

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE UNA BEBIDA ALCOHÓLICA READY TO
DRINK A BASE DE CERVEZA NEGRA Y CHICHA DE JORA EN
LIMA METROPOLITANA**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

AUTOR

Carlos Alonso Canales Glasinovich

ASESOR:

Fiorella Patricia Cardenas Toro

Lima, Setiembre, 2022

RESUMEN

La llegada de la pandemia del COVID-19 y sus consecuencias perjudiciales tanto en temas sociales como económicos, también trajo consigo nuevas oportunidades de negocio. El perfil del consumidor ha tenido cambios radicales en cuanto al consumo de productos, pues ahora se preocupa mucho más por su salud, además de estar abierto a probar nuevas bebidas alcohólicas, dependiendo de los sabores innovadores, su grado alcohólico, tamaño, precio, entre otros, y, por otro lado, los peruanos vienen desarrollando un fuerte sentido de identidad como marca Perú que antes no se presentaba, por lo que le darían más valor a los productos nacionales (El Peruano, 2020; Chávez, 2019).

El centro de estudio es el sector de bebidas alcohólicas RTD, pues se plantea la posibilidad de introducir una bebida a base de cerveza negra y chicha de jora. Esta última, bebida natural de las culturas prehispánicas del país, presenta alto valor nutricional y propiedades medicinales, y contiene aproximadamente un grado alcohólico de 3% (Instituto Le Cordon Bleu, 2016). Asimismo, la cerveza negra, bebida de origen alemán, es un tipo de cerveza lager elaborada a partir de malta negra y contiene aproximadamente un grado alcohólico de 5% (Mundo Deportivo, 2017). Estas dos bebidas fusionadas crean un sabor refrescante, único e innovador.

Por lo antes expuesto, se lleva a cabo el estudio estratégico con el objetivo de, en primera instancia, evaluar la viabilidad social, técnica y económica de producir y comercializar una bebida alcohólica RTD a base de cerveza negra y chicha de jora en Lima Metropolitana. En este, se desarrolla el análisis del macro y micro entorno, donde se evidencia un entorno favorable para el desarrollo del proyecto, sobre todo con la reactivación y crecimiento de la economía y el sector bebidas alcohólicas RTD, y un alto nivel de competitividad, por lo que el diferenciarse juega un papel importantísimo para poder obtener un adecuado porcentaje de participación. Luego se desarrolla el planeamiento estratégico, donde se presenta la visión, misión y valores, y, con la ayuda de los factores analizados previamente, se realiza la matriz FODA, y se establecen los objetivos y las estrategias del proyecto. Se concluye que existe suficiente evidencia para continuar con el estudio de prefactibilidad.

Tabla de contenidos

Introducción	7
1. Estudio Estratégico.....	9
1.1 Análisis del Macroentorno	9
1.1.1 Factor Político – Legal	9
1.1.2 Factor Económico	11
1.1.3 Factor Social - Demográfico.....	15
1.1.4 Factor Tecnológico	17
1.1.5 Factor Ecológico	19
1.2 Análisis del Microentorno	20
1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	20
1.2.2 Amenaza de productos sustitutos	21
1.2.3 Poder de negociación de los compradores.....	23
1.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	24
1.2.5 Rivalidad entre los competidores	25
1.3 Planeamiento Estratégico	26
1.3.1 Visión	26
1.3.2 Misión.....	26
1.3.3 Valores	27
1.3.4 Análisis FODA	27
1.3.5 Estrategia genérica	31
1.3.6 Objetivos.....	34
Conclusiones	35
Bibliografía	36

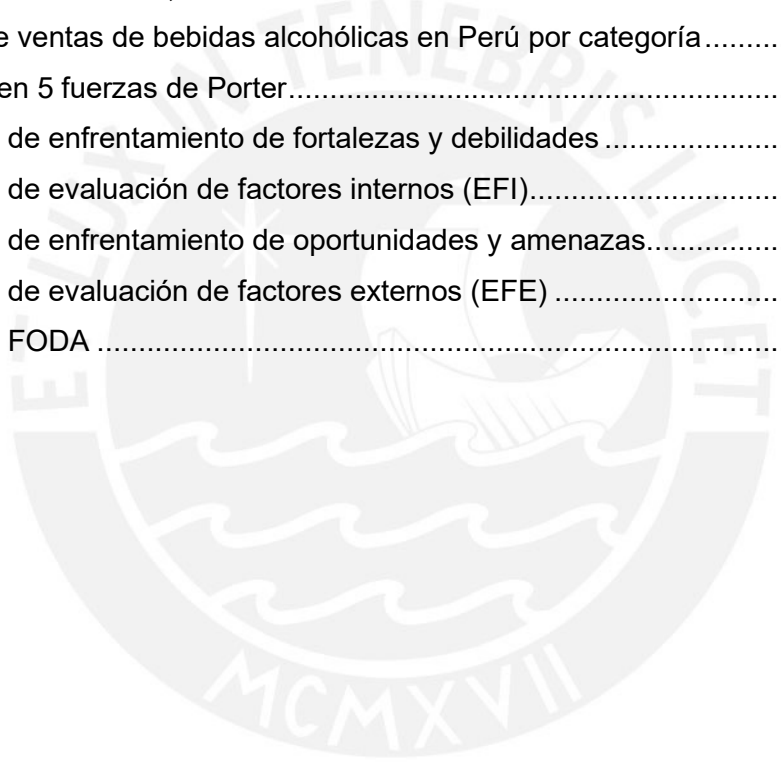
Índice de Figuras

Figura 1: Matriz Interna Externa (IE) 31



Índice de Tablas

Tabla 1: Nivel de ventas de Bebidas RTD, Sangría y Cerveza negra Perú	14
Tabla 2: Población de Lima por distrito	15
Tabla 3: Población de Lima por NSE y zona	16
Tabla 4: Población de Lima por edad y sexo.....	16
Tabla 5: Off Trade vs On Trade Bebidas RTD Perú	18
Tabla 6: Off Trade por categoría en Perú.....	19
Tabla 7: Productos sustitutos, bebidas RTD en Perú	22
Tabla 8: Nivel de ventas de bebidas alcohólicas en Perú por categoría.....	23
Tabla 9: Resumen 5 fuerzas de Porter.....	26
Tabla 10: Matriz de enfrentamiento de fortalezas y debilidades	28
Tabla 11: Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	28
Tabla 12: Matriz de enfrentamiento de oportunidades y amenazas.....	29
Tabla 13: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	30
Tabla 14: Matriz FODA	32



Índice de Gráficos

Gráfico 1: PBI en millones de soles constantes al año 2007	11
Gráfico 2: Variación del PBI Perú.....	12
Gráfico 3: IPC Perú.....	12
Gráfico 4: Tasa de Inflación Perú.....	13
Gráfico 5: Tipo de cambio Soles/USD.....	13
Gráfico 6: RMV Perú.....	14
Gráfico 7: Producción anual (Tn) vs Precio de Chacra (S//kg)	24



Introducción

El mercado de bebidas alcohólicas en el país, como la mayoría de mercados, se vio afectado tras la llegada de la pandemia, el cual redujo considerablemente el nivel de ventas de este sector, sin embargo, también trajo consigo nuevas oportunidades de negocio (Euromonitor, 2021). El perfil del consumidor ha tenido cambios radicales en cuanto al consumo de productos, pues ahora se preocupa mucho más por su salud, además de estar abierto a probar nuevas bebidas alcohólicas, dependiendo de los sabores innovadores, su grado alcohólico, tipo de envase, tamaños, precios y promociones, y, por otro lado, los peruanos vienen desarrollando un fuerte sentido de identidad como marca Perú que antes no se presentaba, por lo que le darían más valor a los productos nacionales (El Peruano, 2020; Chávez, 2019).

Cabe resaltar que, en el país, existen grandes productores de bebidas alcohólicas con décadas de experiencia, donde destaca Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston (AB InBev) con una participación de más del 95% del mercado total. En el 2020, se registraron ventas, para todo el mercado de bebidas alcohólicas del país, por 1,322 millones de litros, lo que generó 19,532 millones de soles y se estima que estas cifras tendrán un crecimiento sostenido de aproximadamente 3% anual en los próximos 5 años (Euromonitor, 2021).

Las bebidas alcohólicas se dividen principalmente en cinco categorías: Cerveza, Cidra/Perry, RTD, Espirituosa y Vino (Euromonitor, 2021). El centro de estudio de este documento es el sector de bebidas alcohólicas RTD, pues se plantea la posibilidad de introducir una bebida a base de cerveza negra y chicha de jora. Esta última es una bebida natural de las culturas prehispánicas de Perú, siendo también consumida en Bolivia y Ecuador, presenta un alto valor nutricional y propiedades medicinales, contiene aproximadamente un grado alcohólico de 3% (Instituto Le Cordon Bleu, 2016). Asimismo, la cerveza negra, bebida de origen alemán, es un tipo de cerveza lager (dark lager) que se elabora a partir de malta negra o malta chocolate y contiene aproximadamente un grado alcohólico de 5% (Mundo Deportivo, 2017). Estas dos bebidas crean un sabor refrescante, único e innovador.

Por lo antes expuesto, en el trabajo de investigación presente, se lleva a cabo el estudio estratégico con el objetivo de, en primera instancia, evaluar la viabilidad social, técnica y económica de producir y comercializar una bebida alcohólica RTD (Ready To Drink o Lista Para Tomar) a base de cerveza negra y chicha de jora en Lima Metropolitana.

En este estudio, se desarrolla el análisis del macroentorno y microentorno, donde se identifican los factores internos y externos que podrían afectar al proyecto. Luego se introduce el planeamiento estratégico, donde se presenta la visión, misión y valores, y, con la ayuda de los factores analizados previamente, se realiza la matriz FODA, y se establecen los objetivos y las estrategias a seguir para sacar adelante el proyecto.



1. Estudio Estratégico

En esta sección se realiza el estudio estratégico del proyecto, para ello se desarrolla el análisis del macro y micro entorno, y, finalmente, el planeamiento estratégico.

1.1 Análisis del Macroentorno

Se desarrollan los principales factores externos (macro) que rodean este estudio, para ello la herramienta usada es el Análisis PESTEL.

