuarta edición. España: Deusto.
- Sendra, José, y Carbonell, José. (1999). “Evaluación de las propiedades nutritivas, funcionales y sanitarias de la cerveza en comparación con otras bebidas”. En: *cervezaysalud.es*. [PDF]. Fecha de consulta: 30/08/2016. Disponible en: [http://www.cervezaysalud.es/wp-content/uploads/2015/05/Estudio\\_3.pdf](http://www.cervezaysalud.es/wp-content/uploads/2015/05/Estudio_3.pdf).
- Snell, Scott, y Bohlander, George. (2013). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Cengage Learning.

Treasury. (2016). "U.S. Department of the treasury". En: treasury.gov. [En línea]. Fecha de consulta: 30/10/2016. Disponible en: <[www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2016](http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2016)>.

Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston. (2012). "Memoria anual 2011". En: *smv.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 30/08/2016. Disponible en: <<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Backus%202011.pdf>>.

Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston. (2013). "Memoria anual 2012". En: *smv.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 30/08/2016. Disponible en: <<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%202012%20SCC%20v3.pdf>>.

Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston. (2014). "Memoria anual 2013". En: *smv.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 30/08/2016. Disponible en: <<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%202013%20BK.pdf>>.

Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston. (2014). "Memoria anual 2013". En: *smv.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 30/08/2016. Disponible en: <<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%202013%20BK.pdf>>.

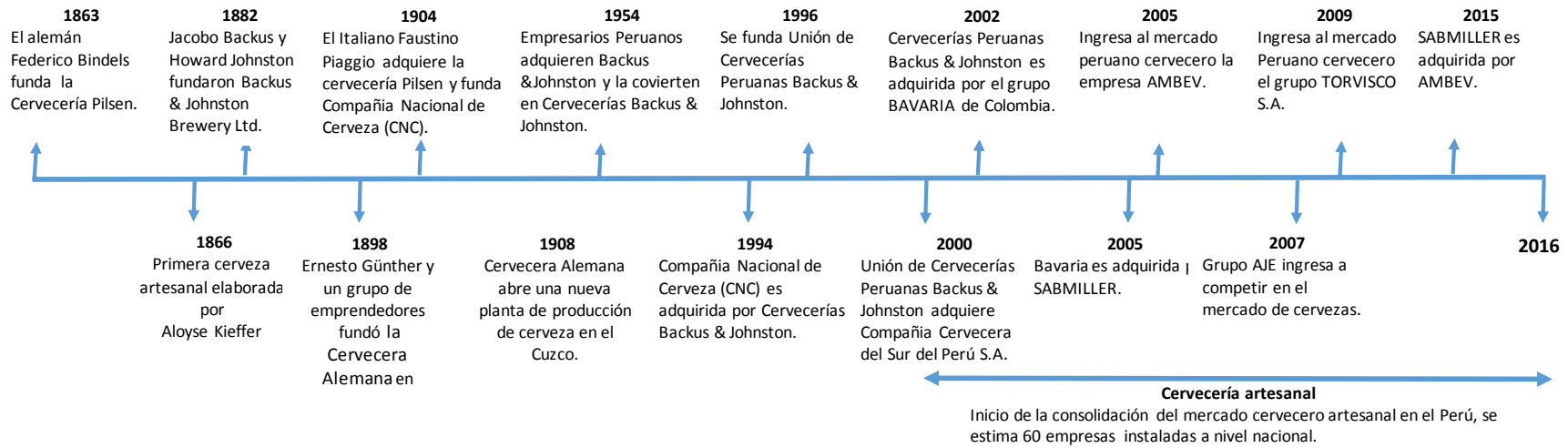
Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston. (2015). "Memoria anual 2014". En: *smv.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 30/08/2016. Disponible en: <<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%20Backus%202014.pdf>>.

Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston. (2016). "Memoria anual 2015". En: *smv.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 30/08/2016. Disponible en: <<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc=214CB4C3-9CD1-4581-8035-72744C22617E>>.

Velarde, Andrés. (2015). "Las cervezas artesanales están subiendo como la espuma". En: *Diario Publimetro*. [En línea]. 21 de febrero de 2015. Fecha de consulta: 30/07/2016. Disponible en: <<http://publimetro.pe/actualidad/noticia-cervezas-artesanales-estan-subiendo-como-espuma-31795>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Evolución de la cerveza en el Perú



Fuente: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston, 2012, 2013, 2014, 2015, y Manrique y Rivas, 2014.  
Elaboración: Propia, 2016.

## Anexo 2. Cadena de valor

<b>Infraestructura de la empresa.</b> Planeamiento de estratégico, procesos normalizados, planes físico-químicos y microbiológicos.				<b>Margen</b>
<b>Gestión de recursos humanos.</b> Gestión por competencias, formación permanente con enfoque en la mejora continua, retribuciones salariales en función a logro de objetivos.				
<b>Desarrollo tecnológico.</b> Adecuada infraestructura de enfoque higiénico para garantizar la calidad del producto, equipos y maquinarias para el proceso.				
<b>OPERACIONES</b>				
<b>Logística de entrada</b>	<b>Manufactura</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Marketing y Ventas:</b>	<b>Servicios:</b>
Insumos y materiales para los procesos.  Alianza y desarrollo de proveedores.	1. Tratamiento de agua. 2. Elaboración. 3. Envasado. 4. Control de calidad. 5. Mantenimiento.	Distribución con flota propia.	Vendedores. Investigación de mercado. Promociones y publicidad en redes sociales.	Formación de cultura cervecera. Frecuencia e intensidad. Beneficios del consumo de cerveza artesanal al consumidor.

Fuente: Porter, 2012.

Elaboración: Propia, 2016.

## Anexo 3. Relación de expertos

Experto	Cargo	Empresa	Tema de experiencia
Ricardo Espinoza García.	Gerente Corporativo de Calidad	Backus	Calidad de producto
Frank Nowak.	Maestro Cervecerero Corporativo		Producto
Gianluca De Bari Canessa.	Jefe de Trade Marketing y Activaciones	Jagermeister	Marketing
Diego Rodríguez Mondragón.	Socio fundador	Barbarian	Administración de negocio
Juan Carlos Lefevre.	Socio fundador	Beer Company	Administración de negocio

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 4. Guía de preguntas de la encuesta

