



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD**

**Proyecto Empresarial Cerveza Artesanal**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PARA OPTAR AL GRADO DE BACHILLER EN CONTABILIDAD**

**AUTORES**

Santos Aldana, Lucia Luz	0000-0001-5030-0501
Vasquez Gutierrez, Karina Esperanza	0000-0002-2910-4802
Leong Leung, Victor	0000-0003-2542-4195
Prado Melendez, Eduardo	0000-0002-9853-3133

**ASESOR**

Rivera Peirano, Violeta Lidia 0000-0003-0408-9148

**Lima, 20 de febrero del 2018**

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad, presentar y desarrollar una idea de negocio que cumpla y supere las expectativas del cliente en un mercado cada vez más competitivo. El consumo de cerveza es muy frecuente en la población, sobre todo en los jóvenes quienes están dispuestos a experimentar nuevos sabores en esta bebida popular. Con ese fin, presentamos a Cerveza Artesanal Virreinal que destaca por su variedad de estilos y sabores al contener insumos como la malta, lúpulos, levadura, café, cacao, etc.

En el contenido del trabajo se desarrolla y especifica la idea de negocio, descripción del producto, se define la misión, visión y se plantean los objetivos estratégicos para el proyecto.

En el plan de marketing, se define las estrategias y acciones a implementar, se analiza la demanda y el plan ventas de los años de proyección, así como el detalle del presupuesto de inversión para el plan de marketing.

En el plan de operaciones, se establece las políticas operacionales, se plantean la gestión de compras, stock, se elabora la inversión de los activos fijos e intangibles y la estructura de los costos y gastos del proceso operativo.

Asimismo, en el plan de RRHH, se fijan los objetivos y políticas organizacionales, se diseñan las funciones de los puestos y se realiza los gastos de RRHH.

Para finalizar, en el plan financiero se analiza la rentabilidad, la inversión y el financiamiento que se requiere para iniciar con este tipo de proyecto y también permitirá determinar la viabilidad económica del mismo.

**Palabras Claves :** cerveza, artesanal, variedad, sabores, jóvenes, innovación.

## **ABSTRACT**

The purpose of this Project work, is to show and develop a business idea that meets and exceeds customer expectations in an increasingly competitive market. The consumption of beer is very high and frequent in the population, especially in young people, who are willing to experiment new flavors in this popular drink. We present a Virreinal Craft Beer that stands out for its variety of styles and flavors, it is containing inputs such as malt, hops, yeast, coffee, cocoa, etc.

In the content of this Project work, we developed and specified the business idea, the description about the product, it is defined the mission, vision and the strategic objectives for the project

In the marketing plan, it is defined the strategies and actions to implement, it is analyze the demand and the sales plan about years of projection, as well as the details of the investment budget for the marketing plan.

In the operations plan, it is established operational policies, the purchase management, stock, the investment of fixed and intangible assets, the structure of costs and expenses of the operating process.

Likewise, in the Human Resources, we set the the objectives and the organizational policies, designed the functions of the positions and the expenses in the Human Resources.

Finally, in the Financial Plan, we analyzes the profitability, the investment and the financing required to start with this type of project and will also determine the economic viability of the project.

**Key Words:** beer, craft, variety, flavors, Young people, innovation

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO .....	2
2.1. Idea / nombre del negocio .....	2
2.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer .....	2
2.3. Equipo de trabajo.....	3
3. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	4
3.1.1. Análisis PESTEL.....	4
3.2. Análisis interno.....	6
3.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de PORTER.....	6
3.2.2. Análisis FODA .....	8
3.3. Visión.....	9
3.4. Misión.....	9
3.5. Estrategia Genérica.....	10
3.6. Objetivos Estratégicos .....	10
4. INVESTIGACION/VALIDACION DE MERCADO.....	12
4.1. Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis 12	
4.2. Resultados de la investigación.....	13
4.3. Informe Final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones .....	15
5. PLAN DE MARKETING .....	17
5.1. Planteamiento de los Objetivos de Marketing .....	17
5.2. Estrategias De Marketing .....	18
5.2.1. Segmentación.....	18
5.2.2. Posicionamiento.....	18
5.3. Mercado Objetivo .....	19
5.3.1. Tamaño de mercado.....	19
5.3.2. Tamaño de mercado disponible .....	20
5.3.3. Tamaño de mercado operativo (target).....	20
5.3.4. Potencial de crecimiento de mercado .....	21
5.4. DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX.....	23

5.4.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	23
5.4.2. Estrategia de precios.....	24
5.4.3. Estrategia comunicacional.....	28
5.4.4. Estrategia de distribución.....	29
5.5 Plan de Ventas y Proyeccion de la Demanda.....	31
5.6. Presupuesto de Marketing.....	32
6. PLAN DE OPERACIONES.....	34
6.1. Políticas Operacionales.....	34
6.1.1 Calidad.....	34
6.1.2 Procesos.....	35
6.1.3 Planificación.....	35
6.1.4 Inventarios.....	36
6.2 Diseño de Instalación.....	37
6.2.1 Localización de las instalaciones.....	37
6.2.2 Capacidad de las instalaciones.....	37
6.2.3 Distribución de las instalaciones.....	37
6.3 Especificaciones Técnicas del Producto / servicio.....	38
6.4 Mapa de Procesos y PERT.....	41
6.5 Planeamiento de la Producción.....	45
6.5.1 Gestión de compras y stock.....	45
6.5.2 Gestión de la calidad.....	45
6.5.3 Gestión de los proveedores.....	46
6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.....	47
6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.....	48
7.1. Objetivos Organizacional.....	48
7.2 Naturaleza de la Organización.....	49
7.2.1 Organigrama.....	49
7.2.2 Diseño de puestos y Funciones.....	50
7.3 Política Organizacional.....	52
7.4 Gestión Humana.....	54
7.4.1. Reclutamiento.....	54
7.4.2 Selección, Contratación e Inducción.....	54

7.4.3 Capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño .....	55
7.4.4 Motivación.....	55
7.4.5 Sistema de remuneración.....	56
7.4. Estructura de gastos de RRHH .....	57
8. PLAN ECONOMICO-FINANCIERO .....	59
8.1. Supuestos.....	59
8.2. Inversion en activos Fijos. ....	61
8.3. Proyeccion de ventas .....	63
8.4. Calculo de Capital de Trabajo .....	64
8.6. Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP. Flujo de Caja.....	65
8.7. Flujo Financiero.....	68
8.8. Tasa de descuento accionista y WACC .....	68
8.9. Indicadores de rentabilidad.....	69
8.10. Analisis de riesgo.....	69
9. Conclusiones.....	83
10. Bibliografia.....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Margen de contribución.....	28
Tabla 2: Pert del proyecto.....	44
Tabla 3: Activos Fijos.....	47
Tabla 4: Costos de producción y gastos operativos.....	48
Tabla 5: Estado de situación financiera.....	65
Tabla 6: Estado de resultados integrales.....	66
Tabla 7: Flujo de Caja .....	67
Tabla 8: Flujo financiero .....	68
Tabla 9: COK.....	68
Tabla 10: Indicadores de rentabilidad .....	69
Tabla 11: TIR.....	69
Tabla 12: Escenario Optimista .....	70
Tabla 13: Escenario Esperado .....	74
Tabla 14: Escenario Pesimista.....	78
Tabla 15: Punto de equilibrio .....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Métrica Landing Page .....	13
Figura 2: Métrica Facebook.....	13
Figura 3: Interés al anuncio en FB según género y edad .....	15
Figura 4: Logo Virreinal.....	23
Figura 5: Botellas virreinal .....	24
Figura 6: Presentación de 330 ML .....	24
Figura 7: Precios de la competencia .....	25
Figura 8: Organigrama.....	50



## INTRODUCCIÓN

Actualmente, el consumo de cervezas artesanales dentro de nuestro país ha ido incrementando con el pasar de los años, si bien es cierto, aun no se consumen de manera masiva, la industria crece día a día. La industria de cervezas artesanales es nueva, es por este motivo que existe una gran oportunidad de ingresar a este mercado, también debido a la demanda que se está dando de manera exponencial.

Es por eso que hemos decidido crear a Virreinal, una empresa dedicada a la elaboración y distribución de cervezas artesanales, los cuales serán destacados por haber tenido adicionales de insumos de origen, nativos y característicos de nuestro país, los cuales aportaran sensaciones únicas en nuestros consumidores.

Tenemos un equipo comprometido con la innovación en cuanto a los estilos y variedades a ofrecer, esto llevado de la mano con un gran desempeño profesional, cuidando siempre los procesos a seguir, para de esta manera brindar productos de alta calidad y así llegar a satisfacer a nuestros consumidores. Contaremos con ; una persona especializada en la producción e innovación de las recetas a elaborar, adicionalmente para llevar a cabo este proyecto, contaremos con dos personas en producción, un gerente general y dos colaboradores encargados de las ventas.

El proyecto que se presenta tiene un horizonte de cinco años y la inversion inicial sera de Ciento cuarenta y cinco mil soles que esta destinado a la adquisicion de una linea de produccion que cuenta con una capacidad instalada de Cinco mil doscientos litros mensuales, El proyecto se analizara desde tres perspectivas y dependera de cada una el nivel de ventas, Se presentara ademas un flujo de caja y estados financieros proyectados que muestran los flujos estimados en cada caso, por ultimo presentaremos cual sera la tasa interna de retorno en cada escenario junto a los principales indicadores financieros.

## 2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

### **2.1. Idea / nombre del negocio**

Nombre de la empresa: Cerveza Artesanal Virreinal S.A.C

Nombre Comercial : Virreinal Brewing Co.

### **2.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer**

Idea de negocio: “Elaboración de cervezas artesanales con insumos de gran calidad, tales como la malta, los lúpulos y la levadura, otorgándole aromas, sabores y colores para la adecuada obtención de un producto exclusivo e innovador”.

Proporcionar bebidas alcohólicas de alta calidad que destaquen en su sabor impulsado por la innovación; dirigida a personas con estilo de vida sofisticado que valoran las experiencias únicas en torno a bebidas con contenido alcohólico: “Brindar sensaciones nuevas siendo el complemento perfecto para momentos especiales”.

Estas bebidas se verán destacadas por la variedad en los estilos y sabores que serán distinguidos gracias al aporte de distintos insumos únicos, utilizados para este tipo de preparaciones, tales como el café, el cacao y distintos frutos que aportaran sabores y aromas característicos.

Cabe resaltar que la industria de la cerveza artesanal está en pleno crecimiento actualmente en nuestro país, es por ello que hemos tomado la decisión de aprovechar este boom y realizar nuestras propias versiones de cervezas para de esta manera ingresar al mercado y formar parte de este maravilloso rubro.

## 2.3. Equipo de trabajo



**Nombre:** Lucia Santos Aldana

**Carrera:** Contabilidad

**Experiencia:** Actualmente trabaja en la empresa Pronasel; dedicada a la importación y exportación de productos perecibles, realizando sus funciones durante 5 años en el área administrativa, contabilidad y finanzas.

**Habilidades:** Trabajo en equipo, buen nivel de manejo de conflictos, capacidad de formular ideas y conceptos para de esta manera dar solución a diferentes situaciones.



**Nombre:** Victor Leong Leung

**Carrera:** Administración de Empresas

**Experiencia:** Egresado de la carrera de gastronomía en Le Cordon Bleu, con 5 años de experiencia en el rubro de cocina nikkei (itamae). Actualmente se encuentra elaborando cervezas artesanales como parte de un proyecto.

**Habilidades:** Convicción, persuasión, empatía, capacidad de negociación, perseverante, resolución de problemas y optimista.



**Nombre:** Karina Vasquez Gutierrez

**Carrera:** Contabilidad

**Experiencia:** Actualmente trabaja en la empresa Grupo Norte Facility; dedicada a los servicios de limpieza, lleva 2 años laborando en el área de contabilidad y facturación. También realiza funciones de gestión de cobranzas y pago a proveedores.

**Habilidades:** Organizada, responsable, principios profesionales, proactiva y trabajo en equipo.



**Nombre:** Eduardo Prado Meléndez

**Carrera:** Contabilidad

**Experiencia:** Profesional de la carrera de contabilidad de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Con experiencia de 5 años en el área financiera en diversas empresas del sector privado.

**Habilidades:** Se caracteriza por ser creativo, profesionalmente ético y comprometido con las metas que han sido asignadas.

### 3. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

#### 3.1. Análisis externo

##### 3.1.1. Análisis PESTEL

El siguiente analisis se utilizará para reconocer el entorno en el cual desarrollaremos nuestro proyecto. De esta manera podremos identificar y reflexionar acerca de futuro de la empresa en cuanto a la industria, tambien nos permitirá plantear estrategias para un desempeño adecuado y eficiente.

	TENDENCIA	CLIENTE	NEGOCIO	CONCLUSIÓN
POLITICO LEGAL	El impuesto selectivo al consumo de cerveza artesanal es alto.	El precio final se eleva en un 15%.	Convierte el precio de la cerveza artesanal en una amenaza.	La cerveza paga mayor impuesto, por ende los costos se incrementan y esto ocasiona que el precio de venta sea alto. Asimismo es más difícil la venta (Amenaza).
ECONOMICO	El tipo de cambio del dólar afecta porque los insumos son importados (malta, lúpulo, levadura).	Si el dólar sube el producto se encarece, pero el cliente no se ve afectado en precio final ya que, la empresa mantiene el precio.	Se reduce la rentabilidad del producto.	Ante la variación de tipo de cambio del dólar, las materias primas se encarecen logrando que su costo se incremente, pero para no afectar al consumidor final, la empresa margina menos. (Amenaza).
SOCIAL	El crecimiento de la cultura de consumo de cerveza artesanal, energético y nutritivo de productos naturales.	La búsqueda de nuevas experiencias y sensaciones en sabores y aromas que satisfagan su necesidad de conocer un	Genera el crecimiento del mercado el cual se ve manifestado en apertura de bares o restobares que venden la	Incremento de la demanda por el consumo de cervezas artesanales, repercutirá en las ventas favorablemente (Oportunidad).

		producto nuevo.	cerveza artesanal, y promueve el consumo de un producto nacional.	
TECNOLÓGICO	Existen equipos como fermentadores que facilitan producción de producto adecuado. Además, se puede aplicar CO2 para el ahorro de 2 semanas de gasificación natural.	Te brinda un producto equilibrado en sabor y con características buscadas por el cliente.	El asegurar una correcta fermentación evita el desperdicio o retiro de una producción.	La fermentación natural ayuda a estandarizar la cerveza, posicionándose con un sabor único 100% artesanal. Por otro lado, la aplicación del CO2 ayuda realizar el proceso en la mitad de tiempo (Oportunidad).
ECOLOGICO	El clima de verano fermenta y descompone con mayor velocidad el producto reduciendo el tiempo de vida útil.	No se vio afectado de ninguna forma en calidad ni en precio.	Se tuvieron que implementar cuartos de fríos adicionales para almacenar la cerveza en una temperatura adecuada. Esto demanda una inversión extra.	La bebida se tiene que guardar a una temperatura adecuada, de lo contrario se puede malograr y esto generaría un costo adicional por el desmedro de orden cualitativa e irrecuperable. (Amenaza).

Fuente : Elaboracion Propia

### 3.2. Análisis interno

Este análisis nos permite analizar y conocer el grado de competencias dentro de este tipo de negocio y poder desarrollar nuevas estrategias para encontrar nuevas oportunidades.

#### 3.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de PORTER

	DESCRIPCIÓN	AMENAZA / OPORTUNIDAD	ANÁLISIS
Nuevos Competidores	El año 2016, el mercado peruano de cerveza artesanal no posee barreras para el incremento de productores, según la UCAP. El nacimiento de nuevos productores es de un promedio alto.	Amenaza	El crecimiento constante de productores de cerveza artesanal debido a las facilidades de las autoridades hace que Virreinal tenga muchos competidores directos.
Productos Sustitutos	No existen sustitutos directos, por ejemplo el precio de una cerveza artesanal extranjera está en promedio de 20 a 30 % más, referente al precio de venta de una cerveza artesanal en el Perú. El otro sustituto sería el pisco, ya que tiene una alta aceptación, pero éste se consume de diferentes formas, y no como una bebida sola.	Oportunidad	Los sustitutos de cerveza artesanal como las extranjeras están a precios altos en referencia a las cervezas peruanas, ello se convierte en una oportunidad. El pisco, también es un sustituto directo, pero éste se usa como un coctel para diferentes ocasiones; ello, también es una oportunidad.
Poder de	Alto. La materia prima de la		Al tener dos proveedores

Negociación de los Proveedores	cerveza artesanal es importada por pocos proveedores quienes manejan el mercado y definen la unidad de comercialización de la materia prima.	Amenaza	principales dependemos de sus precios para costos de insumos, son una amenaza para Virreinal.
Poder de Negociación de los Clientes	Alto. Los clientes tienen una variedad de marcas de cerveza artesanal en el mercado local, quienes ofrecen diferentes precios, donde el cliente puede elegir el que más satisfaga su necesidad.	Amenaza	El cliente tiene muchas opciones en el mercado de cerveza artesanal peruana. Por lo tanto, es quien decide si consume o no la marca.
Competidores Potenciales	Alta. Todas las empresas buscan: innovación, precio bajo, etiqueta que sea llamativa e identifique la cerveza, insumos de alta calidad para la elaboración de la cerveza, etc.	Amenaza	Todos los competidores buscan su identidad empresarial, la misma que hace que la competencia sea alta.

*Fuente : Elaboracion Propia*

### 3.2.2. Análisis FODA

FORTALEZAS – F
Estandarización e innovación en la receta: Mejores productos para hacer frente a la competencia
Producción artesanal al 100%: Garantiza nivel óptimo del producto.
Venta directa y personalizada (incluye cata): Genera mayores oportunidades de ventas.
Compromiso y participación activa de todos los colaboradores: Mejores resultados para la empresa.
Ubicación estratégica de la planta: Facilita la entrega de los productos.
Ofrecer productos de alta calidad asegurando el proceso de producción: Ganar mercado.
OPORTUNIDADES - O
Tendencia de crecimiento de la demanda de cerveza artesanal en el Perú de aproximadamente 50%: Mejorar el nivel de ventas el 2017 debido al incremento de la demanda de cerveza artesanal.
Posibilidad de ingresar a un nuevo mercado de cerveza artesanal: mercado provinciano.
Tecnología en equipos fermentadores que facilita la producción de la cerveza: Mejora eficiencia en la producción debido a reducción de costos.
Existencia en el mercado de muchas marcas de cerveza artesanal son pocas las que conservan procedimientos 100% artesanal como Virreynal.
Incremento en la participación dentro de ferias, eventos y activaciones de cervezas artesanales: Mayores posibilidades de poder brindar el producto a los consumidores.
DEBILIDADES – D
Nueva marca, no tan reconocida en el mercado: Poca participación en el mercado.
Limitaciones para conseguir acceso a crédito en las entidades financieras: Sin financiamiento externo para invertir en la empresa.
Limitado acceso a los canales de distribución por ser un producto nuevo: Poca salida de productos, menores ventas.
Falta de un plan de comercialización y ventas: Capacidad limitada y menor control en las ventas.
Precio mayor a la competencia: Abarca menor mercado.
Poca capacidad en el volumen de producción: Insatisfacción de la demanda.