1.1.1 Factor Político – Legal

Dentro de las principales leyes que involucran directamente la producción y comercialización de bebidas alcohólicas se tienen las siguientes:

- “Ley N° 23407, Ley General de Industrias”. Esta ley establece normas esenciales que fomentan y controlan el funcionamiento de empresas industriales manufactureras. (Congreso De La República, 1983).
- “Ley N° 27039, Ley del Impuesto General de Ventas (IGV) e Impuesto Selectivo al Consumidor (ISC)”. Esta ley tributaria establece que se debe pagar impuestos fijos por cada venta realizada en el país, asimismo, existen ciertos productos, como las bebidas alcohólicas y cigarrillos, por los cuales se debe pagar un impuesto fijo extra (Congreso De La República, 1999).
- “Ley N° 28015, Ley MYPE”. Esta ley busca fomentar la competitividad, la formalización y el desarrollo de las micro y pequeñas empresas. (Congreso De La República, 2003).
- “Ley N° 28681, Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas” de toda graduación (Congreso De La República, 2006).
- “Ley N° 30021, Ley de promoción de la alimentación saludable para niños y adolescentes”. Esta ley exige a las empresas incluir en la etiqueta las posibles precauciones que se deben tener antes de consumir su producto. (Congreso De La República, 2013).

- “Ley N° 31110, Ley del régimen laboral agrario y de incentivos para el sector agrario y riego, agroexportador y agroindustrial”. Esta ley establece las obligaciones y permisos de empresas y trabajadores del sector agroindustrial. (Congreso De La República, 2020)
- “Ley N° 31315, Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional”. Esta ley establece normativas generales sobre la seguridad alimentaria y nutricional en el país. (Congreso De La República, 2021)

También es pertinente mencionar el proyecto de la segunda reforma agraria que se lanzó el 3 de octubre del 2021 por parte del Ejecutivo, el cual beneficiara el desarrollo de los pequeños productores con visión empresarial, inclusión social y sin expropiación, con el propósito de brindar condiciones de vida más convenientes a estos trabajadores del país, como creación y mejoramiento de vías de acceso, implementación de tecnología en los procesos y mayores créditos de financiamiento. (El Peruano, 2021).

Asimismo, las principales normas técnicas peruanas para las bebidas alcohólicas son las siguientes (INACAL, 2021):

- “NTP 211.035:2019. BEBIDAS ALCOHÓLICAS. Determinación de metanol y de congéneres en bebidas alcohólicas y en alcohol etílico empleado en su elaboración, mediante cromatografía de gases”.
- “NTP 350.068:1981. ENVASES METÁLICOS PARA CERVEZA Y BEBIDAS GASIFICADAS. Definiciones, clasificación y requisitos generales”.
- “NTP 210.001:2017. BEBIDAS ALCOHÓLICAS. Extracción de muestras”.

Por otro lado, sobre el marco político actual del Perú, la corrupción sigue siendo el principal problema, prueba de esto es que el país se encuentra en la posición 94 a nivel global en el Índice de Percepción de la Corrupción 2020. También, hablando del Índice de Libertad Económica 2021, Perú figura como “moderadamente libre”, lo que indica que gran parte de la población no puede trabajar, producir, consumir e invertir como desean. (Euromonitor, 2021).

El país viene de afrontar una de sus peores crisis políticas, con escándalos de sobornos de grandes empresas transnacionales a funcionarios públicos, la renuncia/vacancia de tres

presidentes y una disolución de un Congreso, todo esto en los últimos 3 años, (Control Risks, 2021), además de haber tenido, en junio, unas Elecciones Generales muy confrontadas en la cual dividió a la población en dos bandos opuestos y graves acusaciones de parte de un bando al otro y viceversa. (The Washington Post, 2021). Actualmente, ya con Pedro Castillo como Presidente de la República, la crisis no se detenido, a pesar de que el Congreso le ha dado el voto de confianza a su gabinete, se advierte expresamente la posibilidad de censurar ministros y hasta de vacar al mismo presidente. Lo cierto es que el panorama aún es muy incierto, el país sigue sufriendo de inestabilidad política. (Bloomberg Línea, 2021).

1.1.2 Factor Económico

Se muestran los principales indicadores macro del país:

PBI: “El Producto Bruto Interno es el valor de los bienes y servicios finales producidos en un determinado rango de tiempo” (IPE, 2021), en el año 2019 el PBI fue de aproximadamente 757 mil millones de soles (INEI, 2019).

En el Gráfico 1 se presenta el valor del PBI de Perú en millones de soles constantes al año 2007, mientras que en el Gráfico 2 se muestra la fluctuación porcentual del PBI de Perú (donde el PBI del año 2007 tiene valor 100, es decir PBI 2007 = 100). Se puede apreciar que desde el año 2011 al 2019 ha tenido un crecimiento sostenido, lo que indica el crecimiento de la economía del país, no obstante, en el año 2020 tuvo una fuerte caída (debido al impacto del COVID-19). Se espera que para el año 2021, con la reactivación total de la economía, el PBI crezca en 9.6%, esto refleja un futuro prometedor (Andina, 2021).

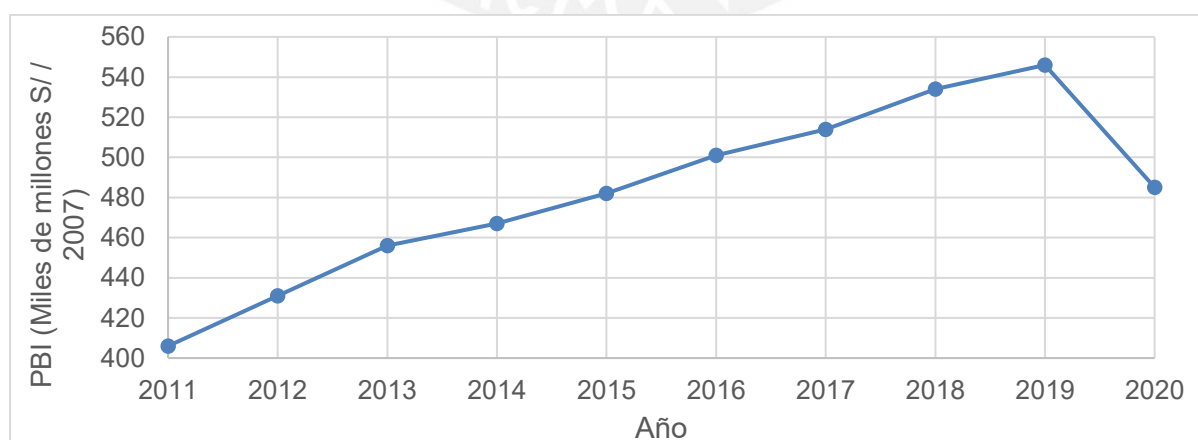


Gráfico 1: PBI en millones de soles constantes al año 2007

Fuente: BCRP, 2021

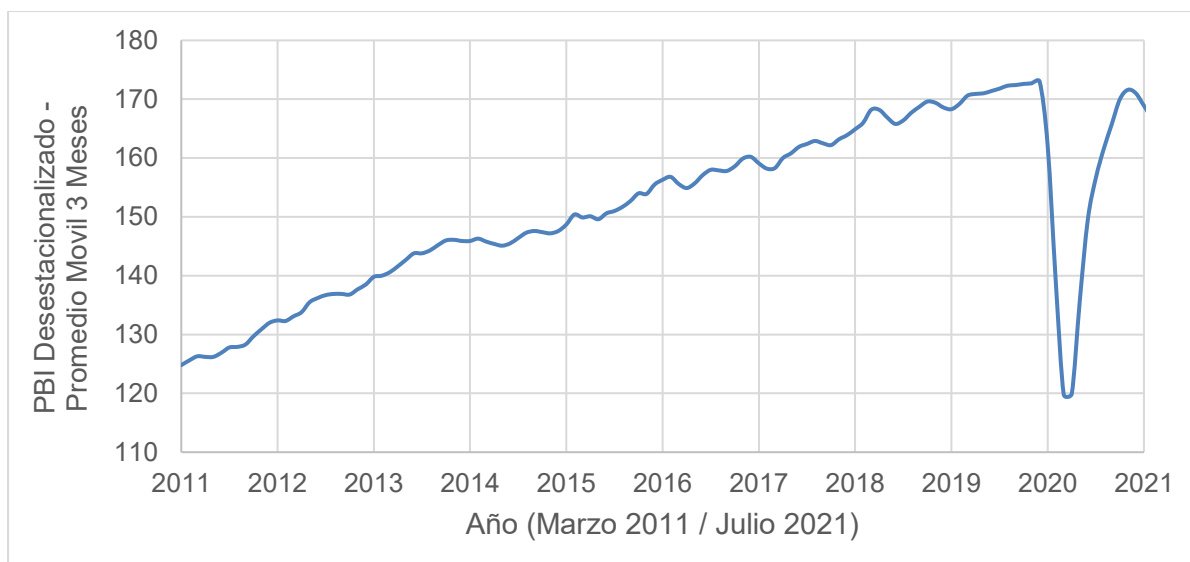


Gráfico 2: Variación del PBI Perú

Fuente: BCRP, 2021

IPC: “El Índice de Precios al Consumidor refleja la variación en el nivel de precios o inflación. Para calcularla, el INEI establece los bienes y servicios que componen la canasta básica de consumo en un año base, para luego cuantificar su costo en distintos momentos en el tiempo” (IPE, 2021).

En el Gráfico 2 se muestra el crecimiento del IPC en Perú (IPC 2009 = 100). Se puede apreciar que el IPC desde hace 10 años viene teniendo un crecimiento relativamente constante. Actualmente, la inflación en el país viene teniendo un rol protagónico, pues en los últimos meses se registran crecimientos de los IPC mensuales mayores a 1%, por lo que los precios al consumidor empezaron a subir aceleradamente en el país (Swiss Info, 2021).

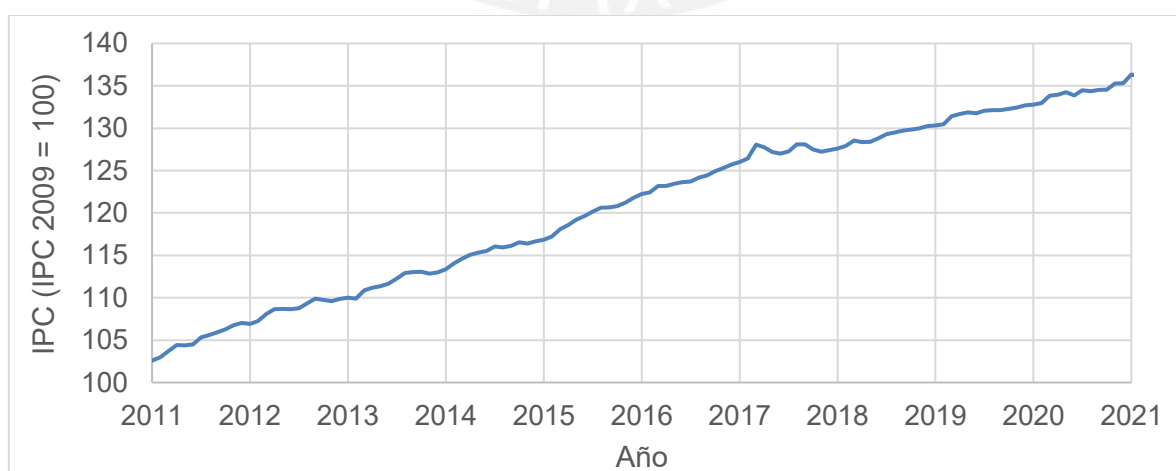


Gráfico 3: IPC Perú

Fuente: BCRP, 2021

Inflación: “Es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios existentes en el mercado en un determinado rango de tiempo” (IPE, 2021).