MARCAR CON UNA X LA OPCION ELEGIDA

Tipo	Pregunta	RESPUESTAS							
Una opción	Género	Femenino	Masculino						
Una opción	Edad	22-25	26-30	31-35	36-45	46 a 55			
Una opción	Distrito donde vive	Miraflores <input type="checkbox"/> San Isidro <input type="checkbox"/>	San Borja <input type="checkbox"/> Surco <input type="checkbox"/>	La Molina <input type="checkbox"/> Lince <input type="checkbox"/>	Jesús María <input type="checkbox"/> Pueblo Libre <input type="checkbox"/>	Magdalena <input type="checkbox"/> San Miguel <input type="checkbox"/>	Independencia <input type="checkbox"/> Los Olivos <input type="checkbox"/> San Martín de Porras <input type="checkbox"/>		
Una opción	Actividad laboral	Independiente	Dependiente						
Opción múltiple	¿Cuál de las siguientes definiciones te describe mejor?	Soy trabajador y orientado a la familia que valoro mucho mi estatus social. Admiro a los sofisticados, aunque soy mucho más tradicional que estos. Llego siempre un "poco tarde" en la adopción de las modas.	Soy moderno, educado, liberal, cosmopolita y valoro mucho la imagen personal. Soy innovador en el consumo y cazador de tendencias. Me importa mucho mi estatus, sigo la tendencia de la moda.	Busco permanentemente el progreso personal o familiar. Me mueve el deseo de revertir mi situación y avanzar, estoy siempre en busca de oportunidades. Soy práctico y moderno, me inclino a estudiar carreras cortas para salir al mercado laboral lo antes posible.	Prefiero la vida simple, sin complicaciones y, si fuese posible, viviría en el campo. Soy reactivo a los cambios, no me gusta tomar riesgos y no me agrada probar nuevas cosas.	Ninguno			
Una opción	¿Has consumido cerveza artesanal anteriormente?	Si, en los últimos 30 días	Si, hace más de 30 días	No					
Una opción	¿Cuál es tu conocimiento de cerveza artesanal?	No conozco nada	Conozgo regular	Soy Conocedor					
Una opción	¿Porque consumiste o consumirías la cerveza artesanal?	Por experimentar	Por moda	Por estatus	Me gusta				
Opción múltiple	¿En que establecimientos deberías encontrar la cerveza artesanal?	Bares / pub	Discotecas	Restaurantes	Supermercados	Minimarket	Tienda en grifos	Otro	
Opción múltiple	¿Qué atributos valoras de una cerveza artesanal?	Aroma	Color y tonalidad	Sabor	Textura de la espuma y duración	Presentación del producto	Otro		
Una opción	¿Qué sabor eliges o elegirías de una cerveza artesanal?	Dulce (caramelo o chocolate)	Amargo	Cítrico	Otro				
Una opción	Grado de alcohol que debe tener la cerveza artesanal que consumes o consumirías	De 3.5° a 4°	De 4° a 5.5°	De 5.5° a 7°	Más de 7°	Otro			
Una opción	Intensidad de amargo que prefieres en la cerveza artesanal	Alto	Medio	Bajo					
Opción múltiple	Color que prefieres de la cerveza artesanal	Amarilla	Dorada	Rojiza	Caramelo	Negra	Me es indiferente		

Fuente: Elaboración propia, 2016.



#### Anexo 4. Guía de preguntas de la encuesta (continúa de la página anterior)

MARCAR CON UNA X LA OPCION ELEGIDA

Tipo	Pregunta	RESPUESTAS							
Opción múltiple	Tonalidad que prefieres de la cerveza artesanal	Claro	Intenso	Brillante	Mate	Cobrizo	Tostado	Profundo	Indiferente
Una opción	¿Qué circunstancias te motivan o motivarían más a consumir la cerveza artesanal?	Salida de fin de semana en un bar/pub/discoteca	Después de la oficina en un bar/pub	Comiendo en un restaurante	Reunión familiar en casa	Ocasión especial (cumpleaños, aniversario, reencuentro, etcétera)	Otro		
Una opción	¿Con que frecuencia consumes cerveza artesanal?	1 vez al mes	1 vez en dos meses	1 vez en seis semanas	1 vez cada dos semanas	1 vez por semana	2 veces por semana	No he consumido	
Una opción	¿Cuántas cervezas artesanales consumes por ocasión?	1 a 2	3 - 5	6 - 8	8 a más	No he consumido			
Una opción	¿Cuanto es lo máximo que estarías dispuesto a pagar por una cerveza artesanal?	S/ 21 a 23	S/ 18 a 20	S/ 15 a 17	S/ 12 a 14	Menor a las opciones			
Una opción	¿Qué te parece una cerveza artesanal elaborada con malta, cebada y quinua?	Me gusta (ya lo probé)	No me gusta (ya lo probé)	Lo probaría	Nunca lo probaría				
Una opción	¿Qué te parece una cerveza artesanal elaborada con malta, cebada y maca?	Me gusta (ya lo probé)	No me gusta (ya lo probé)	Lo probaría	Nunca lo probaría				
Una opción	¿Qué te parece una cerveza artesanal elaborada con malta, cebada y la combinación de quinua y maca?	Me gusta (ya lo probé)	No me gusta (ya lo probé)	Lo probaría	Nunca lo probaría				
Una opción	¿Con que frase asocias la cerveza artesanal?	Diversión	Felicidad	Compartir	Juventud	Diferente	Saludable	Otro	
Una opción	¿Cómo te enteras de las novedades o del lanzamiento de una marca de cerveza artesanal?	En el mismo establecimiento (bar/pub/restaurante /discoteca)	Por recomendación de alguien	Facebook	Página web	Whatsapp	Otro		
Abierta	¿Que marca de cerveza artesanal es lo primero que viene a tu mente?								

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 5. Distribución de zonas por niveles y edad en Lima Metropolitana

- Proporción de personas por niveles socioeconómicos.

Zona	Niveles socioeconómicos				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	1,3	8,1	12,8	11,9	18,3
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	5,6	16,2	17,4	10,2	7,9
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2,7	5,8	12,3	17,2	13,8
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	4,0	10,3	10,0	9,4	5,9
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	4,8	6,7	10,0	13,3	11,8
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	24,8	12,5	3,0	1,1	1,0
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	45,6	16,8	3,1	1,6	2,0
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	7,7	8,5	7,7	8,0	8,9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0,0	5,8	12,6	16,2	13,3
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	3,5	9,0	10,5	10,5	15,8
Otros	0,0	0,3	0,6	0,6	1,3

Fuente: APEIM 2015; Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014.

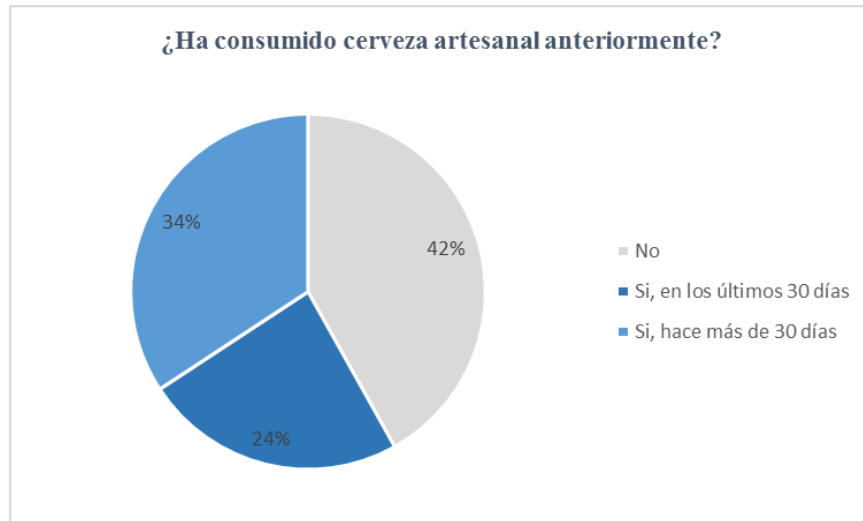
- Proporción de personas por edad y nivel socioeconómico.