## AMENAZAS – A

La competencia cuenta con mayor capacidad de producción, por lo que ofrece mejores precios y mayores oferta.

El alto nivel de competencia de las cervezas artesanales asociadas en el Perú: Existen marcas con alta presencia en el país que captura un porcentaje alto del mercado.

La cerveza industrial tiene menor costo que hace que mucho público lo prefiera.

Dificultad para realizar ventas debido a los altos costos del impuesto selectivo.

Desconocimiento de la existencia de la cerveza artesanal que nos resta posibilidad de venderla.

Volatilidad en el tipo de cambio: Afecta directamente en el precio de importación de la materia prima.

*Fuente : Elaboracion Propia*

### 3.3. Visión

Ser la empresa líder en el mercado peruano, en el rubro de bebidas alcohólicas por la calidad e innovación en sus sabores y aromas en cada presentación.

### 3.4. Misión

Buscar satisfacer la necesidad de nuestro consumidor a través de la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, innovando constantemente en sabores e ingredientes para generar valor al producto.

### Valores

- Responsabilidad
- Compromiso
- Innovación
- Transparencia
- Trabajo en Equipo

- Competitividad

### **3.5. Estrategia Genérica**

Virreinal desarrollará una estrategia de diferenciación, si bien es cierto, la cultura de tomar cervezas artesanales no es amplia, cada día va creciendo la tendencia y consumo de la misma, Virreinal se dirige al mercado nicho, es decir, abarcar y crecer en la industria cervecera, brindando cervezas 100% artesanales peruanas con variedad e innovación, el cual se obtendrá partiendo de estilos base con el diferenciador de la adición de insumos innovadores dentro de cada preparación, dando como resultado aromas, cuerpo y colores característicos.

### **3.6. Objetivos Estratégicos**

- Funcional - Comercial - Marketing

Publicidad explotando los atributos del producto en sus diversos estilos con una eficiente comunicación al consumidor final utilizando diversos canales.

Se invertirá en publicidad digital (redes sociales) buscando obtener 3000 seguidores el primer mes, con apoyo de un blogger reconocido "Guille Castañeda" para la difusión del producto. Por último, se realizarán activaciones en los puntos de venta a través del canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering).

- Corporativa - Crecimiento - Integración - Vertical (hacia atrás)

Realizar alianzas estratégicas con proveedores de fermentadores, gasificadores y equipos relevantes para la elaboración de la cerveza.

Se buscará asociarnos con proveedores de fermentadores y/o gasificadores, con el fin de reducir los costos, favoreciendo la producción y rentabilidad de la cerveza Virreinal.

- Corporativa - Crecimiento - Concentración - Desarrollo de productos

Variación en las presentaciones del producto.

Implementar presentaciones en barriles para de esta manera poder facilitar el expendio en bares, restaurantes y hoteles que utilicen el sistema de draft (caños conectados a los barriles), para de esta manera también ahorrar en costos de botellas, chapas y etiquetas.

- Funcionales - Operaciones - Producción

Maquilar nuestra producción a clientes potenciales para de esta manera poder darle uso a la máxima capacidad de producción de nuestros equipos y así generar ingresos adicionales para generar mejores márgenes.

## 4. INVESTIGACION/VALIDACION DE MERCADO

### **4.1. Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis**

La validación del mercado la haremos a través de un experimento donde tomaremos nuestro MVP (Producto Mínimo Viable), saldremos al mercado real y demostraremos que nuestros consumidores potenciales están dispuestos a aceptar las soluciones que pretendemos brindar. Para dicha validación utilizaremos Facebook como plataforma y desarrollaremos una Landing Page.

Tomando en cuenta que la cultura y consumo de cervezas artesanales aún esta en crecimiento dentro de nuestro país, hemos optado por ser conservadores en cuanto a la cifra que tomaremos como muestra para alcanzar el número de conversiones que queremos llegar tomando en cuenta el número de personas que consumen cerveza en general dentro de nuestro país. Esta cifra será la del 15% de conversiones, creemos que si llegamos a esta cifra podremos validar la proyección de las personas que estarían optando por consumir cervezas artesanales dentro de nuestro país.

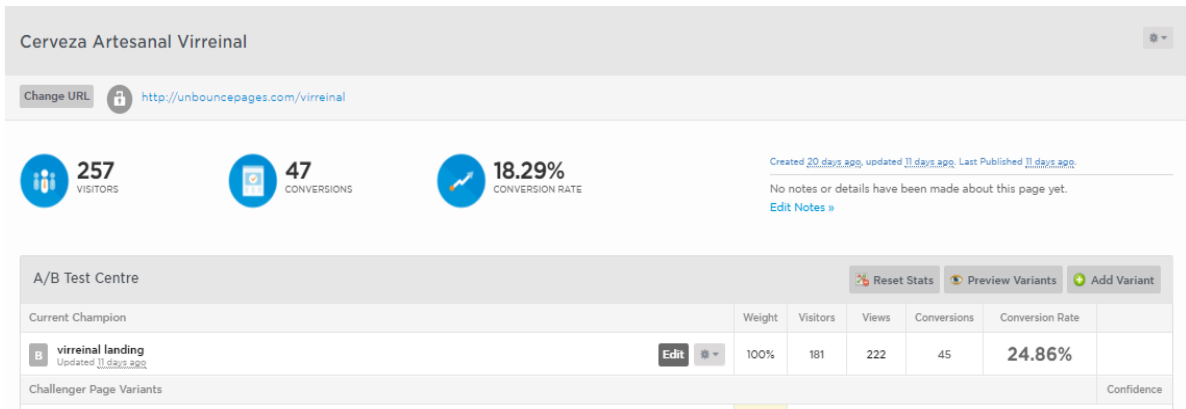
Este resultado nos permitirá testear la cerveza como solución de la necesidad del consumidor: sabores; el mismo que tendrá un perfecto control de calidad en la elaboración, envasado y distribución. Presentaremos la cerveza artesanal Irish Red Ale con un adicional de un fruto de la selva (pomarosa) conteniendo un ligero sabor cítrico y frutado, requerido como solución en la investigación cualitativa; asimismo, hay otras dos alternativas de estilos con propuestas innovadoras, una cerveza de estilo porter conteniendo café y una cerveza estilo blonde ale conteniendo mucílago de cacao (extracto líquido de cacao).

Poder cumplir con el MVP( Producto Mínimo Viable), nos permitirá minimizar los riesgos de inversión de la misma manera podremos reducir la incertidumbre en cuanto a la aceptación de la cerveza. Tener un prototipo de inicio es importante, ya que, de esta manera podremos moldear la solución hasta satisfacer la necesidad del cliente, desarrollando al cliente como concepto.

## 4.2. Resultados de la investigación

Luego del experimento, observamos como resultado que de los 257 visitantes al anuncio, 47 de ellos llegaron a dejar sus datos, logrando una tasa de conversión de 18.29%, logrando cumplir con el MVP esperado de 15%. Por lo tanto, el resultado y decisión es PERSEVERAR.

Figura 1: Métrica Landing Page



Fuente : Elaboracion Propia

Figura 2: Métrica Facebook



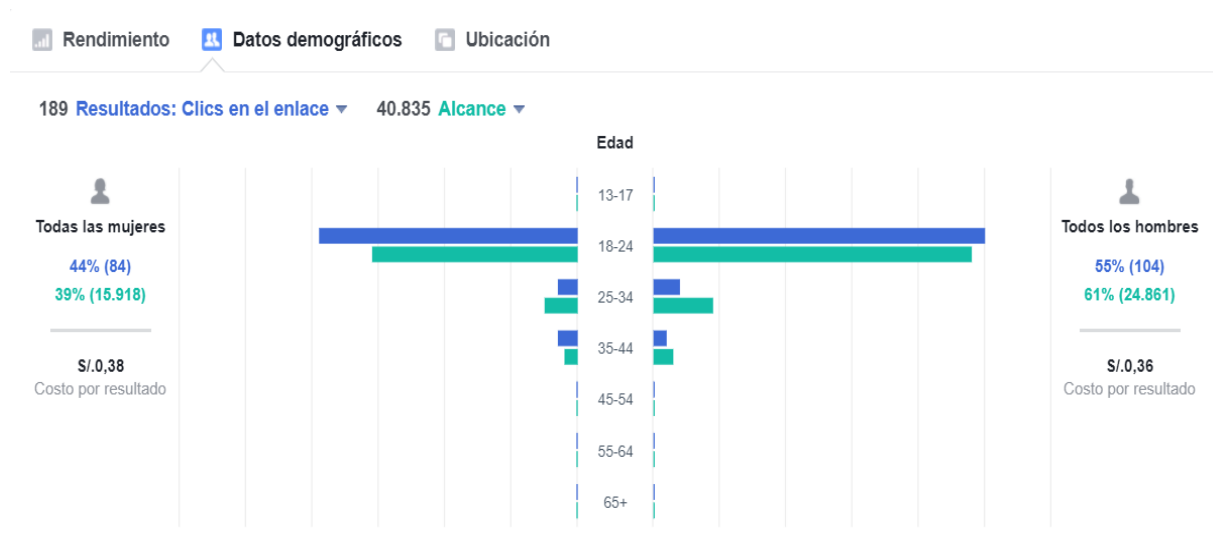
Fuente : Elaboracion Propia

## Aprendizaje

Entre los aprendizajes que nos deja este experimento podemos mencionar los siguientes:

- El uso de una buena imagen es muy importante para realizar un anuncio en Facebook, esto genera mayor atracción a los usuarios y nos da la posibilidad de obtener más clics en nuestro enlace.
- Es sustancial mostrar claramente los beneficios/atributos del producto en el Landing Page, con la finalidad de poder crear mayor interés en el usuario y así puedan dejar sus datos.
- Las mujeres muestran un alto interés hacia el producto, representando el 44% de las personas que dieron clic en el anuncio de Facebook y el 40% que dejaron sus datos en el Landing Page.
- En cuanto a la segmentación vemos que la aceptación del producto proviene mayormente por parte de las personas más jóvenes: 18 a 24 años.
- El sabor frutado Pomarosa fue la cerveza de mayor acogida por parte de las personas que interactuaron en el Landing Page; sin embargo, podemos mencionar que tanto el sabor a Cacao como el Café también son de alta demanda.
- El 60% de las personas que entraron a votar, mostraron interés en adquirir la cerveza que contenía el fruto de la pomarrosa. El 40% restante se repartió entre los otros estilos los cuales contenían cacao y café.

Figura 3: Interés al anuncio en FB según género y edad



Fuente : Elaboracion Propia

### 4.3. Informe Final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

En cuanto a la validación del problema, podemos identificar que, efectivamente existe una insatisfacción en cuanto a los consumidores de cervezas artesanales que brinda el mercado actual. Esta insatisfacción están relacionadas principalmente a los estilos que se ofrecen hoy en día, ya que, no existe mucha diversidad, es por eso que se persevera. De igual manera podemos identificar problemas secundarios, tales como ; el difícil acceso para la adquisición de estos productos, los formatos de presentación no son variados, los costos elevados, entre otros.

Respecto a la validación de la solución, podemos mencionar que la innovación de nuevos estilos y sabores tuvo una muy buena aceptación por parte de las personas interesadas en el producto a ofrecer. Como hemos mencionado anteriormente, la Irish Red Ale con un agregado del fruto de la pomarosa fue la que tuvo mayor aceptación ; no obstante, los otros dos estilos también obtuvieron una buena aceptación (Porter con café y Blonde Ale con cacao).

Ambas validaciones otorgaron una imagen más clara del problema existente y de la solución a ofrecer en la cual debemos enfocarnos. Por lo antes mencionado, Virreinal cuenta con un mercado que demanda de una cerveza artesanal con innovación en nuevos sabores, que permitirá satisfacer ese problema. Es una gran oportunidad para ofrecer este producto con los tres sabores propuestos y que obtuvieron gran aceptación.

En conclusión, la idea de negocio planteada –cerveza artesanal– es viable, significando se pueda iniciar con su puesta en marcha; más aun sabiendo que el rubro de la cerveza artesanal está en crecimiento en nuestro país y que su valor percibido es mucho más alto.



## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Planteamiento de los Objetivos de Marketing

- Corto Plazo – Primer Año
  - Abarcar el expendio y comercialización de cerveza Virreinal en los distritos de Miraflores, Barranco, San Isidro, San Juan de Miraflores entre otros.
  - Formar parte de La Unión de Cervecerías Artesanales del Perú UCAP (Union Cerveceros Artesanales del Perú).
  
- Mediano Plazo – Tercer Año
  - Incrementar la venta de Cerveza Artesanal Virreinal en un 18%, Basándonos en la ejecución del plan de marketing.
  - Formar tres alianzas estratégicas con reconocidos restaurantes en Lima, buscando la exclusividad respecto a venta de cerveza artesanal, esto se lograra brindándoles promociones y campañas de impulso.
  
- Largo Plazo – Al Quinto Año
  - Ser una marca reconocida a nivel nacional como cerveza artesanal preferida por el público peruano, llegando a obtener el 10% de participación en esta etapa (5to año)
  - Crear 03 nuevas presentaciones y sabores distintos a las ya existentes.

## **5.2. Estrategias De Marketing**

### **5.2.1. Segmentación**

En nuestra primera etapa se ha elegido a lima metropolitana para ofrecer nuestro producto.

Considerando que nuestro producto solo puede ser consumido por personas mayores de edad, nuestro público objetivo son hombres y mujeres de 21 a 35 años que buscan una opción distinta a las cervezas industriales y desean conocer un producto nuevo e innovador que no solo llegue a cubrir sus expectativas, si no tambien que puedan sobrepasarlas, obteniendo de esta manera su preferencia.

Según información de Ipsos Perú <sup>1</sup> actualmente en Lima Metropolitana existen cerca de 2 millones 576 mil adultos/jóvenes de 21 a 35 años, que en su mayoría cuentan con un trabajo estable y se encuentran desarrollandose laboralmente en empresas reconocidas.

Además nuestro público objetivo se encuentra posicionado en los niveles socioeconómicos A y B que son los que cuentan con mayores ingresos y estan dispuestos a pagar un precio superior por productos que consideran de mejor calidad y sea de su agrado.

### **5.2.2. Posicionamiento**

#### **Estrategia de Diferenciación**

Buscaremos posicionarnos en el mercado ofreciendo productos innovadores que serán elaborados con insumos de origen característicos nativos, como por ejemplo; el cacao, el fruto de la pomarosa y el café.

---

<sup>1</sup> Ipsos Perú (2016). *Perfil del adulto joven 2016*. Lima: Ipsos. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-joven-2016> [Consulta: 08 de Enero de 2017].

La adición de dichos insumos a este tipo de cervezas nos otorga cierto valor agregado, ya que, no son insumos que sean utilizados de manera regular en la preparación esta bebida.

Emplearemos recetas propias, que han sido perfeccionadas durante el tiempo de periodo de pruebas, gracias a los profesionales con los que contamos los cuales buscan mejorar el producto final de nuestras cervezas, para de esta manera brindar cubrir las expectativas y brindar experiencias únicas a nuestros consumidores.

### 5.3. Mercado Objetivo

#### 5.3.1. Tamaño de mercado

Según la segmentación que realizamos, nuestro producto se ofrecerá en Lima Metropolitana, en los distritos de; Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.

Y nuestro público objetivo son Jóvenes adultos de entre 21 a 35 años de edad, posicionados en los NSC A y B.<sup>2</sup>

2,576,000.00		Jovenes en Lima Metropolitana de 21 a 35 años
NSC A 5.80% 149,408.00	NSC B 25.80% 664,608.00	Jovenes en Lima Metropolitana de 21 a 35 años De los NSC A y B
67.80% 101,298.62	32.00% 212,674.56	Jóvenes de Lima Metropolitana de los NSC A y B que viven en los distritos de; Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores.
313,973.18		Tamaño del mercado Objetivo

<sup>2</sup> Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). 2016. *Niveles Socioeconómicos 2016*. Lima: APEIM. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf> [Consulta: 10 de Enero de 2018].

Fuente : Elaboracion Propia

### 5.3.2. Tamaño de mercado disponible

Según la CCL - Cámara de comercio de Lima, se consume aproximadamente 47 litros de cerveza al año por persona. De las cuales aproximadamente 1% Corresponde a las cervezas Artesanales.<sup>3</sup>

Además se estima que en el año 2017 el consumo de cerveza artesanal llego cerca al Millón y medio de litros.<sup>4</sup>

Diego Rodriguez presidente de La Unión de Cervecerías Artesanales del Perú UCAP (Union de Cervecerias Artesanales del Peru), menciona que cerca del 85% de las ventas de cervezas artesanales se dieron por 26 empresas cerveceras que forman parte del grupo.

1,500,000.00	Venta de Litros de Cerveza artesanal en el 2017
1,275,000.00	85% Se dieron por 26 empresas que forman parte de la UCAP
225,000.00	15% Por otras empresas que no forman parte del grupo UCAP

Fuente : Elaboracion Propia

En este cuadro podemos observar la cantidad de litros de cerveza artesanal consumidos en el año 2017 según las empresas que pertenecen y no a la UCAP (Unión de Cervecerías Artesanales del Perú).

### 5.3.3. Tamaño de mercado operativo (target)

<sup>3</sup> Gestión. (07 de Agosto de 2017). Peruanos gastan S/100 soles más en consumo de cerveza que hace 5 años. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peruanos-gastan-s-100-soles-consumo-cerveza-5-anos-141006> [Consulta: 10 de Enero de 2018].

<sup>4</sup> Portugal, C. (24 de Setiembre de 2017) El de los maestros cerveceros. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/cerveza-artesanal-arte-maestros-cerveceros-noticia-1992332> [Consulta: 10 de Enero de 2018].