En el Gráfico 3 se muestran las tasas de inflación anuales de los últimos 10 años. Se puede apreciar que la tasa de inflación desde hace 10 años viene teniendo un crecimiento relativamente bajo. Actualmente, como se mencionó antes, la inflación en el país viene teniendo un rol protagónico, al mes de julio del 2021 ya se registra una tasa de inflación acumulada de 3.18% (Swiss Info, 2021).

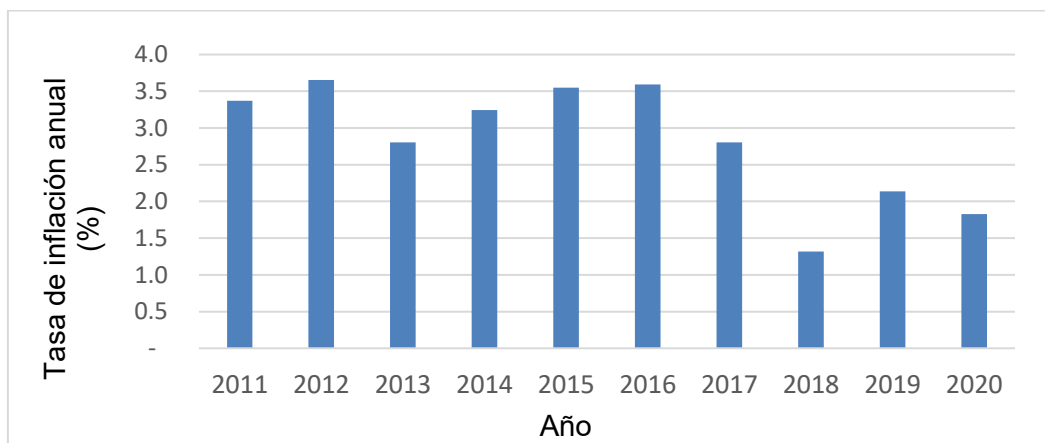


Gráfico 4: Tasa de Inflación Perú

Fuente: Euromonitor, 2020

Tipo de cambio: Es la relación de una moneda con otra, en este caso se compara el Sol con el USD, actualmente 4.10 soles equivalen a 1 USD (Google, 2021). En el Gráfico 4 se aprecia cómo ha ido variando en los últimos 10 años.

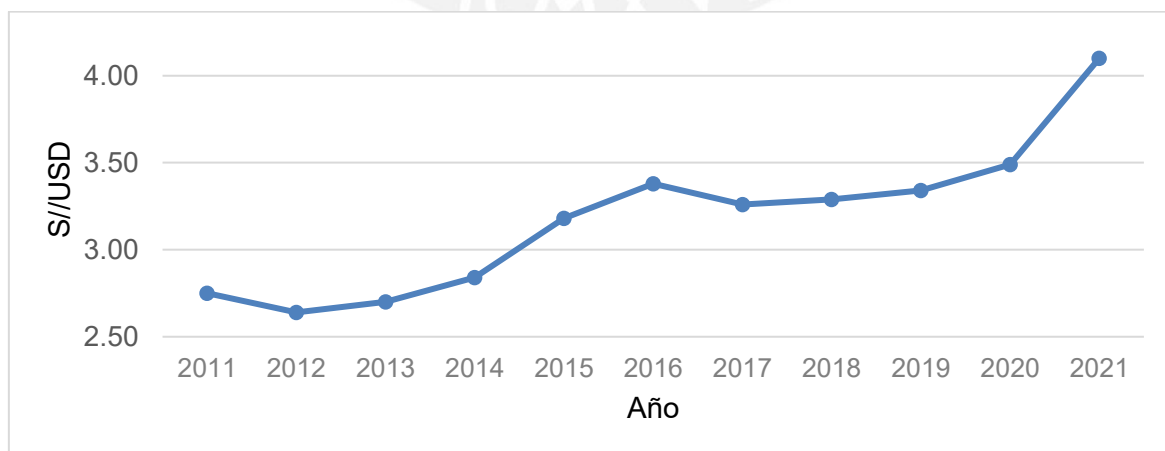


Gráfico 5: Tipo de cambio Soles/USD

Fuente: Datosmacro, 2021

RMV: “La Remuneración Mínima Vital (o Salario Mínimo) es el menor pago mensual que legalmente debe percibir un trabajador por una jornada de ocho horas de trabajo al día” (IPE, 2021). Actualmente, la RMV en el Perú es de S/ 930.

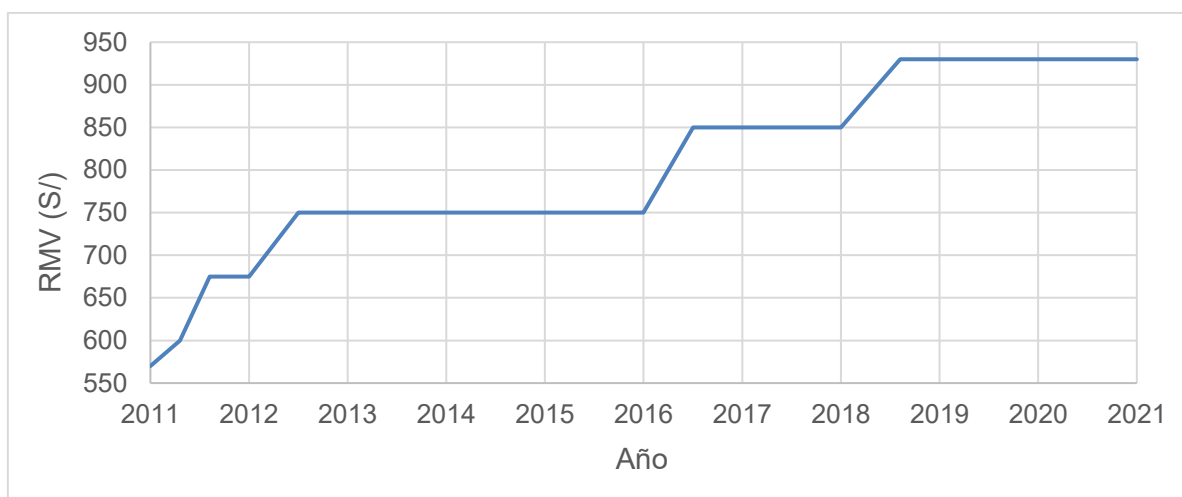


Gráfico 6: RMV Perú

Fuente: BCRP, 2021

Asimismo, en la Tabla 1 se indica el nivel de ventas por año de bebidas RTD, de la chicha de jora (estimada a partir de la sangría) y de la cerveza negra en Perú y su proyección en los próximos 5 años, respectivamente (Euromonitor, 2021) (Chávez, 2019):

Tabla 1: Nivel de ventas de Bebidas RTD, Sangría y Cerveza negra Perú (Euromonitor, 2021; Chávez, 2019)

	BEBIDAS RTD	SANGRÍA	CERVEZA NEGRA
Año	Ventas (miles de litros)	Ventas (miles de litros)	Ventas (miles de litros)
2016	862.60	32,478.60	7,238.00
2017	1,303.70	33,276.60	7,370.00
2018	1,491.50	34,553.40	8,809.80
2019	2,303.40	35,271.60	8,758.20
2020	2,558.80	35,989.80	7,500.00
2021	2,298.00	31,840.20	8,079.60
2022	2,336.30	33,117.00	8,250.60
2023	2,853.70	33,915.00	8,442.60
2024	3,384.30	34,792.80	8,640.60
2025	4,012.20	35,590.80	8,824.80

Cabe resaltar que el consumo actual de chicha de jora en el país no se puede determinar porque en su gran mayoría se consume de manera artesanal (no se tiene un seguimiento formal), sin embargo, para estimarla se puede utilizar como base el consumo de vino (sangría), por ser una bebida alcohólica de similar grado alcohólico, por producirse a partir de zumos de fruta y por ser un posible producto sustituto (Chávez, 2019).

1.1.3 Factor Social - Demográfico

Actualmente, Lima Metropolitana cuenta con una población de aproximadamente 10,884,500 habitantes, concentra cerca del 41.2% de la población urbana (CPI, 2021) y se estima que esta población seguirá creciendo con una tasa anual aproximada de 1% en los próximos años (Euromonitor, 2021).

De acuerdo con el Market Report 2021 de CPI, el cual es un reporte de la población del país, se tiene la población de Lima Metropolitana por distrito, segmentado por Lima y Callao, donde se cuenta con 50 distritos en la capital, siendo San Juan de Lurigancho el distrito más poblado, con un 10.84% del total, además se identifica que Lima Metropolitana cuenta con 2,801,000 hogares (CPI, 2021).

Tabla 2: Población de Lima por distrito (CPI, 2021)

	Población	% del total	Hogares
Total Provincia de Lima	9,754.4	89.62%	2,516.7
Total Provincia del Callao	1,130.1	10.38%	284.3
Total Lima Metropolitana	10,884.5	100%	2,801.0

Asimismo, también podemos segmentar la población de Lima Metropolitana por nivel socioeconómico (NSE) y por zona. Se divide la región en siete zonas (por proximidad geográfica) y en cinco NSE, esto se indica en la Tabla 3 (CPI, 2021). Se puede observar que los NSE A y B se concentran mayormente en la zona de Lima Moderna, además vemos que todas las zonas de Lima (excluyendo a Lima Moderna) tienen un porcentaje del aproximadamente 50% de su población en el NSE C.