Edad Segmento	18-25	26-30	31-35	36-45	46-55
A	0,120	0,088	0,057	0,136	0,154
B	0,132	0,071	0,076	0,126	0,138

Fuente: APEIM 2015; INEI, 2014.  
Elaboración: Propia, 2016.

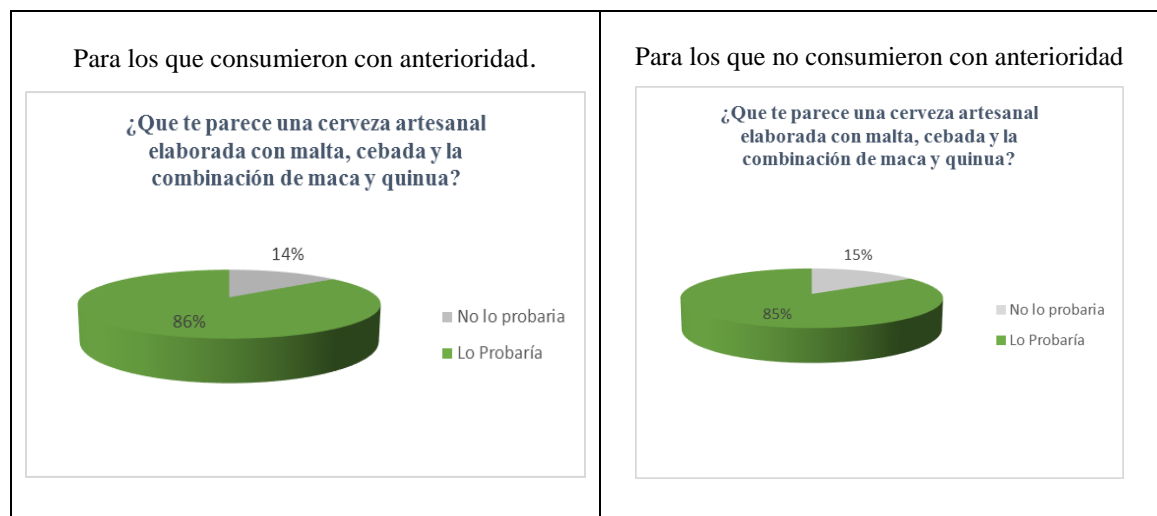
## Anexo 6. Resultados de las encuestas

- Consumo de cerveza artesanal.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

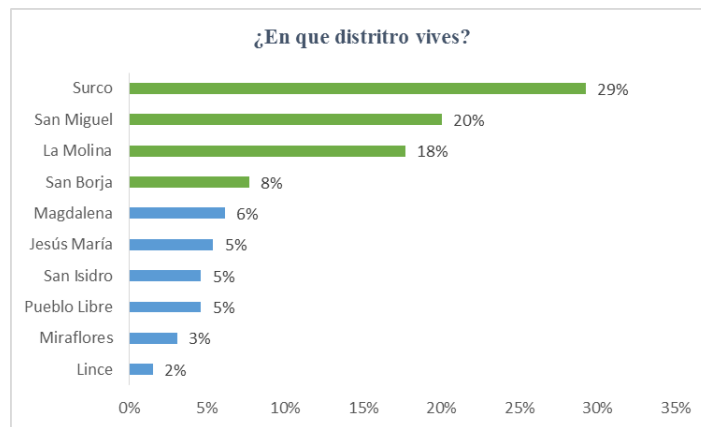
- Preferencia por la cerveza artesanal que se propone en la presente investigación



Fuente: Elaboración propia, 2016.

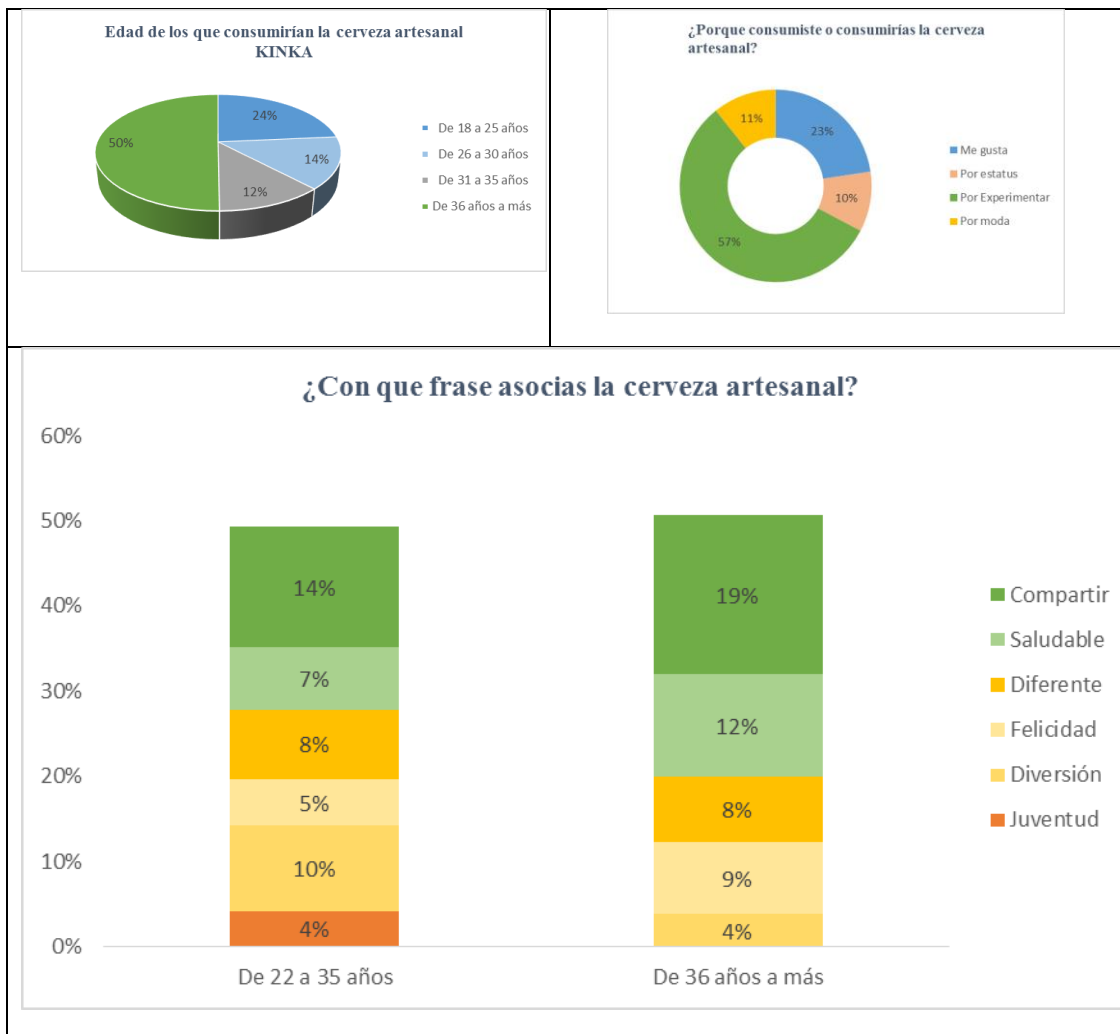
**Anexo 6. Resultados de las encuestas** (continúa de la página anterior)

- Distritos donde viven los potenciales consumidores



Fuente: Elaboración propia (2016).