Nuestro público objetivo y mercado disponible según lo mencionado anteriormente, serían Jóvenes de Lima Metropolitana de los NSC A y B que viven en los distritos de; Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores. Y que en promedio consumen 47 Litros de cerveza, de las cuales el 1% corresponde a Cerveza artesanal.

Además, según la validación de nuestro proyecto, el factor de conversión obtenido fue de 18.29%, esto refleja una alta intención de compra en cuanto a adquisición de nuestros productos, por lo que podemos concluir que la comercialización de Veinti nueve mil quinientos litros de cerveza para el primer año es factible.

2,576,000.00		Jovenes en Lima Metropolitana de 21 a 35 años
NSC A 5.80% 149,408.00	NSC B 25.80% 664,608.00	Jovenes en Lima Metropolitana de 21 a 35 años De los NSC A y B
67.80% 101,298.62	32.00% 212,674.56	Jóvenes de Lima Metropolitana de los NSC A y B que viven en los distritos de; Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores.
313,973.18		Tamaño del mercado Objetivo
14,756,739.65		47 Lt de cerveza po Persona
147,567.40		1% de Consumo es Cerveza Artesanal
26,990.08		Intencion de Compra 18.29 % (Conversion)

**Fuente : Elaboracion Propia**

#### **5.3.4. Potencial de crecimiento de mercado**

La tendencia creciente al consumo de cerveza artesanal es evidente en estos últimos años, según el cuadro que podemos observar.

Año 2015	Año 2016	Año 2017
650,000.00 LT	1,100,000.00 LT	1,500,000.00 LT

*Fuente : Elaboracion Propia*

Como indica Diego Rodriguez presidente de UCAP (Unión de Cervecerías Artesanales del Perú) en entrevista realizada para el diario Gestión <sup>5</sup>, Este crecimiento no solo se ha dado por los productores de cerveza artesanal, sino que existen diversos factores que apoyaron este crecimiento, Uno de ellos es la creciente aparición de restobares, fabricas embotelladores e importadores de insumos.

Según entrevista realizada por InfoturPeru a Alain Schneider <sup>6</sup>, Organizador responsable de Lima Beer Week indico que se espera que para este año 2018 la producción y consecuente venta de Cerveza artesanales lleguen a los Dos Millones de Litros aproximadamente, lo que representaría un aumento de 30%.

Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
650,000.00	1,100,000.00	1,500,000.00	1,950,000.00

*Fuente : Elaboracion Propia*

En lo que respecta a nuestro proyecto, estimamos un crecimiento de 18% anual.

ESPERADO	1ro año	2do año	3ro año	4to año	5to año
Venta Litros al Año	29,000	34,220	40,380	47,648	56,225
Venta Botellas al Año	87,879	103,697	122,362	144,388	170,377
Ventas de Cajas al Año (x24 cu)	3,662	4,321	5,098	6,016	7,099
Crecimiento Estimado		● 18%	● 18%	● 18%	● 18%

*Fuente : Elaboracion Propia*

<sup>5</sup> Gestión. (05 de Octubre de 2016). Cerveceros artesanales del Perú venderán más de un millón de litros en el 2016. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/cerveceros-artesanales-peru-venderan-millon-litros-2016-117048> [Consulta: 12 de Enero de 2018].

<sup>6</sup> Chuquín, C. (05 de Octubre de 2017) Crecimiento exponencial experimenta la cerveza artesanal en el Perú. *Infotur Perú*. Recuperado de <http://www.infoturperu.com.pe/index.php/entrevistas/item/2079-crecimiento-exponencial-experimenta-la-cerveza-artesanal-en-el-peru> [Consulta: 12 de Enero de 2018].

Según el cuadro mostrado respecto a la proyección de ventas de la cerveza, podemos deducir que son cifras conservadoras en cuanto a la producción y distribución de dicho producto, ya que, se espera un crecimiento mayor dentro de la industria de cervezas artesanales para los próximos años.

## **5.4. DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX**

### **5.4.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

**Marca:** Virreinal

Virreinal nace con la idea de crear un sentido de pertenencia con la marca, haciendo referencia a la Lima antigua sin dejar de lado lo contemporáneo.

Figura 4: Logo Virreinal



*Fuente : Elaboracion Propia*

**Calidad:**

Hemos desarrollado 3 estilos diferentes para cada tipo de gustos, adicional a esto hemos tomado la decisión de introducir insumos de origen netamente nativos y característicos de ciertas regiones de nuestro país como lo son el café, el cacao y el

fruto de la pomarosa. Dentro de estos estilos podemos encontrar una Blonde Ale, cerveza rubia, se caracteriza por ser ligera y fácil de tomar, una Red Ale, intensa en boca y con un aroma agradable, por último tenemos una Porter, cerveza negra con aromas y sabores a café, siendo la más robusta y con mayor cuerpo.

A continuación podremos apreciar los 3 tipos de presentaciones antes mencionadas.

Figura 5: Botellas virreinal



*Fuente : Elaboracion Propia*

#### **5.4.2. Estrategia de precios**

El precio de las cervezas artesanales son mucho mas elevadas en comparación con las cervezas denominadas como industriales, esto se debe a que en su elaboración cuentan con distintos insumos, los cuales podremos catalogar como superiores (malta, lúpulo y levadura), adicional a esto podemos identificar que los procesos que siguen dichos productos toman mucho mas tiempo y dedicación para su efectiva elaboración. De esta manera obtendremos un producto final con mejor percepción en cuanto a sus consumidores.

Se ha considerado que el precio de venta a nuestro clientes será de S/ 7.07 este precio nos pone dentro del rango de precio de nuestra competencia.

Dicho precio ya considera el Impuesto selectivo al consumo (30%) e IGV (18%).

Figura 6: Presentación de 330 ML



Detalle	Importes
Valor Venta	S/. 4.50
Selectivo al Consumo	S/. 1.35
Base Igv	S/. 5.85
Igv	S/. 1.05
Precio de Venta	S/. 6.90

Fuente : Elaboracion Propia

Figura 7: Precios de la competencia

MARCA	CANTIDAD DE VARIEDADES	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN (LITROS MENSUALES)	PRECIO A DISTRIBUIDOR
 CANDELARIA	6	60,000	S/. 7.00
 BARBARIAN	6	30,000	S/. 7.00
 NUEVO MUNDO	7	25,000	S/. 7.50
 TIO LUQUE	5	10,000	S/. 7.60
 MOCHIK*	3	8,000	S/. 6.50
 TEACH	4	6,000	S/. 7.50
 IMPERIO*	6	3,000	S/. 6.50

\*CERVEZAS ELABORADAS EN PROVINCIAS. NO INCLUYE COSTO DE TRANSPORTE

Segun nuestros precios comprado con los de la competencia esta a un rango intermedio, es mas facil para ingresar al mercado a un precio adecuado y conseguir la aceptacion de nuestro publico objetivo.

### Análisis de costo del producto

Para conocer cuál es el costo de nuestros productos, Se realizó un análisis sobre los costos de la materia prima directa que se necesita para producir la cerveza artesanal, así mismo se consideró el costo del envase, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

<b>BLOND ALE</b>				
Ingrediente	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	
Pale Ale (Malta)	120.00	S/. 4.45	S/.	534.00
Pilsen (Malta)	118.60	S/. 4.95	S/.	587.07
Caramel Hell (Malta)	23.40	S/. 5.30	S/.	124.02
Cascade (Lúpulo)	1.80	S/. 142.37	S/.	256.27
US-05 (Levadura)	0.55	S/. 958.00	S/.	526.90
Musilago Cacao (Infusión)	8.00	S/. 25.00	S/.	200.00
Costo TOTAL			S/.	2,228
Botellas Producidas				2,900

MPD	S/.	0.77
ENVASE	S/.	0.79
MOD	S/.	0.27
CIF	S/.	0.35

Costo por Botella - BLOND ALE	S/.	2.17
-------------------------------	-----	------

**Fuente : Elaboracion Propia**

<b>ENGLISH PORTER</b>				
Ingrediente	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	
Pale Ale (Malta)	230.80	S/. 4.45	S/. 1,027.06	
Munich II (Malta)	18.60	S/. 4.94	S/. 91.88	
Chocolate (Malta)	15.40	S/. 5.43	S/. 83.62	
Black (Malta)	9.20	S/. 6.48	S/. 59.62	
Caramel Hell (Malta)	18.60	S/. 4.70	S/. 87.42	
Kent Golding (Lúpulo)	2.70	S/. 98.00	S/. 264.60	
Nottingham (Levadura)	0.54	S/. 900.00	S/. 486.00	
Café (Infusión)	7.00	S/. 20.00	S/. 140.00	
Costo TOTAL			S/. 2,240	
Botellas Producidas			2,900	

MPD	S/. 0.77
ENVASE	S/. 0.79
MOD	S/. 0.27
CIF	S/. 0.35

Costo por Botella - ENGLISH PORTER	S/. 2.17
------------------------------------	----------

**Fuente : Elaboracion Propia**

<b>IRISH RED ALE</b>				
Ingrediente	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	
Pale Ale (Malta)	117.20	S/. 4.45	S/. 521.54	
Red X (Malta)	119.40	S/. 5.60	S/. 668.64	
Munich (Malta)	14.20	S/. 4.94	S/. 70.15	
Chocolate (Malta)	2.80	S/. 5.43	S/. 15.20	
Caramel Hell (Malta)	17.20	S/. 4.70	S/. 80.84	
Kent Golding (Lúpulo)	2.10	S/. 98.00	S/. 205.80	
US-05 (Levadura)	0.50	S/. 850.00	S/. 425.00	
Pomarosa (Infusión)	10.00	S/. 25.00	S/. 250.00	
Costo TOTAL			S/. 2,237	
Botellas Producidas			2,900	

MPD	S/. 0.77
ENVASE	S/. 0.79
MOD	S/. 0.27
CIF	S/. 0.35

Costo por Botella - IRISH RED ALE	S/. 2.17
-----------------------------------	----------

**Fuente : Elaboracion Propia**

En los cuadros presentados podemos identificar de manera detallada como está compuesto el costo del producto a realizar, como son los insumos (malta, lúpulo, levadura), los envases, la mano de obra directa y los costos indirectos. Dicho costeo se ha realizado asumiendo que se producirán mil litros por estilo, esto debido a que se está proyectando un crecimiento exponencial durante los siguientes años que durará el proyecto.

Tabla 1: Margen de contribución

Valor de Venta	S/.	4.50
Costo por Botella	S/.	2.17
MC unitario	S/.	2.33

*Fuente : Elaboracion Propia*

Una vez conocido cuales serán los principales costos relacionados a la producción de la cerveza artesanal, estimamos un valor de venta para poder obtener un margen de contribución unitario, el cual nos va servir como base para nuestros futuros flujos y/o proyecciones que pretendemos realizar.

### **5.4.3. Estrategia comunicacional**

En cuanto a la comunicación con nuestros clientes, hemos decidido que esta se realizará de manera directa, ya que, estamos seguros que hoy en día las plataformas y redes sociales como lo son Facebook, Instagram, entre otros, son canales que nos ayudan a la adquisición de nuestro objetivos, tanto a corto como a largo plazo. Es por esto que optamos por este tipo de comunicación, adicional a esto, estamos decididos a participar en ferias y eventos que se vengán realizando, con el fin de tener un contacto mucho mas cercano con nuestros clientes y de esta manera poder dar a conocer los atributos, beneficios y procesos ; por los cuales esta bebida debe ser percibida de una manera distinta.

#### 5.4.4. Estrategia de distribución

El canal de distribución es muy importante para el éxito de este negocio, por lo tanto, utilizaremos la estrategia de distribución indirecta, ya que, la mejor manera de que nuestro producto llegue a nuestro consumidor final es a través de intermediarios, asimismo debemos aprender cómo opera cada uno de estos canales de distribución para una mejora constante y eficaz a la hora de su distribución.

Al entrar con una marca nueva y por ende no reconocida, hemos decidido optar por Nosotros entraremos con una marca blanca, no conocida por la cual nos enfrentaremos a varios competidores, en este sentido y dado el enfoque y la afluencia de público relevante, el producto se comercializara a través de dos canales:

- Bares y Discotecas.- Este canal es muy importante para dar a conocer nuestra marca, a través de este intermediario, la cual actualmente tiene mucha demanda y en su mayoría encontraremos a nuestro mercado objetivo. Actualmente se están abriendo muchos bares con tendencia a comercializar cervezas artesanales, ya que es un producto nuevo, exclusivo e innovador dentro de nuestro país.
- Canal HORECA.- Si bien la cerveza artesanal no es un producto de consumo masivo, se llega al cliente final por medio del canal HORECA (Hoteles, Restaurantes, Catering), siendo así percibido como un producto exclusivo y de gran demanda para personas de sectores socioeconómicos A y B. De esta manera, nuestro producto podrá posicionarse en este tipo de canal para una mejor exposición de la marca.

La política de venta de la empresa indica que el pedido mínimo, para cualquier cliente, es de 1 cajas (24 botellas). Estas pueden ser de un solo estilo o combinado. Se programan las entregas según requerimiento del cliente.

**Pedidos.-** El intermediario podrá hacer sus pedidos por medio de correos, vía telefónica, etc. la cual se conectara directamente con la sección de despacho,

este se encargara de embalar la mercadería asegurándose que este en buen estado y completo.

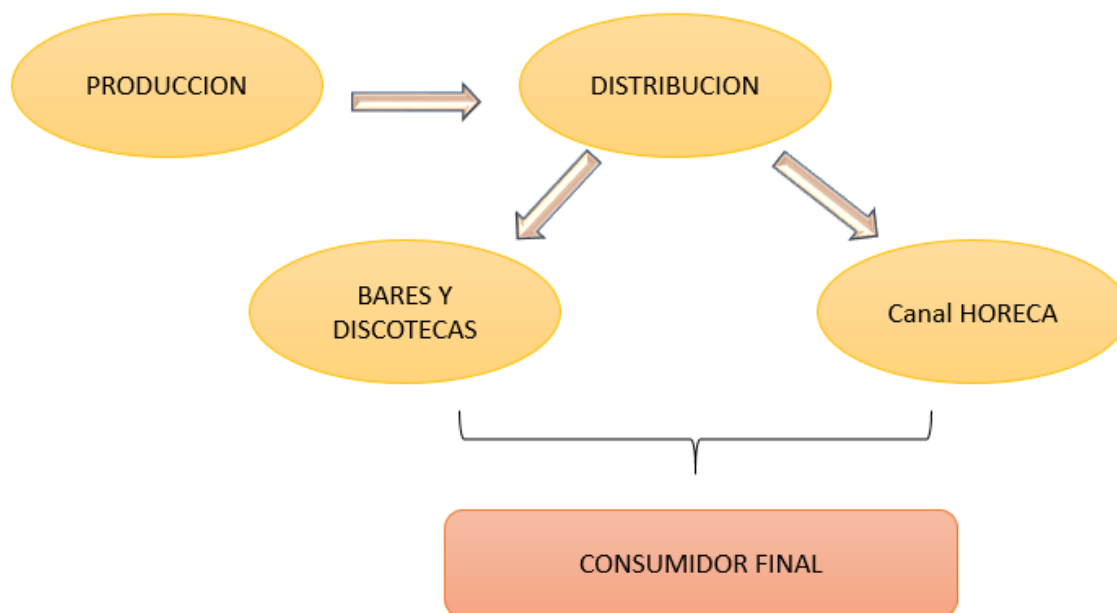
**Despacho.-** Este se encargara de embalar la mercadería asegurándose que este en buen estado, completo y seguro para su envío eficiente.

El personal de distribución utilizará como uniforme polos estampados de la marca para reflejar el compromiso y profesionalismo.

**Ruta.-** Se creara una ruta por día, a manera de controlar el costo de transporte del producto, la asignación de esta ruta de despacho será especifica con el fin que las zonas estén cubiertas y que no produzca descoordinación alguna causando insatisfacción a nuestros clientes.

Los productos de cerveza artesanal se ofrecerán a los distribuidores y/intermediarios a un precio establecido de 7.07 soles, ellos comercializaran al margen sugerido.

En coordinación con el cliente, se pueden generar eventos o ventas especiales por fecha, lo que generaría una mayor rotación del producto. Estos eventos o ventas especiales estarán acompañados por publicidad a través de nuestra página y redes, para informar al público donde pueden acceder a estos y en que consiste.



*Fuente : Elaboracion Propia*

## 5.5 Plan de Ventas y Proyeccion de la Demanda

El precio de la cerveza por caja tiene un costo de 165.67 soles incluido impuestos, cada caja contiene 24 cervezas de 330 ml, la cual es el precio ofrecido para los bares, restaurantes, discotecas, etc.

Se venderán tres tipos de estilos: Blonde Ale, English Porter Irish Red Ale. Se optó por no hacer diferencias en cuanto al precio por presentación, esto otorgará al cliente una sensación mucho mas abierta a la posibilidad de probar los distintos estilos sin que el precio sea una barrera o determinante para dicha adquisición.

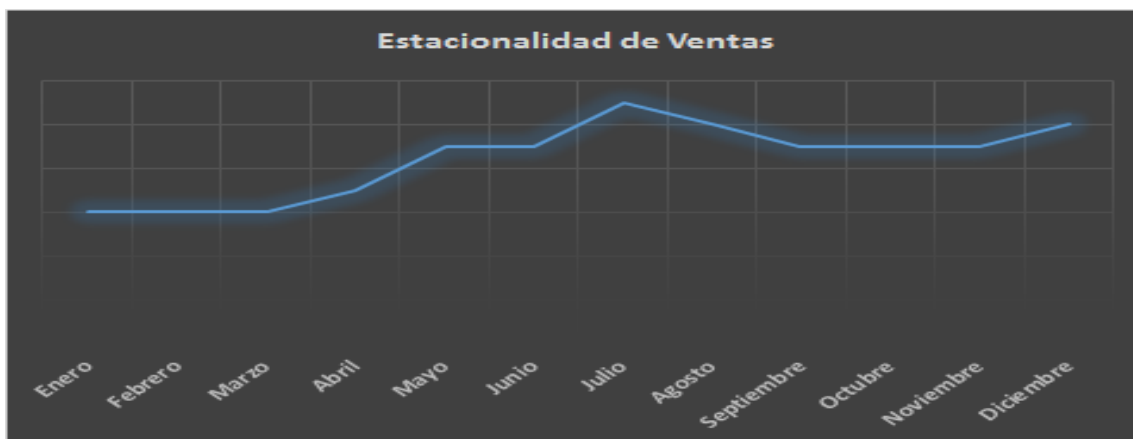
Se venderan tres tipos de estilos : BLOND ALE, ENGLISH PORTER, IRISH RED ALE . Se opto por no hacer diferencias de precio por presentacion, esto otorgará al cliente una sensación mucho mas abierta a la posibilidad de probar los distintos estilos sin que el precio sea una barrera o determinante para dicha adquisición.

