



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y FINANZAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD

Servicio de delivery de bebidas “Beber, Ya!”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Banca y Finanzas

Para optar el grado de bachiller en Contabilidad

AUTORES

Auque Ramos, Yoselyn Mercedes (0000-0002-2519-6914)

Castro Rosado, Lucia Verónica (0000-0002-7027-1354)

Coronel Medina, Kiara Antuanet (0000-0002-2697-8213)

Pecho Salvador, Keyla Maryori (0000-0003-2903-0687)

ASESOR

Osorio Delgado, Carlos Rubén (0000-0002-5115-7644)

Lima, 18 de julio de 2021

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios por haber sido nuestro guía en el desarrollo del mismo y por brindarnos salud y fuerzas para culminar el mismo, a nuestras familias por ser nuestra motivación y por su acompañamiento a lo largo de nuestra carrera universitaria.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por brindarnos el espacio académico para desarrollarnos como profesionales. También, agradecemos al profesor Carlos Osorio por su acompañamiento en estos meses y por sus constantes asesorías para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad enfocarse en las necesidades que se presentan en la zona de San Juan de Lurigancho implementando el negocio formal de delivery de cervezas, vinos y licores. En la investigación hemos detectado que en el distrito de San Juan de Lurigancho presenta la necesidad de poder brindar la atención por delivery de licores a sus domicilios para poder tener una reunión familiar, poder festejar un cumpleaños con un pequeño presente personalizado y disfrutarlo en casa de forma tranquila y evitando que se puedan exponer a cualquier riesgo.

A raíz de esto se creó el negocio Beber, Ya!, que ofrecerá tres tipos de servicios a través de su página web. El primero consiste en realizar la venta de bebidas alcohólicas de manera unitaria y por combos promocionales. El segundo servicio será la venta de packs ya elaborados para regalar, en este servicio el cliente podrá personalizar una tarjeta. El último servicio es ofrecer bebidas alcohólicas con el alquiler de un accesorio adicional, como barriles de cerveza o barriles de vino. También, bebidas alcohólicas al por mayor como, cajas de cerveza, cajas de vinos, etc. Las entregas serán dentro de nuestros horarios de atención o podrá agendar el día y la hora de su pedido. Los pagos se realizan mediante la web, de la billetera digital o transferencia.

Palabras claves: Servicio de delivery; bebidas alcohólicas; página web; negocio formal; alquiler de barriles.

ABSTRACT

The purpose of this project is to focus on the needs that arise in the area of San Juan de Lurigancho by implementing the formal business of beer, wine, and liquor delivery.

In our research, we have found that the district of San Juan de Lurigancho presents the need for a liquor delivery service to their homes in order to have a family reunion, to celebrate a birthday with a small personalized gift, and enjoy it at home in a quiet way and avoiding being exposed to any risk.

As a result, the Beber, Ya! Business was created, which will offer three types of services through its website. The first one consists of selling alcoholic beverages as a unit or in combos. The second service will be the sale of packs already elaborated to give as gifts. In this service, the client will be able to personalize a card. The last service is to offer alcoholic beverages with renting an additional accessory, such as beer kegs or wine barrels. We will also sell alcoholic beverages in bulk, such as cases of beer, cases of wine, etc. Deliveries will be within our business hours, and you can also schedule the day and time of your order. Payments will be through the web, digital wallet, or transfer.

Keywords: delivery service; alcoholic beverages; website; formal business; keg rental.

TABLA DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	15
2.	ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	16
2.1	Idea / nombre del negocio.....	16
2.2	Descripción del producto/servicio a ofrecer	17
2.3	Equipo de trabajo	18
3.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	20
3.1	Análisis externo	20
3.1.1	Análisis PESTEL: político-legal, social-cultural, demográfico, global, económico, medioambiental y tecnológico.....	20
3.1.2	Análisis de la industria	23
3.2	Análisis interno. La cadena de Valor	27
3.3	Análisis FODA.....	30
3.4	Visión.....	33
3.5	Misión	33
3.6	Estrategia Genérica	33
3.7	Objetivos Estratégicos	34
4.	INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	35
4.1	Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis	35
4.1.1	Descripción de la metodología de investigación.....	35
4.1.2	Cuadro de hipótesis y experimentos de validación	37
4.1.3	Primer experimento de validación (Cliente problema)	38
4.1.3.1	Perfil del Cliente: Imagen del lienzo versión inicial	38
4.1.3.2	Determinación de las hipótesis	39
4.1.3.3	Preguntas.....	40
4.1.3.4	Resultado de las Hipótesis	40
4.1.3.5	Fichas y resúmenes de las entrevistas realizadas	42
4.1.3.6	Versión final del perfil del cliente.....	42
4.1.4	Segundo experimento de validación (Producto mercado).....	43
4.1.5	Tercer experimento de validación (Aplicativos de Delivery)	49
4.2	Resultados de la investigación	51
4.3	Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones	52
5.	PLAN DE MARKETING	55
5.1	Planteamiento de objetivos de marketing	55
5.2	Mercado objetivo	56
5.2.1	Tamaño de mercado total	56

5.2.2 Tamaño de mercado disponible	57
5.2.3 Tamaño de mercado operativo (target)	59
5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado.....	60
5.3 Estrategias de marketing	60
5.3.1 Segmentación.....	60
5.3.2 Posicionamiento	62
5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix	64
5.4.1 Estrategia de producto / servicio	64
5.4.2 Diseño de producto / servicio.....	65
5.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado).....	71
5.4.4 Estrategia comunicacional	73
5.4.5 Estrategia de distribución.....	74
5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda.....	74
5.6 Presupuesto de Marketing.....	80
6. PLAN DE OPERACIONES	81
6.1 Políticas Operacionales.....	81
6.1.1. Calidad	81
6.1.2. Procesos	81
6.1.3. Planificación	82
6.1.4. Inventarios.....	83
6.2 Diseño de Instalaciones.....	84
6.2.1. Localización de las instalaciones	84
6.2.2. Capacidad de las instalaciones	85
6.3 Especificaciones Técnicas del Producto / servicio.....	87
6.4 Mapa de Procesos y PERT.....	97
6.4.1. Mapa de Procesos.....	97
6.4.2. Diagrama PERT	100
6.5 Planeamiento de la Producción	102
6.5.1. Gestión de compras y stock	102
6.5.2. Gestión de la calidad	102
6.5.3. Gestión de los proveedores	103
6.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo	105
6.7. Estructura de costos de producción y gastos operativos	107
7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS.....	110
7.1 Objetivos Organizacionales	110
7. 2 Naturaleza de la Organización	110
7.2.1 Organigrama	113
7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones.....	113