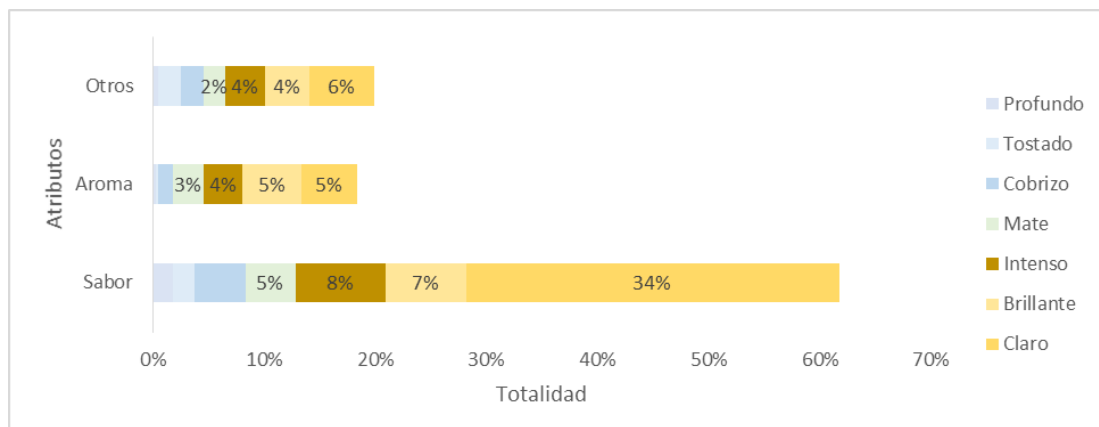
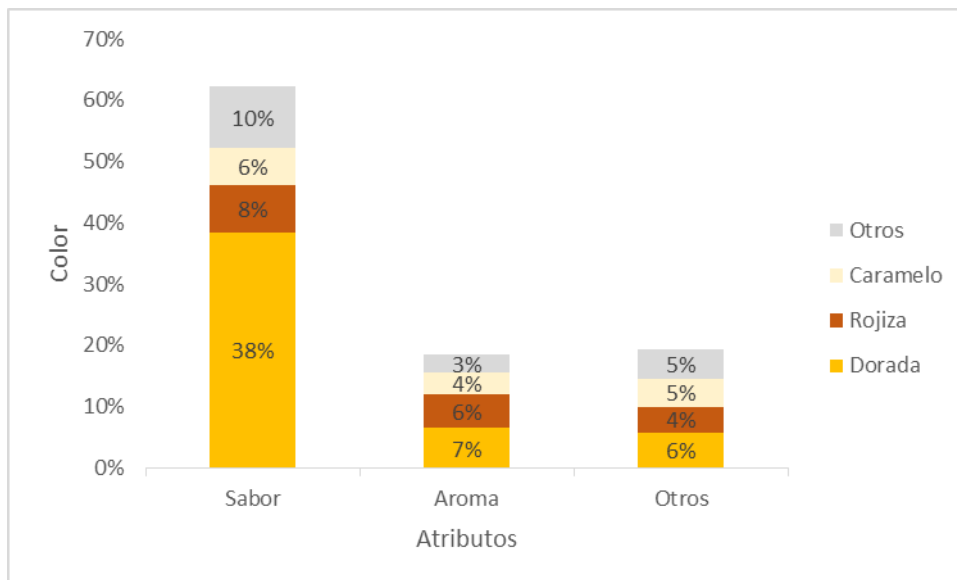
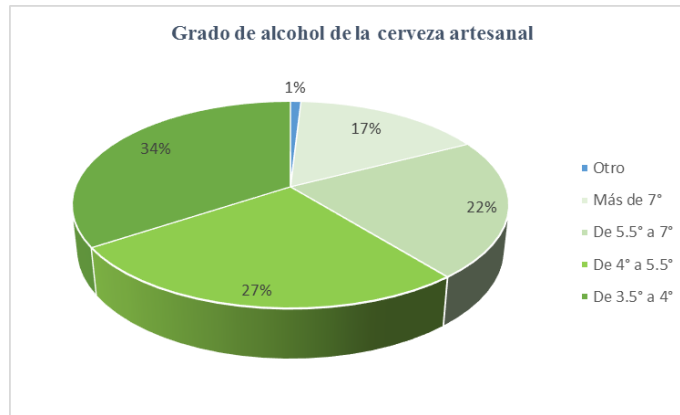
- Preferencia de los potenciales consumidores por edad y motivación de consumo.



Fuente: Elaboración propia (2016).

**Anexo 6. Resultados de las encuestas** (continúa de la página anterior)

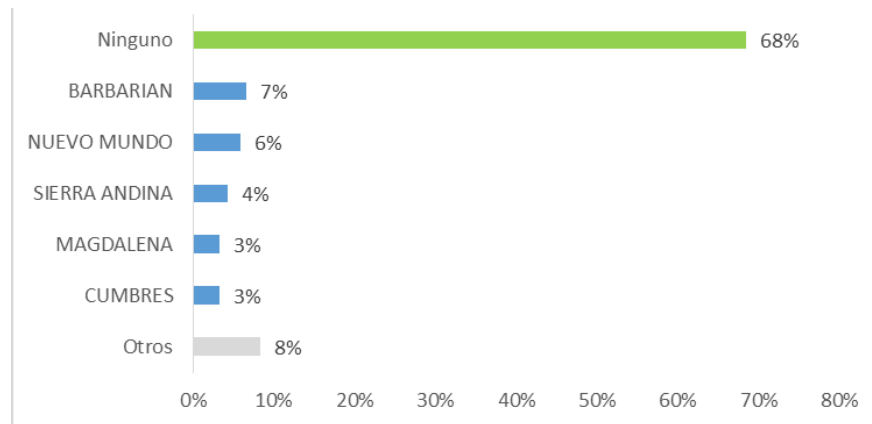
- Preferencias sobre las características de la cerveza artesanal.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 6. Resultados de las encuestas (continúa de la página anterior)