Para impulsar las ventas a intermediarios, ferias y/o eventos contaremos con un personal de venta y adicioanal a esto, contrataremos por evento a una impulsadora que realizará las degustaciones respectivas de nuestros productos.

En los últimos 03 años, el mercado de cervezas artesanal ha crecido en promedio 30% anual, esto debido a que es un producto favorecido con la tendencia de consumo de productos naturales (de fabricación artesanal), además de contar con el plus de ser un producto peruano que utiliza insumos originarios del país, (Café, Pomarosa y Cacao). Por lo mencionado, consideramos que en un escenario OPTIMISTA nuestras ventas crecerán en promedio 28% anual.

### **La estacionalidad de venta**

La estacionalidad de venta de la cerveza artesanal, En los meses de Verano (Enero a Marzo), el consumo en la ciudad de Lima disminuye debido a que la mayoría de Consumidores se dirige a otras regiones de la ciudad (Sur de Lima), Desde (Abril a Agosto) el consumo aumenta debido a que el flujo de personas en la ciudad de Lima ya se restablece, además de contar con fechas festivas como lo son; Día de Trabajador, Fiestas Patrias. San Pedro, Santa Rosa de Lima. Entre (Setiembre a Diciembre) Las ventas se mantienen a un nivel normal sin mayores variaciones, excepto en el mes de Diciembre que aumenta debido a las fiestas de fin de año.



*Fuente : Elaboracion Propia*

## **5.6. Presupuesto de Marketing**

**El presupuesto de marketing en el primer año está compuesto por los siguientes conceptos:**



	227,500	Total de Personas que deben Conocer el Producto
	18,959	Numero de personas que deben Conocer al mes el Producto.
	1,138	Botellas de 330 MI (Cada Botella rinde 10 degustaciones)
	2.17	Costo por Botella
S/.	2,474	Costo por Degustacion al Mes (1896 Botellas de 330ML)
S/.	29,689	Total Costos de Degustacion al Año
S/.	150	Costo de Impulsadoras (1 Impulsadoras, 4 veces a la Semana)
S/.	3,500	Costo Participacion Ferias y Eventos (Incluye Traslados y otros Insumos)
S/.	3,650	Total Costo por Evento
S/.	10,950	Total Costo Participacion eventos al Año (03 por año)
S/.	1,000	Costo community manager
S/.	1,200	Costo Membrecia (Union Cerveceros Artesanales del Perú) Al año
S/.	42,839	TOTAL COSTOS DE PUBLICIDAD AL AÑO. (PRIMER AÑO)

**Fuente : Elaboracion Propia**

Conclusion :

El plan de Marketing esta compuesto a base de 227,500 personas quienes conoceran nuestros productos, a base de ello se presupuesta producir 1,138 botellas de cerveza para degustacion a un 2.17 soles costo por botella, obteniendo a un total de 2,474 soles al mes, la cual al año obtendriamos un gasto de 26,689 soles en degustacion.

Asimismo, se planea invertir en Impulsadoras que reforzaran a conocer el producto mas de cerca con el cliente, esto asume a un costo de 150 soles po una persona laborando 4 veces por semana. Sumando los costos de participacion (traslados e insumos) a un monto de 3,500 soles la cual por evento tenemos una inversion de 3,650 soles. Tambien contaremos con otros costos como el del manager y membrecia de 1,000 y 1,200 soles sececivamente.

En total se expresa un costo de publicidad a S/ 42,839 en el primer año, que equivale segun el presupuesto de Ventas Esperado un 6% aproximadamente.

## 6. PLAN DE OPERACIONES

### 6.1. Políticas Operacionales

Virreinal busca la satisfacción y que sobre todo nuestros clientes disfruten de nuevas sensaciones, y que además al probar nuestro producto en cada estilo y/o presentación, quede satisfecho de haber degustado de una cerveza de alta calidad y de sabores diferentes.

Nosotros queremos diferenciarnos de las cervezas industriales lo siguiente:

- Los insumos a utilizar serán 100% naturales, lo cual nos permitirá alargar la duración del sabor, olor y color.
- Una buena presentación que sea llamativa ante los ojos de nuestros consumidores.
- Y cabe resaltar, una alta calidad, y que nos dirigimos a un segmento A B del mercado. Por ende muchos de nuestros consumidores buscan nuevas sensaciones, nuevas experiencias que vaya acorde con su personalidad.

#### 6.1.1 Calidad

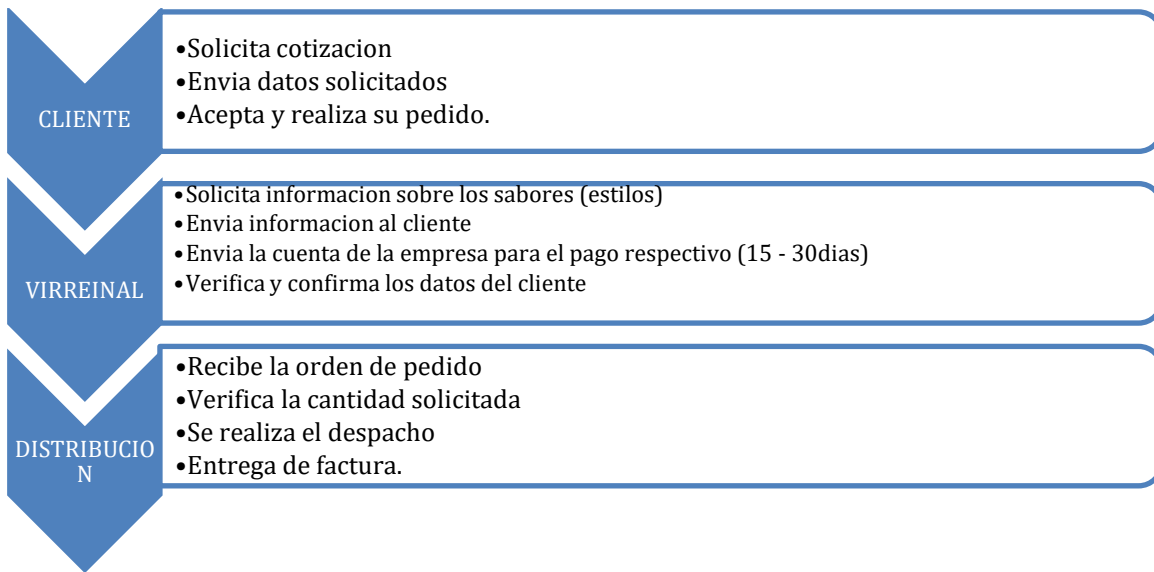
Para satisfacer la calidad del producto, al final de nuestra producción pasará por un control de calidad donde se tenga que cumplir con los parámetros más frecuentes, como la medición del pH, el nivel de alcohol, así como la de nuestra presentación.

#### Satisfacción del cliente

Con la finalidad de conocer que tan satisfechos están nuestros consumidores, evaluaremos mediante encuestas, aprovechando nuestra participación en las ferias, asimismo atenderemos los comentarios de nuestras páginas y redes sociales, esto nos ayudaría a corregir fallas cometidas y a la vez les dará mayor confianza a nuestro consumidor final.

## 6.1.2 Procesos

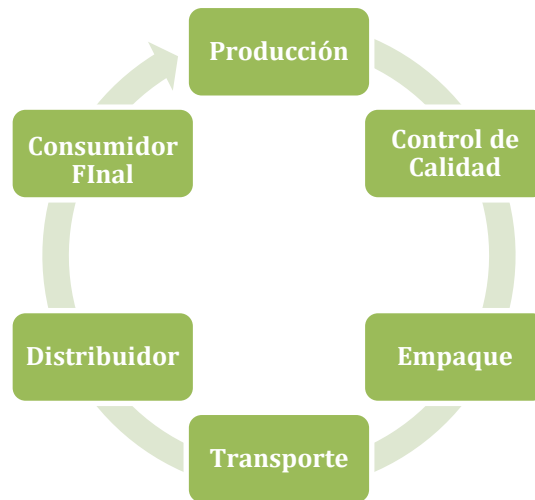
Contaremos con los siguientes procesos:



## 6.1.3 Planificación

La empresa Virreinal, tiene como finalidad satisfacer al cliente con un producto de buena calidad, es por ellos que se debe contar con procesos de planificación establecidos.

Por otro lado la organización contara con personal con experiencia, responsable y organizados, para que se pueda cumplir con los requerimientos y fechas pactadas. Para ello debemos contar con la planificación, organización, dirección y control de nuestras operaciones.



*Fuente : Elaboracion Propia*

#### **6.1.4 Inventarios**

Virreinal contará con un inventario del 12 Cajas de cerveza artesanal, que nos servirá de respaldo para cualquier pedido adicional o eventualidad a presentarse, también puede ser utilizado para nuestras degustaciones que tendremos en las ferias o eventos.

Ademas contaremos con stock de nuestra materia prima directa como el lúpulo, levadura y la malta, ya que al realizar la compra por volúmenes altos logramos reducir minimamente el costo.

La malta se compra en sacos de 25 kilos, el lúpulo se adquiere en forma de pellets, donde cada saco pesa 25 kilos, los aromas se adquieren a través de proveedores locales y especializados del sector.

## **6.2 Diseño de Instalación**

Nuestro proyecto contara con un local, en el que se puedan realizar las actividades y los procesos de nuestro producto.

Asimismo contaremos con las oficinas administrativas, donde se realizaran los controles respectivos de ventas y demas funciones.

### **6.2.1 Localización de las instalaciones**

La Ubicacion de nuestro local de produccion y tambien area administrativa estara ubicado en Pasaje teniente Garzón MZ. BLT. 8 piso 1 de la urbanización San Pedrito Santiago de Surco Lima, esto debido a que es una zona centrica que esta cerca a nuestro publico objetivo. (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)

### **6.2.2 Capacidad de las instalaciones**

La capacidad de operacion instalada de nuestra planta sera de 5200 Litros de cerveza artesanal al mes, Cantidad que satisface nuestra proyecciones de ventas para el proyecto.

### **6.2.3 Distribución de las instalaciones**

Las instalaciones estan divididas en 02 areas que son las de Administrativa/Comercial y el area de Produccion:

La administración es la encargada de gestionar, controlar, dirigir, y planificar lo involucrado con el modelo de negocio esto basado tanto en temas productivos como en de comercial. El área comercial capta nuevas negociaciones para incrementar las ventas en el mercado, ya se ha podido lograr abrir el mercado de provincias gracias el uso de herramientas de negociación y competitividad en el mercado a generado la el flujo de demanda, para lo cual se está proyectando mayores producciones acordes con la demanda captada.

El area de Produccion es el encargado de estandarizar procesos de elaboración que aseguren a la calidad de nuestros productos finales, así también asegurar su correcto almacenamiento de los productos terminados y detalles como el adecuado etiquetado, y la correcta manipulación en cuanto los envíos que se realizan a los clientes.

### **6.3 Especificaciones Técnicas del Producto / servicio**

Virreinal empezará a introducirse al mercado con tres variedades de estilos distintos de cerveza, en los cuales adicionaremos insumos con características únicas para de esta manera potenciar el valor de nuestro producto. A continuación detallaremos las especificaciones técnicas de nuestros productos.

Especificaciones técnicas del producto.

- **Blonde Ale**

Estilo de cerveza americano, se caracteriza por ser fácil de beber, ligera en cuanto a grado alcohólico y se recomienda para personas que empiezan a consumir cerveza artesanal por ser la más familiar a las cervezas comerciales.

- Color: Amarillo brillante, espuma blanca y con buena retención.
- Aroma: Aromas frutados y cítricos debido a la selección de lúpulos americanos usados en nuestra receta.
- Sabor y retrogusto: Intenso sabor a maltas y ligero frutado cítrico debido al mucilago del cacao, de cuerpo medio-bajo, amargor muy ligero casi imperceptible.
- Maridaje: Se recomienda con platos a base de pescados y mariscos, salsas ligeras e incluso ensaladas que en sus ingredientes tenga frutos exóticos o cítricos.
- Insumos: Agua, lúpulo, levadura, maltas y mucilago de cacao.
- Grado alcohólico: 5%
- IBU: 20 (unidad internacional para medir el amargor de una cerveza)



- Irish Red Ale

Cerveza estilo irlandés que se caracteriza por su color rojizo, de cuerpo medio, es común que en su preparación se agreguen adjuntos como arroz, avena o azúcar. En nuestro caso se agrega el fruto poma rosa que contribuye al color rojizo.

- Color: Rojizo, e incluso en algunas ocasiones cobrizo, esto se debe a la mezcla de maltas caramelizadas, la espuma de color blanca y de buena retención.
- Aroma: Aromas a caramelo, miel y toffe.
- Sabor: Ligero dulzor, y fuerte sabor a caramelos o miel, cremosa en boca debido a la avena. En cuanto a amargor es muy ligero y fácil de beber.
- Maridaje: Se recomienda maridar con platos a base carne de res o de cerdo.
- Insumos: Agua, lúpulo, levadura y malta.
- Grado alcohólico: 5.5%
- IBU: 30



- English Porter

Cerveza estilo ingles característico por su color oscuro, grado alcohólico elevado, con cuerpo y carbonatación alta, nuestra english porter tiene un adjunto de café caturre amarilla que aporta un dulzor y aroma único.

- Color: Oscura, no completamente negra, si se expone a la luz podemos notar colores rubies, espuma color canela y buena retención. Amargor ligero para que el protagonista sea el café.
- Aroma: A granos tostados y café intenso, ahumado ligero y sutil aroma a chocolate.
- Sabor: Café tostado muy perceptible, ligero amargor, cremosidad bastante alta y notas ahumadas en retrogusto.
- Maridaje: Se recomienda con postres dulces a base de chocolate, o platos con carnes ahumadas o a la parrilla.
- Insumos: Agua, lúpulo, levadura, maltas y café.
- Grado alcohólico: 6.5%
- IBU: 20

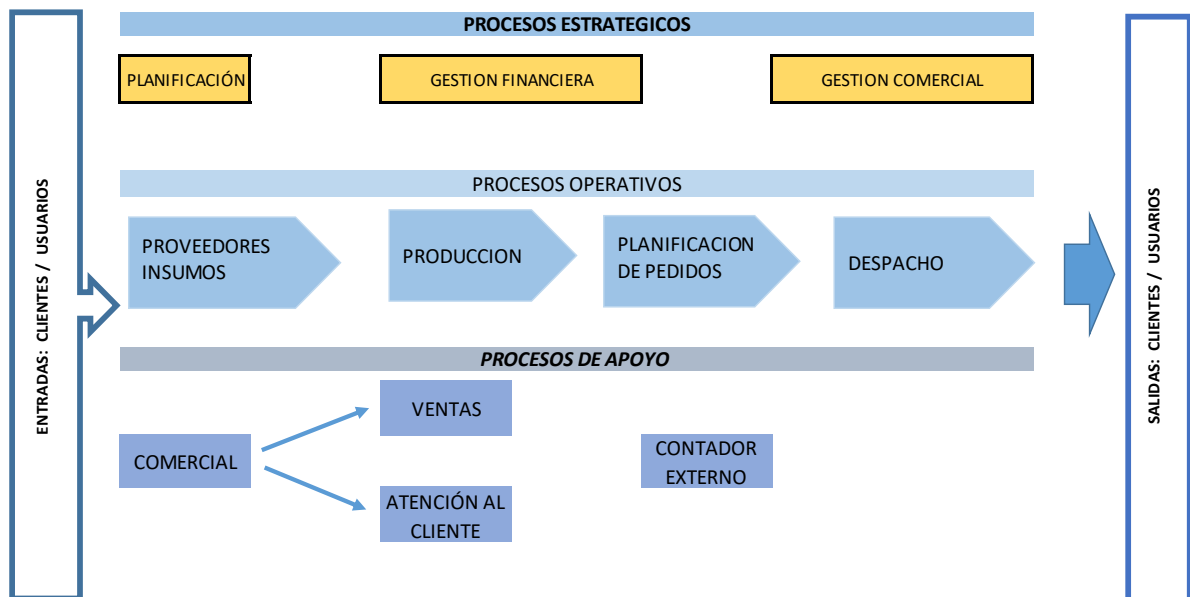




## 6.4 Mapa de Procesos y PERT

El mapa de procesos Virreinal nos señala las principales actividades que se realizarn en la empresa, la cual tiene como objetivo cubrir las necesidades y satisfaccion del cleinte final.

- Mapa de Procesos



*Fuente : Elaboracion Propia*

- **Procesos estrategicos :**

Estos procesos estan establecidos por gerencia quien definira como se operara la empresa Virreinal. En planificacion se establecera planes estarategicos que conlleve a cumplir con los objetivos principales de Virreinal abarcando el 100% a nivel de la empresa. En Gestion Financiera, la toma decisiones criterios que se emplearan para mantener la liquidez en este negocio. En gestion comercial se emplean diseños estراتيجicos que ayuden a la comunicacionn interna, comunicacion con el cliente, diseño de marketing.

- **Procesos operativos :**

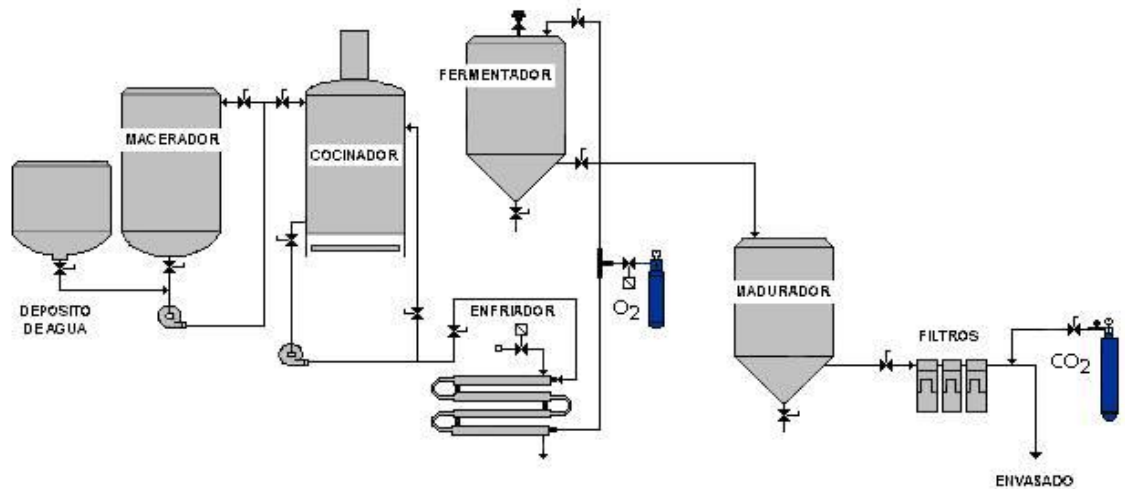
Son procesos claves que llevan directamente a la producción de la cerveza artesanal Virreinal, orientados directamente al cliente/usuario. Nuestro público objetivo es quien percibirá el resultado de la aportación de valor que le daremos en este proceso.