7.3 Políticas Organizacionales	117
7.4 Gestión Humana.....	118
7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción	118
7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño.....	120
7.4.3 Sistema de remuneración	122
7.5. Estructura de gastos de RRHH.....	123
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	126
8.1 Supuestos generales	126
8.2 Inversión en activos fijos (tangibles e intangibles). Depreciación y amortización	127
8.3 Proyección de ventas.....	129
8.4 Proyección de costos y gastos operativos	132
8.5 Cálculo del capital de trabajo.....	135
8.6 Estructura y opciones de financiamiento	136
8.7 Estados Financieros	138
8.8 Flujo Financiero	141
8.9 Tasa de descuento a accionistas y costo promedio ponderado de capital	145
8.10 Indicadores de rentabilidad	146
8.11 Análisis de riesgo.....	148
8.11.1 Análisis de sensibilidad.....	148
8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)	150
8.11.3 Análisis de punto de equilibrio	152
8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos).....	155
9. CONCLUSIONES.....	156
REFERENCIAS.....	158
ANEXOS	161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales competidores

Tabla 2: Cadena de valor de Beber, Ya!

Tabla 3: Análisis FODA

Tabla 4: Matriz: Hipótesis vs experimentos y criterios mínimos de éxito

Tabla 5: Características del mercado total (TAM)

Tabla 6: Características del mercado disponible (SAM)

Tabla 7: Características del mercado operativo (SOM)

Tabla 8: Distribución y características del mercado objetivo de Beber, Ya!

Tabla 9: Cuadro comparativo de precios para Beber, Ya!

Tabla 10: Distribución y características del mercado objetivo de Beber, Ya!

Tabla 11: Descripción del producto 1 para Beber, Ya!

Tabla 12: Descripción del producto 2 para Beber, Ya!

Tabla 13: Descripción del producto 3 para Beber, Ya!

Tabla 14: Descripción del producto 4 para Beber, Ya!

Tabla 15: Descripción del producto 5 para Beber, Ya!

Tabla 16: Descripción del producto 6 para Beber, Ya!

Tabla 17: Descripción del producto 7 para Beber, Ya!

Tabla 18: Precio de venta unitario (incluye IGV)

Tabla 19: Unidades vendidas

Tabla 20: Ventas con IGV de los primeros 12 meses

Tabla 21: Ventas con IGV de los primeros 5 años

Tabla 22: Presupuesto de Marketing de Beber, Ya!

Tabla 23: Matriz de decisiones y criterios

Tabla 24: Actividades del Diagrama PERT

Tabla 25: Activos fijos: Tangibles

Tabla 26: Activos fijos: Intangibles

Tabla 27: Total de Activos fijo

Tabla 28: Costos de producción (incluye IGV)

Tabla 29: Unidades vendidas

Tabla 30: Costo total de bienes adquiridos para la venta (incluido IGV)

Tabla 31: Gastos de administración y ventas (incluido IGV)

Tabla 32: Gastos de administración y ventas (incluido IGV) proyectados a 5 años

Tabla 33: Perfil del Puesto de Gerente General

Tabla 34: Perfil del puesto de Jefe de Operaciones

Tabla 35: Perfil del puesto de Almacenero

Tabla 36: Perfil del puesto de Motorizado

Tabla 37: Perfil del puesto del Jefe Comercial

Tabla 38: Perfil del puesto del Asistente de ventas

Tabla 39: Perfil del puesto de la Administradora

Tabla 40: Estructura de gastos de RRHH (Área de Administración y Ventas) - Año 1

Tabla 41: Estructura de gastos de RRHH (Área de Producción) - Año 1

Tabla 42: Estructura de gastos de RRHH (Área de Administración y Ventas) - Año 2, 3, 4 y 5

Tabla 43: Estructura de gastos de RRHH (Área de Producción) - Año 2, 3, 4 y 5

Tabla 44: Proyección de gastos de RRHH

Tabla 45: Activos fijos: Tangibles

Tabla 46: Activos fijos: Intangibles

Tabla 47: Total de Activos fijos

Tabla 48: Precio de venta unitario (incluye IGV)

Tabla 49: Unidades vendidas

Tabla 50: Ventas con IGV de los primeros 12 meses

Tabla 51: Ventas con IGV de los primeros 5 años

Tabla 52: Costos de producción (incluye IGV)

Tabla 53: Unidades vendidas

Tabla 54: Costo total de bienes adquiridos para la venta (incluido IGV)

Tabla 55: Gastos de administración y ventas (incluido IGV)

Tabla 56: Gastos de administración y ventas (incluido IGV) proyectados a 5 años

Tabla 57: Liquidación de IGV

Tabla 58: Capital de Trabajo inicial

Tabla 59: Incremento del Capital de Trabajo

Tabla 60: Participación de la inversión total

Tabla 61: Cuadro comparativo de Financieras

Tabla 62: Condiciones del préstamo con el Banco Financiera Pro Empresa S.A.

Tabla 63: Cronograma del préstamo en dos años

Tabla 64: Estado de resultados de los primeros 12 meses

Tabla 65: Estado de resultados de los primeros 5 años

Tabla 66: Estado de situación financiera de los primeros 5 años

Tabla 67: Flujo financiero de los primeros 5 años

Tabla 68: Flujo financiero de los primeros 5 años

Tabla 69: VPN Y TIR del FCNI

Tabla 70: Cálculo del WACC

Tabla 71: Cálculo de VPN Y TIR del FCLD

Tabla 72: Cálculo de VPN Y TIR del FCNI

Tabla 73: VPN del FCNI en equilibrio

Tabla 74: *VPN del FCLD en equilibrio*

Tabla 75: Variación del VPN (FCNI)

Tabla 76: Variables y valores

Tabla 77: Variables y valores de los escenarios

Tabla 78: Resumen del análisis de los escenarios

Tabla 79: Unidades vendidas para los cinco años

Tabla 80: Porcentaje de participación en ventas para los cinco años

Tabla 81: Costos fijos

Tabla 82: Elaboración del margen de contribución

Tabla 83: Promedio ponderado del margen de contribución

Tabla 84: Punto de equilibrio en unidades para los cinco años

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logo de la idea de negocio Beber, Ya!