Tabla 3: Población de Lima por NSE y zona (CPI, 2021)

Zonas	Población		Estructura NSE (% horizontal)			
	Miles	%	AB	C	D	E
Lima Norte	2694.1	24.8	21.3	44.9	27.9	5.9
Lima Centro	862.7	7.9	27.5	47.4	19.5	5.6
Lima Moderna	1493.5	13.7	69.1	24.1	5.7	1.1
Lima Este	2666.5	24.5	16.2	47.9	29.1	6.8
Lima Sur	1882.4	17.3	16.3	53	23.8	6.9
Callao	1130.1	10.4	20	49.2	24.3	6.5
Balneario	155.2	1.4	10.7	55.4	29.5	4.4
Total Lima Metropolitana	10,884.5	100	26.0	45.0	23.4	5.6

Adicionalmente, se muestra la población de Lima Metropolitana por sexo y edad. En este caso se divide el sexo en masculino y femenino, y la edad en siete rangos, como se muestra en la Tabla 4, se observa que el grupo etario con mayor proporción es el de 25 a 39 años, con un 25.2%; asimismo, se tiene un porcentaje de hombres y mujeres muy similar, cuya variación es menor al 1%.

Tabla 4: Población de Lima por edad y sexo (CPI, 2021)

Grupos de edad	Miles	%	Hombres		Mujeres	
			Miles	%	Miles	%
00 - 05 años	940.3	8.7	480.8	9.0	459.5	8.3
06 - 12 años	1,035.0	9.5	522.6	9.8	512.4	9.2
13 - 17 años	749.9	6.9	372.4	7.0	377.5	6.8
18 - 24 años	1,252.5	11.5	604.7	11.3	647.8	11.7
25 - 39 años	2,747.7	25.2	1,367.8	25.6	1,379.9	24.9
40 - 55 años	2,247.1	20.6	1,103.9	20.6	1,143.2	20.6
56 - + años	1,912.0	17.6	891.4	16.7	1,020.6	18.5
Total	10,884.5	100.0	5,343.6	100.0	5,540.9	100.0

Las preferencias del consumidor peruano se han visto drásticamente afectadas tras la aparición del COVID-19, ha marcado un antes y un después en los hábitos de todas las personas pues la necesidad de mantener el distanciamiento social, mantener los ambientes constantemente desinfectados, el teletrabajo, entre otros factores, han llegado para quedarse. Se mencionan las características del perfil del consumidor peruano del 2021 (El Peruano, 2020):

- Preferencias en compras online: Se ha normalizado el uso de plataformas online para hacer compras de todo tipo, lo que a gran parte de la población le resulta más fácil y práctico.
- Énfasis en activismo de la marca: El nuevo consumidor buscará marcas que sean transparentes y honestas en todo sentido.
- Experiencias desde casa: Pasar mayor tiempo en casa se ha hecho una costumbre para gran parte de la población peruana, ya sea para trabajar, estudiar o relajarse.
- Ahorro y emprendimiento: El consumidor peruano optará por elegir los mejores precios, asimismo, estará atento a los nuevos negocios que aparezcan.
- Mayor conciencia en la alimentación: Las personas buscarán mejorar su estilo de vida consumiendo alimentos más saludables para fortalecer su sistema inmunológico, además de darle más importancia a los artículos para el cuidado personal, como el alcohol desinfectante.

Asimismo, entre los hábitos de consumo de las bebidas RTD, siendo esta una categoría relativamente nueva en el Perú, se tiene que hay mayor preferencia por los formatos personales, en lata y que sean eco-amigables. También se valora que las RTD ofrezcan alto contenido de alcohol a un precio bajo, además de promociones significativas y estén disponibles en todo tipo de tiendas. El rango de edad de personas que compran más este tipo de bebidas está entre 18 a 25 años, generalmente estudiantes de clase media y jóvenes profesionales atraídos por la portabilidad y practicidad de la misma, que cuenta con una amplia variedad de sabores. Entre los RTD más consumidos se tienen los que están hechos a base de bebidas espirituosas, como el ron, vodka, pisco, entre otros. (Euromonitor, 2021).

1.1.4 Factor Tecnológico

En la industria de bebidas alcohólicas es necesario la constante innovación tecnológica, pues los procesos para su producción son totalmente automatizados, esto para asegurar variables y atributos importantes como garantizar la calidad del producto, garantizar su inocuidad, reducir costos de producción, reducir mermas, mitigar el impacto ambiental, y tener una amplia y flexible capacidad instalada en la planta. Las nuevas tendencias en tecnología para este sector son maquinarias flexibles, con gran capacidad y con soluciones digitales e intuitivas que requieran cada vez menos capacitación para los operarios (Mundo PPMI, 2021).

Actualmente, no existe producción industrial de chicha de jora en Lima, sin embargo, esta bebida es producida en gran cantidad por productores artesanales, los cuales emplean métodos tradicionales en donde utilizan martillos de molino, calderos, secadores y los envasan en botellas. Todos las máquinas y equipos necesarios para su producción podrían ser automáticos sin ningún problema (Palacios, 2018).

Entre los principales maquinarias y equipos de producción tenemos el molino, la tamizadora, la mezcladora, el fermentador, el pasteurizador, la marmita eléctrica, el tanque de almacenamiento, la envasadora y la etiquetadora (MINEM, 2016) (Barrientos, 2020). Todas estas máquinas y equipos los podemos encontrar en el mercado peruano (Paredes, 2020). Asimismo, existen empresas transnacionales que se encargan de ofrecer e instalar todas las maquinarias y equipos para la producción de bebidas alcohólicas en la planta (HRS Heat Exchangers, 2021).

Por otro lado, las bebidas alcohólicas en Perú se encuentran en todos los canales de venta (tradicional, moderno y remoto) (Euromonitor, 2021). Se definen los siguientes dos tipos de canales de distribución (Informa BTL, 2017):

- Off Trade: “Distribución en canales no relacionados directamente con el consumo directo”, es decir, que el cliente se lo lleve y lo consuma en otro lado, como supermercados, practi-tiendas, bodegas, licorerías, similares.
- On Trade: “Distribución en canales relacionados directamente con el consumo directo”, es decir, que el cliente lo consuma en el mismo sitio, como restaurantes, bares, hoteles, similares.

En la Tabla 5 se indica el porcentaje de ventas de bebidas RTD en el canal Off Trade versus On Trade. Se puede apreciar que el canal Off Trade ha venido creciendo, en porcentaje, cada vez más en los últimos seis años, mientras que el canal On Trade, todo lo contrario.

Tabla 5: Off Trade vs On Trade Bebidas RTD Perú (Euromonitor, 2021)

Tipo de canal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Off-Trade	96.70%	97.50%	98.20%	98.40%	98.90%	99.50%
On-Trade	3.30%	2.50%	1.80%	1.60%	1.10%	0.50%

Asimismo, si consideramos solo el canal Off Trade, podemos subdividirla en dos categorías y estas sucesivamente, como se aprecia en la Tabla 6. Se observa que las ventas se concentran en su mayoría en el canal Tradicional, con un 70.9% del total de ventas.

Tabla 6: Off Trade por categoría en Perú (Euromonitor, 2021)

	% de Ventas 2020	% de Ventas 2015
1. Ventas al por menor basada en tiendas	98.50%	100.00%
1.1. Minoristas de comestibles	98.50%	100.00%
1.1.1. Minoristas de comestibles modernos	19.50%	14.20%
1.1.1.1 Tiendas de conveniencia	1.10%	0.20%
1.1.1.2. Minoristas de explanada (patio)	1.80%	1.60%
1.1.1.3. Hipermercados	9.40%	7.20%
1.1.1.4. Supermercados	7.20%	5.20%
1.1.2. Minoristas de comestibles tradicionales	79.10%	85.80%
1.1.2.1. Especialistas en comida / bebida / tabaco	21.50%	22.80%
1.1.2.2. Pequeñas tiendas de comestibles independientes	57.60%	63.00%
2. Ventas al por menor fuera de tiendas	1.50%	0.00%
2.1. Comercio electrónico	1.40%	0.00%
2.2. Vending	0.10%	0.00%

Nota: Para el año 2015 no se vendían bebidas RTD por el canal remoto en Perú, por ello el total de ventas en dicho año se registra como 100% en ventas al por menor basadas en tiendas (Euromonitor, 2021).

1.1.5 Factor Ecológico

La producción y distribución de bebidas puede generar un gran impacto negativo al medio ambiente si es que no se toma en cuenta el cuidado del mismo a lo largo del proceso. Entre los principales destacan el consumo de agua, el consumo energético y emisiones de efecto invernadero, originación de envases y residuos (tanto sólidos como líquidos) (Refreshantes Es, 2013). El sistema de muchas empresas por mucho tiempo fue extraer, producir, utilizar y desechar. Hoy en día esto resulta prácticamente insostenible a nivel competitivo, ahora las empresas no solo desean ser “económicamente rentables” sino también “ambientalmente responsables y socialmente comprometidas”, pues la preocupación por reducir el impacto medioambiental de los procesos, en todas las áreas, es una ventaja competitiva que provoca que las empresas tengan ahorros significativos en sus costos, un ejemplo es son los sistemas de gestión circular de materiales, donde se busca reprocesar los desechos y reutilizarlos como insumos. (ESAN, 2019).

La producción artesanal de chicha de jora no genera significativos residuos líquidos (solo el agua usada para lavar el maíz y las ollas), pero sí residuos sólidos (la sobra que se obtiene al filtrar la chicha, llamada también sutuchi), sin embargo, este residuo es usado para alimentar animales (cuyes, gallinas, chanchos), el cual resulta ser muy nutritivo para ellos, con lo cual no se desperdicia nada en su producción y no genera un impacto ambiental negativo (Cuzco Eats, 2019).

Asimismo, el Ministerio del Ambiente y el Ministerio de Producción del país promueven la economía circular en el sector industrial, realizan eventos conjuntos con importantes entidades como la Unión Europea o la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, donde asesoran y apoyan económicamente a las empresas en sus proyectos medioambientales (Gobierno del Perú, 2019).

Por otro lado, un factor ambiental natural a considerar es la estacionalidad de productos provenientes de la agricultura como la cebada, el maíz, la caña de azúcar, entre otros, lo cual podría limitar la capacidad de producción (Vive Sano, s/f). Esta capacidad puede verse aún más limitada si se le suma el Fenómeno del Niño, patrón climático cíclico que se manifiesta con una frecuencia de entre dos a siete años, el cual trae consigo patrones de lluvias y sequías que afectan directamente los cultivos y los medios de transporte y distribución (IICA, 2016).

1.2 Análisis del Microentorno

Se desarrollan los principales factores internos (micro) que rodean este estudio, para ello la herramienta usada es Las Cinco Fuerzas de Porter.

1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para evaluar la entrada de nuevos competidores debemos tomar en cuenta las siguientes barreras de entrada (D'Alessio, 2008):

- **Economía de escala:** El sector de bebidas RTD viene en crecimiento, existen grandes productores en el país con décadas de experiencia, como Cartavio Rum Co SAC, por lo que es importante considerar sus bajos costos variables con respecto a otros que recién inicien (Euromonitor, 2021).