- **Proveedores Insumos.-** Se buscará proveedores que mantengan la buena calidad de los insumos y abastezcan nuestros pedidos.

- **Etapas de Producción de la Cerveza Artesanal Virreinal :**

- Molienda: Luego de recibir los insumos para la elaboración de la cerveza, se selecciona el tipo de malta a utilizar para luego ser molidos.
- Cocimiento: La malta luego de ser molida es hervida en el agua que ha sido previamente tratada para de esta manera llegar a obtener los mayores beneficios de la malta.
- Enfriamiento del mosto: Una vez que se ha hecho la cocción de la malta, esta se separa del mosto para luego ser enfriada.
- Fermentación: Para esta parte del proceso, se le agrega la levadura para una apropiada fermentación.
- Maduración: Se deja reposar el producto para que desarrolle todos los aromas, colores y sabores que son requeridos para cada estilo de cerveza.
- Filtración: Se filtra el contenido de los barriles para que de esta manera el producto contenga la menor cantidad de sedimentos posibles.

- Embotellado: El producto es envasado en botellas de 330ml o en barriles.
- Distribución: De acuerdo a la demanda el producto será distribuido de manera personalizada.



Proceso de elaboración de la cerveza artesanal. Adaptado de « Proceso de la cerveza », por Wordpress.com, 2015

**Planificación de Pedidos.-** En este proceso se interactúa con los diferentes puntos de comunicación como Facebook, correos, ordenes de compra (facilitaran personal de ventas), que va directamente a almacen quien se encargara de embalar los productos teniendo en cuenta que no sufran algun tipo de alteracion en la presentacion y calidad.

**Despacho.-** Ultimo proceso operativo la cual consiste en entregar los productos embalados a los vendedores junto con la documentacion correspondientes (facturas, guias de remision, ordenes de compra) para ser distribuidos a los clientes/usuarios.

- **Proceso de poyo**

El mayor soporte para Virreinal sera el area comercial, en su mayoría de tiempo estaran en campo en busca de nuevos clientes, realizaran las ventas y distribuiran los pedidos. El personal de ventas se comunicara tambien con los de produccion para asegurarse que los productos a entregar esten en buen estado, asimismo en constante comunicacion con el cliente ya que deben fidelizarlos y conseguir su satisfaccion.

**Metodo Pert :**

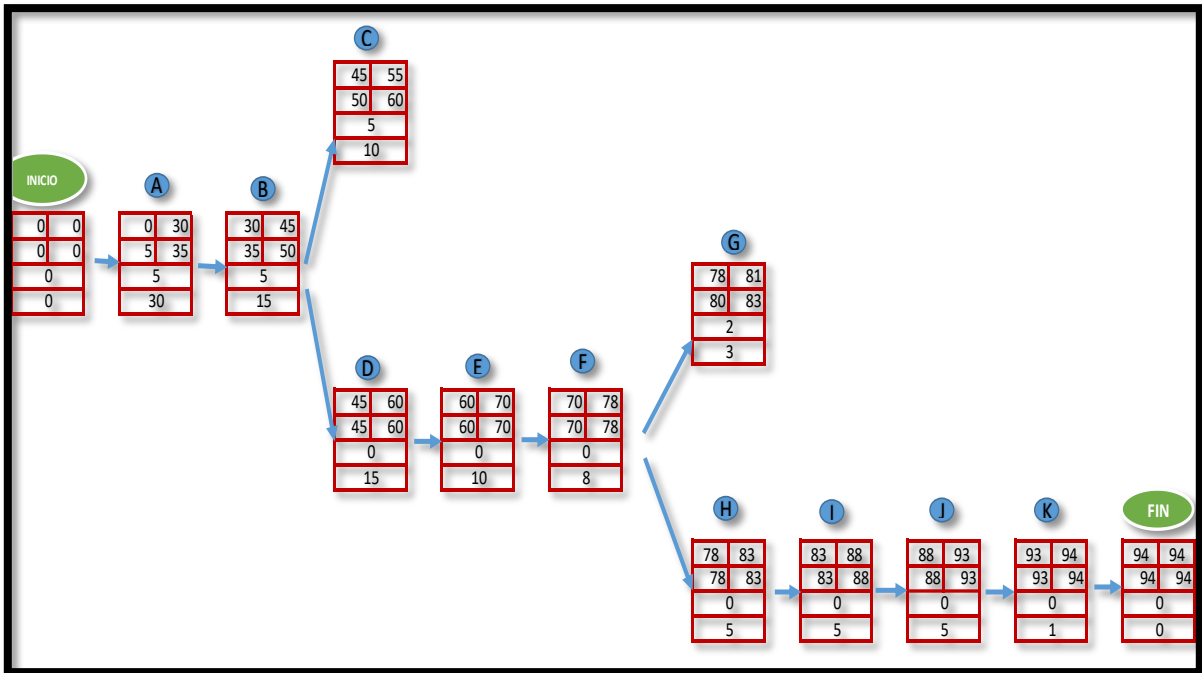
Mediante el metodo PERT podemos revisar y evaluar las rutas de trabajo planificadas para este proyecto que consiste en la creacion de la empresa Virreinal, la cual nos ayuda a determinar los procesos que debemos seguir antes de poner en marcha y no sufrir complicaciones. De esta manera conoceremos los puntos criticos de este proyecto y poder a realizar un mejor control de los resultados.

Se muestra el diagrama de Pert :

Tabla 2: Pert del proyecto

CODIGO	ACTIVIDADES	DURACIÓN (DIAS)
A	PLANIFICACION DEL PROYECTO	30
B	CONSTITUCION DE LA EMPRESA	15
C	TRAMITES MUNICIPLAES	10
D	INSTALACION DE PLANTA	15
E	PEDIDO DE MAQUINAS	10
F	INSTALACION DE OFICINA	8
G	INSTALACION DEL SERVIDOR	3
H	RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	5
I	CAPACITACION AL PERSONAL	5
J	BUSQUEDA DE PROVEEDORES	5
K	NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	1

*Fuente : Elaboracion Propia*



Fuente : Elaboracion Propia

En la evaluación del proyecto se puede identificar 11 actividades que deberán ser realizados. Estimamos que tendrá una duración de 94 días, desde la planificación del proyecto, teniendo como puntos críticos la instalación de la planta, pedido de máquinas, la instalación de oficina, reclutamiento de personal, capacitación del mismo, la búsqueda de los proveedores, y así también la negociación.

## 6.5 Planeamiento de la Producción

### 6.5.1 Gestión de compras y stock

Las compras de insumos (Levadura, Lupulo, Malta) se realizarán todos los meses en función a las ventas proyectadas.

### 6.5.2 Gestión de la calidad

El control de calidad será en todo momento de la producción, poniendo mayor énfasis en el momento de envasado, se está estimando un nivel de merma de 2% del total de unidades vendidas.

### 6.5.3 Gestión de los proveedores

Mantener una buena relacion con nuestros proveedores, manteniendo una negociacion fluida. Los proveedores que trabajaran con nosotros seran calificados por la calidad de sus insumos y abastecimiento de lo que se requiera. La condicion de compra sera de contado el primer año ya que muchos de los proveedores no confian por ser nuevos en el mercado y luego sera el credito a 30 dias manteniendo la confianza en ellos.

Nuestro principal proveedor es Navarro y Cia Peru : Es uno de los proveedores la cual no tiene un stock limitado, es mas confiable en abastecernos los productos necesarios que utilizaremos.



Figura 02. Pagina inicial de de productos y accesorios que ofrece Navarro Cia. Adaptado de « Navarro cia », por NavarroCia.cl, 2018

## 6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

Nuestro proyecto contará con los siguientes activos fijos:

Tabla 3: Activos Fijos

EQUIPOS	CANTIDAD	VALOR DE LA MAQUINA	AÑOS A DEPRECIAR	DEPREC. ANUAL
COMPUTADORAS	3	S/. 6,000	0	S/. 0
EQUIPO MOLIENDA	1	S/. 5,850	10	S/. 585
OLLA DE HERVIDO	1	S/. 9,750	10	S/. 975
SISTEMA DE COCCION	1	S/. 29,250	10	S/. 2,925
TANQUE DE AGUA CALIENTE	1	S/. 9,750	10	S/. 975
TANQUE DE FERMENTACION	1	S/. 5,850	10	S/. 585
CHILLER	1	S/. 22,750	10	S/. 2,275
SISTEMA DE LAVADO	1	S/. 3,900	10	S/. 390
CONTROLES (PANELES)	1	S/. 7,800	10	S/. 780
SISTEMA DE TRATAMIENTO DE AGUA	1	S/. 14,625	10	S/. 1,463
BARRILES (50 LT)	1	S/. 195	0	S/. 0
BARRILES (30 LT)	1	S/. 163	0	S/. 0
MUEBLES	1	S/. 6,000	0	S/. 0
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 121,883</b>		<b>S/. 10,953</b>

*Fuente : Elaboracion Propia*

Los activos fijos estan basados en ; bienes, inmuebles maquinarias, de los cuales estan sujetos a depreciación.

En el caso del local no se esta considerando ya que sera alquilado.

A continuación nuestros principales equipos :



## 6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.

Tabla 4: Costos de producción y gastos operativos

	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
CIF TOTAL	64,800	65,142	65,489	65,841	66,199
MOD TOTAL	50,162	50,162	50,162	50,162	50,162
MPD TOTAL	169,677	191,600	219,614	253,975	279,568
GASTOS ADM	67,050	67,050	68,210	69,393	70,599
GASTOS VTA	53,660	54,353	56,080	57,915	60,011
DEPRECIACION	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500

*Fuente : Elaboracion Propia*

## 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

### 7.1. Objetivos Organizacional

Virreinal siendo una empresa de cerveza Artesanal y nueva en el mercado es importante tener claros los objetivos con la finalidad de cumplir con su misión. Plantear estrategias en la organización deben dar un buen resultado y garantizar el buen desarrollo de las actividades para de esta manera alcanzar los objetivos.

Detalle de Objetivos Organizacionales:

- Controlar el plan de la empresa, para cumplir de forma apropiada sus objetivos estratégicos.
- Motivar e inspirar al personal para alcanzar un objetivo común. Está confirmado que un empleado es mucho más productivo cuando esta motivado, aprovecha los recursos que se les facilita como también emplea mejor su tiempo.
- Dirigir la organización otorgando un enfoque acordado y claro para todos.
- Impulsar el desarrollo profesional de nuestros colaboradores.
- Incorporar a nuestro personal cultura organizacional.

Los objetivos y estrategias de la organización Virreinal se adaptaran a los cambios que por lo que regularmente se van modificando con el tiempo.



## **7.2 Naturaleza de la Organización**

La empresa de cerveza artesanal **Virreinal** será una empresa jurídica de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C). Que podrá tener un número máximo hasta 20 accionistas.

Virreinal formara parte del Regimen MYPE tributario asi como tambien la opcion de acogimiento mantiene condiciones mas simples para cumplir con las obligaciones.

Virreinal se dedicara a la fabricación, comercialización y ventas se cerveza artesanal, que pertenecerá al código alimentario que rige en 145 países entre los cuales Perú es signatario. Perteneciendo al código alimentario nos veremos comprometidos frente a los consumidores implementar dentro de las etiquetas, las recetas del producto (cerveza artesanal), de esta manera el consumidor se informara de forma inmediata el tipo de bebida que consume con la finalidad de mostrar transparencia.

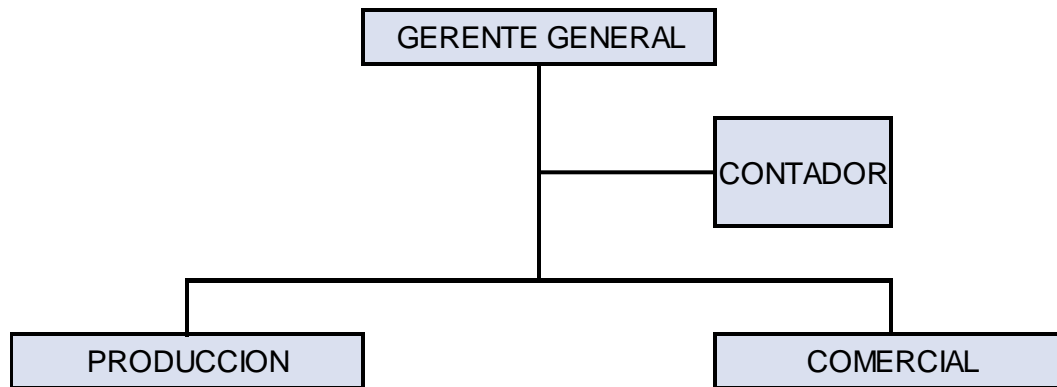
Virreinal iniciara sus operaciones con 6 trabajadores, que formaran parte de la planilla. Estos trabajadores unirán sus habilidades con un objetivo común, prevaleciendo sus valores dentro de la organización. Se regirán al plan organizacional para de la misma forma inculcar a los futuros colaboradores.

### **7.2.1 Organigrama**

El organigrama de de Virreinal estara estructurada por 3 areas principales, comenzando de Gerencia, produccion y comercial. Por inicios de actividad no se originara muchos movimientos por lo tando terciarizaremos el servicio de un contador, para la elaboracion de impuestos tributarios y estados financieros de la empresa.

Comenzaremos las operaciones con un total de 6 trabajadros, estos se distribuiran de la siguiente manera : tres colaboradores en el area de producción, un gerente general y dos personas en el area comercial.

Figura 8: Organigrama



Fuente : Elaboracion Propia

### 7.2.2 Diseño de puestos y Funciones

Para el diseño de puestos y funciones se deben considerar varios factores la cual consiste en llevar la responsabilidad, compromiso y características individuales de trabajo:

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Gerente general</b>
Reporta	Accionistas
Supervisa	Produccion Comercial
Funciones	Elaborar el plan estratégico de la empresa. Planificar y desarrollar las estrategias corporativas para el crecimiento de la empresa Definir las estrategias financieras. Representar legalmente la empresa. Desarrollar metodologías de trabajo y manual de procesos Contratos en general
Perfil	Titulado en administración de empresas y finanzas. Analítico, estratégico, con habilidades de trabajar bajo presión.

Fuente : Elaboracion Propia

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Comercial</b>
Reporta	Gerente general
Supervisa	Ventas y Marketing

Funciones	<p>Saber resolver problemas comerciales y/o de marketing.</p> <p>Concretar los diferentes canales comerciales, la estructura, tamaño y rutas. Diseñar las estrategias.</p> <p>Elaborar las previsiones de ventas junto al departamento de marketing.</p> <p>Defender y responder dentro de la organización al Equipo Comercial.</p> <p>Cumplir con la política de márgenes por cada uno de los canales de ventas. Gestionar la cartera de clientes asignada a Dirección Comercial (grandes cuentas, clientes estratégicos).</p> <p>Elegir las formas de retribución de éstos (fijo, variable, incentivos, comisiones)</p>
Perfil	<p>Titulado en Administración</p> <p>Conocimiento en concepto de marketing y Ventas</p>

Fuente : Elaboracion Propia

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Produccion - Maestro Cervecero</b>
Reporta	Gerente general
Supervisa	Area de produccion
Funciones	<p>Control de procesos de producción. Decisiones referidas al diseño de sistema de producción.</p> <p>Capacidad a los niveles óptimos de producción, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad.</p> <p>Administración de Inventarios</p> <p>Garantizar la calidad del producto, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.</p> <p>Rectificar errores u omisiones para el posterior análisis de desvíos en relación al presupuesto.</p> <p>Administración de operación, especializados, medición de trabajo, normas laborales y técnicas de motivación.</p>
Perfil	<p>Titulado en Ingeniería Industrial.</p> <p>Conocimiento especializado en procesos de producción de Cerveza Artesanal</p>

Fuente : Elaboracion Propia

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Produccion – Auxiliar de Produccion</b>

Reporta	Maestro Cervecerero
Supervisa	Procesos de produccion
Funciones	<p>Proponer mejoras en el desarrollo de la produccion</p> <p>Acatar a los procesos de influyen dentro de la cadena de produccion.</p> <p>Realizar actividades que ayuden a la preparacion de la Cerveza</p> <p>Preparacion y medidas de materia prima.</p> <p>Puntualidad y responsabilidad dentro de los procesos.</p>
Perfil	Conocimiento especializado y experiencia de 2 años en preparacion de cerveza artesanal.

*Fuente : Elaboracion Propia*

### **7.3 Política Organizacional**

Para la empresa Virreinal manejar políticas dentro de la organización es significativo, se espera que sus colaboradores ejecuten su trabajo definiendo los límites de autoridad, responsabilidad, las conductas tanto permitidas como no permitidas para el cumplimiento de sus metas, reduciendo así los riesgos que las personas pueden exponer cuando tomen las acciones de sus criterios.

- Políticas de venta:
  - Calidad de servicio para la satisfacción y fidelización del cliente.
  - Se respetaran los precios de venta indicados públicamente por nosotros, si hubiera un error de precio se asumirá el costo.
  - Se dará crédito al cliente no mayor a 30 días.
  - Nuestros tiempos de envío de los pedidos dependerá de la cantidad y destino por lo general no mayor a 72 horas.
  - Respaldamos su compra y nuestro personal de ventas le asistirá en caso de que se presente algún inconveniente en la entrega de su pedido (brindaremos un correo).

- En cuanto al personal de ventas se manejará una comisión del 1% de las ventas.
- Políticas Gerencial - Administrativas
  - Prevaler la misión de la empresa y cumplir con la visión de la empresa
  - Preservar y mantener niveles de caja, de acuerdo al nivel de producción
  - Efectuar inversiones apropiadas para maximizar el flujo futuro de caja y permitir operaciones eficientes.
  - Mantener un nivel adecuado de líneas de crédito con bancos.
  - Analizar mensualmente los periodos de pago y cobranzas para tener un equilibrio en ambas partes, si se pierde lo dicho crear un plan de contingencia.
  - Mantener liquidez en la empresa, con el fin de cubrir nuestras obligaciones.
- Política de Producción
  - Control diario de inventario, ingresos y salidas.
  - Determinar el volumen de la orden de producción.
  - Manejar los costos y productos acorde al presupuesto determinado.
  - Transparencia en las compras, elegir productos de calidad y proveedores que abastezcan nuestra materia prima.
  - Capacidad de manejar los tiempos de procesos de producción, con el fin de tener como resultado un producto de calidad.
  - Promover el desarrollo, capacidad, competencias de sus operarios motivando a incrementar su rendimiento.