Figura 2: Estrategias genéricas de Michael Porter

Figura 3: Business Model Canvas inicial de Beber, Ya!

Figura 4: Value Proposition Canvas, perfil del cliente versión inicial

Figura 5: Value Proposition Canvas, perfil del cliente versión final

Figura 6: Mapa de valor versión inicial

Figura 7: Logo de Beber, Ya!

Figura 8: Formulario del landing page de Beber, Ya!

Figura 9: Beneficios del landing page de Beber, Ya!

Figura 10: Anuncio realizado en la página de Facebook de Beber, Ya!

Figura 11: Métrica del landing page en el día 5 de Beber, Ya!

Figura 12: Evidencia de los leads en la landing page Beber, Ya!

Figura 13: Métrica de landing page en el día 10 de Beber, Ya!

Figura 14: Resumen del anuncio publicado en la página de Beber, Ya!

Figura 15: Resultados según el género del anuncio publicado en la página de Beber, Ya!

Figura 16: Cobertura Rappi 2021 en el distrito de San Juan de Lurigancho

Figura 17: Registro como aliado comercial dentro de Rappi

Figura 18: Value Proposition Canvas final de Beber, Ya!

Figura 19: Business Model Canvas de Beber, Ya!

Figura 20: Distribución de personas según NSE 2020

Figura 21: Personas que consumen alguna bebida alcohólica por región

Figura 22: Distribución de zonas APEIM por NSE en Lima Metropolitana

Figura 23: Consumo promedio de bebidas alcohólicas

Figura 24: Zonas del distrito de San Juan de Lurigancho

Figura 25: Logo de Beber, Ya!

Figura 26: Invitación de suscripción

Figura 27: Bienvenida a los clientes

Figura 28: Acerca de nosotros

Figura 29: Beneficios de la idea de negocio

Figura 30: Servicios que ofrece Beber, Ya!

Figura 31: ¿Cómo funciona el primer servicio de Beber, Ya!?

Figura 32: ¿Cómo funciona el segundo servicio de Beber, Ya!?

Figura 33: ¿Cómo funciona el tercer servicio de Beber, Ya!?

Figura 34: Pasos sobre cómo comprar en Beber, Ya

Figura 35: Cronograma de actividades en el año 1

Figura 36: Ubicación de las instalaciones de la empresa

Figura 37: Interior y dimensiones del local

Figura 38: Plano de distribución de las instalaciones de la empresa.

Figura 39: Plano en 3D de distribución de las instalaciones de la empresa.

Figura 40: Los tres tipos de servicios de Beber, Ya!

Figura 41: Especificación técnica N° 1 del primer servicio

Figura 42: Especificación técnica N° 2 del primer servicio

Figura 43: Especificación técnica N° 3 del primer servicio

Figura 44: Especificación técnica N° 4 del primer servicio

Figura 45: Especificación técnica N° 5 del primer servicio

Figura 46: Especificación técnica N° 6 del primer servicio

Figura 47: Especificación técnica N° 1 del segundo servicio

Figura 48: Especificación técnica N° 2 del segundo servicio

Figura 49: Especificación técnica N° 3 del segundo servicio

Figura 50: Especificación técnica N° 4 del segundo servicio

Figura 51: Especificación técnica N° 5 del segundo servicio

Figura 52: Especificación técnica N° 6 del segundo servicio

Figura 53: Especificación técnica N° 7 del segundo servicio

Figura 54: Especificación técnica N° 1 del tercer servicio

Figura 55: Especificación técnica N° 2 del tercer servicio

Figura 56: Especificación técnica N° 3 del tercer servicio

Figura 57: Especificación técnica N° 4 del tercer servicio

Figura 58: Especificación técnica N° 5 del tercer servicio

Figura 59: Especificación técnica N° 6 del tercer servicio

Figura 60: Mapa de procesos de Beber, Ya!

Figura 61: Flujograma de gestión de venta

Figura 62: Flujograma de gestión de abastecimiento del producto,

Figura 63: Flujograma de revisión de inventario

Figura 64: Flujograma de operaciones y distribución

Figura 65: Diagrama PERT

Figura 66: Registro de nuevo cliente

Figura 67: Registro de pedidos en Backus

Figura 68: Características de los tipos de empresa

Figura 69: Diferencias entre regímenes tributarios vigentes en el Perú

Figura 70: Organigrama de Beber, Ya!,

Figura 71: Fórmula de cuotas iguales

Figura 72: Determinación de la tasa de descuento del accionista o COK

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación sustenta la necesidad que se presenta en el distrito de San Juan de Lurigancho implementando el negocio formal de delivery de cervezas, vinos y licores. En la investigación hemos detectado que en este distrito se presenta la necesidad de poder brindar la atención por delivery de licores a sus domicilios para poder tener una reunión familiar, poder festejar un cumpleaños con un pequeño presente personalizado y disfrutarlo en casa de forma tranquila y evitando que se puedan exponer a cualquier riesgo. Actualmente por las restricciones que viene pasando el país no todos los negocios están disponibles presencialmente, por lo cual dificulta al sector a poder abastecerse de bebidas alcohólicas y no poder conseguirlas.

Por ello, surgió la idea de negocio de Beber, Ya! que propone brindar el servicio de distribución a domicilio de bebidas alcohólicas brindando un servicio de calidad, mediante delivery con los protocolos de seguridad para el cliente, asimismo, los clientes se podrán contactar mediante la página web en la cual se mostrará la diversidad de tragos, recetas para poder solicitar su pedido o poder programarlas para su envío.

Por último, en este proyecto se desarrollará aspectos generales del negocio, planeamiento estratégico, validación de mercado, estrategias de marketing, plan de operaciones y de financiamiento, los cuales permitirán tener un amplio conocimiento del negocio y crear un modelo sostenible.

