

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PUCP**

**DISEÑO DE PROPUESTA DE VALOR PARA UNA CERVECERÍA  
ARTESANAL EN LIMA NORTE BAJO EL MODELO “VALUE  
PROPOSITION DESIGN”**

**Proyecto profesional para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión,  
con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

|  |                 |
|--|-----------------|
| <b>CABANI ANAYA, Mario César</b>         | <b>20122295</b> |
| <b>JAVIER BRACAMONTE, Natalia Denise</b> | <b>20100386</b> |
| <b>TAN LAM, Daniel Jesús</b>             | <b>20122336</b> |

**Asesorado por: Mgtr. Juan Miguel Coriat Nugent**

**Lima, 28 de octubre de 2018**

El proyecto profesional

**DISEÑO DE PROPUESTA DE VALOR PARA UNA CERVECERÍA ARTESANAL EN  
LIMA NORTE BAJO EL MODELO “VALUE PROPOSITION DESIGN”**

Ha sido aprobada.



---

Daniel McBride González  
Presidente del Jurado

---

Juan Miguel Coriat Nugent  
Jurado Asesor

---

Alonso Rodrigo Villanueva González  
Tercer Jurado

Agradecemos a nuestras familias por su apoyo constante durante toda nuestra etapa universitaria. Al profesor Juan Miguel Coriat Nugent por su valiosa asesoría para la realización de este trabajo.



## TABLA DE CONTENIDOS

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO 1: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y OPORTUNIDAD .....                                 | 3  |
| 1. Descripción de la situación problemática general y la oportunidad identificada..... | 3  |
| 2. Justificación de la propuesta de investigación.....                                 | 5  |
| 2.1 Pregunta general.....  | 7  |
| 2.2 Preguntas Específicas.....   | 7  |
| 3. Objetivos de Investigación .....  | 7  |
| 3.1 Objetivo General .....   | 7  |
| 3.2 Objetivos Específicos.....   | 7  |
| 4. Hipótesis.....  | 8  |
| 4.1 Hipótesis general.....   | 8  |
| 4.2 Hipótesis específicas.....   | 8  |
| 5. Viabilidad del proyecto profesional.....  | 8  |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTOS CLAVE.....                                       | 10 |
| 1. Antecedentes de investigaciones del segmento cervecero artesanal .....              | 10 |
| 2. Cerveza Artesanal.....  | 12 |
| 3. Propuesta de valor .....  | 13 |
| 3.1 Value Proposition Design .....   | 14 |
| 3.2 Design Thinking.....   | 19 |
| 4. Modelo de Negocio .....   | 21 |
| 4.1 Business Model Canvas .....  | 22 |
| 4.2 Business Model Zen.....  | 24 |
| 5. Marketing de servicios.....   | 25 |
| CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO .....  | 32 |
| 1. Justificación del modelo utilizado .....  | 32 |
| 2. Alcance.....  | 33 |
| 3. Enfoque .....   | 33 |
| 4. Fases del proyecto profesional .....  | 34 |
| 5. Justificación de elección del <i>target</i> : perfil del adulto joven.....          | 35 |
| 6. Herramientas para la recolección de datos .....                                     | 36 |
| 6.1 Entrevistas.....   | 36 |
| 6.2 Observaciones .....  | 38 |
| 6.3 Grupos de Enfoque o Focus Groups .....   | 38 |

|   |           |
|---|-----------|
| 6.4 Encuesta .....  | 40        |
| <b>CAPÍTULO 4: INDUSTRIA CERVECERA Y TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR .....</b>                    | <b>42</b> |
| 1. Descripción de la industria cervecera .....  | 42        |
| 1.1 Descripción del mercado cervecero en Latinoamérica.....                                 | 42        |
| 1.2 Descripción del mercado cervecero de Perú .....   | 44        |
| 2. Descripción del segmento cervecero artesanal .....                                       | 45        |
| 2.1 Descripción del segmento cervecero artesanal en Lima .....                              | 46        |
| 2.2 Tendencias del consumidor con respecto al consumo de cerveza artesanal.....             | 49        |
| 3. Análisis del mercado .....   | 54        |
| 3.1 Análisis del macro entorno.....   | 54        |
| 3.2 Análisis del microentorno .....   | 61        |
| 3.3 Oportunidades y amenazas encontradas.....   | 64        |
| <b>CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>                           | <b>67</b> |
| 1. Oferta de cervezas artesanales en bares de Lima Norte.....                               | 67        |
| 2. Demanda de cervezas artesanales en Lima Norte.....                                       | 69        |
| 2.1 Perspectiva externa.....  | 69        |
| 2.2 Perspectiva interna .....   | 70        |
| 3. Generación del encaje de la propuesta de valor.....                                      | 73        |
| 3.1 Mapa de Valor .....   | 74        |
| 3.2 Encaje.....   | 76        |
| 4. Principales hallazgos de la encuesta.....  | 79        |
| <b>CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO.....</b>                                      | <b>84</b> |
| 1. Descripción de los niveles del producto según Kotler y Armstrong .....                   | 84        |
| 1.1 Beneficio Base .....  | 84        |
| 1.2 Valor Esperado.....   | 84        |
| 1.3 Valor Añadido.....  | 85        |
| 2. Descripción de la propuesta de valor sobre la base de las 7 P's de Lovelock y Wirtz .... | 86        |
| 3. Business Model Canvas.....   | 92        |
| 3.1 Segmentación de clientes .....  | 92        |
| 3.2 Propuesta de valor .....  | 92        |
| 3.3 Canales .....   | 93        |
| 3.4 Relaciones con clientes .....   | 93        |
| 3.5 Modelo de ingresos .....  | 94        |
| 3.6 Actividades clave .....   | 95        |

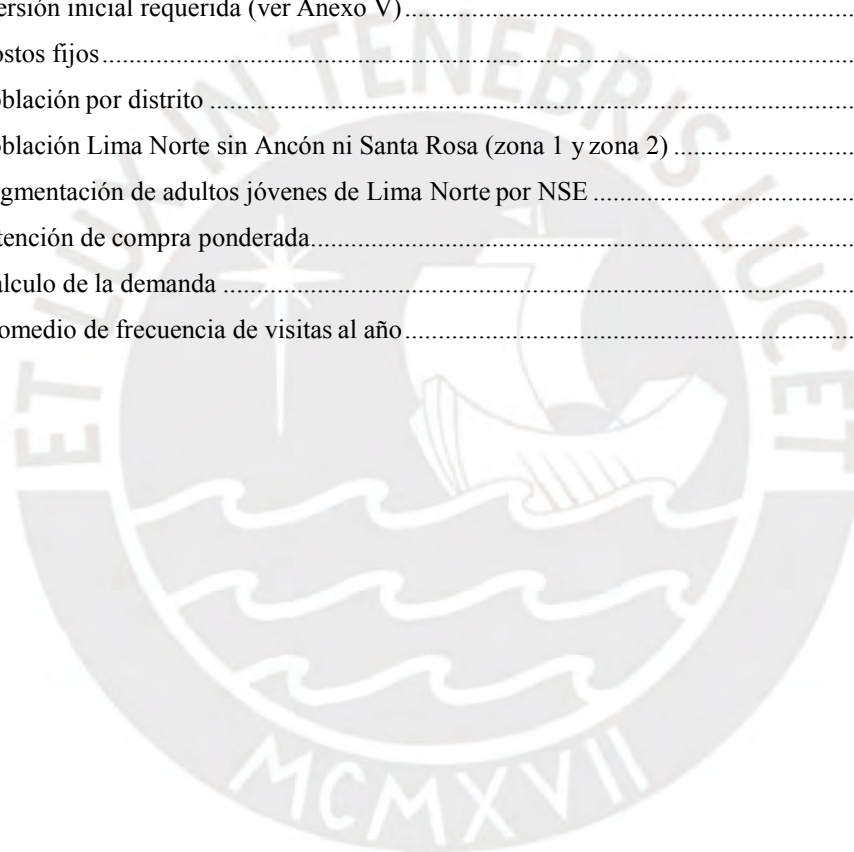
|   |     |
|---|-----|
| 3.7 Recursos Clave.....   | 95  |
| 3.8 Socios Clave.....   | 96  |
| 3.9 Estructura de Costos.....   | 96  |
| 4. Estimación de la demanda .....   | 98  |
| CONCLUSIONES .....  | 103 |
| RECOMENDACIONES .....   | 104 |
| REFERENCIAS .....   | 105 |
| ANEXOS .....  | 111 |
| ANEXO A: Observación participante de bares de Lima.....   | 111 |
| ANEXO B: Guía de entrevistas a expertos .....   | 113 |
| ANEXO C: Resumen de entrevista a José Zegarra .....   | 114 |
| ANEXO D: Resumen de entrevista a Silvia De Tomás .....  | 116 |
| ANEXO E: Resumen de entrevista a Diego Aste .....   | 119 |
| ANEXO F: Resumen de entrevista a Iván Fernández.....  | 121 |
| ANEXO G: Resumen de entrevista a Franco Cruz Cáceres.....   | 123 |
| ANEXO H: Resumen de entrevista a Mario Casas Landos .....   | 125 |
| ANEXO I: Ficha técnica y guía de entrevistas a consumidores de Lima Norte.....                                | 128 |
| ANEXO J: Observación participante de bares de Lima Norte.....   | 130 |
| ANEXO K: Guía de preguntas de <i>focus groups</i> exploratorios.....  | 134 |
| ANEXO L: Ficha técnica y resultados del primer <i>focus group</i> exploratorio .....                          | 136 |
| ANEXO M: Ficha técnica y resultados del segundo <i>focus group</i> exploratorio.....                          | 138 |
| ANEXO N: Guía de preguntas de <i>focus groups</i> para encaje de la propuesta de valor.....                   | 140 |
| ANEXO O: Ficha técnica y resultados del primer <i>focus group</i> para encaje de la propuesta de valor .....  | 143 |
| ANEXO P: Ficha técnica y resultados del segundo <i>focus group</i> para encaje de la propuesta de valor ..... | 146 |
| ANEXO R: Perfiles de clientes .....   | 152 |
| ANEXO S: Prototipos de propuestas de valor .....  | 160 |

|   |     |
|---|-----|
| ANEXO T: Respuestas de encuestas aplicadas a adultos jóvenes de Lima Norte .....          | 162 |
| ANEXO U: Interpretación de la encuesta para la validación de la propuesta de negocio..... | 169 |
| ANEXO V: Inversión inicial del modelo de negocio.....                                     | 184 |



## LISTA DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1: Resumen de Perfil de Cliente .....  | 17  |
| Tabla 2: Relación de expertos entrevistados.....   | 37  |
| Tabla 3: Población total de estudio.....   | 40  |
| Tabla 4: Determinación del tamaño de muestra .....   | 41  |
| Tabla 5: Impuesto Selectivo al Consumo a bebidas alcohólicas.....  | 55  |
| Tabla 6: Resumen de observaciones de oferta de Lima Norte.....   | 67  |
| Tabla 7: Resultados obtenidos de las entrevistas de profundidad a consumidores de cerveza artesanal .... | 69  |
| Tabla 8: Fuentes de ingreso .....  | 94  |
| Tabla 9: Inversión inicial requerida (ver Anexo V).....  | 97  |
| Tabla 10: Costos fijos.....  | 97  |
| Tabla 11: Población por distrito .....   | 99  |
| Tabla 12: Población Lima Norte sin Ancón ni Santa Rosa (zona 1 y zona 2) .....                           | 99  |
| Tabla 13: Segmentación de adultos jóvenes de Lima Norte por NSE .....                                    | 100 |
| Tabla 14: Intención de compra ponderada.....   | 101 |
| Table 15: Cálculo de la demanda .....  | 101 |
| Tabla 16: Promedio de frecuencia de visitas al año.....  | 102 |





## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: <i>Business Model Canvas</i> y <i>Value Proposition Design</i> .....                      | 15 |
| Figura 2: <i>Value Proposition Canvas</i> .....   | 16 |
| Figura 3: <i>Business Model Canvas</i> .....  | 24 |
| Figura 4: Business Model Zen.....   | 25 |
| Figura 5: Valor relativo agregado por elementos tangibles e intangibles en bienes y servicios ..... | 27 |
| Figura 6: Canales de marketing de bienes de consumo .....   | 30 |
| Figura 7: Producción de cerveza por continente: 1820-2013 .....                                     | 43 |
| Figura 8: Matriz de elasticidad para el mercado Latinoamericano de cerveza (2008-2013) .....        | 44 |
| Figura 9: Estimado de crecimiento del FMI versus crecimiento real del año.....                      | 57 |
| Figura 10: Distribución de personas según NSE 2017 - Lima sin Callao.....                           | 59 |
| Figura 11: Definición del perfil del cliente utilizando <i>Value Proposition Canvas</i> .....       | 71 |
| Figura 12: Mapa de valor preliminar .....   | 74 |
| Figura 13: Encaje Problema-Solución.....  | 77 |
| Figura 14: Mapa de valor final .....  | 79 |
| Figura 15: Interés en la propuesta de degustación previa .....                                      | 80 |
| Figura 16: Interés en la propuesta variedad de cervezas.....  | 80 |
| Figura 17: De existir este servicio, ¿asistiría? .....  | 81 |
| Figura 18: Disposición a pagar por copa de 350 ml. en soles.....                                    | 81 |
| Figura 19: Disposición a pagar por vaso de 500 ml. en soles.....                                    | 82 |
| Figura 20: Disposición a pagar por "Todo lo que quieras probar" en soles.....                       | 82 |
| Figura 21: Frecuencia de asistencia asumiendo que primera visita fue positiva .....                 | 83 |
| Figura 22: Visión general .....   | 88 |
| Figura 23: Módulo de cervezas .....   | 89 |
| Figura 24: Área central del bar.....  | 89 |
| Figura 25: Zona de food truck.....  | 90 |
| Figura 26: Plano de planta.....   | 91 |
| Figura 27: Propuesta de Business Model Canvas.....  | 98 |

## RESUMEN EJECUTIVO

El mercado peruano de cervezas presenta en la actualidad un panorama interesante para ser abordado desde el área de la gestión y para establecer nuevas propuestas de emprendimiento. Dominado por una gran empresa a lo largo del tiempo, viene mostrando cambios importantes en los últimos años como resultado del impacto que ha tenido el crecimiento económico en el consumo de los peruanos, quienes ahora siguen tendencias internacionales que los inclinan a comprar productos diferenciados. Estos cambios se expresan principalmente en el auge y surgimiento de nuevos emprendimientos de cervecerías artesanales, que han logrado atraer a un nicho de mercado a través de los beneficios particulares que ofrece la cerveza artesanal, rompiendo con las barreras de entrada que habían impedido anteriormente a otras empresas ser sostenibles en el mercado.

Frente a este escenario, el presente proyecto profesional encuentra en la elaboración de un bar especializado en cervezas artesanales una oportunidad atractiva para el diseño de un modelo de negocio, basando la elección en las tendencias del consumidor, que estimulan la demanda por cervezas artesanales; el contexto económico positivo, que impulsa estas tendencias; y la aún baja penetración de la cerveza artesanal en el mercado limeño, que genera un gran espacio y potencial para la expansión del segmento en zonas aún no atendidas. Es en la zona de Lima Norte donde se decide enfocar el diseño del modelo de negocio debido a que el interés por la cerveza artesanal empieza a manifestarse a través de la incipiente oferta y la consolidación de una clase media con cada vez mayor poder adquisitivo que busca nuevos servicios de calidad.

Estudiada la oportunidad, se desarrolla la propuesta de valor a través del uso del *Value Proposition Design*, una herramienta innovadora que finaliza en la consecución de un modelo de negocio enfocado en el cliente y en responder a sus necesidades a través de una comprensión de este cliente. Esto con el objetivo de generar una propuesta diferenciada y acorde al perfil del público objetivo. En ese sentido, surge el concepto de un bar con temática de museo cervecero, que promueva y expanda el conocimiento de la cultura cervecera artesanal a través de un proceso de compra ágil, dentro de un ambiente dinámico, acogedor y al aire libre.

Una vez diseñada la propuesta, se procede a validarla a través de recursos cualitativos y cuantitativos, obteniéndose una estimación de una demanda de 58,878 visitas anuales.

## INTRODUCCIÓN

La industria cervecera en el Perú se encuentra concentrada en la empresa belga- brasileña AB Inbev con una participación de mercado del 99%. Dentro del 1% restante se encuentra el sector de cervezas artesanales, el cual ha ido creciendo en los últimos años. Este crecimiento se ve impulsado por tendencias como: la fascinación con la autenticidad, identidad en movimiento, personalización y experiencias de lujo y bienestar como símbolo de estatus. Otros factores importantes a tomar en cuenta son la tendencia hacia la premiumización del consumo de cerveza y el mayor poder adquisitivo por parte de los peruanos.

A pesar de este inminente crecimiento del segmento, se observa que la oferta de establecimientos que comercializan cervezas artesanales se encuentra concentrado en los distritos de Miraflores y Barranco. No fue hasta hace menos de 1 año en que se empezaron a abrir cervecerías artesanales en Lima Norte. Todas excepto una de ellas ya contaban con un local en Miraflores o Barranco, es decir ya contaban con un *know-how* acerca del negocio. De esta forma, se considera necesario realizar una investigación acerca de este nuevo nicho y las características de sus potenciales consumidores ya que no se cuenta con información disponible para motivar nuevos emprendimientos en la zona.

El presente proyecto profesional tiene como objetivo principal proponer un modelo de negocio basado en las oportunidades encontradas en el segmento de cervezas artesanales de Lima Norte que satisfaga los atributos valorados por el adulto joven de la zona 1 y 2 de Lima Norte, a través del uso de la herramienta *Value Proposition Desing*. Para tal fin se realiza un análisis del contexto del sector de cervezas para poder aprovechar las oportunidades identificadas.

En el primer capítulo se detalla la situación problemática y la oportunidad encontrada en Lima Norte. Además se presenta la justificación así como las preguntas, objetivos e hipótesis, los cuales dan el lineamiento para el desarrollo del proyecto profesional. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico y conceptos clave necesarios para la comprensión del presente documento. En el siguiente capítulo se muestra el diseño metodológico el cual incluye el diseño de la investigación y las herramientas utilizadas para la recolección de datos.

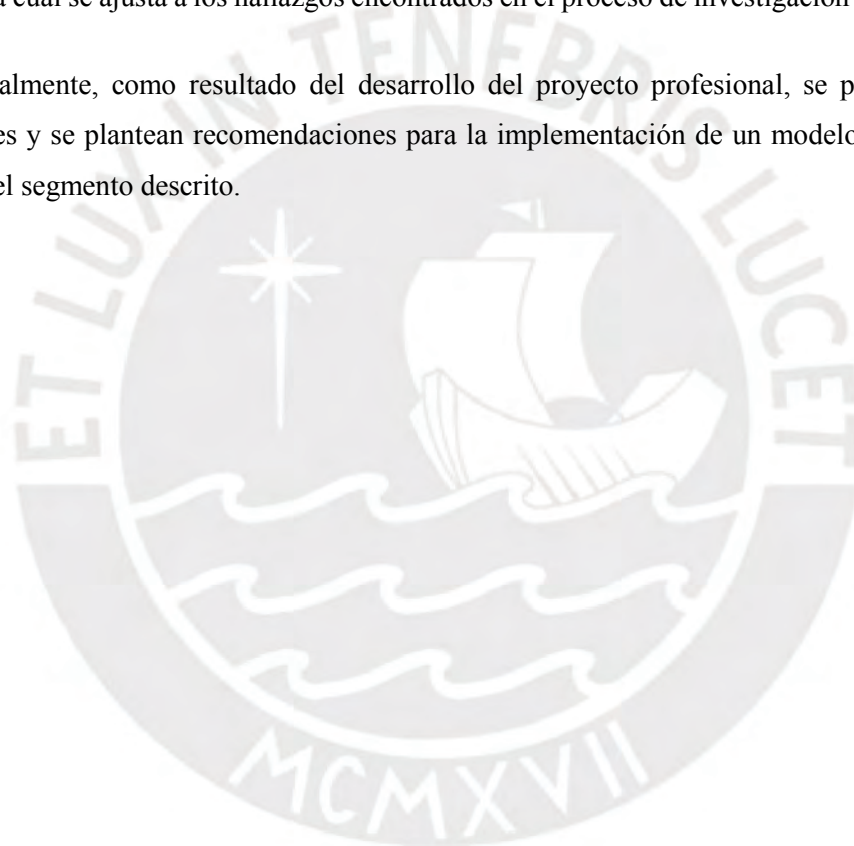
En el cuarto capítulo se describe el contexto de la industria cervecera y el segmento de cervezas artesanales así como las tendencias del consumidor con respecto al consumo de

cerveza artesanal. Además, se realiza un análisis del mercado que incluye el análisis del macroentorno, microentorno e identificación de oportunidades y amenazas.

En el quinto capítulo, se presentan los hallazgos de la investigación de mercado realizada al segmento de cervezas artesanales en Lima Norte, a partir de la evaluación de la oferta disponible y el estudio del consumidor que conlleve a realizar un perfil del cliente para así diseñar una propuesta de valor acorde a este perfil y las oportunidades de negocio identificadas.

El sexto capítulo presenta la propuesta de modelo de negocio diseñada. Se elaboró la propuesta utilizando el *Business Model Canvas*, con especial énfasis en la propuesta de valor para el cliente, la cual se ajusta a los hallazgos encontrados en el proceso de investigación de mercado.

Finalmente, como resultado del desarrollo del proyecto profesional, se presentan las conclusiones y se plantean recomendaciones para la implementación de un modelo de negocio exitoso en el segmento descrito.



# CAPÍTULO 1: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y OPORTUNIDAD

En el presente capítulo se abordará la situación problemática identificada y la oportunidad que se deriva a partir de ella. A continuación, se presenta la justificación en la cual se determina la relevancia y conveniencia de la investigación. Posteriormente, se plantea el problema de investigación, seguido por el planteamiento de las preguntas que se busca responder, para luego determinar los objetivos a desarrollarse y las hipótesis. Finalmente, se determinará la viabilidad de la investigación para lo cual se hará un recuento de los recursos con los que se cuenta.

## 1. Descripción de la situación problemática general y la oportunidad identificada

Tras la adquisición de SAB Miller por AB-Inbev en el 2016 (Deloitte, 2017), la industria cervecera mundial se encuentra dominada por dos grandes corporaciones que cuentan con presencia global mediante la exportación, producción y comercialización de sus marcas, a través de licencias y *joint ventures* (Zúñiga, 2010). En el Perú, la tendencia a la concentración a manos de unos cuantos productores también se ha manifestado. Muestra de ello es que entre los años 2004-2013 se haya obtenido índices de HHI<sup>1</sup> superiores a los 2500 puntos; revelando ser un mercado con altos niveles de concentración (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2015).

En medio de un mercado nacional dominado por corporaciones cerveceras nace un novedoso concepto y oferta: las cervezas artesanales, las cuales son percibidas como propuestas alternativas y novedosas, hecho que es valorado por un sector específico de la población. Consecuencia de ello, en el año 2015 se registró un crecimiento promedio mensual de 5% en el consumo de cerveza artesanal, cifra que va en aumento (Nieto, 2016). Este crecimiento, a la par, está alineado a la macro-tendencia que manifiesta que los productos de producción masiva se consideran cada vez más ordinarios y poco diferenciados, mientras que los productos artesanales se perciben como más exclusivos, siguiendo el pensamiento de “tomar menos pero tomar mejor”. Esta tendencia, llamada *premiumization*, en mercados en desarrollo como el peruano, se sustenta en el deseo de demostrar riqueza y sofisticación (Baker, 2018). Según la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú (UCAP), asociación que agrupa a las cervecerías

---

<sup>1</sup> Herfindahl-Hirschman Index dictamina el nivel de concentración de un mercado. Menor a 1500: mercado competitivo. Entre 1500 y 2500: medianamente concentrado. Mayor a 2500: altamente concentrado. (<https://www.justice.gov/atr/herfindahl-hirschman-index>)

artesanales más importantes del Perú, en el 2016 la venta fue de más de un millón de litros, superando los 650 mil litros transados en el 2015 (Rodríguez, 2016).

Si bien se habla de un crecimiento del segmento artesanal en el Perú, la participación de mercado de éste refleja sólo el 0.2% del total (Flanders Investment & Trade). Por consiguiente, nos encontramos frente a un sector en auge que resulta atractivo por la creciente demanda que viene experimentando y la poca penetración que tiene aún la cerveza artesanal en el país. Esta baja penetración en el mercado local se explica por la desinformación encontrada en el público consumidor de cerveza con respecto al producto artesanal dado que éste cuenta con pocos canales de distribución y difusión (Deloitte, 2017), lo que a su vez limita su crecimiento. Actualmente, existen pocos puntos de venta de cerveza artesanal que ofrezcan una oferta variada acompañada de información pertinente para el consumidor (Gastello, Merino, Meza y Ramírez, 2017). Según el experto José Zegarra (comunicación personal, 2 de noviembre, 2017), estos se limitan a bares y restaurantes, ciertos supermercados y tiendas especializadas, concentrados en su mayoría en los distritos de Miraflores y Barranco (ver Anexo A). Frente a ello, se identificó, a través de diversas herramientas de investigación, la oportunidad de expandir la difusión y comercialización de la cerveza artesanal hacia zonas de Lima con una demanda potencial desatendida, encontrándose en Lima Norte características de mercado, tanto por el lado de la oferta como por el lado de la demanda, favorables para el desarrollo de una nueva propuesta de negocio. Mientras que por el lado de la demanda se presenta una alta concentración de público con poder adquisitivo deseoso de nuevas opciones de servicios diferenciados y más sofisticados, por el lado de la oferta se observa un movimiento de las cervecerías artesanales hacia esta zona, presentándose aún pocos participantes.

Comprendida esta oportunidad, revelamos como situación problemática que el sector peruano de cervezas artesanales se encuentra poco estudiado, principalmente con respecto a los consumidores, ya que no se cuenta con estudios que permitan un mejor entendimiento de sus necesidades ni de los atributos que valoran. Esta falta de información limita el desarrollo de modelos de negocios diferenciados que atiendan las preferencias del consumidor, en especial en una zona aún menos estudiada, como lo es Lima Norte. Por este motivo, se consideró pertinente el desarrollo de una investigación siguiendo los lineamientos del modelo *Value Proposition Design*, que enfoca su desarrollo en el diseño de una propuesta de valor que responda al estudio del perfil del consumidor, sirviendo como base para la presentación de un modelo de negocio a través del *Business Model Canvas*, de manera que se pueda aprovechar la oportunidad identificada.

## **2. Justificación de la propuesta de investigación**

En la actualidad, “la industria de cerveza artesanal en el Perú viene creciendo a ritmos superlativos” (López, 2018). Esto se ha visto reflejado en la creación de 60 marcas en un periodo de 4 años y el establecimiento de numerosos bares de venta exclusiva de cerveza artesanal, logrando doblar su producción de 650 mil litros en 2015 a más de 1 millón 200 mil litros al 2017 (UCAP, 2017). De esta manera, se observa un segmento que se proyecta seguirá en expansión debido a la aún baja penetración del producto en el mercado local, las proyecciones de crecimiento económico, la expansión de la clase media y alta del Perú y las macro tendencias del consumidor, que apuntan hacia el consumo de productos diferenciados y de mayor calidad como la cerveza artesanal.

El presente proyecto profesional busca desarrollar un modelo de negocio en el segmento de cerveza artesanal limeño que responda a las oportunidades del mercado. Esto se justifica por la condición actual que se encuentra en el mercado, el cual posee características favorables para el desarrollo de dicho modelo. En primer lugar, el segmento de cervezas artesanales, si bien ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años, es aún pequeño en relación al mercado de cervezas industriales. Esto genera una oportunidad de expansión que según Álvarez y Linares (2017) se ve reflejado en la demanda potencial de la cerveza artesanal en Perú la cual no está siendo atendida y que generaría una producción por lo menos seis veces mayor que la actual. Además, “el mercado peruano estaría empezando a vislumbrar la punta del iceberg de un fenómeno latinoamericano” (López, 2018), ya que, a comparación de países como Argentina y Chile, en el Perú el segmento de cervezas artesanales no se ha desarrollado en su máximo potencial, dejando nichos que esperan ser atendidos.

En segundo lugar, se considera sumamente importante entender las tendencias del consumidor para lograr el éxito de las organizaciones. Muchas oportunidades se encuentran identificando tendencias, concepto que Kotler (2001) define como “un rumbo o sucesión de acontecimientos que tiene cierto ímpetu y durabilidad.” (p.137). En ese sentido, un modelo de negocio de comercialización de cervezas artesanales responde a más de una tendencia mundial, ya que se enfoca en un producto auténtico, personalizado, que genera identidad y se relaciona con el bienestar (Euromonitor, 2017); tendencias que son explicadas en el desarrollo del presente proyecto profesional.

En tercer lugar, se establece la comercialización a través de un bar como la manera más adecuada para el desarrollo del modelo de negocio debido a las propias características del

producto, que generan que su consumo esté estrechamente vinculado a la asistencia a un bar. En un artículo de la revista Conexión Empresarial (2016), Diego Rodríguez, dueño y fundador de la cervecería Barbarian, “la mejor manera de tener contacto directo con la gente, dar a conocer las diferentes variedades de cerveza, servirla y asegurar que el primer contacto con la cerveza artesanal sea de calidad, es a través de nuestros propios bares”. Asimismo, “en los bares se mantiene la cerveza directamente en barriles y se sirve en *chopps*, permitiendo eliminar el costo de embotellamiento e incrementar las ganancias.”

En cuarto lugar, se observa que las cervecerías artesanales se encuentran concentradas en los distritos de Miraflores y Barranco, áreas que, según lo conversado con expertos del segmento, ya se encuentran saturadas de este tipo de servicio. Por ello, el segmento de cervecerías artesanales limeño comienza a expandirse hacia zonas no atendidas, buscando llegar a un público nuevo y capturar una mayor cuota del mercado cervicero. El presente proyecto profesional encuentra en Lima Norte la ubicación más favorecedora para el establecimiento del modelo de negocio debido a la reciente llegada de algunas pocas cervecerías artesanales, la cual presenta un escenario con pocos participantes por el lado de la oferta en un entorno de gran concentración de público de clase media que busca consumir productos y servicios sofisticados y diferenciadores (“Perú: La nueva clase media”, 2014). Las buenas proyecciones económicas para el país avizoran un futuro positivo que generaría que esta clase media siga expandiéndose y que la zona de Lima Norte continúe desarrollándose y atrayendo inversiones.

Finalmente, se establece la necesidad de realizar una investigación que profundice sobre el consumidor potencial de cervecerías artesanales de Lima Norte, ya que la información disponible es escasa. El presente proyecto profesional brindará información nueva y actualizada sobre las percepciones, características y comportamiento de este consumidor, de manera que contribuya al desarrollo del segmento y sirva como base para el diseño del modelo de negocio. Se considera fundamental que el modelo de negocio genere valor para el cliente, ya que para lograr su aceptación se debe “identificar a compradores potenciales, entenderlos a fondo y crear en ellos una percepción de largo plazo favorable” (Kerin, Hartley, Rudelius, 2009, p. 19). Para llegar a este entendimiento del cliente se considera conveniente la utilización de una herramienta de negocios actualizada y relevante para el contexto actual de los negocios, en el que las organizaciones se enfocan en comprender al cliente para satisfacer sus expectativas. Por ello, se elige el *Value Proposition Design* de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014), debido a su enfoque en la generación de valor para el cliente a través de una perspectiva innovadora que permite conocer sus gustos y molestias para así proponer un modelo que responda a estos aspectos.



## **2.1 Pregunta general**

¿En qué medida la propuesta de valor desarrollada permite aprovechar las oportunidades identificadas del segmento de cervezas artesanales en Lima Norte?

## **2.2 Preguntas Específicas**

1. ¿Cuáles son los principales conceptos teóricos que deben describirse para llevar a cabo el desarrollo de la propuesta de valor?
2. ¿Cuáles son las oportunidades identificadas en el segmento cervecero artesanal de Lima Norte?
3. ¿Qué elementos deben tomarse en cuenta para el diseño de una propuesta de valor?
4. ¿Cuál es la aceptación de la propuesta de valor y de qué manera debe construirse en un modelo de negocio que la soporte?

## **3. Objetivos de Investigación**

### **3.1 Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de valor basada en las oportunidades encontradas en el segmento de cervezas artesanales de Lima Norte que satisfaga los atributos valorados por los consumidores, a través del *Value Proposition Design*.

### **3.2 Objetivos Específicos**

1. Describir los principales conceptos teóricos a utilizarse para el desarrollo de la propuesta de valor.
2. Explorar el segmento de cervezas artesanales en Lima Norte para identificar oportunidades de negocio.
3. Recabar información pertinente para el diseño de la propuesta de valor.
4. Diseñar la propuesta de valor y evaluar su aceptación para construir el Lienzo de modelo de negocio.

## **4. Hipótesis**

### **4.1 Hipótesis general**

La propuesta de valor desarrollada permite aprovechar las oportunidades identificadas dado que consigue una demanda del público objetivo.

### **4.2 Hipótesis específicas**

1. El desarrollo de los conceptos teóricos fundamentan la base del desarrollo del propuesto de valor.

2. El contexto actual beneficia el desarrollo del segmento de cervezas artesanales y genera oportunidades de negocio.

3. Se debe considerar un estudio actualizado y enfocado en el consumidor para el desarrollo de una propuesta de valor acertada.

4. La propuesta de valor permitirá desarrollar un modelo de negocio que genere una demanda por parte del público objetivo.

## **5. Viabilidad del proyecto profesional**

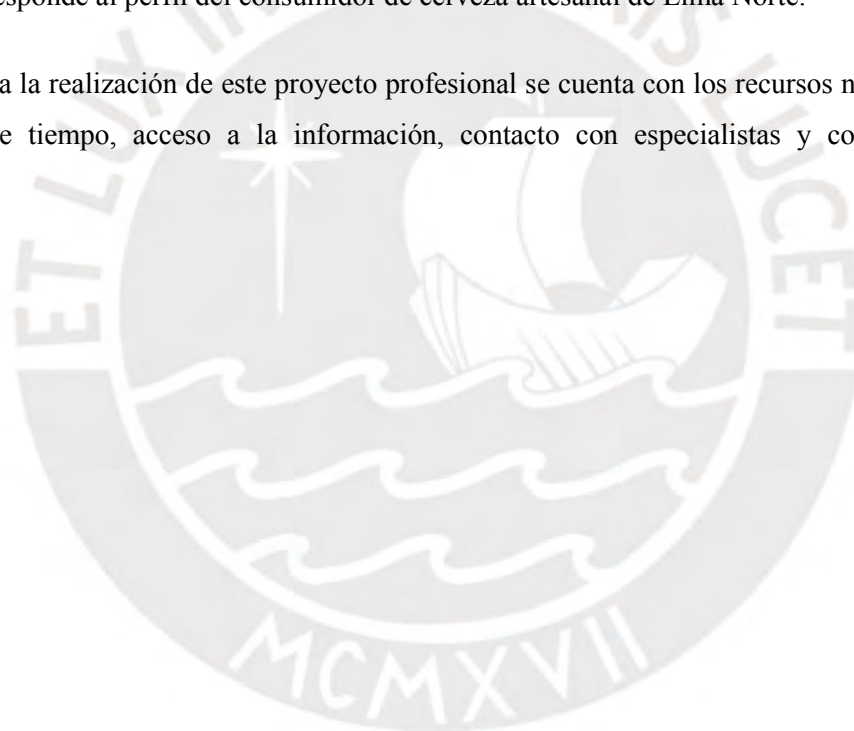
El presente proyecto profesional comprende dos fases; una primera exploratoria, en la cual se indaga sobre el poco estudiado segmento de cervezas artesanales en Lima haciendo un especial énfasis en la zona de Lima Norte, en donde el surgimiento de este segmento es reciente. Por ello, para lograr mayor familiarización con este nuevo fenómeno, se han realizado frecuentes visitas a la zona con la finalidad de recabar información de fuentes más próximas y precisas al fenómeno estudiado. Posteriormente, la segunda fase del proyecto comprende un estudio descriptivo, buscando especificar por un lado la oferta presente en Lima Norte junto a sus características y un perfil del consumidor que comprenda los atributos más valorados de esta.

Para la compleción de ambas se partió por un lado, de estudios realizados en contextos similares al peruano; con caso de países de la región. Dichos estudios, demuestran una parecida situación en la industria cervecera; concentración a manos de unos cuantos productores de gran escala y una minoría cervecera artesanal, que a pesar de su condición ha podido expandirse gracias a la evolución en las preferencias de consumo de la población. Por otro lado, se toman

investigaciones académicas del contexto peruano las cuales brindan una perspectiva general sobre el segmento y sus consumidores. Estas enfatizan las brechas de la oferta actual, como la falta de difusión y falta de información del producto, por lo que se considera coherente atacar estas brechas como oportunidades de negocio.

Asimismo, siendo el objetivo de este proyecto profesional desarrollar una propuesta de valor, se hizo una revisión del estado del arte de herramientas y modelos especializados en esta área de la gestión, finalmente escogiendo la metodología del *Value Proposition Design* de Osterwalder et al. (2014), entre otras razones, por su enfoque en el consumidor. Para el desarrollo de dicha herramienta, se utilizan como insumos principales la información recopilada a través de entrevistas y *focus groups* aplicadas a un determinado público de consumidores, y luego de un proceso iterativo de procesamiento de datos y validación de ideas, se llega a una propuesta de valor que responde al perfil del consumidor de cerveza artesanal de Lima Norte.

Para la realización de este proyecto profesional se cuenta con los recursos necesarios en términos de tiempo, acceso a la información, contacto con especialistas y conocimientos adquiridos.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTOS CLAVE**

En el presente capítulo se mencionan los conceptos teóricos y herramientas a emplearse para el desarrollo del proyecto profesional. Para ello se iniciará con los antecedentes en donde se detallan los estudios ya realizados en el sector para luego desarrollar los conceptos de cerveza artesanal, modelos de negocio y marketing de servicios.

### **1. Antecedentes de investigaciones del segmento cervecero artesanal**

Como se ha mencionado anteriormente, aún no existen muchas investigaciones académicas que aborden el tema de cervezas artesanales en el Perú a profundidad, debido a la novedad del sector en el país. A continuación, se presentará una síntesis de la revisión de referencias académicas que se pudieron obtener.

Una de las pocas investigaciones realizadas en el Perú es la tesis titulada “El consumo de cerveza artesanal peruana en la población económicamente activa entre los 25 a 44 años de edad de los niveles socioeconómicos A y B que residen en Lima Moderna”, sustentada en abril de 2017 en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por Gastello et al. Dicha tesis explora, a través de un estudio cualitativo, cuáles son los principales factores que influyen en el incremento del consumo de cerveza artesanal de los consumidores investigados. La información obtenida y los datos procesados muestran que los consumidores peruanos de cerveza artesanal no reconocen ni recuerdan con certeza las marcas ni tipos de cerveza artesanal que consumen, por lo cual el tipo y marca no se presentan como variables importantes a la hora de elegir el producto. Por el contrario, la accesibilidad y la facilidad de encontrar el producto sí son consideradas variables que podrían ayudar a que aumente su consumo. El estudio encuentra que son pocas las marcas que se distribuyen en supermercados y que los consumidores notan una falta de presencia de cervezas artesanales en diversos puntos de ventas.

Otra investigación realizada en Perú es el proyecto profesional “Formulación y diseño de un plan estratégico para la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú (UCAP)” sustentado en el año 2017 en la Pontificia Universidad Católica del Perú por Chiroque y Gherzi. En ella se presenta un marco teórico y contextual de estrecha relación con la presente investigación, por lo que la bibliografía de este proyecto profesional será de gran utilidad para complementar la investigación. En la primera parte del proyecto profesional se enfatiza el dominio de Backus y la poca participación de las cervezas artesanales en el mercado cervecero peruano. Por ello, la importancia de la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú (UCAP) recae en su capacidad de

unir esfuerzos para mejorar la competitividad de las cerveceras artesanales. Por consiguiente, el proyecto profesional se enfoca en desarrollar un plan estratégico a 5 años para la UCAP para fortalecer la representatividad de los asociados y mejorar sus procesos de gestión, generando así condiciones favorables para el segmento cervecero artesanal.

La investigación halló que aún no existe información del perfil del consumidor de cerveza artesanal a nivel local, por lo que se realizó una aproximación general de este perfil. Entre los atributos más valorados se encontró la variedad de sabores como fortaleza principal, lo que contribuye a que la experiencia de consumo se expanda. Además, al saber que la cerveza se produce con insumos peruanos, se genera una experiencia de nacionalismo en el consumidor, y el no poseer preservantes ni insumos químicos artificiales genera apreciación por parte del consumidor, valorando el producto como natural y más saludable. La aproximación del perfil del consumidor señala que son hombres y mujeres de los sectores socioeconómico A y B, de 21-35 años y cuyas tendencias son ser informados, exigentes, con acceso a la información, influyentes y con altos niveles de vida.

“The beer Industry in South America” por Daniel Toro-Gonzalez (2015) es un artículo que realiza una evaluación de la industria cervecera en Latinoamérica haciendo especial énfasis en las microcervecerías o cervecerías artesanales de la región. Dicha investigación explica que Latinoamérica es una región con una débil cultura cervecera y se encuentra dominada por grandes empresas transnacionales que concentran la participación de mercado. Sin embargo, su análisis exhaustivo remarca que la industria de cervezas de la región muestra un interesante y creciente mercado con respecto al global. Esto se debe en parte al creciente desarrollo del sector artesanal y la constante evolución en las preferencias del consumidor en busca de nuevos productos.

“Comportamiento del consumidor de cerveza artesanal” es un estudio de publicado en *The institute for Business and Finance Research*, elaborado por Fernández, Yañez, Santander, Cea y Mery (2017) que realiza un análisis comparativo del comportamiento del consumidor de cerveza artesanal chileno. Dicho estudio identifica 15 atributos característicos de las cervezas artesanales y a partir de ellos pretende tipificar las clases de consumidores de cerveza artesanales; evaluando qué atributos ellos consideran más relevantes. Entre estos atributos encontramos características propias de la cerveza como “calidad”, “marca”, “precio”, “sabor”, “tipo de cerveza”; como también características externas al producto en sí como “alguien la recomendó”, “coincide con la ocasión” y “haberla probado antes”. El estudio divide a la muestra en dos tipos de consumidores, a estos se les denomina como los Stouts y los Lagers.

Entre las conclusiones se establece que los Stouts son consumidores experimentados en el consumo de cervezas artesanales mientras que si bien los Lagers no lo son, han ido adquiriendo experiencia en su consumo; lo cual hace notar una creciente tendencia y preferencia hacia estas bebidas. El estudio recomienda a los productores artesanales que si se quiere atraer al grupo de los Stouts, hay que considerar una táctica comunicacional que permita informar al consumidor sobre las cualidades principales del producto y que no hace falta competir por precios ya que este tipo de consumidor no suele tomarle mucha importancia a este factor. Por otro lado, para atender al segmento de los Lager, hay que enfocarse en la presentación del producto, establecer precios competitivos y tener en cuenta una estrategia comunicacional que permita dar a conocer a los consumidores los productos ofrecidos.

## 2. Cerveza Artesanal

La cerveza es una bebida originaria de la cultura mediterránea clásica que desde los tiempos de la civilización sumeria, en donde se consumía para fines medicinales (Deloitte, 2017), ha evolucionado para pasar a ser una de las bebidas más consumidas a nivel mundial. Durante este largo periodo se modificó y perfeccionó las técnicas de elaboración, resultando en la gran variedad de cervezas que se tienen hoy en día.

Si se descompone el término “cerveza artesanal”, se tiene que el concepto de artesanía hace referencia a aquella actividad que busca dar soluciones para satisfacer las necesidades humanas de una forma independiente y alternativa, en la que se recogen el conocimiento y el talento del artesano para producir un bien de forma libre y espontánea, gracias a la autonomía en la toma de decisiones del productor. Esta actividad se caracteriza principalmente por la concepción de lo manual o “hecho a mano”, aunque se admita también el uso de herramientas tecnológicas pero siempre bajo la supervisión del productor. Se integran también en el proceso productivo “diseños utilitarios, estéticos, artísticos, vinculados a la cultura, funcionales, tradicionales y religiosos, o socialmente simbólicos y significativos” (Alexandre, Salguero, Peralta-Alvarez, Aguayo-Gonzalez, Ares, 2017, p. 435).

La cerveza artesanal se considera como tal, al ser producida por cervecerías en un volumen limitado. En todos los casos sus dueños son independientes y trabajan a título personal, considerando el negocio con frecuencia como una aventura comercial y entretenida. Se puede agregar también la definición de la *Brewers Association* (2017) de Estados Unidos, que establece que para considerar a una cervecería como artesanal su producción no debe superar el 3% de la producción total de cerveza anual del país, la propiedad o control de la cervecería sólo

puede incluir como máximo hasta un 25% de participación de corporaciones cerveceras, y su sabor ha de derivar de la mezcla de ingredientes cerveceros tradicionales e innovadores, así como de un proceso de producción que combine estilos históricos y originales.

Por otro lado, la UCAP (2017) dicta que la cerveza artesanal es una bebida que utiliza ingredientes naturales sin ningún tipo de agregado químico o preservantes. Ésta es elaborada al 100% con pura malta, lúpulo y levadura, y su proceso productivo no es automatizado como el de las grandes empresas transnacionales. Además, el productor cervecero peruano se encuentra en la búsqueda de agricultores nacionales que se integren a su cadena productiva con el fin de obtener una cerveza netamente peruana. Por otro lado, la jueza certificada BJCP <sup>2</sup> y ex- administradora de la UCAP, Silvia De Tomás (comunicación personal, 5 de diciembre, 2017) reconoce que no hay una definición clara y definitiva de lo que se puede considerar como una cerveza y cervecería artesanal, por lo que se utiliza y reconoce la definición de la *Brewers Association* como referencia, mas no como regla.

En cuanto a las diferencias entre las cervezas industriales y cervezas artesanales, el productor cervecero y abogado docente José Zegarra (comunicación personal, 2 de noviembre, 2017), comenta que las cervezas artesanales presentan un mayor porcentaje de malta especial<sup>3</sup> para lograr la producción de sus cervezas, lo cual genera bebidas de mayor calidad y variedad; mientras que las industriales hacen uso de malta básica, la cual además mezclan con arroz y maíz con el objetivo de reducir costos de insumos. Es por ende, que otra de las evidentes diferencias es el precio final, ya que la artesanal tiene un precio más elevado y usualmente a cambio de una menor cantidad. Por otro lado, la cerveza artesanal no contiene preservantes ya que procura solamente utilizar elementos que son indispensables para su elaboración, lo cual repercute en la alta intensidad de sabores y mejor cuerpo que finalmente entrega al consumidor (Marroquín, 2014).

### **3. Propuesta de valor**

La propuesta de valor es “el conjunto único de beneficios que obtendrán sus clientes si eligen comprar lo que usted ofrece por sobre lo que ofrecen los competidores.” (Harvard Business Press, p. 52.). Por ello, “la propuesta de valor es el

---

<sup>2</sup> Organización sin fines de lucro constituida en 1985 formada para promover la apreciación de la cerveza y reconocer habilidades de evaluación y degustación de cerveza ([www.bjcp.org](http://www.bjcp.org))

<sup>3</sup> Maltas con baja o nula actividad enzimática. Aportan colores, sabores y aromas que la malta base no puede producir. (Mardones, 2012, p.7)

factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa” (Osterwalder et. al p. 22.). Esto la convierte en un factor fundamental para atraer clientes y generar un negocio rentable. En ese sentido, existen herramientas diseñadas para la creación de propuestas de valor. A continuación, se presentan dos herramientas, para así evaluar la más adecuada para los objetivos del presente proyecto profesional.

### **3.1 Value Proposition Design**

El *Value Proposition Design* es un modelo que desprende del anteriormente mencionado *Business Model Canvas*. Ambos escritos por Osterwalder y Pigneur con el fin de ayudar a las empresas, gerentes y emprendedores a poder plasmar la manera en que crearán, entregarán y captarán valor. La diferencia de estas herramientas reside en que el *Business Model Canvas* ayuda a crear valor para la empresa mientras que el *Value Proposition Design* ayuda a crear valor para el cliente. En ese sentido, según Osterwalder et al.,(2014) el *Value Proposition Design* se utiliza específicamente para:

1. Comprender los patrones de la creación de valor

Con esta herramienta se puede obtener una visión clara sobre las necesidades de los clientes. Esto permite idear de manera efectiva una propuesta de valor que atienda directamente lo que el cliente desea.

2. Nivelar las experiencias y habilidades del equipo de trabajo

Se proporciona un lenguaje compartido que permite obtener reuniones entretenidas, llenas de energía y que logre producir resultados de manera eficiente. Un equipo alineado puede conseguir el máximo beneficio de cada reunión de trabajo.

3. Evitar la pérdida de tiempo con ideas que no servirán

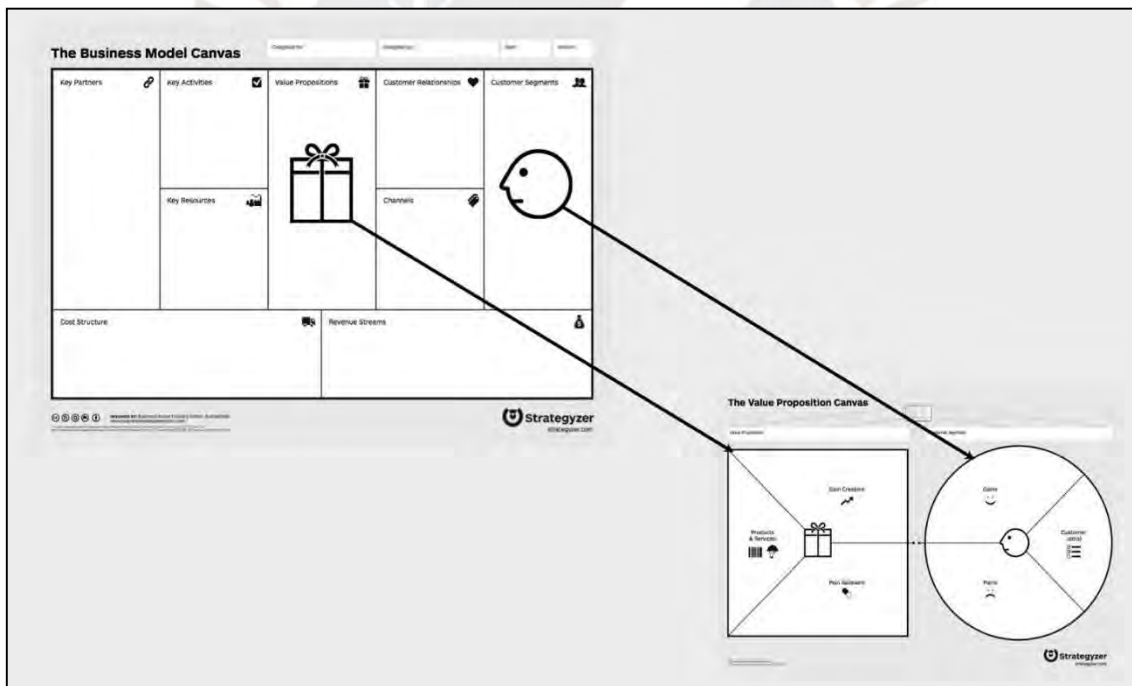
El *Value Proposition Design* enfatiza en el testeado de las hipótesis más importantes que ayuden en la consecución de una proposición de valor que aporte a resolver las tareas, los dolores y beneficios de los clientes.

Los autores presentan el *Value Proposition Design* dividido en cuatro partes: lienzo o *Value Proposition Canvas*, diseño, testeado y ajuste. En la primera parte se presenta el *Value Proposition Canvas* o lienzo, como la herramienta directriz que logra hacer tangible la



propuesta de valor. Esta comprende el perfil del cliente y el mapa de valor, ambos explicados más adelante. En la segunda parte, se describe a detalle maneras y herramientas para construir el *Value Proposition Design*. Se hace énfasis en el entendimiento del cliente a través de observaciones, entrevistas, entre otras. Además se inculca a diseñar prototipos básicos que respondan al público objetivo. En la tercera parte se puntualiza la decisión de qué prototipos se van a probar para así optar por el más adecuado y se comprueba que éste genere interés y disposición de compra en el público objetivo, logrando así un encaje entre necesidades del cliente y el producto ofrecido. Finalmente, en la última parte se sincronizan todas las partes de la organización para llevar a cabo la propuesta y se miden los resultados. El presente proyecto profesional se enfoca en el uso de la herramienta del lienzo o *Value Proposition Canvas* llegándose a diseñar el prototipo de la propuesta de valor para así testear si esta propuesta es aceptada por el público objetivo y genera una disposición de compra, sin abordar la parte final de ajuste, ya que ésta no corresponden a los objetivos del presente proyecto.

**Figura 1: *Business Model Canvas* y *Value Proposition Design***



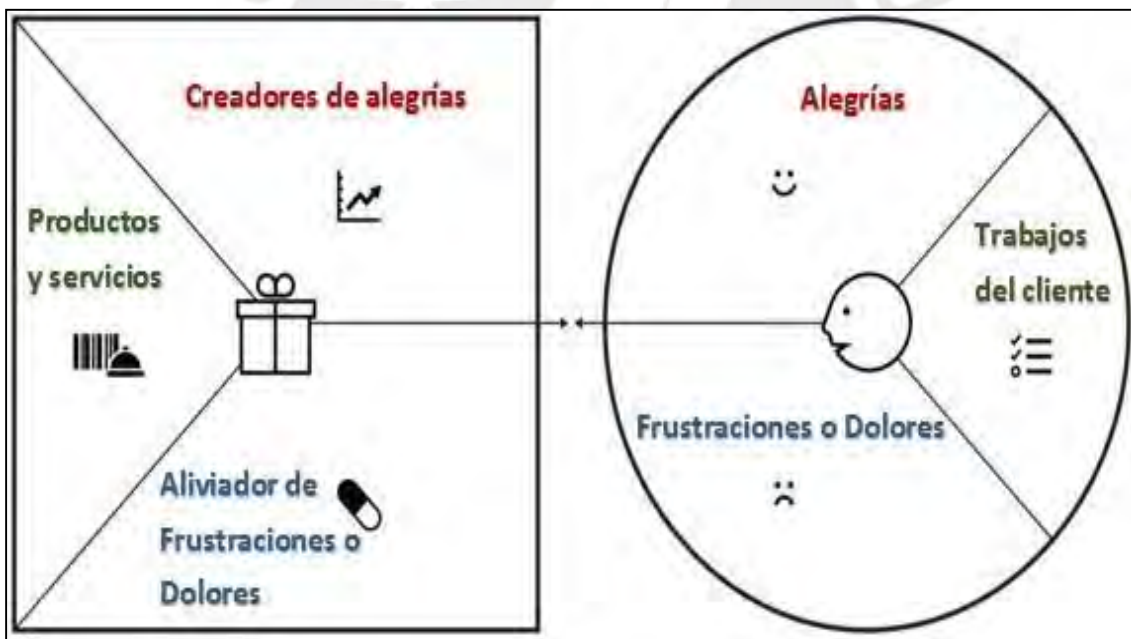
Fuente: Osterwalder et al. (2014).

El *Value Proposition Design* nace de una actualización del *Business Model Canvas* para crear una herramienta enfocada en el cliente, adaptándose así a los desafíos del mercado actual. De esta manera, como se observa en la Figura N° 1, el *Value Proposition Design* profundiza en los módulos de propuesta de valor y segmento de mercado del *Business Model Canvas*, reformulándolos en el mapa de valor y el perfil del cliente respectivamente. Éstos se presentan

como componentes del *Value Proposition Canvas*, mostrado en la Figura N°2, que logra hacer tangible las proposiciones de valor y de ese modo, facilita su discusión y gestión. Al ser el *Value Proposition Canvas* la principal herramienta que direcciona toda la ejecución del *Value Proposition Design* se procede a describir sus características y secciones.

Por un lado, el mapa de valor describe cómo es que se pretende crear valor para el cliente. Se divide en tres bloques: los creadores de beneficios, los productos y servicios, y los aliviadores de frustraciones. Por otro lado, el perfil del cliente ayuda a clarificar el conocimiento que se tiene de éste. Se divide en tres partes: los aspectos que generan alegría en el cliente, las tareas que el cliente intenta realizar y las frustraciones que le imposibilitan realizarlas. El fin del modelo consiste en encontrar la concordancia o el encaje entre el mapa de valor y el perfil del cliente. Esta concordancia o encaje se da cuando los productos y servicios producen aliviadores de dolor que a su vez crean beneficios para atacar a las tareas, las frustraciones y las alegrías esperados por el cliente.

**Figura 2: Value Proposition Canvas**



Adaptado de: Osterwalder et al. (2014).

Los autores empiezan la descripción de su lienzo por el lado del perfil del cliente. Este se divide en tres secciones. En primer lugar se contemplan los trabajos del cliente, que son aquellas tareas, deseos o necesidades que el cliente busca completar. El cliente puede tener trabajos funcionales cuando intenta cumplir con una tarea específica o resolver un problema específico; trabajos sociales cuando quieren generar una buena impresión social o ganar poder o

estatus; y trabajos emocionales cuando busca sentir una emoción específica. En segundo lugar se definen las frustraciones, que describen lo que incomoda o impide al cliente realizar o intentar realizar un trabajo de los mencionados anteriormente. Éstas también pueden incluir riesgos de no conseguir un resultado. Estas frustraciones se asocian a los tipos de trabajos: funcionales, sociales y emocionales. Finalmente, la tercera sección del perfil del cliente considera las alegrías, las cuales representan los resultados y beneficios que éste busca obtener al realizar la tarea. Estos resultados y beneficios se pueden categorizar en cuatro: alegrías requeridas, alegrías esperadas, alegrías deseadas y alegrías no esperadas. En la siguiente tabla se resume los componentes del perfil del cliente.

**Tabla 1: Resumen de Perfil de Cliente**

| Sección       | Tipos                | Descripción   | Ejemplo   |
|---------------|----------------------|---|---|
| Trabajos      | Funcionales          | Cuando el cliente intenta completar una tarea o resolver un problema específico.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comer saludable</li> <li>• Escribir un reporte</li> <li>• Podar el césped</li> </ul>                     |
|               | Sociales             | Cuando el cliente desea generar una buena imagen frente a otros y ganar poder o estatus social. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vestirse a la moda</li> <li>• Ser percibido como un mejor profesional</li> </ul>                         |
|               | Emocionales          | Cuando el cliente busca sentir emociones específicas.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentir seguridad</li> <li>• Sentir tranquilidad</li> </ul>   |
| Frustraciones | Resultados negativos | El funcionamiento del producto o servicio no genera satisfacción en el cliente                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución no resuelva problema.</li> <li>• Me siento mal cuando realizo este trabajo.</li> </ul>          |
|               | Obstáculos           | Aspectos que previenen que el cliente inicie o realice con facilidad un trabajo.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tiempo.</li> <li>• Producto muy caro</li> </ul>   |
|               | Riesgos              | Aspectos que generan incertidumbre en el cliente y puedan ocasionar consecuencias negativas     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de seguridad</li> <li>• Riesgo de perder credibilidad por utilizar producto o servicio.</li> </ul> |

|          |              |  |   |
|----------|--------------|--|---|
| Alegrías | Requeridas   | Alegrías básicas sin las que el producto o servicio funcionaría.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un <i>Smartphone</i> se espera que como mínimo pueda hacer llamadas.</li> </ul>  |
|          | Esperadas    | Alegrías que se esperan obtener de cierto producto o servicio, a pesar de que pueda funcionar sin ellas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera de un <i>IPhone</i> de Apple que tenga siempre un excelente diseño.</li> </ul>                                     |
|          | Deseadas     | Son alegrías que van más allá de lo que se espera de una solución y que le gustaría al cliente tener.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un celular que esté integrado con otros dispositivos, T.V., computadora, etc.</li> </ul>                               |
|          | No esperadas | Son alegrías que el cliente no tienen conocimiento de que podían existir.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El <i>App Store</i> de Apple, es una plataforma que el cliente nunca pensó que relacionaría con su <i>Iphone</i>.</li> </ul> |

Adaptado de: Osterwalder et al., (2014).

Una vez obtenido el perfil del cliente, se procede a realizar el mapa de valor. En primer lugar, los autores definen la sección de productos y servicios. En este se enlistan los elementos que forman la propuesta de valor como tal y cómo ayudan al cliente a completar sus trabajos funcionales, sociales o emocionales. En esta parte, los autores enfatizan que estos productos y servicios no son capaces de generar valor por sí mismos, sino que lo crean a partir de la relación con un segmento específico de cliente y sus respectivos trabajos, alegrías y frustraciones.

Dentro del mapa de valor también se encuentran los aliviadores de frustraciones. Éstos describen cómo es que los productos y servicios reducen o mitigan las frustraciones del cliente; primordialmente aliviando los dolores más relevantes para este y las que finalmente marcan una diferencia en él.

Por último, los autores terminan explicando el *canvas* con la sección de creadores de alegrías. Aquí se detalla cómo es que los productos y servicios producen resultados y beneficios que el cliente espera, desea o hasta inclusive lo sorprenda. Al igual que en los aliviadores de

frustraciones, no es necesario satisfacer cada una de las alegrías del cliente, sino las más trascendentales.

En suma, la investigación y definición de las secciones del *canvas* es el primer paso hacia la obtención de una propuesta de valor exitosa. El siguiente paso es encontrar la concordancia o encaje entre las contrapartes mencionadas anteriormente. Es importante recalcar que este proceso es iterativo y no ocurre en una secuencia lineal, ya que es necesario diseñar, recibir *feedback* y rediseñar hasta encontrar exactamente el encaje entre propuesta y necesidades. Según los autores, el encaje se da en tres etapas. La primera ocurre cuando el investigador logra identificar los trabajos, dolores y alegrías de su *target* de mercado. La segunda, se da cuando el cliente reacciona positivamente a la propuesta de valor ofrecida por la organización, comprobándose así su adaptación al mercado. Finalmente, la tercera se manifiesta una vez que se encuentra un modelo de negocio que sea capaz de sustentar la propuesta de valor. Esta última es el nexo que conecta el *Value Proposition Design* con el *Business Model Canvas*.