- Identidad de marca: Las marcas mejores posicionadas son Cartavio, Smirnoff y Piscano; sin embargo, el perfil del consumidor del 2021 indica que está dispuesto a probar nuevas marcas, dependiendo del precio, sabor e innovación del producto (El Peruano, 2020; Euromonitor, 2021).
- Requerimientos de capital: Es la barrera más importante por la alta inversión que se necesita para comprar e instalar máquinas y equipos, conseguir el terreno, insumos y mano de obra capacitada (Chávez, 2019).
- Diferencias del producto: No se ha encontrado ninguna bebida RTD a base de cerveza negra y chicha de jora en las principales tiendas del mercado peruano (supermercados, tiendas de conveniencia, bodegas, licorerías), por lo que se considera un producto único.
- Costos cambiantes: Con la crisis política que afronta el país, los precios de todos los insumos están en constante alza, por la subida del dólar, y no se tiene la certeza de cuando se estabilizará (UDEP, 2021).
- Tecnología: Como se mencionó en requerimientos de capital, se necesitan máquinas altamente especializadas las cuales tienen un alto costo. Los grandes productores trabajan con maquinarias importadas de última tecnología, como por ejemplo las llenadoras automáticas de Bertolaso (Omega Packing, 2021; Paredes, 2020).
- Política gubernamental: Existen leyes que regulan a las empresas del sector bebidas alcohólicas, además, se necesitan permisos especiales para su producción y comercialización. El impuesto selectivo al consumidor para la cerveza es de S/ 2.31 por litro y para las bebidas alcohólicas con grado alcohólico de 20 o superior es de S/ 3.55 por litro (Congreso de la República, 2021).

1.2.2 Amenaza de productos sustitutos

Para evaluar la amenaza de productos sustitutos debemos tomar en cuenta las siguientes consideraciones (D'Alessio, 2008):

- Productos sustitutos: Los productos sustitutos podrían ser cualquier tipo de bebida alcohólica (cerveza, bebidas destiladas, vino, bebidas RTD, cócteles), sin embargo,

solo se considerarán las bebidas RTD. En la Tabla 7 se describen los principales productos sustitutos en el mercado peruano (Euromonitor, 2021) (Tambo, 2021). Cabe resaltar que el porcentaje de alcohol de la chicha de jora está alrededor del 3% y el de la cerveza negra es de alrededor del 5% (Buenazo, 2021; Gatrolab, 2020).

Tabla 7: Productos sustitutos, bebidas RTD en Perú (Euromonitor, 2021; Tambo, 2021)

Marca	Descripción	Precio	% Alcohol	Tamaño	Envase	% Participación (2020)
Cartavio	Hit: Bebida a base de ron, con 3 variedades	S/ 5.50	8.0%	350 ml	Vidrio	24.70%
	Wild: Bebida a base de vodka, con 3 variedades					
Smirnoff	Bebida a base de vodka, variedades Ice Original, Red Ice, Green Apple	S/ 7.50	4.8%	355 ml	Vidrio y lata	23.40%
Piscano	Bebida a base de pisco, variedades Limón, Manzana, Maracuyá, Naranja	S/ 6.90	6.1%	275 ml	Vidrio	15.50%
Four Loko	Bebida a base de licor de malta, variedades Blue, Purple, Gold, Black, entre otros	S/ 11.00	12.0%	473 ml	Lata	-

- Propensión a comprar sustitutos: El perfil del consumidor de bebidas alcohólicas ha venido teniendo fuertes tendencias a optar por los productos innovadores y especializados; además, es importante resaltar el “momento de consumo” (situación específica que invita a consumir un producto), las marcas buscan asociar su producto con determinados momentos de consumo (Weekok, 2021). Asimismo, a lo largo de los últimos años, los peruanos han venido desarrollando un sentido de identidad como marca Perú que antes no se presentaba, por lo que se ha espera que adopten y retornen a consumir productos nacionales (Barrientos, 2020). En la Tabla 8 se indica el nivel de ventas de bebidas alcohólicas por cada categoría (Euromonitor, 2021).

Tabla 8: Nivel de ventas de bebidas alcohólicas en Perú por categoría (Euromonitor, 2021)

Categoría	Unidad	2016	2017	2018	2019	2020
Bebidas alcohólicas	Miles de litros (L)	1,510,757	1,540,571	1,537,789	1,532,480	1,322,126
Cerveza	Miles de L	1,447,600	1,474,000	1,468,300	1,459,700	1,250,000
RTD	Miles de L	863	1,304	1,492	2,303	2,559
Espirituosa	Miles de L	21,595	23,567	24,697	26,277	24,467
Vino	Miles de L	40,700	41,700	43,300	44,200	45,100

1.2.3 Poder de negociación de los compradores

Para evaluar el poder de negociación de los compradores debemos tomar en cuenta las siguientes fuentes de poder de negociación (D'Alessio, 2008):

- **Volumen y concentración de compradores:** Todos los compradores se encuentran ubicados en Lima Metropolitana. El consumo per cápita de bebidas alcohólicas en el Perú es de 40.1 litros/año y si consideramos solo bebidas RTD es de 0.1 litros/año, lo que equivale al 0.25% del total de bebidas alcohólicas (Euromonitor, 2021).
- **Información de compradores:** Gracias a la digitalización de tenemos demasiada información al alcance de nuestras manos, los compradores tienen acceso a información del precio, tamaño, grado de alcohol, tipo de envase, entre otros de todos los productos manera casi instantánea consultando catálogos virtuales de los principales supermercados y practi-tiendas (Tambo, 2021).
- **Productos sustitutos:** El comprador tiene la posibilidad de escoger entre un sinnúmero de opciones en cuanto a bebidas alcohólicas se refiere, existen diversos sabores (derivados del ron, vodka, pisco, malta, entre otros), tamaños (generalmente en un rango de 275 a 700 ml, con distintos % de alcohol), precios (fluctúan entre los S/ 5.50 a S/ 20.90), envases (vidrio o lata), promociones (ofertas, momentos de consumo), calidades, entre otros; por lo que se debe lograr diferenciar el producto del resto (Tambo, 2021).

1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Para evaluar el poder de negociación de los proveedores debemos tomar en cuenta las siguientes fuentes de poder de negociación (D'Alessio, 2008):

- Principales insumos: La materia prima para el producto es el maíz de jora (o maíz amarillo duro), los demás insumos son agua, azúcar, huevo, cerveza negra, preservantes, envases y etiquetas.
- Volumen y concentración de proveedores: Existen muchos productores de maíz amarillo duro, es producido en todos los departamentos del territorio nacional, se tienen registrados 198,563 productores, siendo Ancash (Santa), San Martín (Bellavista) e Ica (Pisco) los principales departamentos. El precio en chacra es aproximadamente de 1.21 S//kg (MIDAGRI, 2021). Por otro lado, Sierra Andina, Amarilis, Barbarian y Cusqueña son las marcas que ofrecen cerveza negra en el país, siendo Cusqueña Malta, de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston (la empresa líder del sector cervecero del país con 93.4% de participación en el sector), la de mayor participación en el mercado con 0.6% del total de mercado peruano de cervezas (Euromonitor, 2021).
- Costos cambiantes: En los últimos dos años el precio del maíz amarillo duro ha venido en aumento, siendo el 2021 el año donde creció significativamente (en cerca del 20% anual), esto a raíz del alza generalizada del dólar. En el Gráfico 7 se muestra la producción anual en toneladas y el precio unitario en los últimos seis años y en lo que va del año 2021.

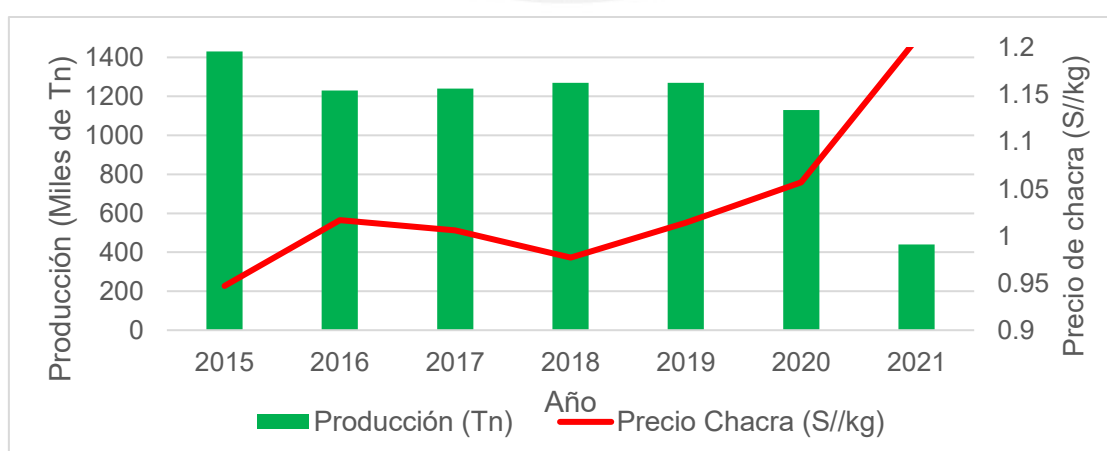


Gráfico 7: Producción anual (Tn) vs Precio de Chacra (S//kg)

Fuente: MIDRAGRI, 2021

- **Importancia del volumen para proveedores:** En el sector agropecuario, los productores les dan importancia a los grandes volúmenes de pedidos (reduciendo considerablemente sus precios), pues ellos producen miles de toneladas al año. (Barrientos, 2020) (MIDAGRI, 2021)

1.2.5 Rivalidad entre los competidores

Para evaluar rivalidad entre los competidores debemos tomar en cuenta los siguientes factores que afectan la rivalidad (D'Alessio, 2008):

- **Crecimiento de la industria:** El sector de bebidas RTD ha venido en constante crecimiento desde hace más de 5 años, con el recorrer de los años han ido entrando nuevos competidores y se estima que seguirán entrando más, pues es un sector con una proyección muy rentable (Euromonitor, 2021).
- **Diversidad de los competidores:** Existe una gran cantidad de empresas en el sector bebidas RTD entre los cuales figuran destacando Cartavio Rum Co SAC con el 24.7% de participación del mercado; Diageo Perú SA, con el 23.4%; Bebidas RTD SAC, con el 15.5%; Bodegas y Viñedos Tabernero SA, con el 7.1%; Santiago Queirolo SA, con el 3.6%, y otros que representan el 25% (Euromonitor, 2021).
- **Diferencias del producto y valor agregado:** La mayor diferenciación del producto es su sabor único e innovador, no existe una bebida alcohólica a base de cerveza negra y chicha de jora en el mercado. Otras variables a tener en cuenta para poder competir y diferenciarse serán el precio, tamaño, tipo envase, el grado de alcohol, promociones, entre otros.
- **Canales de venta:** Las bebidas alcohólicas se venden por todos los canales de comercialización del país, los cuales vienen a ser el canal tradicional, moderno y remoto (Euromonitor, 2021).