2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Idea / nombre del negocio

La idea de negocio se generó por la necesidad que tiene nuestro mercado objetivo al querer comprar bebidas alcohólicas para disfrutar en familia en ocasiones especiales durante el tiempo de pandemia, esto se hace imposible para muchas personas porque en la actualidad existen varias restricciones para comprar licores presencialmente. Además, el cliente que vive en San Juan de Lurigancho para adquirir bebidas alcohólicas debe ir a una bodega, un supermercado u otros exponiendo su salud ante el virus latente COVID-19. Asimismo, se ha declarado emergencia sanitaria causando que muchos negocios no puedan atender de manera presencial y algunos atienden hasta las 9:00 pm, pasada esta hora ya no hay atención por lo que muchas personas no tienen dónde comprar.

Por estas razones, se creó Beber, Ya!, que es una idea de negocio que ofrece el servicio de delivery de cervezas, vinos y licores hasta altas horas de la noche y está dirigido a hombres y mujeres entre 18 a 55 años de edad del NSE B y C que residan en el distrito de San Juan de Lurigancho. Beber, Ya! ofrecerá tres tipos de servicios a través de su página web. El primero consiste en realizar la venta de bebidas alcohólicas de manera unitaria y por combos promocionales, la entrega será dentro de nuestros horarios de atención del día, estimando un tiempo de entrega de tres horas como máximo. El segundo servicio será la venta de packs ya elaborados para regalar, en este servicio el cliente podrá personalizar la tarjeta de regalo del pack comprado, la entrega también será dentro de nuestros horarios de atención o podrá agendar el día y la hora de su pedido. El tercer servicio es ofrecer bebidas alcohólicas con el alquiler de un accesorio adicional, como barriles de cerveza o barriles de vino, estos se alquilan en presentaciones de 10 y 20 litros. También bebidas alcohólicas al por mayor como, cajas de cerveza, cajas de vinos y cajas de piscos. La entrega también será dentro de nuestros horarios de atención o podrán agendar el día y la hora de su pedido. Los pagos se realizan mediante la página web, transferencias o de la billetera digital.

Durante el primer mes, seremos aliados del aplicativo de Rappi, que será uno de nuestros canales de entrega durante el mes, este nos ofrece 0% de comisión durante 30 días, y nos servirá para hacernos conocidos debido a que el aplicativo tiene gran acogida. Asimismo, contamos con un segundo canal de servicio Delivery propio que será atendido a través de la página web de Beber, Ya!.

Finalmente, la empresa se afiliará como distribuidor autorizado de las diferentes compañías que venden bebidas alcohólicas como Backus, Taberero u otras, con la finalidad de ofrecer productos 100% originales.



Figura 1. Logo de la idea de negocio Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

Beber, Ya! será una empresa que ofrece el servicio de Delivery de bebidas alcohólicas, ofrecerá tres tipos de servicios a través de su página web. En el primer servicio, el cliente podrá hacer su pedido por internet de alguna bebida alcohólica al por menor durante las 24 horas del día, realizará el pago por la página web y el pedido será atendido en el horario de lunes a domingo de 11:00 a.m. a 10:00 p.m., en este horario el tiempo de entrega será de 3 horas como máximo. En el segundo servicio, el cliente busca, elige y personaliza su regalo, aquí el cliente podrá realizar su pedido de forma inmediata como en el primer servicio o puede programarlo y la entrega se realizará en la fecha y en el rango de hora seleccionada. En el tercer servicio, el cliente busca, elige y cotiza, aquí el cliente encontrará bebidas al por mayor como cajas de cerveza, cajas de vinos y cajas de pisco, podrá realizar su pedido de forma inmediata o programarlo como en los servicios anteriores. Además, podrá programar el alquiler de un accesorio para su evento donde encontrará barriles de cervezas y vinos en presentaciones de 10 y 20 litros. La página web contará con recetarios y videos demostrativos de preparación de tragos que será accesible para todos los clientes de Beber, Ya!.

Nuestro servicio de distribución será ofrecido mediante nuestra página web en el horario de 11:00 am a 10:00 pm, en el cual el cliente podrá contactarnos para pedir información y hacer su entrega programada. También, podrán nuestros clientes descargar el aplicativo Rappi en el que contará con un catálogo de productos de manera individual y combos especiales durante el primer mes que inicie la empresa.

El compromiso de la idea negocio es poder atender a todo el público objetivo que se encuentre en el distrito de San Juan de Lurigancho, ya que es un distrito con alto consumo de bebidas alcohólicas. Iniciaremos en esta zona potencial para surgir con la idea de negocio y brindar una atención rápida, segura y confiable.

2.3 Equipo de trabajo

- **Keyla Pecho Salvador**

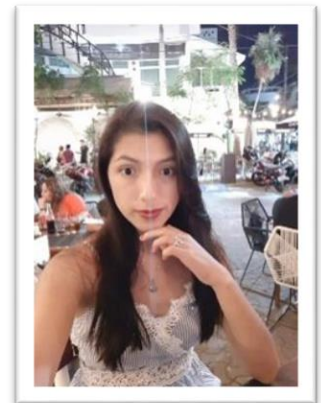
Estudios: Carrera técnica en Contabilidad del Instituto Superior IFB CERTUS. Carrera de Contabilidad en la UPC bajo la modalidad EPE en curso.

Experiencia: Más 4 años de experiencia en el ámbito contable, elaborando declaraciones juradas mensuales, planilla y gestión de trámites contables de pequeñas y medianas empresas.

Experiencia en auditoría y tesorería.

Competencias y habilidades: Excelente capacidad de análisis, amplio criterio, aptitud emprendedora, responsable, creativa y asumo con agrado los retos y metas que su organización me pudiera plantear.

Aporte a la compañía: En el área de Gerencia general.



- **Yoselyn Mercedes Auque Ramos**

Estudios: Auxiliar de Despacho Aduanero de la Escuela de Comercio Exterior ADEX. Carrera de Contabilidad en la UPC bajo la modalidad EPE en curso.

Experiencia: Más de 5 años de experiencia laboral en diversos sectores, principalmente en el rubro de tecnología y telecomunicaciones en el área de Contabilidad.

Competencias y habilidades: Caracterizada por ser una persona proactiva, responsable, con capacidad de adaptación, de rápido aprendizaje y aceptación de retos. Conocimiento de inglés, Excel Intermedio y programas de diseño.

Aporte a la compañía: En el área Comercial.