### 3.2 Design Thinking

El *Design Thinking* es una metodología inicialmente empleada por diseñadores industriales para poder idear soluciones creativas e innovadoras para los problemas de sus clientes. Tim Brown (2008) de IDEO, lo define como una disciplina que utiliza la empatía del diseñador para encontrar soluciones, que sean viables en términos de negocio, a necesidades de personas a través de la tecnología disponible. Lo particular de esta metodología es que requiere de una visión holística y que mantenga su foco principal en el ser humano; siendo necesario tener un profundo conocimiento de las personas, sus problemas, necesidades y preferencias con el fin de satisfacerlas en formas completamente nuevas (Castillo, Alvarez y Cabana, 2014).

La mini-guía del *Hasso Plattner Institute of Design at Stanford* (sin fecha) manifiesta que el proceso creativo del *Design Thinking* se lleva a cabo siguiendo una serie etapas, englobadas entre 6 premisas clave. La primera es que el proceso creativo es *Human Centered*, argumentando que es fundamental tener empatía por las personas para las cuales se diseña e implementa las soluciones; al igual que la importancia de su retroalimentación durante el proceso creativo. La segunda premisa es la de *Show Don't Tell*, que manifiesta que la visión de la propuesta debe ser comunicada de manera impactante mediante la creación de experiencias y utilizando herramientas visuales. La tercera es la *Radical Collaboration* en la cual se enfatiza la visión holística del proceso; la diversidad de perspectivas fomenta la creación de ideas

radicales. La cuarta premisa es la *Culture of Prototyping* necesaria no solamente para validar ideas, sino también como parte integral del proceso de innovación. Finalmente, la quinta premisa es *Bias Toward Action* y le recuerda al diseñador, de que siempre hay que pensar en la puesta en marcha de las ideas.

Bajo las anteriores premisas son regidas las 5 etapas de la metodología del *Design Thinking*. Estas fases del proceso creativo son explicadas por el *Hasso Plattner Institute of Design at Stanford* (sin fecha) de la siguiente manera:

### 1. Empatizar

Es la base del proceso de diseño, ya que se centra en las personas y los usuarios. Para poder realizar esto, la guía recomienda primero observar a los usuarios y su comportamiento dentro de su contexto habitual, sin entrometerse. Luego, involucrarse entablando una conversación, que puede ser breve y espontánea o elaborada y siguiendo una estructura predeterminada. Es importante que el diseñador, se pregunte “¿Por qué?”, ya que esto ayuda a descubrir nuevos significados. Por último, se hace énfasis en la combinación de “mirar y escuchar” con el fin de aprender todo lo que se pueda del usuario.

### 2. Definir

Luego de convertirse en un “experto” en el problema mediante la fase de empatía, se pasa a la etapa de definición en la cual se intenta crear una coherencia de lo aprendido para poder tener una clara visión y enfoque al momento de diseñar. La meta de esta etapa es la creación del *Point of View* (POV). En esta se elaborará una clara declaración del problema viable y servirá de guía para enfocarse mejor en el usuario.

### 3. Idear

Con esta etapa, empieza el proceso de diseño. Es aquí donde se genera la mayor cantidad posible de ideas sin ningún tipo de juicio.

### 4. Prototipar

Los prototipos realizados en esta etapa del proceso creativo son de utilidad para que el usuario pueda interactuar y experimentar con la idea que pretende solucionar el problema. Esta interacción permite que la idea se vaya refinando conforme avanza el proceso.

## 5. Evaluar

En esta etapa se solicita retroalimentación y opiniones sobre los prototipos. Esta evaluación idealmente debería ser llevada a cabo en el mismo contexto del usuario. Lo importante de esta etapa es que se presenta otra oportunidad para comprender y empatizar con el usuario para poder seguir mejorando el primer prototipo hasta llegar al producto-servicio final.

La clave de un buen diseño radica en el proceso iterativo y flexible del *Design Thinking*, que permite especificar progresivamente las ideas y prototipos; repitiendo ciclos de la metodología, corrigiendo y mejorando entregables. La guía del *Hasso Plattner Institute of Design at Stanford* hace énfasis en que ésta sólo debe ser utilizada como una sugerencia de plan de trabajo, ya que finalmente es el diseñador quien adoptará e implementará la metodología de acuerdo a su estilo y necesidades.

## 4. Modelo de Negocio

Tal como explica Osterwalder et. al (2014), ninguna propuesta de valor, por más buena que sea, podría sobrevivir sin un modelo de negocio que la soporte. El concepto de modelo de negocio comienza a debatirse entre los académicos a partir del año 2000 como resultado de los cambios que se venían dando en las empresas a raíz de la revolución del Internet de la década de los 90. Esto generó cambios en el vocabulario empresarial que trajeron consigo la expresión “modelo de negocio” para facilitar el entendimiento de la mayor complejidad de las empresas. Existen varios autores que definen el concepto de modelo de negocio de diversas maneras pero bajo un mismo sentido. Linder y Cantrell (2000) dirán que el modelo de negocio es la “Lógica medular y útil de una organización para crear valor” (p.2). Amitt y Zott (2001) lo definirán como la “Configuración arquitectónica de los componentes de transacción diseñados para explotar oportunidades de negocio” (p.495). Por su parte, Magretta (2002) lo presenta como la “descripción de cómo encajan todas las piezas de un negocio (a diferencia de la estrategia, no incluye desempeño ni competencia)” (p.5).

A continuación se detalla una recopilación de herramientas reconocidas dentro del ámbito de los negocios para el desarrollo de modelos que organicen y estructuren la manera en que las organizaciones generan valor. Esto con el fin de evaluarlas y elegir la más pertinente para los objetivos del presente proyecto profesional.

## 4.1 Business Model Canvas

El Business Model Canvas o Lienzo, en español, es una herramienta desarrollada por Osterwalder y Pigneur que permite plasmar el modelo de negocio de manera esquemática en nueve módulos; cada uno de ellos esencial para la generación de valor. Se eligió esta herramienta por la sencillez con la que se puede interpretar la información presentada, además de su fácil adaptabilidad a cambios en el mercado. A continuación una breve descripción de los módulos:

### 1. Segmento de mercado:

Aquí se define el segmento al cual va dirigida la propuesta de valor buscando satisfacer sus necesidades. Este proceso previo es esencial para poder diseñar propiamente el modelo de negocio, ya que son los clientes los que permiten a la empresa poder ser rentable y por ende sostenibles en el tiempo.

### 2. Propuesta de valor:

En este módulo se describen los productos o servicios que crean valor para el segmento de clientes que se busca satisfacer. Esta propuesta de valor es el elemento que finalmente diferencia y permite al cliente elegir un negocio sobre otro.

### 3. Canales

Los canales explican el modo en que la empresa se comunica con el cliente, como hace llegar su propuesta de valor y de qué manera comercializa su producto. En esta etapa del *Canvas*, es importante definir con qué combinación de canales se quiere llegar al cliente y cómo cada uno de estos puede aportar a la entrega de la propuesta de valor.

### 4. Relación con el cliente

Este bloque determina la manera en que la empresa se comunica e interactúa con el segmento del cliente atendido. Los autores mencionan tres pilares sobre los que se basa la relación con el cliente: captación del cliente, fidelización de clientes y estimulación de las ventas. En cuanto al tipo de relación que se establece, en un extremo se tiene la automatizada, la cual trata a todos los clientes por igual, y por otra la personalizada, que entabla una relación diferenciada y particular con cada uno de ellos.



## 5. Modelo de ingresos

Los ingresos son producto de una exitosa propuesta de valor entregada al cliente, lo que finalmente se traduce en el dinero que hace la empresa. En este bloque se determina las maneras en que el dinero ingresará a la empresa. Estas pueden ser de diversos tipos, por venta de producto físico, tarifas de suscripción, préstamos o renta, entre otros. Cabe resaltar que la empresa puede contar con más de una modalidad de ingresos.

## 6. Recursos clave

Los recursos clave son los activos requeridos para poder ofertar y entregar de manera satisfactoria la propuesta de valor al segmento de clientes. Los recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y pueden ser tanto propios como rentados o prestados por algún socio clave.

## 7. Actividades clave

Este bloque describe las actividades más importantes para que el modelo de negocio sea exitoso. Estas actividades deben obligatoriamente crear la propuesta de valor y se pueden categorizar en tres grupos: las actividades de producción, las actividades de resolución de problemas y las actividades de plataforma/*network*.

## 8. Socios clave

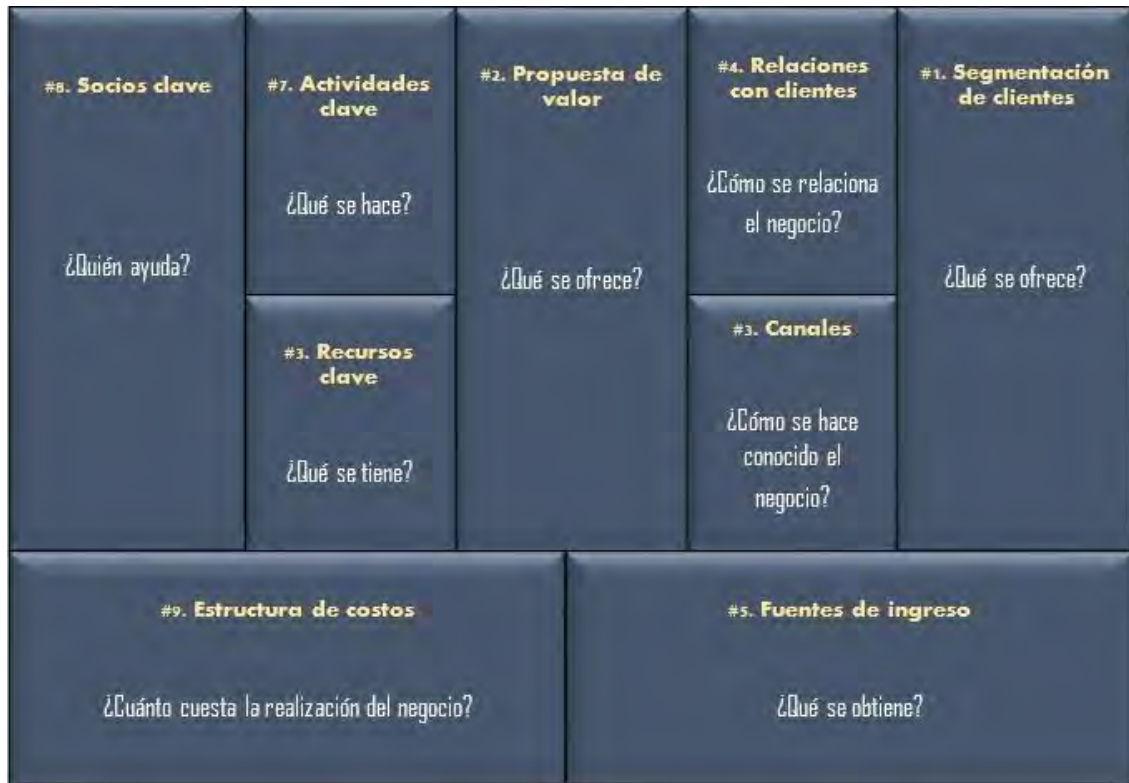
El bloque de socios clave describe a los proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione de manera óptima. Se puede distinguir entre cuatro tipos de sociedad: alianza entre no competidores, coopección, *joint ventures* y relaciones cliente - proveedor.

## 9. Estructura de costos

La estructura de costos describe todos los costos que se incurren para operar el modelo de negocio. Algunas empresas están enfocadas en costos y otras en valor. Las primeras son las que buscan ahorrar costos en sus operaciones. Mientras que las segundas, dejan de lado este aspecto para enfocarse en generar valor.

La siguiente figura muestra la presentación gráfica del modelo:

**Figura 3: Business Model Canvas**

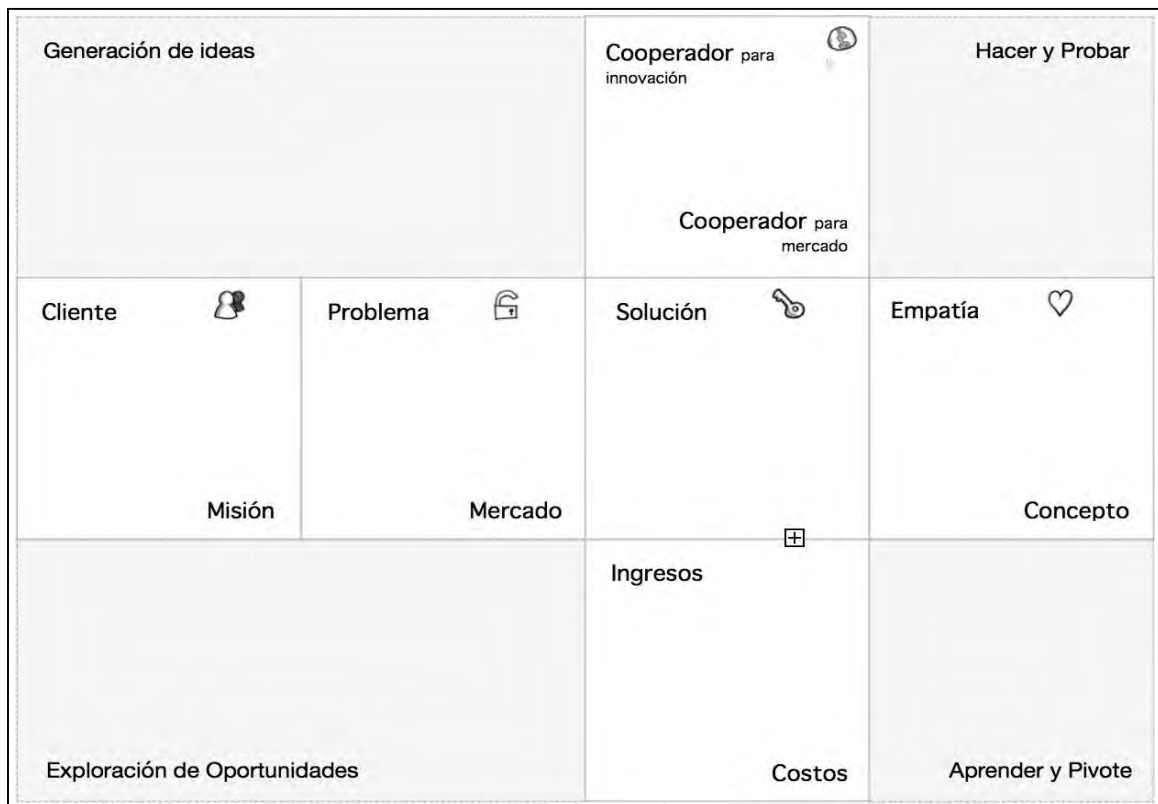


Adaptado de: Osterwalder y Pigneur (2008).

## 4.2 Business Model Zen

El *Business Model Zen* es una herramienta creada por Yongho Cho (2013), que describe un marco de acción para encontrar oportunidades de negocio a través de la búsqueda de problemas que enfrentan clientes y consumidores. Todo esto bajo los pilares de simplicidad, balance e integridad. Para esto, Cho presenta tres herramientas: *Zen Canvas*, *Zen Patterns* y *Zen Cube*. El *Zen Canvas* se segmenta en 10 módulos los cuales se agrupan en las fases *Zen Idea*, *Zen Design* y *Zen Action*. Los módulos de definición de cliente-misión y problema-mercado se encuentran en la primera fase. Los módulos de cooperación-cooperador, solución-ventaja e ingresos-costos en el segundo. Finalmente, en la tercera fase se describe la empatía-concepto.

**Figura 4: Business Model Zen**



Adaptado de: Cho (2013).

Este modelo responde a la necesidad de identificar al principal cliente, segmentarlo y satisfacer sus necesidades. De esta manera, siguiendo una secuencia cíclica de 10 pasos (uno por cada módulo) se organiza la generación de valor tanto para la organización como para el cliente. Según Cho (2013), este modelo destaca frente a otros ya que abarca tanto la conceptualización del modelo como su planeamiento y ejecución.

## 5. Marketing de servicios

Al ser el paso final del presente proyecto profesional desarrollar una propuesta de valor para un bar de cervezas artesanales, se debe considerar revisar la teoría concerniente al marketing de servicios.

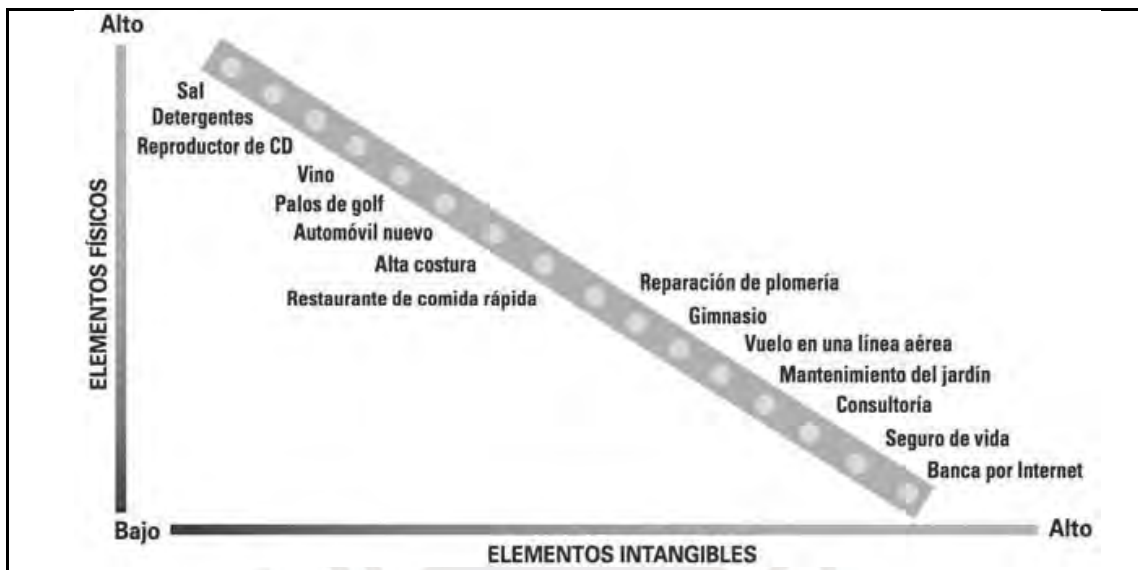
La *International Organization for Standardization* [ISO] define el concepto de servicio como “el resultado de al menos una actividad, necesariamente ejecutada en la interface entre el proveedor y el cliente, que es generalmente intangible” (ISO, 2014, p.3). De manera similar, Kotler y Keller (2012) definen a los servicios como cualquier acto que una parte ofrece a otra, que es esencialmente intangible y que no implica la transferencia de propiedad sobre algo.

Asimismo, Lovelock y Gummesson (2015) manifiestan que el servicio implica una “cierta clase de arrendamiento, de los cuales los clientes obtienen beneficios” (p.38); beneficios que los clientes valoran y por los cuales están dispuestos a pagar a cambio de tener acceso o utilizar por un tiempo predeterminado. Una acotación valiosa que realizan los autores es que los servicios le dan la posibilidad al cliente de gozar de algo que probablemente no pueda comprar o prefiera no conservar o apropiarse posterior a su uso. En ese sentido, los autores identifican cinco categorías generales de “la no propiedad” (p.38):

1. Servicios de bienes arrendados: permite al cliente utilizar un bien físico que prefieren no poseer.
2. Arrendamiento de espacios y lugares definidos: Los clientes obtienen un espacio físico de manera temporal sin apropiarse de este.
3. Arrendamiento de mano de obra y pericia: Contratar a terceros para la ejecución de alguna actividad que los clientes deciden no hacer por ellos mismos.
4. Acceso a ambientes físicos compartidos: Permite al cliente el acceso a un ambiente compartido con otros clientes a cambio del pago de una tarifa.
5. Sistemas y redes: Acceso y uso: Es el derecho a la participación a una serie de acceso y uso acorde a las necesidades particulares de cada cliente.

Si bien ahora se tiene una noción teórica de lo que es un servicio, en la práctica, puede ser difícil saber diferenciar bienes de servicios. Para ahondar en la difusa distinción es importante destacar el concepto de la intangibilidad, ya que son estos los que dominan en la creación de valor de un servicio (Lovelock y Wirtz, 2015). En ese sentido, si más de la mitad del valor proviene de elementos intangibles estaríamos hablando de un servicio. Para facilitar esta distinción Lynn Shostack en el libro de Lovelock y Wirtz (2015) plantea la gráfica mostrada a continuación.

**Figura 5: Valor relativo agregado por elementos tangibles e intangibles en bienes y servicios**



Fuente: Lovelock y Wirtz (2015).

Por otro lado, Kotler y Keller (2012) con una visión aplicativa se encargan de englobar a los servicios bajo cuatro características distintivas, las cuales posteriormente podrían ayudar al momento de plasmar estrategias:

1. **Intangibilidad:** Los servicios a diferencia de los productos físicos no se pueden tocar, ver, sentir; lo que suele generar incertidumbre en los compradores antes de la compra de dicho servicio. Por lo que es importante considerar elementos en el punto de venta que puedan reducir esta incertidumbre y brindar indicios al cliente del nivel de calidad que el servicio le ofrecerá. Para poder “hacer tangible lo intangible”, los autores recomiendan que los proveedores de los servicios enfatizen en la creación y gestión del lugar en la que se brinda el servicio, las personas que brindan el servicio, el equipamiento necesario para la consecución del servicio, los materiales de comunicación utilizados, los símbolos o marcas y finalmente el precio.

2. **Inseparabilidad:** Los servicios usualmente tienden a ser producidos y consumidos de manera simultánea, debido a la imposibilidad de almacenar un servicio. Para que un servicio sea ofrecido, es casi imprescindible contar con las dos partes (proveedor y consumidor) de la transacción presentes. Los autores establecen que existen diversas estrategias para afrontar este dilema. Uno podría ser que el proveedor del servicio trabaje con grupos más grandes, pudiendo así enfrentar el limitante tiempo. Otra estrategia podría ser reducir el tiempo de atención para así poder atender a más personas. Por otro lado, también se puede capacitar a más proveedores que puedan atender a una gran cantidad de personas.

3. Variabilidad: Los servicios dependen de muchas variables al momento de su consumo, como el proveedor, el ambiente, el momento, etc. Por ende, los servicios son altamente variables. Para reducir esta variabilidad y ofrecer una garantía de calidad, los autores recomiendan:

- Invertir en buenas prácticas de contratación y capacitación: buscando que los empleados tengan competencia, cortesía, credibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta y habilidad de comunicación.
- Estandarizar el proceso servicio-desempeño en toda la organización: realizando un flujo del proceso del servicio, puntos de contacto y evidencia del servicio desde el punto de vista del cliente.
- Supervisar la satisfacción del cliente: Realizando encuestas, pidiendo sugerencias y aceptando quejas.

4. Caducidad: Los servicios tienen que ser gestionados de manera adecuada para mitigar el efecto de las fluctuaciones de la demanda, ya que no se pueden almacenar para su posterior uso. Los gestores pueden utilizar diversas estrategias para hacer que coincidan la demanda y la oferta de servicios:

Por el lado de la demanda:

- Precio diferencial: establecer un precio distinto dependiendo de la exigencia de la demanda.
- Demanda no pico: promociones durante horarios donde hay baja o nula demanda.
- Servicios complementarios: alternativas para ofrecer a clientes que están en espera.
- Sistema de reservaciones: como una forma de prever la demanda.

Por el lado de la oferta:

- Empleados a tiempo parcial: Contratar empleados a tiempo parcial para que atiendan en los picos de demanda.
- Aumento de la participación del consumidor: liberar el tiempo del proveedor del servicio haciendo que el consumidor tome un rol más activo en el servicio.

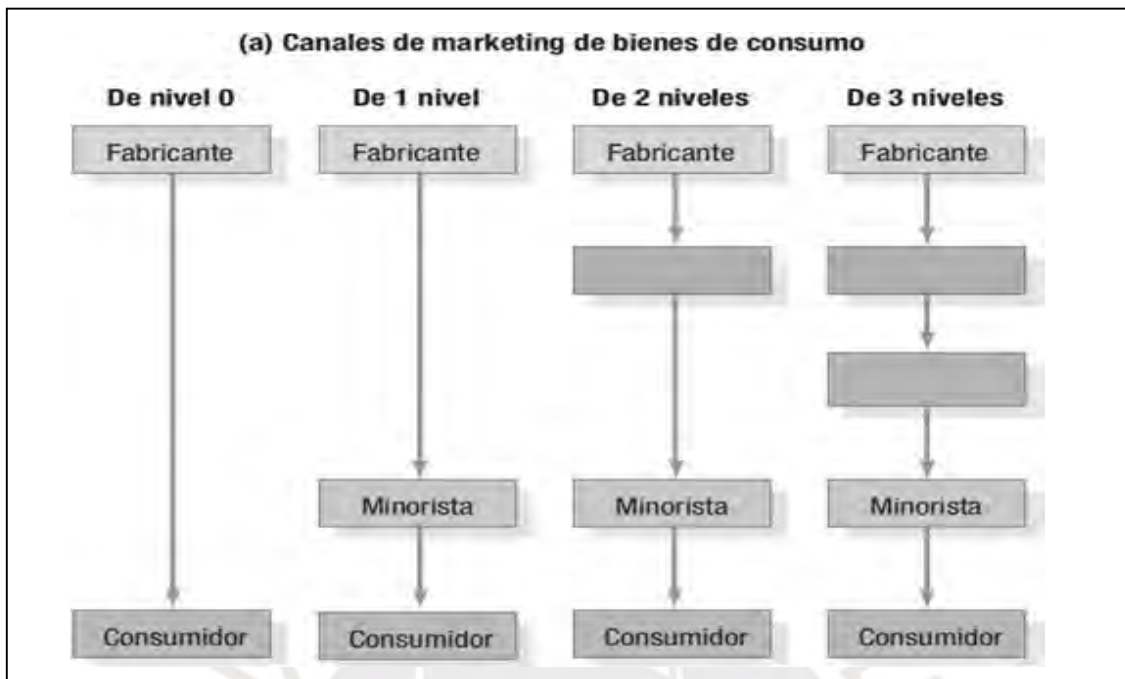
Para afrontar los retos que conlleva brindar un servicio los autores Lovelock y Wirtz (2015) del marketing proponen una reformulación de las 4p's del marketing mix tradicional. Esta reformulación se explica en la consideración de nuevos elementos agregados a las 4 Ps del marketing; producto, precio, plaza y promoción. Estos nuevos elementos son las personas, los procesos y el entorno físico; y sumados a los anteriores son los ingredientes necesarios para crear estrategias que ayuden a cubrir las necesidades de los consumidores del servicio. A continuación un breve resumen de cada uno de los elementos.

La primera P es la de Producto, y concierne al conjunto de beneficios que ofrece el vendedor a su cliente. Estos pueden ser objetos físicos, servicios, personalidades, ideas y básicamente cualquier satisfactor de necesidades. Kotler y Armstrong (2013) jerarquizan al producto en 3 niveles de valor percibido por el cliente. Esto posteriormente será útil para poder planificar la oferta de mercado. El primer nivel es el “beneficio básico” que es el servicio o producto que el cliente está comprando en realidad; logrando satisfacer sus necesidades básicas. El segundo nivel es el “beneficio esperado” que describe el producto o servicio de manera más tangible, mediante la descripción de aspectos físicos que serán recordados por el cliente. En tercer lugar se obtiene el “beneficio añadido” en el que se detallan los atributos que ofrece el producto más allá de sus características físicas, como por ejemplo, el servicio post-venta.

La segunda P es la de precio. Este es lo que define lo que vale un determinado bien o servicio. Según Kotler y Keller (2012) es uno de los mayores determinantes a la hora de decidir la compra y existen diversas teorías sobre las fijaciones de precios. Los responsables de asignar precios en una empresa deben estar al tanto de que los clientes toman en cuenta precios de referencias; es decir, comparar precios con precios recordados o de la competencia. Toman en cuenta también las inferencias de precio-calidad; siendo usualmente el mayor precio el que tiene mejor calidad. Finalmente, toman en consideración las terminaciones de precios; por ejemplo, precios que terminan en 0 y 5 son más fáciles de recordar, así como también precios ligeramente debajo de un número entero dan la impresión de que pertenecen al rango inferior; 299 en vez de 300.

La tercera P del marketing mix es la de Plaza y esta hace referencia a todo lo relacionado a la manera en que el producto se presenta, distribuye y es accedido por los consumidores (Hernández y Maubert, 2009). En cuanto a la distribución, según Kotler y Keller (2012) existen diversos niveles de canales por los cuales los productos llegan al consumidor final.

**Figura 6: Canales de marketing de bienes de consumo**



Fuente: Kotler y Keller (2012).

Los canales en el caso de los servicios pueden producir diversos resultados como la comodidad del punto de venta, en donde el canal le ofrece al cliente mayor facilidad para adquirir un producto. Variedad de productos, que hace referencia a la diversidad de productos que el cliente puede encontrar en un mismo canal, generando un efecto positivo si es que la oferta maximiza las posibilidades del cliente de encontrar lo que necesita y efecto positiva si la abundancia llega a abrumar. Asimismo, los servicios de respaldo que ofrece el canal permiten generar un valor adicional al producto, lo cual si es apreciado por el cliente puede verse reflejado en un mayor ingreso para la empresa.

La cuarta P se refiere a la Promoción o comunicación de la oferta. En su concepto básico son las actividades que realizan las organizaciones para dar a conocer sus productos y servicios con el fin último de inducir a la compra a los consumidores (Marketing Publishing Center, 1991). Uno de los métodos más empleados es el de la publicidad y se puede transmitir a través de distintos medios como los diarios, la televisión, la radio, revistas y el internet entre otros. Entre estos también podemos encontrar los denominados Social Media que mantienen muchas ventajas como la inmediatez de la información, el boca a boca de los consumidores apoyados de material textual y gráfico como videos e imágenes. Kotler y Keller (2012) identifican tres plataformas principales: las comunidades o foros, blogueros y redes sociales.



Para comenzar con las P's del servicio tenemos a la P de personas. Su presencia e importancia se deriva de la característica de la inseparabilidad de la persona que provee el servicio. El proveedor del servicio no solamente es necesario para que el servicio se pueda brindar, sino también que puede contribuir a ser un factor de diferenciación y posicionamiento (Grande Esteban, 1996).

La sexta P es la de procesos y hace referencia a “los procedimientos, mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio, y afectan a su calidad” (Grande Esteban, 1996). Debido a que por naturaleza los servicios se entregan de manera directa y en tiempo real, a diferencia de los bienes, es esencial que las empresas tengan bien definidos sus procesos para no incurrir en retrasos y molestias en los consumidores (Lovelock y Wirtz, 2015). Por otro lado, Kerin et al. (2009) establece tres tipos de servicios los cuales influyen en los procesos de una empresa. Estos son el autoservicio, en el cual el cliente realiza todo el proceso de compra de manera autónoma; el servicio limitado, en el cual los clientes realizan casi en su totalidad el proceso de compra, pero con la presencia de vendedores para atender las necesidades de clientes; y el servicio completo, en el cual el vendedor está presente a lo largo de todo el proceso de compra.

Finalmente la P de *physical environment* o entorno físico (Lovelock y Wirtz, 2015). En esta se hace énfasis en la apariencia de elementos que acompañan y complementan al servicio brindado. Estos elementos pueden ser los edificios, uniformes del personal, vehículos, equipos, entre otros objetos visibles al consumidor. Estos elementos deben complementar la entrega de valor otorgándole al cliente una evidencia tangible sobre la naturaleza intangible del servicio.

## CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO

Partiendo de la situación problemática y el sustento teórico desarrollado, se procede a plantear una metodología para la consecución de los objetivos formulados en el primer apartado.

### 1. Justificación del modelo utilizado

El desarrollo de la metodología fue diseñado para el objetivo de la construcción de un modelo de negocio que responda a las oportunidades encontradas en el segmento. Como se presentó en el capítulo anterior, se realizó una revisión de las herramientas disponibles para el desarrollo de modelos de negocio, considerándose el *Value Proposition Design* como la más pertinente para el presente proyecto profesional, ya que permite construir el *Business Model Canvas* a través de un conocimiento profundo de la percepción del consumidor. De esta manera, se logra crear una propuesta de valor con soporte en un modelo de negocio. El *Value Proposition Design* y el *Business Model Canvas* se integran de manera ideal, permitiendo una fácil comprensión del funcionamiento del negocio, una visión integral de éste y su adaptabilidad a cambios en el mercado, buscando como fin último el diseño de un modelo innovador y competitivo.

El *Business Model Canvas* busca generar valor para la organización. A su vez, esta generación de valor implica también la generación de valor para el cliente, aspecto que ha adquirido mayor relevancia en los últimos años debido a un entorno de negocios altamente competitivo y dinámico, en el que el entendimiento del cliente se convierte en un factor clave para lograr el éxito. Sobre este contexto, Osterwalder (2017) menciona que 7 de cada 10 nuevos lanzamientos de productos fracasan debido a que utilizan herramientas diseñadas para un contexto pasado, concentrándose en generar valor para la organización con un enfoque menor en el cliente. Ante esta situación, Osterwalder et al., (2014) actualiza el *Business Model Canvas* enfocándose en la definición de propuesta de valor para el cliente a través de la herramienta *Value Proposition Canvas*. Esta herramienta permite profundizar en las necesidades del consumidor para, en base a ello, ofrecer una visión tangible de una propuesta de valor que tenga un enlace entre el servicio ofrecido y el cliente.

Por las razones expuestas, se considera pertinente basar el desarrollo y la metodología del modelo de negocio en el libro *Value Proposition Design* de Osterwalder et al., (2014), en el cual se presenta el *Value Proposition Canvas* como eje principal para la obtención de la

propuesta de valor. Tal como se describió anteriormente, el libro consta de 4 partes: Lienzo, Diseño, Testeo y Ajuste. El alcance del presente proyecto profesional aborda las tres primeras, ya que la última implica la ejecución y medición del modelo, aspecto que no corresponde a los objetivos trazados en el proyecto profesional.

## **2. Alcance**

Para determinar el alcance, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), se debe delimitar si el alcance de la investigación será descriptivo, exploratorio, correlacional y/o explicativo. Para el desarrollo de este proyecto profesional se tiene un alcance tanto exploratorio como descriptivo.

En primer lugar, es un estudio exploratorio debido a que aborda el estudio del segmento de cervezas artesanales en Lima Norte, del cual no se han realizado investigaciones a la fecha. Según Hernández et al. (2010), este tipo de estudio es ideal para analizar fenómenos desconocidos o novedosos. Asimismo, Malhotra (2008) argumenta que permite generar familiaridad con el tema, definiendo el problema con mayor precisión e identificando los posibles cursos de acción. Para ello, se utilizaron las siguientes herramientas: observaciones, entrevistas y *focus groups*. En primer lugar, se estudió la oportunidad de negocio en Lima Norte y en segundo lugar, se identificaron los atributos valorados por los jóvenes adultos de Lima Norte con respecto a bares, esto a través del *Value Proposition Design*.

En segundo lugar, a partir de las conclusiones del estudio exploratorio, se planteó un estudio de alcance descriptivo. Este tipo de estudio es utilizado cuando, entre otras razones, se busca “determinar la percepción de las características de productos” (Malhotra, 2008, p. 82) que tienen los compradores. De esta manera, se llevan a cabo encuestas para evaluar las percepciones que el público específico tiene sobre la propuesta de valor diseñada, determinando finalmente su nivel de aceptación.

## **3. Enfoque**

El enfoque utilizado en el presente proyecto profesional fue mixto, ya que se empleó el enfoque cualitativo y cuantitativo, en ese orden y de manera secuencial, explorando primero a un grupo de participantes en su contexto y posteriormente generalizando a una muestra mayor (Creswell, 2009 citado en Hernández et al., 2010). Es así que este tipo de enfoque expande el rango de estudio a través del uso de los dos métodos (Hernández et al., 2010). Por un lado, permite explorar la oportunidad de negocio y los atributos valorados por los jóvenes adultos de

Lima Norte con respecto a su consumo en bares para luego diseñar una propuesta de valor y, por otro lado, evalúa la aceptación de dicha propuesta a través de una medición cuantitativa.

#### **4. Fases del proyecto profesional**

El proceso de elaboración del presente proyecto profesional se sostiene en cinco etapas. La primera de ellas consistió en una revisión de la literatura disponible sobre herramientas para la generación de propuestas de valor que tengan soporte en modelos de negocio, con el fin de identificar la más adecuada y conveniente. Una vez identificado el *Value Proposition Canvas* como la herramienta más oportuna para el diseño de una propuesta de valor y el posterior planteamiento del modelo de negocio, se procedió a revisar la literatura sobre el segmento de cervezas artesanales, con el fin de obtener información de fuentes secundarias acerca del contexto de este segmento, ya que “las propuestas de valor y modelos de negocio siempre son diseñados en un contexto” (Osterwalder et al., 2014, p.126). Según los autores, es de gran importancia entender este entorno, el cual incluye la tecnología, competidores, aspectos legales, cambios sociales, entre otros, para poder realizar un diseño exitoso de la propuesta de valor.

La comprensión del contexto permitió entonces identificar una oportunidad para el desarrollo de una propuesta de valor novedosa de un bar de cervezas artesanales ubicado en Lima Norte. De esta manera, la segunda etapa del proyecto profesional consistió en explorar esta oportunidad a través de diversas herramientas, ya que no existe literatura sobre el segmento de cerveza artesanal en Lima Norte. Por ello, se realizaron entrevistas a seis expertos del segmento, quienes brindaron información relevante acerca del contexto actual en Lima Norte, los consumidores y los aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo de un negocio en el segmento; observaciones participantes a once establecimientos, que permitieron obtener un conocimiento sobre la oferta actual disponible y sus principales características; y dos *focus groups* a residentes de Lima Norte que hayan asistido a bares donde se ofrece cerveza artesanal, que permitieron obtener un primer acercamiento y conocimiento sobre sus percepciones con respecto al segmento. Esta etapa sirvió también para definir el *target* del modelo de negocio.

Una vez explorada la oportunidad y habiéndose identificado y corroborado su potencial gracias a las entrevistas, observaciones y *focus groups*, se inicia la tercera etapa del proceso, el cual consistió en realizar el perfil del cliente del *target* definido, para posteriormente diseñar una primera propuesta de valor, siguiendo los lineamientos del *Value Proposition Design*. La elaboración de este perfil pudo realizarse por medio de la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a 16 residentes de Lima Norte que hayan asistido a bares que ofrecen

cerveza artesanal, que permitieron conocer sus alegrías, frustraciones y trabajos (Osterwalder et al., 2014), para así, en la siguiente etapa, poder diseñar un mapa de valor que responda a estos aspectos.

La cuarta etapa consistió en el diseño de la propuesta de valor, a través de lo que los autores llaman encaje problema-solución y encaje producto-mercado (Osterwalder et al., 2014). Primero, se consiguió el encaje problema-solución, en base a las frustraciones, alegrías y trabajos del cliente para luego proceder a evaluar la reacción hacia la propuesta por parte del *target* a través de dos *focus groups*, recibéndose también opiniones y recomendaciones para mejorarla. Una vez mejorada la propuesta, se obtuvo el encaje producto-mercado, que viene a ser la propuesta de valor final.

La quinta y última etapa del proyecto profesional consistió en validar la aceptación de la propuesta de valor final de manera cuantitativa a través de la realización de 384 encuestas. Esto se hizo también con el fin de abordar la etapa de testeo de la herramienta *Value Proposition Design*, en la que se comprueba que la propuesta de valor genera interés y disposición de compra en el público objetivo. Finalmente, se realizó el encaje modelo de negocio, que consistió en diseñar un modelo de negocio bajo la herramienta *Business Model Canvas* que soporte la propuesta de valor creada y que llegue a ser rentable.

## **5. Justificación de elección del *target*: perfil del adulto joven**

La elección del público objetivo o *target* del modelo de negocio se definió como resultado de la revisión de literatura, entrevistas a expertos y observaciones participantes. Estas fuentes de información permitieron identificar que los consumidores de cerveza artesanal en Lima son principalmente hombres y mujeres jóvenes, por lo que resultó conveniente adoptar un perfil ya existente que agrupe estas características. Por ello, se utiliza el perfil del adulto joven de Ipsos (2018) para definir al público objetivo.

Anualmente Ipsos elabora un estudio de perfiles por edades con la finalidad de conocer sus gustos, preferencias, hábitos y actitudes frente a diversos aspectos (Ipsos, 2018). Los adultos jóvenes peruanos son considerados como personas entre 21-35 años de edad.

Adicionalmente, se considera la delimitación geográfica para el público objetivo. Al enfocar el modelo de negocio en Lima Norte, se utiliza la distribución de Lima Metropolitana por zonas según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM)

del año 2017. Ésta agrupa a Lima Norte dentro de las zona 1 (Puente Piedra, Comas y Carabaylo) y la zona 2 (Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres).

Específicamente en Lima Norte, excluyendo los distritos de Ancón y Santa Rosa (Ipsos, 2017), habitan 608,297 adultos jóvenes.

## **6. Herramientas para la recolección de datos**

A continuación se detallan las herramientas de recolección de datos para el desarrollo del proyecto profesional.

### **6.1 Entrevistas**

#### **6.1.1 Entrevistas a expertos**

Una de las primeras fuentes primarias de información recabadas fueron las entrevistas semi-estructuradas a expertos relacionados al segmento de cervezas artesanales (ver Anexo B). Éstas, “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández et al., 2010, p. 418). Para el caso del presente proyecto profesional se segmentó la información recopilada bajo tres temas principales: segmento cervecero artesanal, con el cual se pretende explorar la situación actual del segmento; tendencias del consumidor, para tener una aproximación sobre los gustos y preferencias del consumidor de Lima Norte; y operaciones y productos, con el cual se espera obtener un mayor conocimiento sobre los procesos, normativa, características del producto y servicio ofrecido en las cervecerías artesanales. De esta manera, se complementó la revisión de la literatura acerca del segmento, conociendo sus perspectivas y evaluando la oportunidad de negocio.

Bajo el contexto particular del presente proyecto profesional, para la muestra se consideró como expertos a los dueños de cervecerías artesanales, ya que se estima que al estar satisfactoriamente posicionados en el mercado tienen un amplio conocimiento sobre el segmento, sus clientes y el producto. A continuación la relación de los expertos entrevistados.

**Tabla 2: Relación de expertos entrevistados**

| Experto         | Cargo  | Resumen de entrevista |
|-----------------|--|-----------------------|
| José Zegarra    | Dueño de cervecería El Duende  | Ver Anexo C           |
| Silvia De Tomás | Dueña de las cervecerías Knockout, y Cebichela, jueza certificada BCJP y ex administradora de la UCAP. | Ver Anexo D           |
| Diego Aste      | Dueño-fundador y maestro cervecero de cervecería La Candelaria   | Ver Anexo E           |
| Iván Fernández  | Dueño de cervecería Brutus Cerveza Artesanal   | Ver Anexo F           |
| Franco Cruz     | Maestro cervecero de cervecería y bar Hops   | Ver Anexo G           |
| Mario Casas     | Dueño de bar cervecero Lúpulo Draft Beer.  | Ver Anexo H           |

### 6.1.2 Entrevistas a consumidores

Se realizaron 16 entrevistas semi-estructuradas a jóvenes adultos de Lima Norte que asisten a bares donde se ofrece cerveza artesanal (ver Anexo I). Se consideró pertinente el uso de las entrevistas como herramienta para obtener información concerniente a las preferencias y gustos con respecto a las experiencias de consumo en bares para poder así realizar el perfil del cliente como parte del proceso del *Value Proposition Design*. Esto debido a que Osterwalder et al., (2014) señalan que las entrevistas son herramientas efectivas para entender las perspectivas del cliente, aspecto “crucial para diseñar estupendas propuestas de valor” (Osterwalder et al., 2014, p.106). De esta manera, las entrevistas permitieron presentar las opiniones de atributos tanto de los bares como de la cerveza artesanal, realizándose una indagación de los beneficios que el cliente busca, las tareas que éste intenta realizar y los dolores o frustraciones que le imposibilitan realizarlas, para así construir el *Value Proposition Canvas*.

## **6.2 Observaciones**

### **6.2.1 Observaciones iniciales**

Las observaciones iniciales consistieron en la exploración de la oferta existente a través de una inmersión inicial que permitió identificar las principales características de esta oferta de bares en Lima Metropolitana (ver Anexo A). Para ello, se realizaron observaciones no estructuradas ya que otorgan una mayor flexibilidad para identificar los componentes que conforman esta oferta (Malhotra, 2008). La participación de los observadores fue moderada, ya que participaron en algunas actividades, pero no en todas (Hernández et al., 2010), para evitar así perder el enfoque de la investigación. Por su parte, la recolección de data fue realizada por tres observadores, siguiendo la recomendación de Mertens (Hernández et al., 2010) de contar con varios observadores para evitar sesgos personales y tener diferentes perspectivas. El objetivo principal fue obtener mayor conocimiento de las propuestas de valor ya existentes, identificando sus deficiencias y fortalezas, las cuales se tomaron en cuenta para el primer diseño de la propuesta de valor.

De manera complementaria y para conocer a mayor profundidad sobre el producto y explorar las tendencias de este sector, se asistió a eventos relacionados a las cervezas artesanales como el Festival Lima Beer Week 2017, en el cual participaron 39 productores de cerveza artesanal y visitas guiadas a las plantas de producción de las principales cervecerías artesanales.

### **6.2.2 Observaciones en Lima Norte**

Con el fin de conocer a mayor profundidad la oferta de bares de Lima Norte, se realizaron visitas posteriores a las observaciones iniciales para identificar las características principales de cada uno de los lugares visitados, en base a las 7 Ps del marketing de servicios (ver Anexo J): precio, plaza, promoción, producto, personas, procesos y entorno físico. Esto permitió enfocar el análisis de la oferta de bares en Lima Norte, para así ajustar las entrevistas y *focus groups* a los consumidores, y complementar el proceso de diseño del modelo de negocio a través de un mejor entendimiento de las propuestas de valor ya existentes en la zona.

## **6.3 Grupos de Enfoque o Focus Groups**

### **6.3.1 Focus groups exploratorios**

Otra herramienta que se utiliza bajo el enfoque cualitativo es el *focus group*, que se describe como “un grupo de discusión sobre un tema particular organizado con fines de



investigación. Esta discusión es guiada, monitoreada y registrada por un investigador (a veces llamado moderador o facilitador)” (Gill, Stewart, Treasure y Chadwick, 2008, p. 292). Asimismo, se señala que “el valor de la técnica reside en los hallazgos inesperados que a menudo se obtienen de una discusión grupal que fluye libremente” (Malhotra, 2008, p.145). Para un primer acercamiento al consumidor de cerveza artesanal de Lima Norte se realizaron dos *focus groups* (ver Anexo K, L y M), teniendo como participantes al público objetivo definido. Este primer acercamiento se diseñó con la finalidad de conocer las percepciones de este público sobre el segmento de cervezas artesanales limeño, sin ahondar aún en la oferta de Lima Norte, para así evaluar el nivel de interés por el segmento, la aspiración por el servicio de bares artesanales, las expectativas existentes y las deficiencias encontradas en el segmento. De esta manera, se pudieron presentar resultados (ver Anexos L y M) que permitieron complementar la literatura revisada y la información brindada por expertos, para así fortalecer la oportunidad encontrada. Se mantuvo un mínimo de 6 y máximo de 10 participantes para poder asegurar una adecuada interacción.

### **6.3.2 Focus groups para lograr el encaje de la propuesta de valor**

Como parte del proceso iterativo característico del *Value Proposition Design*, una vez diseñada la propuesta de valor inicial y realizado el primer mapa de valor, se procedió a validar esta propuesta con el público objetivo a través de dos *focus groups* (ver Anexos N, O y P). Esto con el fin de lograr el encaje producto-mercado, en el que se obtuvo evidencia de que al *target* seleccionado le era atractiva la propuesta, recibiendo también retroalimentación para recoger opiniones y sugerencias con el fin de mejorar y afinar la propuesta. Según los autores, “uno encuentra el encaje cuando a los consumidores les emociona la propuesta de valor, lo cual sucede cuando se enfoca en trabajos importantes, se alivian dolores extremos y se crean alegrías esenciales” (Osterwalder et al., 2014, p. 42). Para evaluar si la propuesta de valor era atractiva para los participantes, se ahondó en las percepciones del público objetivo y se les presentó la propuesta siguiendo los lineamientos descritos en el libro *Value Proposition Design* con respecto a las mejores prácticas para realizar la presentación de una propuesta de valor, las cuales incluyen una presentación simple, coherente, tangible y con soporte visual a grupos de personas que cumplan con el perfil del público objetivo (Osterwalder et al., 2014). Por ello, se hizo uso de un video explicativo de la propuesta, además de imágenes, presentación de PowerPoint y la presentación de modelos de vaso. Se mantuvo un mínimo de 6 y máximo de 10 participantes para poder asegurar una adecuada interacción.

## 6.4 Encuesta

Como parte del enfoque cuantitativo del proyecto profesional, se realizaron encuestas de opinión aplicadas mediante entrevistas directas a jóvenes adultos de Lima Norte que asistan a bares (ver Anexo Q). Las encuestas permitieron cuantificar el atractivo e interés de la propuesta de valor final y obtener información para estimar una demanda potencial.

En cuanto al tipo de muestreo, se optó por el uso de una muestra probabilística por racimos, ya que se consideró que las unidades de análisis se encontraban encapsuladas o encerradas en determinados lugares físicos o geográficos (Hernández et al. 2010), por lo que se recurrió a aquellos espacios para realizar las encuestas individuales. En este caso, las unidades de análisis fueron los jóvenes adultos de Lima Norte, por lo que el racimo fue los centros comerciales de Lima Norte<sup>4</sup>.

Estas encuestas fueron aplicadas a una muestra de la población o, en el caso específico, al público objetivo al que se pretende llegar a través de la propuesta diseñada. Para determinar el tamaño de muestra, primero se segmenta por variables a la población estudiada. La primera variable considerada es el factor geográfico, por el cual se segmenta a residentes de Lima Norte (zona 1 y zona 2<sup>5</sup>), esto debido a que se desea conocer la aceptación de la propuesta en estos distritos. La segunda variable es el factor demográfico, en el cual se determina a la población adulta joven<sup>6</sup> entre los 21-35 años de edad, debido a la identificación del adulto joven como público objetivo. Con esto se obtiene una población de estudio de 608,297 personas adultas jóvenes (21-35 años) que residen en zona 1 y zona 2 (Lima Norte).

**Tabla 3: Población total de estudio**

| Fuente Ipsos 2018 y Apeim 2017 | Número de personas |
|--------------------------------|--------------------|
| Lima Norte (zona 1 y zona 2)   | 2,593,892          |
| Adultos Jóvenes                | 608,297            |

A partir de esto se determina el tamaño de muestra. Siendo una población de más de

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

---

<sup>4</sup> Estudio de Ipsos descubre que entre las actividades preferidas para realizar fuera de casa para los jóvenes adultos son: Salir a comer (43%) e ir al cine (34%).

<sup>5</sup> Según Apeim 2017

<sup>6</sup> Perfiles zonales Ipsos 2017

100,000 unidades de estudio, se utiliza la siguiente fórmula para poblaciones infinitas:

Es así que se establece los siguientes datos: “N” o tamaño de la población de 608,298; total de la población estudiada, la “p” y “q” de 0.5; valores de la proporción poblacional, nivel de confianza de 95% o  $z=1.96$ , el cual refleja el nivel de representatividad de la muestra con respecto a la población; y por último, el grado de error de 5%, que determina la precisión de la medición (Ponce y Pasco, 2015). El tamaño de muestra dio 384.

**Tabla 4: Determinación del tamaño de muestra**

| Determinación del tamaño de muestra |         |
|-------------------------------------|---------|
| N: Tamaño de población              | 608,298 |
| p: Proporción de población          | 0.5     |
| q: Proporción de población          | 0.5     |
| e: Grado de error                   | 0.05    |
| z: Nivel de confianza               | 1.96    |
| Nivel de Confianza:                 | 95%     |
| n: Tamaño de muestra                | 384     |



## **CAPÍTULO 4: INDUSTRIA CERVECERA Y TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR**

El siguiente capítulo busca contextualizar al lector en el emergente mercado de cervezas artesanales peruano y los consumidores. Para lograr esto, se realizará un recorrido por la industria cervecera global, latinoamericana y peruana para pasar luego específicamente a la descripción del sector de cervezas artesanales en el Perú.

### **1. Descripción de la industria cervecera**

Actualmente, la cerveza representa el 75% de la cuota del mercado global de consumo de bebidas alcohólicas, siendo los mercados más importantes de esta industria: China, India, Estados Unidos, Brasil, Rusia, Alemania y México. De estos el primero es el mayor productor mundial con una producción de cerveza de 448 millones de hectolitros durante el 2016. Cabe resaltar, que esta dominante industria se encuentra en medio de una tendencia al alza con un crecimiento compuesto anual de 6% previsto para los años 2016-2021 (Deloitte, 2017).

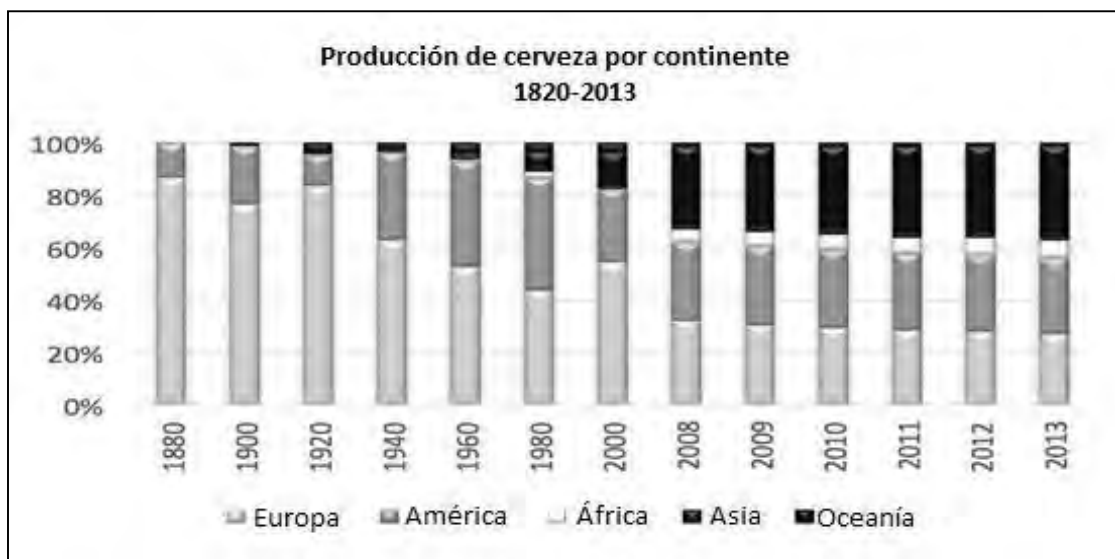
Como se ha visto en líneas anteriores, la industria cervecera mundial (Statista, 2015) se concentra en dos grandes corporaciones. Éstas han globalizado la industria cervecera adquiriendo y construyendo cervecerías en mercados emergentes alrededor del mundo. Por otro lado, un estudio de Statista en el 2017 concluye que si bien los mercados de Europa, Asia y Estados Unidos son los más desarrollados, esto los convierte en mercados saturados en donde sólo se muestra crecimiento marginal o negativo. En contraste, mercados emergentes como Latinoamérica muestran un crecimiento estable (Statista, 2017), los cuales representan oportunidades de crecimiento para estas grandes corporaciones.

#### **1.1 Descripción del mercado cervecero en Latinoamérica**

El consumo de bebidas alcohólicas en Latinoamérica se remonta a la época precolombina, específicamente en la región andina en donde se consumía un refresco a base de maíz al que se le conoce como chicha. Sin embargo, fue recién hacia el año 1550 que se instaló la primera cervecería formal de la región, cerca de lo que ahora es la Ciudad de México. (Toro- Gonzalez, 2015) Ésta se dedicó íntegramente a la producción y comercialización de esta “nueva” bebida en el Nuevo Mundo, marcando así el inicio de la industria cervecera en Latinoamérica.

Desde entonces, Latinoamérica se ha ido consolidado globalmente como un importante mercado para la industria cervecera, atrayendo tanto a inversionistas extranjeros como locales.

**Figura 7: Producción de cerveza por continente: 1820-2013**



Adaptado de: Toro Gonzalez (2010).

La Figura N°6 muestra la evolución de la producción de cerveza por continente a lo largo de un horizonte de tiempo. Como se puede apreciar, la producción en América ha incrementado progresivamente llegando a representar casi un tercio (29%) de la producción global para el año 2013; una perspectiva positiva para el futuro crecimiento del sector en la región. (Toro-Gonzalez, 2015)

La industria cervecera latinoamericana concuerda con la tendencia global, en el sentido que se encuentra dominado por una concentración de ofertantes; los cuales producen, lo que Toro-Gonzalez denomina, “*Mass Produced Beer*” o cerveza producida en masa. En ese sentido, las corporaciones que actualmente lideran el mercado global y latinoamericano son las europeas AB Inbev y Heineken. Estas empresas no sólo se encargan de exportar sus productos, sino también producir y comercializar a través de sus subsidiarias en todos los rincones del mundo (Zúñiga, 2010). Ellas han puesto su foco en mercados emergentes como lo son el Asia, África, Europa Oriental y Latinoamérica, donde aplican estrategias de entrada que se basan en adquisiciones o *joint ventures* con empresas locales (Howard 2013 citado en Toro-Gonzalez 2015).

A pesar de esta concentración en el mercado cervecero, en los últimos años en Latinoamérica se ha presenciado el nacimiento del sector cervecero artesanal a manos de

pequeños productores. Estos utilizan sus propios bares y fábricas como puntos de ventas y así logran tener un promedio de participación de mercado de 3.1% en Latinoamérica, siendo la más alta en Argentina (4.6%) (Toro-Gonzalez, 2015). Esta nueva incursión se debe en parte a que las preferencias del consumidor de cerveza se encuentran constantemente evolucionando hacia nuevos productos. Además, la elasticidad ingreso-consumo de cerveza es positiva en 1.17, lo que significa que por cada 1% de adicional de ingreso, el consumo de cerveza incrementa en 1.17%. (Toro-Gonzalez, 2015), lo cual demuestra en simple que a mayor ingreso, mayor consumo. Esto último, junto con la evolución de preferencias de los consumidores, plantea un panorama oportuno y propicio para los pequeños productores de cerveza.

**Figura 8: Matriz de elasticidad para el mercado Latinoamericano de cerveza (2008-2013)**

|                      | Cerveza | Bebidas espirituosas | Vino        | Ingreso    |
|----------------------|---------|----------------------|-------------|------------|
| Cerveza              | -0.8232 | 0.5263 ***           | 0.0705      | 1.1797 *** |
| Bebidas espirituosas | 0.4501  | -0.5832 ***          | 0.4052 ***  | 1.2593 *** |
| Vino                 | -0.1079 | 0.1386               | -1.3237 *** | 2.0176 *** |

Países considerados: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Guatemala, México, Perú, Uruguay y Venezuela.

Nivel de significancia: \*\*\*Valor  $P < 0.1$ .

Adaptado de: Toro-Gonzalez (2015).

En resumen, se puede apreciar que Latinoamérica puede ser considerado un continente bebedor de cerveza. Las cifras apoyan esta afirmación, ya que un 48% u 11 de 26 países latinos, demuestran una participación de mercado dominada por la cerveza por sobre otras bebidas alcohólicas como los vinos y licores (World Health Organization, [WHO], 2014).

## 1.2 Descripción del mercado cervecero de Perú

El mercado cervecero peruano guarda especial similitud con los distintos países de la región Latinoamericana, como se verá a continuación. La industria cervecera en el Perú data del siglo XIX con la aparición de las primeras productoras cerveceras como la Cervecería Pilsen (1863), Cervecería Backus y Johnston (1897) y la Compañía Cervecera del Sur (Cervesur)(1898). Desde entonces, la industria adoptó varios cambios, entre cambio de nombres, fusiones y adquisiciones que finalmente resultaron en una tendencia hacia la concentración de la oferta de un único grupo empresarial, al igual que en otros países de la región (Indecopi, 2015). El Reporte Financiero CENTRUM Burkenroad Latinoamérica-Perú (2013) describe al sector de acuerdo a cuatro factores críticos. El primero es las altas cargas tributarias y los elevados costos operativos que implican competir, especialmente con

fabricantes ya establecidos. Segundo, existe una alta fidelidad por parte del consumidor peruano a marcas ya consolidadas. Tercero, se nota la presencia de una alta integración vertical en los canales de distribución, lo cual provoca que la entrada de nuevos competidores sea complicada. Por último, el acceso a los insumos principales de la cerveza cotizan en el mercado internacional y se encuentran constantemente expuestos a los cambios climáticos.

En el caso peruano, la oferta de cerveza se encuentra concentrada a manos de una sola compañía: AB Inbev, luego de que ésta adquiriera en el 2016 a SAB Miller, hasta entonces dueña de Unión de Cervecerías Backus y Johnston (Euromonitor, 2017). De esta manera, el mercado cervecero en el Perú se encuentra dominado con una participación de mercado del 99% a manos de la empresa belga-brasileña AB Inbev (Euromonitor, 2017), siendo su más importante punto de distribución las bodegas del canal tradicional, ya que el consumidor peruano suele apreciar la conveniencia de la proximidad, la interacción amigable y en ciertos casos la posibilidad de obtener un crédito por parte del bodeguero. Dentro del país, esta incluye en su cartera marcas nacionales como Cristal, Cusqueña, Pilsen, Arequipeña, Abraxas entre otras, así como también marcas extranjeras como Corona, Budweiser, Peroni, Miller y Stella Artois (Backus, 2017). Esta gama de marcas ha ido evolucionando con la incorporación de cervezas *premium*, de acuerdo a la tendencia de premiumización del mercado que se explica más adelante.

## **2. Descripción del segmento cervecero artesanal**

El mercado de cerveza artesanal mundial en el 2015 se encontraba valorizado en \$85 mil millones de dólares, sin embargo se estima que en los próximos 10 años alcance una valorización de \$502.9 mil millones de dólares. Esto en relación a la creciente demanda, la penetración en nuevos mercados y la gran variedad de estilos y sabores (Deloitte, 2017) que hacen de esta bebida apta para cualquier tipo de paladar. Este crecimiento paralelo entre la producción y la demanda viene acompañado en algunos países de la incentivación por parte del Estado por la producción de cerveza y la creación de nuevas cervecerías artesanales, esto por su capacidad para generar empleo y mejorar la economía doméstica (Grand View Research, 2017).