- Recordación de las marcas de cerveza artesanal que recuerdan los consumidores



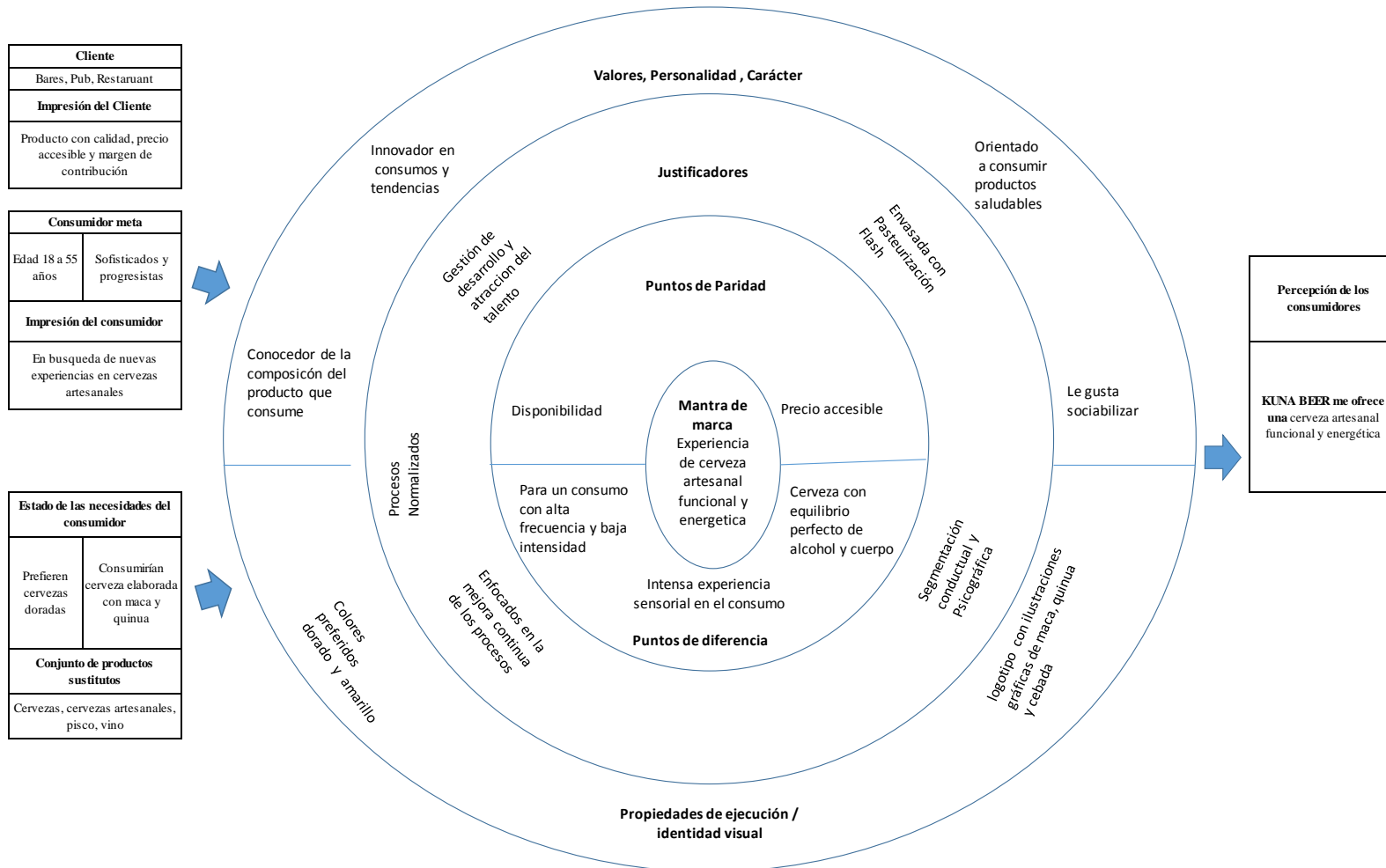
Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 7. Estimación del crecimiento anual del mercado cervecero

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
Tasa de crecimiento del mercado cervecero.	6,60%	4,90%	-1,50%	1,60%	0,70%	-	<b>2,46%</b>

Fuente: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston, 2012, 2013, 2014, 2015.  
Elaboración: Propia, 2016.

## Anexo 8. Posicionamiento de la marca



Fuente: Kotler y Keller, 2012.  
Elaboración: Propia, 2016.

### Anexo 9. Logo y envase de la cerveza artesanal Kinkax



Fuente: Elaboración propia, 2016.

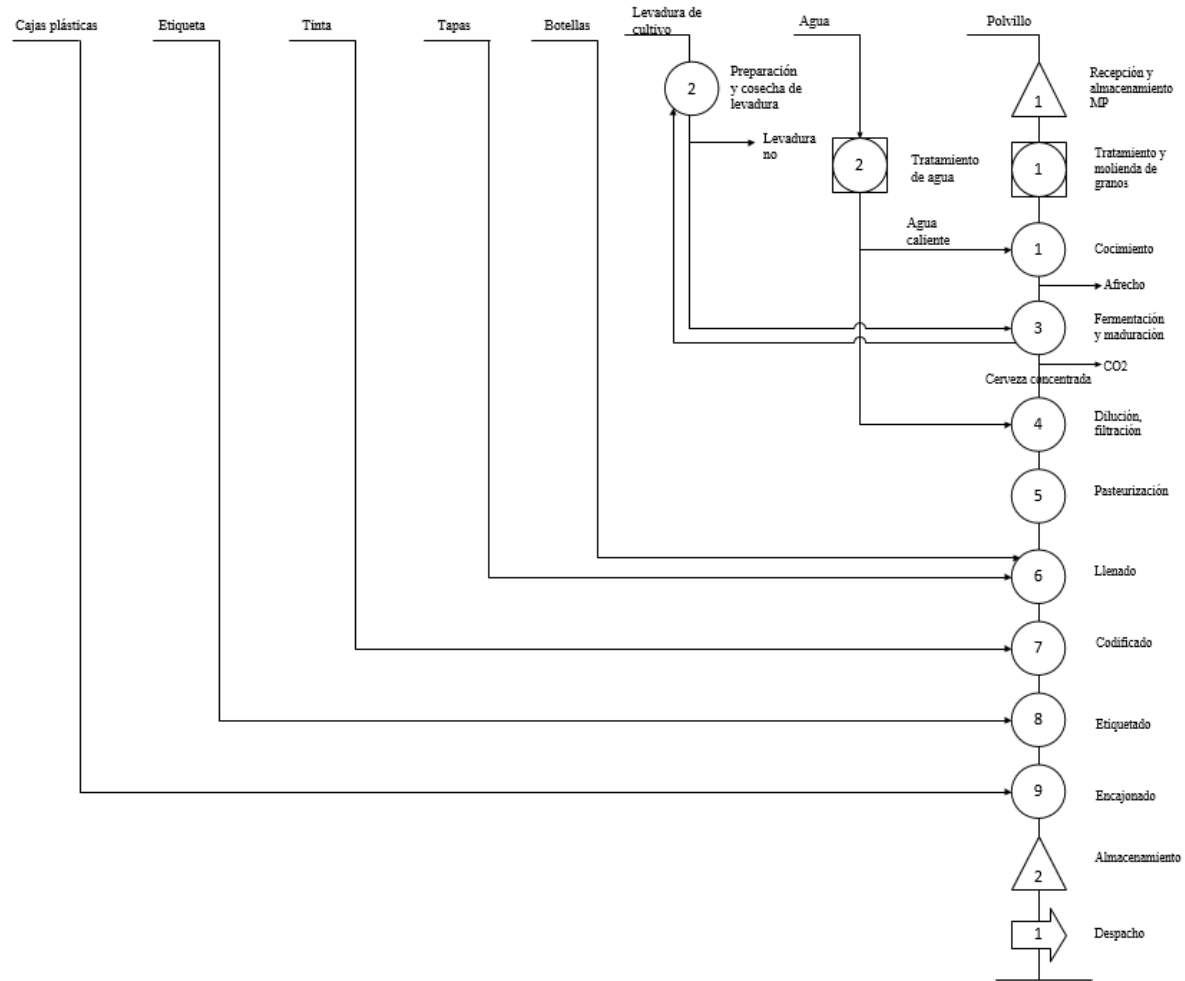
### Anexo 10. Cronograma del plan de marketing

Actividad	Pre operativo (meses)						Operativo año 1					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Desarrollar la publicidad, volantes, afiches.												
Desarrollo de la página <i>web</i> .												
Desarrollo de la página en Facebook.												
Diseño y desarrollo del <i>merchandising</i> .												
Publirreportaje.												
Degustación de bebidas.												
Lanzamiento del producto.												