Por el momento contamos con poco personal pero a medida que va creciendo la empresa, tendremos la necesidad de contratar más empleados e implementar más áreas, la cual aumentarán las políticas de acuerdo a la necesidad de la empresa Virreinal.

## **7.4 Gestión Humana**

### **7.4.1. Reclutamiento**

La empresa Virreinal quien se dedicara a la fabricación de cerveza artesanal por el momento iniciara sus actividades con 6 colaboradores:

El Gerente general quien asumirá la responsabilidad, toma de decisiones, supervisar las funciones de la empresa y coordinara con sus áreas principales de producción, y comercial.

El maestro servecero junto con su dos auxiliares, quienes se encargaran de todo el proceso operativo de la producción.

Mantendremos 2 vendedores quienes se encargaran de todo el circuito de ventas desde el ofrecimiento del producto hasta el pago total del cliente.

Para el proceso de reclutamiento, por el momento estará a cargo el área el Gerente General (asesorado por el Contador) quien evaluara el diseño y perfil de cada postulante, buscando que el personal seleccionado se ajuste a los requerimientos que exige la empresa Virreinal. Se realizaran filtros de postulantes, manejaremos avisos publicitarios, y recomendados, se realizaran evaluaciones que nos ayuden a decidir en la selección del personal.

Para el área de producción, tratándose de la elaboración de bebidas se rige a un perfil más estricto ya que manipulara la materia prima y se debe tener mucho cuidado con productos utilizados por ellos tambien se capacitará al personal.

Para el área de ventas y Marketing es una fase importante para la empresa Virreinal, por lo tanto se debe tener muy en cuenta el perfil y experiencia del postulante. Decimos que es muy sustancial porque siendo una empresa de marca nueva en el mercado debemos de cuidar la imagen, calidad de servicio y presentación.

### **7.4.2 Selección, Contratación e Inducción.**

- Selección.- Para seleccionar al personal se registrarán a los perfiles de puestos que ya tenemos establecidos, después de la selección bajo una evaluación solo dos postulantes semifinales pasaran a una entrevista por el Gerente General quien dará sus observaciones y concluirá a quien se contratara.

- **Contratación.-** El personal seleccionado pasara a la fase de contratación, la cual esta determinado con 3 meses de prueba si son auxiliares e produccion y 6 meses si son del área administrativa, después de evaluar su buen rendimiento sus contratos se renovaran a un periodo de 6 meses.

Al inicio de sus actividades se dará de alta ante los registros de Sunat e ingresaran a planilla. Su sueldo será de acuerdo al mercado actualmente.

- **Inducción.-** Por inicios recientes de actividades de Virreinal la inducción con respecto a su salario y beneficios lo dictara el Gerente.

Necesitaremos también de una inducción - capacitacion más especializada en el área de producción quien estará a cargo de dictarla el maestro cervecero.

### **7.4.3 Capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño**

Para la mejora continua y el buen emprendimiento consideramos de importancia la capacitación y desarrollo del personal, de ello obtendremos resultados positivos dentro de la organización ya que incrementara el conocimiento y competencias del personal.

Se planea implementar capacitaciones en Ventas, talleres de desarrollo personal, trabajo en equipo.

Para que nuestro proyecto se concrete y este en marcha por mucho tiempo es primordial la formación de nuestros colaboradores en general.

Asimismo se realizaran evaluaciones de desempeño periódicamente o cuando se requiera por medio de encuestas y calificaciones de sus jefes de inmediatos.

### **7.4.4 Motivación**

Así como exigimos desarrollo de personal y capacitación para crecer sus conocimientos y rendimiento también las personas tienen la necesidad de sentirse motivadas, valoradas ante los esfuerzos que emplean en su trabajo, por ello sabemos que un factor importante para nuestro personal es la motivación y este comprometido al 100% con la empresa. Un trabajador motivado, es un trabajador que cumplirá con las políticas de la organización, las responsabilidades y los objetivos en tiempo y forma.

Nuestro personal es importante para el crecimiento de Virreinal, por ellos se implementado distintos tipos de motivación:

- Colaborador del mes, la cual implica un bono por llevar a cabo su buen rendimiento durante el mes, sin tener faltas, tardanzas y desequilibrio en sus procesos.
- Reuniones recreativas, en días festivos o en celebraciones de cumpleaños, darles medio día libre si le toca laborar en su día. Esto ayuda también a que los trabajadores interactúen y se conozcan mejor ya que pueden ser de diferentes áreas.
- Crear un buen ambiente laboral que permita promover la creatividad, iniciativas de nuestros colaboradores.

#### **7.4.5 Sistema de remuneración**

Para tener un buen sistema remunerativo con la finalidad de mantener a nuestros trabajadores estables se realizara lo siguiente:

- Se maneja una retribución fija para todos, en excepción los de ventas que ganaran comisiones en estos se maneja una retribución variable.
- Pagos de sueldos puntuales en las fechas establecidas por ley.
- Dentro del año por trabajador pagaremos 12 sueldos RMV (Remuneracion minima vital), 2 gratificaciones al año (equivalente a un sueldo, ½ sueldo en julio y ½ sueldo en Diciembre), abonos de CTS (equivalente a 15 remuneraciones diarias por año), descanso vacacional 15 días por año y 1 día de descanso físico a la semana (24 Horas).
- Pago de horas extras en especial en el área de producción si es que realizan.
- Implementar un sistema de planilla para el buen cálculo de remuneración, descuentos de ley, esto será manejado por el área de Contabilidad que tienen mayor conocimiento de las leyes y normas para evitar infracciones futuras.
- Se considerara el aumento de sueldo dependiendo de sus funciones y tiempo de permanencia.
- Se entregara sus boletas correspondiente a cada trabajador mensualmente.



## 7.4. Estructura de gastos de RRHH

Por inicios recientes de actividad, la empresa Virreinal estará contratando 6 puestos de trabajo en modalidad indeterminada, que se ubica en Gerente, Maestro Cervecerero, 2 auxiliares de producción y 2 vendedores. Posteriormente con el desarrollo favorable de la empresa se contratara más personal.

Dentro de la estructura de gastos se considera los descuentos y aportes de ley que consiste en el descuento por trabajador y aporte por el empleador:

- Sistema de pensiones, que es administrada por entidades privadas denominadas Administradoras de Fondo de Pensiones (AFP)
- Sistema nacional de Pensiones quien administra a la ONP (Oficina de Normalización Previsional) es parecido a AFP pero se aporta a un fondo común la cual pagaran tu pensión al jubilarte.
- EsSalud el 9%, es un aporte por parte del empleador equivalente al 9% de la remuneración bruta. Este pago se realiza mediante una declaración planilla ante la Sunat y el desembolso por transferencia o Banco de la Nación. EsSalud es la institución peruana de la seguridad social en salud, cuya finalidad es dar cobertura a los asegurados y a sus derechohabientes, en atención médica.

### Estructura de planilla

Virreinal estara en el regimen MYPE por ellos el pago de planilla sera estructurado de esta manera considerando los siguientes costos:

Planilla de trabajadores - Cerveza Artesanal Virreinal  
Regimen MYPE

Area	Puesto	Basico	Gratificacion	Cts	Essalud	Vacaciones
Produccion	Maestro Cervecerero	1,800.00	981.00	900.00	81.00	900.00
Produccion	Auxiliar de Produccion	875.00	476.88	437.50	39.38	437.50
Produccion	Auxiliar de Produccion	875.00	476.88	437.50	39.38	437.50
Gerencia	Gerente General	3,000.00	1,635.00	1,500.00	135.00	1,500.00
Comercial	Vendedor	875.00	476.88	437.50	39.38	437.50
Comercial	Vendedor	875.00	476.88	437.50	39.38	437.50

<b>Totales</b>		<b>8,300.00</b>	<b>4,523.50</b>	<b>4,150.00</b>	<b>373.50</b>	<b>4,150.00</b>
----------------	--	-----------------	-----------------	-----------------	---------------	-----------------



ANUAL	MES	TIPO
25,434.00	2,119.50	COSTO
12,363.75	1,030.31	COSTO
12,363.75	1,030.31	COSTO
42,390.00	3,532.50	GERENCIA
12,363.75	1,030.31	G. VENTA
12,363.75	1,030.31	G. VENTA

<b>117,279.00</b>	<b>9,773.25</b>	
-------------------	-----------------	--

**Fuente : Elaboracion Propia**

A inicios de nuestra produccion sera bajo por lo que se esta considerando ese monto remunerativo a cada trabajador (segun el grafico Planilla de Trabajadores).

Nuestra ventas anualmente aumentaran por lo que se estima el aumento de sueldo para todos lo trabajadores un aproximado de 2.5 % para el año y un 3.5% para el siguiente año.

## 8. PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

### 8.1. Supuestos

#### 8.1.1 Ventas.

Para el proyecto se adquirirá maquinaria para producir un volumen de hasta 5200 Litros mensuales, y dependiendo el nivel de ventas u escenario que se valla presentando, decidiremos maquilar parte de la capacidad intalada con la que contamos.

Acontinuacion detallaremos los escenarios estimados para el proyecto.

**Escenario Optimista** - En este nivel se estima vender 30,000 litros anuales en el primer año y enfrentarnos a un crecimiento constante del 28%, Nivel promedio de la industria en los últimos años.

OPTIMISTA	Año01	Año02	Año03	Año04	Año05
Capacidad Instalada Litros	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400
Litros Vendidos	30,000	38,400	49,152	62,915	80,531
Litros Degustados	4,547	4,547	4,547	4,547	4,547
Litros Mermados	900	1,152	1,475	1,887	2,416
Capacidad Utilizada (Litros)	35,447	44,099	55,174	69,349	87,494
Capacidad Sin Utilizar (Litros)	26,953	18,301	7,226	-6,949	-25,094
Litros a Maquilar	24,258	16,471	6,504	-	-

Se estima Maquilar el 90% de la Capacidad Ociosa.

OPTIMISTA	1ro año	2do año	3ro año	4to año	5to año
Venta Litros al Año	30,000	38,400	49,152	62,915	80,531
Venta Botellas al Año	90,909	116,364	148,945	190,650	244,032
Ventas de Cajas al Año (x24 cu)	3,788	4,849	6,206	7,944	10,168
Crecimiento Estimado		● 28%	● 28%	● 28%	● 28%

**Escenario Esperado** - En este nivel se estima vender 29,000 litros anuales en el primer año y enfrentarnos a un crecimiento constante del 18%, Nivel de crecimiento prudente para iniciar en un mercado con potencial de crecimiento.

ESPERADO	Año01	Año02	Año03	Año04	Año05
Capacidad Instalada Litros	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400
Litros Vendidos	29,000	34,220	40,380	47,648	56,225
Litros Degustados	4,547	4,547	4,547	4,547	4,547
Litros Mermados	870	1,027	1,211	1,429	1,687
Capacidad Utilizada (Litros)	34,417	39,794	46,138	53,624	62,458
Capacidad Sin Utilizar (Litros)	27,983	22,606	16,262	8,776	-58
Litros a Maquilar	22,386	18,085	13,010	7,021	-

Se estima Maquilar el 80% de la Capacidad Ociosa.

ESPERADO	1ro año	2do año	3ro año	4to año	5to año
Venta Litros al Año	29,000	34,220	40,380	47,648	56,225
Venta Botellas al Año	87,879	103,697	122,362	144,388	170,377
Ventas de Cajas al Año (x24 cu)	3,662	4,321	5,098	6,016	7,099
Crecimiento Estimado		● 18%	● 18%	● 18%	● 18%

**Escenario Pesimista** - En este nivel se estima vender 28,000 litros anuales en el primer año y enfrentarnos a un crecimiento de solo 5%, Nivel de crecimiento muy por de bajo del promedio de la industria.

PESIMISTA	Año01	Año02	Año03	Año04	Año05
Capacidad Instalada Litros	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400
Litros Vendidos	28,000	29,512	31,106	32,785	34,556
Litros Degustados	4,547	4,547	4,547	4,547	4,547
Litros Mermados	840	885	933	984	1,037
Capacidad Utilizada (Litros)	33,387	34,944	36,586	38,316	40,139
Capacidad Sin Utilizar (Litros)	29,013	27,456	25,814	24,084	22,261
Litros a Maquilar	20,309	19,219	18,070	16,859	15,582

PESIMISTA	1ro año	2do año	3ro año	4to año	5to año
Venta Litros al Año	28,000	29,512	31,106	32,785	34,556
Venta Botellas al Año	84,848	89,430	94,260	99,350	104,714
Ventas de Cajas al Año (x24 cu)	3,535	3,726	3,928	4,140	4,363
Crecimiento Estimado		● 5%	● 5%	● 5%	● 5%

### 8.1.2 Cobranzas

Las Cobranzas de Venta de Cerveza Artesanal es a Credito 30 Días

Las Cobranzas de Maquila de Cerveza Artesanal es al contado.

### **8.1.3 Pagos**

Las Compras INSUMOS se realizan al Contado

Los pagos por Concepto de Transporte son al Contado

### **8.1.4 Sueldos**

Los Sueldos aumentaran Dependiendo el Crecimiento de Ventas (Escenarios)

El aumento es a partir del 3er Año

Escenario Pesimista    No aumenta

Escenario Esperado    Aumenta 2%

Escenario Optimista    Aumenta 4%

### **8.1.5 Horizonte del proyecto**

El Horizonte del proyecto sera de 05 años.

## **8.2. Inversion en activos Fijos.**

Se adquirira una línea de producción de cerveza artesanal.

El cual tendrá un costo de adquisicion de S/. 145 000 Soles.

Ademas la depreciación anual estimada será de S/.14,500 Soles, debido a que posee una vida útil de 10 años.

<b>Depreciacion Maquinaria</b>	
Costo Maquinaria	145,000
Litros al Año	48000
Vida Util Años	10
Litros Producidos	480,000
Por Litro	0.30
Por Mes 4000LT	1,208
Dep Anual	14,500
Dep Mensual	1,208.33

**Fuente : Elaboracion Propia**

### 8.3. Proyeccion de ventas

<b>OPTIMISTA</b>	<b>1ro año</b>	<b>2do año</b>	<b>3ro año</b>	<b>4to año</b>	<b>5to año</b>
Venta Litros al Año	30,000	38,400	49,152	62,915	80,531
Venta Botellas al Año	90,909	116,364	148,945	190,650	244,032
Ventas de Cajas al Año (x24 cu)	3,788	4,849	6,206	7,944	10,168
Crecimiento Estimado		● 28%	● 28%	● 28%	● 28%
Precio de Venta	166	171	176	181	186
Ingresos por Venta	S/. 627,545	S/. 827,359	S/. 1,090,783	S/. 1,438,091	S/. 1,895,979

En los últimos 03 años, el mercado de cervezas artesanal ha crecido en promedio 30% anual, esto debido a que es un producto favorecido con la tendencia de consumo de productos naturales (de fabricación artesanal), además de contar con el plus de ser un producto peruano que utiliza insumos originarios del país, (Café, Pomarosa y Cacao). Por lo mencionado, consideramos que en un escenario OPTIMISTA nuestras ventas crecerán en promedio 28% cada año.

<b>ESPERADO</b>	<b>1ro año</b>	<b>2do año</b>	<b>3ro año</b>	<b>4to año</b>	<b>5to año</b>
Venta Litros al Año	29,000	34,220	40,380	47,648	56,225
Venta Botellas al Año	87,879	103,697	122,362	144,388	170,377
Ventas de Cajas al Año (x24 cu)	3,662	4,321	5,098	6,016	7,099
Crecimiento Estimado		● 18%	● 18%	● 18%	● 18%
Precio de Venta	166	171	176	181	186
Ingresos por Venta	S/. 606,629	S/. 737,295	S/. 896,105	S/. 1,089,132	S/. 1,323,725

Los productos que ofreceremos al mercado serán elaborados con insumos de calidad, además de contar con una presentación agradable y exquisito sabor, con lo que estimamos que tendremos buena acogida por nuestros futuros consumidores. También desarrollaremos una campaña de marketing donde el público podrá degustar de nuestra cerveza. Por lo anterior mencionado estimamos que en un escenario MODERADO nuestro crecimiento será un promedio de 18%.

<b>PESIMISTA</b>	<b>1ro año</b>	<b>2do año</b>	<b>3ro año</b>	<b>4to año</b>	<b>5to año</b>
Venta Litros al Año	28,000	29,512	31,106	32,785	34,556
Venta Botellas al Año	84,848	89,430	94,260	99,350	104,714
Ventas de Cajas al Año (x24 cu)	3,535	3,726	3,928	4,140	4,363
Crecimiento Estimado		● 5%	● 5%	● 5%	● 5%
Precio de Venta	166	171	176	181	186
Ingresos por Venta	S/. 585,706	S/. 635,855	S/. 690,303	S/. 749,406	S/. 813,564

En un hipotético escenario PESIMISTA, donde nuestros productos se vendan a niveles mínimos, y en el supuesto que las personas disminuyan el consumo de cerveza artesanal, lo que en tendencia no ha ocurrido, consideramos que nuestro crecimiento sería de un 5% en promedio.