Específicamente sobre el consumo, se aprecia que las cervezas preferidas a nivel global son las *indian pale ale*, *amber lager* y las *amber ale*. Sin embargo, es necesario que las cervecerías innoven sobre el producto, tal como lo hacen los cerveceros artesanales más consolidados del mundo. Por otro lado, el consumo parece estar sesgado hacia el consumo *on-*

*trade*, es decir en bares y restaurantes, entre otros; en desmedro del consumo *off-trade*, en supermercados, tiendas, etc.

## 2.1 Descripción del segmento cervecero artesanal en Lima

Como se vio anteriormente, el sector cervecero en el Perú se encuentra dominado por la empresa AB Inbev (Euromonitor, 2017). Sin embargo, en años recientes se ha presenciado un cambio en el perfil del consumidor peruano, un consumidor con mayor poder adquisitivo y que busca el consumo aspiracional (Euromonitor, 2017).

Esta evolución ha permitido que se presenten nuevas oportunidades para ingresar al adverso mercado cervecero. Oportunidades aprovechadas por productores no industriales, que buscan atender este segmento de consumidor a través de un producto novedoso para el mercado peruano: la cerveza artesanal. En los últimos años se ha registrado un crecimiento acelerado, llegando a obtener una producción de un millón de litros (Rodríguez, 2016), repartida entre las 100 empresas dedicadas a la producción de cervezas artesanales. Sin embargo, el movimiento de cervezas artesanales ya se había dado en el Perú años atrás pero no se logró obtener el éxito esperado debido a que el contexto en el que se desarrollaron estas cerveceras no fue el apropiado, lo que produjo la desaparición de muchas de las primeras cerveceras artesanales. Frente a ello, Sergio Romero, *Brand Manager* de la cervecería Candelaria, señala en una entrevista para El Comercio que “Ahora, la situación del país ha cambiado. La gente valora más el producto artesanal y esto tiene mucho que ver con la mayor capacidad de gasto de los peruanos.” (Romero, 2016).

La primera ola de cerveceros artesanales se remonta al año 2003 en donde de la mano de Eduardo De Tomás, se abre Cebichela, una de las primeras cervecerías artesanales, donde se fusiona la comida peruana con la novedosa bebida. La segunda generación de cerveceros artesanales peruanos y la que en la actualidad goza de las condiciones favorables para su crecimiento, se inició con el lanzamiento al mercado de la cervecería Barbarian en el año 2011, fundada por tres jóvenes empresarios. El interés por la cerveza artesanal dio paso también al establecimiento de bares especializados como el mismo Barbarian, Barranco Beer Company, Hops, entre otros, que fabrican su propia cerveza artesanal para ser vendida y consumida en los mismos locales. Asimismo, restaurantes de gran reputación como Central, Rafael y Astrid y Gastón comenzaron a incluir cervezas artesanales en sus cartas (Nieto, 2016). Al 2018 existen más de 100 productores de cerveza artesanal formalmente constituidos en el Perú (López, 2018).



El éxito de este nuevo sector abre el camino para el surgimiento de nuevas marcas y genera la necesidad de unir esfuerzos hacia objetivos comunes por parte de las cerveceras artesanales, en respuesta a los desafíos y dificultades presentadas por ser pequeñas y medianas empresas dentro de un sector dominado por una gran empresa. De esta manera, se crea en el año 2013, la Unión o Asociación de Cerveceros Artesanales del Perú, con Diego Rodríguez Mondragón como presidente, quien es también fundador de Barbarian. La organización se funda con ocho cervecerías y al 2018, según la información recibida a través de la entrevista a la experta del sector Silvia De Tomás, son aproximadamente 30 las cervecerías asociadas con el fin de obtener mejores resultados en el segmento a través de la promoción y el crecimiento conjunto. Además, existen otras 50 cervecerías pequeñas que producen entre 1,000 a 5,000 litros mensuales y que no son parte de esta asociación (comunicación personal, 5 de diciembre, 2017). Una de ellas es la cervecería Duende, cuyo dueño, José Zegarra (comunicación personal, 2 de noviembre, 2017), informó a través de una entrevista sobre la existencia de la Asociación de Cerveceros Caseros del Perú (ACECAS) que no cuenta con una elevada presencia ni difusión pero que comparten la misma pasión por la cerveza, uniendo esfuerzos para promocionar conjuntamente la cerveza artesanal en el mercado peruano. Estos asociados se caracterizan por ser productores de cervezas artesanales pero con un menor nivel de producción, que no requieren de una aprobación de Digesa y que tampoco necesitan tener un registro de marca.

Continuando con las iniciativas de difusión del producto, se organiza en el año 2014 el Craft Beer Fest, evento de 3 días de duración organizado por la UCAP y dedicado exclusivamente a las cervezas artesanales. Como parte del festival, se ofrece también la presentación de bandas nacionales, food trucks y zonas de arte urbano. El festival ha ido creciendo año tras año, pasando de reunir 20 cervecerías artesanales en 2016 a 27 en el 2017 (“Craft Beer Fest”, 2017). Debido a este crecimiento, se crea otro evento en el año 2016, organizado también por la UCAP. Se trata del Lima Beer Week, un evento de mayor envergadura, ya que tiene una duración de 10 días, reúne a 39 marcas peruanas y realiza diversas actividades de promoción en diferentes lugares de Lima, tales como cursos de capacitación, degustaciones, fiestas, visitas guiadas a las plantas de producción, catas, maridajes y clases de producción de cerveza (“Lima Beer Week”, 2017).

En cuanto a la producción de este producto, según estimaciones de la UCAP (“Cerveceros artesanales del Perú”, 2016), esta estaba por debajo del 0.1% (2016) de la producción total de cerveza. A pesar de ser una cifra aún bastante baja, muestra un claro crecimiento con respecto al 2014, cuando era de sólo 0,01%. Al 2017, se vendía más de 1 millón 200 mil litros de cerveza artesanal y al 2018 se espera vender 1 millón 500 mil litros.

Aunque no se cuenta con proyecciones exactas de crecimiento, la UCAP tiene como meta alcanzar el 1% de participación de mercado en el mediano plazo (Chiroque y Gherzi, 2017). No obstante, una barrera importante que concierne a todos los productores es el Impuesto Selectivo al Consumo, que al 2018 dictamina que entre 0 a 6 grados de alcohol se paga 1.25 soles por litro o 35% sobre el precio de venta y de 6 a 12 grados de alcohol se paga 1.70 soles por litro o 20% sobre el precio de venta (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Los puntos de ventas que utilizan los cerveceros artesanales van desde supermercados, tiendas especializadas, via online y bares. Sin embargo, tanto Toro-Gonzalez (2015) como los expertos entrevistados, coinciden en que la manera preferida y más rentable para los cerveceros artesanales es la venta a través de bares. José Zegarra (comunicación personal, 2 de noviembre, 2017) argumenta que esto se puede deber a que de esta forma, los cerveceros artesanales dueños de sus propios bares, no necesitan contar con una regulación de la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa), ya que la cerveza vendida dentro de estos cae bajo la categoría de cerveza de la casa. Es por eso que cervecerías como Barbarian, Barranco Beer Company, Hops, Nuevo Mundo, entre otras, han decidido por abrir sus propios bares, para comercializar su cerveza. Para Diego Rodríguez (en Conexión Empresarial, 2016), dueño y fundador de la cervecería Barbarian, “la mejor manera de tener contacto directo con la gente, dar a conocer las diferentes variedades de cerveza, servirla y asegurar que el primer contacto con la cerveza artesanal sea de calidad, es a través de nuestros propios bares”. Asimismo, “en los bares se mantiene la cerveza directamente en barriles y se sirve en *chopps*, permitiendo eliminar el costo de embotellamiento e incrementar las ganancias.” (Yann Lemaire, en Conexión Empresarial, 2016).

Se puede observar que estos bares se concentran en los distritos de Miraflores y Barranco. Sin embargo, en tiempos recientes se observa una incursión hacia Lima Norte, ya que se han aperturado establecimientos y stands de venta como Mi Tercer Lugar, Melaquides Bar, Lúpulo Draft Beer, Craftsman y Barranco Beer Company, entre otros. Con respecto a este nuevo fenómeno, a través de una entrevista, la experta en el sector, Silva De Tomás (comunicación personal, 5 de diciembre, 2017), señaló que esto se debe a que los distritos de Miraflores y Barrancos se encuentran saturados de bares y que por ello las cervecerías comienzan a apuntar a nuevas zonas donde no exista este servicio para captar a nuevos consumidores (ver Anexo D). De manera similar, tanto el fundador de la cervecería Candelaria, Diego Aste (comunicación personal, 25 de junio, 2018), como Iván Fernández Ampueo, dueño de la cervecera Brutus (comunicación personal 2 de junio, 2018), señalan que Lima Norte se perfila como una zona atractiva e interesante para la expansión del sector artesanal (ver Anexos E y F).

En general, si bien existen barreras que limitan en cierta medida el crecimiento del sector de cervezas artesanales, como el Impuesto Selectivo al Consumo, el desconocimiento general del consumidor peruano por los estilos y sabores de las distintas cervezas artesanales en el mercado y el precio elevado; dentro de todo, este sector demuestra tener oportunidades para seguir creciendo. Esto lo reafirma la presencia de bares en distintas partes de la ciudad, tanto bares que ofrecen su propia producción como bares que ofrecen y revenden cervezas de distintas cervecerías. Lo que se puede apreciar de este medio de oferta del producto es que se hace énfasis en el diseño y ambiente de los locales, teniendo cada uno un tema particular: Lúpulo Draft Bar, resaltando la cultura chicha; Barbarian, referenciando la época bárbara; Brewpub Wicks, representando un bar inglés. Asimismo, se nota una estandarización en cuanto a las presentaciones de los productos, ya que se puede consumir cerveza directamente del caño o en botellas. Del mismo modo, los precios para las cervezas mantienen cierta homogeneidad entre 10-20 soles en los bares de Lima visitados. Por otro lado, la mayor deficiencia en el sector, corroborado por los *focus groups* exploratorios, es la falta de capacitación de los meseros encargados de recibir los pedidos, ya que no son capaces de informar adecuadamente y más importante aún, brindar orientación sobre la cerveza al consumidor para que éste pueda tomar una correcta decisión. Del mismo modo, no se logra apreciar un intento por parte de los bares para que el consumidor tome una buena decisión de compra, ya que las cartas no brindan ningún tipo de referencia más que cifras técnicas como el IBU<sup>7</sup> y el grado de alcohol de la cerveza, que en casos no logran precisar las características de la cerveza.

## **2.2 Tendencias del consumidor con respecto al consumo de cerveza artesanal**

Un estudio de Euromonitor (2016) identificó las 10 principales tendencias globales de consumo para el año 2017, de las que se puede resaltar que 4 de ellas están alineadas con lo descrito anteriormente acerca de las características de la cerveza artesanal y el contexto peruano. Con respecto a la relación entre las tendencias globales y el consumidor peruano, Mirella Miranda, gerente de estudios de Google Perú, señala, para un de El Comercio (Mendoza, 2017) que “el consumidor peruano está cambiando, está cada vez más conectado y sigue todas las tendencias internacionales”. Asimismo, a través de los *focus groups* exploratorios se pudo conocer las opiniones y perspectivas de los consumidores con respecto al segmento de cervezas artesanales, pudiéndose encontrar vínculos con las cuatro tendencias internacionales en las que se puede situar a la cerveza artesanal, las cuales se explican a continuación:

---

<sup>7</sup> International Bitterness Unit [Unidad Internacional de Amargor]

Esto se pudo comprobar a través de los *focus groups* exploratorios, en los que los consumidores de Lima Norte expresaron opiniones y perspectivas vinculadas a estas 4 tendencias, que se explican a continuación:

- La fascinación con la autenticidad: la autenticidad o “lo real” se considera un valor destacado para el consumidor, ya sea respecto a la autenticidad de la información recibida como a productos y marcas “reales”, con información local y componentes naturales. Las cervezas artesanales están estrechamente vinculadas a lo local, manteniendo un contacto más directo y personal con los consumidores, además de ser producidas con una amplia variedad de ingredientes naturales (Chiroque y Gheri, 2017). A través de los *focus groups* exploratorios realizados se pudo corroborar la percepción favorable de los consumidores con respecto a la inclusión de ingredientes naturales en las cervezas artesanales (ver Anexos L y M).
- Identidad en movimiento: los consumidores construyen su identidad de manera más colectiva. Las cervezas artesanales generan una experiencia de nacionalismo en el consumidor peruano por producirse con insumos peruanos (Chiroque y Gheri, 2017).
- Personalización y experiencias de lujo: los consumidores valoran más los productos especializados que ofrezcan una “experiencia de lujo” por sobre los producidos en masa. Al presentar una amplia variedad de sabores y recetas, las cervezas artesanales permiten adaptarse a los distintos gustos de diversos tipos de consumidor. Su presencia en restaurantes gastronómicos y festivales va posicionando a las cervezas artesanales como bebidas más exclusivas, relacionadas a la gastronomía y maridaje (Nieto, 2016). Los *focus groups* exploratorios mostraron un consenso interesante entre los consumidores con respecto al vínculo entre el consumo de cerveza artesanal y la asistencia a bares por tratarse de un producto que se disfruta más como una experiencia (ver Anexo L y M).
- Bienestar como símbolo de estatus: la acumulación de bienes materiales es cada vez menos un indicador de logros, mientras que llevar una vida saludable se va convirtiendo en un símbolo de estatus. Esto está relacionado con el consumo de alimentos y bebidas con propiedades saludables. Las cervezas artesanales son percibidas como bebidas alcohólicas para ser degustadas y disfrutadas en niveles de consumo responsables, además de ser percibidas como más naturales y saludables (Chiroque y Gheri, 2017). Esto se pudo corroborar también a través de los *focus groups* exploratorios (ver Anexos L y M).

En los últimos años se ha visto en el Perú una tendencia hacia la premiumización del consumo de cerveza. La gran empresa ha respondido a esta tendencia a través de la inclusión de nuevas marcas *premium* en su línea de productos. Esta evolución del mercado se atribuye a un mayor poder adquisitivo, mejor posicionamiento de marcas internacionales, así como también el consumo aspiracional entre consumidores peruanos (Euromonitor, 2017). Paralelamente, el consumo de bebidas alcohólicas en el Perú asciende a 47 litros per cápita (Business, 2018).

Actualmente hay tendencias muy marcadas que dominan este mercado, siendo las más relevantes la “premiumización” continúa, entendida como la preferencia cada vez mayor por cervezas *premium* ya sea de las cerveceras tradicionales como de las cervezas artesanales, ambas de precios superiores al promedio. Este efecto se aprecia a todo nivel, pues los consumidores que antes compraban cervezas económicas han pasado a las estándar, y los compradores de mayores ingresos han pasado de cervezas estándar a las *premium* (García, C., 2016, pp. 20-22).

Acompañando esta creciente tendencia, los cerveceros artesanales han adquirido gran acogida, obteniendo un crecimiento mensual de 5% en el consumo durante el 2016 (Nieto, 2016).

...el consumo de las cervezas artesanales va en aumento como parte de la “premiumización” del consumo local. Se puede observar que el número de litros importados de cerveza artesanal es poco representativo con respecto a la cerveza convencional pero con enorme crecimiento en los últimos dos años (70% y 149%, respectivamente) (García, C., 2016, pp. 20-22).

De esta manera, la cerveza artesanal ya no solo se presenta como una novedad para el cliente curioso, sino que también se ha posicionado como una forma de lujo cotidiano para los consumidores aficionados (Nieto, 2016).

La investigación de Chiroque y Ghersi (2017) realiza una aproximación del consumidor peruano de cerveza artesanal, la cual nos orienta sobre el perfil de este tipo de consumidor. Ésta realiza la segmentación de la siguiente manera:

- Sexo: Hombres y Mujeres
- Nivel Socioeconómico: A y B
- Edad: 21 a 35 años

- Tendencias: Informado, exigente, con acceso a la información, influyente y con mejores estilos de vida.

(Chiroque y Ghersi, 2017, p. 28)

La misma investigación encuentra que entre los atributos más valorados por los consumidores está la variedad de sabores como fortaleza principal, lo que contribuye a que la experiencia de consumo se expanda. Además, al saber que la cerveza se produce con insumos peruanos, se genera una experiencia de nacionalismo en el consumidor, y el no poseer preservantes ni insumos químicos artificiales genera apreciación por parte del consumidor, valorando el producto como natural y más saludable. Este perfil puede ser complementado por la información recabada a través de las entrevistas realizadas a expertos del segmento (ver Anexos C, D, E, F, G y H), quienes mencionaron que los consumidores de cerveza artesanal en Lima son, en su mayoría, personas jóvenes.

Por otro lado, la investigación de Gastello et al. (2017) realiza un análisis sobre las percepciones del consumidor acerca de las cervezas artesanales. Sus principales hallazgos demuestran que los consumidores peruanos no reconocen ni recuerdan con certeza las marcas ni tipos de cerveza artesanal que consumen, por lo cual el tipo y marca no se presentan como variables importantes a la hora de elegir el producto. Por el contrario, la accesibilidad y la facilidad de encontrar el producto sí son consideradas variables que podrían ayudar a que aumente su consumo. Además, el estudio encuentra que son pocas las marcas que se distribuyen en supermercados y que los consumidores notan una falta de presencia de cervezas artesanales en diversos puntos de ventas.

Estos perfiles son útiles para direccionar el presente proyecto profesional hacia una clase de consumidor particular. Sin embargo, se debe considerar que no existe un perfil específico del consumidor o potencial consumidor de cerveza artesanal de Lima Norte. Siguiendo lo señalado por Arellano Marketing, “existen diferencias entre las personas de las diversas “Limas”. Nuestros estudios muestran que, si bien todos comparten características similares, como ser optimistas y trabajadores, hay particularidades que si las tratamos adecuadamente pueden hacer que nuestra empresa tenga o no éxito en un determinado lugar” (Arellano Marketing, 2011). Por ello, es importante también comprender el contexto específico de Lima Norte, zona que Arellano Marketing (2011) llama una de las “nuevas Limas”, junto con Lima Este y Lima Sur. De éstas, Lima Norte se presenta como la más desarrollada, con la mayor infraestructura y desarrollo de sus pobladores. Muchos son trabajadores independientes y desean mejorar sus negocios, invertir en educación, entretenimiento y renovación del hogar.

Además, se señala que los pobladores de Lima Norte “ya están adquiriendo una estabilidad económica que les permite buscar más servicios modernos y gastar un poco más en educación y diversión” (Arellano Marketing, 2011). Asimismo, en Lima Norte “solo el 12% de las personas alquila una vivienda y el 88% vive en casa propia o de algún familiar, lo que les permite tener mayor capacidad de gasto. Esta realidad brinda una oportunidad importante. La persona no paga alquiler y su ingreso termina siendo mayor” (Arellano Marketing, 2013).

A través de las entrevistas realizadas a expertos del segmento cervecero artesanal (ver Anexos C, D, E, F, G y H), se pudo encontrar un consenso entre los entrevistados con respecto a lo atractivo que resulta ser la zona de Lima Norte para el establecimiento de nuevos bares de cerveza artesanal. Diego Aste, fundador y maestro cervecero de La Candelaria señala que Lima Norte es un mercado que aún no ha sido explotado, ya que lo único que se ha realizado es replicar las mismas propuestas que ya existen en Barranco y Miraflores, sin tomar en cuenta que el consumidor de Lima Norte está dispuesto a pagar más por propuestas de entretenimiento que no puedan encontrar en otros establecimientos. Por su parte, Silvia de Tomás indica que Lima Norte es una zona atractiva para nuevas inversiones, ya que existen muy pocas cervecerías artesanales cuando hay un gran número de consumidores con un poder adquisitivo medio y alto que consumen bastante cerveza artesanal en otros distritos debido a la falta de oferta en los distritos en los que residen. Ivan Fernández, dueño de Brutus Cerveza Artesanal considera que los consumidores de Lima Norte suelen gastar más en entretenimiento, ya que es su manera de demostrar estatus. Además, los potenciales consumidores están en constante búsqueda de propuestas innovadoras independientemente del precio. Asimismo, Franco Cruz Cáceres, maestro cervecero de Hops opina que en Lima Norte existe una gran cantidad de personas que están constantemente buscando lugares novedosos de entretenimiento en donde la variable precio no es imprescindible, siendo Los Olivos el distrito más atractivo debido a que concentra a personas con mayor poder adquisitivo. Indica que el consumidor de Lima Norte busca contar con mayor interacción a través de espectáculos en vivo, concursos o algún show. Por su parte, Mario Casas Landos, dueño y socio de Lúpulo Draft Bar, en Lima Norte existe un crecimiento primario del segmento artesanal que hace más atractivo a este mercado. Al contar con un local en el distrito de Los Olivos, encuentra curioso que los consumidores opten en su mayoría por las cervezas más caras; cervezas fuerte y con un alto porcentaje de alcohol, para poder “hacer valer su dinero”.

Complementariamente al contexto, los *focus groups* exploratorios realizados a residentes de Lima Norte, (ver Anexos L y M), demuestran una alta valoración de la cerveza artesanal. Las características más destacadas son la variedad y la calidad del producto, esto en

comparación a la cerveza industrial. Sin embargo, se percibe limitantes en el producto como la falta de difusión, la escases de puntos de ventas y la falta de información sobre el producto. En cuanto al servicio de bares de cerveza artesanal, se destaca el diseño, la variedad en la oferta y la calidad del producto vendido. Pero se reconoce que la atención del personal no es completa debido a que no llegan a brindar toda la información necesaria para que tomen una decisión de compra.

### **3. Análisis del mercado**

#### **3.1 Análisis del macro entorno**

En esta sección se analiza el entorno peruano desde el análisis de las 6 fuerzas macroambientales (político-legal, económico, demográfico, social, tecnológico y ambiental) para identificar los factores que influyen en la industria de bebidas alcohólicas peruana y que pueden afectar el mercado de cervezas artesanales.

##### **Factor político-legal**

El artículo 43 de la Constitución Política del Perú establece que “La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana.”. En esa línea, el Perú se ha visto beneficiado por la estabilidad política que se ha mantenido al consolidarse el sistema democrático durante los últimos 17 años. El riesgo país del Perú, indicador que estima el riesgo político, se ubicó en 169 puntos básicos en junio del presente año, (Banco Central de Reserva del Perú, 2018), lo que representa uno de los riesgo país más bajo de toda Latinoamérica, región con un riesgo país de 499 puntos básicos. Sin embargo, existen problemas que no llegan a ser resueltos por el Estado y que son fuente de disgusto entre la población. Según el Informe Global de Competitividad 2017-2017 del World Economic Forum, entre los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú se encuentra en primer lugar la corrupción, seguida por la burocracia gubernamental, los impuestos, la inadecuada infraestructura, regulaciones laborales restrictivas y la inseguridad.

Por otro lado, la Constitución establece que la iniciativa privada es libre y que se ejerce una economía social de mercado. De esta manera, los últimos gobiernos han promovido el crecimiento económico del país a través de medidas que faciliten la generación de inversiones tanto extranjeras como nacionales. Bajo la línea del libre mercado los gobiernos han buscado también generar Tratados de Libre Comercio con varios países, buscando la máxima reducción de aranceles para así facilitar las importaciones y exportaciones de productos. La suma de estos



factores beneficiaría un modelo de negocio de venta de cerveza artesanal al desarrollarse en un contexto de promoción de la inversión con estabilidad política y la posibilidad de importar insumos y maquinaria desde múltiples países con los que se tienen acuerdos comerciales.

Con respecto al tema tributario, las bebidas alcohólicas en el Perú están afectas al Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), el cual es impuesto por el Estado a determinados bienes con la finalidad de “desincentivar el consumo de productos que generan externalidades negativas en el orden individual, social y medioambiental” (SUNAT, 2018). El último aumento del Impuesto Selectivo al Consumo para bebidas alcohólicas se dio en mayo del presente año, estableciéndose que:

Los licores que tengan entre 0 y 6 grados de concentración de alcohol se mantiene el ISC de S/1,25 por litro producido y se eleva de 30% a 35% la tasa al valor según precio de venta al público. Para los licores con mayor concentración de alcohol, los que superen los 20 grados, se mantiene los S/3,40 por litro, pero se sube de 25% a 40% la tasa al valor (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Otro cambio que se dio junto con este aumento fue la separación de las bebidas entre 6 a 20 grados de alcohol en dos grupos: bebidas entre 6 a 12 grados alcohol y bebidas entre 12 a 20 grados de alcohol. Actualmente, las bebidas con 6-12 grados de alcohol, rango en el que se encuentran la mayoría de cervezas artesanales, tienen un ISC de S/1,70 por litro y 20% tasa al valor, mientras que las bebidas con 12-20 grados de alcohol S/2,70 por litro y 30% tasa al valor. La Tabla N°5 muestra los cambios realizados a este impuesto:

**Tabla 5: Impuesto Selectivo al Consumo a bebidas alcohólicas**

| <b>ISC Bebidas Alcohólicas</b> |                         |          |              |
|--------------------------------|-------------------------|----------|--------------|
| <b>Anterior</b>                |                         |          |              |
| Contenido de Alcohol           | Sistema Mixto           |          |              |
|                                | Específico S/ por litro | Al Valor | Al Valor PVP |
| 0-6                            | 1,25                    |          | 30%          |
| 6-20                           | 2,50                    | 25%      |              |
| 20+                            | 3,40                    | 25%      |              |
| <b>Vigente</b>                 |                         |          |              |
| Contenido de Alcohol           | Sistema Mixto           |          |              |
|                                | Específico S/ por litro | Al Valor | Al Valor PVP |
| 0-6                            | 1,25                    |          | 35%          |
| 6-12                           | 1,70                    | 20%      |              |
| 12-20                          | 2,70                    | 30%      |              |
| 20+                            | 3,40                    | 40%      |              |

Adaptado de: El Comercio (2018).

Por el lado legal, la comercialización, el consumo y la publicidad de bebidas alcohólicas en el país están regulados por la Ley N° 28681. Dicha ley establece que:

sólo aquellos establecimientos debidamente autorizados por las municipalidades de su jurisdicción, podrán comercializar bebidas alcohólicas al público dentro del giro o modalidad y horario específico que se establezca en el reglamento y con las restricciones establecidas en ordenanzas municipales y en la presente Ley (Ley 28681, 2009).

En ese sentido, algunas de estas restricciones incluyen la prohibición de comercializar bebidas alcohólicas a menos de 100 metros de instituciones educativas. Asimismo, se prohíbe el ingreso a menores de edad en locales cuyo principal giro de negocio sea la venta de bebidas alcohólicas y se deben colocar carteles en un lugar visible del establecimiento con las siguientes inscripciones: “PROHIBIDA LA VENTA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS A MENORES DE 18 AÑOS” y “SI HAS INGERIDO BEBIDAS ALCOHÓLICAS, NO MANEJES”. Con respecto a la publicidad, ésta no debe contener elementos que induzcan al consumo de bebidas alcohólicas a los menores de edad.

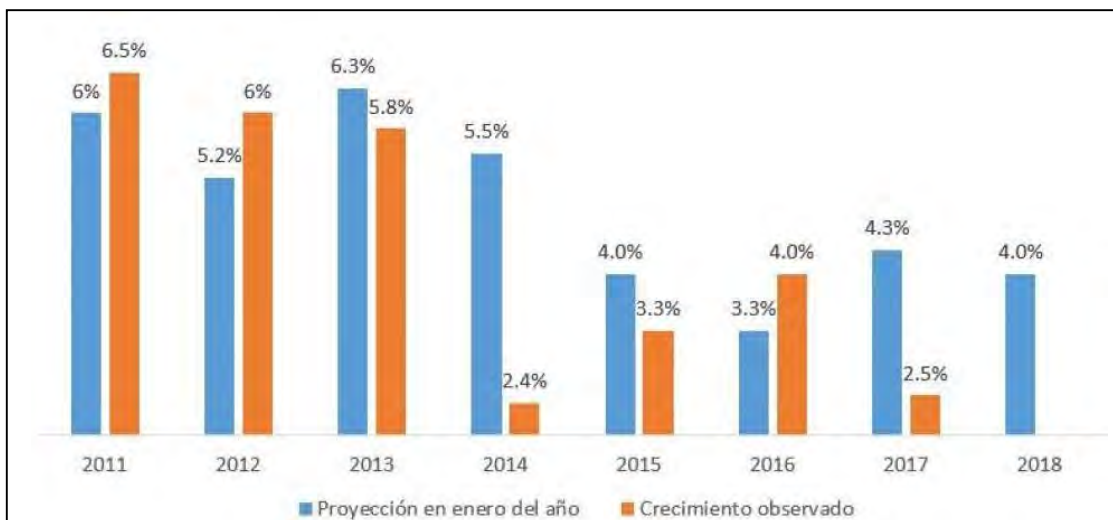
Si bien cada municipalidad distrital puede aprobar ordenanzas que establezcan horarios de venta de bebidas alcohólicas, se observa un estándar en dichas ordenanzas, al haberse establecido horarios comunes en todas las municipalidades. Estos horarios establecen que la venta de bebidas alcohólicas en establecimientos comerciales tales como bodegas, supermercados o tiendas de conveniencia será desde las 9:00 horas hasta las 23:00 horas, mientras que la venta para establecimientos como restaurantes y bares será desde las 9:00 horas hasta las 3:00 horas del día siguiente.

### **Factor económico**

La economía peruana crece en la actualidad a un ritmo menos acelerado que en años anteriores. Sin embargo, los estudios muestran buenas proyecciones económicas para el futuro, ya que el Perú mostró indicios de recuperación en el segundo semestre de 2017 y se proyecta que en el 2018 se dé un impulso del crecimiento gracias a la expansión generalizada de la demanda interna. De esta manera, el último informe del Fondo Monetario Internacional elevó de 3,8% a 4% su estimado de crecimiento para el Perú durante el 2018, el cual sería uno de los mejores rendimientos de América Latina (“Impuesto y menor costo social”, 2018). Por ello, el Perú mantiene un escenario de desarrollo económico estable que favorece a las inversiones. Con respecto a la inflación, ésta se ha mantenido dentro de los objetivos y límites planteados por el

Banco Central de Reserva. En el siguiente gráfico se observa el crecimiento económico peruano proyectado por el FMI y el crecimiento real de los últimos años:

**Figura 9: Estimado de crecimiento del FMI versus crecimiento real del año**



Fuente: El Comercio (2018).

De la mano del desarrollo económico observado en los últimos años, el promedio del poder adquisitivo del peruano promedio ha aumentado, expandiéndose de esa forma la clase media, según Arellano Marketing (2015). Esto beneficia a todos los sectores de la economía peruana y fortalece la oportunidad de crear servicios innovadores que atraigan a consumidores, ya que existe ahora un público más amplio capaz de acceder a servicios que les brinden nuevos beneficios. Este crecimiento del poder adquisitivo ha generado el surgimiento de un sector que Arellano Marketing (2017) describe cómo “los nuevos ricos”, el cual se vuelve cada vez más importante y está presente tanto en la zona periférica de Lima como en la zona tradicional: “Si antes se aceptaba sin dudar que “los pobres” vivían en la periferia y los ricos en la Lima central, hoy ninguna persona informada puede sostener lo mismo” (Arellano Marketing, 2017). Asimismo, el mayor poder adquisitivo alcanza también a los consumidores jóvenes, quienes, de acuerdo a Arellano Marketing (2017), tienen mayores ingresos que en el pasado, ya que empiezan a trabajar antes y en mejores condiciones.

En la industria de bebidas alcohólicas peruanas se observan cambios en el comportamiento del consumidor que se orientan al consumo de bebidas más sofisticadas como resultado del incremento de su poder adquisitivo. En una entrevista para El Comercio (2017),

Juan Carlos Pizarro, gerente regional del portafolio de lujo de la compañía Diageo<sup>8</sup> señala “El consumidor peruano ha evolucionado mucho y está a la búsqueda de nuevas experiencias. Esto ha hecho que sea mucho más sofisticado, ya que ahora conoce más sobre la historia y los sabores de las bebidas”. Al ser el las cervezas artesanales productos dirigidos a un sector que busque nuevas experiencias y que valore la calidad del producto, el contexto actual de la economía peruana es favorable para el desarrollo de negocios dentro de este mercado, ya que el crecimiento del poder adquisitivo ha generado un crecimiento en la demanda de productos más sofisticados, que se diferencien de las producciones industriales, como lo son las cervezas artesanales. Por ello, se establece que “La cerveza así como otros artículos de consumo optativo, se han convertido en termómetros de la actividad de nuestra economía, respondiendo a las tendencias de mercado y buscando satisfacer las múltiples demandas de los nuevos consumidores peruanos.” (García, C., 2016, pp. 20-22).

A ello, Silvia De Tomás (comunicación personal, 5 de diciembre, 2017) agrega que el crecimiento económico y el mayor poder adquisitivo de las personas ha generado que el consumidor de cerveza peruano esté más dispuesto a consumir productos diferenciados y de mayor calidad, apuntando hacia las cervezas artesanales, ya que también está más informado e influenciado por las tendencias y comportamientos de compra mundiales (ver Anexo D). Esto, junto con las buenas proyecciones para el futuro de la economía peruana, genera un escenario positivo para el desarrollo del sector, ya que se mantendrá el crecimiento del poder adquisitivo, expandiéndose la demanda y manteniéndose así el crecimiento constante del mercado de cervezas artesanales de los últimos años.

### **Factor demográfico**

De acuerdo con proyecciones y estimaciones de la INEI (2018), Lima tiene una población de 9 millones 320 mil habitantes, al año 2018, lo que representa el 41.2% de la población urbana a nivel nacional, siendo el distrito de San Juan de Lurigancho el más poblado, con 1 millón 162 mil habitantes, seguido por Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Los Olivos, Puente Piedra y Santiago de Surco; mientras que los distritos con menor población son Santa María del Mar y Punta Hermosa. Asimismo, uno de cada 4 limeños vive en Lima Norte (IPSOS, 2018). El crecimiento poblacional ha venido disminuyendo progresivamente en los últimos años y se encuentra cercano al 1% en la actualidad (1.01% según IPSOS).

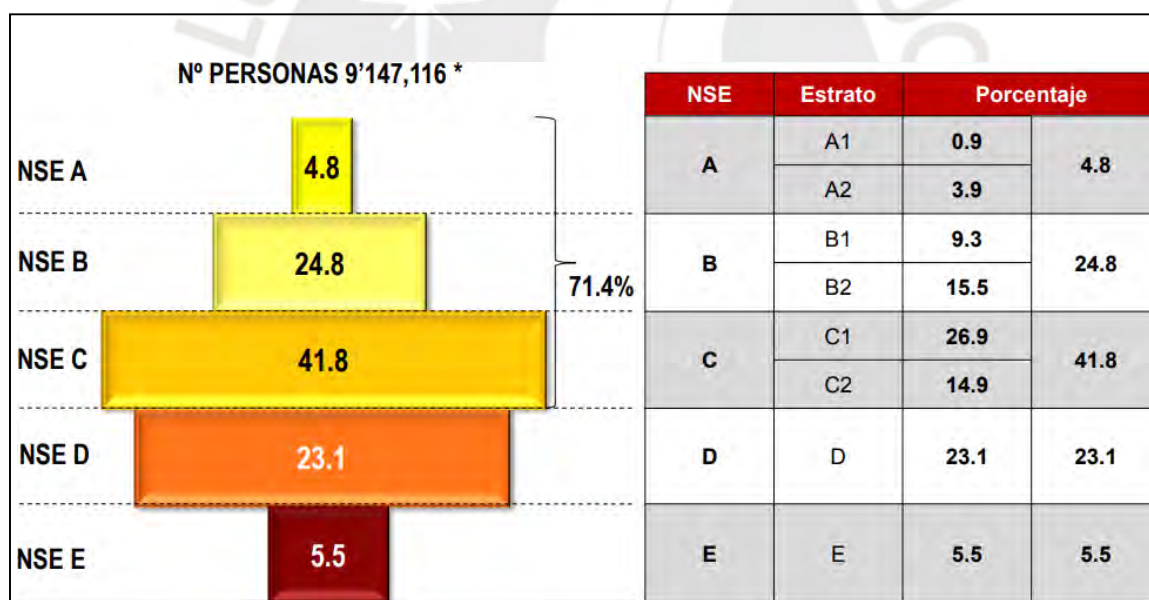
---

<sup>8</sup> Compañía líder global en el segmento de bebidas alcohólicas *premium*.

Según la Encuesta Permanente de Empleo del año 2017, la población ocupada de la Provincia de Lima representó un total de 4 millones 371 mil 100 personas, de las cuales 54.4% son hombres y el 45.6% mujeres. El 62.4% de personas que trabajan son dependientes, con un ingreso promedio mensual de S/. 1,734.0, y el 33.4% independientes, con un ingreso promedio mensual de S/. 1,627.1. Con respecto a la distribución por edades, el 53.6% de la PEA ocupada tiene entre 25 y 44 años de edad, 26.5% tiene 45 o más y el 19.9% tiene entre 14 y 24 años de edad. En términos de percepción, según el estudio de Lima Cómo Vamos del año 2017, un 54.2% de la población limeña percibían que les irá mucho mejor o algo mejor el próximo año, siendo los jóvenes (63,4%) y el sector A/B (57,1%) los más optimistas.

Por otro lado, según APEIM (2017) es notable el incremento en los últimos años de personas que pertenecen a la clase media de Lima Metropolitana, de tal manera que en la actualidad dos terceras partes de la población pertenecen a los NSE A, B y C. El NSE C es el que concentra la mayor cantidad de personas con un 41.8%.

**Figura 10: Distribución de personas según NSE 2017 - Lima sin Callao**



Fuente: Apeim (2017).

### Factor social

El crecimiento económico de los últimos 20 años ha generado cambios sociales al incrementarse la cantidad de personas que pertenecen a los niveles socioeconómicos medio y alto. Según Rolando Arellano (“Perú: La nueva clase media”, 2014), a diferencia de la clase media tradicional, la nueva generación de clase media creada en los últimos años a partir de este

crecimiento económico tiene un mayor poder adquisitivo que le permite acceder a nuevos productos y servicios. Este cambio se puede observar principalmente en Lima Norte y, con menor impacto también en Lima Sur, zonas en las que más del 60% de la población pertenece a la clase media y donde se observa un desarrollo que atrae nuevas inversiones para atender la creciente demanda de servicios más sofisticados.

Este aumento de la clase media y alta ha generado una tendencia hacia la *premiurización* del consumidor limeño, es decir, el consumo de productos *premium* que ofrezcan mayor calidad y un valor diferencial que brinde un beneficio mayor que otros productos de su categoría. Esta evolución del mercado se da producto del mayor poder adquisitivo de los consumidores limeños y el consumo aspiracional de los peruanos, quienes reciben en la actualidad mayor exposición de marcas internacionales que llegan para satisfacer esta creciente demanda. El sector cervecero presenta dos respuestas a esta tendencia: la inclusión, por parte de la gran empresa, de nuevas marcas *premium* internacionales en su línea de productos; y la creciente oferta de cervecerías artesanales independientes, logrando que la cerveza artesanal ya no solo se presente como una novedad para el cliente curioso, sino que también se haya posicionado como una forma de lujo cotidiano para los consumidores aficionados (Nieto, 2016).

Por el lado de las costumbres locales, los gustos de los peruanos son muy marcados con respecto al consumo de bebidas alcohólicas. Según cifras de la Cámara de Comercio de Lima (“Whisky continúa siendo”, 2017), la cerveza es la bebida alcohólica preferida por los peruanos, con un consumo anual per cápita de 47 litros, superando ampliamente a la segunda bebida alcohólica más consumida, el vino, que tiene un consumo anual per cápita de 1.5 litros.

### **Factor tecnológico**

El sector de bares en Lima no presenta grandes innovaciones tecnológicas, por lo que el factor tecnológico no es de gran influencia para la industria. El mercado peruano cuenta con los servicios necesarios para poder instalar bares con tecnología novedosa, que cumpla con las expectativas del público asistente. Por lo tanto, la disponibilidad de proveedores de maquinarias y de servicios de tecnología representa una oportunidad para innovar en el sector.

### **Factor ambiental**

La Ley N° 27446: Ley del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental identifica, previene, supervisa, controla y corrige anticipadamente los impactos ambientales

negativos de las inversiones públicas o privadas que se realizan. Esta Ley regula el proceso que comprende los requerimientos, etapas y alcances de las evaluaciones del impacto ambiental de proyectos de inversión que impliquen actividades, construcciones u obras que puedan causar impactos ambientales negativos. Por ello y para cumplir con las regulaciones ambientales, un proyecto debe presentar al Ministerio del Ambiente la solicitud de certificación ambiental. Las actividades y proyectos de inversión son clasificados en tres categorías de acuerdo a su envergadura y al impacto negativo que pueden generar y de esta manera se sigue el procedimiento detallado en la Ley y en su reglamento.

El calentamiento global es una amenaza que ya afecta a la humanidad e influye en las decisiones de todos los países y sectores de la economía. El Estado peruano no ha sido ajeno a este problema, logrando que Lima sea sede en el año 2014 de la XX Conferencia sobre Cambio Climático (COP20), organizada por Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, convocando a 190 países que llegaron a acuerdos para reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero. La creciente preocupación por este fenómeno y la mayor divulgación de las consecuencias que traerá de no tomarse medidas que reduzcan las emisiones de CO<sub>2</sub> y el impacto de las actividades humanas en la Tierra, ha generado mayor concientización por parte de la población y de los consumidores, quienes están adoptando formas de consumo más amigables con el medio ambiente. Por ello, las organizaciones que no adopten medidas que respeten el entorno y ofrezcan productos y servicios amigables con el medio ambiente tendrán grandes problemas para atraer nuevos clientes, sobretodo aquellas cuyo público objetivo sea mayoritariamente jóvenes, ya que son ellos quienes toman en cuenta las políticas ambientales de una empresa para decidir una compra. En cambio, aquellas organizaciones que destinen recursos para disminuir la contaminación ambiental le otorgarán a sus productos o servicios un valor agregado mayor que lo que ofrece la competencia (“5 consejos”, 2015). Esto obliga a que los negocios que quieran ser competitivos y atractivos al público sean más eficientes con el uso de sus recursos y desarrollen estrategias de cuidado del medio ambiente. En el sector cervecero, la empresa Backus publica anualmente su Reporte de Desarrollo Sostenible (2017), en donde presenta las medidas tomadas para reducir el impacto que generan sus actividades, comprometiéndose con el cuidado del agua y aprovechando los residuos para producir abono orgánico que permita sembrar árboles.

### **3.2 Análisis del microentorno**

Para el análisis del micro entorno se utilizó la herramienta de las cinco fuerzas de Porter. Como objetivo se tiene poder identificar los factores principales y el impacto que cada

uno de ellos tiene en el mercado, de manera que se pueda identificar las oportunidades y amenazas. El análisis se va a centrar en el mercado de establecimientos de cervezas artesanales en la ciudad de Lima.

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

Al ser un mercado relativamente nuevo, está constituido en su mayoría por productores pequeños o microempresas que buscan mayor exposición de sus productos para ampliar su cuota en el mercado. Si bien existen asociaciones como la UCAP, aún no se encuentran lo suficientemente consolidadas como para negociar con clientes grandes como supermercados, restaurantes reconocidos y bares ya instaurados. Por ello, es que se puede llegar a contratos de mutuo beneficio tanto para el productor, quien ganará mayor exposición de su marca, como para el cliente quien desea adquirir el producto en cantidades considerables y logrará negociar un precio asequible obteniendo así mayores márgenes por la comercialización.

Se entrevistó al dueño del bar Lúpulo Draft Beer (ver Anexo H), que cuenta con locales en Miraflores y Los Olivos. Este bar compra las cervezas a terceros y las vende en sus locales, por lo que la gestión de sus proveedores resulta fundamental para cumplir con sus operaciones. En ese sentido, el entrevistado mencionó que cuenta con libertad para cambiar y renovar su oferta de acuerdo a las necesidades de su negocio, sin contraer obligaciones a largo plazo que generen dependencia. Asimismo, el trato entre el proveedor y el cliente es directo por lo que no aumentan los costos de transacción.

Además, las entrevistas realizadas a cuatro productores de cerveza artesanal (ver Anexos C, D, E y F), quienes cuentan con sus propias marcas de cerveza, confirmaron que su mayor interés comercial es vender su producción a bares y restaurantes, ya que este medio ofrece la mayor rentabilidad para ellos y les permite acercar su producto a un público más amplio. Por ello, se muestran siempre interesados en ser proveedores de bares y restaurantes, brindando las garantías necesarias de cumplimiento de *stock* y calidad para así reforzar sus marcas y expandirse en el mercado. Por estos motivos, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **Rivalidad de los Competidores**

Dentro de los establecimientos que ofrecen bebidas alcohólicas existen dos grupos marcados: aquellos lugares que tienen como *core* ofrecer bebidas alcohólicas y aquellos establecimientos donde se vende comida y complementariamente bebidas dentro de las cuales



hay bebidas alcohólicas. Con respecto al primer grupo se observa que existe una concentración de competidores en los distritos de Miraflores y Barranco en donde los precios y calidad de bebidas *premium* son bastante similares. Sin embargo, el punto de diferenciación se encuentra en el ambiente, servicio y el valor de la marca. Además, se debe tomar en cuenta que las cervecerías de estas zonas ya cuentan con un know-how acerca del sector en el que se desempeñan. Por otro lado, en la zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres) se observa baja concentración de establecimientos que ofrecen cervezas artesanales. Finalmente, no se debe perder de vista que este es un sector en expansión por lo cual se espera un aumento en el número de competidores así como propuestas innovadoras con miras a ganar mayor participación en el sector. Por ello se considera que la rivalidad de los competidores es alta.

### **Poder de negociación de los clientes**

Tomando en cuenta que los consumidores de cerveza artesanal en bares y/o restaurantes poseen una valoración enfocada principalmente en la calidad, el ambiente y el servicio que se brinda, se podría decir que son relativamente indiferentes al precio dentro de cierto margen, ya que son conscientes que pagan no solo por el producto sino también por el servicio. Por ello es que la demanda tiende a ser inelástica lo cual quiere decir que la demanda es poco sensible ante un cambio de precio. Mediante el análisis de las entrevistas esto se confirmó debido a que los encuestados no mencionaron como factor determinante el precio a la hora de elegir el lugar a donde ir. Así mismo, los consumidores no se encuentran asociados y su capacidad de formar grupos es bastante baja. Por ello se determina que el poder de negociación de los consumidores es bajo.

### **Amenaza de Productos o Servicios sustitutos**

Para bares artesanales se tiene como sustitutos directos a otros bares que ofrecen bebidas alcohólicas. Asimismo, se tiene como sustituto indirecto a bares-restaurantes donde se comercializan cervezas artesanales y/o otras bebidas alcohólicas. Usualmente el rango de precios entre los distintos establecimientos es similar, además no existe un costo adicional por cambiar de servicio por lo que es relativamente fácil elegir entre uno u otro establecimiento. Sin embargo, existen bares que han logrado posicionarse en la mente del consumidor a través de su marca, sus productos y el ambiente de sus establecimientos, entre los que se ha logrado identificar a Barbarian y Barranco Beer Company. Por tanto, se identifica que la amenaza de servicios sustitutos es media.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector es alta ya que como se explicó anteriormente, es un mercado atractivo al estar en expansión y tener una demanda que se encuentra creciendo exponencialmente. Para nuestra propuesta la principal amenaza es que cervecías artesanales ya constituidas abran locales en Lima Norte, ya que se observa esta tendencia.

### **3.3 Oportunidades y amenazas encontradas**

Como resultado del análisis del macro y micro entorno se presentan las oportunidades y amenazas que se han identificado para la propuesta de un modelo de negocio de comercialización de cervezas artesanales.

#### **Identificación de oportunidades**

- Las expectativas positivas de crecimiento económico impulsado por la expansión de la demanda interna generan buenas condiciones para las inversiones, ya que se mantiene el incremento del poder adquisitivo del peruano promedio. Esto genera un beneficio directo en la venta de cerveza, ya que por cada 1% adicional de ingreso, el consumo de cerveza aumenta en 1.17%. (Toro-Gonzalez, 2015).
- Al ser la cerveza la bebida alcohólica preferida por los peruanos (“Whisky continúa siendo”, 2017), se presenta la oportunidad de ofrecer nuevas formas de consumo para aprovechar esta preferencia, siendo la cerveza artesanal percibida como superior a la cerveza industrial por su alta calidad y amplia variedad.
- El sector cervecero artesanal se perfila como una opción interesante para aprovechar no solo la preferencia del consumidor peruano por la cerveza, sino también las tendencias que direccionan al consumidor hacia productos diferenciados y más saludables. Esto debido a que, si bien el crecimiento del sector durante los últimos años es notable, las oportunidades de expansión son promisorias, ya que el Perú es aún un país con un bajo consumo per cápita de cerveza artesanal, más que todo debido a la falta de información y conocimiento, presentándose la oportunidad de atraer a nuevos consumidores y expandir la penetración del producto en los consumidores peruanos.
- A través de los grupos focales se encontró que el consumo de cerveza artesanal está estrechamente vinculado con la asistencia a un bar de cerveza artesanal, ya que los consumidores consideran que su decisión de tomar cerveza artesanal tiene que ver con la elección de querer disfrutar de una experiencia, más que solo de un producto.

Asimismo, las entrevistas a expertos confirman que la mejor forma de comercializar cervezas artesanales es a través de bares, tanto para el distribuidor como para el consumidor.

- Lima Norte se perfila como una nueva zona de incursión para el sector cervecero artesanal, ya que concentra a una población que ha experimentado una evolución en sus decisiones de compra gracias al crecimiento de su poder adquisitivo, generando que busquen productos y servicios más sofisticados, en busca de un consumo aspiracional. Frente a ello, la investigación exploratoria realizada confirma la expansión del sector hacia la zona de Lima Norte con las recientes aperturas de bares de cerveza artesanal, principalmente en el distrito de Los Olivos. Asimismo, los expertos del sector entrevistados reafirman el atractivo de Lima Norte como una zona que ofrece una oportunidad para establecer nuevos locales de cerveza artesanal. Surge entonces la oportunidad de presentar la cerveza artesanal como la opción de mayor calidad a un nuevo público interesado en nuevas alternativas y experiencias y que aún no está siendo atendido debido a la escasa oferta disponible.

#### **Identificación de amenazas**

- Una de las amenazas para la propuesta es la alta carga tributaria que caracteriza al mercado de cervezas en el Perú y la ausencia de una regulación específica para el sector artesanal.
- La dominación de la gran empresa en el mercado de cervezas es también una amenaza por la gran cantidad de recursos con los que cuenta para combatir a cualquier modelo de negocio que pueda mermar su rentabilidad. Sin embargo, tal como lo demuestra el éxito del sector artesanal, el enfoque en la calidad del producto y la experiencia que ofrece junto con un buen servicio, genera una diferenciación que es valorada por los consumidores, distanciando la competencia con la gran empresa.
- Al haber identificado a Lima Norte como la zona de mejores perspectivas para el establecimiento del modelo de negocio, se presenta como amenaza la incursión en Lima Norte de bares de cerveza artesanal ya consolidados en otros distritos, debido a que una marca consolidada podría atraer al consumidor aspiracional. Sin embargo, los bares existentes repiten modelos de servicio convencionales que, según lo explorado en la investigación no llegan a satisfacer a los consumidores. Por ello, siguiendo el modelo del *Value Proposition Design* se podría encontrar un perfil del consumidor que permita diseñar una propuesta acorde a sus gustos y preferencias.

El análisis de las oportunidades y amenazas permite concluir que el contexto actual limeño es favorable para el desarrollo de un modelo de negocio de comercialización de cervezas artesanales, no solo debido a la situación económica positiva, sino también a las tendencias que se proyectan para el consumidor peruano. Las amenazas encontradas, tal como se ha descrito, pueden ser contrarrestadas. Con respecto a la ubicación, se concluye que Lima Norte presenta las características más interesantes para establecer el modelo de negocio a desarrollarse. Por ello, en el siguiente capítulo se decide enfocar la investigación de mercado en Lima Norte, para así poder estudiar de manera más exhaustiva sus características y evaluar si es adecuada la elección de establecer un modelo de negocio en esta zona de Lima.



## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El análisis del contexto reafirma el inicio del movimiento del segmento cervecero artesanal hacia el mercado de Lima Norte. Se toma esto como una oportunidad de ingresar a un mercado relativamente nuevo y poco explotado, por lo cual se decide diseñar el modelo de negocio, considerando las características propias de la zona, siguiendo los criterios del *Value Proposition Design*, ya que “las grandes propuestas de valor no siempre tienen que empezar con el consumidor. Sin embargo, si tienen que terminar siempre atendiendo los trabajos, frustraciones y alegrías relevantes para el consumidor” (Osterwalder et al., 2014, p.88). De esta manera, en el presente capítulo se describirán los hallazgos con respecto a la oferta de cervezas artesanales en bares de Lima Norte y la demanda, a través de un perfil del consumidor que aborde las perspectivas de los clientes.

### 1. Oferta de cervezas artesanales en bares de Lima Norte

Se considera importante primero, realizar una descripción de la oferta actual de cervezas artesanales de bares en Lima Norte, ya que según Osterwalder et al. (2014) una vez entendido el contexto se debe considerar y entender a los competidores que lo conforman.

Al 2018 existen 4 bares en donde se pueden encontrar cervezas artesanales en Lima Norte distribuidos en los distritos de Los Olivos e Independencia. Estos son: Mi Tercer Lugar, Lúpulo Draft Beer, Melaquides y Tunay Bar and Grill. A continuación, se puede ver el resumen de las observaciones y las conclusiones de ellas utilizando las 7Ps del marketing para organizar las características de cada establecimiento. Para más detalla ver Anexo J.

**Tabla 6: Resumen de observaciones de oferta de Lima Norte**

| Observación participante: oferta de Lima Norte   |  |
|--|--|
| <b>Mi Tercer Lugar</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto: 16 cervezas artesanales de caño y piqueos.</li> <li>• Precio: 16-18 soles por vaso de 330 ml.</li> <li>• Plaza: Canal de nivel 1. Ubicado en Av. Antúnez de Mayolo 868, Los Olivos.</li> <li>• Promoción: Redes sociales</li> <li>• Personas: 2 meseros, 1 encargado de caja. Personal desinformado sobre cervezas.</li> <li>• Procesos: Servicio completo</li> <li>• Entorno físico: Espacio pequeño, alto detalle en decoración, cuenta con entretenimiento en vivo.</li> </ul> |  |
| <b>Lúpulo Draft Beer</b>   |  |

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto: 16 cervezas artesanales de caño y piqueos</li> <li>• Precio: 18-20 soles por vaso de 330ml.</li> <li>• Plaza: Canal de nivel 1. Ubicado en Av. Antúnez de Mayolo 1517, Los Olivos.</li> <li>• Promoción: Redes sociales.</li> <li>• Personas: 3 meseros, 1 encargado de caja. Personal medianamente informado.</li> <li>• Procesos: Servicio completo</li> <li>• Entorno físico: Espacio mediano, alto detalle en decoración, cuenta con entretenimiento en vivo</li> </ul>   |
| <b>Melaquiades Cervezas Artesanales</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto: 10 variedades de cerveza artesanal (4 de producción propia, 6 producción tercera) de caño y botellas. Se venden platos de comida y piqueos.</li> <li>• Precio: precios diferenciados por tamaño de presentación 5-7,10-16, 18-24 soles.</li> <li>• Plaza: Nivel 0 y nivel 1 en simultaneo. Ubicado en Av. Carlos Izaguirre 954, Los Olivos.</li> <li>• Promoción: Redes sociales y publicidad en tienda.</li> <li>• Personas: 2 meseros, 1 encargado de caja. Personal informado sobre la cerveza artesanal.</li> <li>• Procesos: Servicio completo.</li> <li>• Entorno físico: Espacio pequeño, decoración mínima, no cuenta con entretenimiento en vivo.</li> </ul> |
| <b>Tunay Bar &amp; Grill</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto: 16 cervezas artesanales en botella, cerveza industrial y piqueos y comida.</li> <li>• Precio: 19-24 soles por botella de 330ml.</li> <li>• Plaza: Canal de nivel 1. Ubicado en el tercer nivel de Megaplaza, Independencia.</li> <li>• Promoción: Redes sociales.</li> <li>• Personas: 2 encargados de la barra, 5 meseros, 1 encargado de caja, 3 encargados de cocina, 1 anfitriona y 1 personal de seguridad.</li> <li>• Procesos: Servicio Completo</li> <li>• Entorno físico: espacio grande y amplio, alto detalle en la decoración, ambiente semi-abierto, pantalla gigante y entretenimiento en vivo.</li> </ul>  |

Como se aprecia en la tabla 5, la oferta de cervezas artesanales se reduce a cuatro principales ofertantes, tres de ellos se dedican exclusivamente a la venta de cervezas artesanales y uno de ellos la considera como una alternativa para el consumidor. Se observa que esta oferta se concentra en las proximidades de la Municipalidad de Los Olivos, en una zona comercial con gran afluencia de personas. Por entrevistas se conoce que esta zona es percibida como segura por los residentes de Lima Norte. En cuanto al precio de la cerveza artesanal se encuentra cierta homogeneidad; entre 16-20 soles por un vaso de 330ml. En su mayoría, se distingue que los bares no cuentan con producción propia, sino que son un canal de nivel 1; revendiendo cerveza de diversas cervecerías. Por el lado de la promoción, todos los bares utilizan las redes sociales para difundir su presencia y sus eventos. Los procesos de los bares observados son parecidos en los cuatro casos y se pueden resumir en que son un servicio completo, ya que el cliente tiene poca participación en el proceso de compra, siendo el vendedor (mesero) el que lo guía a lo largo de este proceso. Por otro lado, se encuentra que la cantidad del personal de los bares guarda una relación directa con el tamaño del local. En los locales pequeños el personal visible se resume a un máximo de 3 y en locales más grandes asciende hasta 12 personas. En cuanto al entorno físico, se aprecia un énfasis en la decoración y ambientalización del local. Por su lado,

el espacio de distribución es de un promedio de 100m<sup>2</sup>, lo que resulta en que haya poco espacio libre entre mesa y mesa.

## 2. Demanda de cervezas artesanales en Lima Norte

Por el lado de la demanda se encuentra a los consumidores de cerveza artesanal y de bares en Lima Norte. Para conocerlos a profundidad, se realizan entrevistas a una muestra del público objetivo. De éstas, se extraen las perspectivas externas, que son las opiniones sobre los atributos de la oferta de cervezas artesanales; e internas, que representan la valoración de las alegrías, las tareas y las frustraciones de los clientes. Finalmente, se realizó un *canvas* para cada uno de los entrevistados (ver Anexo R).