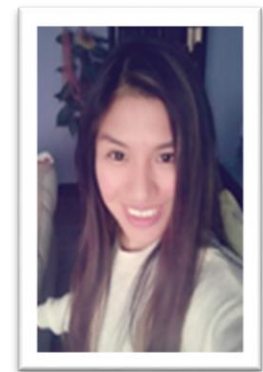
- **Lucía Verónica Castro Rosado**

Estudios: Carrera técnica en Contabilidad del Instituto Tecnológico Superior María de los Angeles Cimas. Carrera de Contabilidad en la UPC bajo la modalidad EPE en curso.

Experiencia: Más de 5 años de experiencia laboral en diversos sectores, principalmente en el rubro de seguros en el área de Contabilidad y Administración.

Competencias y habilidades: Facilidad para trabajar en equipo, responsable, puntual, creativa con iniciativa, asumo con agrado los retos y metas, con ganas de aprender aún más. Conocimiento en Sistemas Contables ERP exactus, CONCAR, SISCONT y GSA.

Aporte a la compañía: En el área de Operaciones.



- **Kiara Coronel Medina**

Estudios: Carrera técnica en Administración bancaria del Instituto Formación Bancaria IFB. Carrera de Administración de Banca y Finanzas en la UPC bajo la modalidad EPE en curso.

Experiencia: Experiencia en el área operativa del Banco de Crédito del Perú, atención al público, manejo en solución de trámites diversos y manejo de dinero.

Competencias y habilidades: Persona muy competitiva, responsable, proactiva y con todas las ganas de lograr mis objetivos propuestos. Me gusta trabajar en equipo y aportar las ideas posibles para culminar de manera exitosa los trabajos.

Aporte a la compañía: En el área de Recursos Humanos.



3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis externo

Para poder iniciar con el plan de negocio, no solo es necesario analizar los factores internos que se van a desarrollar en los siguientes puntos, sino también es importante que se desarrolle el análisis externo para conocer la situación del mercado y sobre todo porque estamos ante la creación de un nuevo emprendimiento innovador. Además, es importante saber que los factores externos no pueden ser controlados, sin embargo, conocerlos permite hacer frente a las consecuencias.

3.1.1 Análisis PESTEL: político-legal, social-cultural, demográfico, global, económico, medioambiental y tecnológico.

Análisis Político - Legal

Durante el 2020, el Perú ha atravesado una dura crisis política con la destitución del presidente Martin Vizcarra, esta acción desató grandes protestas en diferentes ciudades del país. Expertos en el tema consultados por la BBC mundo, han indicado que la crisis política del Perú no es algo reciente sino por el contrario se ha venido formando hace muchos años atrás y eso debido a que se tiene problemas estructurales de democracia en el País (BBC News Mundo, 2020). En noviembre de 2020, Francisco Sagasti asumió la presidencia del Perú con 97 votos a favor, asimismo, deberá gobernar hasta el mes de julio de 2021.

Recientemente, se tiene una gran incertidumbre política en el Perú por las próximas elecciones del 11 de abril de 2021. Los candidatos proponen nuevos planes para gobernar, sin embargo, los peruanos se encuentran oprimidos debido al contexto que se ha desarrollado en los últimos años.

En el ámbito Legal, Perú ha actualizado los montos fijos del impuesto selectivo al consumo para los cigarrillos, los productos de tabaco calentado, la cerveza, las bebidas alcohólicas con 20 grados o más de alcohol a través de la Resolución Ministerial N° 035-2021-EF/15. Asimismo, en el país se regula la venta, el consumo y la publicidad de bebidas alcohólicas bajo la ley 28681. Además, mediante el D.S 058-2021-PCM, el gobierno ha establecido nuevas medidas para enfrentar la segunda ola de la COVID-19. En el decreto en mención realizan la ampliación del estado de emergencia en 30 días, abarcando del 01 de abril al 30 de abril del 2021, calificando los riesgos por niveles y de acuerdo a ello ha establecido nuevos horarios de inmovilización total. Lima Metropolitana, califica con nivel de alerta muy alta y por ende su inmovilización abarca de lunes a domingo desde las 21:00 horas hasta las 04:00 horas del día siguiente. También, a través del decreto en mención, el gobierno establece las restricciones focalizadas y en cuanto a Lima Metropolitana una de las medidas es en los aforos de restaurantes, siendo esta de un 30% y 40% para zonas internas y al aire libre respectivamente. La atención por delivery de restaurantes está permitida en los horarios de inmovilización. (El Peruano, 2021)

Análisis Económico

La pandemia mundial COVID-19, ha tenido grandes efectos en la recesión económica ya que el mundo se llenó de dólares. Los países de América Latina, al contar con deudas en dólares, se han podido beneficiar con las tasas de interés al estar bajas por existir una gran cantidad de divisas en el mundo, así que, Estados Unidos ante esto pierde el poder de negociación. Por lo tanto, "la deuda en dólares de los países latinoamericanos puede ser renegociada a menores tasas de interés". (BBC News, 2021). Los negocios con deudas en dólares se han visto afectados por la inestabilidad de la moneda extranjera, sin embargo, los especialistas anuncian una caída del dólar en el 2021, esto dependerá de los mercados internacionales y la incertidumbre por quién asuma el gobierno en julio 2021 en el Perú.

Según el Banco Mundial, el PBI peruano aumentaría en el 2021 a 8.1% y el aumento en su previsión es porque a pesar del duro golpe que han recibido los países de América Latina y el Caribe respecto a la salud de su población y en su economía por la COVID-19, empiezan a levantarse abriendo puertas a las oportunidades en sectores que serán claves para la reactivación.

Debido a la COVID-19, en el Perú la recaudación de impuesto ha disminuido, a su vez, esto ha dado un crecimiento al mercado informal de bebidas alcohólicas, la cual creció durante la pandemia en un 6.5%. Las restricciones que fueron establecidas por el gobierno para combatir la pandemia mundial, fueron aprovechadas por aquellos que producen y venden bebidas informales. (Euromonitor, Internacional, 2020)

Análisis Social

Según el INEI, uno de los distritos más poblados en Lima es San Juan de Lurigancho, con 01 millón 203 mil habitantes. No obstante, es el distrito con mayor nivel de inseguridad ciudadana y con una alta tasa de pobreza entre sus habitantes. Según el gremio de importadores y comerciantes de vino, licores y otras bebidas, el 30% de las bebidas alcohólicas que se consumen en el Perú son informales, esto ha ocasionado una disminución en los ingresos de los mercados formales que durante el estado de confinamiento cumplió con las medidas establecidas por el gobierno. Debido a la pandemia mundial que se atraviesa por la COVID-19, muchas personas divulgaron la aplicación de la Ley seca a inicios del 2021 por la segunda ola de la pandemia, sin embargo, a través del pronunciamiento de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y el Ministro de transporte, indicaron que no existe por parte del gobierno la prohibición a la venta y consumo de bebidas alcohólicas.