Fuente: Elaboración propia, 2016.



### Anexo 11. Proceso de elaboración y envasado de cerveza Kinka



Fuente: Balcells, 2014.  
Elaboración: Propia, 2016.

## Anexo 12. Descripción de los macroprocesos de Kuna Beer

Procesos estratégicos	
Planificación estratégica.	Elabora el plan operacional de Kuna Beer, valida el pronóstico de ventas, capacidad de planta, planes de producción, requerimiento de materiales e insumos, futuras inversiones CAPEX, aprueba el plan financiero.
Licencia para operar.	Nexo de Kuna Beer con entidades del estado para el cumplimiento de los requerimientos legales, vigila la imagen de la empresa en los medios de comunicación y genera el acercamiento de los consumidores para la creación de una cultura cervecera de alta frecuencia y baja intensidad en coordinación con el área de ventas. Identifica empresas, instituciones y organizaciones no gubernamentales (ONG) con las que se puedan generar sinergias.
Procesos claves	
Inteligencia comercial.	Permanente monitoreo del mercado, evaluando el desarrollo y posicionamiento de la marca Kinka como cerveza artesanal. Junto con el área de ventas estiman los pronósticos de ventas.
Marketing.	Crear demanda y ocasiones de consumo para la cerveza funcional y energética, fortaleciendo el posicionamiento de Kinka como una cerveza con atributos diferenciadores. Establecer una vinculo más fuerte del atributo de “puro y natural” con los clientes y consumidores. Implementa campañas de cultura cervecera para un consumo con alta frecuencia y baja intensidad.
Manufactura.	Estricto cumplimiento de planes físico-químicos, microbiológicos, evaluaciones sensoriales, planes de producción, limpieza, desinfección e higiene de planta, costo fijo, costo variable, costo de mantenimiento. Análisis de KPI <sup>39</sup> para la toma de acciones.
Ventas.	Genera vínculos de sociabilización con los clientes y consumidores, impulsa la venta de Kinka y difunde en campo los atributos del producto. Implementa campañas en los puntos de venta de degustación de la cerveza.
Distribución.	Oportuno abastecimiento del producto Kinka hacia los puntos de venta, garantizando que el producto llegue en buenas condiciones de calidad. Análisis de KPI para la toma de acciones.
Proceso de soporte	
Gestión de la cadena de suministros.	Abastecimiento justo a tiempo de los insumos, materiales y repuestos, cuida el <i>working capital</i> de la operación. Análisis de indicadores para la toma de acciones.
Gestión de personas.	Retiene y capta el talento en la organización, trabaja de cerca con las áreas operacionales para el diseño de las evaluaciones de desempeño, productividad y clima organizacional. Análisis de KPI para la toma de acciones.
Finanzas y contabilidad.	Gestiona y monitorea el cumplimiento de los presupuestos, estados financieros de Kuna Beer.
Tecnología de la información.	Soporte de la infraestructura de la red de comunicaciones interna de la empresa, garantiza el normal desarrollo de las operaciones, monitorea la actividad de las redes sociales y página <i>web</i> de Kuna Beer.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<sup>39</sup> En inglés Key Performance Indicator: Indicador clave de rendimiento.

### Anexo 13. Actividades pre operativas de Kuna Beer

N°	Actividades	Meses					
		1	2	3	4	5	6
1	Constitución de la empresa en Registros Públicos.	■					
2	Inscripción en SUNAT.	■					
3	Negociación compra del terreno.	■	■				
4	Desarrollo de ingeniería del detalle.	■	■	■			
5	Obtención de permisos municipales.		■	■			
6	Aprobación del anteproyecto.		■	■			
7	Gestión financiamiento bancario.	■	■	■			
8	Construcción de la planta.				■	■	■
9	Importación de equipos.			■	■		
10	Montaje de equipos.					■	■
11	Obtención de licencia municipal.			■	■	■	
12	Adquisición de equipos, muebles y enseres.					■	■
13	Adquisición de equipos de cómputo.						■
14	Obtención de aprobación de Defensa Civil.						
15	Reclutamiento y selección de personal.		■	■			
16	Inducción del personal				■	■	
17	Capacitación, entrenamiento y formación de la cultura organizacional.					■	■
18	Limpieza y desinfección de planta y tratamiento de agua.					■	
19	Limpieza y desinfección – Elaboración.						■
20	Limpieza y desinfección – Envasado.						■
21	Primeras pruebas de cocimiento.						■
22	Primeras pruebas de envasado.					■	■
23	Validación microbiológica del proceso.						■

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Anexo 14. Plan de inicio de operaciones de Kuna Beer**

N°	Actividades	Semanal					
		1	2	3	4	5	6
1	Control de calidad de insumos.	■					
2	Control de calidad de materiales.	■					
3	Limpieza y desinfección de planta y tratamiento del agua.	■					
4	Control microbiológico de la planta de tratamiento de agua.	■					
5	Limpieza y desinfección - Elaboración.		■				
6	Limpieza y desinfección - Envasado.		■				
7	Primer cocimiento de Kinka.		■				
8	Control físico químico del proceso – Elaboración.		■				
9	Control microbiológico del proceso – Elaboración.		■				
10	Evaluación sensorial del cocimiento.		■				
11	Evaluación microbiológica del cocimiento.		■				
12	Primer envasado de Kinka.		■				
13	Control físico químico del proceso – Envasado.		■				
14	Control microbiológico del proceso – Envasado.		■				
15	Evaluación sensorial del producto Kinka.			■			
16	Estabilidad microbiológica del producto.			■			
17	Abastecimiento y comercialización.				■	■	■

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Anexo 15. Descripción de los puestos de trabajo