### 2.1 Perspectiva externa

Desde la perspectiva externa se logra enfocar la investigación de los consumidores por el lado de las opiniones y percepciones que tienen con respecto a las cervezas artesanales y sus atributos, así como también los posibles limitantes de su consumo. Asimismo, se hallan las opiniones sobre las características de los bares y bares de cervezas artesanales. A continuación se presenta un resumen de los hallazgos:

**Tabla 7: Resultados obtenidos de las entrevistas de profundidad a consumidores de cerveza artesanal**

| Entrevistas de profundidad a consumidores de cerveza artesanal de Lima Norte |   |
|--|---|
| Percepción sobre la cerveza artesanal  |   |
| <b>Calidad</b>   | Los entrevistados consideran que la cerveza artesanal es, en general, un producto de buena calidad y la diferencian de la cerveza industrial, ya que reconocen que la artesanal posee mejores ingredientes que le dan mejor sabor y olor, tiene un proceso de producción más cuidadoso y tiene una mejor presentación. Asimismo, mencionaron que la cerveza artesanal es más saludable por no tener químicos ni preservantes.               |
| <b>Variedad</b>  | La mayoría de los entrevistados reconocen que existen varios tipos y variedades de cerveza artesanal, aunque no conocen sus nombres. Diferencian las variedades por el nivel de amargura y el grado de alcohol. Les parece interesante probar nuevos sabores de cerveza e ir descubriendo nuevos gustos. Los entrevistados saben que existen varias marcas de cerveza artesanal, aunque solo recuerdan Barbarian, Candelaria y Nuevo Mundo. |
| <b>Limitantes</b>  |   |

|  |
|--|
| <p>Los entrevistados reconocen que la cerveza artesanal tiene un precio más elevado que la cerveza industrial, pero están dispuestos a pagar por ella, ya que valoran su diferenciación y los beneficios que ofrece. Por ello, no consideran que el precio sea un limitante a la hora de elegir tomar cerveza artesanal. Sin embargo, al momento de elegir el tipo de cerveza artesanal, notan que no cuentan con el conocimiento ni la información suficiente para poder hacer una elección certera, por lo que muchas veces eligen la cerveza que ya conocen u optan por elegir o la más barata o la más cara, perdiendo la oportunidad de probar nuevas opciones o descubrir alguna cerveza que se ajuste a sus gustos.</p>   |
| <p><b>Percepción sobre bares y bares de cerveza artesanal</b></p>  |
| <p><b>Servicio</b></p>   |
| <p>Los entrevistados no notan un servicio destacado en ningún bar al que hayan asistido. Por el contrario, les parece que muchas veces el servicio es regular, ya que no reciben mucha información acerca de las opciones de cerveza artesanal para elegir.</p>  |
| <p><b>Ubicación</b></p>  |
| <p>Los entrevistados consideran que la mejor y más variada oferta de servicios de bares se encuentra ubicada en Miraflores y Barranco, lugares que consideran seguros y agradables para salir a tomar. Sin embargo, por ser residentes de Lima Norte, consideran que estos distritos son lejanos y deben contar con un presupuesto considerable para el transporte. Por ello, les parece interesante y atractiva la idea de un bar de gran calidad en Lima Norte, ya que estaría cerca a sus hogares. Consideran que los alrededores de la Municipalidad de Los Olivos, Megaplaza y Plaza Lima Norte son buenas ubicaciones.</p>   |
| <p><b>Diseño y ambiente</b></p>  |
| <p>Todos los entrevistados valoran los locales con espacios amplios, donde puedan sentirse cómodos y asistir también en grupos grandes. No identifican un local que les haya satisfecho por completo en este aspecto, ya que consideran que los bares más conocidos siempre están muy llenos y no tienen el espacio suficiente para desplazarse con comodidad. Valoran también los ambientes limpios y con espacios abiertos o semi-abiertos, con terrazas y donde haya una buena ventilación. Asimismo, mencionan que la decoración y el diseño de un bar llaman bastante la atención si tienen una temática, poniendo como ejemplos a Barbarian y al bar con temática deportiva El Estadio. Un buen diseño y un ambiente cómodo hacen sentir a los entrevistados que están recibiendo un mejor servicio.</p> |
| <p><b>Necesidades y expectativas</b></p>   |
| <p>En un bar de cervezas artesanales, los entrevistados esperan compartir y pasarla bien con amigos, en un espacio amplio y cómodo, con buena atención. Para ello, consideran que el volumen de la música no debe ser tan alto, debe haber sillas cómodas y mesas amplias, el servicio debe ser rápido y atento y el diseño del local debe ser agradable y original. Con respecto a la oferta de cervezas artesanales en los bares, consideran que ésta debe ser mejor presentada, con información personalizada para poder hacer una elección más certera. Además, consideran importante que existan opciones de piqueos, entretenimiento en vivo y elementos que permitan socializar con más personas o expandir la estancia en el bar, como juegos de mesa.</p>   |

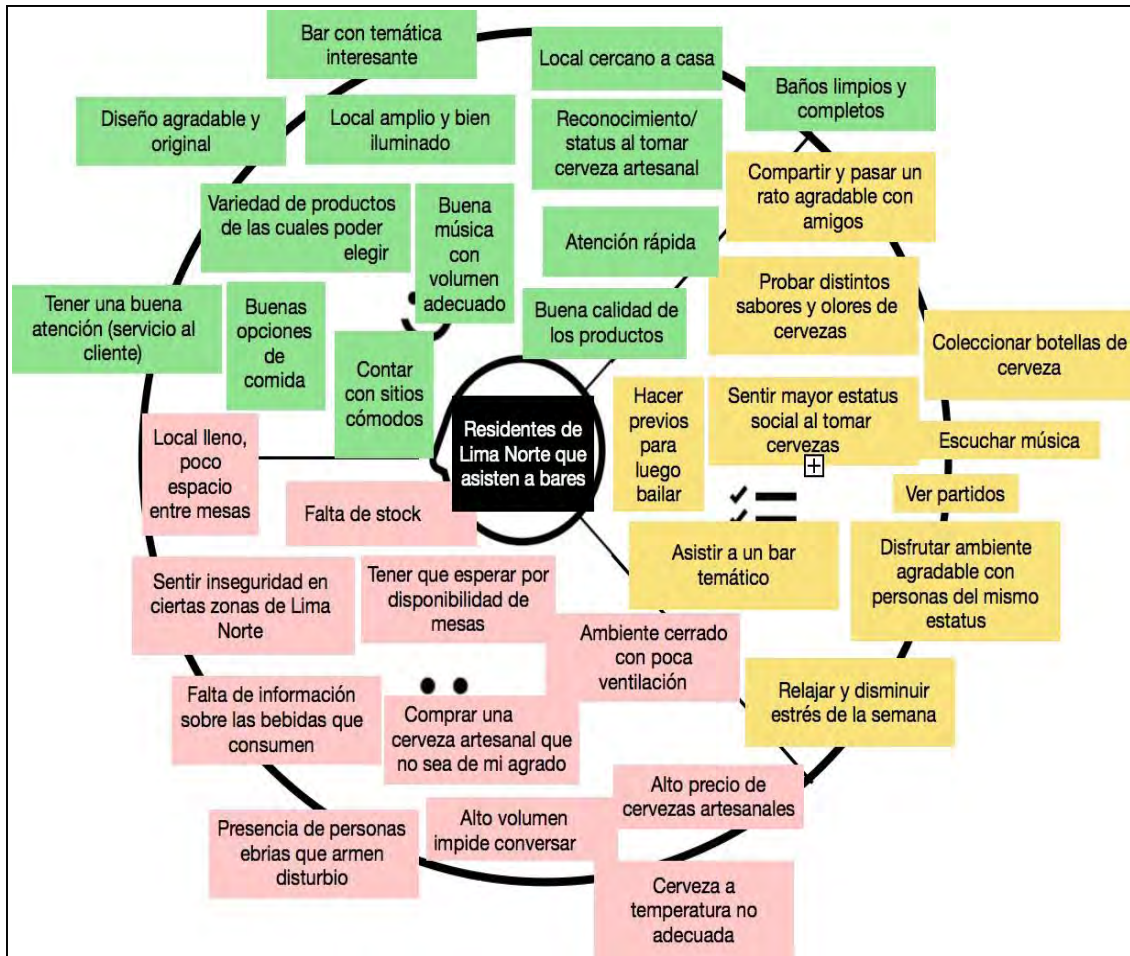
## 2.2 Perspectiva interna

La perspectiva interna se enfoca en la investigación de los *insights* de los consumidores de Lima Norte en relación a los trabajos que desean realizar, las alegrías que buscan al realizarlos y las frustraciones que encuentran al momento de realizarlos. Para conseguir esto se utiliza el *Value Proposition Canvas* explicado y siguiendo las pautas del *Value Proposition Design* de Osterwalder et al. (2014). De esta manera, se obtiene el perfil del cliente, mostrado



en la Figura N° 11, para, con este perfil, diseñar un mapa de valor que considere y responda a los trabajos, alegrías y frustraciones del cliente. Estos trabajos, alegrías y frustraciones se describen a continuación.

**Figura 11: Definición del perfil del cliente utilizando *Value Proposition Canvas***



### Trabajos del cliente

Los clientes que asisten a un bar desean compartir y pasar un momento agradable con amigos. Entre las actividades que realizan en el bar se encuentran escuchar música, ver partidos de fútbol y hacer previos para luego bailar en una discoteca. De esta manera, el bar se presenta como un lugar de encuentro donde se puede socializar de manera amena gracias al acompañamiento de tragos y alimentos en un ambiente agradable.

Entre los problemas que los clientes pretenden resolver al asistir a un bar se encuentra la carga de estrés que se acumula durante el día o la semana. El bar ofrece un lugar donde divertirse, pasarla bien y relajarse para así poder reducir el estrés.

Asimismo, los clientes asisten a bares de cerveza artesanal para disfrutar de los distintos sabores y olores del producto. Algunos clientes también gustan de coleccionar botellas de cerveza compran debido a sus diseños llamativos. Los bares temáticos o especializados como los bares de cerveza artesanal crean atracción, ya que generan un factor diferenciador que distingue a sus consumidores. Los clientes también buscan sentir mayor status al tomar cervezas artesanales en un bar especializado y rodearse de personas de este mismo status.

### **Alegrías del cliente**

Los clientes de bares esperan encontrar un local amplio y bien iluminado para que de esta forma se vea un lugar espacioso en donde uno pueda desplazarse de manera fluida y sin sentirse apretado. Asimismo, el bar debe contar con sitios cómodos y baños completos y limpios durante toda la noche.

Con respecto al diseño del bar, lo más interesante para los clientes es que sea agradable y original, mencionándose como ejemplos los ambientes al aire libre y los diseños no convencionales. Además, un bar con una temática interesante genera valor para los clientes, ya que aporta una personalidad definida al local que hace que perciban un servicio más especial.

Se espera también que la atención o el servicio al cliente sea bueno, de manera que genere que uno quiera regresar al mismo bar. Esto significa que la atención sea rápida y amable, permitiendo que uno no sienta apuro por ordenar o terminar de consumir y que pueda contar con la ayuda de los colaboradores para resolver las necesidades que se presenten.

La asistencia a un bar de cerveza artesanal brinda status para clientes que desean ser reconocidos por consumir productos de calidad. Los clientes también esperan encontrar una oferta variada de cervezas de buena calidad de las cuales poder elegir. Además, esperan encontrar buenas opciones de comida para acompañar la cerveza. Algunos clientes buscan un bar con buena música de acompañamiento y con un volumen adecuado que permita conversar con comodidad, mientras que otros clientes buscan bares con música en vivo. Asimismo, prefieren los locales cercanos a casa.

### **Frustraciones del cliente**

Entre los aspectos que pueden molestar a los clientes durante su asistencia a un bar encontramos que el local esté lleno y que haya poco espacio entre las mesas, lo que genera incomodidad por sentirse apretados. El alto volumen de la música también es un fastidio para

los clientes porque impide conversar con tranquilidad. Además, es una molestia tener que esperar por la disponibilidad de mesas. También es negativo para los clientes que el ambiente sea muy cerrado y que tenga poca ventilación. Asimismo, mencionan que sienten inseguridad en bares que se ubican en ciertas zonas de Lima Norte y que genera incomodidad la presencia de personas ebrias que armen disturbios.

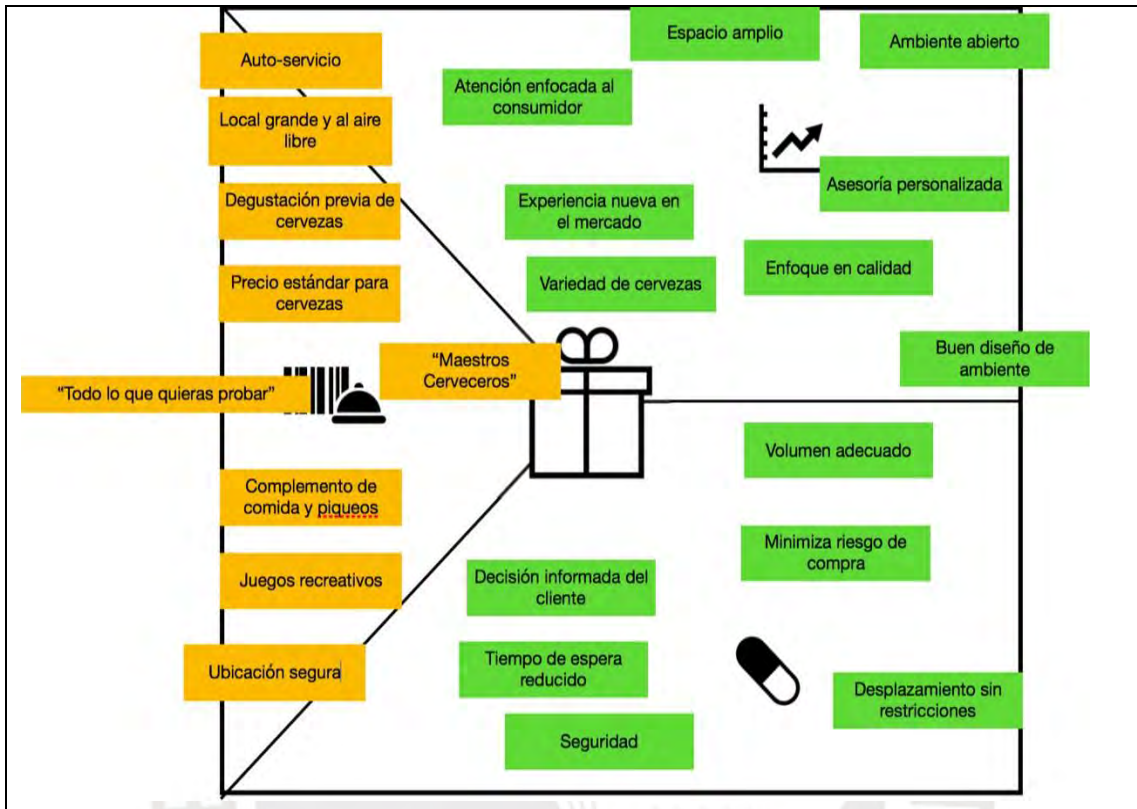
Otro aspecto a considerar es la falta de stock que genera molestia en los clientes, así como la falta de información sobre las bebidas que consumen, en especial sobre las cervezas artesanales, ya que, al contar con una amplia variedad, los clientes puede sentirse confundidos e indecisos con respecto a qué opción elegir. Esto genera temor a comprar una cerveza artesanal que no sea de su agrado, gastando dinero en un producto que no se va a disfrutar. Los clientes consideran que la cerveza artesanal tiene un precio elevado y que por ello sería una molestia y riesgo pagar por una cerveza artesanal que no les guste. Asimismo, recibir una cerveza que no esté a una temperatura adecuada es un disgusto para los clientes.

### **3. Generación del encaje de la propuesta de valor**

Continuando con el proceso del *Value Proposition Design*, una vez obtenido el perfil del cliente, se diseñó diferentes prototipos de propuesta de valor (ver Anexo S), para finalmente optar por el que mejor se adecúe a los trabajos, alegrías y frustraciones del consumidor. A continuación se presenta en la Figura N° 12 la propuesta de valor seleccionada de manera preliminar, y se describen en los productos y servicios, generadores de alegría y aliviadores de frustraciones

### 3.1 Mapa de Valor

Figura 12: Mapa de valor preliminar



#### Productos y servicios

El bar ofrece un local grande y al aire libre con un servicio enfocado y especializado en cervezas artesanales. La propuesta no pretende producir las cervezas, sino ofrecer una amplia variedad de aproximadamente 30 tipos de cervezas de caño, a través de la reventa de marcas ya existentes. El precio será estándar para todas ellas; es decir, no habrá diferenciación de precios por el tipo de cerveza, sino por la cantidad que se desee tomar. La propuesta no pretende producir estas cervezas, sino ofrecer. Se ofrecerá tres opciones: una copa de 350 ml., un vaso de 500 ml. o la opción “Todo lo que quieras probar”. Cualquiera de estas tres opciones permite que los clientes degusten previamente las cervezas para así poder elegir la que desee. Tanto la degustación como la elección de la cerveza serán acompañadas por maestros cerveceros, quienes orientarán y asesorarán a los clientes, brindándoles un servicio personalizado.

De esta manera, el bar se presenta como un espacio de difusión y experimentación de la cultura cervecera, donde uno pueda conocer más acerca de esta bebida. Además, se ofrecerán

otras opciones de trago y opciones de alimentos para complementar las cervezas. Todos los productos ofrecidos serán de alta calidad.

Otro aspecto importante será la inclusión de juegos recreativos dentro del bar, sin costo extra, como fulbito de mano, “jenga” gigante, dardos, juegos de mesa, entre otros. De esta manera se brindarán espacios donde los clientes puedan socializar y divertirse, promoviéndose también el desplazamiento de los clientes para generar un ambiente dinámico.

### **Creadores de alegría**

Un creador de alegría es que el local sea amplio y espacioso, ya que esto genera en los clientes comodidad y ganas de quedarse. A esto se le agrega que el ambiente tiene espacios al aire libre, generando así una mayor sensación de esparcimiento y bienestar en los clientes. Este ambiente debe tener un buen diseño, atractivo y original, para que de esta forma los clientes sientan que están en un espacio diferente y único, sintiéndose así más especiales y orgullosos de su elección de compra. Por ello, un espacio físico espacioso, original y bien diseñado será un generador de alegría importante para los clientes.

Por otro lado, otro generador de alegría tiene que ver con el servicio que reciben los clientes. Éste debe enfocarse en el consumidor, de manera que le permita solucionar sus necesidades y facilitar su compra desde el momento de su llegada. Se genera alegría a través de una atención personalizada que permita que los clientes puedan elegir de manera informada la opción que más les interese. Tener una amplia variedad de cervezas artesanales disponibles, de distintos sabores y tipos, es también un generador de alegría, ya que permite a los clientes encontrar una que se ajuste a sus gustos y explorar las diversas opciones. Debido justamente a esta amplia variedad, se generan alegrías en los clientes si estos reciben una asesoría u orientación clara respecto a las características de cada cerveza para de esta manera elegir una que sea de su agrado. Asimismo, otro generador de alegría es que el enfoque, tanto del servicio como de los productos ofrecidos, sea en la calidad. La calidad genera alegría en los clientes y disposición a pagar precios más elevados.

### **Aliviadores de frustraciones**

En primer lugar, un aliviador de frustraciones es la atención personalizada que reciben los clientes que, junto con la degustación previa de cervezas, les permite tomar una decisión informada con respecto al tipo de cerveza que elijan, aliviando así la frustración de elegir una que no sea de su agrado por falta de conocimiento. De esta manera, los clientes pierden temor

de descubrir la amplia variedad ofrecida y se minimiza enormemente el riesgo de compra de un producto que aún no es del todo conocido.

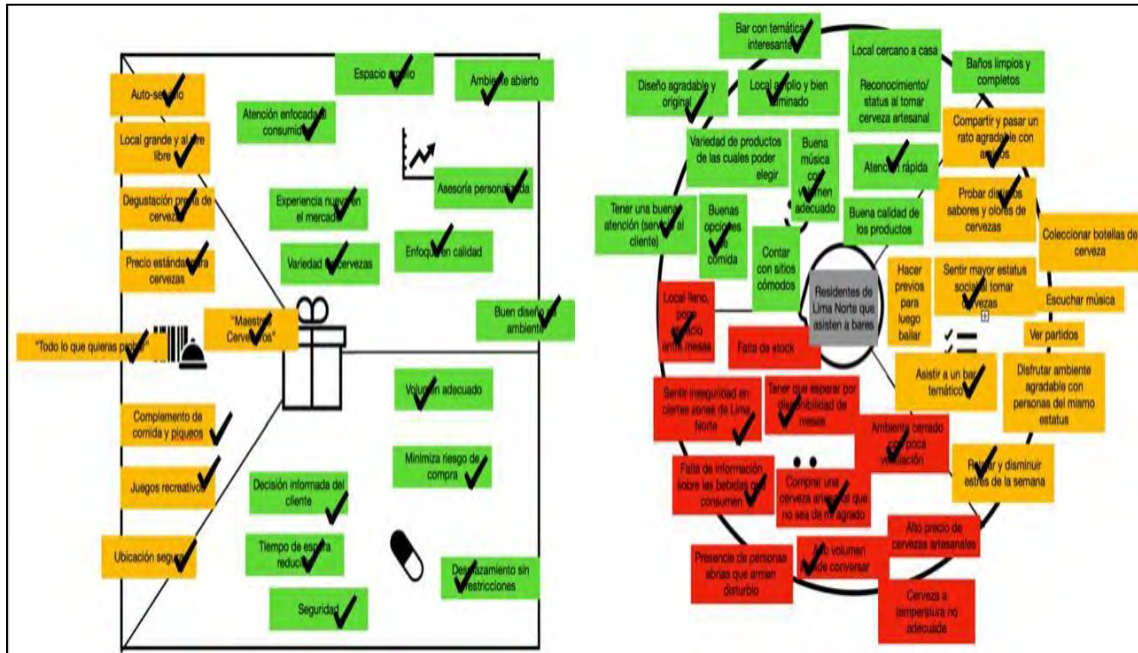
Por otro lado, se mantiene un volumen de música adecuado para así aliviar la frustración de no poder conversar con comodidad que los consumidores encuentran en la mayoría de bares limeños. Asimismo, y gracias al diseño espacioso y al aire libre, los juegos y la colocación estratégica de los módulos de cerveza, se promueve el desplazamiento sin restricciones de los clientes a lo largo del bar, aliviando la frustración de contar con pocas opciones para socializar y realizar actividades dentro de un bar, además de solo tomar. Adicionalmente, se cuenta con personal especializado en seguridad tanto dentro como fuera del bar para que los clientes se sientan seguros y cómodos.

### **3.2 Encaje**

Posterior a diseñar una propuesta de valor a través de la consecución de aliviadores de dolores y generadores de alegrías, es necesario encajar la propuesta con la necesidad de los clientes. Para lograr esto se requiere de un proceso iterativo en el cual el diseñador tenga retroalimentación por parte de sus clientes. En primer lugar, se realiza el encaje problema-solución en el cual se diseñan productos y servicios que atiendan alegrías y frustraciones sin recibir retroalimentación del cliente. Luego, para conseguir el encaje, producto-mercado se debe presentar la propuesta preliminar a los clientes para evaluar su aceptación e incluir recomendaciones. Para ello, se realizan dos *focus groups* con el público objetivo (ver Anexo O y P) con el propósito de conocer sus opiniones y recibir recomendaciones sobre la propuesta ideada.

## Encaje problema-solución

Figura 13: Encaje Problema-Solución



✓= muestra qué frustraciones y alegrías se logra dirigir.

En la Figura N° 13 se presenta el encaje problema-solución, es decir el mapa de valor preliminar encajado con el perfil del cliente, sin recibir retroalimentación por parte de éste. La propuesta consiste en ofrecer un servicio de atención personalizada que permita que el cliente conozca de manera completa la cerveza que va a recibir, teniendo la orientación y asesoría de maestros cerveceros capacitados. Se añade también a la propuesta de servicio personalizado, un tiempo de espera reducido, siguiendo así las hallazgos del perfil del cliente y la estrategia de los autores Kotler y Keller (2012) de reducir el tiempo de atención para así poder atender a más personas. Esto se logrará contando con personal capacitado y liberando el tiempo del servicio del personal, haciendo que el consumidor tome un rol más activo en el servicio. De esta manera se transforma el servicio completo convencionalmente utilizado en los bares, para adoptar el servicio limitado (Kerin et al., 2009) que reduce el tiempo de espera, agregando valor para el consumidor. El consumidor será quien se acerque a los módulos de cerveza para degustar y elegir la cerveza que desee en el momento que lo desee, sin tener que esperar a meseros, convirtiendo la experiencia en una especie de auto-servicio con la compañía de los maestros cerveceros.

Se minimiza el riesgo de compra y se facilita la elección a través de la degustación previa de las cervezas y el precio estándar para todas. Se presenta también la opción "Todo lo

que quieras probar”, que brinda mayor libertad al consumidor de explorar la amplia variedad disponible. La propuesta incluye también áreas de juegos recreativos, como fulbito de mano, “jenga” gigante, dardos, juegos de mesas, entre otros, que brindarán un ambiente dinámico al bar, con un diseño al aire libre que complemente la entrega de valor, brindándole al cliente una evidencia tangible sobre la naturaleza intangible del servicio (Lovelock y Wirtz, 2015).

### **Encaje producto-mercado**

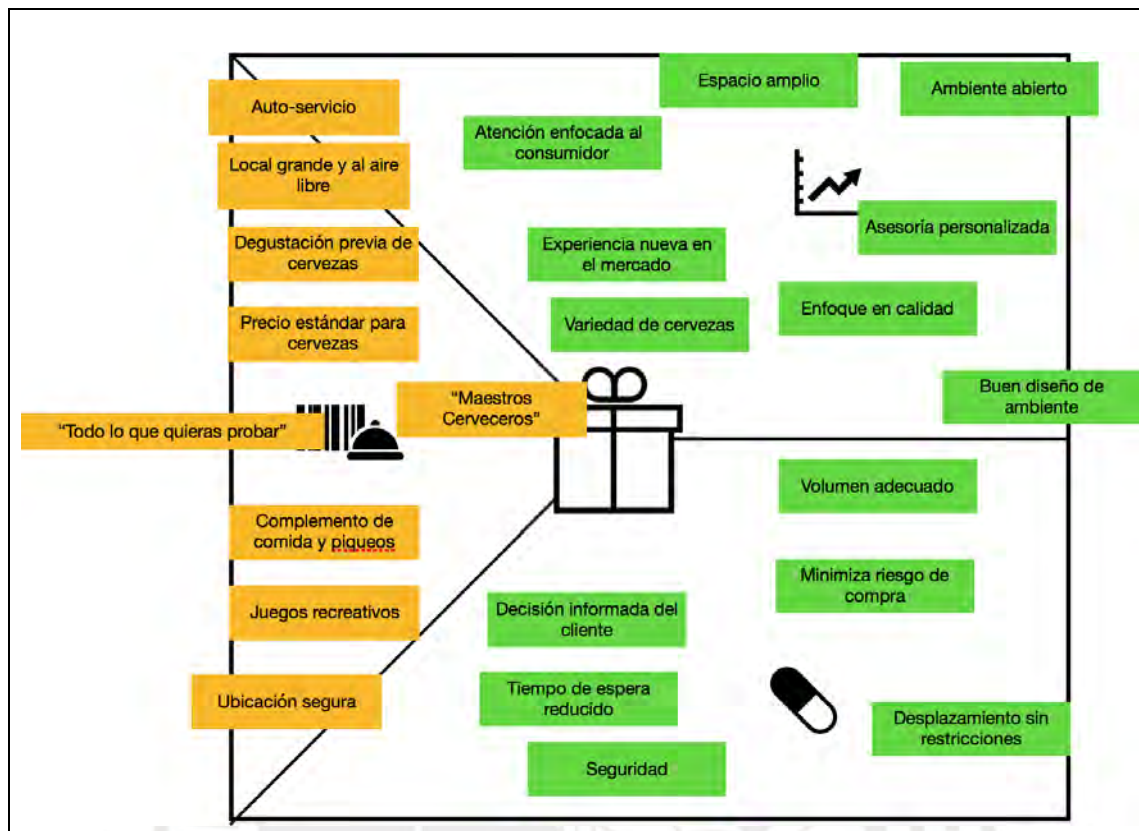
Una vez realizada la propuesta de valor, se validó que ésta sea atractiva para el cliente a través de dos *focus groups* (ver Anexos O y P). La propuesta generó bastante entusiasmo en los clientes, quienes mostraron gran interés por el concepto de la idea de negocio. No obstante, a partir de la retroalimentación recibida, se obtuvo que el cliente espera también que el local cuente con un área techada que le ofrezca algún espacio acogedor.

Asimismo, se agregó el servicio de venta de *merchandising* o accesorios y productos relacionados a la cerveza artesanal, tales como prendas de vestir, vasos, copas, destapadores, entre otros. Esto se hizo pensando en crear una temática de museo cervecero, donde el cliente pueda encontrar todo tipo de producto e información relacionada a la cerveza. Para generar mayor atracción en los clientes también se agregaron promociones como paquetes que permitan reducir precios por asistir en grupos grandes de personas. Asimismo, se agrega la disponibilidad de *pop corn* como cortesía durante la estadía de los consumidores. Con respecto al entretenimiento, se agrega también la opción de hacer uso de una rocola para que el consumidor pueda elegir la música que desea escuchar.

De esta manera, y continuando con el proceso de obtención de la propuesta de valor, se procedió a elaborar un nuevo mapa de valor, el cual se presenta a continuación en la Figura N° 14 como mapa de valor final, que considera las modificaciones y adiciones descritas en esta sección. Para poder tangibilizar esta propuesta de valor, se contrataron los servicios de una diseñadora de interiores que plasmó las características físicas, mediante un plano y representaciones renderizadas del establecimiento, los cuales se presentarán más adelante.



**Figura 14: Mapa de valor final**



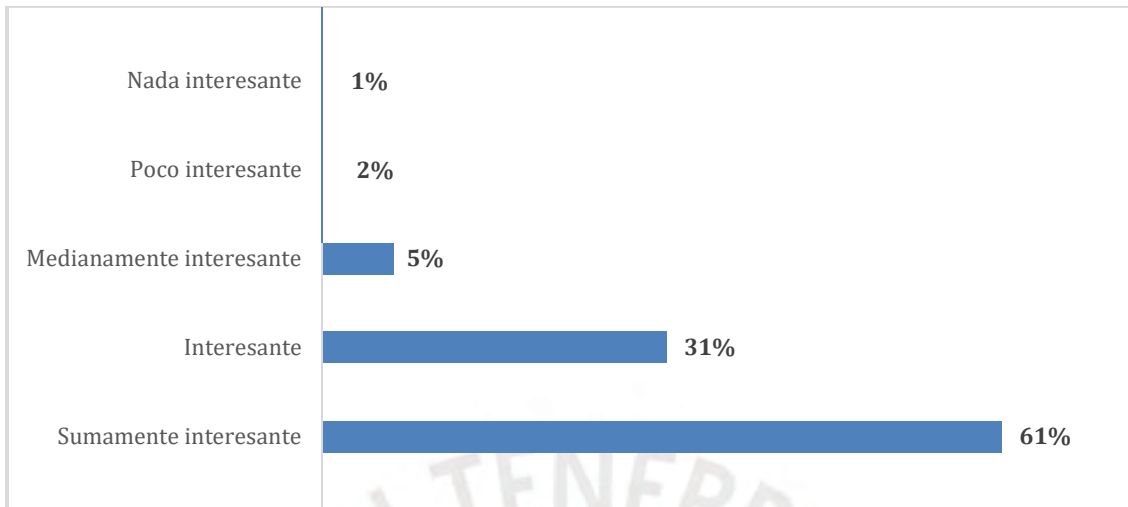
Habiendo obtenido este Mapa de Valor se procede a validar su aceptación de manera cuantitativa a través de las encuestas realizadas, cuyos resultados se presentan a continuación.

#### 4. Principales hallazgos de la encuesta

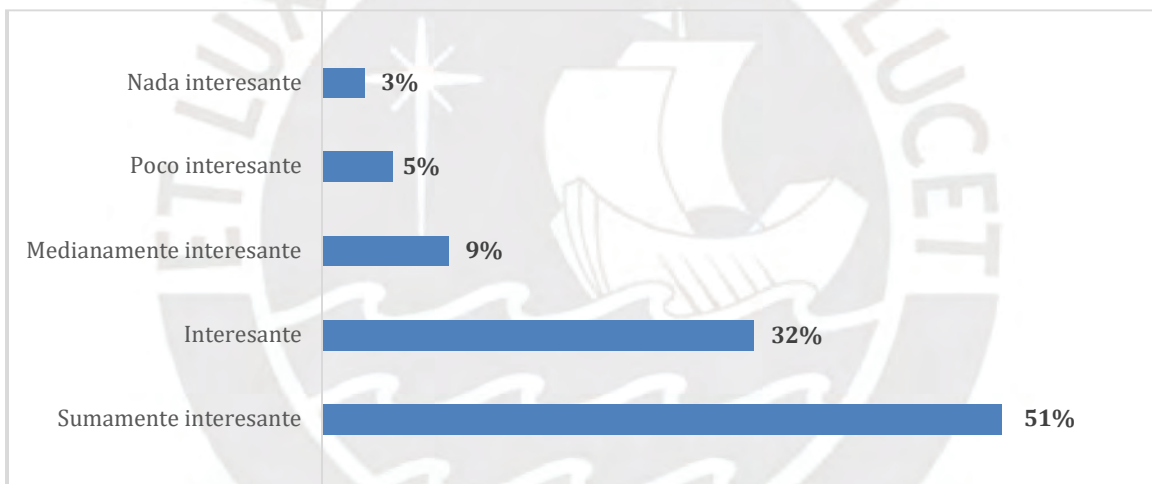
A continuación se presentan los principales hallazgos de la encuesta enfocando la interpretación de los resultados de la aceptación de la propuesta. Para ver los resultados completos de la encuesta referirse al Anexo T y para ver la interpretación completa de estos resultados, referirse al Anexo U.

Del total de encuestados el 91% indicó que la propuesta era interesante. Los dos elementos de la propuesta que generaron mayor interés fueron la degustación previa de cervezas seguido por la variedad ofrecida. Estos resultados corroboran que los atributos diseñados son valorados por el público objetivo.

**Figura 15: Interés en la propuesta de degustación previa**

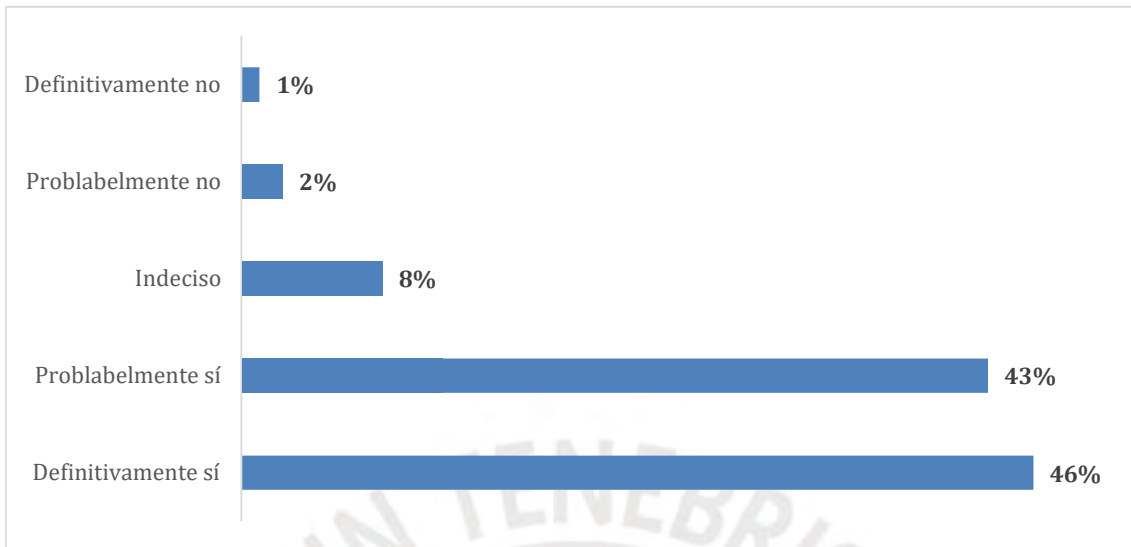


**Figura 16: Interés en la propuesta variedad de cervezas**



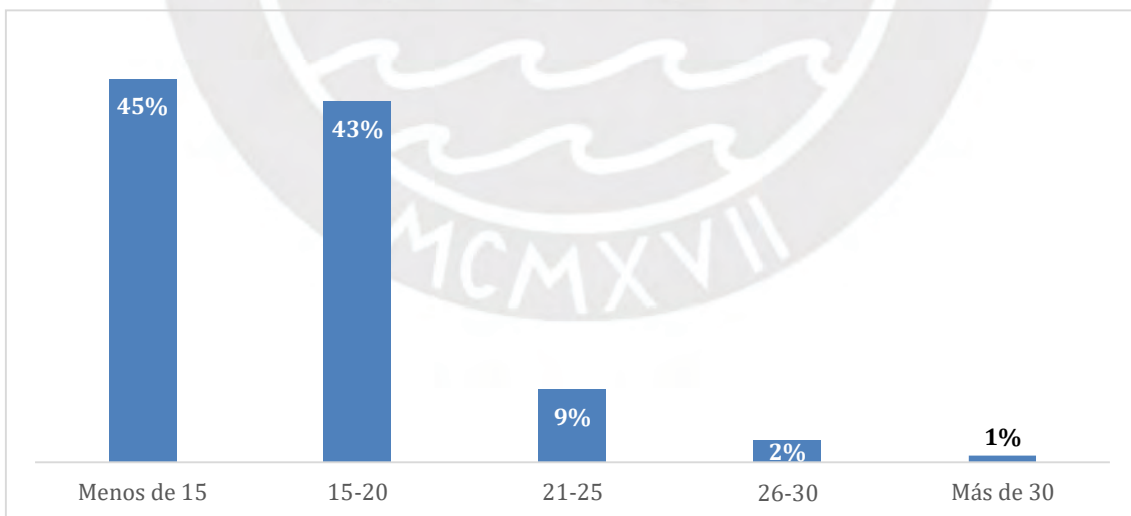
Asimismo, cuando se preguntó si asistirían a este local, un 89% de los encuestados señaló que probablemente sí y definitivamente sí irían. Esto se puede interpretar como una reacción positiva hacia lo propuesto, ya que genera una voluntad de asistencia al establecimiento por parte del público objetivo.

**Figura 17: De existir este servicio, ¿asistiría?**

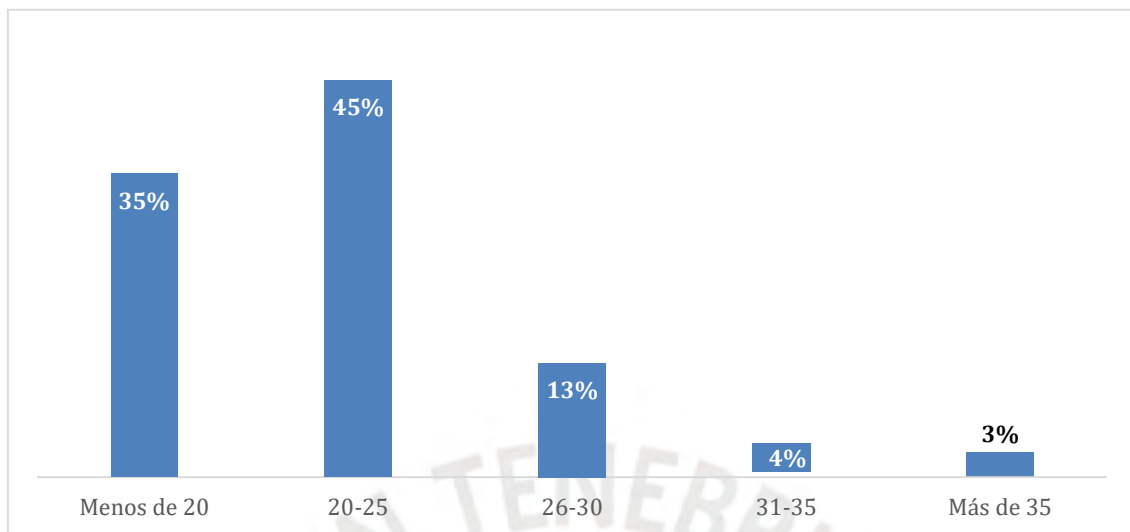


Con respecto a los precios que los encuestados estarían dispuestos a pagar, se observa que un 55% pagaría S/.15.00 o más por la copa de 350 ml. y un 65% pagaría S/.20.00 o más por el vaso de 500 ml., considerando que ambas presentaciones incluyen la degustación previa. Además, un 67% indicó que definitivamente le interesaba la opción de “Todo lo que quieras probar”, teniendo un 27% que pagaría menos S/.50.00 por ella y un 73% dispuesto a pagar más de S/.50.00.

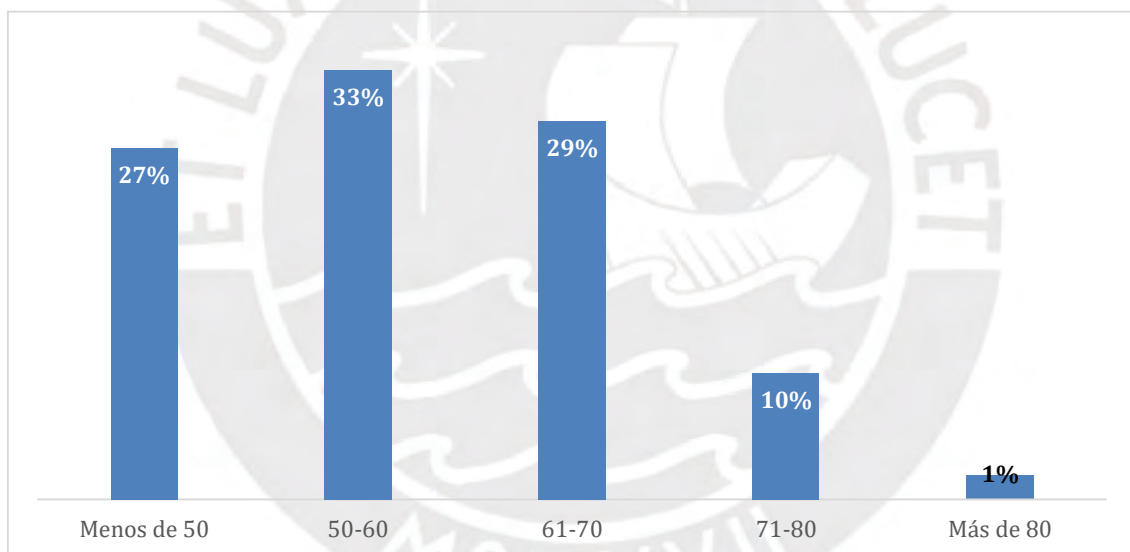
**Figura 18: Disposición a pagar por copa de 350 ml. en soles**



**Figura 19: Disposición a pagar por vaso de 500 ml. en soles**



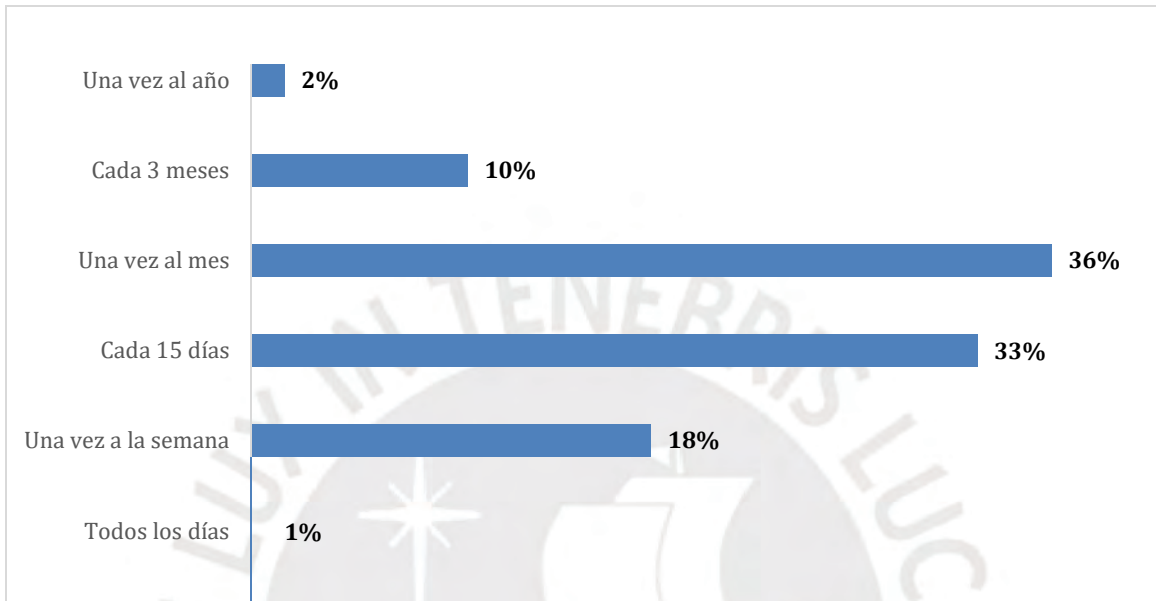
**Figura 20: Disposición a pagar por "Todo lo que quieras probar" en soles**



Por otro lado, considerando que al momento de asistir a bares un 35% del total de encuestados señaló que la cercanía del local es sumamente importante mientras que un 29% indicó que es indispensable, por lo que se buscó establecer una ubicación acorde con las preferencias de los consumidores. En ese sentido, los resultados señalan que al 36% de los encuestados les gustaría encontrar la propuesta en los alrededores de la Municipalidad de Los Olivos. Siendo esta la ubicación preferida.

En cuanto a la frecuencia de asistencia al local, si es que los encuestados tuviesen una primera visita positiva, que cumpla con todo lo propuesto, el porcentaje que asistiría una vez a la semana sería de 18%; cada 15 días, 33%; y una vez al mes, 36%.

**Figura 21: Frecuencia de asistencia asumiendo que primera visita fue positiva**



## CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO

Después de validada la propuesta de valor, en el presente capítulo se procede a diseñar el modelo de negocio de manera que sostenga la propuesta de valor creada. Este modelo se plasmará mediante el *Business Model Canvas*, complementando su descripción con el uso de las 7 Ps del marketing y los niveles de producto de Kotler y Armstrong.

### 1. Descripción de los niveles del producto según Kotler y Armstrong

A continuación, y a manera de facilitar y organizar la presentación de la propuesta de valor, se hace una descripción a través del enfoque de Kotler y Armstrong (2013) quienes consideran importante planificar la oferta de mercado en 3 niveles de producto.

#### 1.1 Beneficio Base

El primero es el valor esencial para el cliente o el beneficio básico. En el caso de esta propuesta, el beneficio básico que el consumidor-cliente compra es entretenimiento y relaxo; logrando satisfacer en parte sus necesidades sociales dentro del contexto de un bar de cervezas artesanales.

#### 1.2 Valor Esperado

En un segundo nivel se logra transformar el beneficio básico en un producto real al contar la propuesta con:

- **Amplio surtido de cervezas artesanales de caño:**

La propuesta ofrece a los clientes 30 opciones de distintas cervezas artesanales de marcas ya existentes, de las que pueden disfrutar desde el caño. Esta oferta se renovará cada cierto tiempo con la intención de mejorar la experiencia del cliente.

- **Opciones variadas de comida:**

La oferta de comida y piqueos del bar es realizada por 2 *food trucks* que sub-rentan un espacio en el local, asegurando diversidad de opciones culinarias. Adicionalmente, con la finalidad de renovar la oferta cada cierto tiempo se rotan las opciones de *food trucks*.

- **Servicios adicionales que diferencian a la propuesta:**

Se propone tener una zona de entretenimiento en donde se podrá encontrar y disfrutar de juegos de mesa tales como “Jenga” gigante, dardos, fulbito de mesa, juegos de mesa, entre otros. Además, se contará con un escenario para presentaciones en vivo. Todo esto para obtener un ambiente interactivo que otorgue al cliente diferentes maneras de divertirse y relajarse.

- **Infraestructura amplia y visualmente atractiva:**

La infraestructura está compuesta por un área de 300 m<sup>2</sup> de espacio al aire libre con áreas verdes y con zonas mínimamente techadas que dan la sensación de libertad y amplitud. La propuesta ofrece una decoración inspirada en lo natural mediante la presencia plantas junto con una temática de museo cervecero.

### **1.3 Valor Añadido**

El tercer nivel de valor añadido propone una oferta única e innovadora a los clientes. Esto a través de:

- **Facilidad de compra**

Pagando por un precio único para cualquier tipo de cerveza disponible y con la posibilidad de que el cliente pueda degustar previo a su compra, ayudamos a que, primero el precio no sea un factor diferenciador al momento de elegir qué cerveza comprar, y segundo mitigar el riesgo de comprar una cerveza que no sea de su agrado. De manera complementaria, se tiene la promoción de “Todo lo que quieras probar” que facilita la compra al pagar una única vez un precio determinado que permite el consumo de las cervezas sin restricción de cantidad por un lapso de 3 horas.

Por otro lado, se cuenta con 3 módulos de caños dispensadores distribuidos por el local con la finalidad de evitar largas colas en uno sólo. Cada uno de estos módulos agrupa dispensadores de cervezas de similar estilo, teniendo un módulo de cervezas ligeras, otro de cervezas amargas y otro de cervezas exóticas; pudiendo variar de estilos de cervezas acorde a la ocasión. Esta disposición permite que el cliente pueda recordar mejor las diferencias entre cada estilo de cerveza.

Por último, implementando un modo de servicio limitado, el cliente tiene la total libertad de ir por una cerveza sin tener que esperar a que un mesero anote su pedido.

- **Asesoría personalizada**

En cada uno de los módulos se puede encontrar dos “maestros cerveceros” que se encargan de brindar información completa y precisa, además de asesorar a los clientes sobre lo que están consumiendo. Ellos son los responsables de manejar los dispensadores para asegurar un correcto servido.

- **Ubicación estratégica**

Además de acercar la oferta de cervezas artesanales a los consumidores de Lima Norte, el local se ubica en una zona segura y de fácil acceso. Esta ubicación fue definida a través de las encuestas cuantitativas y será explicada posteriormente.

## **2. Descripción de la propuesta de valor sobre la base de las 7 P’s de Lovelock y Wirtz**

**Producto:** En este caso, el servicio ofrecido será el de un bar que brinde una atención personalizada y especializada en cervezas artesanales, permitiendo conocer más acerca de esta bebida en un ambiente diseñado para motivar y expandir este conocimiento, a través de espacios informativos y personal capacitado. Se ofrece también alimentos que complementen las bebidas, con la inclusión de *pop corn* disponible como cortesía. El consumo del servicio brinda también beneficios adicionales como la utilización de juegos recreativos, la opción de elegir la música a través de una rocola y las presentaciones en vivo que se realicen.

**Precio:** La estrategia de precio que se utiliza pretende facilitar la compra del cliente a través de la estandarización de los precios de todas las variedades de cerveza por el tamaño del envase, más no por el tipo o marca de cerveza elegida. De esta manera, se establecen dos presentaciones de envases: copa de 350 ml. y vaso de 500 ml. La copa busca ser la versión más económica para expandir el acceso al servicio, mientras que el vaso busca posicionarse como la primera opción de compra debido a la comodidad que representa y la preferencia que existe en la zona por las presentaciones de mayor tamaño, según lo evaluado durante la fase exploratoria. Se establece definir precios más elevados que los de competencia para las dos presentaciones, teniendo en cuenta que ambas permiten la degustación previa de las cervezas antes de elegir la que se desea consumir. Asimismo, se presenta la opción “Todo lo que quieras probar” por un lapso de 3 horas, teniendo un precio que beneficie a quienes piensan consumir una cantidad mayor a 2 vasos de 500 ml., es decir, que salga más a cuenta esta opción que la compra de 3 vasos, presentándose así como una promoción. Los precios de otros tragos serán iguales a los de



la competencia, ya que éstos no ofrecerán ningún valor diferencial al no ser parte del *core* del modelo de negocio. De igual manera, los precios de los alimentos de los 2 *food trucks* serán acordes al mercado. La definición exacta de los precios se presenta posteriormente como resultado de la evaluación de la disposición a pagar del público objetivo obtenida a través de las encuestas.

**Plaza:** La fase exploratoria permitió identificar al distrito de Los Olivos como el más desarrollado y el más atractivo para la ubicación del establecimiento. Asimismo, las encuestas que se presentan posteriormente permiten identificar con mayor precisión una ubicación dentro de Los Olivos que sea de la preferencia del público objetivo. Cumpliendo con brindar al público una ubicación que sea valorada por ellos y que tenga diversos medios de acceso se busca facilitar la llegada al establecimiento y la estadía en él.

**Promoción:** A través de la fase exploratoria se determinó que el público objetivo desearía recibir información acerca del servicio a través de las redes sociales, principalmente Facebook e Instagram, por lo que estos serán los medios principales para comunicar la oferta y dar a conocer el servicio, induciendo a la compra a los consumidores.

**Personas:** Las personas que atiendan a los consumidores tendrán un factor diferenciador a través de su especialización en las cervezas artesanales. A este personal se le llamará maestros cerveceros, quienes serán tanto hombres como mujeres que serán capacitados para que tengan el conocimiento necesario para poder informar a los consumidores acerca de la amplia variedad de cervezas y orientarlos en su decisión de compra. Además, se contará con un barman para otro tipo de tragos y personal encargado de facilitar los juegos recreativos a los consumidores, brindar el *pop corn* de cortesía y resolver cualquier inconveniente, necesidad o duda que tengan los consumidores. También se contará con personal de seguridad para resguardar la tranquilidad de los consumidores. La cantidad de personal puede variar dependiendo del día y la ocasión, estableciéndose un mínimo de 6 maestros cerveceros, 3 encargados de ayudar a los consumidores, 1 barman y 2 encargados de seguridad. El personal técnico, de limpieza y de servicio de *food trucks* será tercerizado.

**Procesos:** Se ha establecido que la prestación del bar sea de servicio limitado, lo que implica que el cliente obtenga una participación más activa en la prestación del servicio, con la presencia de los vendedores para atender sus necesidades. Esto con el objetivo de acelerar los procesos y reducir el tiempo de espera del cliente en el bar. De esta manera, al ingresar al bar el cliente será guiado por el personal de ayuda al consumidor, quien explicará la dinámica del bar

y orientará al cliente sobre los espacios donde puede ubicarse y los servicios adicionales a la venta de cerveza artesanal. El cliente no tendrá que esperar a que su pedido sea tomado por un mesero, sino que será él quien se acerque a los distintos módulos de cerveza para degustar y comprar la cerveza que desee, las veces que desee, en el momento que desee. De igual forma, la naturaleza de los *food trucks* implica que el cliente se acerque a pedir la comida que desee. El diseño de estos procesos implica el correcto entendimiento por parte del personal acerca de sus funciones y de su coordinación para garantizar una buena experiencia para el cliente. Además, convirtiendo a los proveedores de cervezas artesanales y de los *food trucks* en socios clave se pretende involucrarlos en la generación de valor para el cliente para así asegurar la correcta y continua disponibilidad de los productos ofrecidos.

**Entorno físico o *physical environment*:** El entorno físico del bar busca generar un ambiente que dé al cliente la sensación de estar al aire libre, con ciertas áreas semi-techadas de descanso, proponiéndose jardines verticales en ciertas paredes para lograr un espacio más cálido y agradable a la vista. Se incluirá calentadores a lo largo del bar para la temporada de invierno. Asimismo, se establece una temática de museo cervecero, poniéndose imágenes y elementos audiovisuales informativos acerca del mundo de las cervezas artesanales. En la siguiente Figura N° 15 se presenta una visión general del bar, visto desde el escenario para las presentaciones en vivo, que resaltarán por medio de luces decorativas.

**Figura 22: Visión general**



Cada módulo de cerveza estará diferenciado de acuerdo al tipo de cerveza del módulo. De esta forma, el módulo de cervezas ligeras tendrá colores marrones rústicos, el módulo de

cervezas amargas colores grises y el módulo de cervezas exóticas colores verdes. El ingreso a los módulos será libre para los clientes. En la siguiente figura se muestra un ejemplo del entorno físico de uno de los módulos de cerveza.

**Figura 23: Módulo de cervezas**



Con respecto al mobiliario, éste incluirá sillas y mesas altas, así como sofás de descanso. En la zona central del bar se propuso la zona de descanso con mobiliarios bajos, mostrado en la siguiente figura.

**Figura 24: Área central del bar**



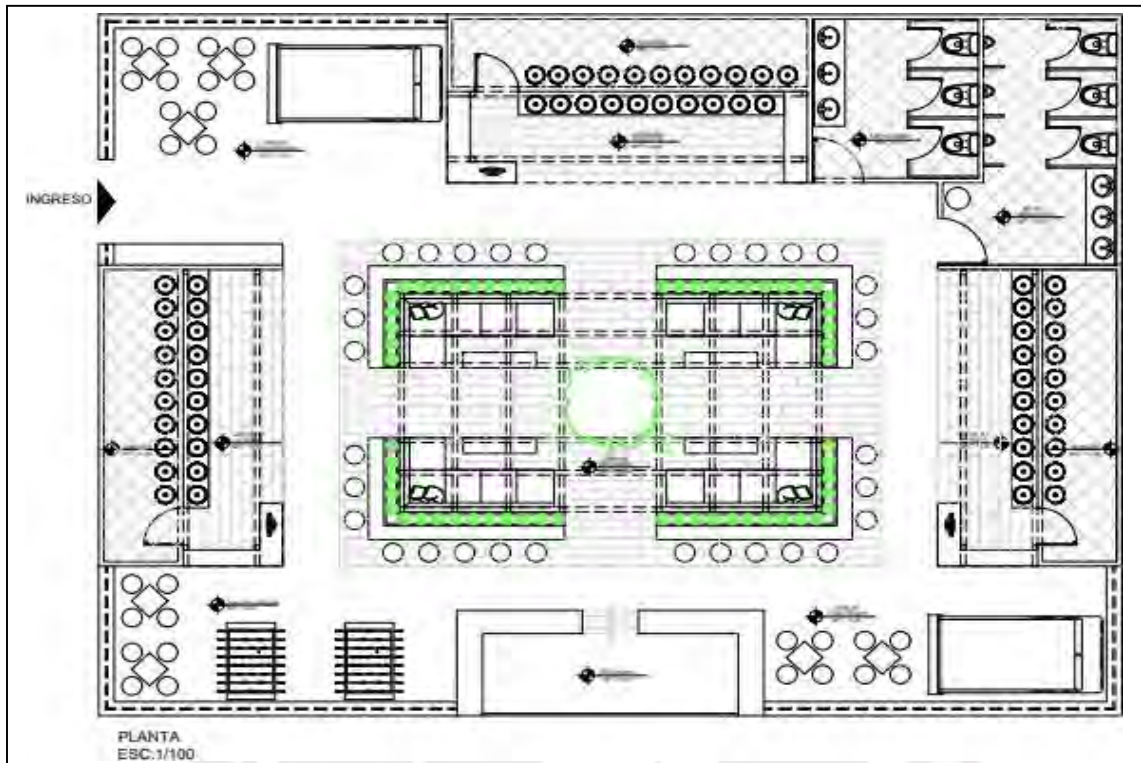
Por otro lado, los 2 *food trucks* se colocaron en dos esquinas para lograr que los usuarios puedan recorrer todo el espacio y no existan pequeños espacios vacíos. En la siguiente figura se muestra el espacio que ocupará uno de los *food trucks*.

**Figura 25: Zona de food truck**



La distribución del bar fue pensada para que motive el desplazamiento de los consumidores a lo largo del establecimiento, de manera que puedan aprovechar las instalaciones y disfrutar de los módulos de cerveza, *food trucks*, juegos recreativos, espacios de descanso y presentaciones en vivo. De esta manera, se evitan las divisiones y se crea un espacio abierto y amplio. Al ser un local de 300 m<sup>2</sup>, se considera la reglamentación con respecto al aforo de un bar según el Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción de Riesgo de Desastres (CENEPRED, 2017), el cual es de 1.0 m<sup>2</sup> por persona. Para garantizar la comodidad de los clientes, se establece tener un aforo máximo de 150 personas, es decir, 2 m<sup>2</sup> por persona. En la Figura N° 19 se muestra el plano de planta de la propuesta.

Figura 26: Plano de planta



### **3. Business Model Canvas**

Luego de validar la aceptación de la propuesta de valor a través de las encuestas, se utilizó el *Business Model Canvas* para lograr el encaje modelo de negocio, en el que se diseña un modelo de negocio, el cual soporta esta propuesta de valor y que llegue a ser rentable. Los autores del modelo opinan que “ninguna propuesta de valor – cuan buena sea – puede sobrevivir sin un modelo de negocio sólido” (Osterwalder et al., 2014, p.49). Esta herramienta presenta nueve módulos los cuales se complementan entre sí, además que permiten visualizar de manera gráfica las principales acciones y actores involucrados en el funcionamiento del modelo de negocio. A continuación se desarrollan los nueve módulos.

#### **3.1 Segmentación de clientes**

En este punto se detalla a profundidad el mercado meta al que atiende el modelo de negocio planteado. El tipo de segmento de clientes al cual va dirigida la propuesta es un nicho de mercado debido a que busca satisfacer las necesidades de un perfil específico de clientes. Estos son jóvenes-adultos que residen en Lima Norte que tienen entre 21-35 años de edad y que suelen asistir a bares y pertenecer a los NSE A y B según APEIM (2017).

#### **3.2 Propuesta de valor**

Más allá de solo comercializar cerveza artesanal, el modelo de negocio busca satisfacer las necesidades de los clientes, encontradas a través del *Value Proposition Canvas*. Para explicar la propuesta de valor se divide en 3 componentes: beneficio base, valor esperado y valor añadido. En cuanto al beneficio base se busca ofrecer entretenimiento y relax a los consumidores a través de un bar bajo los estándares de calidad pertinentes, en un local especializado. Como propuesta de valor esperado se busca ofrecer alrededor de 30 variedades de cervezas que se renovarían cada cierto tiempo, junto con opciones variadas de comida. Además, se propone una zona de entretenimiento con juegos de mesa que otorgue al cliente diversas maneras de divertirse y relajarse, así como un escenario para programar presentaciones en vivo. Todo esto dentro de un ambiente amplio con diseño visualmente atractivo.

Para la propuesta de valor añadido se diseñó un proceso que le facilite la compra al cliente a través de una degustación previa por un pago único de cualquiera de las cervezas que ofrece el local, contando también con la opción “Todo lo que quieras probar”. Además, esta facilidad de compra irá acompañada de una atención rápida gracias al sistema de servicio

limitado que le otorga al cliente una participación más activa en la prestación del servicio, reduciéndose así el tiempo de espera, ya que el cliente podrá ir por una cerveza en el momento que desee sin tener que esperar a que un mesero anote su pedido. El cliente recibirá una asesoría personalizada durante la degustación previa y al momento de elegir la cerveza que desee, recibiendo información completa y precisa por parte de los maestros cerveceros. Esto, junto con la información brindada a través de la temática de museo cervecero, ofrecerá al cliente la oportunidad de obtener nuevos conocimientos acerca de la bebida. Finalmente, la propuesta se ubicará en una zona segura y de fácil acceso.

### **3.3 Canales**

Para nuestro modelo de negocio la distribución al cliente se realiza a través de un canal propio, es decir que la venta del producto se realiza en el mismo local. Al ser una venta directa se puede ofrecer un servicio personalizado ajustándose a las necesidades de cada cliente, lo cual es muy valorado en el segmento de entretenimiento. Esto se refleja en que clientes recibirá una recomendación en base a sus preferencias con respecto a la cerveza artesanal.

En cuanto a la comunicación se usarán dos redes sociales: Facebook e Instagram. Se eligió este medio ya que el público objetivo se encuentra de manera activa en ellas y al observar otras empresas en el mismo rubro se identifica que todas tienen presencia en este medio. A través de Facebook se comunicará la información básica como dirección, teléfonos de atención, medios de pago, correo electrónico y descripción del servicio a ofrecer. Además, se publicará periódicamente las ofertas, promociones, eventos y entradas de nuevas cervezas, lo cual permitirá tener una constante comunicación con los clientes. Esto ayudará a fidelizar a los consumidores y captar nuevos clientes. Finalmente, los dueños de las cervezas que se ofrecen en el local también comunicarán a través de sus redes sociales el nuevo negocio.

### **3.4 Relaciones con clientes**

La propuesta plantea una relación personalizada con los clientes, ya que busca adaptarse a cada uno de ellos brindando información acerca de cervezas artesanales para puedan elegir de manera informada. Para la captación del cliente se emplean las redes sociales, tanto Instagram como Facebook, mediante las cuales se proporcionará información acerca del sector cervecero artesanal como de las promociones y/o eventos a realizarse en el establecimiento. Asimismo, será de suma importancia el papel de los socios clave como los medios de comunicación y los

productores de cerveza artesanal ya que ellos también se encargarán de difundir la propuesta de valor del modelo de negocio.

Para la fidelización del cliente se ofrece un servicio de calidad cuidando detenidamente que cada uno de los clientes esté a gusto con el servicio ofrecido y cumpla con sus expectativas, generándose la recomendación boca a boca. Además, se atenderán diariamente las consultas y comentarios realizados por la página de Facebook para mantener una comunicación constante con el cliente. Finalmente, para estimular las ventas se ofrecerán promociones en días de baja demanda como martes, miércoles y jueves.