## 8.4. Calculo de Capital de Trabajo

El negocio contara con un ciclo de produccion y para poder hacer frente a los gastos iniciales del proyecto, se decidira buscar la opcion de financiamiento externo el cual cubra las principales necesidades, que son los siguientes :

Compra de Mercaderia 1er y 2do Mes	S/.	19,108	PROVISIONES
Provision Servicios (Agua, Luz, Gas, Alquiler)	S/.	5,400	PROVISIONES
Provision Pago Planillas	S/.	8,674	PROVISIONES
Provision Pago de Honorarios	S/.	2,539	PROVISIONES
Provision Otros Gastos	S/.	2,586	PROVISIONES
<b>Gastos Primer Mes</b>	<b>S/.</b>	<b>38,306</b>	



## 8.6. Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP. Flujo de Caja

Tabla 5: Estado de situación financiera

<b>ESCENARIO ESPERADO</b>					
<b>Estado de Situación Financiera</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
<b>Activo Corriente</b>					
Efectivo y Equivalente Efe.	-15,447	28,237	32,730	78,212	95,314
Cuentas por cobrar	60,664	73,732	89,609	108,915	132,375
Mercadería	12,105	25,623	41,228	59,451	59,451
Gastos Pagados x Antic.	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Provisiones	930	-	-	-	-
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>61,753</b>	<b>131,092</b>	<b>167,067</b>	<b>250,078</b>	<b>290,640</b>
<b>Activo No corriente</b>					
Intangibles	800	800	800	800	800
Inmueble maquinaria y equipo	161,000	165,200	269,610	374,241	579,103
Depreciación Acumulada	-14,500	-29,000	-43,500	-58,000	-72,500
Credito Mercantil	-	-	-	-	-
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>147,300</b>	<b>137,000</b>	<b>226,910</b>	<b>317,041</b>	<b>507,403</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>209,053</b>	<b>268,092</b>	<b>393,977</b>	<b>567,118</b>	<b>798,043</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Sobregiros Bancarios	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar - facturas	-	-	-	-	-
Otras Cts por Pagar	8,775	25,895	45,534	65,603	88,958
Remuneraciones x Pagar	-	-	-	-	-
Obligaciones Financieras	18,504	-	-	-	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>27,278</b>	<b>25,895</b>	<b>45,534</b>	<b>65,603</b>	<b>88,958</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>					
Obligaciones financieras L/P	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>27,278</b>	<b>25,895</b>	<b>45,534</b>	<b>65,603</b>	<b>88,958</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	161,300	161,300	161,300	161,300	161,300
Resultados Acumulados	-	20,474	80,897	187,143	340,216
Resultados del Ejercicio	20,474	60,422	106,246	153,073	207,569
<b>Total Patrimonio</b>	<b>181,774</b>	<b>242,197</b>	<b>348,443</b>	<b>501,516</b>	<b>709,085</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>209,053</b>	<b>268,092</b>	<b>393,977</b>	<b>567,118</b>	<b>798,043</b>
Diferencia (Expresado en Soles)	-	-	-	0	0

Fuente : Elaboracion Propia

Tabla 6: Estado de resultados integrales

<b>ESCENARIO ESPERADO</b>					
<b>Estado de Resultados Integrales</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
Venta	478,285	547,551	646,827	755,420	888,522
Costo de Venta	238,220	264,401	295,168	330,258	376,663
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>240,065</b>	<b>283,150</b>	<b>351,660</b>	<b>425,162</b>	<b>511,859</b>
Gastos de Distribucion	31,014	31,014	36,596	43,184	50,957
Gastos de Degustacion	30,197	24,134	18,892	14,954	11,971
Gastos de Merma	4,116	4,851	5,601	6,544	7,295
Gastos de Administracion	67,050	67,050	68,210	69,393	70,599
Gastos de Venta	53,660	54,353	56,080	57,915	60,011
Depreciacion Maquinaria	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>39,527</b>	<b>87,248</b>	<b>151,781</b>	<b>218,672</b>	<b>296,527</b>
Gastos Financieros	10,278	930	-	-	-
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-
Ajuste por Redondeo				-3	
<b>Utilidad Antes De Impuestos</b>	<b>29,249</b>	<b>86,318</b>	<b>151,781</b>	<b>218,675</b>	<b>296,527</b>
Imp Renta	8,775	25,895	45,534	65,603	88,958
<b>Utilidad Final</b>	<b>20,474</b>	<b>60,422</b>	<b>106,246</b>	<b>153,073</b>	<b>207,569</b>
<b>Ebitda</b>	<b>54,027</b>	<b>101,748</b>	<b>166,281</b>	<b>233,172</b>	<b>311,027</b>
(Expresado en Soles)					

Fuente : Elaboracion Propia

Tabla 7: Flujo de Caja

**FLUJO DE CAJA**

**ESCENARIO ESPERADO**

<b>COBRANZAS</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
Cobranzas por Venta Cerveza	545,965	663,563	806,496	980,218	1,191,350
Cobranzas por Maquila Cerveza	127,061	102,648	96,128	69,682	39,268
Cobranza Cts por Cobrar		60,664	73,732	89,609	108,915
<b>Total INGRESOS S/.</b>	<b>673,026</b>	<b>826,874</b>	<b>976,356</b>	<b>1,139,508</b>	<b>1,339,533</b>

<b>EGRESOS</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
<b>Materia prima - Irish Red Ale</b>	59,462	67,145	76,963	89,003	97,973
<b>Materia prima - English Porter</b>	19,848	22,412	25,689	29,708	32,702
<b>Materia prima - Blond Ale</b>	19,742	22,292	25,552	29,549	32,528
<b>Envases</b>	101,167	114,238	130,942	151,427	166,688
<b>Pago Alquiler Local</b>	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
<b>Pago Luz</b>	9,600	9,744	9,890	10,039	10,189
<b>Pago Agua</b>	6,000	6,090	6,181	6,274	6,368
<b>Pago Gas</b>	7,200	7,308	7,418	7,529	7,642
<b>Planilla de Produccion</b>	50,162	50,162	50,162	50,162	50,162
<b>Planilla de Gerencia</b>	42,390	42,390	43,238	44,103	44,985
<b>Planilla de Ventas</b>	24,728	24,728	25,222	25,726	26,241
<b>Comision de Ventas</b>	4,783	5,476	6,468	7,554	8,885
<b>Honorarios Contador</b>	6,000	6,000	6,120	6,242	6,367
<b>Honorarios Mantenimiento / Limpieza</b>	9,600	9,600	9,792	9,988	10,188
<b>Honorarios Community manager</b>	12,000	12,000	12,240	12,485	12,734
<b>Pago Membrecia (UCAP)</b>	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
<b>Pago Participacion Ferias</b>	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950
<b>Repuestos de Maquinaria</b>	4,000	4,200	4,410	4,631	4,862
<b>Costo de Transporte (Inc IGV)</b>	36,596	36,596	43,184	50,957	60,129
<b>Eventualidades Caja Chica</b>	9,060	9,060	9,060	9,060	9,060
Pago ISC	143,486	164,265	194,048	226,626	266,557
Pago IGV	75,794	88,056	105,240	123,280	148,420
Pagos Otras Cts por Pagar		8,775	25,895	45,534	65,603
<b>Total EGRESOS</b>	<b>695,768</b>	<b>764,687</b>	<b>871,863</b>	<b>994,026</b>	<b>1,122,431</b>

<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>-22,742</b>	<b>62,188</b>	<b>104,493</b>	<b>145,482</b>	<b>217,102</b>
--------------------------------	----------------	---------------	----------------	----------------	----------------

*Fuente : Elaboracion Propia*

## 8.7. Flujo Financiero

Tabla 8: Flujo financiero

### FLUJO FINANCIERO

#### ESCENARIO ESPERADO

	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
SALDO INICIAL	38,306	-15,447	28,237	32,730	78,212
Flujo de Caja Operativo	-22,742	62,188	104,493	145,482	217,102
Ingreso de Prestamo	54,000	-	-	-	-
Pago de Principal	-74,733	-17,573	-	-	-
Pago de Intereses	-10,278	-930	-	-	-
Adquisicion de Maquinaria			-100,000	-100,000	-200,000
<b>SALDO FINAL</b>	<b>-15,447</b>	<b>28,237</b>	<b>32,730</b>	<b>78,212</b>	<b>95,314</b>

Fuente : Elaboracion Propia

## 8.8. Tasa de descuento accionista y WACC

Tabla 9: COK

COK (METODO CAPM)	
Tasa Libre de Riesgo 1	2.45%
Beta Desapalancado 2	1.33
Beta Apalancado	1.551
Prima de Mercado 3	8.45%
Riesgo Pais	1.06%
<b>COK</b>	<b>16.62%</b>

Fuente : Elaboracion Propia

FINANCIAMIENTO ( WACC)	Importe	Estructura	Tasa	Costo Real	Peso
Financiamiento Propio - Accionista	161,300.00	81%	16.62%	16.62%	13.43%
Financiamiento Terceros - Banco	38,306.40	19%	24.00%	16.80%	3.22%
<b>Costo Promedio Ponderado del Proyecto</b>					<b>16.65%</b>

Fuente : Elaboracion Propia

## 8.9. Indicadores de rentabilidad

Tabla 10: Indicadores de rentabilidad

ESCENARIO ESPERADO					
RATIOS FINANCIEROS					
ROA	0.19	0.33	0.39	0.39	0.37
ROE	0.25	0.54	0.94	1.36	1.84
MARGEN OPERATIVO	0.08	16%	23.47%	28.95%	33.37%
EBITDA	54,027	101,748	166,281	233,172	311,027

Fuente : Elaboracion Propia

Tabla 11: TIR

ESCENARIO ESPERADO	
INV INICIAL	-161,300
FLUJO AÑO 01	-22,742
FLUJO AÑO 02	62,188
FLUJO AÑO 03	104,493
FLUJO AÑO 04	145,482
FLUJO AÑO 05	217,102
<b>VAN</b>	<b>S/. 94,443.47</b>
<b>TIR</b>	<b>33%</b>

Fuente : Elaboracion Propia

## 8.10. Analisis de riesgo

### 8.10.2 Analisis por escenarios.

En un escenario Optimista los resultados obtenidos serán los siguientes:

Tabla 12: Escenario Optimista

**OPTIMISTA** ▼ Crecimiento esperado ▲ 28% ▲ 28% ▲ 28% ▲ 28%

VENTA DE CERVEZA	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Total VENTA CERVEZA (S/.)	627,545	827,359	1,090,783	1,438,091	1,895,979

MAQUILA DE CERVEZA	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Total MAQUILA DE CERVEZA (S/.)	137,682	93,486	38,170	-	-

PROYECTADO PRODUCCION	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Total a PRODUCIR Und	112,605	137,211	170,386	213,901	254,506

**FLUJO DE CAJA**

**ESCENARIO OPTIMISTA**

COBRANZAS	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Cobranzas por Venta Cerveza	564,790	744,626	981,701	1,294,282	1,706,383
Cobranzas por Maquila Cerveza	137,682	93,486	38,170	-	-
Cobranza Cts por Cobrar		62,755	82,733	109,082	143,809
Total INGRESOS S/.	702,472	900,866	1,102,604	1,403,364	1,850,192

EGRESOS	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Materia prima - Irish Red Ale	61,502	74,942	93,062	116,829	139,006
Materia prima - English Porter	20,529	25,014	31,062	38,995	46,398
Materia prima - Blond Ale	20,419	24,881	30,897	38,787	46,150
Envases	104,638	127,503	158,331	198,768	236,500
Pago Alquiler Local	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
Pago Luz	9,600	9,824	10,053	10,288	10,528
Pago Agua	6,000	6,140	6,283	6,430	6,580
Pago Gas	7,200	7,368	7,540	7,716	7,896
Planilla de Produccion	50,162	50,162	50,162	50,162	50,162
Planilla de Gerencia	42,390	42,390	44,086	45,849	47,683
Planilla de Ventas	24,728	24,728	25,717	26,745	27,815
Comision de Ventas	4,988	6,003	7,360	9,375	12,360
Honorarios Contador	6,000	6,000	6,240	6,490	6,749
Honorarios Mantenimiento / Limpieza	9,600	9,600	9,984	10,383	10,799
Honorarios Community manager	12,000	12,000	12,480	12,979	13,498
Pago Membrecia (UCAP)	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Pago Participacion Ferias	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950
Repuestos de Maquinaria	4,000	4,400	4,840	5,324	5,856
Costo de Transporte (Inc IGV)	37,858	41,067	52,565	67,284	86,123
Eventualidades Caja Chica	9,060	9,060	9,060	9,060	9,060
Pago ISC	149,653	180,087	220,786	281,243	370,791
Pago IGV	79,365	95,711	116,395	149,099	204,682
Pagos Otras Cts por Pagar		13,317	34,527	56,670	92,590
Total EGRESOS	713,842	824,346	985,579	1,202,625	1,485,376

<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>-11,370</b>	<b>76,520</b>	<b>117,025</b>	<b>200,739</b>	<b>364,816</b>
--------------------------------	----------------	---------------	----------------	----------------	----------------

**FLUJO FINANCIERO****ESCENARIO OPTIMISTA**

	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
SALDO INICIAL	38,946	-5,348	54,519	71,544	172,282
Flujo de Caja Operativo	-11,370	76,520	117,025	200,739	364,816
Ingreso de Prestamo	48,600	-	-	-	-
Pago de Principal	-71,730	-15,816	-	-	-
Pago de Intereses	-9,793	-837	-	-	-
Adquisicion de Maquinaria			-100,000	-100,000	-200,000
<b>SALDO FINAL</b>	<b>-5,348</b>	<b>54,519</b>	<b>71,544</b>	<b>172,282</b>	<b>337,099</b>

**ESCENARIO OPTIMISTA****Estado de Situación Financiera**

<b>ACTIVO</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
<b>Activo Corriente</b>					
Efectivo y Equivalente Efe.	-5,348	54,518	71,543	172,281	337,099
Cuentas por cobrar	62,755	82,733	109,082	143,809	189,596
Mercadería	13,301	29,513	50,178	75,844	75,844
Gastos Pagados x Antic.	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Provisiones	837	-	-	-	-
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>75,046</b>	<b>170,265</b>	<b>234,303</b>	<b>395,434</b>	<b>606,039</b>
<b>Activo No corriente</b>					
Intangibles	800	800	800	800	800
Inmueble maquinaria y equipo	161,000	165,400	270,240	375,564	581,420
Depreciacion Acumulada	-14,500	-29,000	-43,500	-58,000	-72,500
Credito Mercantil	-	-	-	-	-
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>147,300</b>	<b>137,200</b>	<b>227,540</b>	<b>318,364</b>	<b>509,720</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>222,346</b>	<b>307,465</b>	<b>461,843</b>	<b>713,798</b>	<b>1,115,760</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Sobregiros Bancarios	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar - facturas	-	-	-	-	-
Otras Cts por Pagar	13,318	34,527	56,671	92,588	148,365
Remuneraciones x Pagar	-	-	-	-	-
Obligaciones Financieras	16,653	-	-	-	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>29,971</b>	<b>34,527</b>	<b>56,671</b>	<b>92,588</b>	<b>148,365</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>					
Obligaciones financieras L/P	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>29,971</b>	<b>34,527</b>	<b>56,671</b>	<b>92,588</b>	<b>148,365</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	161,300	161,300	161,300	161,300	161,300
Resultados Acumulados	-	31,075	111,638	243,871	459,910
Resultados del Ejercicio	31,075	80,563	132,233	216,039	346,185
<b>Total Patrimonio</b>	<b>192,375</b>	<b>272,938</b>	<b>405,171</b>	<b>621,210</b>	<b>967,395</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>222,346</b>	<b>307,465</b>	<b>461,843</b>	<b>713,798</b>	<b>1,115,760</b>
Diferencia (Expresado en Soles)	-0	-0	0	-0	-



**ESCENARIO OPTIMISTA**

Estado de Resultados Integrales	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Venta	498,844	600,289	735,953	937,478	1,235,971
Costo de Venta	243,198	283,951	335,117	401,056	492,673
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>255,646</b>	<b>316,338</b>	<b>400,836</b>	<b>536,422</b>	<b>743,297</b>
Gastos de Distribucion	32,083	34,802	44,547	57,020	72,986
Gastos de Degustacion	29,748	23,786	18,942	14,706	11,294
Gastos de Merma	4,215	5,392	6,871	8,533	9,852
Gastos de Administracion	67,050	67,050	69,370	71,782	74,291
Gastos de Venta	53,866	54,880	57,706	61,249	65,823
Depreciacion Maquinaria	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>54,184</b>	<b>115,928</b>	<b>188,900</b>	<b>308,631</b>	<b>494,552</b>
Gastos Financieros	9,793	837	-	-	-
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-
Ajuste por Redondeo	-2		-4	4	2
<b>Utilidad Antes De Impuestos</b>	<b>44,393</b>	<b>115,090</b>	<b>188,904</b>	<b>308,627</b>	<b>494,550</b>
Imp Renta	13,318	34,527	56,671	92,588	148,365
<b>Utilidad Final</b>	<b>31,075</b>	<b>80,563</b>	<b>132,233</b>	<b>216,039</b>	<b>346,185</b>

(Expresado en Soles)

**ESCENARIO OPTIMISTA**

INV INICIAL	-161,300
FLUJO AÑO 01	-11,370
FLUJO AÑO 02	76,520
FLUJO AÑO 03	117,025
FLUJO AÑO 04	200,737
FLUJO AÑO 05	364,818
<b>VAN</b>	<b>S/. 202,545.61</b>
<b>TIR</b>	<b>47%</b>

**ESCENARIO OPTIMISTA  
RATIOS FINANCIEROS**

ROA	0.24	0.38	0.41	0.43	0.44
ROE	0.34	0.72	1.17	1.91	3.07
MARGEN OPERATIVO	0.11	19%	25.67%	32.92%	40.01%
EBITDA	68,684	130,428	203,400	323,131	509,052

En un escenario Esperado los resultados obtenidos serán los siguientes:

Tabla 13: Escenario Esperado

**ESPERADO** ▼ Crecimiento esperado ▲ 18% ▲ 18% ▲ 18% ▲ 18%

VENTA DE CERVEZA	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Total VENTA CERVEZA (S/.)	606,629	737,295	896,105	1,089,132	1,323,725

MAQUILA DE CERVEZA					
Total MAQUILA DE CERVEZA (S/.)	127,061	102,648	96,128	69,682	39,268

PROYECTADO PRODUCCION					
Total a PRODUCIR Und	108,870	122,936	140,911	162,956	179,379

## FLUJO DE CAJA

### ESCENARIO ESPERADO

COBRANZAS	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Cobranzas por Venta Cerveza	545,965	663,563	806,496	980,218	1,191,350
Cobranzas por Maquila Cerveza	127,061	102,648	96,128	69,682	39,268
Cobranza Cts por Cobrar		60,664	73,732	89,609	108,915
Total INGRESOS S/.	673,026	826,874	976,356	1,139,508	1,339,533