En la siguiente tabla, la Tabla 9, se muestra el resumen de las cinco fuerzas de Porter, donde se indica que existe una alta intensidad entre competidores en el sector de bebidas alcohólicas.

Tabla 9: Resumen 5 fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Bajo	Medio	Alto
Amenaza de nuevos competidores		X	
Amenaza de productos sustitutos			X
Poder de negociación de compradores			X
Poder de negociación de proveedores		X	
Rivalidad entre competidores			X

1.3 Planeamiento Estratégico

Se presenta el desarrollo del planeamiento estratégico, en el cuál presentamos la visión, la misión y los valores, además del análisis FODA para finalmente formular la estrategia genérica y los objetivos que guiarán el proyecto a futuro.

1.3.1 Visión

La visión nos permite determinar a dónde se dirige el proyecto, la cual se define a continuación:

Posicionar nuestra bebida alcohólica RTD a base de cerveza negra y chicha de jora en Lima Metropolitana en los próximos 5 años, siendo reconocidos por nuestra innovación, calidad y compromiso con el medio ambiente, logrando que la gente vuelva a sentirse orgullosa de ser peruano

1.3.2 Misión

La misión nos permite determinar a qué se dedica el proyecto, la cual se define a continuación:

Brindar una opción de bebida alcohólica RTD que supere las expectativas de los consumidores teniendo un alto valor nutricional y propiedades medicinales, además de trabajar con altos estándares de calidad, respetando la integridad de nuestros colaboradores y aprovechando al máximo nuestros recursos.

1.3.3 Valores

Los valores nos permiten determinar las políticas directrices del proyecto, los cuales se enumeran a continuación:

- Integridad ética y moral
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Innovación, superación e identidad
- Calidad
- Responsabilidad social
- Orden y puntualidad

1.3.4 Análisis FODA

Es la base para plantear las estrategias del proyecto, tomando en cuenta lo analizado en el macroentorno y microentorno, se desarrollarán los factores internos y externos que tienen mayor relevancia para el proyecto.

A continuación, se listan los factores internos asociados al proyecto:

F: Fortalezas

- F1. Sabor único e innovador
- F2. Producto con alto valor nutricional y con propiedades medicinales
- F3. Desperdicio de la materia prima utilizable para alimentar animales de granja
- F4. Delivery a domicilio
- F5. Flexibilidad de máquinas y equipos
- F6. Proceso automatizado
- F7. Producto de identidad peruana

D: Debilidades

- D1. Inexperiencia en el sector
- D2. Necesidad de alta inversión para contar con maquinarias y equipos de última tecnología
- D3. Desaprovechamiento de las economías de escala, costos variables altos
- D4. Necesidad de financiamiento

D5. No hay posicionamiento en el mercado, marca nueva

D6. Solo se ofrecerá un producto

D7. Bebida alcohólica poco popular en Lima

En la Tabla 10, se presenta la matriz de enfrentamiento de Fortalezas (F) y Debilidades (D), donde se realizan comparaciones pareadas entre cada factor interno, para finalmente calcular el peso ponderado de cada uno.

Tabla 10: Matriz de enfrentamiento de fortalezas y debilidades

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	Cantidad	Peso
F1		1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	9	8.49%
F2	1		1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	9	8.49%
F3	0	1		1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	2.83%
F4	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1.89%
F5	1	1	1	1		1	1	1	0	0	0	0	1	1	9	8.49%
F6	0	1	1	1	1		1	0	0	0	0	0	1	1	7	6.60%
F7	0	0	0	1	0	0		0	0	0	0	0	0	1	2	1.89%
D1	1	1	1	1	1	1	1		0	0	0	1	1	1	10	9.43%
D2	1	1	1	1	1	1	1	1		1	0	0	0	1	10	9.43%
D3	1	1	1	1	1	1	1	1	0		1	0	0	1	10	9.43%
D4	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0		1	1	1	10	9.43%
D5	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0		0	1	10	9.43%
D6	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1		0	9	8.49%
D7	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1		6	5.66%
Total															106	100%

En la Tabla 11, se muestra la matriz de evaluación de factores internos (EFI), donde se calcula el valor total que representan los factores internos, el cual es de 2.358. Para definir la calificación se usa una escala de 1 a 4, donde 1 es muy negativo y 4 muy positivo.

Tabla 11: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores Internos	Ponderación	Calificación	Valor
Fortalezas			
F1. Sabor único e innovador	8.49%	4	0.340
F2. Producto con alto valor nutricional y con propiedades medicinales	8.49%	4	0.340
F3. Desperdicio de la materia prima utilizable para alimentar animales de granja	2.83%	4	0.113
F4. Delivery a domicilio	1.89%	3	0.057
F5. Flexibilidad de máquinas y equipos	8.49%	4	0.340
F6. Proceso automatizado	6.60%	4	0.264

Factores Internos	Ponderación	Calificación	Valor
F7. Producto de identidad peruana	1.89%	3	0.057
Debilidades			
D1. Inexperiencia en el sector	9.43%	1	0.094
D2. Necesidad de alta inversión para contar con máquinas y equipos de última tecnología	9.43%	1	0.094
D3. Desaprovechamiento de las economías de escala, costos variables altos	9.43%	1	0.094
D4. Necesidad de financiamiento	9.43%	1	0.094
D5. No hay posicionamiento en el mercado, marca nueva	9.43%	2	0.189
D6. Solo se ofrecerá un producto	8.49%	2	0.170
D7. Bebida alcohólica poco popular en Lima	5.66%	2	0.113
Total	100.00%		2.358

En la Tabla 12, se muestra la matriz de enfrentamiento de Oportunidades (O) y Amenazas (A), donde se realizan comparaciones pareadas entre cada factor externo, para finalmente calcular el peso ponderado de cada uno.

Tabla 12: Matriz de enfrentamiento de oportunidades y amenazas

	O 1	O 2	O 3	O 4	O 5	O 6	O 7	O 8	O 9	O10	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6	A 7	A 8	A 9	Cantida	Peso
O1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	16	7.44 %
O2	0		1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	13	6.05 %
O3	0	0		1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	6	2.79 %
O4	0	1	1		1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	12	5.58 %
O5	0	1	1	1		0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	11	5.12 %
O6	0	1	1	0	0		0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	8	3.72 %
O7	0	1	1	1	1	1		1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	12	5.58 %
O8	0	1	1	1	1	1	1		1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	16	7.44 %
O9	0	1	1	1	0	1	1	0		1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	9	4.19 %
O10	0	1	1	1	0	1	1	0	1		1	0	1	1	1	1	1	1	0	13	6.05 %
A1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0		1	1	1	0	0	0	1	1	13	6.05 %
A2	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0		1	0	1	0	0	1	1	10	4.65 %
A3	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1		1	1	0	1	1	1	12	5.58 %
A4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		0	1	0	1	0	4	1.86 %
A5	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0		0	1	0	1	11	5.12 %
A6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	18	8.37 %
A7	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1		1	1	14	6.51 %
A8	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0		0	5	2.33 %
A9	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1		12	5.58 %
Total																				215	100 %

En la Tabla 13, se muestra la matriz de evaluación de factores externos (EFE), donde se calcula el valor total que representan los factores externos, el cual es de 2.540. Para definir la calificación se usa una escala de 1 a 4, donde 1 es muy negativo y 4 muy positivo.

Tabla 13: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores Externos	Ponderación	Calificación	Valor
Oportunidades			
O1. Recuperación de la economía del país	7.44%	4	0.298
O2. Tendencia del consumidor por probar nuevas marcas dependiendo del precio, sabor, % de alcohol, envase, entre otros	6.05%	3	0.181
O3. Recuperación e incremento del número de canales de comercialización y turismo	2.79%	3	0.084
O4. Insumos necesarios se producen dentro del territorio nacional	5.58%	4	0.223
O5. Mayor apoyo e inversión de parte del Estado al sector agrario	5.12%	4	0.205
O6. Tendencia del consumidor por preferir productos saludables y ecoamigables	3.72%	3	0.112
O7. Crecimiento sostenido del consumo de bebidas RTD	5.58%	4	0.223
O8. Apoyo financiero del Estado a las MYPES	7.44%	4	0.298
O9. Tendencia a consumir productos innovadores y especializados	4.19%	3	0.126
O10. Digitalización permite darnos a conocer rápidamente de manera masiva sin mucho costo	6.05%	4	0.242
Amenazas			0
A1. Competencia con grandes productores ya posicionados y con años de experiencia	6.05%	1	0.06
A2. Estacionalidad de la materia prima (maíz)	4.65%	2	0.093
A3. Alta variedad de productos sustitutos	5.58%	1	0.056
A4. Existencia de impuestos específicos para el sector bebidas alcohólicas	1.86%	2	0.037
A5. Llegada de nuevos competidores al sector de bebidas RDT	5.12%	1	0.051
A6. Crisis política y alza generalizada del dólar en el país (costos cambiantes)	8.37%	1	0.084
A7. Necesidad de constante innovación tecnológica para poder competir	6.51%	1	0.065
A8. No tener un "momento de consumo" predefinido entre los consumidores	2.33%	2	0.047
A9. Necesidad de comprar grandes cantidades de materia prima para aprovechar la economía de escala	5.58%	1	0.056
Total	100.00%		2.540

Teniendo estos dos valores, se intersectan en la matriz Interna Externa (IE), cuya intersección se ubica en el cuadrante V, de donde se concluye que se debe desarrollar estrategias de desarrollo de mercado y de desarrollo de productos.