### 3.5 Modelo de ingresos

Para el modelo de negocio propuesto se plantean diversas fuentes de ingreso. La primera proviene de la comercialización de cervezas artesanales y complementos. La comercialización de cervezas artesanales se dará a través de la venta por unidad y la opción de “Todo lo que quieras probar”. En cuanto a la venta por unidad, en base a las encuestas realizadas, se determinó un precio de S/.18.00 por un vaso de 350 ml. y S/.23.00 por un vaso de 500 ml. Asimismo, se comercializarán cervezas artesanales de diversas marcas en botellas, las cuales no incluyen la degustación previa, pensando en los consumidores que desean coleccionar las botellas por sus diseños. Para acceder al servicio de “Todo lo que quieras probar” el precio asciende a S/ 60.00. Adicionalmente, se realiza la venta de *merchandising* como polos, vasos, destapadores, *beer caddies* y *stickers*. Considerando a las personas que no desean tomar cerveza, se establece la venta de tres tragos cortos: chilcano, cuba libre y *screwdriver*.

Como la actividad *core* del modelo de negocio es la comercialización de cerveza, se decidió tercerizar la preparación de la comida a una concesionaria, en la modalidad de *food trucks* la cual será elegida por los tres socios. El monto del alquiler a la concesionaria asciende a S/2000.00 soles mensuales por *food truck*, habiendo disponibilidad para dos de ellos. Finalmente los métodos de pago son mediante efectivo y/o tarjeta de crédito y débito.

**Tabla 8: Fuentes de ingreso**

| Fuente de ingreso            | Ingreso en soles |
|------------------------------|------------------|
| Copa 350 ml.                 | S/.18.00         |
| Vaso 500 ml.                 | S/. 23.00        |
| “Todo lo que quieras probar” | S/. 60.00        |



|   |                        |
|---|------------------------|
| Cerveza en botella de marcas variadas                     | S/.10.00 - S/.20.00    |
| Tragos cortos (Chilcano, Cuba Libre, <i>Screwdriver</i> ) | S/. 20.00              |
| Alquiler de <i>Food Trucks</i> (x2)                       | S/. 4,000.00 mensuales |
| Polos   | S/. 25.00              |
| Vasos <i>merchandising</i>                                | S/.15.00               |
| Destapadores  | S/. 8.00               |
| <i>Beer Caddies</i>                                       | S/. 50.00              |
| <i>Stickers</i>   | S/. 5.00               |

### 3.6 Actividades clave

La principal actividad es la venta de cervezas artesanales de manera presencial en el local, la cual estará a cargo de nuestro personal. Serán los mismos clientes quienes se acercarán a cada módulo para servirse la cerveza de su preferencia a través del sistema de servicio limitado. Como se especificó en el punto anterior ésta será la principal fuente de ingresos.

Para poder sostener la propuesta de valor es indispensable la capacitación al personal que tiene contacto directo con el consumidor, ya que ellos, junto con el maestro cervecero, son los encargados de brindar información constante acerca de la oferta.

Asimismo, será fundamental mantener una gestión de proveedores eficiente, que los mantenga como socios clave para así garantizar la variedad de cervezas ofrecida en el bar. Se realizará una constante investigación y seguimiento de nuevas marcas, ya que se busca renovar la oferta disponible de manera periódica para así ofrecer nuevas opciones al cliente. Se elegirá a aquellos proveedores que cumplan con los estándares de calidad establecidos. Al llegar el producto al establecimiento, éste se debe guardar en la cámara de frío para su correcta conservación. Además, se realizará un registro virtual de los productos apenas lleguen al local para evitar pérdidas o robos de inventario.

### 3.7 Recursos Clave

Debido a que el modelo de negocio tiene como punto principal satisfacer las necesidades del cliente, es importante tomar en cuenta con la capacitación del personal en cada una de sus labores. Todos serán capacitados para poder brindar una buena atención al cliente.

En el caso de los maestros cerveceros, estos también deberán recibir las últimas actualizaciones con respecto a la cerveza artesanal y las marcas específicas que se ofrecerán.

Con respecto al local se determinó, en base a la encuesta, que estaría ubicado cerca de la Municipalidad de Los Olivos. El local elegido deberá acondicionar su infraestructura a la propuesta de valor. Para ello se contrató a una diseñadora de interiores, quien elaboró una propuesta que especifica la distribución de los espacios y muebles, además del diseño que presentará el local al interior. Las encuestas mostraron que el 50% considera que el diseño y el ambiente son sumamente importante y un 23% lo considera indispensable, por ello que se realiza especial énfasis en este punto.

Para sostener la propuesta de la variedad de cervezas, se debe contar con equipamiento propio, específicamente en relación a los caños dispensadores de cerveza. Al contar con caños propios, se tendrá la libertad de poder cambiar de cerveza en el momento que se desee.

### **3.8 Socios Clave**

Como socios clave se cuenta con cuatro grandes grupos: los proveedores o productores de cerveza artesanal, los medios de comunicación, la empresa de servicios y las concesionarias de comida. Con los productores de cerveza artesanal, se busca mantener una relación de cliente-proveedor para garantizar la calidad del producto estableciendo relaciones comerciales que permitan promocionar sus marcas a la vez que se difunda y publicite el establecimiento.

Se busca mantener una buena relación con los medios de comunicación, ya que son ellos quienes, sobretodo en un inicio, darán a conocer la propuesta de negocio. En cuanto a la empresa de servicios, ésta será la encargada de ofrecer el servicio de vigilancia y limpieza debido a que se busca que el personal se centre en sus labores de atención al cliente. Finalmente, como se busca que el *core* del negocio sea la comercialización de cervezas artesanales, se terceriza el servicio de comida mediante *food trucks*.

### **3.9 Estructura de Costos**

Los costos que derivan del modelo de negocio, son el alquiler del local, gastos de personal administrativo, personal de ventas, la compra de las cervezas artesanales y otras bebidas alcohólicas, mantenimiento del local y actividades de marketing. Otro costo que debe tomarse en cuenta es la capacitación que recibe el personal que atiende a los clientes por parte de un maestro cervecero con respecto a cervezas artesanales.

La inversión inicial asciende a S/133,158.00 lo cual incluye todo el equipamiento, el alquiler inicial y el permiso municipal. Se decidió que el 60% del financiamiento sea con capital propio, el cual equivale a S/79,894.80 y el 40%, el cual equivale a S/53,263.20, se financia con deuda debido a que la inversión inicial es alta. Se eligió al Banco del Comercio debido a que según las características del crédito a solicitar es la entidad que ofrece la tasa más baja, en la tabla se detallan las condiciones del préstamo. Los 3 socios aportarán el mismo monto equivalente al 40% lo cual equivale a S/26,631.60 por socio.

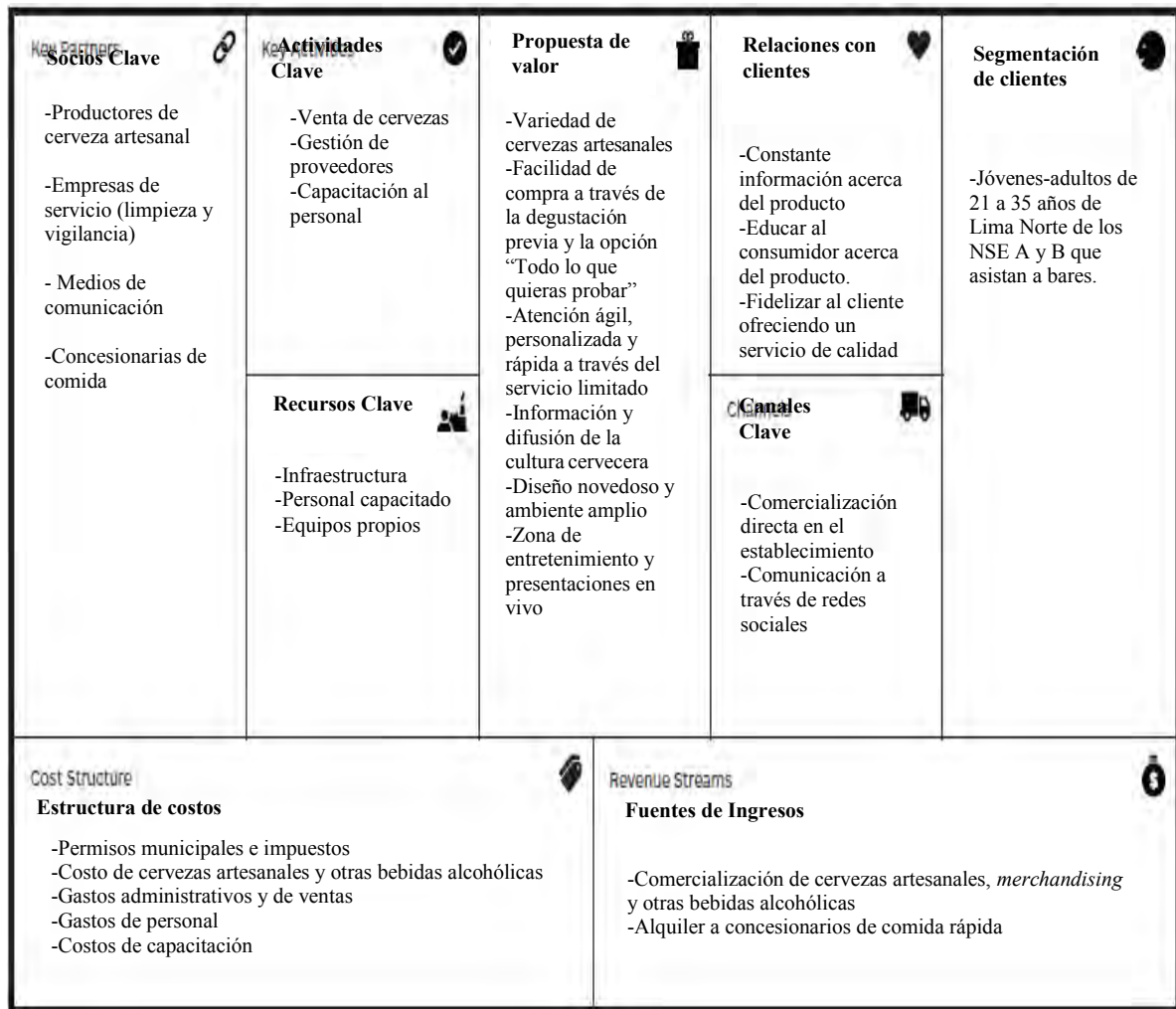
**Tabla 9: Inversión inicial requerida (ver Anexo V)**

| Inversión Inicial  | S/                  |
|--------------------|---------------------|
| Equipamiento       | S/88,250.00         |
| Alquiler local     | S/9,800.00          |
| Capital de trabajo | S/35,000.00         |
| Permiso municipal  | S/108.00            |
| <b>Total</b>       | <b>S/133,158.00</b> |

**Tabla 10: Costos fijos**

| Costos fijos           | S/ mensual         |
|------------------------|--------------------|
| Gastos de personal     | S/20,460.00        |
| Gastos administrativos | S/2,000.00         |
| Alquiler del local     | S/9,800.00         |
| Otros gastos           | S/1,500.00         |
| Gastos de ventas       | S/2,500.00         |
| <b>Total</b>           | <b>S/36,260.00</b> |

**Figura 27: Propuesta de Business Model Canvas**



#### 4. Estimación de la demanda

El público objetivo al que se dirige el modelo de negocio se puede definir como:

- Demográfico: Adulto Joven (21-35 años)
- Geográfico: Residente de Lima Norte (zona 1 y zona 2)
- Socioeconómico: Nivel Socioeconómico A y B
- Conductual: Diversión fuera de casa: “salir a tomar tragos”

Tomando esto como punto de partida, se realizó un cálculo para obtener una estimación de la demanda del proyecto, utilizando dos principales fuentes de información. Por un lado, se recopila información estadística censal para tener un dato exacto de la población estudiada. Para la segmentación demográfica y geográfica, el estudio de Perfiles Zonales 2018 de Ipsos permite

tener la cifra de habitantes en Lima Norte y su porcentaje respectivo de adultos jóvenes (21-35 años), el cual representa un 23% de la población total de Lima Norte. Estas cifras se pueden apreciar en la Tabla N° 11.

**Tabla 11: Población por distrito**

| Distrito                    | Población        | Porcentaje  |
|-----------------------------|------------------|-------------|
| Ancón                       | 42,044           | 2%          |
| Carabaylo                   | 318,398          | 12%         |
| Comas                       | 543,894          | 20%         |
| Independencia               | 223,840          | 8%          |
| Los Olivos                  | 388,614          | 15%         |
| Puente Piedra               | 382,513          | 14%         |
| San Martín de Porres        | 736,633          | 28%         |
| Santa Rosa                  | 20,649           | 1%          |
| <b>Población Lima Norte</b> | <b>2,656,585</b> | <b>100%</b> |

**Adultos Jóvenes** 623,000

Adaptado de: Ipsos (2018).

Ya que también se realizó una segmentación por niveles socio-económicos, fue necesario hacer uso del reporte “Niveles Socioeconómicos 2017” de APEIM, en donde definen Lima Norte como zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo) y zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres). Dado que Apeim no considera los distritos de Santa Rosa y Ancón como parte de Lima Norte, a diferencia de Ipsos, estos últimos se omiten para el cálculo de la demanda. En ese sentido, para obtener el número de adultos jóvenes sin los distritos de Santa Rosa ni Ancón, se aplica el 23% de los adultos jóvenes en Lima Norte a la población total de Lima Norte, pero omitiendo Santa Rosa y Ancón. A continuación, se presenta el cálculo en la Tabla N° 12:

**Tabla 12: Población Lima Norte sin Ancón ni Santa Rosa (zona 1 y zona 2)**

| Distrito                    | Población        | Porcentaje  |
|-----------------------------|------------------|-------------|
| Carabaylo                   | 318,398          | 12%         |
| Comas                       | 543,894          | 20%         |
| Independencia               | 223,840          | 8%          |
| Los Olivos                  | 388,614          | 15%         |
| Puente Piedra               | 382,513          | 14%         |
| San Martín de Porres        | 736,633          | 28%         |
| <b>Población Lima Norte</b> | <b>2,593,892</b> | <b>100%</b> |

|  |         |
|--|---------|
| <b>Adultos Jóvenes en Lima Norte</b>           | 23%     |
| <b>Adultos Jóvenes sin Ancón ni Santa Rosa</b> | 608,298 |

Adaptado de: Apeim (2017) y Ipsos (2018).

En cuanto a la segmentación socioeconómica, como se mencionó anteriormente, se utiliza el reporte de Apeim (2017). En primer lugar, se calcula el número de personas de las zonas 1 y 2 en los niveles socioeconómicos A y B. Luego, para estimar la cantidad de adultos jóvenes de Lima Norte en los niveles socioeconómicos anteriormente mencionados, se aplica al total de la población calculada, el 23%. De esta manera, utilizando la segmentación geográfica, demográfica y socioeconómica, se obtiene un total de 134,507 adultos jóvenes residentes de Lima Norte, de nivel socioeconómico A y B.

**Tabla 13: Segmentación de adultos jóvenes de Lima Norte por NSE**

|   |      | <b>Zona 1</b> |       | <b>Zona 2</b> | <b>TOTAL</b>      |
|---|------|---------------|-------|---------------|-------------------|
|   |      | 1,244,805.00  |       | 1,349,087.00  |                   |
| A | 0%   | -             | 13.6% | 33,727.18     | <b>33,727.18</b>  |
| B | 2.5% | 169,293.48    | 28.3% | 381,791.62    | <b>551,085.10</b> |
|   |      | <b>TOTAL</b>  |       |               | <b>584,812.28</b> |

|   |                |
|---|----------------|
| <b>Población Lima Norte NSE A y B</b>       | <b>584,812</b> |
| <b>Adultos Jóvenes Lima Norte NSE A y B</b> | <b>134,507</b> |

Adaptado de: Apeim (2017).

Por último, para cuantificar el público objetivo, se realiza una segmentación conductual. Según el Perfil del adulto joven peruano 2018 de Ipsos, un 9% de adultos jóvenes considera “salir a tomar tragos” como actividad preferida para realizar fuera de casa, por lo que el mercado meta para la propuesta sería de 12,106 personas.

La segunda fuente de información útil y necesaria para el cálculo de la demanda es la encuesta realizada, ya que permite conocer la intención de compra de los posibles compradores del servicio. Por ende, se toman los resultados de la pregunta número 13 de la encuesta (ver Anexo U) en la que se puede apreciar la intención de compra por parte de los encuestados. Sin embargo, Jeffrey Pope (1984) explica que no se deben tomar los porcentajes obtenidos de las encuestas como reales, sino que se deben ajustar a uno menor, que demuestre una aproximación

más exacta de la penetración de mercado. Esto porque no todos los encuestados que marcan 'definitivamente sí' o 'probablemente sí' en realidad comprarían el producto. Por ello, para aproximarse a la penetración del mercado que tendría la propuesta diseñada se considera la ponderación bajo los cinco coeficientes expuestos por Pope (1984). A continuación se presenta la intención de compra ponderada en la Tabla N° 14, con la cual se obtiene una penetración de mercado de 46.18%.

**Tabla 14: Intención de compra ponderada**

| Escala de intención de compra | Resultados de la encuesta | Ponderación de Pope | Compra |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------|--------|
| Definitivamente sí            | 46%                       | 75%                 | 34.5%  |
| Probablemente sí              | 43%                       | 25%                 | 10.8%  |
| Indeciso                      | 8%                        | 10%                 | 0.8%   |
| Probablemente no              | 2%                        | 3%                  | 0.06%  |
| Definitivamente no            | 1%                        | 2%                  | 0.02%  |
|                               |                           |                     | 46.18% |

Adaptado de: Pope (1984).

Finalmente, se decide el alcance de las estrategias del marketing para tener una noción de la porción del público objetivo a la cual se podría llegar a atraer. Se opta por tener difusión través de publicidad en redes y el boca a boca, ya que es así como la totalidad de la oferta de bares logra promocionarse. Para el cálculo de esta penetración, se considera que el segmento es un nicho de mercado por lo cual se establece un 40% (Pope, 1984) de penetración, a través de las actividades de comunicación mencionadas anteriormente.

A continuación se presenta una tabla a modo de resumen que explica la demanda total para la propuesta diseñada.

**Table 15: Cálculo de la demanda**

| Variable   | Cifra     |
|--|-----------|
| N° Personas Lima Norte (zona 1 y zona 2)                 | 2,593,892 |
| N° Personas adultos jóvenes Lima Norte                   | 608,299   |
| N° Personas adultos jóvenes de NSE A y B de Lima Norte   | 134, 507  |
| Porcentaje de adultos jóvenes que "salen a tomar tragos" | 9%        |

|   |               |
|---|---------------|
| <b>Tamaño del Target</b>                            | <b>12,106</b> |
| Ponderación de intención de compra                  | 46.18%        |
| Porcentaje de efectividad del alcance del Marketing | 40%           |
| <b>Demanda Total</b>                                | <b>2,236</b>  |

Para completar la estimación de la demanda se realiza una evaluación del número de visitas que el local tendrá en base a las encuestas realizadas (ver Anexo U). Con esto se logra obtener un cálculo de las visitas que el local tendrá.

**Tabla 16: Promedio de frecuencia de visitas al año**

|                     | Visitas al año | Respuestas de la encuesta | Número de personas | Número de visitas al año |
|---------------------|----------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Todos los días      | 365            | 1%                        | 22.36              | 8,161.4                  |
| Una vez a la semana | 52             | 18%                       | 402.48             | 20,928.96                |
| Cada 15 días        | 26             | 33%                       | 737.88             | 19,184.88                |
| Una vez al mes      | 12             | 36%                       | 804.96             | 9,659.52                 |
| Cada 3 meses        | 4              | 10%                       | 223.6              | 894.4                    |
| Una vez al año      | 1              | 2%                        | 44.72              | 44.72                    |
|                     |                |                           | 2,236              | 58,873                   |

Se obtuvo que el número de visitas al año será de 58,873 personas, lo que representa al mes 4,906 visitas de las cuales, producto de la fase exploratoria de la investigación, se asume que el 70% de estas se concentrarían en los fines de semana. Estos números pronostican una aceptación significativa, la cual a través de una gestión adecuada generaría una rentabilidad que haría viable el negocio.

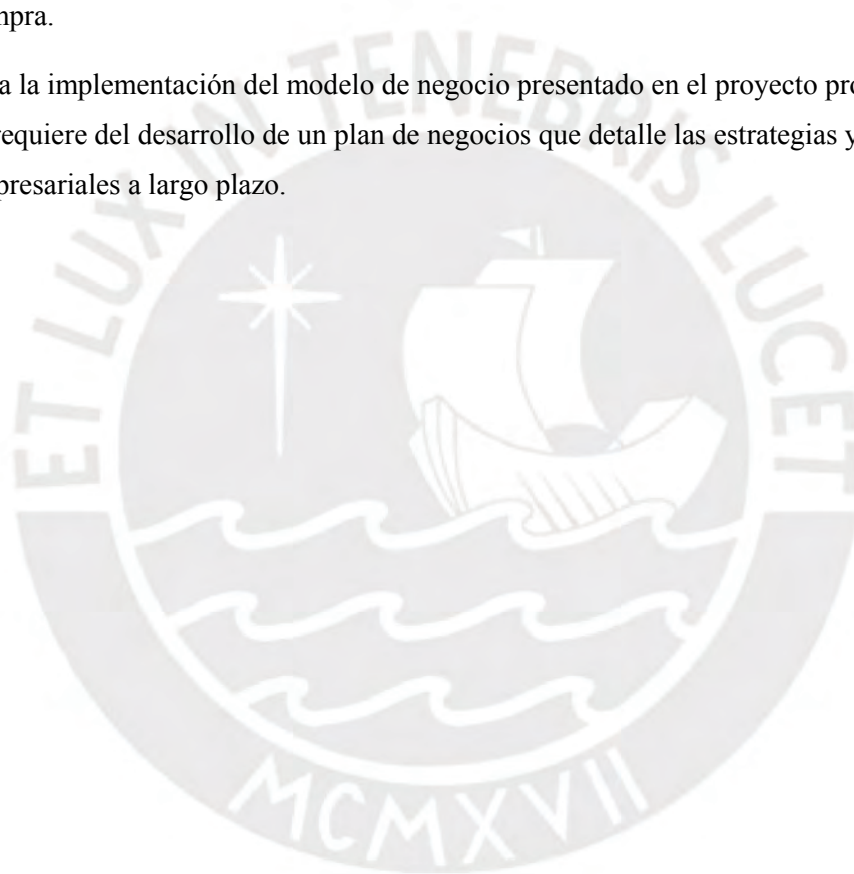


## CONCLUSIONES

- Lima Norte representa una oportunidad para la expansión del segmento de cervezas artesanales hacia nuevos sectores. Esto debido a una oferta aún incipiente de cervecerías artesanales en dicha zona en un entorno en el que se empieza a manifestar una aspiración de consumo de este producto por parte de una clase media cada vez más consolidada que busca opciones que sigan las tendencias globales. El modelo de negocio diseñado permite aprovechar la novedad de una cervecería artesanal y captar a estos consumidores que representan una demanda potencial aún no atendida.
- Desde la perspectiva del consumidor de Lima Norte, las propuestas de valor de la oferta existente de bares es considerada homogénea, sin que ninguno destaque de manera sustancial. El modelo de negocio diseñado replantea el servicio tradicional de un bar otorgándole mayor protagonismo al consumidor para así diferenciar la propuesta y así aprovechar el deseo del consumidor por un servicio distintivo.
- El modelo de negocio diseñado explota las características de la cerveza artesanal, como su amplia variedad, su alta calidad, su proceso de producción y su vínculo con lo artístico. Esto a través de inclusión de una amplia variedad de cervezas ofrecidas al cliente, un diseño sofisticado del ambiente y la temática de museo de cervecero que inmerge al cliente en la cultura cervecera.
- La revisión de la literatura enfocada en las Ciencias de la Gestión permiten plasmar una idea de negocio de una manera ordenada y estructurada, a través del uso de herramientas diseñadas para dicho fin.
- Para el diseño de una propuesta de valor es crucial el entendimiento del contexto, la comprensión del consumidor y sus preferencias, y una metodología como el *Value Proposition Design*, que guíe el desarrollo del diseño, de manera que esta pueda reducir el riesgo de su implementación.
- Las características de la propuesta de valor diseñada generaron una aceptación por parte del público objetivo, que se vio reflejada en la alta valoración de los atributos propuestos, la disposición de compra y en una demanda de 58,873 visitas al año.

## RECOMENDACIONES

- El potencial de expansión del segmento de cervezas artesanales se ve limitado por la falta de investigaciones y estudios de los consumidores de zonas no atendidas, por lo que se recomienda mayores investigaciones que puedan permitir nuevos desarrollos de modelos de negocio.
- Se recomienda la utilización del *Value Proposition Design* para el diseño de propuestas de valor innovadoras para así reducir el riesgo de implementar un negocio que no llegue a ser atractivo para el consumidor y que desaliente su decisión de compra.
- Para la implementación del modelo de negocio presentado en el proyecto profesional se requiere del desarrollo de un plan de negocios que detalle las estrategias y objetivos empresariales a largo plazo.



## REFERENCIAS

- Alexandre, B., Salguero, J., Peralta-Alvarez, M., Aguayo-Gonzalez, F., & Ares, E. (2017). Aplicación de las tecnologías de la industria 4.0 al diseño y fabricación de productos artesanales. *DYNA - Ingeniería E Industria*, 92(4), 435-441. doi:10.6036/8169
- Álvarez, D. y Linares, P. (2017). *Estudio para la pre-factibilidad para la instalación de una planta productora de cerveza artesanal en Lima*. (Tesis de Bachiller). Recuperado de <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/4475>
- Amitt, R. y Zott, C. (2001). *Value Creation in E-Business*. Philadelphia: The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Arellano Marketing (2011). Los nuevos limeños. Recuperado de <https://www.arellanomarketing.com/inicio/los-nuevos-limenos-la-pagina-del-empresario-que-crece-progresar-nro-19-26-05-2011/>
- Arellano Marketing (2013). Lima Norte tiene más potencial que Trujillo para productos financieros. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/lima-norte-tiene-mas-potencial-que-trujillo-para-productos-financieros/>
- Arellano Marketing. (2015). *Estudio nacional de consumidor peruano 2015: bebidas - cervezas*. Lima.
- Arellano Marketing (2017). Una Lima que sigue cambiando. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/una-lima-que-sigue-cambiando/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercado (2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*. Recuperado de : <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Baker, K. (2018). *Key Trends in the Global Beer Market*. London: GlobalData.
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). *Resumen Informativo N 24-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/resumen-informativo-24/#vi-4>
- Brewers Association (2017). *Craft Brewer Defined*. Recuperado de <https://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, junio 2008. Recuperado de [https://www.espap.pt/Documents/noticias/DESIGN\\_THINKING\\_HBR.pdf](https://www.espap.pt/Documents/noticias/DESIGN_THINKING_HBR.pdf)
- Castillo, M., Álvarez, A. y Cabana, R. (2014). Design thinking: cómo guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, xxxv (2), 301-311.
- Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres [CENEPRED]. (2017). Cálculo de Aforo. Recuperado de [http://www.caplima.pe/PortalCAP/Data/Anexo\\_06\\_Calculo\\_de\\_Aforo.pdf](http://www.caplima.pe/PortalCAP/Data/Anexo_06_Calculo_de_Aforo.pdf)

- CENTRUM Graduate Business School. (2013). *Reporte Financieros CENTRUM Burkenroad Latinoamérica: Unión de Cervecerías Backus y Johnston*. Recuperado de [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Backus%20Johnston%20\(201302%20Spanish\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Backus%20Johnston%20(201302%20Spanish).pdf)
- Cerveceros artesanales del Perú venderán más de un millón de litros en 2016. (5 de octubre de 2016). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/cerveceros-artesanales-peru-venderan-millon-litros-2016-117048>
- Chiroque, Y. y Gheris, J. (2017). *Formulación y diseño de un plan estratégico para la “Unión de Cerveceros Artesanales del Perú”* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Cho, Y. (2013). *Business Model Zen: If problem discovered, then business also discovered*. Seoul: VisionArena Press, Ltd.
- 5 consejos para que tu empresa sea más amigable con el medio ambiente. (31 de diciembre de 2015). *Diario Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/mis-finanzas/5-consejos-empresa-sea-amigable-medio-ambiente-203558?fbclid=IwAR3qLsf0VITxL8CQrWMqr1MNXoqcDD18d7QVumT3LexuNNOLpgtFdiNNMJQ>
- ¿Cómo va el mercado de bebidas alcohólicas?. (29 de septiembre de 2017). *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/vinos-licores-destilados/como-va-mercado-destilados-premium-1003053/m>
- Conexión Empresarial. (2016). Cerveza artesanal: una industria por destapar. *Conexión Empresarial*. (33), 12-15.
- Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático, Lima, Perú. 29 de diciembre de 1993.
- Craft Beer Fest 2017: Tres días de cervezas artesanales y música. (3 de noviembre de 2017). *Diario Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/>
- Deloitte (2017). *La Cerveza Artesanal: Una experiencia sensorial*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf>
- Dyer, D. (2 de octubre de 2016) La Cultura Cervecera en el Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/blog/destilandopisco/2015/02/la-cultura-cervecera-en-el-peru>
- Euromonitor. (2016). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2017*. Recuperado de <http://go.euromonitor.com/white-paper-2017-top-10-global-consumer-trends-SP.html#download-link>
- Euromonitor (2017). *Alcoholic Drinks in Peru*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/alcoholic-drinks-in-peru/report>

- Fernández, C., Yañez, D., Santander, P., Cea, J. y Mery, R. (2017). Comportamiento del Consumidor de Cerveza Artesanal. *The Institute for Business and Finance Research*, 5(1), 17-23.
- Finn, A. y Louviere, J. (1992). Determining the appropriate response to evidence of public concern: The case of food safety. *Journal of Public Policy & Marketing*, 11(2), 12-25.
- Flanders Investment & Trade Peru (2018). *The Beer Market in Peru*. Lima: Flanders Investment & Trade Peru. Recuperado de [https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/market\\_studies/The%20Beer%20Market%20In%20Peru-2018.pdf](https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/market_studies/The%20Beer%20Market%20In%20Peru-2018.pdf)
- García, C. (2016). Se incrementa la preferencias de cervezas premium en el mercado peruano. *Cámara de Comercio de Lima*. Recuperado de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r748\\_3/06.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r748_3/06.pdf)
- Gastello, A., Merino, M., Meza, R. y Ramírez, J. (2017). *El consumo de cerveza artesanal peruana en la población económicamente activa entre los 25 a 44 años de edad de los niveles socioeconómicos A y B que residen en Lima Moderna* (tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E. y Chadwick, B. (2008). *Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups*. *British Dental Journal* 204, 291 - 295 (2008). Recuperado de <https://www.nature.com/bdj/journal/v204/n6/full/0957208.html#References>
- Grand View Research (2017). *Craft Beer Market Analysis By Distribution (On-trade, Off-trade), By Region (North America, Europe, Asia Pacific, Central & South America, Middle East & Africa), By Country (U.S., Germany, Australia, Japan), And Segment Forecasts, 2018 - 2025*. Recuperado de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/craft-beer-market>
- Grande Esteban I. (1996). *Marketing de Servicios*. Madrid: ESIC
- Harvard Business Press (2009). *Creating a business plan* (1ra edición). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hasso Plattner Institute of Design at Stanford (S.F.). *An Introduction to Design Thinking Process Guide*. San Francisco, California.
- Hernández, C. y Maubert, C. (2009) *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta edición). México: McGraw-Hill.
- Impuestos y menor costo social. (14 de mayo de 2018). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-impuestos-y-menor-costosocial-66335.aspx>
- Indecopi (2015). *Dinámica de mercado en el largo plazo: el caso de la industria de cervezas en el Perú*. Recuperado de

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/20.+Documento+de+trabajo+GEE+%28revGPD%292+%281%29.pdf/0492df94-e954-400a-8ec9-a1768c418a7b>

International Organization for Standardization (2016) *ISO Strategy for service standardization*. Recuperado de <https://www.iso.org/publication/PUB100393.html>

Ipsos.Perú (2018). Perfil del adulto joven peruano.

Kerin, R., Hartley S. y Rudelius., W. (2009). *Marketing: novena edición*. Punta Santa Fe, Mexico: McGraw-Hill

Kotler, P. (2001) *Dirección de Marketing* (12va edición). México, D.F.: Pearson.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11va edición). México, D.F.: Pearson.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14va edición). México, D.F.: Pearson.

Ley 27446. Ley del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental. Congreso de la República del Perú (2011). Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/Ley-y-reglamento-del-SEIA1.pdf>

Ley 28681. Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas. Congreso de la República del Perú (2009). Recuperado de [http://www.munisullana.gob.pe/new/archivos/licencias\\_funcionamiento/legislacion/LEY%2028681%20REGLAMENTO%20LAS%20BEBIDAS%20ALCOH%20C3%93LICAS%202009.pdf](http://www.munisullana.gob.pe/new/archivos/licencias_funcionamiento/legislacion/LEY%2028681%20REGLAMENTO%20LAS%20BEBIDAS%20ALCOH%20C3%93LICAS%202009.pdf)

Lima Beer Week: Se viene el festival de la cerveza artesanal. (20 de septiembre del 2017). *Diario Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/>

Linder y Cantrell (2000). *Changing Business Model: Surveying the Landscape*. Massachusetts, EEUU: Accenture.

Linneman, R. y Stanton, J. (1991). *Making Niche Marketing Work: How to Grow Bigger by Acting Smaller*. Nueva York: McGraw-Hill.

López, F. (2018). El Gran Destape. *Business: negocios en el Perú*, XXV (265), 48-50.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2015) *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia* (7ma edición). Mexico: Pearson Educación.

Magretta, J. (2002): «Why business models matter». *Harvard Business Review*. Vol. 80. No. 5.

Mardones, N. (2012). *Evaluación del uso de maltas caramelo en la elaboración de cervezas*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5ta edición). México: Pearson.

- Marketing Publishing Center. (1991) *El Marketing Mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Marroquín, S. (2014). La cerveza y algunas diferencias entre producción artesanal e industrial. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/blog/destilandopisco/2014/05/la-cerveza-y-algunas-diferencias-entre-la-produccion-artesanal-e-industrial>
- Mendoza, M. (14 de julio de 2017). El 82% de millennials peruanos tiene un smartphone. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/82-millennials-peruanos-smartphone-ipsos-442091>
- Ministerio de Economía y Finanzas (10 de mayo de 2018). *Se modifica el ISC de productos que más afectan a la salud y el ambiente*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5678>
- Nieto, A. (2016). *La sensación de las cervezas artesanales*. Revista Cosas. Recuperado de <https://cosas.pe/lifestyle/16220/la-sensacion-de-las-cervezas-artesanales/>
- Osterwalder, A. (2017). *Value Proposition Design* [Video]. Estocolmo: inUseExp. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=b\\_X18bmpHaw](https://www.youtube.com/watch?v=b_X18bmpHaw)
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014) *Value Proposition Design: how to create products and services customers want..* Hoboken: John Wiley & Sons
- Perú: La nueva clase media “consolida” el crecimiento de la economía. (21 de enero de 2014). *El Economista América*. Recuperado de <http://www.eleconomistaamerica.pe/>
- Ponce, M. y Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pope, J. (1984). *Investigación de Mercados*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Grupo Patria Cultural.
- Reducir el ISC a la cerveza artesanal evitará que desaparezca esta bebida, dicen sus fabricantes. (2 de mayo de 2016). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/>
- Rodríguez, D. (2016). *Cerveceros artesanales venderán más de un millón de litros en 2016*. Entrevista de Luisa Huaruco. Lima: Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/cerveceros-artesanales-peru-venderan-mas-millon-litros-2016-2171673>
- Romero, S. (2016). *Candelaria: La gente valora más lo artesanal*. Entrevista de Paola Villar. Lima: El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/candelaria-gente-valora-cervezas-artesanales-250654>

- Ruíz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2012.
- Statista (2017) *Alcoholic Drinks Report 2017 - Beer*. Statista. Recuperado de <https://www.statista.com/study/48816/alcoholic-drinks-report-beer/>
- Statista (2015) *Sales of the leading beer companies worldwide in 2015 (in billion U.S. dollars)*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/257670/sales-of-the-leading-beer-companies-worldwide/>
- SUNAT (2018). *01. Concepto del Impuesto Selectivo al Consumo*. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-selectivo-al-consumo-empresas>
- Toro-Gonzalez, D. (2015). The Beer Industry in Latin America. *American Association of Wine Economics*. (177). Recuperado de [http://www.wine-economics.org/aawe/wp-content/uploads/2015/05/AAWE\\_WP177.pdf](http://www.wine-economics.org/aawe/wp-content/uploads/2015/05/AAWE_WP177.pdf)
- Unión de Cerveceros Artesanales del Perú (2016). *Cerveza artesanal*. Recuperado de <https://www.cervecerosartesanales.com/cerveza-artesanal>
- Unión de Cervecerías Backus y Johnston (2017). *Backus*. Recuperado de <http://backus.pe/prosperar/reportes-anales/>
- World Economic Forum. (2017). The Global Competitiveness Report 2016-2017. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)
- World Health Organization. (2014) Global Status Report on Alcohol and Health 2014.
- Whisky continua siendo el licor importando más consumido de Perú. (01 de junio de 2017). *Camara de Comercio de Lima*. Recuperado de <https://camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/whisky-continua-siendo-el-licor-importado-mas-consumido-de-peru/795>
- Zúñiga, T. (2010). La Guerra de las Cervezas. *Revista Strategia*, 19, 52-57. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/17547>



## ANEXOS

### ANEXO A: Observación participante de bares de Lima

**Tabla A1: Observación participante de bares de Lima**

| Observación participante: bares de Lima |   |
|---|---|
| <b>Barranco Beer Company</b>            | Ubicado en la Av. Grau de Barranco, el aspecto más destacado de este local es su tamaño, ya que cuenta con tres pisos, siendo el tercero una terraza. En el primer piso del bar se puede apreciar la planta de producción. Con respecto al ambiente y diseño, resaltan los colores dorado, marrón claro y crema, opacados por una iluminación tenue. Los interiores están conformados por mesas y sillas de madera. Asimismo, se pueden encontrar cuatro televisores en el primer piso y uno en el tercero. La música es variada y se escucha a un volumen adecuado. Los meseros visten <i>sport</i> , uniformados con polos negros con imprenta del logo del local y con mandiles de la cintura hacia abajo. La atención recibida es ágil y la información brindada por la mayoría de meseros es completa. Sin embargo, por momentos es difícil llamar la atención de los meseros para realizar el pedido. Se puede elegir entre 6 tipos de cervezas y una variedad de piqueos. Cabe resaltar que sólo hay disponibles cervezas de Barranco Beer Company. Asimismo, se puede comprar artículos de <i>merchandising</i> . Adicionalmente, dependiendo del día de la semana se organizan actividades dentro del local. |
| <b>Cervecería Hops</b>                  | Ubicado en la Av. General Vivanco de Pueblo Libre, Hops es un bar-planta semi-abierto que cuenta con tres pisos. Es la cervecería más grande de las visitadas en la fase exploratoria. La explanada del primer piso es utilizada como pista bailable dependiendo del día de la semana. Los meseros se encuentran uniformados con polo con cuello con un logo pequeño de Hops y con mandil a media altura. Se notó que a medida que la afluencia de clientes aumentaba, la capacidad de los meseros disminuía. En cuanto a la capacitación de éstos, se encontró que la gran mayoría no conocía sobre las cervezas vendidas. En cuanto a la variedad, se podían elegir entre 9 tipos de cerveza, todas producidas en el bar-planta. Se venden las cervezas en distintas presentaciones, pudiéndose elegir entre vasos personales, jarras, yardas y barriles. Adicionalmente, organizan eventos y actividades   |
| <b>Barbarian Bar (Miraflores)</b>       | Una de las cervecerías más representativas de Lima, ubicada en la calle Manuel Bonilla de Miraflores. En un local de un piso y de no extensa dimensión, Barbarian Bar logra ofertar 18 cervezas artesanales entre su propia producción y otras cervecerías. Las presentaciones del producto se pueden pedir en 100ml, 300ml y 400ml, así como también en botellas de 330 ml. Los meseros visten <i>sport</i> con un polo color negro y con el logo de Barbarian. La atención es ágil y los pedidos son ingresados en una <i>tablet</i> . En cuanto a la información brindada por los meseros, se puede decir que es completa. Los colores que más destacan son el marrón y negro, ambos acompañados por una luz tenue. La música es principalmente del género Rock y el volumen es alto. Una vez a la semana se realizan los “Jueves de Cata”. Los clientes tienen la opción de comprar <i>merchandising</i> en el local.   |
| <b>Lúpulo Draft Bar (Miraflores)</b>    | Ubicada en la calle Larco de Miraflores, en un segundo piso se encuentra Lúpulo Draft Bar. Este es un local pequeño en donde se observa una temática peruana, ya que se exhiben pinturas y cuadros con referencia a la cultura chicha. Los colores que resaltan son el rosado, marrón claro, verde y blanco. Este es el primer bar de los visitados que se dedica a revender cerveza y no tiene producción propia. Se puede apreciar una oferta de 20 variedades de cerveza, servida tanto en caño como en botellas. Durante la tarde ofrecen platos del día a 19.9 soles.  |
| <b>Nuevo Mundo Draft Bar</b>            | Ubicado en Miraflores, el bar ofrece un espacio mediano con mesas alineadas de manera lineal. Ofrece cervezas propias.  |
| <b>Brewpub Wicks</b>                    |   |

|  |
|--|
| <p>Es un pequeño bar con temática inglesa ubicado en la Av. Pedro de Osma en el distrito de Barranco. En este bar se puede encontrar tanto cervezas nacionales como importadas. Adicionalmente, también ofrecen 2 tipos de cervezas producidas en el mismo bar. La atención es realizada por meseros sin una vestimenta uniforme y lo que más resalta de la atención es que los meseros son extranjeros. La información proporcionada por ellos es muy precisa y útil para el consumidor para hacer su elección. Este bar cuenta con libros y juegos de mesa para entretenerse mientras uno toma. Adicionalmente, un día a la semana hay música en vivo. Los otros días de semana se puede escuchar rock a un volumen alto.</p>  |
| <p><b>Barbarian Bar (Barranco)</b></p>   |
| <p>Barbarian Bar de Barranco ubicado en Av. Pedro de Osma mantiene las mismas características que su versión de Miraflores. Sin embargo, este tiene una zona al aire libre.</p>  |
| <p><b>Mi Tercer Lugar (Cercado de Lima)</b></p>  |
| <p>Este bar ubicado en Jr. Carabaya en el Cercado de Lima es un espacio mediano en donde se ofrecen 40 líneas de cervezas (la barra más grande de Lima). Cuenta con dos pisos, siendo el segundo piso un balconcillo. El ambiente resalta por tener colores claros como el amarillo, crema y celeste. La atención en el local no fue adecuada, ya que los meseros no tenían conocimientos sobre las cervezas vendidas. A comparación de otros locales visitados, la iluminación es más clara. En cuanto a precios, se mantiene a los que tienen la competencia.</p>  |
| <p><b>Mi Tercer Lugar (Los Olivos)</b></p>   |
| <p>Bar mediano ubicado en Los Olivos que ofrece una carta de un aproximado de 20 variedades de cervezas. Tiene un estrado para música en vivo y televisores. Tiene una buena iluminación y sitios de distintos diseños, con sofás y mesas tanto bajas como altas.</p>  |
| <p><b>Lúpulo Draft Bar (Los Olivos)</b></p>  |
| <p>El bar de cervezas artesanales de mayor tamaño visitado en la zona de Lima Norte. Su diseño exterior no es llamativo pero al interior resalta un diseño sobrio.</p>   |
| <p><b>Tunay Bar and Grill</b></p>  |
| <p>Este bar ubicado en el tercer piso de Megaplaza en Independencia, es un local amplio con la sensación de estar al aire libre, ya que tiene un techado alto y tiene vista al <i>food court</i> del centro comercial, ofreciendo una vista muy agradable. El ambiente está decorado con plantas a los alrededores. El piso es alfombrado con gras sintético y tiene mesas distribuidas a lo largo del espacio. Si bien este bar no es exclusivamente de cervezas artesanales, en su carta se aprecia una lista de las que se puede elegir. Cabe resaltar que el precio para adquirirlas es bastante elevado rodeando los 20 soles por botella de 330ml. La luz en el ambiente es tenue y los colores que más resaltan son el verde oscuro y el marrón. Los meseros están uniformados con polo y pantalón negro. En la entrada del local se pudo apreciar una anfitriona y un señor de seguridad que revisaba a cada uno de los clientes que ingresaban. Cuenta con un pequeño estrado para presentaciones en vivo, ya que se organizan eventos según el día de la semana.</p> |



## **ANEXO B: Guía de entrevistas a expertos**

### Mercado

1. ¿Cómo ha evolucionado el sector de cerveza artesanal en los últimos años?
2. ¿Sigue en expansión? ¿Sigue siendo atractivo?
3. ¿Considera que hay mayor información y conocimiento sobre la cerveza artesanal?
4. ¿Por qué considera que las cervecerías están abriendo nuevos locales en Lima Norte?
5. ¿Nota un crecimiento en la demanda?
6. ¿Qué toma en cuenta a la hora de crear un producto?
7. ¿Cómo comparas el mercado peruano con el de otros países? (bares)

### Tendencias del consumidor

8. ¿Nota preferencias de parte de los consumidores por algún tipo de cerveza?
9. ¿Cuál es la mejor forma de que el consumidor acceda o consuma cerveza artesanal?
10. ¿Cómo describiría a un consumidor de cerveza artesanal limeño?
11. ¿Cómo ve a los consumidores de Lima Norte?

### Operaciones y producto

12. ¿Dónde almacena su producción? Temperatura requerida
13. ¿Cuáles son los permisos y requisitos legales que se deben tener en cuenta para la comercialización de cerveza artesanal?

### Finanzas

14. ¿Cómo influye el Impuesto Selectivo al Consumo?

## **ANEXO C: Resumen de entrevista a José Zegarra**

**Nombre:** José Zegarra

**Ocupación:** Abogado docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú y dueño de la cervecería artesanal El Duende y miembro de la Asociación de Cerveceros Caseros.

**Objetivo:** Tener un primer acercamiento al contexto de las cervezas artesanales en Lima, identificando debilidades y necesidades del sector que permitan evaluar una oportunidad de negocio.

**Fecha:** 2 de noviembre de 2017

### Segmento cervecero industrial

- La industria cervecera está manejada por corporaciones multinacionales. En el Perú Backus se mantiene como líder del mercado con un 99% de concentración.
- En comparación, la cerveza industrial es producto de procesos automatizados y una producción masiva. Pero la diferencia en calidad entre una cerveza artesanal y una industrial, no tiene punto de comparación. Los insumos que se utilizan marcan la diferencia.
- En el Perú no hay una Cultura Cervecera. Lo que se puede atribuir a una falta de difusión.
- La Unión de Cerveceros Artesanales del Perú es una asociación que reúne a cerveceros artesanales, sin embargo no tienen un liderazgo marcado, no hay un hacia dónde vamos. No hay una adecuada gestión de esta asociación. Y el mercado puede dar para mucho más.
- Existe también la Asociación de Cerveceros Caseros, los cuales pueden llegar a elaborar mejor cerveza que las marcas conocidas, sin embargo no tienen los medios ni la difusión adecuada; no hay un lugar donde los cerveceros caseros vendan.
- Como cervecero casero no es necesario contar con una aprobación de Digesa.

### Tendencias del consumidor

- El consumidor en general no tiene un conocimiento de los productos que consume. Por ende hace falta informarlos de manera adecuada.
- No existe una cultura cervecera.
- Hay un público que consume cervezas artesanales en casa pero en su mayoría la demanda se concentra en bares.

### Operaciones y producto

- En el mercado peruano se venden varios tipos de cerveza, pero los estilos más comunes son las Lagers, las Ales, las IPA y las Stouts.
- Los canales de ventas de las cervezas artesanales son los bares propios, tiendas y supermercados, aunque en esta última la venta es relativamente lenta. Considera que el mejor medio de distribución es a través de bares ya que esto le permite obtener un mayor margen de ganancia.
- El producto artesanal está compuesto de malta especial, lúpulo, agua y levadura. Por su parte la cerveza industrial, utiliza la malta base, la cual es más barata y hasta es mezclada con arroz.
- Entre las cervezas artesanales, la cervecería La Candelaria es una de las únicas que utiliza la malta base, por ende pueden mantener precios de venta más competitivos.

## **ANEXO D: Resumen de entrevista a Silvia De Tomás**

**Nombre:** Silvia De Tomás

**Ocupación:** Dueña de cervecerías artesanales Knockout y Cebichela, jueza certificada de BCJP y ex administradora de la UCAP.

**Objetivo:** Obtener información relevante acerca del contexto actual en Lima Norte, los consumidores y los aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo de un negocio en el segmento.

**Fecha:** 5 de diciembre de 2017

### Segmento cervecero artesanal

- Señala que la historia de las cervezas artesanales en Perú se divide en dos generaciones: la primera, que nació en el año 2003 con la fundación de la primera cervecería artesanal en Perú, creada por su padre Eduardo De Tomás; y la segunda, en el año 2014, cuando un nuevo grupo de personas empezó a invertir en el sector, entre quienes se encuentran los fundadores de Barbarian y La Candelaria.
- Las cervecerías de la primera generación llegaron a sumar más de veinte, pero fueron desapareciendo debido a que el mercado peruano no estaba listo para este tipo de producto. De esta generación, en la actualidad solo quedan cuatro cervecerías. Mientras tanto, la segunda generación ha ido creciendo con la llegada de nuevos bares, con mejores estrategias de marketing y dentro de un contexto económico y social favorable para el mercado cervecero.
- Sin embargo, este mercado está dominado por la cervecería Backus, y el sector artesanal representa solo el 0,1% de las ventas.
- Este sector artesanal está compuesto por aproximadamente 30 marcas que son parte de la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú y que están constituidas formalmente, además de otras 50 cervecerías pequeñas que producen entre 1000 a 5000 litros mensuales y que no son parte de esta asociación.
- Asimismo, considera que el sector artesanal va a seguir expandiéndose, ya que en el Perú este sector aún es muy pequeño a comparación de otros países de Latinoamérica y existen oportunidades para la creación de nuevas propuestas.

- Señala que Lima Norte es una zona atractiva para nuevas inversiones, ya que existen muy pocas cervecerías artesanales cuando hay un gran número de consumidores con un poder adquisitivo medio y alto que consumen bastante cerveza artesanal en otros distritos debido a la falta de oferta en los distritos en los que residen. Indica que los distritos de Miraflores y Barrancos se encuentran saturados.

### Tendencias del consumidor

- La evolución del sector de cerveza artesanal ha ido de la mano con una evolución del consumidor peruano, que está más dispuesto a consumir productos diferenciados y de mayor calidad.
- Los consumidores peruanos en la actualidad están más informados, viajan más y conocen se enteran sobre nuevos tipos de productos que luego esperan encontrar en Perú. Por ello, la cerveza artesanal fue recibiendo mayor interés al ser un producto bastante conocido en el extranjero pero poco difundido en el Perú.
- Considera que la demanda por cerveza artesanal seguirá creciendo. Nota cada vez mayor interés por el producto a través de redes sociales.
- Las cervezas Ipas son las preferidas por el consumidor peruano, seguidas por las Red Ale y las Porter.
- Describe al consumidor limeño de cervezas artesanales como personas de nivel socio económico media a alto, que les gusta experimentar y que en su mayoría son de la generación de los *Millenials*, que utilizan su dinero para nuevas experiencias y buscan productos más naturales.

### Operaciones y producto

- Señala que la razón por la que las cervecerías de la primera generación sobrevivieron hasta la actualidad es porque contaban con locales propios donde comercializar su cerveza y no tenían que competir contra las cervecerías industriales en tiendas o supermercados. Tener un canal de venta propio permite que la cervecería obtenga mejores márgenes de ganancia.
- La mejor manera de comercializar el producto, tanto para el vendedor como para el consumidor, es a través de bares, ya que el consumidor puede disfrutar de mejor

manera el producto al ser cerveza fresca directa de barril, y el vendedor adquiere un margen de ganancia mayor.

- Considera que el nivel de calidad de la cerveza artesanal peruana es muy bueno a comparación al de otros países de Latinoamérica, señalando que podría mejorarse en el tema de la innovación en el producto y en bares.
- La cerveza debe siempre mantenerse a temperaturas adecuadas para que no se contamine ni pierda su calidad. Recomienda siempre tener una cámara de frío en los bares.





## **ANEXO E: Resumen de entrevista a Diego Aste**

**Nombre:** Diego Aste

**Ocupación:** Fundador y maestro cervecero de Candelaria

**Objetivo:** Obtener información relevante acerca del contexto actual en Lima Norte, los consumidores y los aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo de un negocio en el segmento.

**Fecha:** 15 de febrero de 2018

### Sector cervecero artesanal

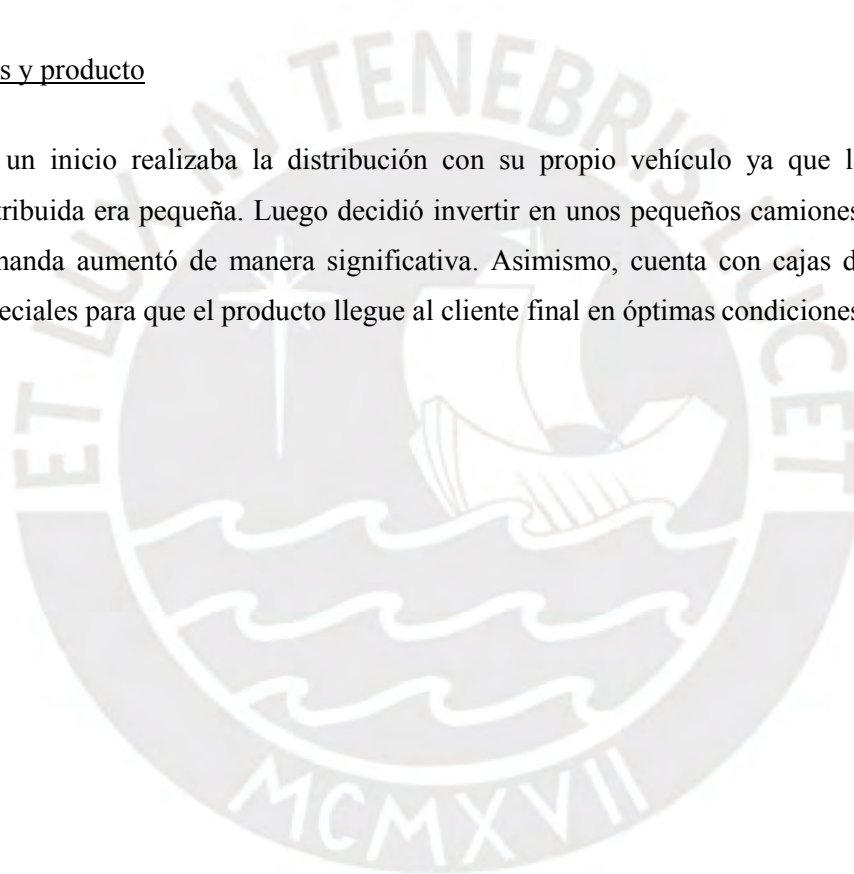
- Desde que ingresó al sector de cervezas artesanales con candelaria en el año 2010 considera que el sector ha tenido un crecimiento exponencial sobretodo en el último año en donde se han creado muchas marcas nuevas. Sin embargo muchos de los productores que ingresan al sector lo realizan de manera aventurera sin tener un plan que logre dar rentabilidad a sus negocios por ello muchas marcas duran poco tiempo en el sector.
- Aún queda mucho por innovar en el sector pero son pocos los emprendedores que se plantean una idea de negocio innovadora con relación a cervezas artesanales, no necesariamente producirlas sino algún establecimiento que ofrezca una experiencia diferente relacionada a este producto.
- Lima Norte es un mercado que aún no ha sido explotado ya que lo único que se ha realizado es replicar las mismas propuestas que ya existen en Barranco y Miraflores. Sin embargo no se toma en cuenta que el consumidor de Lima Norte está dispuesto a pagar más por propuestas de entretenimiento que no puedan encontrar en otros establecimientos.
- La presencia en redes sociales es indispensable para promocionar tu producto o cervecería artesanal ya que el público objetivo suele navegar por largas horas en las distintas redes. Además se debe buscar posicionarse en la mente del consumidor mostrando que es lo que te hace diferente.

### Tendencias del consumidor

- Si bien el sector ha crecido aún predomina un consumidor desinformado el cual basa su elección en factores básicos como la etiqueta o aquella que sea más similar a las cervezas industriales las cuales son las que conocen.
- Señala que en su mayoría las personas que actualmente consumen cervezas artesanales son personas jóvenes de Lima Moderna. Pero también destaca la mayor demanda por parte de consumidores pertenecientes a otras zonas de Lima.
- Ve a los consumidores de Lima Norte como aspiraciones, esto quiere decir que de cierta manera buscan imitar las costumbres o comportamiento de las clases “acomodadas” pertenecientes a Lima Moderna.

#### Operaciones y producto

- En un inicio realizaba la distribución con su propio vehículo ya que la cantidad distribuida era pequeña. Luego decidió invertir en unos pequeños camiones ya que la demanda aumentó de manera significativa. Asimismo, cuenta con cajas de medidas especiales para que el producto llegue al cliente final en óptimas condiciones.



## **ANEXO F: Resumen de entrevista a Iván Fernández**

**Nombre:** Iván Fernández Ampuero

**Ocupación:** Dueño de Brutus Cerveza Artesanal.

**Objetivo:** Obtener información relevante acerca del contexto actual en Lima Norte, los consumidores y los aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo de un negocio en el segmento.

**Fecha:** 20 de febrero de 2018

### Segmento cervecero artesanal

- Es un sector en expansión ya que en el último año han aparecido una amplia variedad de marcas. Asimismo, no existen propuestas innovadoras en el sector con respecto a bares de cerveza artesanal. Si bien el consumidor busca probar nuevas variedades de cerveza también busca que el ambiente sea agradable.
- Considera que es un sector bastante atractivo ya que considera que la demanda va en aumento sobretodo en zonas como los conos.
- La apertura de nuevos locales en Lima Norte es porque el Miraflores y Barranco ya está saturado. Además los potenciales consumidores tienen poder adquisitivo.
- El medio que utilizan para comunicarse con sus potenciales consumidores son redes sociales como Facebook e Instagram.

### Tendencia del consumidor

- La mayoría de mujeres prefiere cervezas más suaves y con poco amargor en comparación de los hombres que prefieren cervezas con mayor grado de alcohol y amargor.
- El consumidor limeño no cuenta con la información necesaria para realizar buenas decisiones de compra de acuerdo a sus gustos y preferencias lo cual ocasiona que no se fidelicen con una cerveza en particular.

- Los consumidores de Lima Norte considera que suelen gastar más en entretenimiento ya que es su manera de demostrar estatus. Además los potenciales consumidores están en constante búsqueda de propuestas innovadoras independientemente del precio.

#### Operaciones y producto

- Aún no tiene muchos clientes por ende, se distribuye las cervezas en cajas en su propia camioneta y la de su socio.
- Se encuentra muy interesado en ser proveedor de un bar porque sería la oportunidad perfecta para promocionar su producto.
- Opina que siempre se deben de aprovechar las oportunidades para distribuir sus productos en nuevos establecimientos siempre y cuando no perjudiquen su imagen. Así mismo considera que mientras el producto se encuentre en más puntos de venta mayor exposición

#### Finanzas

- El margen de ganancia es de aproximadamente el 40% el cual es bastante atractivo. Sin embargo detalla que si le compran en volúmenes mayores, estaría dispuesto a reducir su margen al 30%.

## **ANEXO G: Resumen de entrevista a Franco Cruz Cáceres**

**Nombre:** Franco Cruz Cáceres

**Ocupación:** Maestro cervecero de Cervecería Hops

**Objetivo:** Obtener información relevante acerca del contexto actual en Lima Norte, los consumidores y los aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo de un negocio en el segmento.

**Fecha:** 1 de marzo de 2018

### Segmento cervecero artesanal

- Considera que el sector de cerveza artesanal se encuentra en expansión ya que en los últimos años no dejan de entrar nuevas marcas, además cada vez existen más establecimientos, entre restaurantes, hoteles, bares, etc., que ofrecen estos productos.
- Opina que el mercado de Lima Norte es un mercado interesante ya que es donde mayor densidad poblacional hay además es un segmento que constantemente están buscando lugares novedosos de entretenimiento en donde la variable precio no es imprescindible.
- Considera que el mercado de Miraflores - Barranco ya se encuentra saturado y que más bien se debe de apuntar a conquistar nuevos mercados en donde la oferta aun es escasa o nula. Uno de los mercados que considera más atractivo es el distrito de Los Olivos ya que allí se encuentran las personas con mayor poder adquisitivo con respecto a zona Norte.

### Tendencias del consumidor

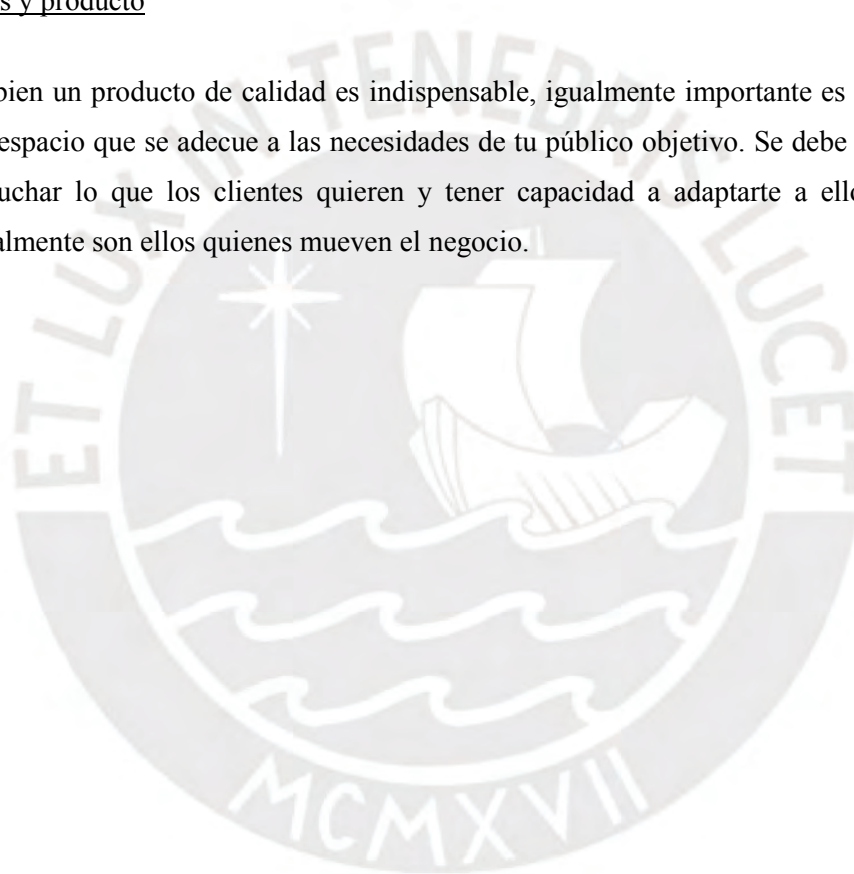
- La propuesta debe adaptarse al público objetivo, es decir si bien se va a ofrecer un mismo producto el servicio debe adaptarse al consumidor. El consumidor de Lima Norte suele ser menos exigente en cuanto a la calidad con respecto a otras zonas de Lima como Miraflores. Sin embargo buscar contar con mayor interacción, esto quiere decir espectáculos en vivo, concursos o algún show.
- Como socio de Hops es consciente que aún falta “educar” al consumidor ya que en su mayoría ordenan cervezas al azar. Otro de los problemas que están intentando

solucionar es capacitar adecuadamente al personal que atiende al público para que puedan orientarlo de una manera satisfactoria.