Análisis Tecnológico

El negocio por aplicaciones creció un 220% en el mundo debido a la pandemia COVID-19 (Córdor J., 2021). Las pequeñas y medianas empresas inician a reactivarse con negocios por aplicativos, el bajo costo que tienen las aplicaciones móviles ha permitido un mayor acceso. Con el fin de atender las necesidades de consumo las empresas están en un camino hacia la transformación digital. De no esperarse, debido a la pandemia mundial, las empresas por temor a contagios por atenciones humanas, prefirieron atenciones totalmente digitales, estableciendo de esta forma nuevos canales digitales y sin dejar la atención que el usuario requiere con la intención de que este no sienta la diferencia y opte por su seguridad. Es así que, en el Perú el uso de herramientas tecnológicas crecerá un 30% en el 2020 en empresas peruanas (Córdor J., 2021)

Análisis Ambiental

En el Perú la pérdida de bosques en la Amazonía es un tema de muchos años atrás, las cifras de deforestación siguen siendo alarmantes. También, se tiene la informalidad de la minería que es un gran problema ambiental por la forma en que los dueños de las mineras informales consiguen el mineral, no obstante, niños y adultos son expuestos a estos trabajos en socavones por un salario mínimo, esto se comprende por la falta de la presencia del gobierno en ciertas regiones. Por otro lado, se cuenta con una deuda con la conservación marina, sin embargo, el país no ha superado el 0.5% de la protección a su océano (Sierra, 2021). Es necesario, que el ministro del ambiente ponga más énfasis en los temas expuestos, si bien es cierto, durante la pandemia algunas especies han podido encontrarse en su estado natural, sin embargo, se requiere de mucha observación. Para este año los postulantes a la presidencia deberán de tener presente dentro de sus planes de gobierno el cuidado del ambiente, asimismo, deberán de hacer que se reafirme el compromiso de las empresas con el cuidado del medio ambiente.

3.1.2 Análisis de la industria

A continuación mostraremos el análisis de las cinco fuerzas de Porter en base a la información obtenida.

Rivalidad entre competidores

Esta primera fuerza se refiere al emprendimiento de acciones, para fortalecer el posicionamiento en el mercado y proteger la posición competitiva frente a los rivales del sector (Baena, Sánchez & Montoya, 2003). También, Porter (2008) señala que:

La fuerza de la rivalidad refleja no solo la intensidad de la competencia sino también, la base de la competencia. Las dimensiones dentro de las cuales la competencia se efectúa, y si los rivales convergen para competir en las mismas dimensiones, son elementos que ejercen una enorme influencia en la rentabilidad (p. 10).

La competencia que tiene la empresa respecto a la venta de bebidas alcohólicas con delivery es BAJA, puesto que no hay muchas empresas que realicen o utilicen este canal para ofrecer bebidas alcohólicas, para San Juan de Lurigancho es novedoso y es un mercado que no está saturado. Por eso, la idea de negocio Beber, Ya! ofrecerá 3 tipos de servicios a través de su página web. Además, se ha podido verificar la existencia de 5 supermercados que ofrecen delivery programados y para zonas específicas, 29 tiendas de alimentación Tambo que no realizan delivery y casi 1000 bodegas según el último censo efectuado en el 2017, estas bodegas no ofrecen la seguridad de vender bebidas originales, lo cual crea duda en el cliente, por lo que creemos que sería un rival pequeño, ya que no ofrecen el mismo servicio que Beber, Ya!

Las empresas cerveceras ofrecen delivery a las bodegas pero también pueden hacer ventas a las casas u hogares a través de su página web, sin embargo, las entregas se realizaran solo en los días habituales que tengan establecidos. Éste puede llegar hacer un rival medio, ya que Backus llega a todo el distrito de San Juan Lurigancho y aquel cliente que prefiere la cerveza ante otras bebidas, podría preferir al distribuidor.

En Lima también existen diferentes licorerías que hacen delivery las 24 horas como la empresa Licorerías Unidas, Licorería 247, Almendariz y Don Chelero Delivery. Son empresas que funcionan en Lima pero que ninguna llega al distrito de San Juan de Lurigancho. Estas empresas representan el rival más directo y grande para Beber, Ya!.

Tabla 1

Principales competidores

MARCA	RUBRO	UBICACIÓN	PÁGINA WEB / FACEBOOK
	Venta de bebidas alcohólicas .	LINCE LA MOLINA LA VICTORIA	https://www.licoreriasunidas.pe /
	Venta de bebidas alcohólicas .	SAN BORJA	https://licoreria247.pe/
	Venta de bebidas alcohólicas y accesorios.	SAN ISIDRO LA MOLINA MAGDALENA DEL MAR MIRAFLORES	https://almendariz.com.pe/shop /
	Venta de bebidas alcohólicas .	MAGDALENA DE MAR	https://donchelerosur.com/

Nota: Marca, rubro, ubicación y página web de nuestros principales competidores, elaboración propia, 2021.

Cientes

Esta segunda fuerza explica el poder de negociación de los compradores. Si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados los clientes tendrán más poder de negociación, los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás (Baena et al., 2003).

El poder de negociación del cliente es BAJO dado que la presión de ellos se puede controlar a través de la calidad del servicio brindado, Según el Comercio, durante la cuarentena creció el consumo de alcohol en un 25%. En tal sentido, el whisky, champagne, vino y pisco están entre los más consumidos, de acuerdo a un estudio de Global Research Marketing (GRM). San Juan Lurigancho al ser un distrito muy grande abarca diferentes clases socioeconómicas dentro de ellas los NSE B y C.

Los clientes son diversos, pero tienen en común querer adquirir productos de calidad, que no sean adulterados o modificados. Se ofrecerá productos de calidad mediante la aplicación.