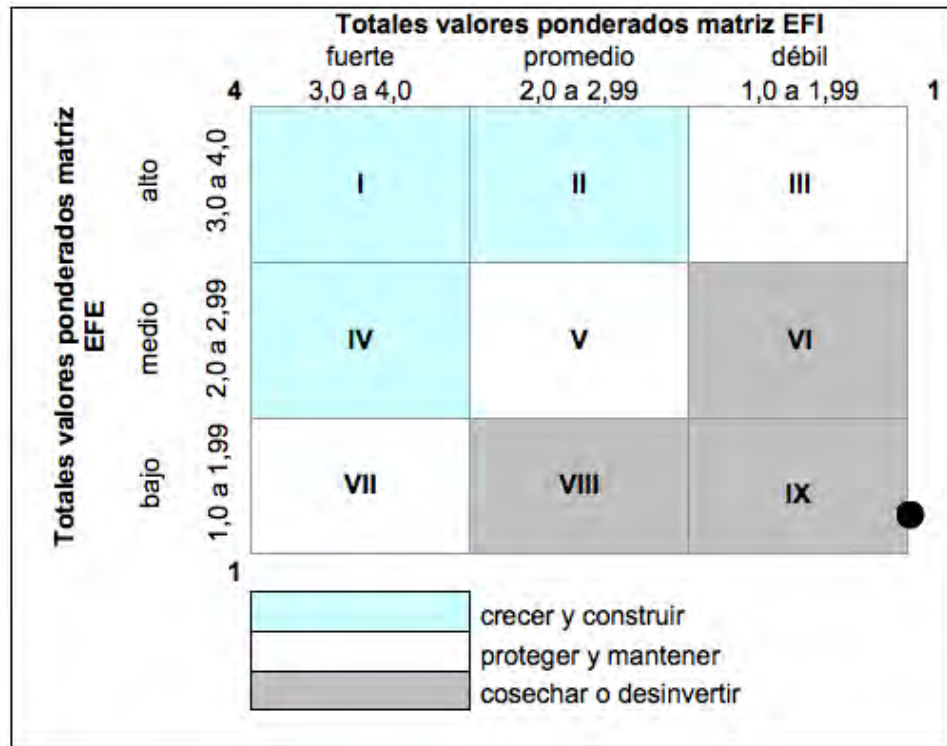


Figura 1: Matriz Interna Externa (IE)

Fuente: Revista Espacios, 2014

Asimismo, se presenta la Matriz FODA, en la Tabla 14, donde se enumeran las fortalezas (F), las debilidades (D), las oportunidades (O) y las amenazas (A) del proyecto, para finalmente establecer estrategias de acuerdo a cada intersección de estos cuatro cuadrantes y definir los objetivos.

1.3.5 Estrategia genérica

La estrategia genérica competitiva a emplear para el proyecto será “Enfoque en diferenciación” (por ser una organización pequeña), buscaremos distinguirnos de las demás marcas a través del innovador sabor, del fuerte sentido de pertenencia (identidad) y el alto estándar de calidad de nuestro producto, segmentando el mercado peruano de la manera más conveniente posible.

Tabla 14: Matriz FODA

MATRIZ FODA		Factores Internos	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		F1. Sabor único e innovador	D1. Inexperiencia en el sector
		F2. Producto con alto valor nutricional y con propiedades medicinales	D2. Necesidad de alta inversión para contar con máquinas y equipos de última tecnología
		F3. Desperdicio de la materia prima utilizable para alimentar animales de granja	D3. Desaprovechamiento de las economías de escala, costos variables altos
		F4. Delivery a domicilio	D4. Necesidad de financiamiento
		F5. Flexibilidad de máquinas y equipos	D5. Posicionamiento nulo en el mercado, marca nueva
		F6. Proceso automatizado	D6. Solo se ofrecerá un producto
F7. Producto de identidad peruana, oriunda de las culturas prehispánicas	D7. Bebida alcohólica poco popular en Lima		
Oportunidades (O)		Estrategias - FO	Estrategias - DO
O1. Reactivación de la economía del país	1. Aprovechar las redes sociales para promocionar todas las características y beneficios que ofrece nuestro producto: O2, O6, O9, O10, F1, F2 2. Fomentar la economía circular que ofrece nuestro proceso de producción: O6, F3	1. Acudir al apoyo del Estado a las MYPES para poder financiar nuestro proyecto, promoviendo nuestro producto en Lima como patrimonio cultural del país: O8, D2, D4 2. Darnos a conocer como una nueva marca innovadora, de identidad peruana y comprometida con el medio ambiente: O10, D5	
O2. Tendencia del consumidor por probar nuevas marcas dependiendo del precio, sabor, % de alcohol, envase , entre otros			
O3. Recuperación e incremento del número de canales de comercialización y turismo			
O4. Insumos necesarios se producen dentro del territorio nacional			
O5. Mayor apoyo e inversión de parte del Estado al sector agrario			
Factores externos			

Tabla 14: Matriz FODA (continuación)

Factores externos	Oportunidades (O)	Estrategias - FO	Estrategias - DO
	O6. Tendencia del consumidor por preferir productos saludables y ecoamigables	3. Establecer alianzas con productores que tengan animales de granja: O4, F3	3. Iniciar una campaña de marketing para popularizar nuestra bebida en Lima: O2, O6, O9, O10, D7
	O7. Crecimiento sostenido del consumo de bebidas RTD		
	O8. Apoyo financiero del Estado a las MYPES	4. Aprovechar la reactivación del turismo para difundir nuestra bebida como producto de bandera: O3, F7	4. Especializarnos en todos los procesos que engloba nuestro producto para ser una marca reconocida por la alta calidad de lo que produce: O9, D6
	O9. Tendencia a consumir productos innovadores y especializados		
	O10. Digitalización permite darnos a conocer rápidamente de manera masiva sin mucho costo		
	Amenazas (A)	Estrategias - FA	Estrategias - DA
	A1. Competencia con grandes productores ya posicionados y con años de experiencia	1. Establecer la diferencia de nuestro producto resaltando nuestro sabor único e innovador, así como el alto valor nutricional y propiedades medicinales para competir en este amplio mercado: A1, A3, F1, F2	1. Buscar establecer acuerdos con el Estado para reducir los impuestos a nuestra bebida, buscando promover la cultura peruana en Lima: A4, D7
	A2. Estacionalidad de la materia prima (maíz)		
	A3. Alta variedad de productos sustitutos		2. Buscar alianzas estratégicas con nuevos competidores para aprovechar las economías de escala: A5, A9, D3
A4. Existencia de impuestos específicos para el sector bebidas alcohólicas			
A5. Llegada de nuevos competidores al sector de bebidas RDT			
A6. Crisis política y alza generalizada del dólar en el país (costos cambiantes)	2. Evaluar y usar de tal manera la flexibilidad de máquinas y equipos que se optimice el uso de recursos y nos genere los menores costos posibles: A6, A7, A9, F5, F6		3. Buscar establecer diversos "momentos de consumo" mediante campañas publicitarias para promover el consumo de nuestra bebida: A8, D7
A7. Necesidad de constante innovación tecnológica para poder competir			
A8. No tener un "momento de consumo" predefinido entre los consumidores			
A9. Necesidad de comprar grandes cantidades de materia prima para aprovechar la economía de escala			

1.3.6 Objetivos

Se presentan los objetivos del proyecto, los cuales dividiremos en objetivo general, objetivos específicos y objetivos financieros.

Objetivo general: Estudiar la prefactibilidad para la comercialización de una bebida RTD a base de cerveza negra y chicha de jora en Lima Metropolitana.

Objetivos estratégicos:

- Introducir la bebida RTD a base de cerveza negra y chicha de jora en Lima Metropolitana para el año 2022.
- Ubicarnos entre los 5 principales productores con mayor participación en el mercado de bebidas RTD en Lima Metropolitana al término del tercer año de introducción.
- Conseguir 10,000 seguidores en nuestros perfiles de redes sociales (Facebook e Instagram) al término del primer año de introducción.
- Lanzar el producto a nivel nacional al término del tercer año de introducción.
- Dar a conocer y promover el consumo de la chicha de jora, bebida típica del Perú.

Objetivos financieros:

- Consolidar un nivel de ventas mínimo de 10,000 litros anuales el primer año de introducción e ir creciendo a una tasa mínima de 15% anual.
- Generar una recuperación de la inversión total realizada en un tiempo menor a tres años.

Conclusiones

- Se concluye que existe suficiente evidencia para seguir desarrollando este estudio de prefactibilidad (Estudio de Mercado, Técnico, Legal - Organizacional y Económico financiero).
- Del análisis del macroentorno se evidencia un entorno favorable para el desarrollo del proyecto, sobre todo con la reactivación y crecimiento de la economía y el sector bebidas alcohólicas RTD.
- Del análisis del microentorno se evidencia un alto nivel de competitividad, por lo que el diferenciarse jugará un papel importantísimo para poder obtener un significativo porcentaje de participación en el mercado peruano.
- El apoyo del Estado a las MYPES será la base para financiar el proyecto, pues se necesita una alta inversión para llevar a cabo el proyecto.
- La estrategia que mejor se adecúa al proyecto es el “Enfoque en diferenciación”, por tratarse de una organización que recién inicia y que buscará aprovechar al máximo la diferenciación del producto.

Bibliografía

ANDINA

2021 “Perú: LatinFocus eleva proyección de PBI a 9.6% para el 2021”. Andina. Lima, 20 de junio. Consulta: 29 de setiembre de 2021.

<https://andina.pe/agencia/noticia-peru-latinfocus-eleva-proyeccion-pbi-a-96-para-2021-849932.aspx>

BARRIENTOS, Ángela / BENITEZ, Mariangelica / CELIS, Alex / FLORES, Keyla / REVILLA, Abel

2020 Producción y comercialización de bebida alcohólica a base de chicha de jora. Trabajo de investigación para optar el grado académico de Bachiller con mención en Ingeniería Industrial y Marketing y Gestión Comercial. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad De Ingeniería Industrial y Comercial. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/11067>

BCRP

2021 PBI (Millones S/ 2007). Consulta: 28 de setiembre de 2021.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04860AA/html>

2021 PBI Desestacionalizado – Promedio móvil 3 meses (Índice 2007 = 100). Consulta: 28 de setiembre de 2021.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN38081AM/html>

2021 Índices de Precios al Consumidor (IPC). Consulta: 28 de setiembre de 2021.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01270PM/html/2011-1/2021-1/>

2021 Remuneración Mínima Vital - Nominal (S/). Consulta: 28 de setiembre de 2021.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN02124PM/html>

BLOOMBERG LÍNEA

2021 “Eduardo Dargent tras voto de confianza en Perú: “Estamos aún muy cerca del escenario de vacancia presidencial””. Bloomberg Línea. Mundo, 28 de agosto. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://www.bloomberglinea.com.pe/2021/08/28/eduardo-dargent-tras-voto-de-confianza-en-peru-al-gabinete-bellido-estamos-aun-muy-cerca-del-escenario-de-vacancia-pedro-castillo/>

BUENAZO

2021 “Chicha de jora: ¿cuál se usa para beber y cuál para cocinar?”. Buenazo. Perú, 12 de agosto. Consulta: 10 de octubre de 2021.