- Al contar con un local amplio observamos a 2 tipos de consumidores: aquellos que prefieren quedarse en la parte de afuera la cual es más abierta, con menos bulla y sin zonas comunes y aquellos que prefieren bailar, disfrutar de shows en vivo e interactuar con los demás consumidores. Por ello es que si bien nosotros contamos con un solo espacio físico al interior este se subdivide de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente.

#### Operaciones y producto

- Si bien un producto de calidad es indispensable, igualmente importante es contar con un espacio que se adecue a las necesidades de tu público objetivo. Se debe aprender a escuchar lo que los clientes quieren y tener capacidad a adaptarte a ellos, ya que finalmente son ellos quienes mueven el negocio.



## **ANEXO H: Resumen de entrevista a Mario Casas Landos**

**Nombre:** Mario Casas Landos

**Ocupación:** Dueño y socio de Lúpulo Draft Beer.

**Objetivo:** Obtener información relevante acerca del contexto actual en Lima Norte, los consumidores y los aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo de un negocio en el segmento.

**Fecha:** 10 de marzo de 2018

### Segmento cervecero artesanal:

- El segmento cervecero artesanal ha crecido mucho y muy rápido, pero sin embargo la evolución ha sido sólo en un segmento. Concentrado en Miraflores, Barranco y San Isidro.
- Se observa que la cerveza artesanal está de moda y aún existe mercado para evolucionar. Por ejemplo, antes sólo se veía cervezas en botellas, ahora se puede encontrar cervezas de *draft*, en un futuro tal vez encontremos cerveza artesanal en latas, botellas retornables, etc.
- En Perú son pocos los bares especializados, pero poco a poco se está desarrollando el mercado, pasando a tener como canales de venta también a restaurantes.
- Actualmente hay una canibalización de la oferta, ya que todos los bares que se están abriendo se están concentrando en un mismo lugar, es decir Barranco y Miraflores.
- Se considera que el mercado está creciendo y por eso ve como una oportunidad movilizarse a Lima Norte ya que es en sus palabras existe un crecimiento primario o menor en estos distritos, lo cual hace más atractivo el mercado.

### Tendencias del consumidor

- Existe una cultura cervecera y diversión en Lima Norte, sin embargo es un tanto diferente a la del público miraflorentino.
- Siendo Los Olivos un distrito emergente, estima que todavía no hay tanta gente que pueda pagar 18-20 soles por una pinta. Sin embargo, encuentra curioso que los

consumidores opten en su mayoría por las cervezas más caras; cervezas fuerte y con un alto porcentaje de alcohol, para poder “hacer valer su dinero”.

- El consumidor de cervezas artesanales de Lima Norte es un mercado nuevo que falta educar en cuanto a la cerveza artesanal, sin embargo se le puede considerar como nueva clase rica.

### Operaciones y producto

- Teniendo un bar ya establecido en el centro de Miraflores, decide expandirse abriendo un local lejos de Miraflores para no quitarle público al que ya tiene. Se opta por el distrito de Los Olivos, porque es un distrito que está creciendo, un distrito comercial y en donde aún hay mucho espacio para crecer; esto a mediano-largo plazo.
- Adaptándose al público de Lima Norte, se desarrolló la venta de jarras de cerveza, ya que en su cultura cervecera es habitual el compartir en una jarra con vasitos pequeños.
- Considera que el gran problema que enfrenta su bar es que comprar la cerveza artesanal es cara, debido a la alta tasa impositiva por la que se rigen los productores. Esto repercute en el precio final que tienen que pagar los consumidores; y siendo Los Olivos un distrito emergente, su producto debe competir con una más barata cerveza industrial.
- En el Lúpulo Draft Beer de Los Olivos se han bajado los precios y se presenta una oferta reducida a la que se maneja en Miraflores.
- Encuentra que los consumidores residentes de Lima Norte que anteriormente iban al local de Miraflores, ahora optan por ir al local de Los Olivos.
- Los permisos para abrir un bar depende mucho de la municipalidad del distrito. En Perú no hay licencia para bares sino que se agrupan bajo el licenciamiento de restaurantes. Pero en general en Miraflores la regulación es mucho más exigente en que Los Olivos.
- Las zonas atractivas de Los Olivos son pocas: La av. Carlos Izaguirre, alrededores de la Municipalidad y la av. Antúnez de Mayolo.
- La estrategia utilizada para el bar de Los Olivos fue, local grande, mejor calidad, precios más baratos y mayor volumen.



- En cuanto a la decoración, un bar siempre debe tener un diseño, ambiente o alma. Por ejemplo, en el de Miraflores se intentó resaltar el arte Chicha, pero en Los Olivos se basa en una decoración más moderna y sofisticada.
- Algunos bares de cerveza artesanal como por ejemplo “Mi Tercer Lugar” no son propietarios de sus equipos (caños), sino que los adquieren como parte de la compra de la cerveza. Por ende, se restringen a vender solo la cerveza de la cervecería que les proporciona de los equipos. Esto no ocurre en Lúpulo Draft Beer, que son propietarios de sus equipos, permitiéndoles mayor libertad para cambiar su selección de cervezas.



## ANEXO I: Ficha técnica y guía de entrevistas a consumidores de Lima Norte

Tabla I1: Ficha técnica de entrevistas de profundidad a consumidores de Lima Norte

| Ficha técnica: entrevistas de profundidad a consumidores de Lima Norte |   |
|--|---|
| <b>Objetivos de estudio</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer la percepción de los participantes con respecto a la cerveza artesanal, evaluando su variedad, calidad y los limitantes para consumirla.</li> <li>▪ Conocer la percepción de los participantes con respecto a la oferta de bares en general y bares de cerveza artesanal; identificando los atributos que valoran y los motivos que influyen en su elección, así como su experiencia y comportamiento de compra, evaluando el servicio, la ubicación y diseño de éstos.</li> <li>▪ Conocer las necesidades y expectativas de los participantes con respecto a su consumo en bares de cerveza artesanal.</li> </ul> |
| <b>Perfil del entrevistado</b>   | Compuesto por hombres y mujeres de 21 a 35 años de edad, residentes de Zona 1 y Zona 2 (APEIM, 2017) de Lima que asistan a bares que ofrecen cerveza artesanal.   |
| <b>Tamaño de la muestra</b>  | Se entrevistó a 16 personas   |
| <b>Método</b>  | Entrevistas personalizadas  |
| <b>Fecha</b>   | Del 1 de mayo al 20 de mayo de 2018   |

### Guía de preguntas:

Presentación: Hola, primero agradecerte por tu participación en esta entrevista. Segundo, informarte que la información recolectada esta entrevista será utilizada únicamente para fines académicos.

Nombre

Edad

Distrito de residencia

Ocupación

### **Percepción sobre la cerveza artesanal**

#### **Calidad**

1. ¿Ha escuchado sobre la cerveza artesanal?
2. ¿Ha probado alguna vez cerveza artesanal? ¿Dónde?
3. ¿Cuándo fue la primera vez que consumió cerveza artesanal? ¿Cómo llegó a ella?
4. ¿Le gustó? ¿Cómo fue su experiencia?
5. ¿Nota diferencias entre la cerveza industrial y la artesanal? ¿Está dispuesto a pagar más por la artesanal?

### **Variedad**

6. ¿Qué marcas de cerveza artesanal conoce? ¿Nota diferencias entre ellas?
7. ¿Reconoce las distintas variedades de cerveza artesanal?

### **Limitantes**

8. ¿Qué beneficios siente que te brinda la cerveza artesanal?
9. ¿Qué factores influyen en su elección del tipo de cerveza que va a consumir?
10. ¿Qué factores pueden impedirle tomar cerveza artesanal o limitar su consumo?

### **Percepción sobre bares y bares de cerveza artesanal**

#### **Servicio**

11. ¿Con qué frecuencia sale a tomar?
12. ¿Con qué frecuencia elige tomar cerveza?
13. ¿Cuándo fue la última vez que fue a un bar de cervezas artesanales. ¿Podría contarme esa experiencia? Debe mencionar el lugar al que fue, la razón que lo llevó a ir. ¿Por qué fue al bar de cerveza artesanal?
14. ¿A qué otros bares de cerveza artesanal ha asistido?
15. ¿Qué factores influyen en tu elección del lugar a dónde irás a tomar?

#### **Ubicación**

16. ¿Qué lugares suele frecuentar?
17. ¿En qué distritos se ubican los bares que frecuenta?
18. ¿Conoce bares de cerveza artesanal en Lima Norte? ¿En Lima Moderna? ¿Qué diferencias encuentra entre la oferta de bares en ambas zonas?
19. ¿Con qué frecuencia sale a tomar en Miraflores/Barranco y con qué frecuencia en Lima Norte? ¿Qué factores influyen en esto?

#### **Diseño y ambiente**

20. ¿Considera importante el diseño y el ambiente de un bar? ¿Por qué motivos?
21. ¿Recuerda algún bar que haya llamado su atención?

#### **Necesidades y expectativas**

22. ¿Cómo es tu experiencia en un bar? ¿Qué suele hacer? ¿Cuánto tiempo pasa ahí? ¿Qué suele consumir? ¿Cuánto suele gastar?
23. ¿Qué hace que quiera volver a un mismo bar?
24. ¿Ha tenido experiencias negativas en algún bar?
25. ¿Cuáles considera que son los beneficios de ir a un bar?
26. ¿Qué aspectos considera que deben mejorar los bares limeños?
27. Describa su bar ideal y los servicios con los que debería contar.

## ANEXO J: Observación participante de bares de Lima Norte

Tabla J1: Marketing Mix de Tunay Bar & Grill

| Marketing Mix         | Observaciones   |
|-----------------------|---|
| <b>Producto</b>       | Se ofrecen cócteles, cervezas y comida. Entre las cervezas se puede encontrar tanto cerveza industrial como cervezas artesanales. La oferta de cervezas artesanales se resumía a cuatro marcas de cervezas y una variedad de 13 tipos de cerveza en presentación de botella de 330 ml. Sin embargo, no tenían todas las cervezas ofrecidas en la carta.   |
| <b>Precio</b>         | Los precios de las cervezas artesanales oscilaban entre los 19 a 24 soles por botella de 330 ml. En este precio está implícito lo que se cobra por el ambiente y el servicio.   |
| <b>Plaza</b>          | El bar funciona como un canal de 1 nivel; venden directamente a los consumidores y sus proveedores son los fabricantes. El bar se ubica en el tercer nivel de Megaplaza Independencia. Para comprar los productos los clientes buscan ser acomodados en una mesa o en la barra donde finalmente realizarán su consumo.  |
| <b>Promoción</b>      | La publicidad es intensa por redes, promocionando los eventos de la semana por Facebook. Asimismo, se hacen grabaciones en vivo los fines de semana y cuentan con un fotógrafo para colgar las fotos de los clientes en Facebook.   |
| <b>Personas</b>       | El personal visible del local son 2 encargados de la barra, 5 meseros, 1 encargado de caja, 3 encargados de cocina, 1 anfitriona y 1 personal de seguridad.   |
| <b>Procesos</b>       | Se puede observar 4 procesos. El primero es el proceso de entrada del cliente. Al ingresar el cliente, el personal de seguridad hace una revisión con un detector de metales, luego la anfitriona acompaña al cliente a una mesa o sitio en la barra disponible. Segundo, el pedido es tomado por uno de los meseros y registrado en un bloc. Una vez que el pedido está listo, el mesero se encarga de recogerlo de la barra o cocina y lo entrega al cliente. Finalmente, el proceso de pago, realizado por el mesero y la cajera. Estos procesos definen un servicio completo.   |
| <b>Entorno físico</b> | El bar cuenta con un espacio grande y amplio en un tercer nivel con vista al centro comercial. Se encuentra decorado con plantas y es semi-abierto. Durante el día la luz natural ingresa al local y por las noches se expone una luz tenue. Los colores más resaltantes son el verde y el negro. El piso es cubierto por una alfombra de pasto artificial. Los meseros visten de polo y pantalón negro. Se exhiben eventos en una pantalla gigante en uno de los extremos del local. Las mesas y sillas son de madera y las sillas de la barra están construidas con una base de barril de cerveza. En días específicos el local cuenta con un estrado en donde se presentan bandas en vivo. |

**Tabla J2: Marketing Mix de Mi Tercer Lugar**

| Marketing Mix         | Observaciones   |
|-----------------------|---|
| <b>Producto</b>       | La oferta de este local se basa en piqueos y cerveza artesanal. En cuanto a la variedad de la cerveza, se puede encontrar 16 diferentes tipos. Estos eran servidos en vasos/copas de 330 ml. Sin embargo, se encontraban agotados 5 de los caños.   |
| <b>Precio</b>         | Los precios de las cervezas artesanales oscilaban entre los 18 a 20 soles por vaso/copa de 330 ml.  |
| <b>Plaza</b>          | El bar funciona como un canal de 1 nivel; venden directamente a los consumidores y sus proveedores son los fabricantes. El bar se ubica en la Av. Antúñez de Mayolo 868, Los Olivos, en las proximidades de la Municipalidad.   |
| <b>Promoción</b>      | El bar se promociona principalmente por redes sociales, publicando en ciertas ocasiones grabaciones en vivo.  |
| <b>Personas</b>       | El personal visible del local son, 2 meseros, 1 encargado de caja. La atención fue rápida y cordial. Sin embargo, el personal no estaba informado sobre las características de las cervezas vendidas.   |
| <b>Procesos</b>       | Se puede observar 4 procesos. El primero es el proceso de entrada del cliente. Al ingresar el cliente, el mesero/a lo acompaña a una mesa disponible y le asigna la carta de productos. Segundo, se toma el pedido, el cual se registra en un bloc. Tercero la mesera sirve los vasos/copas desde el caño y las lleva al cliente. El cuarto paso es el pago, el cliente inicia el proceso solicitando la cuenta, los meseros son los encargados de realizar el cobro. Por tanto, es un servicio completo.   |
| <b>Entorno físico</b> | El bar se construye sobre un espacio reducido de aproximadamente 75 m <sup>2</sup> . En este espacio hay 6 sillas en la barra y un total de 9 mesas. Las sillas son de metal y las mesas madera. Se puede apreciar un espacio reducido entre mesa y mesa. El local se encuentra decorado con cuadros que hacen referencia a cervezas. Una de las características más resaltantes es la iluminación blanca que irradia todos los espacios del local. Los colores más destacados son el blanco, el marrón y el negro. Los meseros visten de polo y pantalón gris. La música que se escucha por los altoparlantes es género Rock y el local tiene un espacio en donde se invita a un músico a tocar en vivo. Los caños se encuentran en la barra a la entrada del local. |

**Tabla J3: Marketing Mix de Lúpulo Draft Beer**

| Marketing Mix   | Observaciones   |
|-----------------|---|
| <b>Producto</b> | El bar ofrece hasta 16 variedades de cerveza artesanal en vasos de 330 ml. Las cervezas vendidas no son producidas por el mismo bar. De manera complementaria, se venden piqueos como alitas y papitas. |
| <b>Precio</b>   | Los precios de las cervezas artesanales oscilan entre los 18 a 20 soles por vaso de 330 ml.   |

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Plaza</b>          | Este bar funciona como un canal de 1 nivel, ya que venden directamente a los consumidores, siendo sus proveedores los fabricantes. El bar se ubica en la Av. Antúnez de Mayolo 1517, Los Olivos.   |
| <b>Promoción</b>      | El bar se promociona mayormente por redes sociales pero su publicidad no es intensa. Adicionalmente, se observó que uno de los meseros se encontraba afuera del local, cerca de la puerta, promocionado a los transeúntes.   |
| <b>Personas</b>       | El personal visible del local son 3 meseros y 1 encargado de caja. Se pudo distinguir que 2 de los meseros eran venezolanos. En cuanto a su conocimiento sobre la cerveza artesanal, no fue totalmente acertado, ya que la única información que brindan eran el porcentaje de alcohol y el IBU.   |
| <b>Procesos</b>       | Se puede observar 4 procesos. El primero es el proceso de entrada del cliente. Al ingresar el cliente, el mesero/a lo acompaña a una mesa disponible y le asigna la carta de productos. Segundo, se toma el pedido, el cual se registra en un bloc. Tercero, el mesero/a sirve los vasos/copas desde el caño y las lleva al cliente. El cuarto paso es el pago, cuando el cliente inicia el proceso solicitando la cuenta, los meseros son los encargados de realizar el cobro y el encargado de caja se encarga de facturar. Se considera un servicio completo.   |
| <b>Entorno físico</b> | El bar se construye sobre un espacio mediano de aproximadamente 200 m <sup>2</sup> . En este espacio hay un total de 10 mesas y tanto las sillas como las mesas son de madera. El local resalta con colores brillantes, siendo parecido a su sucursal en Miraflores. Los colores más destacados son el gris, el verde y el amarillo. Los meseros visten de polo y pantalón negro. El local se encuentra bien iluminado con luz blanca. Se pudo apreciar una gigantografía explicando el proceso de producción de la cerveza. La música en el bar es Rock y se cuenta con un espacio pequeño en una de las esquinas del local en donde se invitan bandas a tocar en vivo. |

**Tabla J4: Marketing Mix de Melaquiades Cervezas Artesanales**

| <b>Marketing Mix</b> | <b>Observaciones</b>   |
|----------------------|--|
| <b>Producto</b>      | El bar ofrece hasta 10 variedades de cerveza artesanal en vasos de 330 ml. Se ofrece un mix entre 4 cervezas producidas por el mismo bar y 6 cervezas de otras cervecerías. La cerveza se vende de caño en distintas presentaciones y en botellas. De manera complementaria, se venden platos de comida y piqueos. |
| <b>Precio</b>        | Los precios de las cervezas artesanales se encuentran segmentados por presentación: vasos <i>tasters</i> entre 5 a 7 soles, vasos de 330ml entre 10 y 16 soles y <i>chopps</i> de 480ml entre 18 y 24 soles.   |
| <b>Plaza</b>         | Este bar funciona como un canal de nivel 0; ya que venden directamente a los consumidores, siendo ellos los productores de la cerveza. También se pueden considerar como canal de primer nivel, ya que venden cervezas de otros productores. El bar se ubica en la Av. Carlos Izaguirre 954, Los Olivos.           |
| <b>Promoción</b>     | El bar se promociona principalmente por redes sociales. Adicionalmente, se observa que en la entrada de local se han colocado varios carteles en donde se describen las ofertas.   |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Personas</b>       | El personal visible del local son 2 meseros y 1 encargado de caja. La atención del local destacó, ya que los meseros sabían orientar a los consumidores sobre qué cerveza elegir de acuerdo a su preferencia.   |
| <b>Procesos</b>       | Se puede observar 4 procesos. El primero es el proceso de entrada del cliente. Al ingresar el cliente, el mesero/a puede acompañarlo a una mesa disponible. Si los meseros están ocupados, los clientes tomarán asiento. En ambos casos se les brinda la carta. Segundo, se toma el pedido del cliente. Tercero, el mesero/a sirve los vasos/copas desde el caño y las lleva a los clientes. El cuarto paso es el pago, el cliente inicia el proceso solicitando la cuenta, los meseros son los encargados de realizar el cobro y el encargado de caja facturar. Se considera un servicio completo. |
| <b>Entorno físico</b> | El bar se construye sobre un espacio pequeño de aproximadamente 70m <sup>2</sup> . En este espacio hay un total de 7 mesas de madera. El local está mínimamente decorado al interior. El color más destacado es el beige. Los meseros visten de polo y pantalón negro. La música que se escucha es variada, entre rock y reggae. Los caños de cerveza se muestran a la entrada del local.   |



## **ANEXO K: Guía de preguntas de *focus groups* exploratorios**

Presentación: Hola, muchas gracias por su participación en esta actividad cuyo objetivo es conocer sus gustos y preferencias con respecto a su consumo de cervezas artesanales. Les queremos informar que toda la información que nos brinden será usada para fines académicos. Primero me gustaría que me digan su nombre, edad, ocupación y distrito de residencia.

### **Percepción sobre la cerveza artesanal**

#### **Calidad**

1. ¿Han consumido cerveza artesanal? ¿Con qué frecuencia?
2. ¿Qué marcas de cerveza artesanal conocen?
3. ¿Dónde la probaron? ¿Les gustó? ¿Cuánto pagaron? ¿La volvieron a consumir?
4. ¿Qué opinión tienen sobre las cervezas artesanales que consumen?
5. Si no han consumido cerveza artesanal, ¿a qué se debe? ¿la probarían? ¿les llama la atención? ¿cuánto pagarían?

#### **Variedad**

6. ¿Qué opinión tienen sobre la oferta actual de cerveza artesanal?
7. ¿Notan diferencias con la cerveza industrial?
8. ¿Reconocen las distintas variedades de cerveza artesanal?

#### **Limitantes**

9. ¿Qué beneficios siente que te brinda la cerveza artesanal?
10. ¿Qué factores influyen en su elección del tipo de cerveza que va a consumir?
11. ¿Qué factores pueden impedirle tomar cerveza artesanal o limitar su consumo?

### **Percepción sobre bares y bares de cerveza artesanal**

#### **Servicio**

12. ¿Con qué frecuencia salen a tomar?
13. ¿Con qué frecuencia eligen tomar cerveza? ¿Dónde?
14. ¿En qué ocasiones eligen tomar cerveza artesanal?



15. ¿Cuándo fue la última vez que fueron a un bar de cervezas artesanales. ¿Podrían contarme esa experiencia? Debe mencionar el lugar al que fue, la razón que lo llevó a ir. ¿Por qué fueron al bar de cerveza artesanal?
16. ¿Cuánto suelen gastar en una noche?
17. ¿Qué tipo de comida consumen?
18. ¿Qué factores influyen en su decisión para salir a tomar?
19. ¿Qué bares de cerveza artesanal conocen?
20. ¿Cómo han sido sus experiencias?

#### **Ubicación**

21. ¿A qué lugares suelen salir a tomar?
22. ¿Es la ubicación importante a la hora de elegir un bar?

#### **Diseño y ambiente**

23. ¿Consideran importante el diseño y el ambiente de un bar? ¿Por qué motivos?

#### **Necesidades y expectativas**

24. ¿Satisfacen sus expectativas los bares de cerveza artesanal que encuentran en el mercado?
25. ¿Qué es lo que más valora en un bar?
26. ¿Qué hace que quiera volver a un mismo bar?
27. ¿Ha tenido experiencias negativas en algún bar?
28. ¿Qué aspectos considera que deben mejorar los bares limeños?
29. ¿Qué les gustaría encontrar en un bar de cerveza artesanal?
30. ¿Qué opinan de las promociones disponibles en los bares?
31. ¿Qué bares consideran que tienen la mayor oferta de cervezas?
32. ¿Tienen algún bar favorito? ¿Alguno que haya llamado su atención?

Dinámica: Mientras se realizan las preguntas sobre las necesidades y expectativas se procede a servir en vasos pequeños 7 variedades distintas de cerveza artesanal para evaluar las reacciones de los participantes y preguntarles acerca de sus gustos y preferencias.

## ANEXO L: Ficha técnica y resultados del primer *focus group* exploratorio

**Tabla L1: Ficha técnica del primer *focus group* exploratorio**

| Ficha técnica: primer <i>focus group</i> exploratorio |  |
|---|--|
| <b>Objetivos de estudio</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explorar las diversas perspectivas de los consumidores de Lima Norte con respecto a la cerveza artesanal.</li> <li>▪ Conocer las opiniones de consumidores de bebidas alcohólicas sobre el mercado actual de bares de cerveza artesanal.</li> <li>▪ Conocer el comportamiento de los consumidores y sus expectativas con respecto a bares.</li> </ul> |
| <b>Universo del estudio</b>                           | Hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 21 a 35 años, residentes de Lima Norte (Zonas 1 y 2) que asistan a bares que ofrecen cervezas artesanales.  |
| <b>Método</b>   | Grupo focal conformado por 6 personas.   |
| <b>Fecha, lugar y duración</b>                        | La dinámica se llevó a cabo el 15 de abril de 2018 en el distrito de Santiago de Surco a las 7:00 pm, teniendo una duración aproximada de hora y media.  |
| <b>Estructura</b>                                     | Participantes con un promedio de 24 años.<br>4 mujeres y 2 hombres<br>Residentes de los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres y Comas  |

**Tabla L2: Resultados del primer *focus group* exploratorio**

| Resultados: primer <i>focus group</i> exploratorio |  |
|--|--|
| Percepción sobre la cerveza artesanal              |  |
| <b>Calidad</b>                                     | La calidad de las cervezas artesanales es percibida como superior por todos los participantes, en comparación con las cervezas industriales. Describen los sabores de la cerveza artesanal como “diferentes” y más agradables, mientras que las industriales tienen todas el mismo tipo de sabor. Esto genera interés y atracción por el producto, que además llama la atención por sus envases y el impacto visual positivo que generan. Se percibe la cerveza artesanal como más saludable, preparada a través de un proceso más minucioso. Por ello, a pesar que los participantes reconocen que la cerveza artesanal tiene un precio más elevado, están dispuestos a pagar esta diferencia de precio porque sienten que lo vale y sienten que este precio está totalmente justificado por la calidad del producto. |
| <b>Variedad</b>                                    | Todos los participantes reconocen que la cerveza artesanal presenta una gran variedad de opciones para probar y descubrir, lo que hace que el producto sea interesante. Sin embargo, señalan que la información con respecto a esta variedad es insuficiente, generando cierto temor por la posibilidad de elegir una cerveza con un sabor que no sea agradable para ellos. Por ello, algunos participantes deciden pedir un tipo de cerveza que ya les haya gustado antes, a pesar de que les gustaría intentar nuevas opciones.  |
| <b>Limitantes</b>                                  | Tanto los participantes que conocen sobre la amplia variedad de cervezas artesanales, como los que no están tan familiarizados con el tema, coinciden en que el marketing o la información con respecto a esta variedad es escasa, lo que dificulta su decisión de compra y muchas veces desmotiva a elegir el producto. Coinciden en que esto genera que el impacto de la cerveza artesanal en los consumidores no sea tan amplio como el de la cerveza industrial.   |

## Percepción sobre bares y bares de cerveza artesanal

### Servicio

Dos participantes señalan que la atención es un factor primordial a la hora de evaluar un bar, considerando que éste, más que un servicio, debe ofrecer una experiencia, desde el momento en el que llegas, hasta la salida. Consideran que una buena atención consiste en que los colaboradores del bar puedan ayudarte en todas tus necesidades, que te puedan guiar y orientar en tus pedidos y que resuelvan tus problemas, como por ejemplo no saber qué pedir. Además, un participante menciona que la variedad es importante y que los precios no son tan relevantes si la experiencia “te atrapa” y el servicio cumple con sus expectativas. Se menciona también la variedad de piqueos disponible como importante para complementar las cervezas. La limpieza de los baños también fue considerada por los participantes.

### Ubicación

Todos los participantes conocen los bares artesanales de Miraflores y Barranco, siendo los más recordados Barbarian y Barranco Beer Company. Otro bar mencionado fue Hops en Pueblo Libre. Sobre si existe alguna preferencia respecto a la ubicación, los participantes mencionan que les gustaría encontrar bares de cerveza artesanal cerca a sus casas, para así no tener que gastar tanto en transporte. Señalan que mientras que Miraflores y Barranco ya cuentan con varios bares, existen muchos otros distritos en los que no existen bares de cerveza artesanal y donde les gustaría encontrar nuevos locales.

### Diseño y ambiente

Uno de los participantes menciona que a pesar de que no suele salir a tomar a bares, considera que el diseño y ambiente son factores importantes que lo motivan a visitar un bar, recordando de manera muy positiva su visita a un bar cusqueño que tenía juegos como dardos y mesas billar, en un ambiente en donde uno podía socializar con varias personas. El participante menciona que le gustaría poder encontrar un bar con este estilo en Lima. Otro participante menciona que para ella es muy importante que el ambiente del bar permita socializar no solo con su grupo, sino también con otras personas. Además, considera que la música debe ser agradable y aportar a generar un ambiente atractivo. Los participantes mencionan que la comodidad del lugar es muy importante. Para ello, debe contar con sitios cómodos, que no estén muy pegados ni apretados. Se menciona también el gusto por los ambientes abiertos, como las terrazas, y los ambientes informales y espaciosos, con “pufs” y áreas de relaxo.

### Necesidades y expectativas

Una participante señala que lo que busca es un bar que tenga una temática especial y que “rompa con el esquema”, donde haya más cosas que hacer además de solo tomar, como por ejemplo jugar juegos de mesa. De esta forma, más de un participante busca que un bar tenga más cosas que hacer para poder pasar más tiempo, y que permitan también interactuar no solo con tu grupo sino también con otras personas.

Una salida a un bar de cerveza artesanal constituye una acción especial para los participantes que generalmente no es espontánea, sino que parte de un plan para pasar el rato con amigos con el ánimo de compartir un momento agradable, sin la motivación de emborracharse, sino más bien con la intención de disfrutar de la cerveza y sus variedades. Por ello, la asistencia a un bar de cervezas artesanales trae consigo altas expectativas que el bar debe cumplir. Esto también significa que el precio no es un limitante una vez dentro del bar, ya que los participantes saben que al ir a un bar de cerveza artesanal gastarán al menos 50 soles. Sin embargo, sí es un limitante la poca información a la hora de elegir la cerveza, ya que todos los participantes coinciden en que en ningún bar han encontrado o recibido la información suficiente para hacer una elección segura. Esto, para los participantes constituye una necesidad aún no satisfecha por los bares existentes actualmente. Una participante menciona como posible solución una atención que permita que los clientes reciban información personalizada por parte de los meseros acerca de los sabores de las cervezas o que incluso se puedan probar las cervezas para poder hacer una elección segura.

## ANEXO M: Ficha técnica y resultados del segundo *focus group* exploratorio

**Tabla M1: Ficha técnica del segundo *focus group* exploratorio**

| Ficha técnica: segundo <i>focus group</i> exploratorio |  |
|--|--|
| <b>Objetivos de estudio</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explorar las diversas perspectivas de los consumidores de Lima Norte con respecto a la cerveza artesanal.</li> <li>▪ Conocer las opiniones de consumidores de bebidas alcohólicas sobre el mercado actual de bares de cerveza artesanal.</li> <li>▪ Conocer el comportamiento de los consumidores y sus expectativas con respecto a bares.</li> </ul> |
| <b>Universo del estudio</b>                            | Hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 21 a 35 años, residentes de Lima Norte (Zonas 1 y 2) que asistan a bares que ofrecen cervezas artesanales.  |
| <b>Método</b>  | Grupo focal conformado por 7 personas.   |
| <b>Fecha, lugar y duración</b>                         | La dinámica se llevó a cabo el 18 de abril de 2018 en el distrito de Santiago de Surco a las 7:00 pm, teniendo una duración aproximada de una hora.  |
| <b>Estructura</b>                                      | Participantes con un promedio de 26 años.<br>2 mujeres y 5 hombres<br>Residentes de los distritos de Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres e Independencia   |

**Tabla M2: Resultados del segundo *focus group* exploratorio**

| Resultados: segundo <i>focus group</i> exploratorio |   |
|---|---|
| Percepción sobre la cerveza artesanal               |   |
| <b>Calidad</b>                                      | Los participantes coinciden en que existe una gran diferencia entre la cerveza artesanal y cerveza industrial. Uno de los participantes asume que es por la calidad de insumos que utilizan. Los sabores en las artesanales son más pronunciados lo cual lo hace más interesante al consumidor.   |
| <b>Variedad</b>                                     | La cerveza artesanal brinda una gama de sabores y olores. Esta variedad del producto es una de las características más atractivas para los participantes. El grupo reconoce a Barbarian, Candelaria y Nuevo Mundo como las más populares, esto porque consiguen mayor exposición especialmente en los supermercados. Algunos participantes siempre tratan de elegir un mismo estilo de cerveza y otros prefieren descubrir nuevos estilos y sabores.  |
| <b>Limitantes</b>                                   | En promedio los participantes toman entre 1 a 2 veces al mes. Sin embargo uno de los participantes considera que la cerveza artesanal es una bebida de ocasión, ya que no siempre se elige una cerveza artesanal por sobre una industrial. La mayoría de participantes siempre intentan conseguir una cerveza artesanal. Sin embargo, un limitante es la falta de disponibilidad de este producto así como la falta de espacio en la mayoría de bares artesanales. Todos los participantes excepto uno, consumen cervezas sólo en bares de cerveza artesanal. |
| Percepción sobre bares y bares de cerveza artesanal |   |
| <b>Servicio</b>                                     |   |

En algunas cervecerías se puede visitar las plantas de producción y ver el proceso productivo, esto representa como una atractivo más para los participantes, esto les brinda mayor seguridad sobre la calidad de lo que están consumiendo. En cuanto a la atención en bares, lo negativo que destacan los participantes es que normalmente están llenos y es imposible conseguir un lugar. Por otro lado, la atención de los meseros, tienen la impresión de que la mayoría no está debidamente capacitado por lo que no pueden dar una buena recomendación. Solo una participante argumenta que en Mi Tercer Lugar, le han dado toda la información necesaria para decidir su compra, inclusive le dejan degustar la cerveza previamente. Dos de los participantes consideran que los piqueos son un plus, como en el caso de Barbarian. En general, se considera que cuando el bar está muy lleno el servicio se vuelve menos preciso y más lento.

#### **Ubicación**

Los bares de cerveza artesanal más conocidos son Barbarian, Barranco Beer Company y Brewpub Wicks en Miraflores y Barranco. Sólo una de las participantes conoce Mi Tercer Lugar en Cercado de Lima.

#### **Diseño y ambiente**

En cuanto al diseño y ambiente los participantes encuentran una distinción entre la oferta actual de los bares. Uno de los participantes comenta que Barranco Beer Company no mantiene la esencia de bar sino de un restaurante por lo cual no lo encuentra tan acogedor. En antítesis, los participantes coinciden en el Brewpub Wicks está mejor diseñado acorde al producto. Otro participante reclama que la música en Barbarian está en un volumen muy alto y no permite conversar con facilidad. El diseño y ambiente es un factor influyente en la elección al momento de asistir, hay una preferencia consensada sobre lugares cerrados y acogedores. Sin embargo, sí se destaca que la terraza de Barranco Beer Company es una buena opción para consumir cerveza.

#### **Necesidades y expectativas**

En promedio los participantes pagan entre 40 y 60 soles. En cuanto a la comida que esperan conseguir hay un consenso en que no se suele elegir algo saludable, sino platos o piqueos más contundentes. La variedad de cerveza y rotación de la carta es uno de los factores principales para elegir donde asistir, por otro lado la rapidez de la atención también es importante, especialmente cuando el local está lleno. De bares fuera del Perú, rescatan por un lado bares con distintos ambientes, bares con más de 500 cervezas, bares con concursos y sorteos.

Dos de los participantes tuvieron una mala experiencia con la cerveza ya que estaba malograda, sin embargo consiguieron una adecuada respuesta por parte del bar.

En cuanto a las expectativas, tres participantes les gustaría tener música en vivo en el bar. Todos los participantes aceptarían promociones en cervezas.

El bar ideal difiere para los participantes. Para una de las participantes sería estar al aire libre y cerca al lugar de trabajo para el *after-office*. Otro de los participantes le gustaría un lugar chico pero con terraza. Tres de los participantes desean música en vivo. Tres participantes les gustaría tener juegos.

## **ANEXO N: Guía de preguntas de *focus groups* para encaje de la propuesta de valor**

Presentación: Hola, muchas gracias por su participación en esta actividad cuyo objetivo es evaluar una propuesta de negocio desde sus perspectivas y recibir recomendaciones para ajustarla. Les queremos informar que toda la información que nos brinden será usada para fines académicos. Primero me gustaría que me digan su nombre, edad, ocupación y distrito de residencia.

### **Percepción sobre la cerveza artesanal**

#### **Calidad**

1. ¿Han consumido cerveza artesanal? ¿Con qué frecuencia?
2. ¿Han asistido a un bar de cerveza artesanal en los últimos 6 meses?
3. ¿Qué marcas de cerveza artesanal conocen?
4. ¿Dónde la probaron? ¿Les gustó? ¿Cuánto pagaron? ¿La volvieron a consumir?
5. ¿Qué opinión tienen sobre las cervezas artesanales que consumen?
6. Si no han consumido cerveza artesanal, ¿a qué se debe? ¿la probarían? ¿les llama la atención? ¿cuánto pagarían?

#### **Variedad**

1. ¿Qué opinión tienen sobre la oferta actual de cerveza artesanal?
2. ¿Notan diferencias con la cerveza industrial?
3. ¿Reconocen las distintas variedades de cerveza artesanal?

#### **Limitantes**

1. ¿Qué beneficios siente que le brinda la cerveza artesanal?
2. ¿Qué factores influyen en su elección del tipo de cerveza que va a consumir?
3. ¿Qué factores pueden impedirle tomar cerveza artesanal o limitar su consumo?

### **Percepción sobre bares y bares de cerveza artesanal**

#### **Servicio**

1. ¿Con qué frecuencia salen a tomar?
2. ¿Con qué frecuencia eligen tomar cerveza? ¿Dónde?
3. ¿En qué ocasiones eligen tomar cerveza artesanal?
4. ¿Cuántos vasos/botellas tomas en una noche?
5. ¿Cuánto suelen gastar en una noche?
6. ¿Cuándo fue la última vez que fueron a un bar de cervezas artesanales. ¿Podrían contarme esa experiencia? Debe mencionar el lugar al que fue, la razón que lo llevó a ir. ¿Por qué fueron al bar de cerveza artesanal?
7. ¿Qué tipo de comida consumen?
8. ¿Qué factores influyen en su decisión para salir a tomar?
9. ¿Qué bares de cerveza artesanal conocen?
10. ¿Cómo han sido sus experiencias?

#### **Ubicación**

1. ¿A qué lugares suelen salir a tomar?
2. ¿Qué bares de cerveza artesanal conocen? ¿En Lima Norte?
3. ¿Es la ubicación importante a la hora de elegir un bar?

#### **Diseño y ambiente**

1. ¿Consideran importante el diseño y el ambiente de un bar? ¿Por qué motivos?
2. ¿Qué tipo de diseño/temática prefieren?
1. ¿Recuerdan algún bar que destaque en ese sentido?

#### **Necesidades y expectativas**

1. ¿Satisfacen sus expectativas los bares de cerveza artesanal que encuentran en el mercado?
2. ¿Qué es lo que más valora en un bar?
3. ¿Qué hace que quiera volver a un mismo bar?
4. ¿Ha tenido experiencias negativas en algún bar?
5. ¿Qué aspectos considera que deben mejorar los bares limeños?

6. ¿Qué les gustaría encontrar en un bar de cerveza artesanal?
7. ¿Qué opinan de las promociones disponibles en los bares?
8. ¿Qué bares consideran que tienen la mayor oferta de cervezas?
9. ¿Tienen algún bar favorito? ¿Alguno que haya llamado su atención?

### **Propuesta de negocio**

1. ¿Les interesa la propuesta?
2. ¿Asistirían a este bar?
3. ¿Qué es lo que más les interesa de la propuesta? ¿Qué les llama la atención? ¿Qué valoran de esta propuesta?
4. ¿Consideran que es una idea nueva?
5. ¿Consideran que esta propuesta soluciona alguna barrera o problema?
6. ¿Qué beneficios encuentran en esta propuesta?
7. ¿Creen que contribuye a conocer más sobre la cerveza artesanal?
8. ¿Hay algo que no les guste de la propuesta?
9. ¿Qué le puede faltar a la propuesta?
10. ¿Qué recomendaciones podrían dar? ¿Alguna temática especial?
11. ¿Qué opinan de las opciones del vaso y la copa?
12. ¿Cuánto pagarían por el vaso, la copa?
13. ¿Qué opinan de la opción all you can drink? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por esta opción?
14. ¿Qué tipo de música les gustaría escuchar en el local?
15. ¿Qué tipo de entretenimiento en vivo?
16. ¿Dónde les gustaría que esté ubicado?
17. Asumiendo que su primera experiencia es positiva, ¿con qué frecuencia asistirían?
18. ¿Cuánto tiempo se quedarían en este bar y cuánto creen que consumirían?
19. ¿Cómo les gustaría enterarse o recibir información sobre este bar?



## ANEXO O: Ficha técnica y resultados del primer *focus group* para encaje de la propuesta de valor

Tabla O1: Ficha técnica del primer *focus group* para lograr el encaje de la propuesta de valor

| Ficha técnica: primer <i>focus group</i> para encaje de la propuesta de valor |   |
|---|---|
| <b>Objetivos de estudio</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explorar los gustos y preferencias del target seleccionado sobre la cerveza artesanal.</li> <li>▪ Conocer las opiniones y expectativas del target seleccionado sobre la oferta actual de bares de cerveza artesanal en Lima Norte.</li> <li>▪ Evaluar el encaje producto-mercado de la propuesta de valor con el target seleccionado.</li> </ul> |
| <b>Universo del estudio</b>   | Hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 21 a 35 años, residentes de Lima Norte (Zonas 1 y 2) que asistan a bares que ofrecen cervezas artesanales.   |
| <b>Método</b>   | Grupo focal conformado por 7 personas.  |
| <b>Fecha, lugar y duración</b>  | La dinámica se llevó a cabo el 30 de junio de 2018 en el distrito de Los Olivos a las 5:00 pm, teniendo una duración aproximada de 1 hora.  |
| <b>Estructura</b>   | Participantes con un promedio de 26 años.<br>5 mujeres y 2 hombres<br>Residentes de los distritos de Los Olivos, Comas y San Martín de Porres   |

Tabla O2: Resultados del primer *focus group* para lograr el encaje de la propuesta de valor

| Resultados: primer <i>focus group</i> para encaje de la propuesta de valor |  |
|--|--|
| Percepción sobre la cerveza artesanal                                      |  |
| <b>Calidad</b>   | En cuanto a calidad, se nota una gran diferencia entre las cervezas industriales y las cervezas artesanales. Sólo un participante enfatiza que hay cervezas industriales que sí mantienen un buen nivel de calidad con respecto a las artesanales. Otra diferencia es que la cerveza artesanal no es vista como una bebida para emborracharse. |
| <b>Variedad</b>  | Los participantes reconocen la gran variedad de tipos, marcas y sabores de las cervezas artesanales, sin embargo llega a ser abrumador porque usualmente recurren a una recomendación para elegir su cerveza.  |
| <b>Limitantes</b>  | El consumo de cervezas artesanales se encuentra ligado a la asistencia de un bar de cerveza artesanal. Por otro lado, la desinformación sobre el producto por parte del consumidor, lo hace reacio al riesgo de pedir una cerveza que tal vez no sea de su agrado. En este caso, los meseros podrían ser de mucha ayuda.                       |
| Percepción sobre bares y bares de cerveza artesanal                        |  |
| <b>Servicio</b>  |  |

|  |
|--|
| <p>En cuanto a bares de cerveza artesanal en Lima Norte el <i>top of mind</i> es Lúpulo Draft Beer y Mi Tercer Lugar. Sin embargo, hay mayor reconocimiento de bares de cerveza artesanal en Miraflores, Barranco y Centro de Lima. En cuanto al servicio de los meseros y qué tan informados están sobre el producto hay opiniones mixtas.</p>  |
| <p><b>Ubicación</b></p>  |
| <p>Si bien recientemente están incursionando nuevos bares de cerveza artesanal en Lima Norte, aún consideran que existe una falta de oferta de bares de cervezas artesanales. Los participantes deben ir hasta Miraflores o Barranco.</p>  |
| <p><b>Diseño y ambiente</b></p>  |
| <p>Todos consideran el diseño como un aspecto importante. El espacio también es importante, ya que valoran lugares no tan copados de personas. Los participantes valoran un volumen adecuado de música, adecuado para poder conversar con sus amigos.</p>  |
| <p><b>Necesidades y expectativas</b></p>   |
| <p>Uno de los mayores limitantes para asistir a un bar de cervezas artesanales es el precio que significa, así como también la poca oferta de bares en Lima Norte. En cuanto al gasto promedio, hay un consenso de un mínimo de 50 soles hasta un máximo de 150 soles incluyendo comida y bebidas. En cuanto a la cantidad del consumo de cervezas artesanales en un bar, mucho depende de la ocasión; un promedio de 2-3 botellas. En cuanto a la comida, se espera conseguir piqueos para compartir. En cuanto al local, se espera tener un buen diseño, temática y buena música, con la finalidad de poder relajarse.</p>                           |
| <p style="text-align: center;"><b>Encaje de la propuesta de valor</b></p>  |
| <p><b>Valoración de la propuesta</b></p>   |
| <p>Hay un consenso en el interés por la propuesta. Novedad de la propuesta, la rapidez y agilidad del proceso de compra. Lo que se valora más de la propuesta es la degustación previa y la promoción así como también la distribución diferenciada de los grifos de cerveza. Asimismo, les parece agradable la idea de un bar en donde no tengan una mesa fija y haya la posibilidad de poder desplazarse con libertad.</p> <p>En Lima Norte no existe una propuesta de tales características; innovadora y novedosa. Es valorable tener un precio fijo para las cervezas, generando menos incertidumbre y facilitando así la decisión de compra.</p> |
| <p><b>Beneficios</b></p>   |
| <p>La cercanía es el gran beneficio que los participantes resaltan de la propuesta. Un bar de tales características en Lima Norte brinda la posibilidad de ir a un bar de cerveza artesanal sin tener que trasladarse a Miraflores o Barranco. Permite conocer más a la cerveza artesanal.</p>   |
| <p><b>Perspectivas sobre precio</b></p>  |
| <p>Vaso de 350ml: 14-15 soles<br/> Vaso de 500ml: 18-25 soles<br/> “All You Can Drink”: 50-60 soles</p>  |
| <p><b>Expectativas</b></p>   |
| <p>Tener música de los noventa, rock o música diferenciada por ambientes. Música en vivo o <i>stand-up comedy</i> también podría ser una opción. Asumiendo una primera buena experiencia los participantes irían entre una vez a la semana a 1 a 2 veces al mes. El tiempo de estadía depende de la ocasión y el momento. Los participantes también esperan tener seguridad en el local. La difusión debe ser por redes sociales.</p>  |
| <p><b>Limitaciones y desagradados</b></p>  |
| <p>Consideran que puede haber un problema con las personas que se embriaguen, pueden romper cosas como vasos. Se podrían formar grandes colas en los módulos. En cuanto a la ubicación del bar, no sería bueno tenerlo en un centro comercial ya que la vista no es la mejor; se ven niños y familias caminando.</p>   |
| <p><b>Mejoras y Recomendaciones</b></p>  |

Un extra que podría ofrecer el bar es un piqueo complementario ilimitado como canchita o chifles. Que haya zonas VIP en donde te llevan el barril de cerveza. Para evitar colas y asegurar mayor agilidad preferirían que una persona sea la encargada de servir las cervezas. Una temática de museo de cervezas artesanales. Tener ambientes abiertos. Sería recomendable tener un convenio con una empresa de taxi para los clientes. En cuanto a las presentaciones de los vasos, los participantes encuentran atractiva la posibilidad de poder comprar los vasos y otros productos como recuerdos. Es recomendable tener variedad de eventos y actividades durante la semana para asegurar un flujo. Tener opciones dirigidas a grupos grandes, como promociones y que mantengan una continuidad. Sería interesante tener sorteos entre los asistentes.



## ANEXO P: Ficha técnica y resultados del segundo *focus group* para encaje de la propuesta de valor

**Tabla P1: Ficha técnica del segundo *focus group* para lograr el encaje de la propuesta de valor**

| Ficha técnica: segundo <i>focus group</i> para encaje de la propuesta de valor |   |
|--|---|
| <b>Objetivos de estudio</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explorar los gustos y preferencias del target seleccionado sobre la cerveza artesanal.</li> <li>▪ Conocer las opiniones y expectativas del target seleccionado sobre la oferta actual de bares de cerveza artesanal en Lima Norte.</li> <li>▪ Evaluar el encaje producto-mercado de la propuesta de valor con el target seleccionado.</li> </ul> |
| <b>Universo del estudio</b>  | Hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 21 a 35 años, residentes de Lima Norte (Zonas 1 y 2) que asistan a bares que ofrecen cervezas artesanales.   |
| <b>Método</b>  | Grupo focal conformado por 6 personas.  |
| <b>Fecha, lugar y duración</b>   | La dinámica se llevó a cabo el 7 de julio de 2018 en el distrito de Los Olivos a las 4:00 pm, teniendo una duración aproximada de 1 hora.   |
| <b>Estructura</b>  | Participantes con un promedio de 25 años.<br>1 mujer y 5 hombres<br>Residentes de los distritos de Los Olivos, Puente Piedra, Comas y San Martín de Porres  |

**Tabla P2: Resultados del segundo *focus group* para lograr el encaje de la propuesta de valor**

| Resultados: segundo <i>focus group</i> para encaje de la propuesta de valor |   |
|---|---|
| Percepción sobre la cerveza artesanal                                       |   |
| <b>Calidad</b>  | La buena calidad de la cerveza artesanal permite sentir el lúpulo y sabores más intensos. Se reconoce también que no presenta aditivos ni preservantes, lo que la hace más natural.   |
| <b>Variedad</b>   | Se menciona que la variedad de cervezas artesanales permite que el consumidor pueda buscar un sabor que se ajuste a sus gustos, lo que se percibe como un beneficio importante. La variedad se señala como la principal diferencia entre las cervezas artesanales y las industriales.   |
| <b>Limitantes</b>   | Todos los participantes consumen cerveza artesanal en bares, por lo que una de las características del producto para ellos es el vínculo entre la cerveza artesanal y la asistencia a un bar. Consideran difícil encontrar una cerveza artesanal en bodegas y mencionan que la oferta disponible en supermercados y tiendas de conveniencia es muy limitada. A pesar que disfrutan de la asistencia a un bar para consumir cerveza artesanal, encuentran que la información que se presenta en las cartas es insuficiente para personas que no conocen sobre las distintas variedades de cerveza artesanal. Además, los meceros de algunos de los bares que han visitado no siempre saben orientar al consumidor en su elección, lo que limita sus opciones de elegir una cerveza que se ajuste a sus gustos. Mencionan que una degustación previa ayudaría a solucionar esta incertidumbre al momento de elegir. |
| Percepción sobre bares y bares de cerveza artesanal                         |   |

|  |
|--|
| <b>Servicio</b>  |
| Se menciona la presentación de la carta y la información brindada como un factor importante a la hora de evaluar el servicio, ya que una carta amigable junto con meceros que orienten al consumidor permite que éste no se sienta perdido con respecto a la amplia variedad de cervezas. Son pocos los bares que logran satisfacer este aspecto.  |
| <b>Ubicación</b>   |
| Se menciona la reciente apertura de nuevos bares de cerveza artesanal por la Avenida Izaguirre en Los Olivos, habiéndose notado una gran afluencia de gente. Sin embargo, se reconoce que la mayoría de bares se encuentran en Miraflores y Barranco, lo que dificulta su asistencia por la distancia. Se prefieren los locales cercanos a casa, siempre y cuando sean seguros.  |
| <b>Diseño y ambiente</b>   |
| Es considerado importante al momento de elegir un bar, ya que un buen diseño llama la atención y motiva a quedarse en el bar. Se buscan lugares con sitios cómodos y con un volumen de música que permita conversar. Se valora también la limpieza del lugar y que haya espacio para poder desplazarse y sentarse con comodidad.   |
| <b>Necesidades y expectativas</b>  |
| Los participantes asisten a bares de cerveza artesanal entre 1 a 2 veces al mes, gastando un promedio de 60 soles durante su estadía, entre bebidas y piqueos. Se espera que el bar tenga también opciones de piqueos. La dinámica de consumir cerveza artesanal es percibida como distinta a la del consumo de cerveza artesanal, señalándose como una experiencia distinta. Mientras que el consumo de cerveza industrial se da en un contexto más informal y despreocupado, el consumo de cerveza artesanal tiene un aspecto más sofisticado, por lo que se espera que el ambiente y el diseño del local sean agradables y ofrezcan un factor diferenciador que complemente esta experiencia. La poca información sobre las características de las cervezas artesanales en los bares fue mencionada de manera recurrente como un aspecto que dificulta la elección. Se buscan también espacios amplios y cómodos. |
| <b>Encaje de la propuesta de valor</b>   |
| <b>Valoración de la propuesta</b>  |
| Se generó un interés común por la propuesta entre todos los participantes. Se valora principalmente la degustación previa y la estandarización de los precios de las cervezas, ya que se elimina la incertidumbre al elegir y se facilita la compra.   |
| <b>Beneficios</b>  |
| La degustación previa brinda el beneficio de poder conocer de antemano los sabores de las cervezas y poder elegir la que guste más. Además, es vista como un valor extra que se va a recibir por el pago de un vaso de cerveza. Una amplia variedad de cervezas no generaría que los participantes quieran degustar todas durante una misma noche, sino que volverían al bar más de una vez para seguir degustando. Es beneficioso también estandarizar el precio de las cervezas por la cantidad o tamaño del recipiente, ya que esto permite elegir con mayor libertad y abre más opciones al consumidor. Se menciona también el beneficio de poder disfrutar de un ambiente entretenido que permita conocer a otras personas.   |
| <b>Perspectivas sobre precio</b>   |
| Se mencionó que el precio debía ser más elevado para segmentar al público y así garantizar un servicio y ambiente más exclusivos, con un público diferenciado. No obstante, se deberían mantener promociones para atraer y fidelizar al público<br>Vaso de 350ml: 15-20 soles<br>Vaso de 500ml: 20-25 soles<br>“All You Can Drink”: 70-100 soles   |
| <b>Expectativas</b>  |
| La música debería aportar a tener un buen ambiente, con un volumen adecuado para no limitar las conversaciones. Consideran que el género rock es el más adecuado para el ambiente del bar. En cuanto   |

a la ubicación, se espera que se encuentre en un lugar céntrico y transcurrido. Se mencionan Megaplaza, Plaza Lima Norte y la Avenida Izaguirre en Los Olivos como buenas opciones. Asumiendo una primera buena experiencia, los participantes irían una vez por semana, ya que además de los beneficios mencionados, estaría cerca a sus casas. El tiempo de estadía depende de la ocasión y el momento. La difusión debe ser por redes sociales.

#### **Limitaciones y desagradados**

A pesar que se valora y se percibe como innovador el ambiente al aire libre y una distribución que incentive el desplazamiento de los clientes, con mesas elevadas y sitios cómodos y espaciosos, se establece que de todas maneras debería haber sillas y mesas más tradicionales donde uno pueda sentarse, ya que no todos gustan de realizar otras actividades y preferirían tener una experiencia más tradicional en el bar.

#### **Mejoras y Recomendaciones**

Un atractivo extra para el bar sería permitir que los asistentes puedan conocer más sobre el proceso de elaboración de la cerveza artesanal. Se recomienda también establecer un límite para la cantidad de vasos de cervezas que se puedan tomar o controlar la presencia de personas en estado de ebriedad para así evitar disturbios. Con respecto a la música, se sugirió que se tenga una rocola para que los clientes puedan elegir la música que deseen.



## ANEXO Q: Encuesta para la validación de la propuesta de valor

### GUIA DE ENCUESTA

Somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación con respecto a una nueva propuesta de negocio. La encuesta le tomará aproximadamente unos 6 minutos.