Proveedores

Esta tercera fuerza analiza el poder de negociación de los proveedores. Esto dependerá de las condiciones del mercado y la importancia del producto que proporcionan; asimismo, su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores, en cuyo caso el comprador tendrá la opción de elegir la mejor oferta, por el contrario, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos (Baena et al., 2003).

El nivel de proveedores que tendría la empresa, depende del tipo de bebida alcohólica. El Perú cuenta con empresas peruanas que producen pisco, vino y macerados. También, cuentan con empresas transnacionales que fusionadas con empresas nacionales poseen las tres marcas peruanas más populares de cervezas: Cristal, Pilsen y Cusqueña. Hoy en día se puede obtener los diferentes productos de manera semanal o programada, ya que estas empresas cuentan con envíos a zonas puntuales o también cuentan con servicios personalizados según la cantidad del pedido.

El poder de negociación de los proveedores es BAJO, ya que no podemos negociar precios, plazos de entrega, formas de pago u otros.

Productos sustitutos

Esta cuarta fuerza se encarga de conocer los productos sustitutos que existen en el mercado. Baena et al., (2003), señala que los productos sustitutos son los que tienen las mismas funciones que otro producto y puede resultar una amenaza si este producto es a un menor precio, tiene un mejor rendimiento y calidad.

En San Juan de Lurigancho se puede encontrar como un servicio sustituto a los 5 supermercados existentes, 2 Metros, 2 Plaza vea y un Tottus, y a las casi 1000 bodegas que se encuentran en el distrito, según el último censo efectuado el 2017. También encontramos bodegas de línea como OXXO y Tambo. No obstante, muchas de estas empresas no ofrecen el servicio delivery de bebidas alcohólicas.

Competidores Potenciales

Esta quinta fuerza analiza los competidores que pueden ingresar en un mediano y largo plazo a competir en el mercado. Porter (2008) señala que, “los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación en el mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir” (p. 04).

La rivalidad entre competidores potenciales es BAJA, ya que estas empresas no ofrecen lo mismo. En el mercado actual existen empresas que ofrecen la venta de bebidas alcohólicas las 24 horas, tenemos a tiendas como OXXO y Tambo pero estas también se acogen a las normativas restrictivas del gobierno. Estas ofrecen confiabilidad en los productos que venden pero no ofrecen el servicio de Delivery en el distrito de San Juan de Lurigancho, por lo que el cliente se expone al contagio del virus COVID-19 al buscar una de estas tiendas.

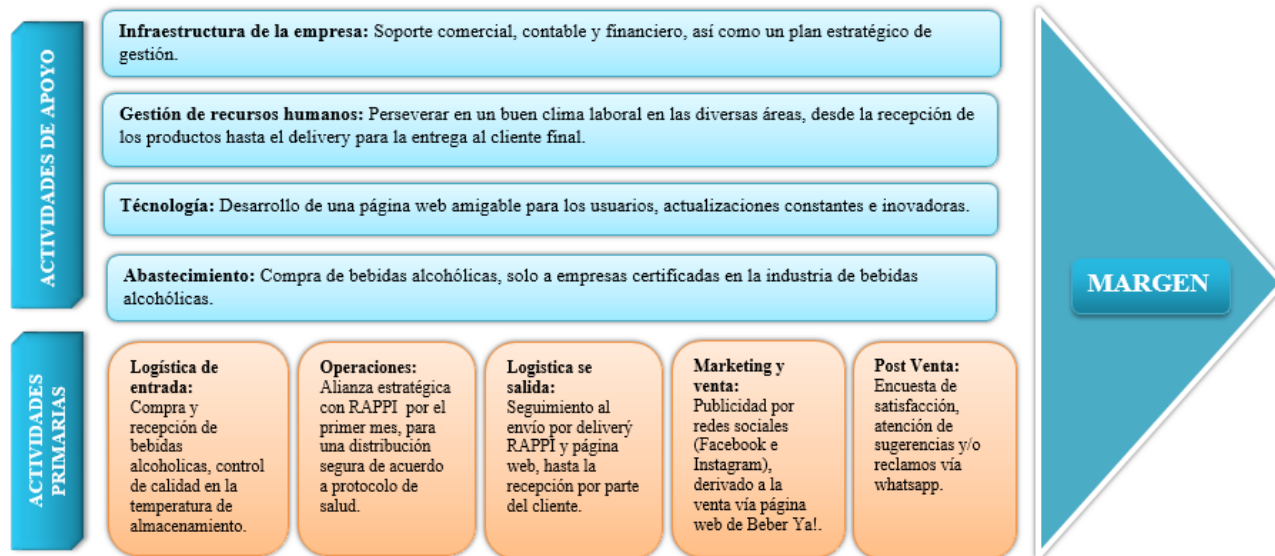
3.2 Análisis interno. La cadena de Valor

En este punto se describe de forma teórica las actividades que la empresa necesita realizar para crear valor en el cliente final y para la misma empresa. La cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa frente a sus competidores (Quintero & Sánchez, 2006).

A continuación, se muestran las actividades y funciones para Beber, Ya! en los 3 elementos básicos que proporciona esta herramienta para el desarrollo de la cadena de valor: actividades primarias, actividades de soporte y el margen.

Tabla 2:

Cadena de valor de Beber, Ya!



Nota: Actividades primarias, actividades de apoyo y el margen, elaboración propia, 2021.

Actividades primarias

- **Logística de entrada**

La logística interna de Beber, Ya! Se inicia en la compra de las bebidas alcohólicas, continuando con la recepción de los productos en almacén y un riguroso control de calidad en las temperaturas de las bebidas alcohólicas.

- **Operaciones**

Beber, Ya! En su primer mes va a tener como aliado a Rappi, por medio de éste la empresa busca posicionarse en el mercado. Asimismo, la empresa realizará la entrega de los pedidos recibidos por la página web a través del servicio de delivery propio cumpliendo con los protocolos de seguridad frente a la COVID-19.

- **Logística de salida**

La empresa realizará el seguimiento para cada uno de los pedidos atendidos vía Rappi mediante el aplicativo y por la página web a través de los motorizados de Beber, Ya! hasta que el producto sea entregado al cliente.

- **Marketing y Ventas**

Las estrategias de marketing y ventas están enfocadas al e-commerce, por medio del marketing digital y para el cual se usa las redes sociales de la empresa que son Facebook e Instagram. Así mismo, los conceptos de la marca se muestran mediante mensajes, post e historias para una mejor cercanía con el público objetivo.