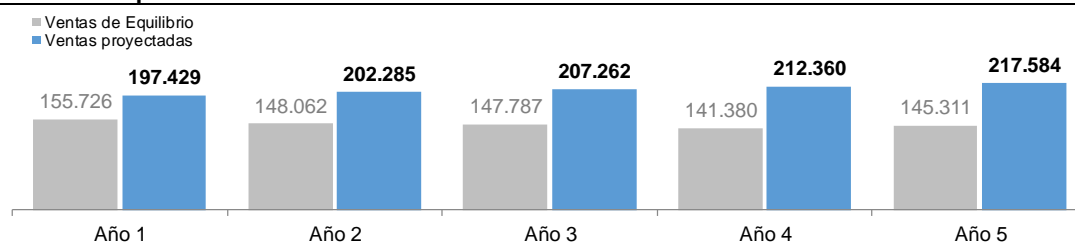
Perfil del cargo	Gerente general	Jefe de Operaciones	Jefe de Marketing, Ventas y Distribución	Supervisor de Producto	Supervisor de Operaciones	Operario de Operaciones
<b>Formación académica</b>	Ing. Químico / Industrial / con Maestría en administración, marketing / Dirección estratégica	Ing. Químico / Industrial / con especialización en gestión de procesos	Administración / Ing Industrial / Marketing y servicios	Ing. Químico / con especialización en bebidas fermentadas. Especialización en Microbiología.	Ing. Industrial / Mecatrónico.	Técnico en electrotecnia con mención en controlista de máquinas y procesos industriales / Automatista industrial. Técnico en Administración Industrial.
<b>Experiencia laboral</b>	Mínimo 5 años en puestos similares	Mínimo 2 años en puestos similares	Mínimo 2 años en puestos similares	Mínimo 2 años	2 años	6 meses
<b>Conocimientos informáticos</b>	Nivel intermedio excel, power point, word.	Nivel avanzado excel, power point, word.	Nivel avanzado excel, power point, word.	Nivel intermedio excel, power point, word.	Nivel intermedio excel, power point, word.	Nivel básico excel, power point, word.
<b>Idiomas</b>	Inglés: nivel intermedio	Inglés: nivel intermedio	Inglés: nivel intermedio	Inglés: nivel intermedio		
<b>Conocimientos adicionales</b>	Gestión de procesos			Fermentación de bebidas y propagación de levadura		Manejo de vehículos livianos y pesados
<b>Horario de trabajo</b>		Personal de confianza	Personal de confianza	Personal de confianza	08:00 am - 16:00 pm.	08:00 am - 16:00 pm.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 16. Análisis de punto de equilibrio

<b>Cervecera artesanal</b>						
<b>Análisis de punto de equilibrio</b>						
Al cierre del 31 de diciembre						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costos fijos</b>		<b>840.717</b>	<b>827.913</b>	<b>855.912</b>	<b>848.073</b>	<b>902.806</b>
Gastos administrativos		520.428	537.602	555.343	573.669	592.600
Gastos de marketing		49.875	21.306	53.221	22.735	43.412
Otros gastos		123.950	128.040	132.266	128.363	132.599
Gastos financieros		92.454	59.673	22.694	-	-
Impuesto a la renta		54.010	81.292	92.389	123.306	134.195
<b>Costo variable total</b>		<b>398.130</b>	<b>421.385</b>	<b>445.999</b>	<b>472.050</b>	<b>499.624</b>
Hectolitros vendidos		691	708	725	743	762
Contenido por botella		0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Botellas vendidas		197.429	202.285	207.262	212.360	217.584
<b>CVu</b>		<b>2,02</b>	<b>2,08</b>	<b>2,15</b>	<b>2,22</b>	<b>2,30</b>
Precio		7,4	7,7	7,9	8,2	8,5
<b>Punto de equilibrio (botellas)</b>		<b>155.726</b>	<b>148.062</b>	<b>147.787</b>	<b>141.380</b>	<b>145.311</b>
Margen (en botellas)		41.702	54.223	59.475	70.980	72.274

### Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 17. Estado de resultados

<b>Cervecera artesanal</b>						
<b>Estado de resultados</b>						
En miles de S/., al cierre del 31 de diciembre						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	-	1.449,3	1.537,0	1.629,9	1.728,4	1.832,9
Costos de ventas	-	(398,1)	(421,4)	(446,0)	(472,1)	(499,6)
<b>Utilidad bruta</b>	-	<b>1.051,2</b>	<b>1.115,6</b>	<b>1.183,9</b>	<b>1.256,4</b>	<b>1.333,3</b>
Margen bruto %	N.A.	72,5%	72,6%	72,6%	72,7%	72,7%
Gastos administrativos	(209,6)	(520,4)	(537,6)	(555,3)	(573,7)	(592,6)
Gastos de marketing	(7,6)	(49,9)	(21,3)	(53,2)	(22,7)	(43,4)
Otros gastos	(32,5)	(124,0)	(128,0)	(132,3)	(128,4)	(132,6)
<b>EBITDA</b>	<b>(249,7)</b>	<b>357,0</b>	<b>428,6</b>	<b>443,1</b>	<b>531,6</b>	<b>564,7</b>
Margen EBITDA %	N.A.	24,6%	27,9%	27,2%	30,8%	30,8%
Depreciación	-	(78,7)	(78,7)	(78,7)	(77,2)	(77,2)
<b>Utilidad operativa</b>	<b>(249,7)</b>	<b>278,3</b>	<b>350,0</b>	<b>364,4</b>	<b>454,4</b>	<b>487,5</b>
Margen operativo %	N.A.	19,2%	22,8%	22,4%	26,3%	26,6%
Ingresos financieros	2,4	4,9	9,8	13,6	19,8	28,6
Gastos financieros	-	(92,5)	(59,7)	(22,7)	-	-
<b>Utilidad antes de participación a los trabajadores e impuesto a la renta</b>	<b>(247,3)</b>	<b>190,7</b>	<b>300,1</b>	<b>355,3</b>	<b>474,3</b>	<b>516,1</b>
Participación de los trabajadores	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes del impuesto a la renta</b>	<b>(247,3)</b>	<b>190,7</b>	<b>300,1</b>	<b>355,3</b>	<b>474,3</b>	<b>516,1</b>
Impuesto a la renta	-	(54,0)	(81,3)	(92,4)	(123,3)	(134,2)
<b>Utilidad neta</b>	<b>(247,3)</b>	<b>136,7</b>	<b>218,8</b>	<b>263,0</b>	<b>350,9</b>	<b>381,9</b>
Margen neto %	N.A.	9,4%	14,2%	16,1%	20,3%	20,8%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 18. Balance general

<b>Cervecera artesanal</b>						
<b>Balance general</b>						
En miles de S/., al cierre del 31 de diciembre						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo corriente</b>						
Caja y bancos	73,2	243,9	352,8	468,7	717,2	981,1
Cuentas por cobrar comerciales	-	60,4	64,0	67,9	72,0	76,4
Existencias	-	-	-	-	-	-
Otros activos corrientes	191,7	-	-	-	-	-
<b>Total activo corriente</b>	<b>264,9</b>	<b>304,3</b>	<b>416,8</b>	<b>536,6</b>	<b>789,3</b>	<b>1.057,4</b>
<b>Activo no corriente</b>						
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	1.021,4	942,7	864,1	785,4	708,2	631,0
<b>Total activo no corriente</b>	<b>1.021,4</b>	<b>942,7</b>	<b>864,1</b>	<b>785,4</b>	<b>708,2</b>	<b>631,0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.286,3</b>	<b>1.247,0</b>	<b>1.280,9</b>	<b>1.322,0</b>	<b>1.497,5</b>	<b>1.688,4</b>
<b>Pasivo corriente</b>						
Préstamos y sobregiros bancarios	21,9	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos corrientes	-	-	-	-	-	-
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>21,9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Pasivo no corriente</b>						
Deudas a largo plazo	560,8	406,8	221,9	0,0	0,0	0,0
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>560,8</b>	<b>406,8</b>	<b>221,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>582,8</b>	<b>406,8</b>	<b>221,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Capital social	950,8	950,8	950,8	950,8	950,8	950,8
Utilidad retenidas	(247,3)	(110,6)	108,2	371,2	546,6	737,6
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>703,5</b>	<b>840,3</b>	<b>1.059,0</b>	<b>1.322,0</b>	<b>1.497,5</b>	<b>1.688,4</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.286,3</b>	<b>1.247,0</b>	<b>1.280,9</b>	<b>1.322,0</b>	<b>1.497,5</b>	<b>1.688,4</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 19. Flujo de efectivo