### DATOS PERSONALES

1) ¿Cuál es su edad?

|    |  |
|----|--|
| 21 |  |
| 22 |  |
| 23 |  |
| 24 |  |
| 25 |  |
| 26 |  |
| 27 |  |
| 28 |  |
| 29 |  |
| 30 |  |
| 31 |  |
| 32 |  |
| 33 |  |
| 34 |  |
| 35 |  |

2) ¿Cuál es su género?

|           |  |
|-----------|--|
| Femenino  |  |
| Masculino |  |

3) ¿Cuál es su distrito de residencia?

|                      |  |
|----------------------|--|
| Comas                |  |
| Los Olivos           |  |
| San Martín de Porres |  |
| Carabayllo           |  |
| Puente Piedra        |  |
| Independencia        |  |

4) ¿Sueles asistir a bares?

|    |  |
|----|--|
| Sí |  |
| No |  |

5) ¿Con qué frecuencia asistes a bares en un mes normal?

|                |  |
|----------------|--|
| 1 vez          |  |
| 2 veces        |  |
| 3 veces        |  |
| 4 veces        |  |
| Más de 4 veces |  |

6) ¿Has acudido a un bar de cervezas artesanales?

|    |  |
|----|--|
| Sí |  |
| No |  |

7) ¿Cuántos soles sueles gastar cuando vas un bar (incluyendo bebida y comida)?

|             |  |
|-------------|--|
| Menos de 20 |  |
| 20 - 30     |  |
| 31 - 40     |  |
| 41 - 50     |  |
| 50 a más    |  |

8) Cuando vas a bares, ¿qué tan importante es para ti...

a. la cercanía

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Indispensable           |  |
| Sumamente importante    |  |
| Medianamente importante |  |
| Poco importante         |  |
| Nada importante         |  |

b. la calidad del servicio

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Indispensable           |  |
| Sumamente importante    |  |
| Medianamente importante |  |
| Poco importante         |  |
| Nada importante         |  |

c. ...la calidad del producto

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Indispensable           |  |
| Sumamente importante    |  |
| Medianamente importante |  |
| Poco importante         |  |
| Nada importante         |  |

**d. ...el entretenimiento en vivo**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Indispensable           |  |
| Sumamente importante    |  |
| Medianamente importante |  |
| Poco importante         |  |
| Nada importante         |  |

**e. ... el ambiente y diseño?**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Indispensable           |  |
| Sumamente importante    |  |
| Medianamente importante |  |
| Poco importante         |  |
| Nada importante         |  |

**a. ... un tiempo de espera reducido para la entrega de tus bebidas?**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Indispensable           |  |
| Sumamente importante    |  |
| Medianamente importante |  |
| Poco importante         |  |
| Nada importante         |  |

**9) ¿Con respecto a los factores mencionados anteriormente cuál es el que más valora?**

|                              |  |
|------------------------------|--|
| La Cercanía                  |  |
| La Calidad del Producto      |  |
| El Ambiente y Diseño         |  |
| Un tiempo de espera reducido |  |
| La Calidad del Servicio      |  |
| El Entretenimiento en Vivo   |  |

**PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA (VIDEO)**

**10) ¿Te interesa la propuesta?**

|    |  |
|----|--|
| Sí |  |
| No |  |

**11) ¿Qué tan interesante consideras... de la propuesta que acabas de ver?**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Sumamente interesante    |  |
| Interesante              |  |
| Medianamente interesante |  |
| Poco interesante         |  |
| Nada interesante         |  |

**a. el diseño y ambiente**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Sumamente interesante    |  |
| Interesante              |  |
| Medianamente interesante |  |
| Poco interesante         |  |
| Nada interesante         |  |

**b. la degustación previa**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Sumamente interesante    |  |
| Interesante              |  |
| Medianamente interesante |  |
| Poco interesante         |  |
| Nada interesante         |  |

**c. la variedad de cervezas**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Sumamente interesante    |  |
| Interesante              |  |
| Medianamente interesante |  |
| Poco interesante         |  |
| Nada interesante         |  |

**d. opciones de entretenimiento**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Sumamente interesante    |  |
| Interesante              |  |
| Medianamente interesante |  |
| Poco interesante         |  |
| Nada interesante         |  |

**e. las promociones**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Sumamente interesante    |  |
| Interesante              |  |
| Medianamente interesante |  |
| Poco interesante         |  |
| Nada interesante         |  |



**f. el servicio personalizado**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Sumamente interesante    |  |
| Interesante              |  |
| Medianamente interesante |  |
| Poco interesante         |  |
| Nada interesante         |  |

**12) ¿En qué lugar o lugares te gustaría poder encontrar este bar/propuesta**

|   |  |
|---|--|
| Megaplaza                                     |  |
| Plaza Norte                                   |  |
| Alrededores de la Municipalidad de Los Olivos |  |
| Royal Plaza                                   |  |
| Otros   |  |

**13) De existir este servicio, ¿asistirías a este local?**

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente sí |  |
| Probablemente sí   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

**14) ¿Hasta cuanto estarías dispuesto a pagar por la copa de 350 ml. (Referencia: contenido de una botella personal) (incluye degustación)? En soles**

|             |  |
|-------------|--|
| Menos de 15 |  |
| 15-20       |  |
| 21-25       |  |
| 26-30       |  |
| Más de 30   |  |

**15) ¿Hasta cuanto estarías dispuesto a pagar por el vaso de 500 ml. (incluye degustación)? En soles**

|             |  |
|-------------|--|
| Menos de 20 |  |
| 20-25       |  |
| 26-30       |  |
| 31-35       |  |
| Más de 35   |  |

**16) ¿Te interesa la opción "Todo lo que puedas probar"?**

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente sí |  |
| Probablemente sí   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

**17) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por esta opción?**

|             |  |
|-------------|--|
| Menos de 50 |  |
| 50-60       |  |
| 61-70       |  |
| 71-80       |  |
| Más de 80   |  |

**18) Asumiendo que tu primera visita al bar fue positiva (cumpliendo con todo lo propuesto en la presentación), con qué frecuencia asistirías?**

|                     |  |
|---------------------|--|
| Todos los días      |  |
| Una vez a la semana |  |
| Cada 15 días        |  |
| Una vez al mes      |  |
| Cada 3 meses        |  |
| Una vez al año      |  |

## ANEXO R: Perfiles de clientes

Figura R1: Perfil de cliente de Gianpierre Cerna Rodas

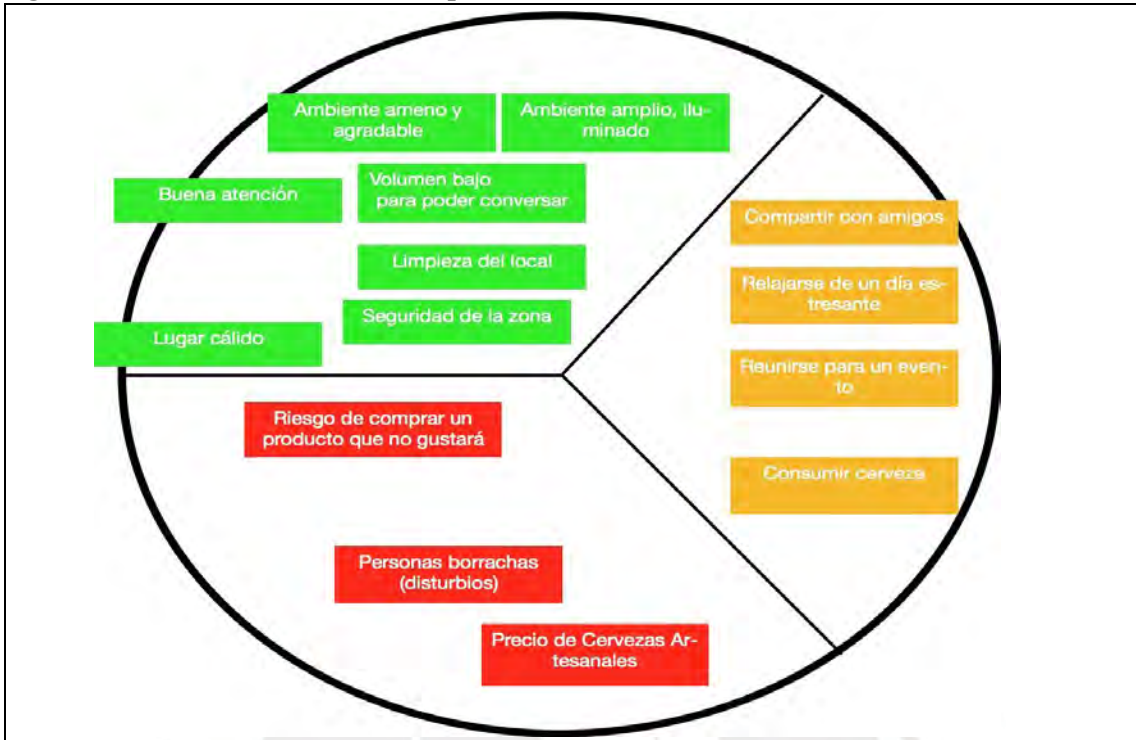


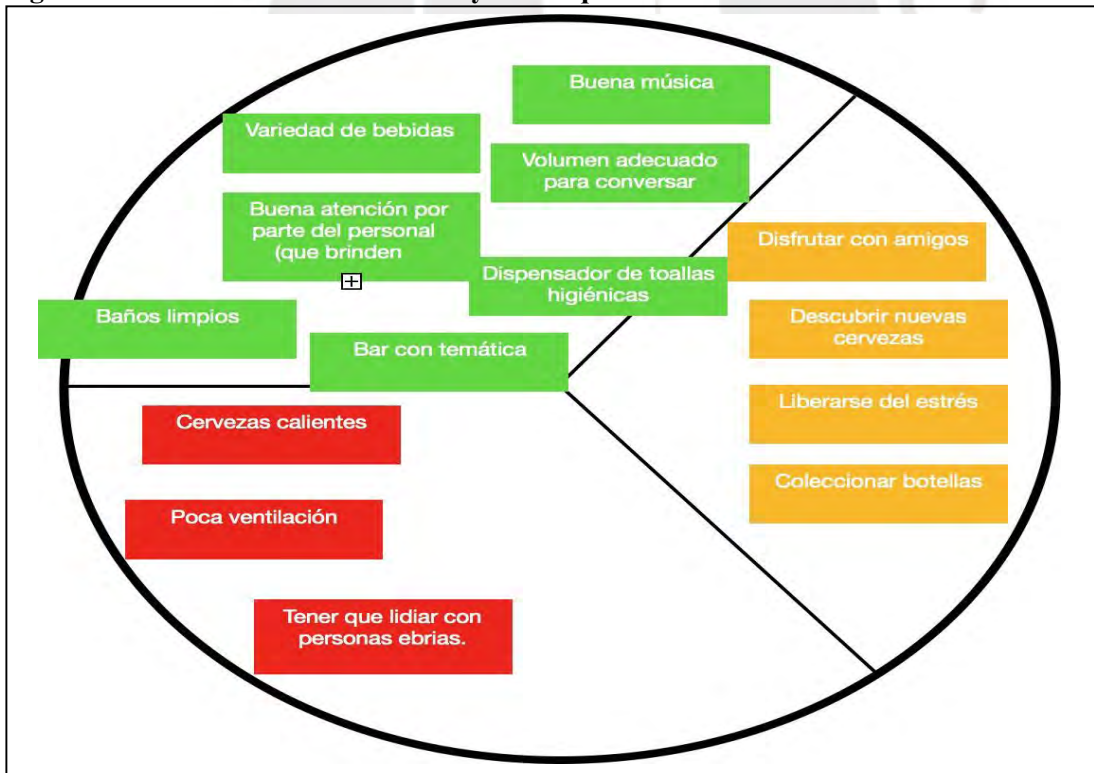
Figura R2: Perfil de cliente de Sheyla Aucalla Taira



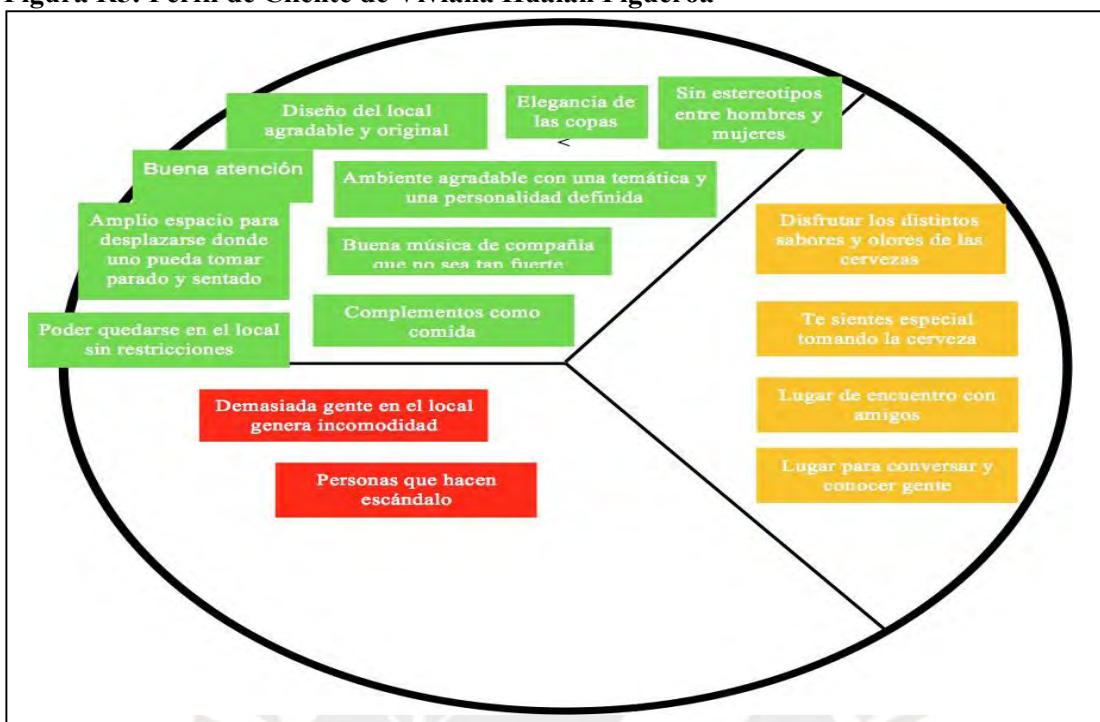
Figura R3: Perfil de cliente de Kevin Saenz Zea



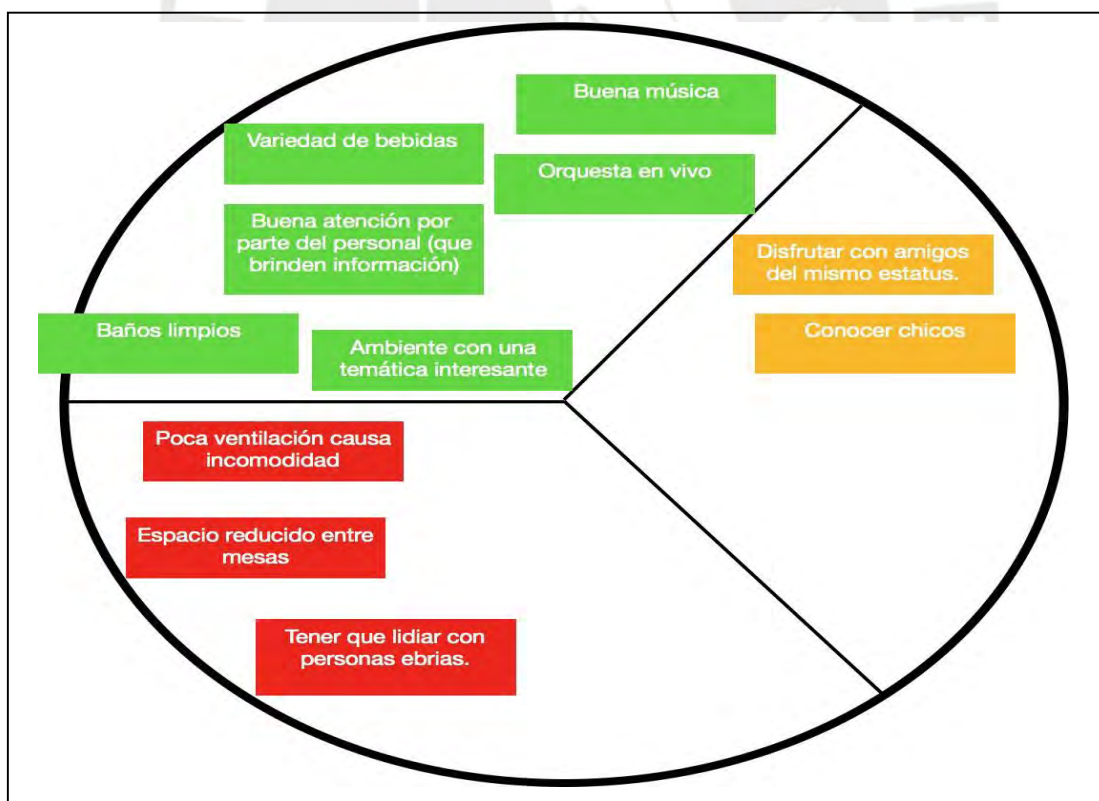
Figura R4: Perfil de Cliente de Wendy Manrique La Cruz



**Figura R5: Perfil de Cliente de Viviana Hualán Figueroa**



**Figura R6: Perfil de Cliente de Karla Candela Mogollón**



FiguraR7: Perfil de cliente de Jair Narvaez Cruzado

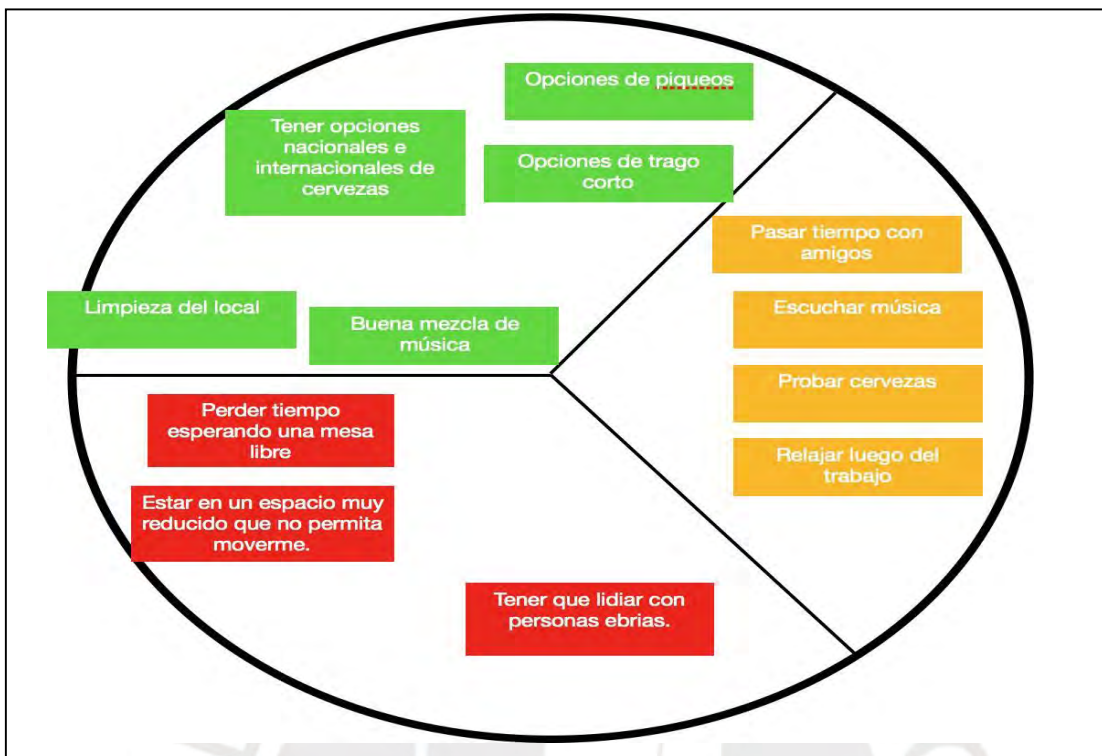


Figura R8: Perfil de cliente de Katherine Escoba

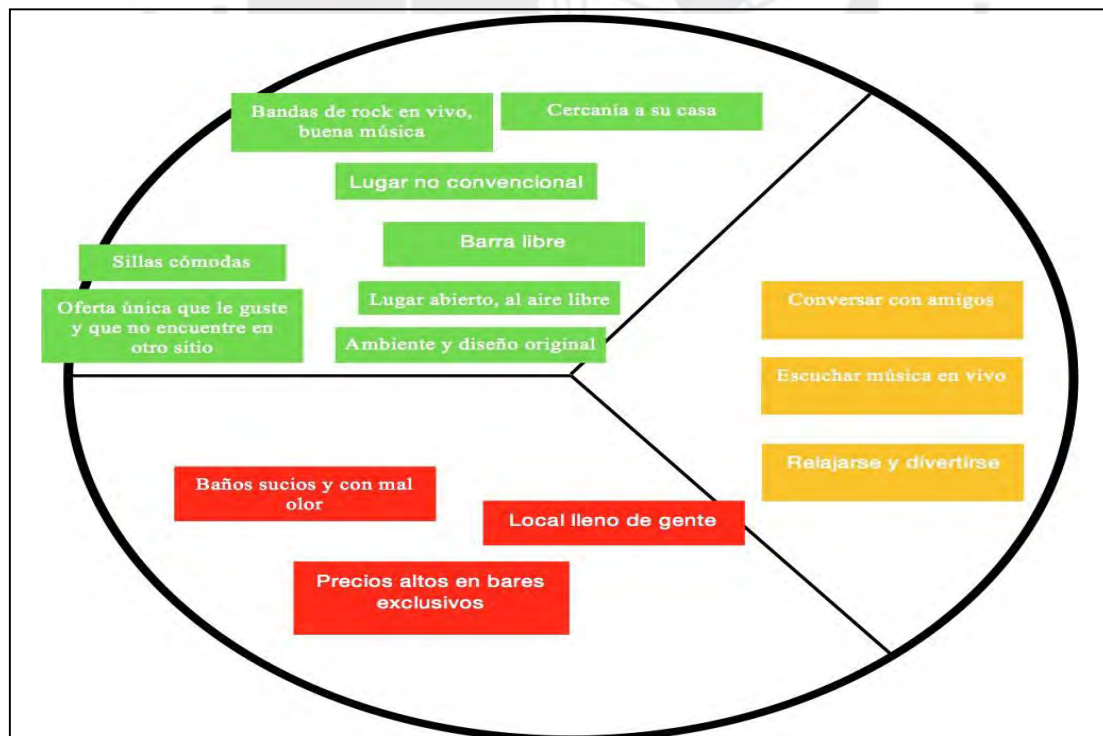


Figura R9: Perfil de Cliente de Gerard Alarcón

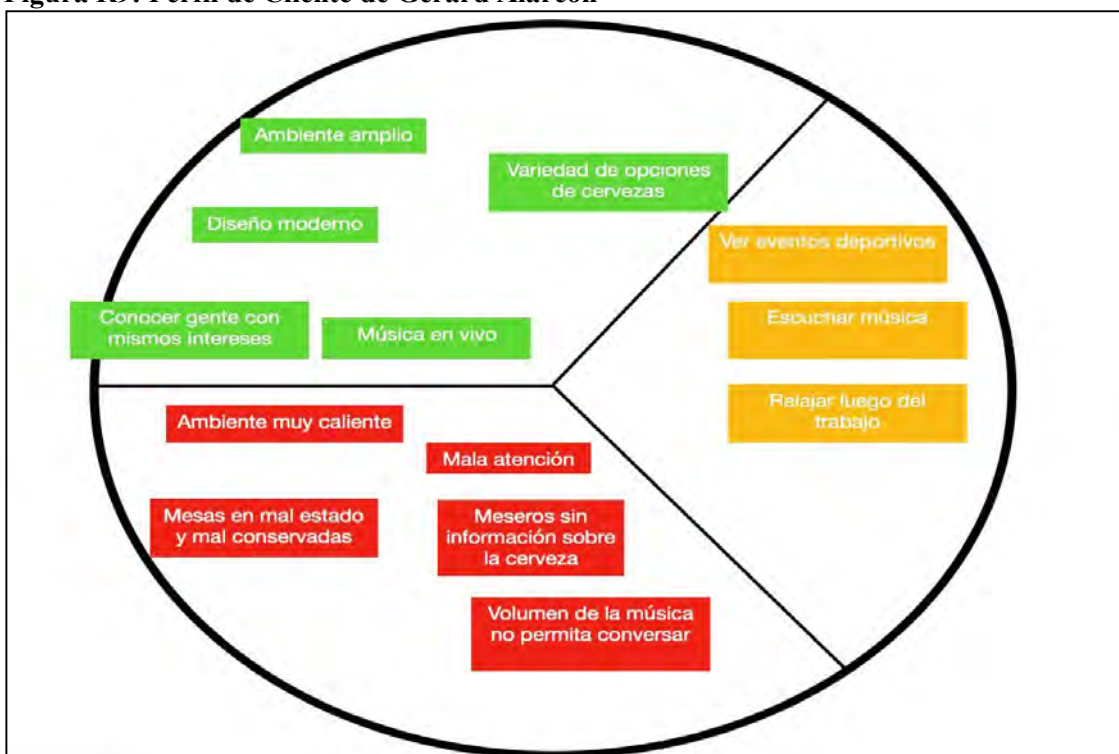


Figura R10: Perfil de Cliente de Melissa Paitampoma

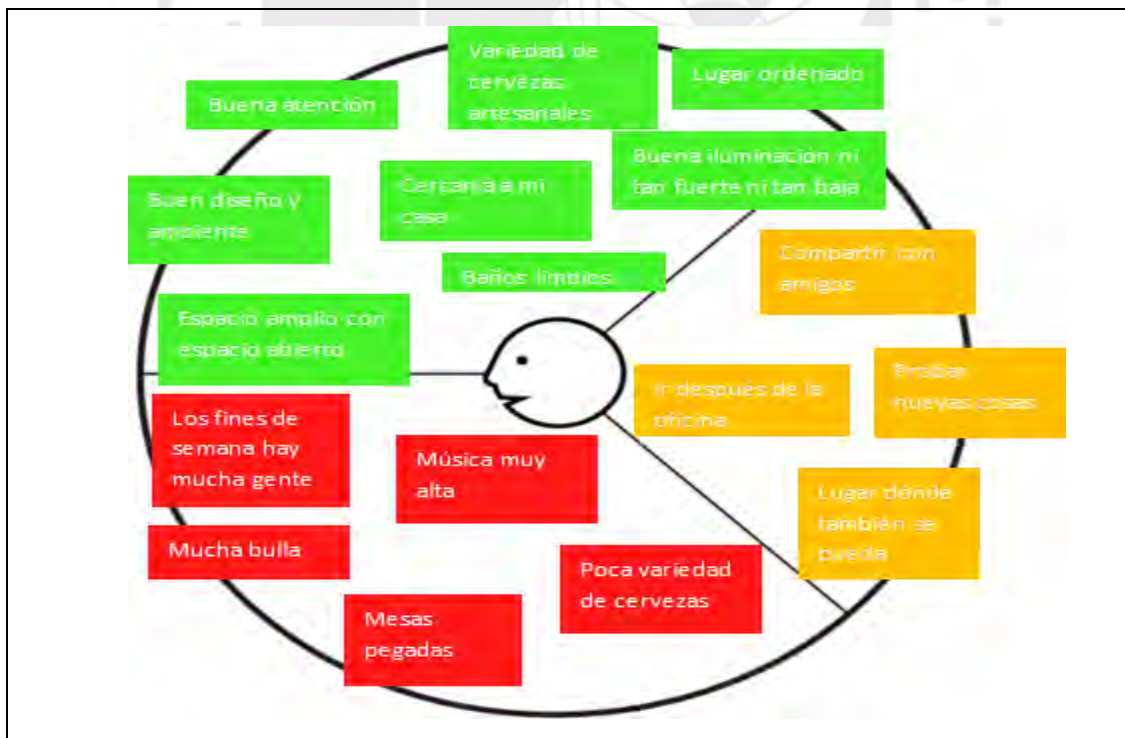
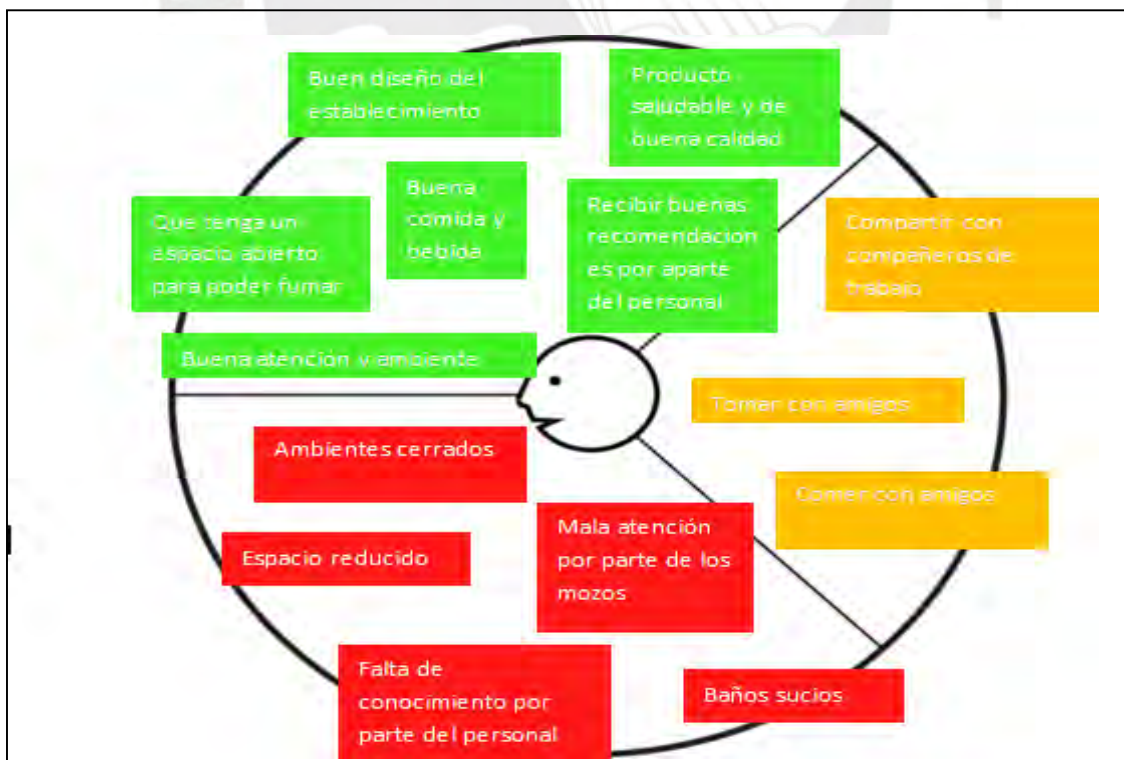


Figura R11: Perfil de Cliente de Maria Alejandra Angeldones



Figura R12: Perfil de Cliente de Diana Acevedo



**Figura R13: Perfil de Cliente de William Mallqui**



**Figura R14: Perfil de Cliente de Madhelin Martinez**

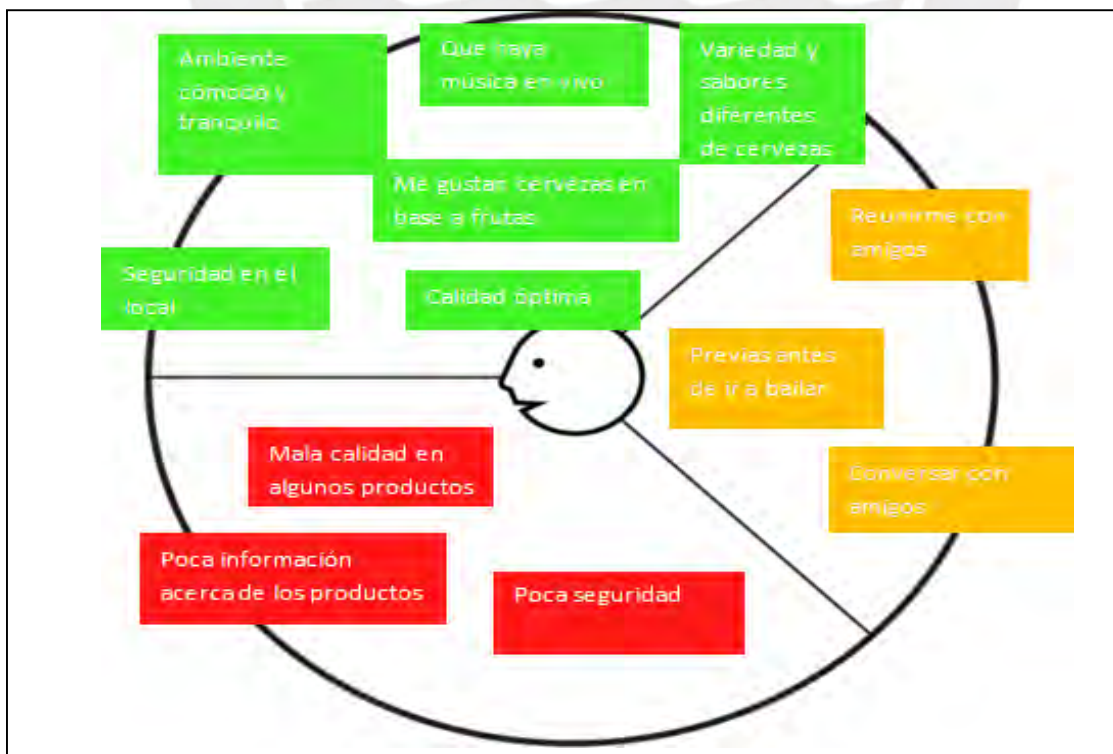




Figura R15: Perfil de Cliente de Daniel Mesarina

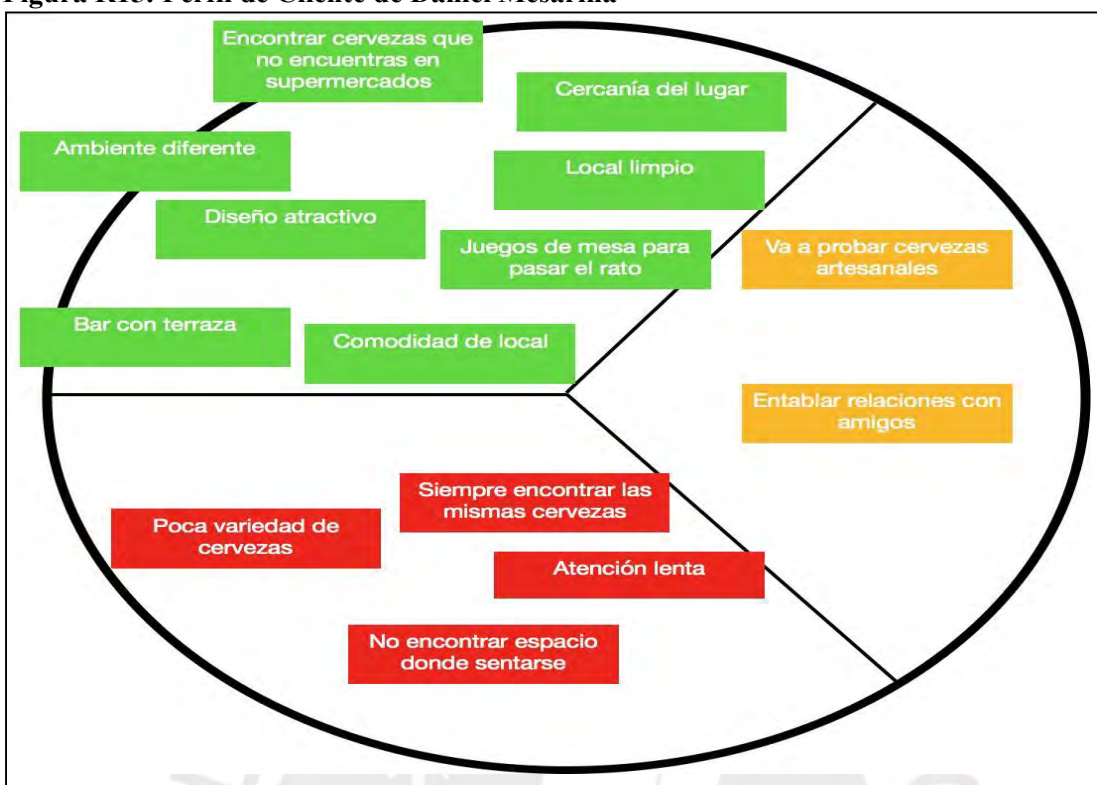
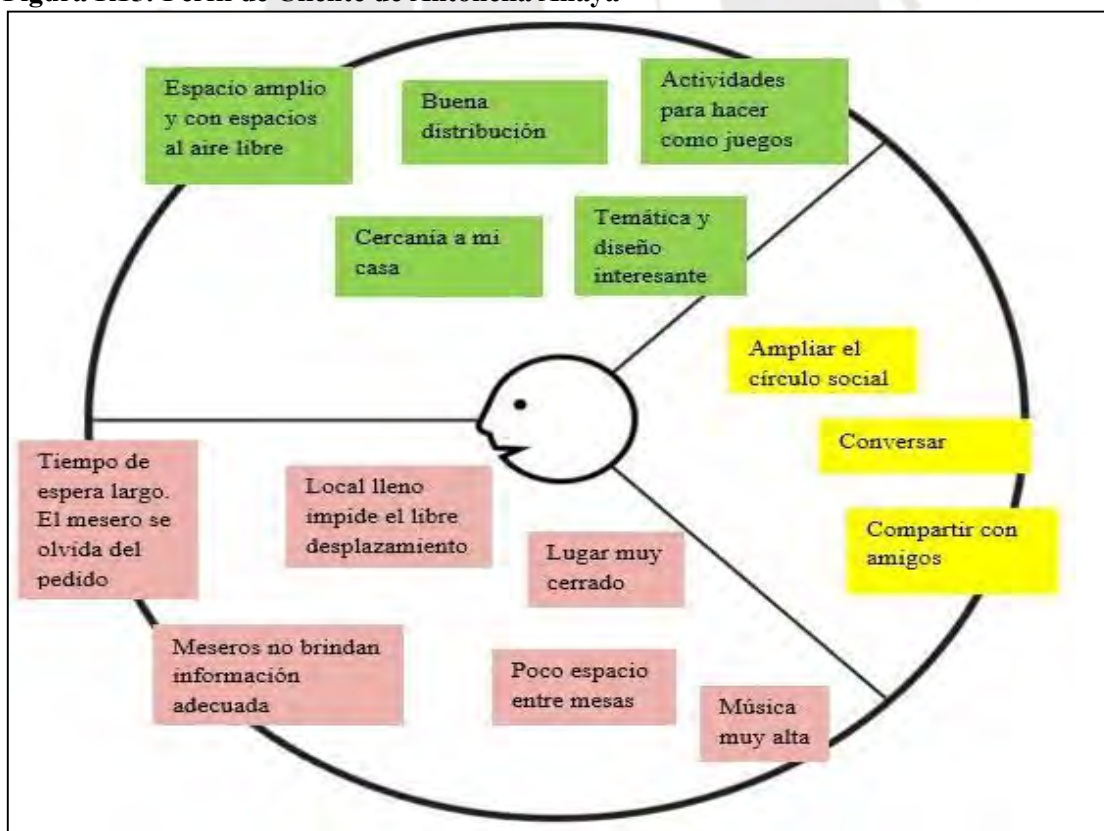


Figura R15: Perfil de Cliente de Antonella Anaya



# ANEXO S: Prototipos de propuestas de valor

Figura S1: Mapa de valor 1

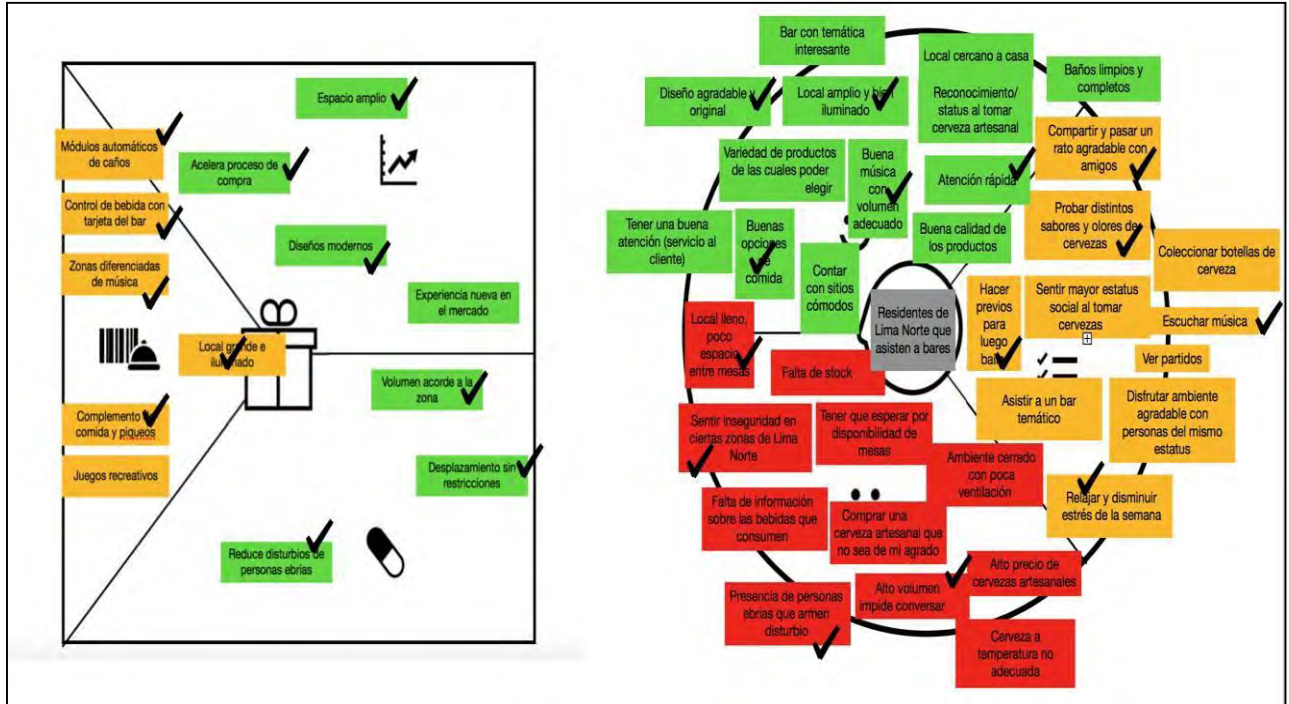


Figura S2: Mapa de Valor 2

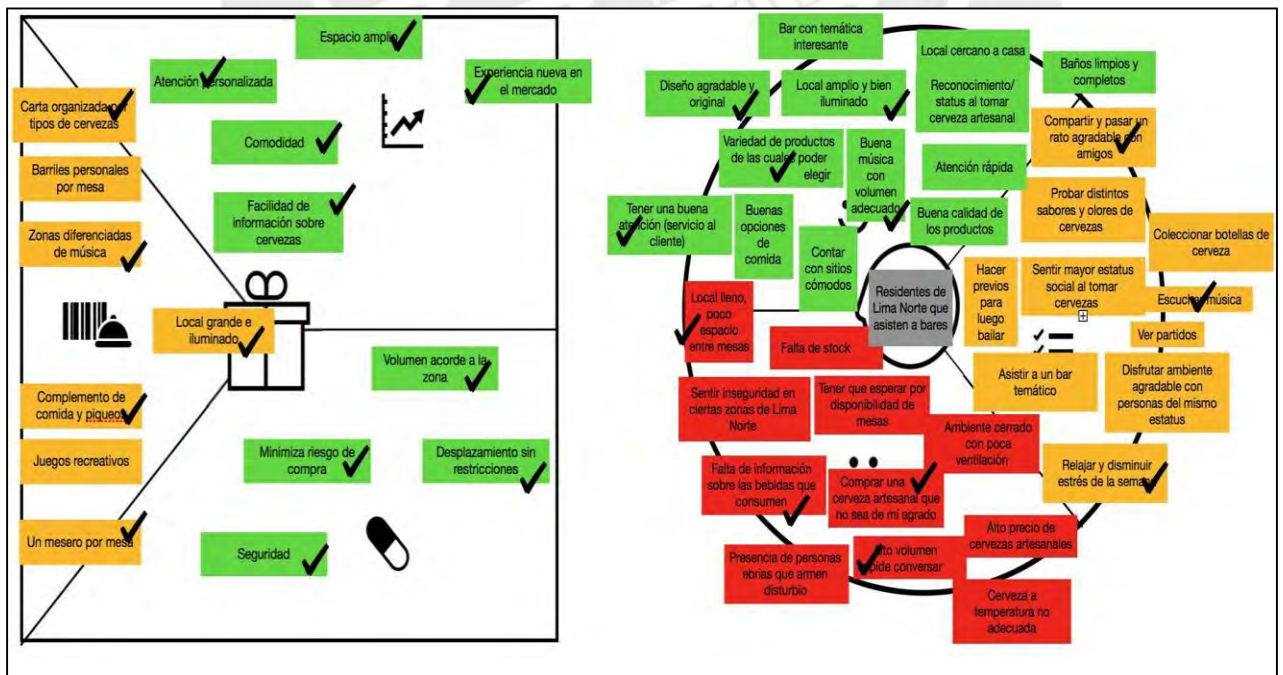
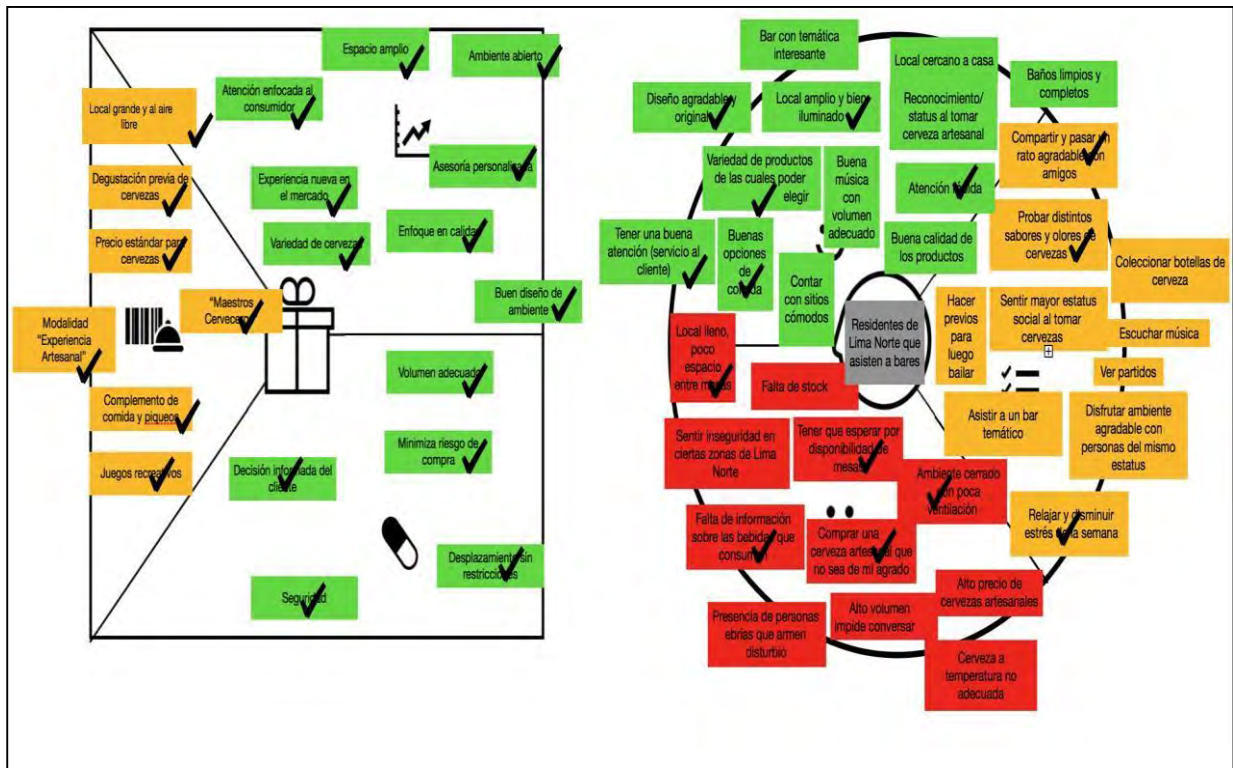


Figura S3: Mapa de Valor 3



## ANEXO T: Respuestas de encuestas aplicadas a adultos jóvenes de Lima Norte

### 1) ¿Cuál es su edad?

| Edad         | Recuento   | Frecuencia relativa |
|--------------|------------|---------------------|
| 21           | 32         | 7%                  |
| 22           | 23         | 5%                  |
| 23           | 47         | 11%                 |
| 24           | 33         | 8%                  |
| 25           | 45         | 10%                 |
| 26           | 34         | 8%                  |
| 27           | 21         | 5%                  |
| 28           | 22         | 5%                  |
| 29           | 25         | 6%                  |
| 30           | 22         | 5%                  |
| 31           | 28         | 6%                  |
| 32           | 23         | 5%                  |
| 33           | 33         | 8%                  |
| 34           | 24         | 5%                  |
| 35           | 27         | 6%                  |
| <b>Total</b> | <b>439</b> | <b>100%</b>         |

### 2) ¿Cuál es su género?

| Género       | Cantidad   | Frecuencia relativa |
|--------------|------------|---------------------|
| Femenino     | 195        | 44%                 |
| Masculino    | 244        | 56%                 |
| <b>Total</b> | <b>439</b> | <b>100%</b>         |

### 3) ¿Cuál es su distrito de residencia?

| Distrito de Residencia | Recuento   | Frecuencia relativa |
|------------------------|------------|---------------------|
| Comas                  | 85         | 19%                 |
| Los Olivos             | 105        | 24%                 |
| San Martín de Porres   | 96         | 22%                 |
| Carabayllo             | 37         | 8%                  |
| Puente Piedra          | 47         | 11%                 |
| Independencia          | 69         | 16%                 |
| <b>Total</b>           | <b>439</b> | <b>100%</b>         |

### 4) ¿Sueles asistir a bares?

| ¿Sueles asistir a bares? | Recuento   | Frecuencia relativa |
|--------------------------|------------|---------------------|
| Sí                       | 384        | 87%                 |
| No                       | 55         | 13%                 |
| <b>Total</b>             | <b>439</b> | <b>100%</b>         |

5) ¿Con qué frecuencia asistes a bares en un mes normal?

| ¿Con qué frecuencia asistes a bares en un mes normal? | Recuento   | Frecuencia relativa |
|---|------------|---------------------|
| 1 vez   | 131        | 34%                 |
| 2 veces   | 137        | 36%                 |
| 3 veces   | 72         | 19%                 |
| 4 veces   | 32         | 8%                  |
| Más de 4 veces  | 12         | 3%                  |
| <b>Total</b>  | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

6) ¿Has acudido a un bar de cervezas artesanales?

| ¿Has acudido a un bar de cervezas artesanales? | Recuento   | Frecuencia relativa |
|--|------------|---------------------|
| Sí   | 167        | 43%                 |
| No   | 217        | 57%                 |
| <b>Total</b>                                   | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

7) ¿Cuántos soles sueles gastar cuando vas un bar (incluyendo bebida y comida)?

| ¿Cuántos soles sueles gastar cuando vas un bar (incluyendo bebida y comida)? | Recuento   | Frecuencia relativa |
|--|------------|---------------------|
| Menos de 20  | 6          | 2%                  |
| 20 - 30  | 18         | 5%                  |
| 31 - 40  | 82         | 21%                 |
| 41- 50   | 181        | 47%                 |
| 51 a más   | 97         | 25%                 |
| <b>Total</b>   | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

8) Cuando vas a bares, ¿qué tan importante es para ti..

a. la cercanía

| Cuando vas a bares, ¿qué tan importante es para ti la cercanía? | Recuento   | Frecuencia relativa |
|---|------------|---------------------|
| Indispensable   | 112        | 29%                 |
| Sumamente importante  | 133        | 35%                 |
| Medianamente importante   | 77         | 20%                 |
| Poco importante   | 40         | 10%                 |
| Nada importante   | 22         | 6%                  |
| <b>Total</b>  | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

b. ...la calidad del servicio

| Cuando vas a bares, ¿qué tan importante es para ti la calidad del servicio? | Recuento | Frecuencia relativa |
|---|----------|---------------------|
| Indispensable   | 125      | 33%                 |
| Sumamente importante  | 177      | 46%                 |

|                         |            |             |
|-------------------------|------------|-------------|
| Medianamente importante | 46         | 12%         |
| Poco importante         | 25         | 7%          |
| Nada importante         | 11         | 3%          |
| <b>Total</b>            | <b>384</b> | <b>100%</b> |

**c. ...la calidad del producto**

| Quando vas a bares, ¿qué tan importante es para ti la calidad del producto? | Recuento   | Frecuencia relativa |
|---|------------|---------------------|
| Indispensable   | 99         | 26%                 |
| Sumamente importante  | 141        | 37%                 |
| Medianamente importante   | 99         | 26%                 |
| Poco importante   | 35         | 9%                  |
| Nada importante   | 10         | 3%                  |
| <b>Total</b>  | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

**d. ...el entretenimiento en vivo**

| Quando vas a bares, ¿qué tan importante es para ti el entretenimiento en vivo? | Recuento   | Frecuencia relativa |
|--|------------|---------------------|
| Indispensable  | 55         | 14%                 |
| Sumamente importante   | 96         | 25%                 |
| Medianamente importante  | 80         | 21%                 |
| Poco importante  | 89         | 23%                 |
| Nada importante  | 64         | 17%                 |
| <b>Total</b>   | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

**e. ... el ambiente y diseño?**

| Quando vas a bares, ¿qué tan importante es para ti el ambiente y diseño? | Recuento   | Frecuencia relativa |
|--|------------|---------------------|
| Indispensable  | 87         | 23%                 |
| Sumamente importante   | 191        | 50%                 |
| Medianamente importante  | 59         | 15%                 |
| Poco importante  | 32         | 8%                  |
| Nada importante  | 15         | 4%                  |
| <b>Total</b>   | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

**f. ... un tiempo de espera reducido para la entrega de tus bebidas?**

**9) ¿Con respecto a los factores mencionados anteriormente, ¿cuál es el que más**

| Quando vas a bares, ¿qué tan importante es para ti un tiempo de espera reducido para la entrega de tus bebidas? | Recuento   | Frecuencia relativa |
|---|------------|---------------------|
| Indispensable   | 64         | 17%                 |
| Sumamente importante  | 159        | 41%                 |
| Medianamente importante   | 109        | 28%                 |
| Poco importante   | 31         | 8%                  |
| Nada importante   | 21         | 5%                  |
| <b>Total</b>  | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

valora?

| Con respecto a los factores mencionados anteriormente, ¿cuál es el que más valora? | Recuento   | Frecuencia relativa |
|--|------------|---------------------|
| La Cercanía  | 76         | 20%                 |
| La Calidad del Producto  | 62         | 16%                 |
| El Ambiente y Diseño   | 137        | 36%                 |
| Un tiempo de espera reducido   | 37         | 10%                 |
| La Calidad del Servicio  | 63         | 16%                 |
| El Entretenimiento en Vivo   | 9          | 2%                  |
| <b>Total</b>   | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

## PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA (VIDEO)

10) ¿Te interesa la propuesta?

| ¿Te interesa la propuesta? | Recuento   | Frecuencia relativa |
|----------------------------|------------|---------------------|
| Si                         | 348        | 91%                 |
| No                         | 36         | 9%                  |
| <b>Total</b>               | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

11) ¿Qué tan interesante consideras... de la propuesta que acabas de ver?

a. el diseño y ambiente

| ¿Qué tan interesante consideras el diseño y ambiente de la propuesta que acabas de ver? | Recuento   | Frecuencia relativa |
|---|------------|---------------------|
| Sumamente interesante   | 129        | 34%                 |
| Interesante   | 210        | 55%                 |
| Medianamente interesante  | 32         | 8%                  |
| Poco interesante  | 9          | 2%                  |
| Nada interesante  | 4          | 1%                  |
| <b>Total</b>  | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

b. la degustación previa

| ¿Qué tan interesante consideras la degustación previa de la propuesta que acabas de ver? | Recuento   | Frecuencia relativa |
|--|------------|---------------------|
| Sumamente interesante  | 233        | 61%                 |
| Interesante  | 118        | 31%                 |
| Medianamente interesante   | 23         | 6%                  |
| Poco interesante   | 6          | 2%                  |
| Nada interesante   | 4          | 1%                  |
| <b>Total</b>   | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

c. la variedad de cervezas

| ¿Qué tan interesante consideras la variedad de cervezas de la propuesta que acabas de ver? | Recuento | Frecuencia relativa |
|--|----------|---------------------|
|--|----------|---------------------|

|                          |            |             |
|--------------------------|------------|-------------|
| Sumamente interesante    | 195        | 51%         |
| Interesante              | 123        | 32%         |
| Medianamente interesante | 36         | 9%          |
| Poco interesante         | 18         | 5%          |
| Nada interesante         | 12         | 3%          |
| <b>Total</b>             | <b>384</b> | <b>100%</b> |

**d. opciones de entretenimiento**

| <b>¿Qué tan interesante consideras las opciones de entretenimiento de la propuesta que acabas de ver?</b> | <b>Recuento</b> | <b>Frecuencia relativa</b> |
|---|-----------------|----------------------------|
| Sumamente interesante   | 136             | 35%                        |
| Interesante   | 125             | 33%                        |
| Medianamente interesante  | 82              | 21%                        |
| Poco interesante  | 28              | 7%                         |
| Nada interesante  | 13              | 3%                         |
| <b>Total</b>  | <b>384</b>      | <b>100%</b>                |

**e. las promociones**

| <b>¿Qué tan interesante consideras las promociones de la propuesta que acabas de ver?</b> | <b>Recuento</b> | <b>Frecuencia relativa</b> |
|---|-----------------|----------------------------|
| Sumamente interesante   | 165             | 43%                        |
| Interesante   | 122             | 32%                        |
| Medianamente interesante  | 66              | 17%                        |
| Poco interesante  | 27              | 7%                         |
| Nada interesante  | 4               | 1%                         |
| <b>Total</b>  | <b>384</b>      | <b>100%</b>                |

**f. el servicio personalizado**

| <b>¿Qué tan interesante consideras el servicio personalizado de la propuesta que acabas de ver?</b> | <b>Recuento</b> | <b>Frecuencia relativa</b> |
|---|-----------------|----------------------------|
| Sumamente interesante   | 159             | 41%                        |
| Interesante   | 142             | 37%                        |
| Medianamente interesante  | 45              | 12%                        |
| Poco interesante  | 22              | 6%                         |
| Nada interesante  | 16              | 4%                         |
| <b>Total</b>  | <b>384</b>      | <b>100%</b>                |

**12) ¿En qué lugar o lugares te gustaría poder encontrar este bar/propuesta?**

| <b>¿En qué lugar o lugares te gustaría poder encontrar este bar/propuesta?</b> | <b>Recuento</b> | <b>Frecuencia relativa</b> |
|--|-----------------|----------------------------|
| Megaplaza  | 96              | 25%                        |
| Plaza Norte  | 125             | 33%                        |
| Alrededores de la Municipalidad de Los Olivos                                  | 140             | 36%                        |
| Royal Plaza  | 14              | 4%                         |
| Otros  | 9               | 2%                         |
| <b>Total</b>   | <b>384</b>      | <b>100%</b>                |



13) De existir este servicio, ¿asistirías a este local?

| De existir este servicio, ¿asistirías a este local? | Recuento   | Frecuencia relativa |
|---|------------|---------------------|
| Definitivamente sí                                  | 175        | 46%                 |
| Probablemente sí                                    | 165        | 43%                 |
| Indeciso  | 31         | 8%                  |
| Probablemente no                                    | 9          | 2%                  |
| Definitivamente no                                  | 4          | 1%                  |
| <b>Total</b>  | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

14) ¿Hasta cuánto estarías dispuesto a pagar por la copa de 350 ml. (Referencia: contenido de una botella personal) (incluye degustación)? En soles

| ¿Hasta cuánto estarías dispuesto a pagar por la copa de 350 ml. (Referencia: contenido de una botella personal) (incluye degustación)? En soles | Recuento   | Frecuencia relativa |
|---|------------|---------------------|
| Menos de 15   | 174        | 45%                 |
| 15-20   | 164        | 43%                 |
| 21-25   | 33         | 9%                  |
| 26-30   | 10         | 3%                  |
| Más de 30   | 3          | 1%                  |
| <b>Total</b>  | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

15) ¿Hasta cuánto estarías dispuesto a pagar por el vaso de 500 ml. (incluye degustación)? En soles

| ¿Hasta cuánto estarías dispuesto a pagar por el vaso de 500 ml. (incluye degustación)? En soles | Recuento   | Frecuencia relativa |
|---|------------|---------------------|
| Menos de 20   | 133        | 35%                 |
| 20-25   | 174        | 45%                 |
| 26-30   | 50         | 13%                 |
| 31-35   | 16         | 4%                  |
| Más de 35   | 11         | 3%                  |
| <b>Total</b>  | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

16) ¿Te interesa la opción "Todo lo que puedas probar"?

| ¿Te interesa la opción "Todo lo que puedas probar"? | Recuento   | Frecuencia relativa |
|---|------------|---------------------|
| Definitivamente sí                                  | 258        | 67%                 |
| Probablemente sí                                    | 91         | 24%                 |
| Indeciso  | 21         | 5%                  |
| Probablemente no                                    | 8          | 2%                  |
| Definitivamente no                                  | 6          | 2%                  |
| <b>Total</b>  | <b>384</b> | <b>100%</b>         |

17) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por esta opción?

| ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por esta opción? | Recuento | Frecuencia relativa |
|---|----------|---------------------|
| Menos de 50   | 103      | 27%                 |

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| 50-60        | 126        | 33%         |
| 61-70        | 111        | 29%         |
| 71-80        | 37         | 10%         |
| Más de 80    | 7          | 2%          |
| <b>Total</b> | <b>384</b> | <b>100%</b> |

**18) Asumiendo que tu primera visita al bar fue positiva (cumpliendo con todo lo propuesto en la presentación), con qué frecuencia asistirías?**

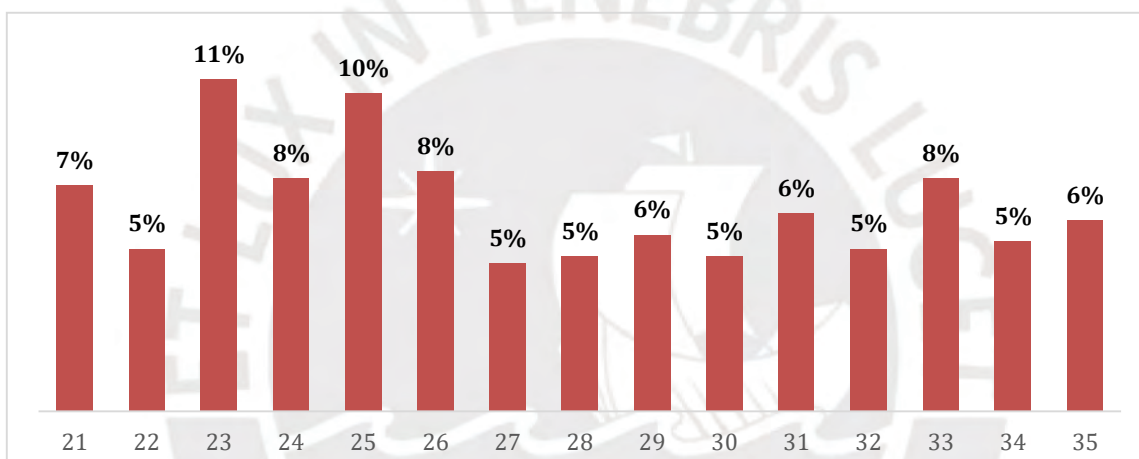
| <b>Asumiendo que tu primera visita al bar fue positiva (cumpliendo con todo lo propuesto en la presentación), con qué frecuencia asistirías?</b> | <b>Recuento</b> | <b>Frecuencia relativa</b> |
|--|-----------------|----------------------------|
| Todos los días   | 3               | 1%                         |
| Una vez a la semana  | 70              | 18%                        |
| Cada 15 días   | 127             | 33%                        |
| Una vez al mes   | 140             | 36%                        |
| Cada 3 meses   | 38              | 10%                        |
| Una vez al año   | 6               | 2%                         |
| <b>Total</b>   | <b>384</b>      | <b>100%</b>                |



## ANEXO U: Interpretación de la encuesta para la validación de la propuesta de negocio

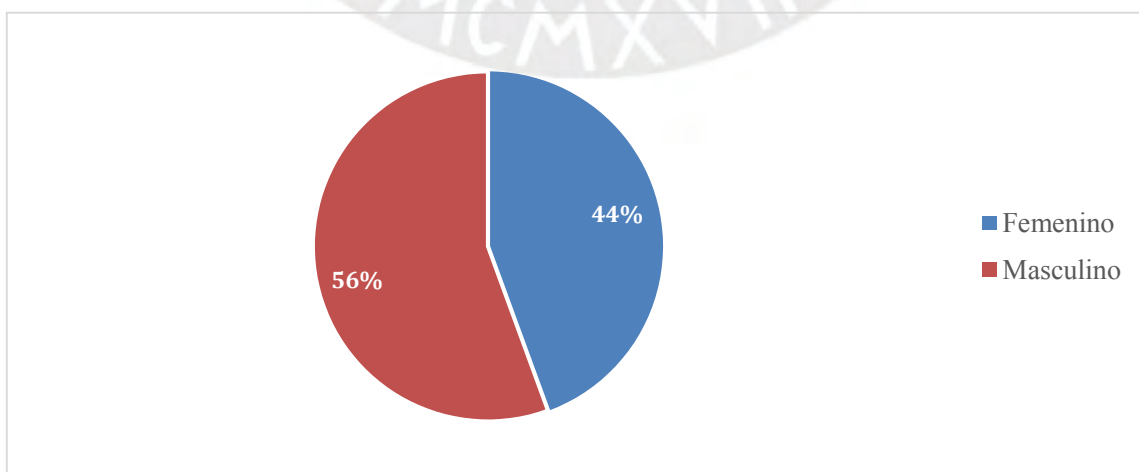
El análisis e interpretación de los resultados de la encuesta tiene como objetivo validar el modelo de negocio propuesto. Esta herramienta se aplicó a jóvenes-adultos de 21 a 35 años de la zona 1 y 2 de Lima Norte según APEIM (2017), que suelen asistir a bares. Se recurrió al muestreo por racimos por lo que se eligió los centros comerciales Megaplaza y Plaza Lima Norte, lugares dónde se presenta mayor concentración del *target*.

**Figura U1: Pregunta 1-Edad**



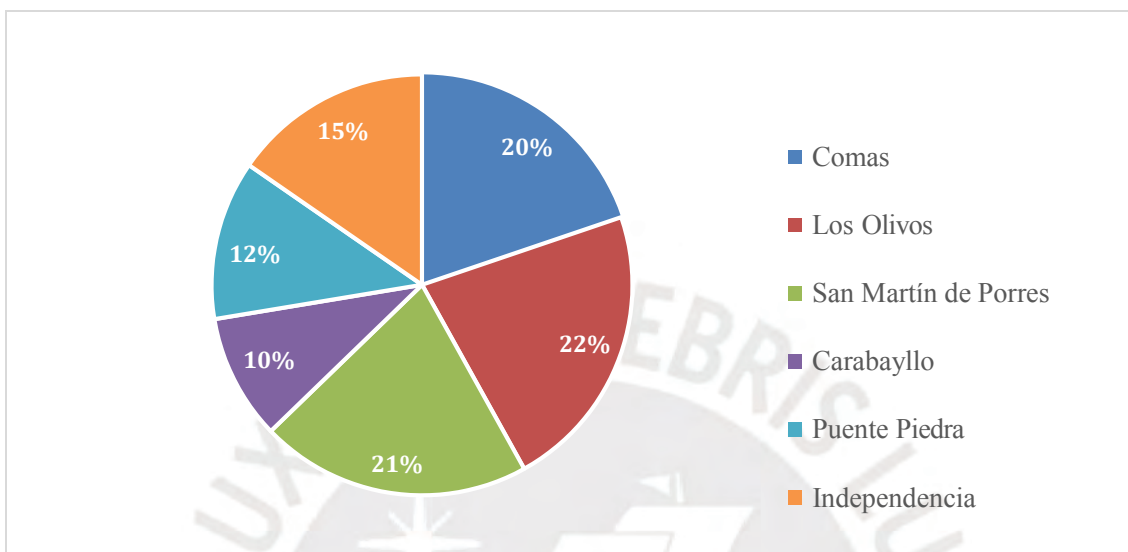
Se encuestaron a 384 personas las cuales en su mayoría tenían 23 y 25 años de edad seguidos de los que tienen 24, 26 y 33 años de edad.