<https://buenazo.pe/notas/2021/08/06/chicha-jora-beber-cocinar-443>

CHAVEZ, Thalía / GONZALES, Danitza / ORTIZ, Fernando

2019 Industrialización y comercialización de la chicha de jora en envase de tetra pack en Lima Metropolitana. Tesis de grado previo a la obtención del Título de ingeniero industrial y comercial. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad De Ingeniería Industrial y Comercial. Consulta: 6 de setiembre de 2021.

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9211/3/2019_Chavez-Chamorro.pdf

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

1983 Ley N.º 23407. Ley General de Industrias. Lima, 20 de marzo. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/24F0C14AE46D3889052582F6006C98F3/\\$FILE/2.LEY N%C2%BA 23407 Ley General de Industrias.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/24F0C14AE46D3889052582F6006C98F3/$FILE/2.LEY%20N%C2%BA%2023407%20Ley%20General%20de%20Industrias.pdf)

1999 Ley N.º 27039, Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumidor. Lima, 31 de diciembre. Consulta: 11 de octubre de 2021.

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/documentos/Leyes/27039.pdf>

2003 Ley N.º 28015. Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. Lima, 2 de julio. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/discapacidad/leyes/28015.htm>

2006 Ley N.º 28681. Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas. Lima, 3 de marzo. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://vlex.com.pe/vid/ley-n-28681-regula-816951477>

2013 Ley N.º 30021. Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes. Lima, 16 de mayo. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://vlex.com.pe/vid/ley-n-30021-ley-578578950>

2020 Ley N° 31110. Ley del régimen laboral agrario y de incentivos para el sector agrario y riego, agroexportador y agroindustrial. Lima, 31 de diciembre. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-del-regimen-laboral-agrario-y-de-incentivos-para-el-sect-ley-n-31110-1916568-7/>

2021 Ley N° 31315. Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Lima, 24 de julio. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-seguridad-alimentaria-y-nutricional-ley-n-31315-1976374-1/>

CONTROL RISKS

2021 “Entre elecciones y protestas: Riesgo político en Perú en el 2021”. Control Risks. Mundo, 14 de enero. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://www.controlrisks.com/es/our-thinking/spanish/entre-elecciones-y-protestas-riesgo-politico-en-peru-en-el-2021>

CPI

2021 Perú: Población 2021. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf

CUZCO EATS

2019 “Residuo de la Chicha es alimento nutritivo para los animales en el Cusco”. Cuzco Eats. Cuzco, 13 de marzo. Consulta: 5 de octubre de 2021

<http://cuzcoeats.com/es/residuo-de-la-chicha-es-alimento-nutritivo-para-los-animales-en-el-cusco/>

EL PERUANO

2020 “El perfil del consumidor peruano 2021”. El Peruano. Lima, 12 de diciembre. Consulta: 4 de setiembre de 2021

<https://elperuano.pe/noticia/112471-el-perfil-del-consumidor-peruano-2021>

2021 “Ejecutivo pone en marcha segunda reforma agraria”. El Peruano. Lima, 3 de octubre. Consulta: 4 de octubre de 2021

<https://elperuano.pe/noticia/130366-ejecutivo-pone-en-marcha-segunda-reforma-agraria>

D’ALESSIO, Fernando

2008 El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Consulta: 20 de setiembre de 2021
<https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque->

DATOSMACRO

2021 Perú: PBI. Datosmacro. Consulta: 4 de setiembre de 2021
<https://datosmacro.expansion.com/pib/peru>

2021 Perú: divisas. Datosmacro. Consulta: 4 de setiembre de 2021
<https://datosmacro.expansion.com/divisas/peru>

ESAN

2019 “Gestión ambiental: ¿qué están haciendo las empresas peruanas para ser ecosostenibles?”. Conexión ESAN. Lima, 7 de agosto. Consulta: 20 de setiembre de 2021.
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/08/gestion-ambiental-que-estan-haciendo-las-empresas-peruanas-para-ser-ecosostenibles/>

GATROLAB

2020 “Cuántos grados de alcohol tiene la cerveza negra y otros datos de esta bebida”. Gastrolab Web. Mundo, 6 de agosto. Consulta: 10 de octubre de 2021.
<https://www.gastrolabweb.com/bebidas/2020/8/6/cuantos-grados-de-alcohol-tiene-la-cerveza-negra-otros-datos-de-esta-bebida-1378.html>

GOBIERNO DEL PERÚ

2019 “Minam y Produce promueven acciones hacia una industria 4.0 en un contexto de economía circular”. Gobierno del Perú. Lima, 10 de junio. Consulta: 20 de setiembre de 2021.
<https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/29323-minam-y-produce-promueven-acciones-hacia-una-industria-4-0-en-un-contexto-de-economia-circular>

HRS HEAT EXCHANGERS

2021 Procesado de bebidas. Consulta: 29 de setiembre de 2021.
<https://www.hrs-heatexchangers.com/es/alimentacion/procesado-de-bebidas/>

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (IICA)

2016 El Fenómeno de “El Niño” en la agricultura de las Américas. Consulta: 20 de setiembre de 2021.
<http://repiica.iica.int/docs/b3820e/b3820e.pdf>

INSTITUTO LE CORDON BLEU

2016 La chicha de jora. Blog. Lima, 9 de noviembre. Consulta: 3 de setiembre de 2021
<https://www.ilcb.edu.pe/blog-detalle/la-chicha-de-jora>

INSTITUTO NACIONAL DE LA CALIDAD (INACAL)

2021 Categoría: Normas técnicas peruanas. Consulta: 28 de setiembre de 2021.
<https://www.inacal.gob.pe/cid/categoria/normas-tecnicas-peruanas>

INFORMA BTL

2017 “¿Conoce la diferencia entre los canales on-trade y off-trade?”. Informa BTL. Consulta: 20 de setiembre de 2021.
<https://www.informabtl.com/conoce-la-diferencia-entre-los-canales-on-trade-y-off-trade/>

INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA (IPE)

s/f “Producto Bruto Interno”. Instituto Peruano de Economía. Consulta: 28 de setiembre de 2021
<https://www.ipe.org.pe/portal/producto-bruto-interno/>

s/f “¿Qué es la inflación?”. Instituto Peruano de Economía. Consulta: 28 de setiembre de 2021
<https://www.ipe.org.pe/portal/producto-bruto-interno/>

s/f “Índice de Precios al Consumidor”. Instituto Peruano de Economía. Consulta: 28 de setiembre de 2021
<https://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-precios-al-consumidor/>

s/f “Salario Mínimo”. Instituto Peruano de Economía. Consulta: 28 de setiembre de 2021
<https://www.ipe.org.pe/portal/salario-minimo/>

MINISTERIO DE DESARROLLO AGRARIO Y RIEGO (MIDAGRI)

2021 Estadística Agropecuaria: Perfil Productivo y Regional. Consulta: 6 de octubre de 2021
https://siea.midagri.gob.pe/portal/siea_bi/index.html

MINISTERIO DEL ENERGÍA Y MINAS (MINEM)

2016 Guía de Orientación del Uso Eficiente de la Energía y de Diagnóstico Energético: Industria de bebidas [Informe]. Consulta: 24 de setiembre de 2021
http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGEE/eficiencia%20energetica/publicaciones/guias/14_%20guia%20industria%20de%20bebidas%20DGEE.pdf

MUNDO DEPORTIVO

2017 “Cómo es la cerveza negra”. Mundo Deportivo. Mundo, 16 de enero. Consulta: 18 de setiembre de 2021.

<https://www.mundodeportivo.com/uncomo/comida/articulo/como-es-la-cerveza-negra-17023.html>

MUNDO PPMI

2021 “Modernización tecnológica allana el camino de la industria global de bebidas”. Mundo PPMI. América Latina, 23 de julio. Consulta: 24 de setiembre de 2021

<https://www.mundoppmi.com/procesamiento/empaque/articulo/21577621/tendencias-tecnologicas-del-mercado-global-de-bebidas-2021-en-nuevo-informe-de-pmmi>

OMEGA PACKING

2021 Bertolaso S.P.A. Consulta: 10 de octubre de 2021

<https://omegapacking.com/bertolaso/>

PALACIOS, Kevin / TARAZONA, Brigitte

2018 Estudio de pre factibilidad para la instalación de una planta productora de chicha de jora en envase tetrapack con sabor a manzana. Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial. Lima: Universidad de Lima, Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Consulta: 24 de setiembre de 2021

<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/8383>

PASSPORT (EUROMONITOR)

2021 Reporte de bebidas alcohólicas en el Perú. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/portal/analysis/tab>

2020 Megatendencias en Perú [Informe]. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/portal/analysis/tab>

2020 Restaurantes de servicio completo en Perú [Informe]. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/portal/analysis/tab>

2021 RTDs en Perú [Informe]. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/portal/analysis/tab>

2021 Análisis PEST Perú [Informe]. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/portal/analysis/tab>

2020 Población total Perú. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/statisticsevolution/index>

PAREDES, César / DÁVILA, Sergio

2020 Análisis estratégico para la implementación de una empresa de producción y comercialización de cerveza artesanal saborizada en Lima Metropolitana. Trabajo de investigación para la obtención del grado de Bachiller en Ciencias con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería. Consulta: 24 de setiembre de 2021

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17034>

REFRESCANTES ES

2013 Las bebidas refrescantes y el medio ambiente [Informe]. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://www.refrescantes.es/wp-content/uploads/2013/11/Informe-Sostenibilidad-Ambiental-Anfabra.pdf>

REVISTA ESPACIOS

2014 Formulación de un sistema de gestión logística para el departamento de abastecimiento de una planta de cemento. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://www.revistaespacios.com/a14v35n10/14351007.html>

THE WASHINGTON POST

2021 “Opinión: Perú, un país encarcelado”. The Washington Post. Washington, 21 de junio. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2021/06/21/elecciones-2021-peru-resultados-crisis-politica-proximo-gobierno/>

UNIVERSIDAD DE PIURA (UDEP)

2021 “Alza del dólar: ¿Cómo afecta la economía de los peruanos?”. Universidad de Piura. Lima, 9 de agosto. Consulta: 6 de octubre de 2021.

<https://www.udep.edu.pe/hoy/2021/08/alza-del-dolar-como-afecta-la-economia-de-los-peruanos/>

VIVE SANO

s/f Calendario temporada alimentos. Consulta: 20 de setiembre de 2021.

<https://vive-sano.org/calendario-temporada-alimentos/>

WEEKOK MARKETING

2021 “¿Hacia dónde se dirige el sector de las bebidas alcohólicas?”. Weekok Marketing. Mundo, 18 de marzo. Consulta: 6 de octubre de 2021.

<https://www.wekookmarketing.com/foodtrends/bebidas-alcoholicas/>