EGRESOS	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Materia prima - Irish Red Ale	59,462	67,145	76,963	89,003	97,973
Materia prima - English Porter	19,848	22,412	25,689	29,708	32,702
Materia prima - Blond Ale	19,742	22,292	25,552	29,549	32,528
Envases	101,167	114,238	130,942	151,427	166,688
Pago Alquiler Local	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
Pago Luz	9,600	9,744	9,890	10,039	10,189
Pago Agua	6,000	6,090	6,181	6,274	6,368
Pago Gas	7,200	7,308	7,418	7,529	7,642
Planilla de Produccion	50,162	50,162	50,162	50,162	50,162
Planilla de Gerencia	42,390	42,390	43,238	44,103	44,985
Planilla de Ventas	24,728	24,728	25,222	25,726	26,241
Comision de Ventas	4,783	5,476	6,468	7,554	8,885
Honorarios Contador	6,000	6,000	6,120	6,242	6,367
Honorarios Mantenimiento / Limpieza	9,600	9,600	9,792	9,988	10,188
Honorarios Community manager	12,000	12,000	12,240	12,485	12,734
Pago Membrecia (UCAP)	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Pago Participacion Ferias	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950
Repuestos de Maquinaria	4,000	4,200	4,410	4,631	4,862
Costo de Transporte (Inc IGV)	36,596	36,596	43,184	50,957	60,129
Eventualidades Caja Chica	9,060	9,060	9,060	9,060	9,060
Pago ISC	143,486	164,265	194,048	226,626	266,557
Pago IGV	75,794	88,056	105,240	123,280	148,420
Pagos Otras Cts por Pagar		8,775	25,895	45,535	65,600
Total EGRESOS	695,768	764,687	871,863	994,027	1,122,429

<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>-22,742</b>	<b>62,187</b>	<b>104,493</b>	<b>145,481</b>	<b>217,104</b>
--------------------------------	----------------	---------------	----------------	----------------	----------------

## FLUJO FINANCIERO

### ESCENARIO ESPERADO

	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
SALDO INICIAL	38,306	-15,447	28,237	32,730	78,211
Flujo de Caja Operativo	-22,742	62,187	104,493	145,481	217,104
Ingreso de Prestamo	54,000	-	-	-	-
Pago de Principal	-74,733	-17,573	-	-	-
Pago de Intereses	-10,278	-930	-	-	-
Adquisicion de Maquinaria			-100,000	-100,000	-200,000
<b>SALDO FINAL</b>	<b>-15,447</b>	<b>28,237</b>	<b>32,730</b>	<b>78,211</b>	<b>95,315</b>

**ESCENARIO ESPERADO****Estado de Situación Financiera**

<b>ACTIVO</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
<b>Activo Corriente</b>					
Efectivo y Equivalente Efe.	-15,447	28,237	32,730	78,212	95,314
Cuentas por cobrar	60,664	73,732	89,609	108,915	132,375
Mercadería	12,105	25,623	41,228	59,451	59,451
Gastos Pagados x Antic.	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Provisiones	930	-	-	-	-
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>61,753</b>	<b>131,092</b>	<b>167,067</b>	<b>250,078</b>	<b>290,640</b>
<b>Activo No corriente</b>					
Intangibles	800	800	800	800	800
Inmueble maquinaria y equipo	161,000	165,200	269,610	374,241	579,103
Depreciacion Acumulada	-14,500	-29,000	-43,500	-58,000	-72,500
Credito Mercantil	-	-	-	-	-
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>147,300</b>	<b>137,000</b>	<b>226,910</b>	<b>317,041</b>	<b>507,403</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>209,053</b>	<b>268,092</b>	<b>393,977</b>	<b>567,118</b>	<b>798,043</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Sobregiros Bancarios	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar - facturas	-	-	-	-	-
Otras Cts por Pagar	8,775	25,895	45,534	65,603	88,958
Remuneraciones x Pagar	-	-	-	-	-
Obligaciones Financieras	18,504	-	-	-	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>27,278</b>	<b>25,895</b>	<b>45,534</b>	<b>65,603</b>	<b>88,958</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>					
Obligaciones financieras L/P	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>27,278</b>	<b>25,895</b>	<b>45,534</b>	<b>65,603</b>	<b>88,958</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	161,300	161,300	161,300	161,300	161,300
Resultados Acumulados	-	20,474	80,897	187,143	340,216
Resultados del Ejercicio	20,474	60,422	106,246	153,073	207,569
<b>Total Patrimonio</b>	<b>181,774</b>	<b>242,197</b>	<b>348,443</b>	<b>501,516</b>	<b>709,085</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>209,053</b>	<b>268,092</b>	<b>393,977</b>	<b>567,118</b>	<b>798,043</b>
Diferencia (Expresado en Soles)	-	-	-	0	0

**ESCENARIO ESPERADO**

<b>Estado de Resultados Integrales</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
Venta	478,285	547,551	646,827	755,420	888,522
Costo de Venta	238,220	264,401	295,168	330,258	376,663
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>240,065</b>	<b>283,150</b>	<b>351,660</b>	<b>425,162</b>	<b>511,859</b>
Gastos de Distribucion	31,014	31,014	36,596	43,184	50,957
Gastos de Degustacion	30,197	24,134	18,892	14,954	11,971
Gastos de Merma	4,116	4,851	5,601	6,544	7,295
Gastos de Administracion	67,050	67,050	68,210	69,393	70,599
Gastos de Venta	53,660	54,353	56,080	57,915	60,011
Depreciacion Maquinaria	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>39,527</b>	<b>87,248</b>	<b>151,781</b>	<b>218,672</b>	<b>296,527</b>
Gastos Financieros	10,278	930	-	-	-
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-
Ajuste por Redondeo	-	-	-	-3	-
<b>Utilidad Antes De Impuestos</b>	<b>29,249</b>	<b>86,318</b>	<b>151,781</b>	<b>218,675</b>	<b>296,527</b>
Imp Renta	8,775	25,895	45,534	65,603	88,958
<b>Utilidad Final</b>	<b>20,474</b>	<b>60,422</b>	<b>106,246</b>	<b>153,073</b>	<b>207,569</b>

(Expresado en Soles)

**ESCENARIO ESPERADO**

INV INICIAL	-161,300
FLUJO AÑO 01	-22,742
FLUJO AÑO 02	62,188
FLUJO AÑO 03	104,493
FLUJO AÑO 04	145,482
FLUJO AÑO 05	217,102
<b>VAN</b>	<b>S/. 94,443.47</b>
<b>TIR</b>	<b>33%</b>

<b>ESCENARIO ESPERADO</b>
<b>RATIOS FINANCIEROS</b>

ROA	0.19	0.33	0.39	0.39	0.37
ROE	0.25	0.54	0.94	1.36	1.84
MARGEN OPERATIVO	0.08	16%	23.47%	28.95%	33.37%
EBITDA	54,027	101,748	166,281	233,172	311,027

En un escenario Pesimista los resultados obtenidos serán los siguientes:

Tabla 14: Escenario Pesimista

**PESIMISTA**  Crecimiento esperado ▲ 5% ▲ 5% ▲ 5% ▲ 5%

VENTA DE CERVEZA	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Total VENTA CERVEZA (S/.)	585,706	635,855	690,303	749,406	813,564

MAQUILA DE CERVEZA					
Total MAQUILA DE CERVEZA (S/.)	115,270	109,083	140,045	130,777	122,277

PROYECTADO PRODUCCION					
Total a PRODUCIR Und	105,050	109,681	114,869	120,334	120,465

## FLUJO DE CAJA

### ESCENARIO PESIMISTA

COBRANZAS	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Cobranzas por Venta Cerveza	527,134	572,270	621,273	674,466	732,210
Cobranzas por Maquila Cerveza	115,270	109,083	140,045	130,777	122,277
Cobranza Cts por Cobrar		58,572	63,586	69,030	74,941
Total INGRESOS S/.	642,404	739,925	824,903	874,273	929,428

EGRESOS	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Materia prima - Irish Red Ale	57,376	59,906	62,739	65,723	65,795
Materia prima - English Porter	19,151	19,995	20,942	21,938	21,962
Materia prima - Blond Ale	19,049	19,889	20,830	21,821	21,844
Envases	97,618	101,921	106,742	111,820	111,942
Pago Alquiler Local	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
Pago Luz	9,600	9,643	9,687	9,730	9,774
Pago Agua	6,000	6,027	6,054	6,081	6,109
Pago Gas	7,200	7,232	7,265	7,298	7,330
Planilla de Produccion	50,162	50,162	50,162	50,162	50,162
Planilla de Gerencia	42,390	42,390	42,390	42,390	42,390
Planilla de Ventas	24,728	24,728	24,728	24,728	24,728
Comision de Ventas	4,570	4,856	5,413	5,738	6,101
Honorarios Contador	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Honorarios Mantenimiento / Limpieza	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Honorarios Community manager	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Pago Membrecia (UCAP)	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Pago Participacion Ferias	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950
Repuestos de Maquinaria	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Costo de Transporte (Inc IGV)	35,334	31,561	33,266	35,062	36,955
Eventualidades Caja Chica	9,060	9,060	9,060	9,060	9,060
Pago ISC	137,088	145,685	162,389	172,135	183,020
Pago IGV	72,068	78,051	89,364	95,159	103,323
Pagos Otras Cts por Pagar		3,647	14,087	28,152	34,932
Total EGRESOS	677,143	700,503	750,865	792,746	821,177

FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-34,739	39,421	74,038	81,527	108,252
-------------------------	---------	--------	--------	--------	---------

## FLUJO FINANCIERO

### ESCENARIO PESIMISTA

	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
SALDO INICIAL	37,662	-23,782	-8,416	65,623	147,149
Flujo de Caja Operativo	-34,739	39,421	74,038	81,527	108,252
Ingreso de Prestamo	70,200	-	-	-	-
Pago de Principal	-85,017	-22,845	-	-	-
Pago de Intereses	-11,888	-1,210	-	-	-
Adquisicion de Maquinaria					
SALDO FINAL	-23,782	-8,416	65,623	147,149	255,401

**ESCENARIO PESIMISTA****Estado de Situación Financiera**

<b>ACTIVO</b>	<b>Año 01</b>	<b>Año 02</b>	<b>Año 03</b>	<b>Año 04</b>	<b>Año 05</b>
<b>Activo Corriente</b>					
Efectivo y Equivalente Efe.	-23,782	-8,416	65,621	147,149	255,402
Cuentas por cobrar	58,572	63,586	69,030	74,941	81,353
Mercadería	10,714	21,302	32,069	43,415	43,415
Gastos Pagados x Antic.	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Provisiones	1,210	-	-	-	-
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>50,214</b>	<b>79,971</b>	<b>170,220</b>	<b>269,004</b>	<b>383,669</b>
<b>Activo No corriente</b>					
Intangibles	800	800	800	800	800
Inmueble maquinaria y equipo	161,000	165,000	169,000	173,000	177,000
Depreciacion Acumulada	-14,500	-29,000	-43,500	-58,000	-72,500
Credito Mercantil	-	-	-	-	-
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>147,300</b>	<b>136,800</b>	<b>126,300</b>	<b>115,800</b>	<b>105,300</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>197,514</b>	<b>216,771</b>	<b>296,520</b>	<b>384,804</b>	<b>488,969</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Sobregiros Bancarios	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar - facturas	-	-	-	-	-
Otras Cts por Pagar	3,648	14,088	28,151	34,931	41,729
Remuneraciones x Pagar	-	-	-	-	-
Obligaciones Financieras	24,055	-	-	-	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>27,703</b>	<b>14,088</b>	<b>28,151</b>	<b>34,931</b>	<b>41,729</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>					
Obligaciones financieras L/P	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>27,703</b>	<b>14,088</b>	<b>28,151</b>	<b>34,931</b>	<b>41,729</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	161,300	161,300	161,300	161,300	161,300
Resultados Acumulados	-	8,512	41,383	107,069	188,574
Resultados del Ejercicio	8,512	32,872	65,686	81,505	97,367
<b>Total Patrimonio</b>	<b>169,812</b>	<b>202,683</b>	<b>268,369</b>	<b>349,874</b>	<b>447,241</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>197,514</b>	<b>216,771</b>	<b>296,520</b>	<b>384,804</b>	<b>488,970</b>
Diferencia (Expresado en Soles)	-0	0	0	-0	-0



### ESCENARIO PESIMISTA

Estado de Resultados Integrales	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Venta	456,960	485,618	541,296	573,783	610,066
Costo de Venta	233,215	240,523	249,515	257,350	268,761
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>223,745</b>	<b>245,095</b>	<b>291,780</b>	<b>316,434</b>	<b>341,305</b>
Gastos de Distribucion	29,944	26,747	28,191	29,714	31,318
Gastos de Degustacion	30,737	30,669	29,605	29,588	29,792
Gastos de Merma	4,021	4,231	4,303	4,530	4,571
Gastos de Administracion	67,050	67,050	67,050	67,050	67,050
Gastos de Venta	53,447	53,734	54,290	54,615	54,978
Depreciacion Maquinaria	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>24,046</b>	<b>48,165</b>	<b>93,840</b>	<b>116,436</b>	<b>139,096</b>
Gastos Financieros	11,888	1,210	-	-	-
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-
Ajuste por Redondeo	-2	-4	3	1	-
<b>Utilidad Antes De Impuestos</b>	<b>12,159</b>	<b>46,959</b>	<b>93,837</b>	<b>116,435</b>	<b>139,096</b>
Imp Renta	3,648	14,088	28,151	34,931	41,729
<b>Utilidad Final</b>	<b>8,512</b>	<b>32,872</b>	<b>65,686</b>	<b>81,505</b>	<b>97,367</b>

(Expresado en Soles)

### ESCENARIO PESIMISTA

INV INICIAL	-161,300
FLUJO AÑO 01	-34,739
FLUJO AÑO 02	39,421
FLUJO AÑO 03	74,037
FLUJO AÑO 04	81,528
FLUJO AÑO 05	108,253
<b>VAN</b>	<b>SI. -17,998.70</b>
<b>TIR</b>	<b>13%</b>

### ESCENARIO PESIMISTA

#### RATIOS FINANCIEROS

ROA	0.12	0.22	0.32	0.30	0.28
ROE	0.15	0.30	0.58	0.72	0.86
MARGEN OPERATIVO	0.05	10%	17.34%	20.29%	22.80%
EBITDA	38,546	62,665	108,340	130,936	153,596

### 8.10.2 Analisis del Punto de Equilibrio.

Tabla 15: Punto de equilibrio

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>

Valor Venta Promedio	9.15	10.87	13.07	14.77	15.21
MC unitario	4.46	5.14	5.95	6.32	6.06
Costo Fijos	186,962	185,911	197,436	213,291	234,246
P.E Litros	41,921	36,154	33,184	33,763	38,637

<b>ESCENARIO ESPERADO</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>

Valor Venta Promedio	9.26	10.41	11.21	12.52	13.96
MC unitario	4.61	5.03	5.12	5.47	5.92
Costo Fijos	186,038	181,401	185,379	191,990	200,832
P.E Litros	40,336	36,099	36,227	35,089	33,939

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>

Valor Venta Promedio	9.41	9.91	9.66	10.22	10.81
MC unitario	4.80	4.91	4.45	4.59	4.76
Costo Fijos	185,200	182,430	183,441	185,497	187,709
P.E Litros	38,566	37,164	41,217	40,455	39,401

### 8.10.3. Principales riesgos del proyecto

- No contar con el financiamiento, para cubrir el capital de trabajo.
- No tener liquidez por falta de pagos de nuestros clientes y no poder cumplir con los pagos a proveedores
- No llegar al objetivo de ventas en el primer año

## **9. Conclusiones**

- Virreinal cuenta con un gran producto, ya que a diferencia de la competencia, ofrecemos una bebida elaborada con ingredientes naturales e insumos de origen característicos nativos, por lo podemos ofrecer una gran variedad de estilos, cuerpo y sabor.
- Nuestra distribución inicial se realizara a nivel Lima Metropolitana, debido a que el objetivo inicial es posicionar la marca y llegar a crear un vínculo comercial sólido con nuestros clientes.
- La distribución planteada será aplicando el método indirecto (Horeca) (hoteles, restaurantes, catering, bares y discotecas,) En estos lugares nuestro público objetivo suele encontrarse.
- A pesar de las disposiciones en cuanto al ámbito político según el análisis externo realizado, el cual nos proporciona una clara imagen de lo que podría ser una barrera para desarrollarnos en esta industria. Hablamos de un elevado impuesto selectivo al consumo ISC que sumado al IGV, nos genera un alza en cuanto al precio de nuestros productos, esto obliga a ofrecer un precio de venta de más del 30% adicional. Esto afecta a todos los productores, adicionalmente si se toma en cuenta la variación que podría tener el dólar debido a que la mayoría de los insumos son importados de diferentes partes del mundo.

### **CONCLUSIONES PERSONAL - KARINA VASQUEZ GUTIERREZ**

- En el mercado peruano la Cerveza Artesanal representa un movimiento económico a la alza, se han abierto muchos productores de este producto por la oportunidad de mercado que se observa actualmente.
- Nuestro proyecto se basa en la elaboración de la Cerveza Artesanal Virreinal utilizando productos de buena calidad tales como la malta lúpulos y levadura agregando 3 tipos de estilos como Café, Pomarrosa y Cacao que aportan sabores y aromas únicas. Esto será

nuestra ventaja competitiva comparando con nuestra competencia que utilizan insumos locales.

- Nuestro mercado objetivo está dirigido a personas entre 21 a 35 años de edad de NSC A y B de los lugares San Isidro , Miraflores, San Borja, Surquillo y Chorrillos. En estos distritos se comprueba el mayor consumo de cerveza artesanal.
- Según nuestro flujo de escenario esperado en el primer año mantenemos una pérdida de 22,742 como resultado de su caja operativo, de esta manera observamos que en segundo año se obtendrá un resultado positivo.
- Según nuestro análisis de riesgo en un escenario optimista el crecimiento es de un aproximado el 28% de nuestras ventas de un periodo anual, cumpliendo con un flujo de caja negativa para el primer año y positivo desde el año 2. Como resultado en el saldo final del flujo financiero aumentara anualmente porque también se considerara los financiamientos.
- Para este negocio manejamos un amplio conocimiento en la elaboración del producto y desarrollo de marketing, que nos ayudara en este mercado positivo para obtener rentabilidad desde le tercer año de actividad.

## **10. Bibliografía.**

- Ipsos Perú (2016). *Perfil del adulto joven 2016*. Lima: Ipsos. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-joven-2016> [Consulta: 08 de Enero de 2017].

- Gestión. (07 de Agosto de 2017). Peruanos gastan S/100 soles más en consumo de cerveza que hace 5 años. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peruanos-gastan-s-100-soles-consumo-cerveza-5-anos-141006> [Consulta: 10 de Enero de 2018].

- Portugal, C. (24 de Setiembre de 2017) El de los maestros cerveceros. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/cerveza-artesanal-arte-maestros-cervceros-noticia-1992332> [Consulta: 10 de Enero de 2018].