**Figura U2: Pregunta 2- Género**



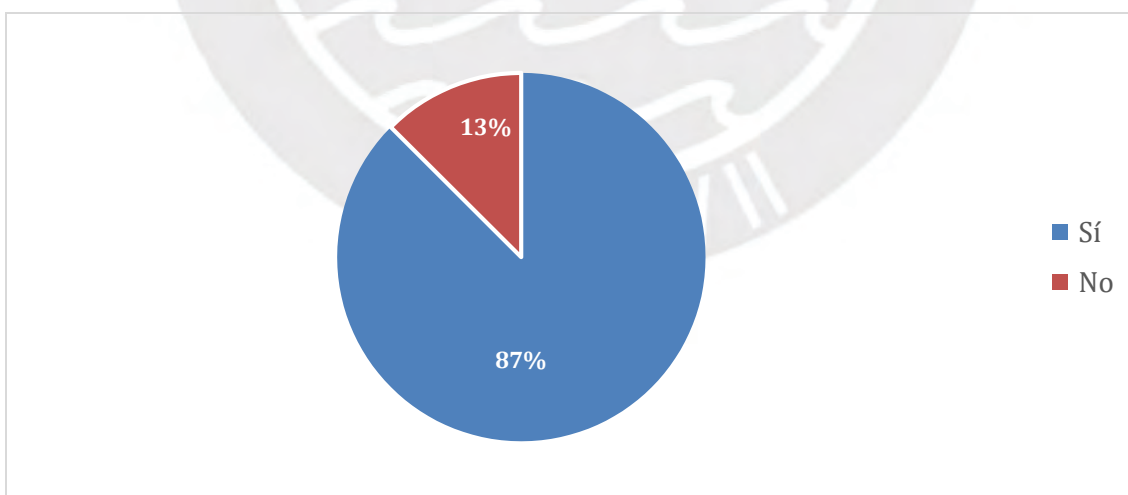
El 56% de encuestados fue masculino mientras que el 44% del total de encuestados fueron de sexo femenino.

**Figura U3: Pregunta3-Distrito de residencia de los encuestados**



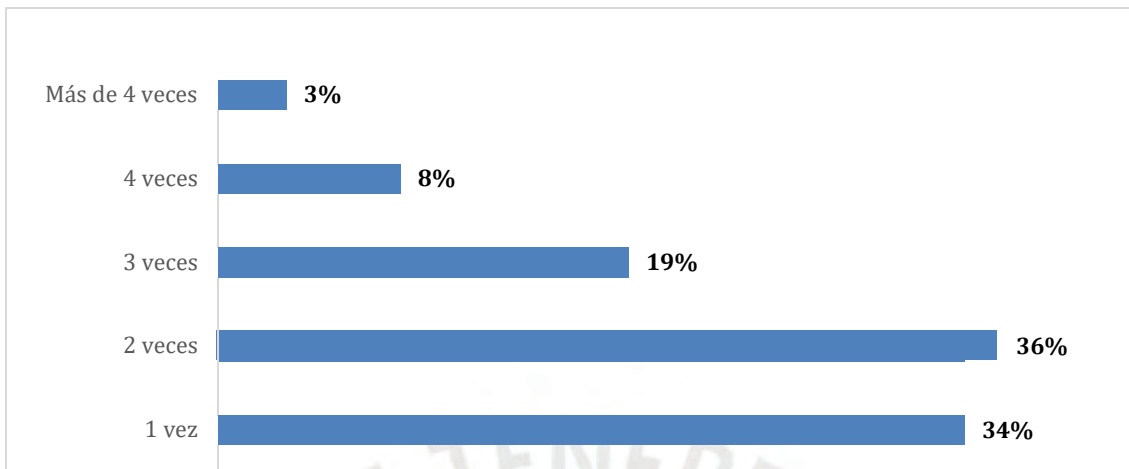
Con respecto al distrito de residencia se clasificaron en los seis que componen la zona 1 y zona 2. La mayor cantidad de encuestados se encuentran concentrados en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres.

**Figura U4: Pregunta 4- ¿Sueles asistir a bares?**



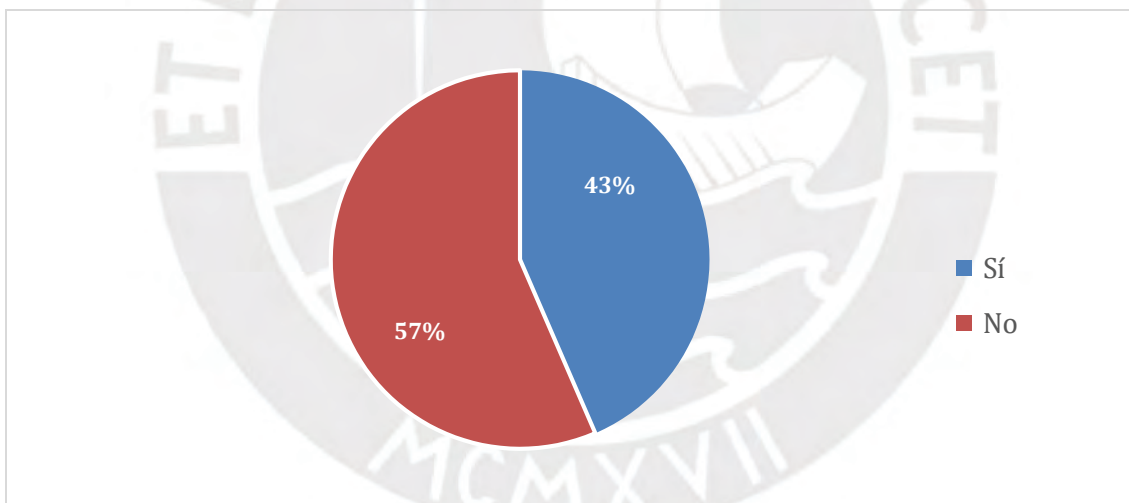
El 88% de encuestados manifestó que suele acudir a bares por lo que se observa que existe una alta concurrencia a bares por parte de los jóvenes del perfil ya señalado.

**Figura U5: Pregunta 5- ¿Con qué frecuencia asistes a bares en un mes normal?**



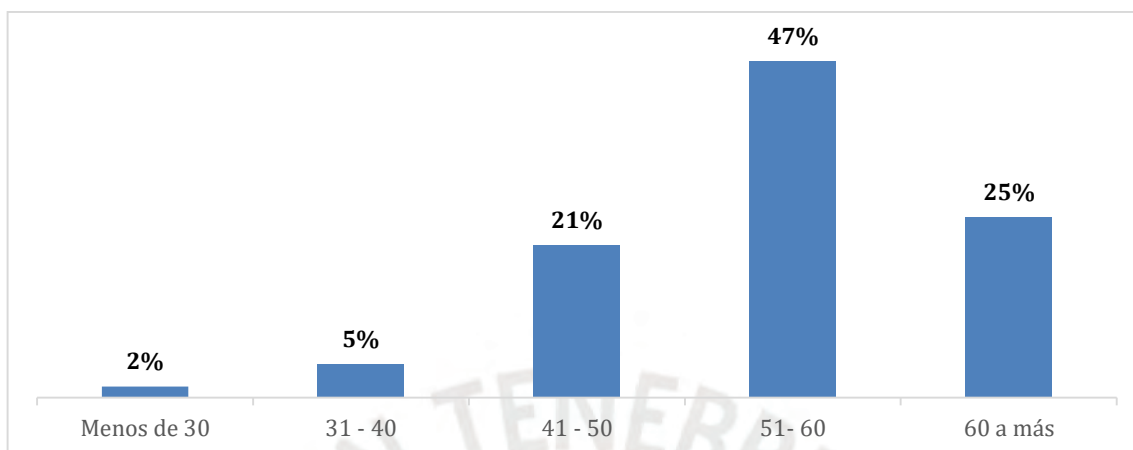
Además se obtuvo que de este 88% que suele asistir a bares un 36% asiste 2 veces al mes y un 34% asiste una vez al mes aproximadamente.

**Figura U6: Pregunta 6- ¿Has acudido a un bar de cervezas artesanales?**



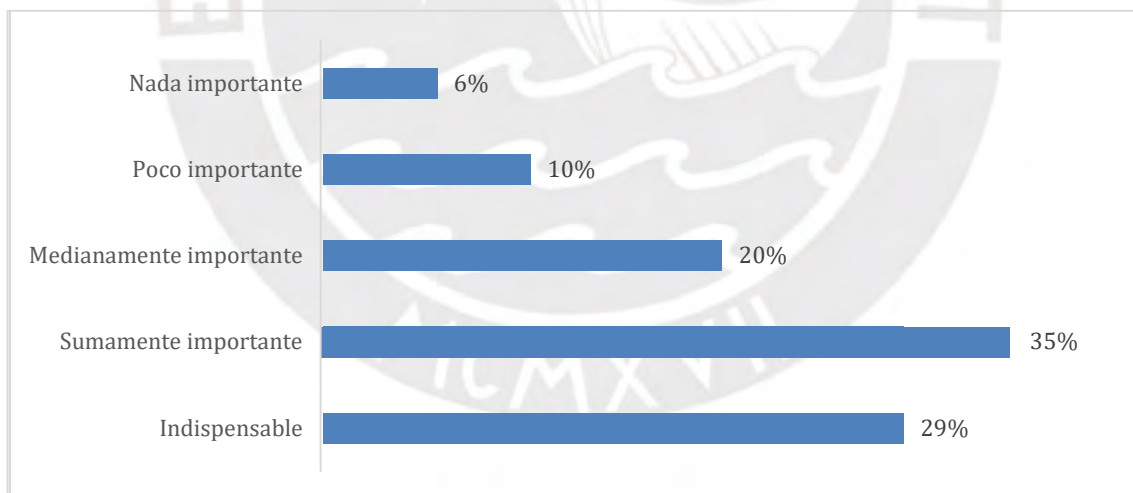
Centrándose en el sector de cervezas artesanales, un 49% de los que suelen asistir a bares ha acudido a un bar de cervezas artesanales por lo que ellos ya tienen una imagen predefinida de por lo menos un bar de cervezas artesanales.

**Figura U7: Pregunta 7-¿Cuántos soles sueles gastar cuando vas un bar (incluyendo bebida y comida)?**



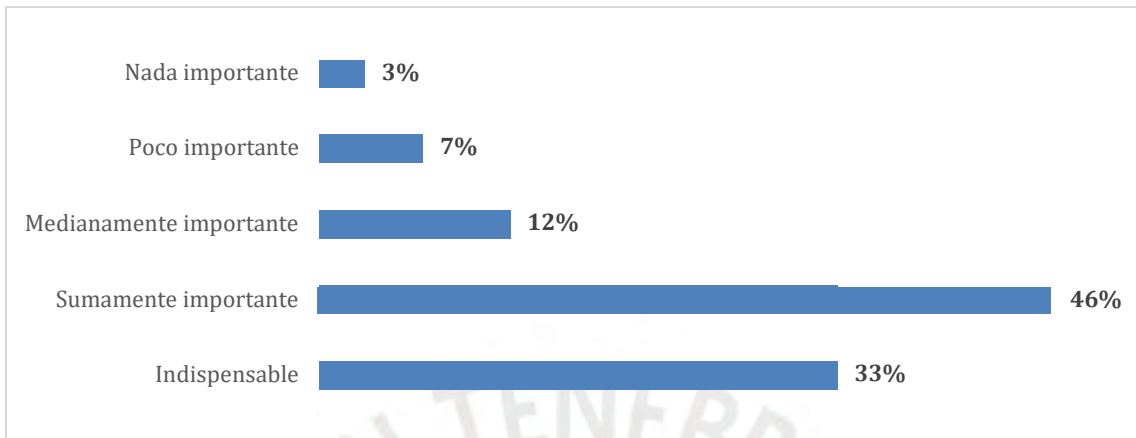
Con respecto al gasto cuando asisten a bares la mayoría señala que gasta de S/51.00 a S/60.00 soles. Por otro lado un significativo 25% de los encuestados indica que gasta de S/60 soles a más al asistir a un bar.

**Figura T8: Pregunta 8a)- Cuando vas a bares, ¿qué tan importante es para ti...? [La Cercanía]**



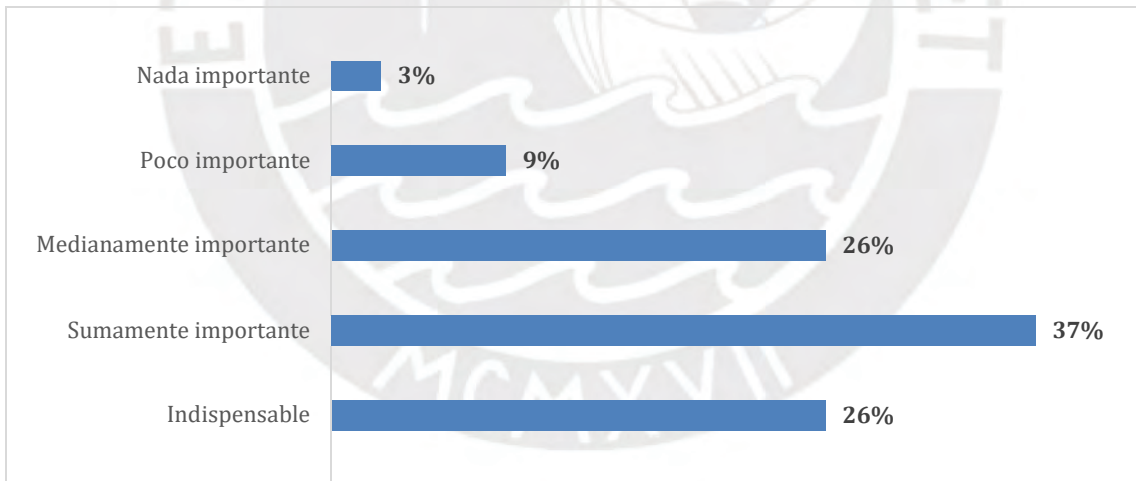
Con respecto a la importancia que le dan a la cercanía del establecimiento al momento de asistir a bares un 35% del total de encuestados considera que es sumamente importante mientras que un 29% considera que es indispensable.

**Figura U9: Pregunta 8b) Cuando vas a bares, ¿qué tan importante es para ti...? [La Calidad del servicio]**



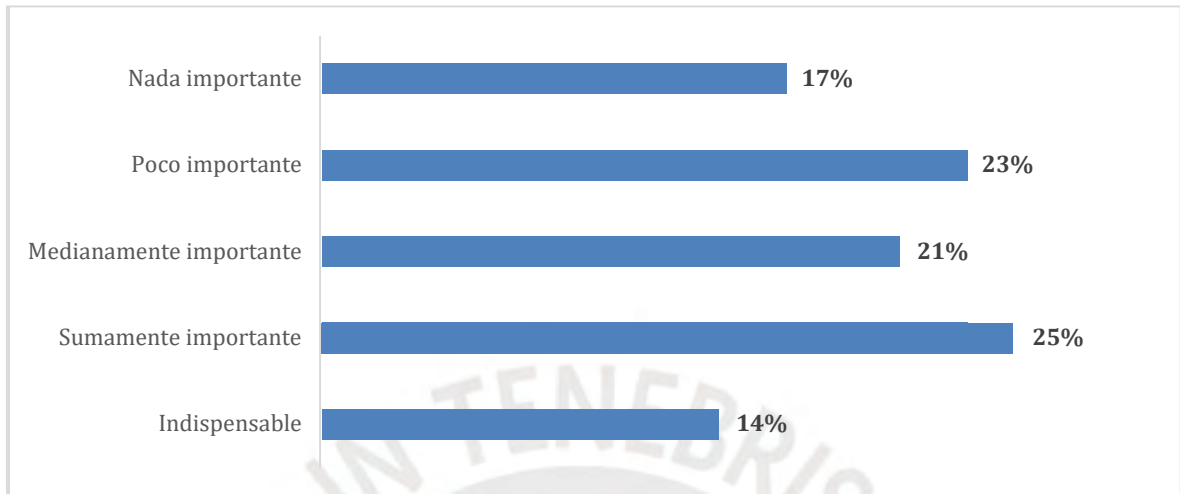
En cuanto a la calidad del servicio un 46% considera que es sumamente importante mientras que un 33% declara que es indispensable al momento de asistir a un bar.

**Figura U10: Pregunta 8c)- Cuando vas a bares, ¿qué tan importante es para ti...? [La Calidad del Producto]**



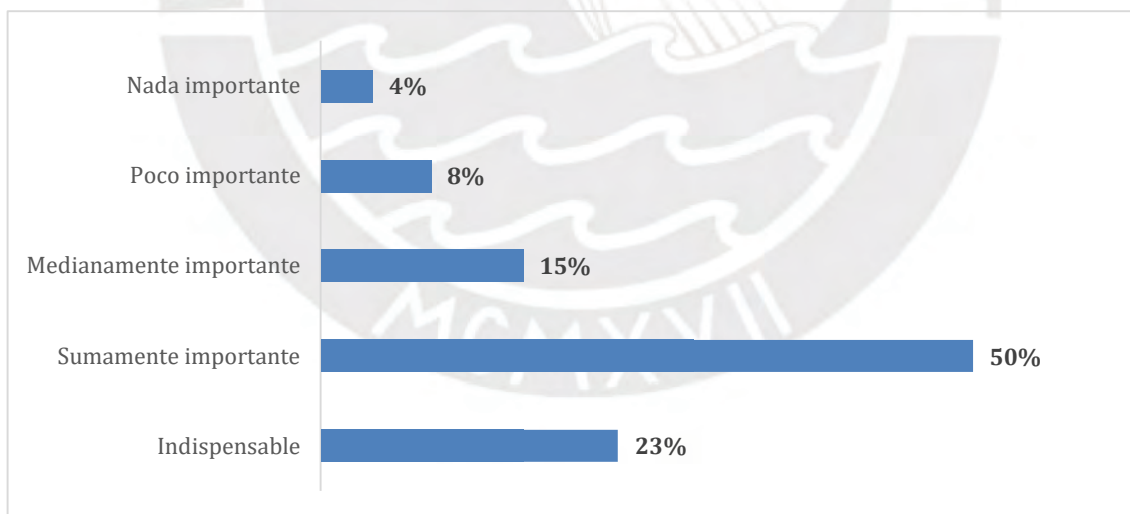
En relación a la calidad del producto se observa que un 37% lo considera sumamente importante mientras un 26% considera que este aspecto es sumamente importante. Tomando en cuenta la pregunta anterior se advierte que los clientes en términos generales le dan mayor importancia al servicio por sobre el producto.

**Figura U11: Pregunta 8d)- Cuando vas a bares, ¿qué tan importante es para ti...? [El Entretenimiento en Vivo]**



Para un 25% de los encuestados es sumamente importante la presencia de entretenimiento en vivo mientras que para un 14% es indispensable.

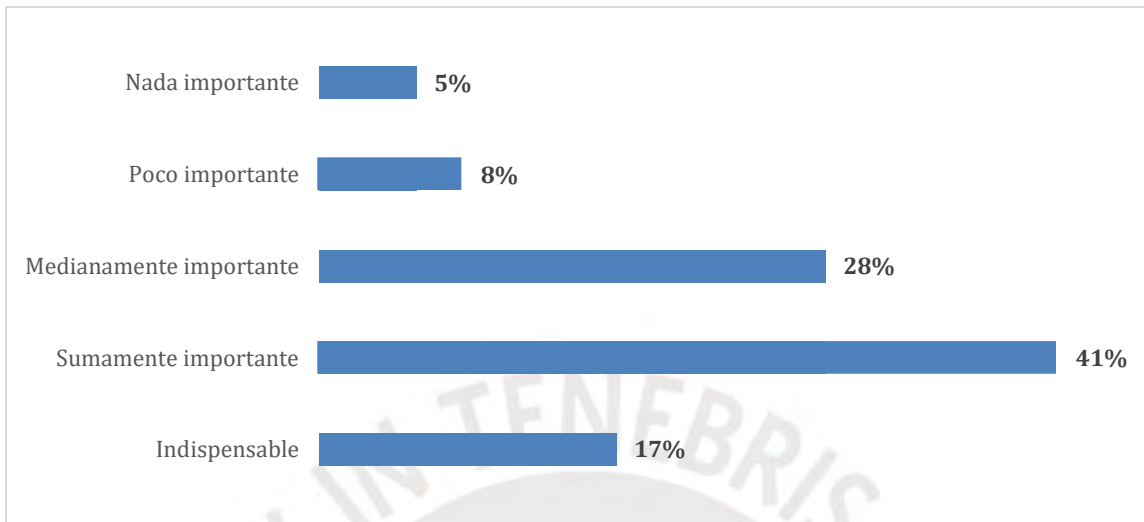
**Figura U12: Pregunta 8e)- Cuando vas a bares, ¿qué tan importante es para ti...? [El Ambiente y Diseño]**



El ambiente y diseño es sumamente importante para un 50% e indispensable para un 23%, esto deja en evidencia que este es uno de los factores más importantes a la hora de elegir un bar al cual asistir.

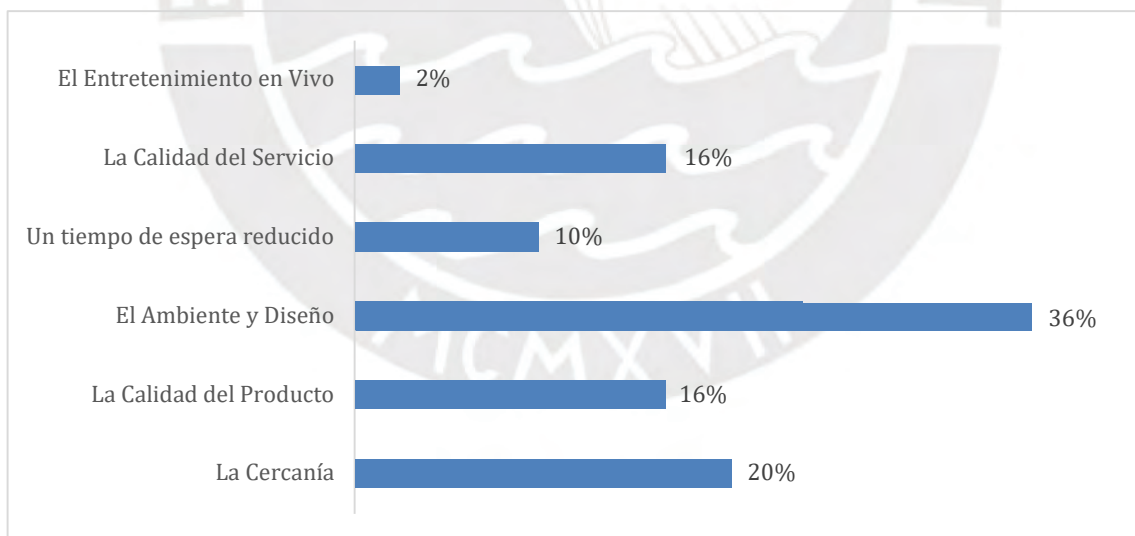


**Figura U13: Pregunta- 8f) Cuando vas a bares, ¿qué tan importante es para ti...? [el tiempo de espera reducido]**



El 41% de los encuestados declara que es sumamente importante el tiempo de espera cuando asiste a un bar, mientras que para un 17% este factor es indispensable.

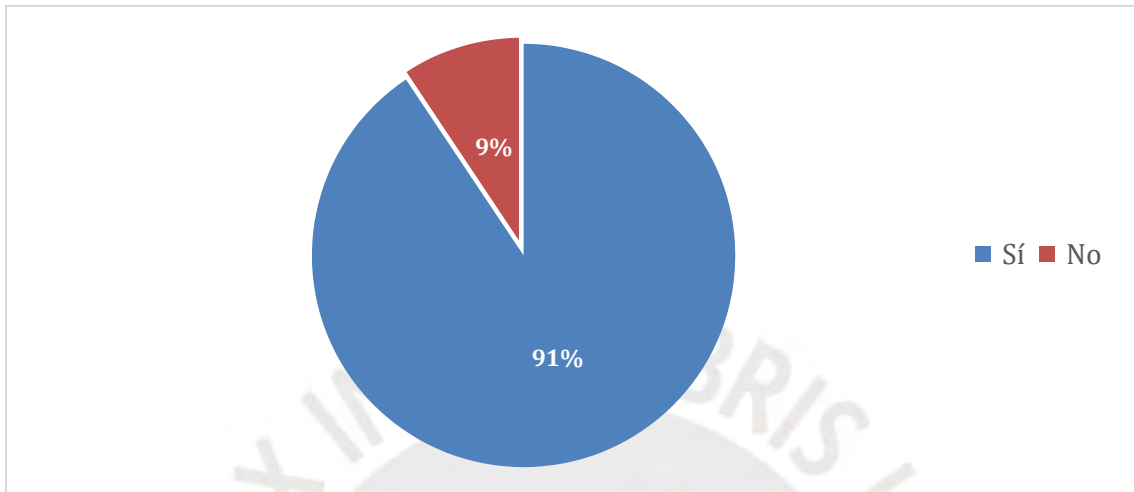
**Figura U14: Pregunta 9-¿Con respecto a los factores mencionados anteriormente cuál es el que más valora?**



El factor que más valora el encuestado cuando asiste a un bar es el ambiente y diseño ya que un 36% lo señala como el factor más valorado. El segundo factor más valorado con un 16% se posiciona la cercanía del establecimiento. Esto ratifica el hecho de que se haya hecho especial énfasis en el ambiente y diseño a la hora de diseñar la propuesta de valor. Además se

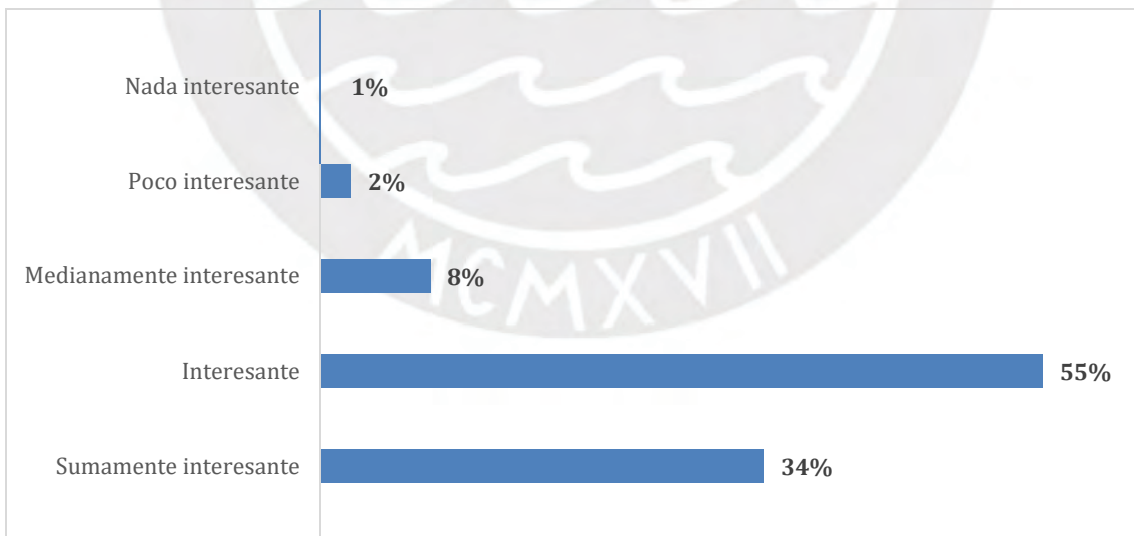
corroborar la importancia de la cercanía para el consumidor de Lima Norte a la hora de elegir un bar al cual asistir.

**Figura U15: Pregunta 10-¿Te interesa la propuesta?**



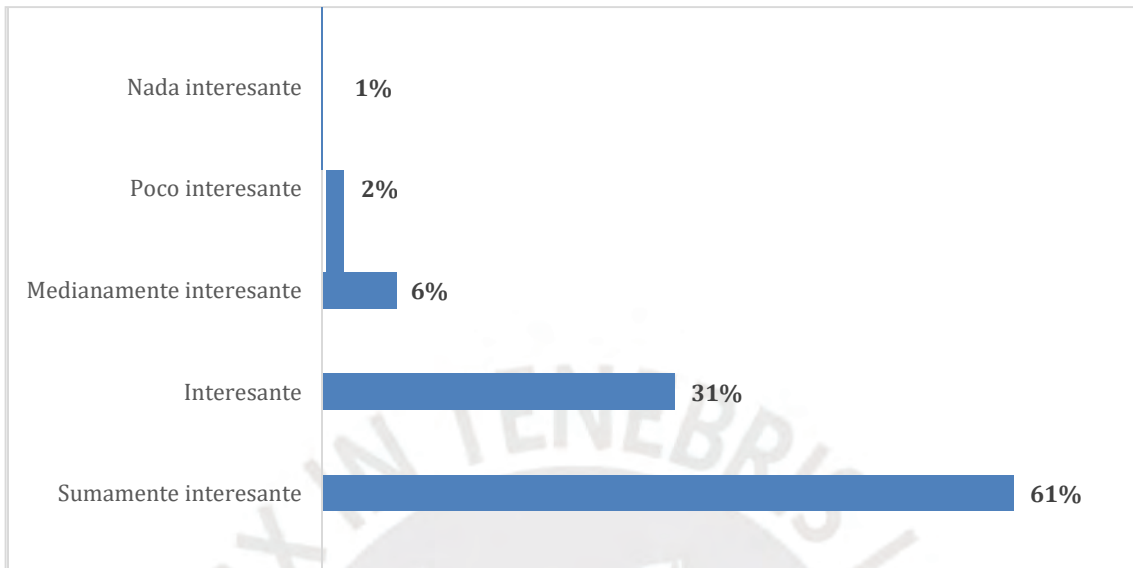
Como se observa en el gráfico el 91% de los encuestados se encuentran interesados en la propuesta presentada a través de un vídeo.

**Figura U16: Pregunta 11a)¿Qué tan interesante consideras el diseño y ambiente de la propuesta que acabas de ver?**



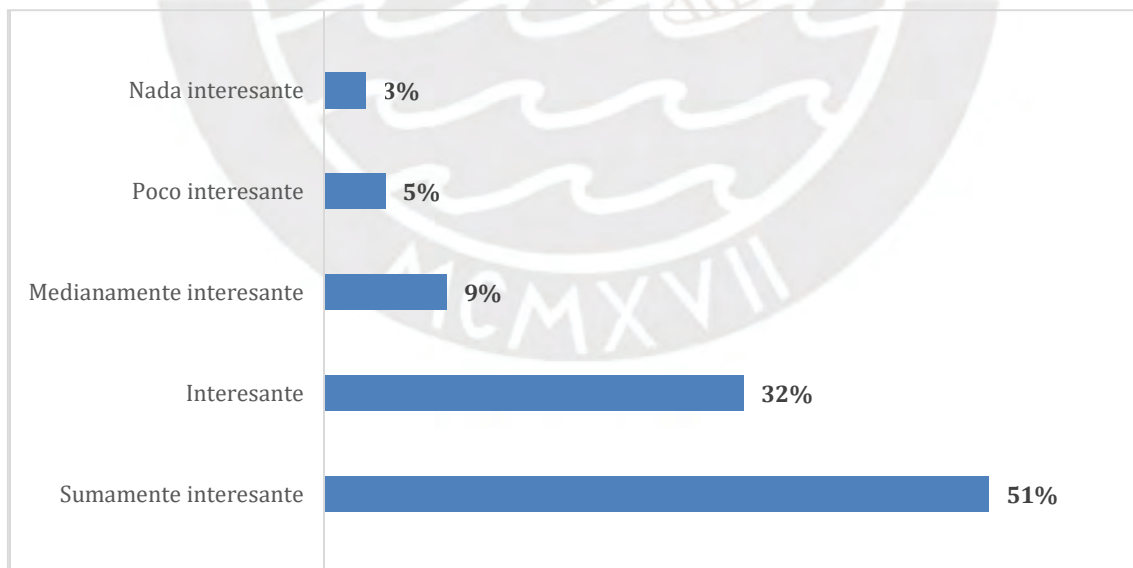
Un 55% de los encuestados considera interesante el diseño y ambiente mientras que un 34% lo considera sumamente interesante. Este resultado es muy positivo ya que en la pregunta anterior el 36% de los encuestados señalaron que el ambiente y diseño es el factor que más valoran.

**Figura U17: Pregunta 11b)- ¿Qué tan interesante consideras la degustación previa de la propuesta que acabas de ver?**



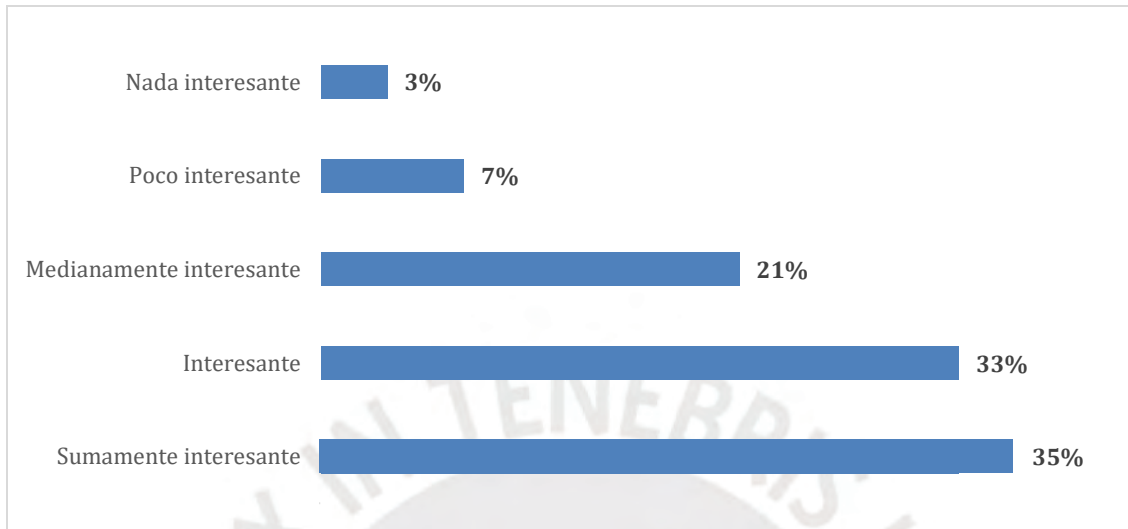
Además un 92% considera sumamente interesante e interesante la degustación previa. Estos resultados validan la aceptación por la degustación previa.

**Figura U18: Pregunta 11c)- ¿Qué tan interesante consideras la variedad de cervezas de la propuesta que acabas de ver?**



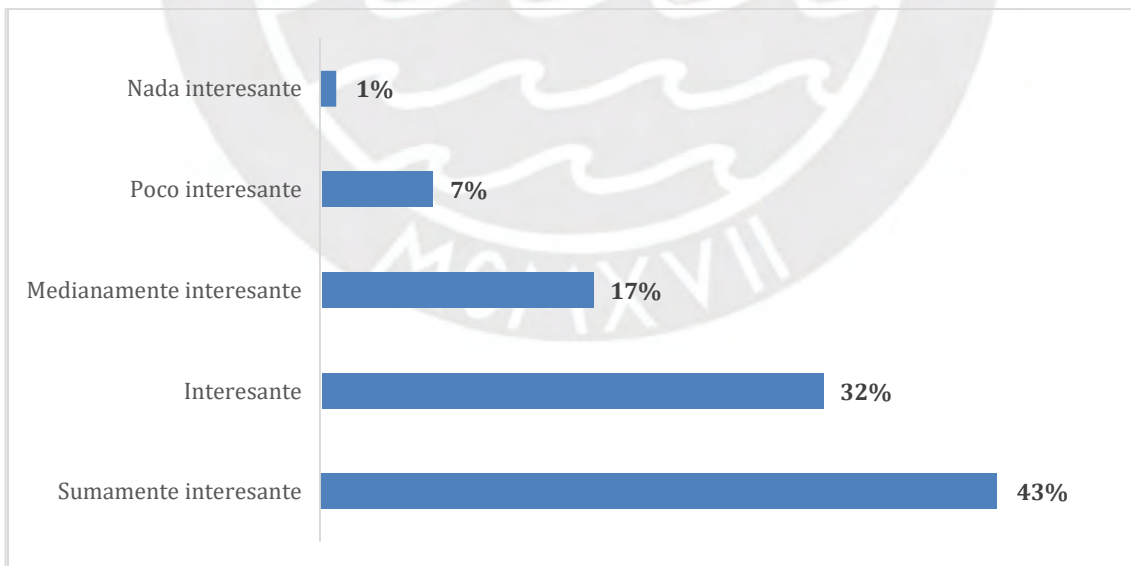
Asimismo un 83% percibe la propuesta de una amplia variedad de cervezas como sumamente interesante e interesante.

**Figura U19: Pregunta 11d)-¿Qué tan interesante consideras las opciones de entretenimiento de la propuesta que acabas de ver?**



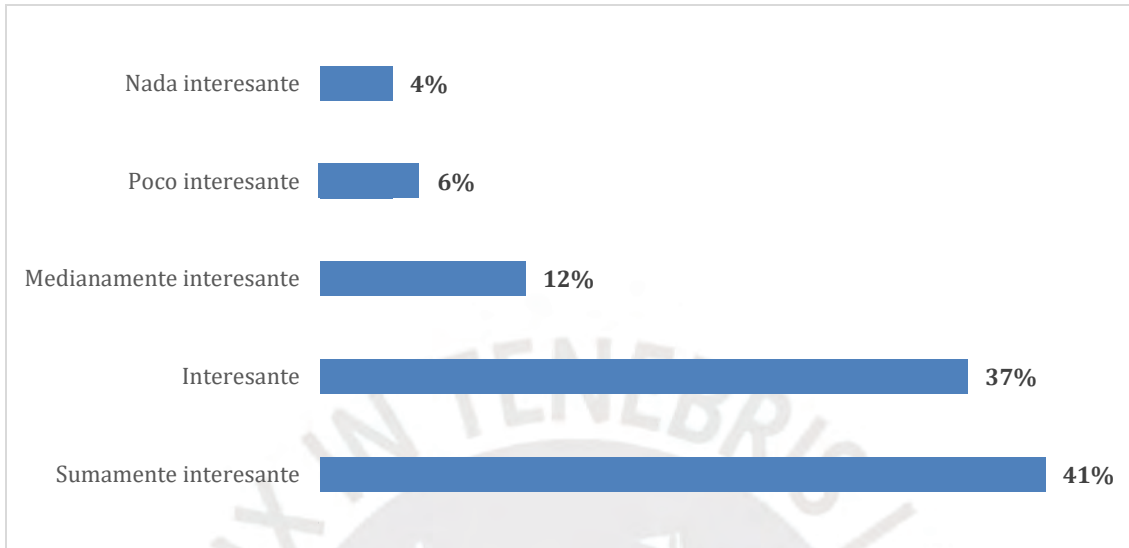
Por otro lado un 68% considera las opciones de entretenimiento presentadas como sumamente interesantes e interesantes por lo que si se observa que los encuestados valoran esta propuesta.

**Figura U20: Pregunta 11e)- ¿Qué tan interesante consideras las promociones de la propuesta que acabas de ver?**



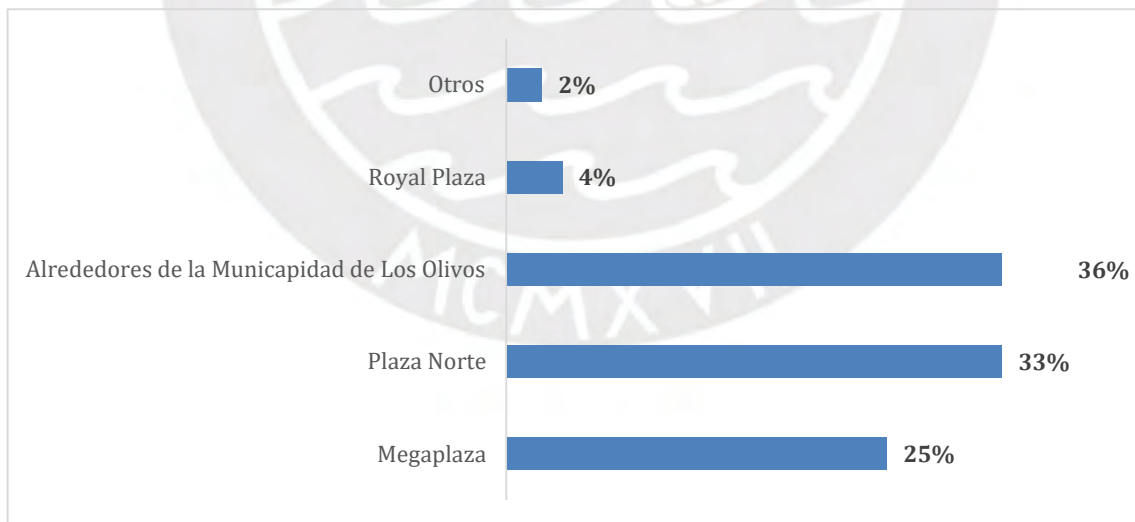
Con respecto a las promociones presentadas en la propuesta un 43% las considera sumamente interesantes.

**Figura U21: Pregunta 11f)- ¿Qué tan interesante consideras el servicio personalizado de la propuesta que acabas de ver?**



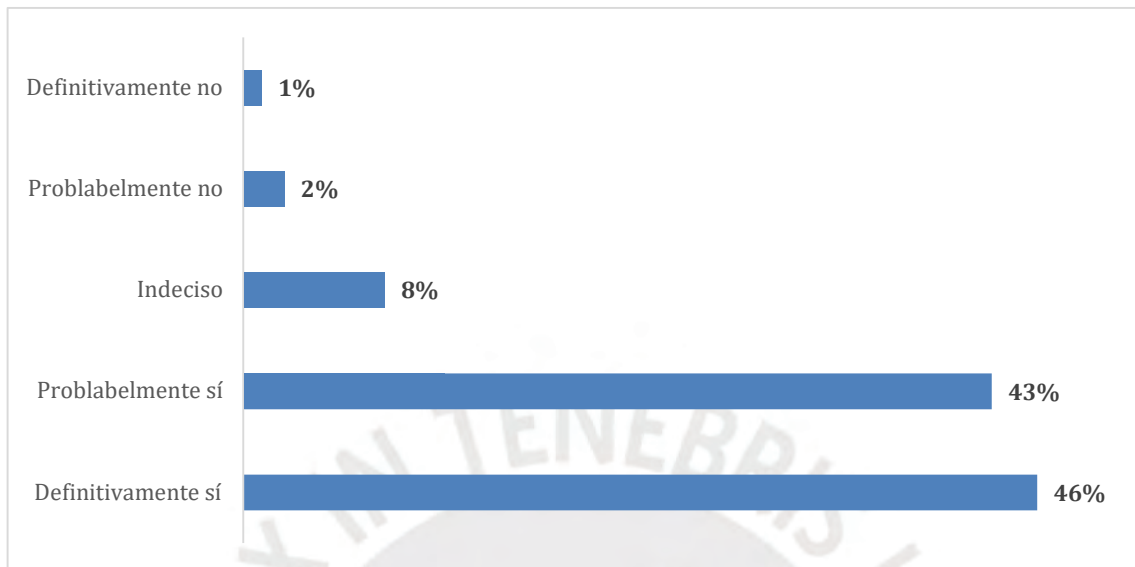
Un 78% considera que el servicio personalizado al cliente es sumamente interesante e interesante.

**Figura U22: Pregunta 12- ¿En qué lugar o lugares te gustaría poder encontrar este bar/propuesta?**



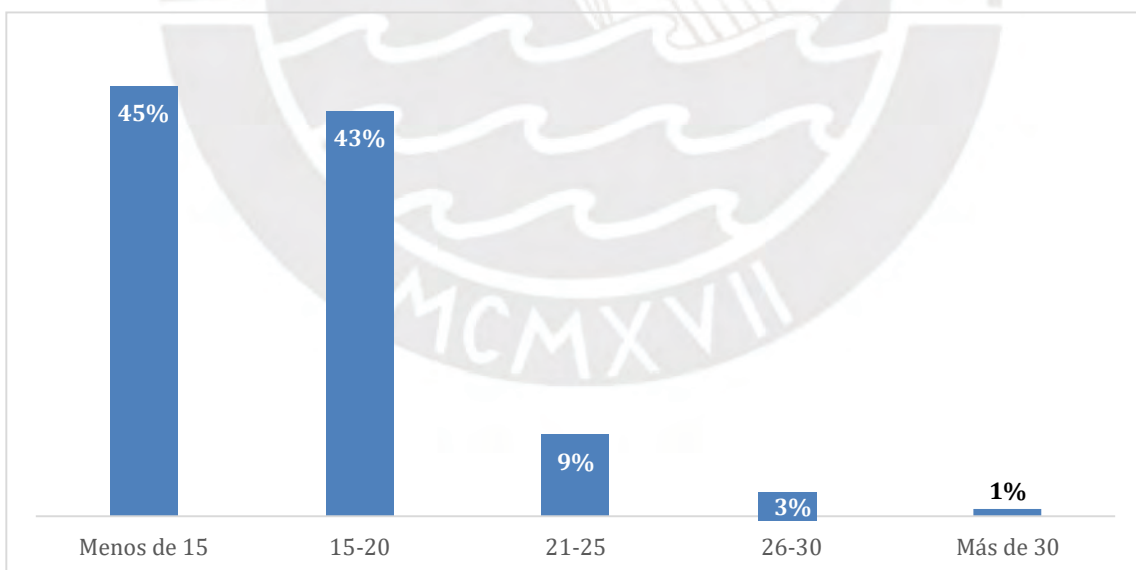
La mayoría (36%) sostuvo que le gustaría poder encontrar la propuesta en los alrededores de la Municipalidad de Los Olivos.

**Figura U23: Pregunta 13- De existir este servicio, ¿asistirías a este local?**



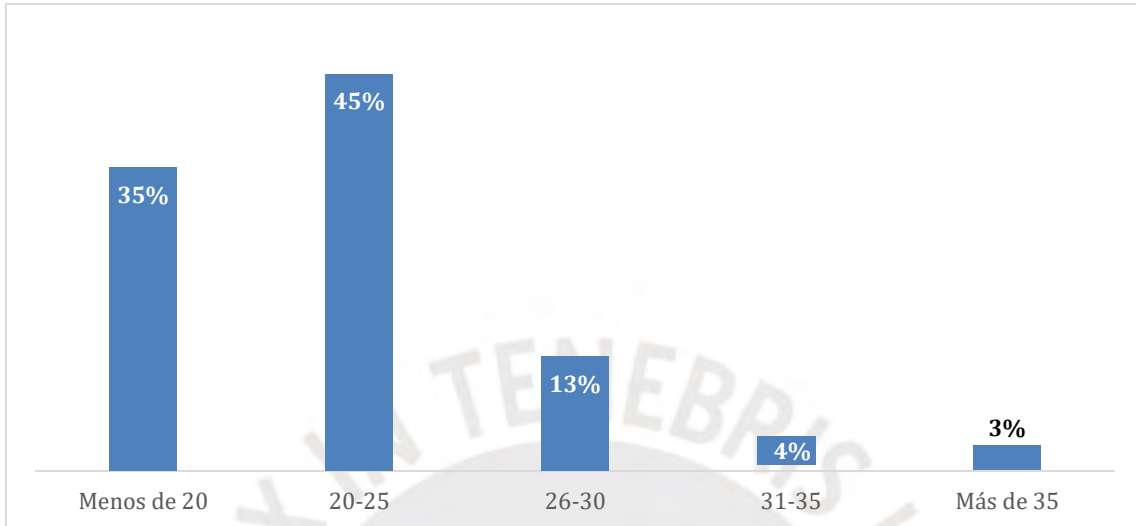
Cuando se les preguntó a los encuestados si asistirían a este local un 89% señaló que probablemente sí y definitivamente sí irían.

**Figura U24: Pregunta 14- ¿Hasta cuanto estarías dispuesto a pagar por la copa de 350 ml. (Referencia: contenido de una botella personal) (incluye degustación)? En soles**



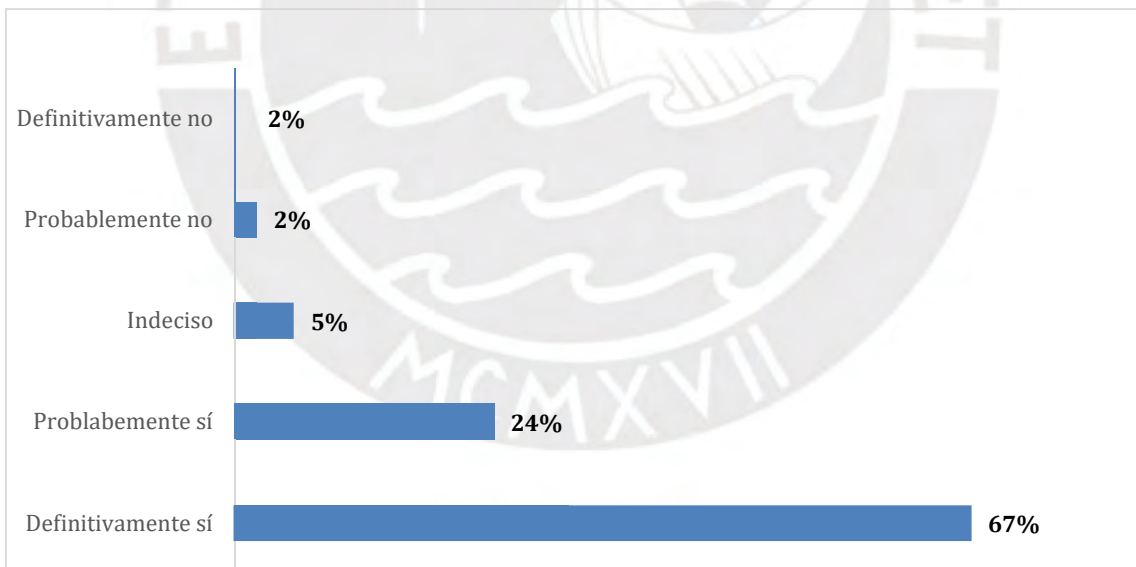
Con respecto a cuanto estarían dispuestos a pagar por una copa de 350 ml. un 45% de los encuestados señaló que pagarían menos de 15 soles por la cantidad señalada.

**Figura U25: Pregunta 15- ¿Hasta cuánto estarías dispuesto a pagar por el vaso de 500 ml. (incluye degustación)? En soles**



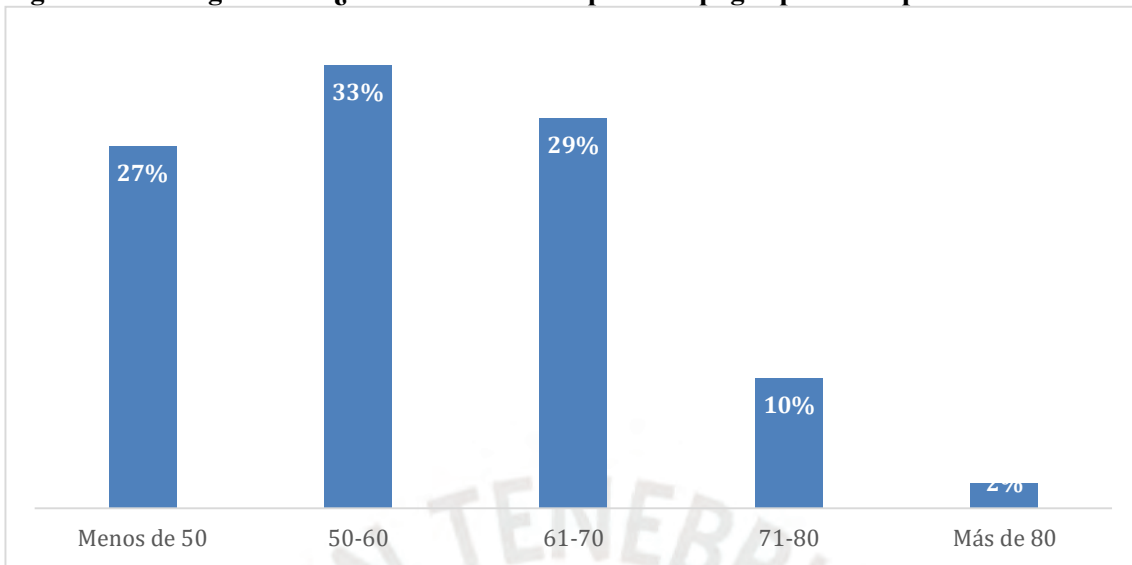
Por otro lado un 45% declaró que estaría dispuesto a pagar entre 20-25 soles por un vaso de 500 ml que además de ello permita degustar antes de elegir la cerveza de su preferencia.

**Figura U26: Pregunta 16- ¿Te interesa la opción "Todo lo que puedas probar"?**

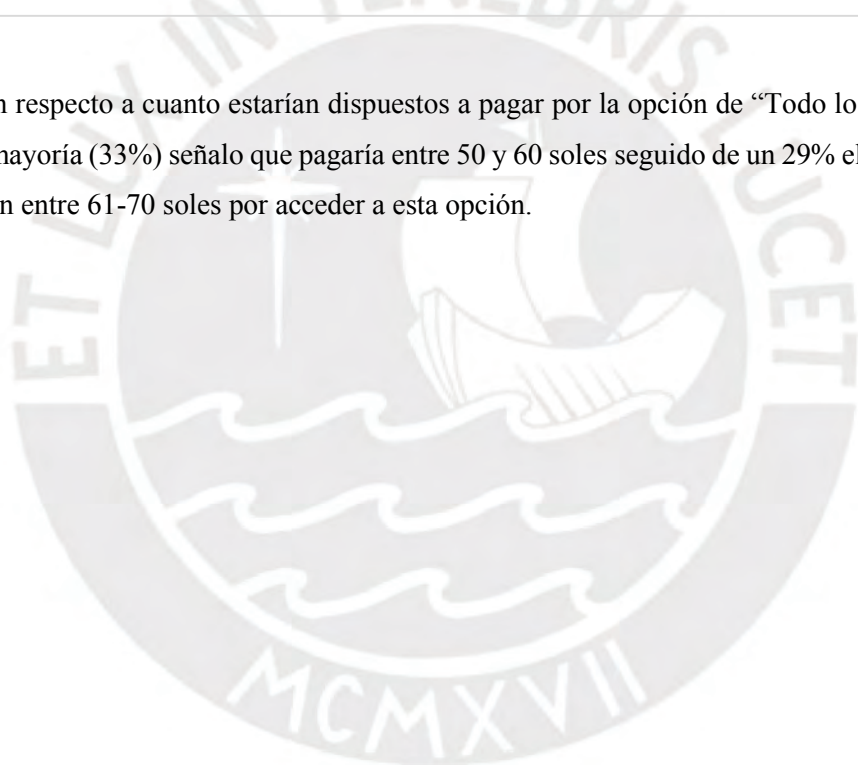


Un 67% indicó que definitivamente si le interesaba tener la opción de todo lo que puedas probar el cual te permite tomar cualquier tipo de cerveza sin restricción de cantidad en un tiempo de 3 horas.

**Figura U27: Pregunta 17- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por esta opción?**

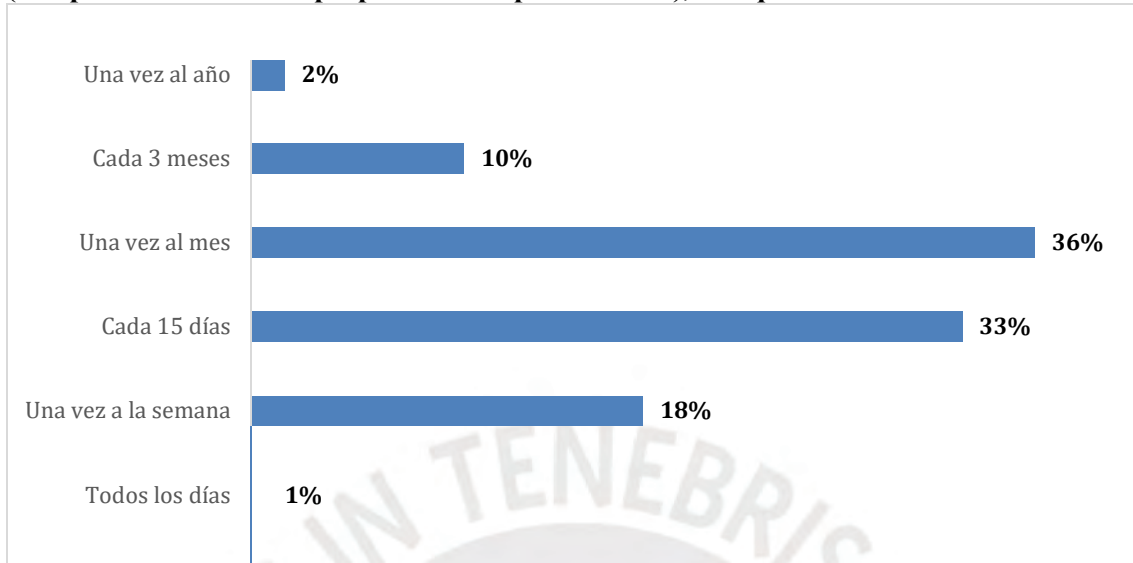


Con respecto a cuanto estarían dispuestos a pagar por la opción de “Todo lo que puedas probar” la mayoría (33%) señaló que pagaría entre 50 y 60 soles seguido de un 29% el cual indicó que pagarían entre 61-70 soles por acceder a esta opción.

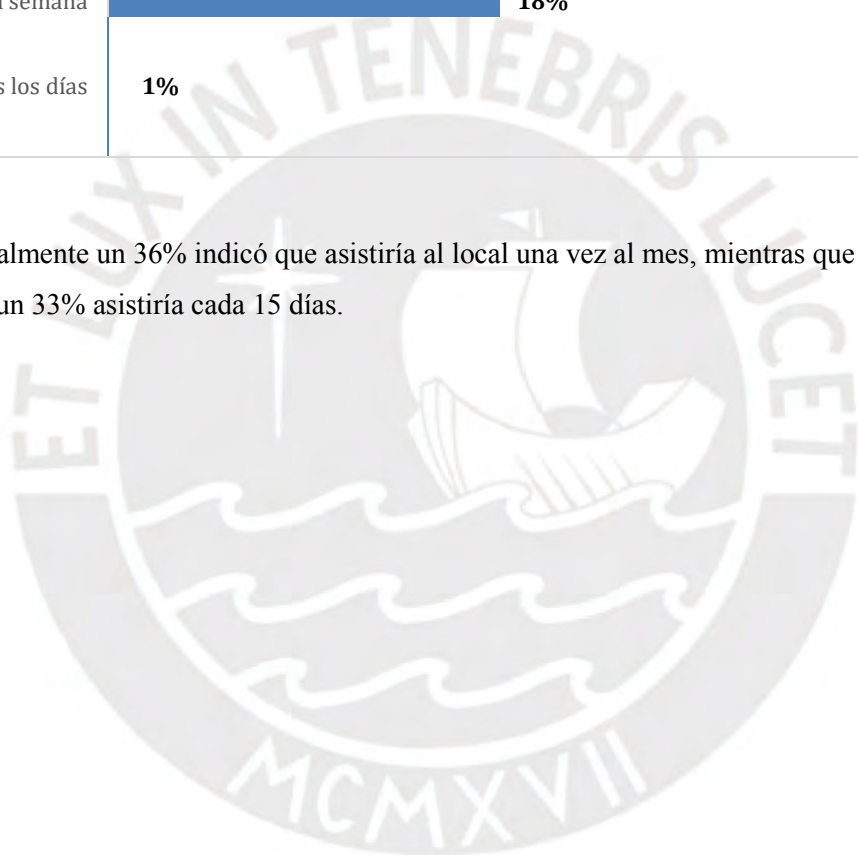




**Figura U28: Pregunta 18: Asumiendo que tu primera visita al bar fue positiva (cumpliendo con todo lo propuesto en la presentación), con qué frecuencia asistirías?**



Finalmente un 36% indicó que asistiría al local una vez al mes, mientras que un 33% señaló que un 33% asistiría cada 15 días.



## ANEXO V: Inversión inicial del modelo de negocio

**Figura V1: Inversión en maquinaria y equipo.**

| Equipo                   | Cantidad | Costo unidad(S/) | Costo Total(S/)    |
|--------------------------|----------|------------------|--------------------|
| Refrigerador             | 2        | S/800.00         | S/1,600.00         |
| Congeladora(220 lts)     |          | S/1,250.00       | S/1,250.00         |
| Iluminaria               |          |                  | S/5,000.00         |
| Cámara de frío           | 3        | S/6,500.00       | S/19,500.00        |
| Decoración               |          |                  | S/12,000.00        |
| Vasos y copas            | 500      | 1.8              | S/900.00           |
| Sillas mesas y acabados  |          |                  | S/28,000.00        |
| Equipo de sonido         |          |                  | S/5,000.00         |
| Caja Electrónica         | 3        | S/2,200.00       | S/6,600.00         |
| Dispensadores de Cerveza | 30       | 280              | S/8,400.00         |
| <b>Total</b>             |          |                  | <b>S/88,250.00</b> |

**Figura V2: Costos de personal**

| Personal              | Pago mensual | Numero de personas | Total              |
|-----------------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Maestro cerveceros    | S/1,500.00   | 6                  | S/9,000.00         |
| Barman                | S/1,000.00   | 1                  | S/1,000.00         |
| Orientadores          | S/1,200.00   | 3                  | S/3,600.00         |
| Community manager     | S/930.00     | 1                  | S/930.00           |
| Administrador         | S/3,000.00   | 1                  | S/3,000.00         |
| Personal de seguridad | S/1,000.00   | 2                  | S/2,000.00         |
| Persona de limpieza   | S/930.00     | 1                  | S/930.00           |
| <b>Total</b>          |              |                    | <b>S/20,460.00</b> |