<b>Cervecera artesanal</b>						
<b>Estado de flujo de efectivo</b>						
En miles de S/., al cierre del 31 de diciembre						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades de operación</b>						
Utilidad neta	(247,3)	136,7	218,8	263,0	350,9	381,9
Más: Depreciación	-	78.667	78.667	78.667	77.200	77.200
<b>Changes in working capital items</b>						
<b>Activo corriente</b>	<b>(191,7)</b>	<b>131,3</b>	<b>(3,7)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(4,4)</b>
Incluye disposición en cuentas por cobrar, neto	-	(60,4)	(3,7)	(3,9)	(4,1)	(4,4)
Incluye disposición en existencias	-	-	-	-	-	-
Incluye disposición en otros activos corrientes	(191,7)	191,7	-	-	-	-
<b>Pasivo corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Incluye disposición en cuentas por pagar comerciales	-	-	-	-	-	-
Incluye disposición otros pasivos corrientes	-	-	-	-	-	-
<b>Incluye disposición capital de trabajo neto</b>	<b>(191,7)</b>	<b>131,3</b>	<b>(3,7)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(4,4)</b>
<b>Efectivo proveniente de las actividades de operación</b>	<b>(439,0)</b>	<b>346,7</b>	<b>293,8</b>	<b>337,7</b>	<b>424,0</b>	<b>454,8</b>
<b>Actividades de inversión</b>						
(Adiciones) de Capex	(1.021,4)	-	-	-	-	-
(Adiciones) de activos intangibles	-	-	-	-	-	-
<b>Efectivo proveniente de las actividades de Inversión</b>	<b>(1.021,4)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Actividades de financiamiento</b>						
Revolving credit facility	21,9	(21,9)	-	-	-	-
Aumento neto de deudas a largo plazo	560,8	(154,1)	(184,9)	(221,9)	-	-
Reparto de dividendos	-	-	-	-	(175,5)	(191,0)
<b>Efectivo proveniente de las actividades de financiamiento</b>	<b>582,8</b>	<b>(176,0)</b>	<b>(184,9)</b>	<b>(221,9)</b>	<b>(175,5)</b>	<b>(191,0)</b>
<b>Incluye disposición de efectivo en el año</b>	<b>(877,6)</b>	<b>170,7</b>	<b>108,9</b>	<b>115,9</b>	<b>248,6</b>	<b>263,8</b>
Efectivo al inicio del año	950,8	73,2	243,9	352,8	468,7	717,2
<b>Efectivo al final del año</b>	<b>73,2</b>	<b>243,9</b>	<b>352,8</b>	<b>468,7</b>	<b>717,2</b>	<b>981,1</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 20. Cálculo de las tasas de descuento

<b>Estructura de capital</b>	
Deuda / Capital propio	53,8%
Costo de la deuda	20,0%
Tasa impositiva	27,0%
<b>Costo de la deuda después de impuestos</b>	<b>14,6%</b>
Tasa libre de riesgo <sup>40</sup>	2,23%
Prima de riesgo de mercado <sup>41</sup>	6,2%
Beta desapalancado <sup>42</sup>	0,99
Prima por riesgo país <sup>43</sup>	1,89%
Prima por tamaño <sup>44</sup>	4,23%
<b>Costo de la acción desapalancada</b>	<b>14,5%</b>
Beta reapalancado	1,38
<b>Costo de la acción apalancada</b>	<b>16,9%</b>
<b>WACC</b>	<b>16,1%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 21. Resumen financiero

<b>Resumen financiero</b>						
En miles de S/., Al cierre del 31 de diciembre						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingreso por Ventas	-	1.449,3	1.537,0	1.629,9	1.728,4	1.832,9
<i>% Crecimiento anual</i>		N.A.	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Costos de Ventas	-	(398,1)	(421,4)	(446,0)	(472,1)	(499,6)
<b>Utilidad Bruta</b>	-	<b>1.051,2</b>	<b>1.115,6</b>	<b>1.183,9</b>	<b>1.256,4</b>	<b>1.333,3</b>
<i>Margen Bruto %</i>	N.A.	72,5%	72,6%	72,6%	72,7%	72,7%
Gastos Operativos	(249,7)	(694,3)	(686,9)	(740,8)	(724,8)	(768,6)
<b>EBITDA</b>	<b>(249,7)</b>	<b>357,0</b>	<b>428,6</b>	<b>443,1</b>	<b>531,6</b>	<b>564,7</b>
<i>Margen EBITDA %</i>	N.A.	24,6%	27,9%	27,2%	30,8%	30,8%
Depreciación	-	(78,7)	(78,7)	(78,7)	(77,2)	(77,2)
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>(249,7)</b>	<b>278,3</b>	<b>350,0</b>	<b>364,4</b>	<b>454,4</b>	<b>487,5</b>
<i>Margen Operativo %</i>	N.A.	19,2%	22,8%	22,4%	26,3%	26,6%
Ingresos Financieros	2,4	4,9	9,8	13,6	19,8	28,6
Gastos Financieros	-	(92,5)	(59,7)	(22,7)	-	-
Participación de los trabajadores	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-	(54,0)	(81,3)	(92,4)	(123,3)	(134,2)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(247,3)</b>	<b>136,7</b>	<b>218,8</b>	<b>263,0</b>	<b>350,9</b>	<b>381,9</b>
<i>Margen Neto %</i>	N.A.	9,4%	14,2%	16,1%	20,3%	20,8%
<b>Reparto de Dividendos</b>	-	-	-	-	<b>175,5</b>	<b>191,0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<sup>40</sup> Tasa Libre de Riesgo (T-Bonds 30y). Treasury, 2016.

<sup>41</sup> Damodaran, 2016.

<sup>42</sup> Promedio del beta desapalancado de los sectores comparables: bebidas alcohólicas es 0,92 y bebidas blandas es 1,06. Damodaran, 2016.

<sup>43</sup> NC\_037 del Banco Central de Reserva del Perú.

<sup>44</sup> Appendix C, Table C-1 [Morning Star]. Ibbotson, 2007.



## **Nota biográfica**

### **Jorge Emilio Ayestas Ardiles**

Ingeniero Químico egresado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno (1998). Egresado de la especialización en Six Sigma en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Ha cursado una especialización en gestión empresarial en la Fundación Universitaria Iberoamericana FUNIBER. Amplia experiencia y trayectoria en la industria de bebidas, actualmente se desempeña como gerente en la planta San Mateo, perteneciente al grupo SAB MILLER.

### **Tania Lía Villar Caritas**

Con estudios de Ingeniería de Sistemas de la Universidad San Cristóbal de Huamanga (1997 – 2002). Diplomado en Dirección Avanzada de Proyectos en ESAN (2008-2009). Experiencia laboral en gestión de proyectos del sector de telecomunicaciones y sistemas, actualmente se desempeña como rollout manager de los Proyectos Regionales de Telecomunicaciones en Gilat to Home Perú.