- **Servicio Post Venta**

La empresa realiza la evaluación de sus servicios mediante encuestas de satisfacción para conocer las sugerencias y/o reclamos de sus clientes. Las encuestas son enviadas mediante WhatsApp y las quejas y reclamos serán atendidas mediante contacto telefónico.

Actividades de Soporte

- **Infraestructura**

La empresa cuenta con un único almacén principal, en donde se encontrarán todos sus productos (bebidas alcohólicas) a distribuir. Es importante que la empresa mantenga una buena comunicación con los establecimientos aledaños para desarrollar una buena gestión y oportunidades de crecimiento.

- **Gestión de Recursos Humanos**

La empresa prioriza el buen clima laboral dentro de sus colaboradores en las distintas áreas. Así mismo, al margen de tercerizar el servicio de distribución de los pedidos vía Rappi durante el primer mes de apertura, a la empresa le importa mantener una buena relación con ellos para su mejor gestión en la entrega de pedidos.

- **Tecnología**

La empresa cuenta con una página web amigable creada por wix.com para los usuarios, asimismo, los diseños de la empresa fueron desarrollados a través de Adobe illustrator. También, sus redes sociales se encuentran en actualizaciones constantes de información, ofertas y novedades de acuerdo al rubro del negocio.

- **Abastecimiento**

Beber, Ya! realiza sus compras a grandes distribuidores de la industria de bebidas alcohólicas, asimismo, la empresa hace sus compras de acuerdo a la rotación de sus inventarios.

3.3 Análisis FODA

Por un lado, esta herramienta nos da a conocer los factores internos de la empresa mediante las fortalezas y debilidades. Por otro lado, nos detalla los factores externos mediante las oportunidades y amenazas que favorecen o afectan a la empresa. Estos elementos fueron analizados para generar las estrategias de Beber, Ya!.

Tabla 3

Análisis FODA

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none">1. Ser distribuidor autorizado.2. Se cuenta con servicio delivery propio.3. Se llega a todas las zonas de S.J.L.4. Página web de fácil acceso para sus usuarios.5. Se cuenta con un adecuado ambiente.6. La página web cuenta con videos y recetarios de la preparación de tragos.7. Atención post-venta a través de nuestras redes sociales.8. Estrategia publicitaria mediante canales tecnológicos9. Precios y horarios de atención accesibles.	<ol style="list-style-type: none">1. La empresa es nueva y no cuenta con participación en el mercado.2. El servicio de delivery no funciona las 24 horas.3. No se cuenta con historial crediticio para acceder a financiamientos.

Oportunidades	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la compra por e-commerce. 2. Avance de la tecnología. 3. Aislamiento social obligatorio que impulsa las compras por Delivery. 4. Acceso a internet. 	<p>O3-O4-F4-F7-F9</p> <p>-Aprovechar la emergencia sanitaria que impulsa las compras por delivery para enfocarnos en dar una atención de fácil acceso mediante la página web. Asimismo, brindarles una plataforma amigable para atender a los clientes ante cualquier consulta por Post Venta a través de las redes sociales dando precios y horarios accesibles.</p> <p>O1-F3-F8</p> <p>- Se realizará una publicidad estratégica para aprovechar el crecimiento de las compras online para poder difundir nuestro servicio y llegar a todas las zonas de S.J.L.</p>	<p>D1-O1-O2</p> <p>-Mediante el crecimiento de la compra por e-commerce permitirá tener mayor participación en el mercado y crecer a través del avance de la tecnología y poder seguir innovando en el servicio brindado.</p> <p>O2-D2</p> <p>- Aprovechar el avance de la tecnología para implementar el marketing digital en la empresa y de esta manera conseguir el acercamiento de los clientes mediante la página web. Por otro lado, los clientes podrán programar sus delivery a tiempo oportuno.</p>

Amenazas	Estrategias Adaptativas	Estrategias de Supervivencia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de nuevos competidores. 2. Mayor control reglamentario sobre el consumo de alcohol. 3. Aumento en los precios de los licores. 4. Desconfianza de los clientes al comprar por la plataforma online. 5. Aumento del ISC. 6. Incertidumbre de los horarios de atención de delivery de acuerdo a las restricciones establecidas por el gobierno. 	<p>A4-A6-F1-F2</p> <p>-Por ser un distribuidor autorizado y contar con delivery propio se optimiza la seguridad de la compra online, los procesos y el tiempo de entrega. En tanto, se espera poder contar con la confianza del cliente.</p> <p>A1-F8-F5</p> <p>-Enfrentar a los nuevos competidores desarrollando estrategias publicitarias mediante los canales tecnológicos. Además, se contará con un ambiente óptimo para los productos a causa del cambio climático.</p>	<p>D1-A4</p> <p>-Establecer estrategias de marketing digital, en el que se muestre una imagen de confianza, práctico y de seguridad para poder posicionarse en el mercado.</p> <p>A6-D2</p> <p>-Mantener una campaña publicitaria adecuada para el fácil entendimiento a los clientes respecto a los horarios de atención y promociones vigentes. También, se busca crear seguridad en la compra para los clientes mediante la plataforma online y en el servicio de delivery.</p>

Nota: Factores internos, factores externos y estrategias, elaboración propia, 2021.

3.4 Visión

Ser la mejor alternativa a nivel nacional para la compra de bebidas alcohólicas y complementos por página web, ofreciendo un servicio de calidad para el buen desarrollo en reuniones.

3.5 Misión

Posicionarnos en el mercado con una amplia gama de bebidas alcohólicas para nuestros clientes con productos de calidad y ser la mejor opción de compra a domicilio. Asimismo, dar a conocer los distintos procesos de elaboración y apoyar a los productores de vino y pisco en el Perú.

3.6 Estrategia Genérica

Según Porter (1991), las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria, por lo cual son estrategias básicas para que una empresa pueda conseguir una ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

Estas estrategias genéricas de Porter son de gran eficacia, lo cual nos permite identificar la competitividad dentro del mercado para lograr un mejor desempeño.



Figura 2. Estrategias genéricas de Michael Porter, Porter, 2021.

La estrategia genérica que se utilizará será la de enfoque o concentración. Esto debido a que estamos eligiendo un lugar adecuado para poder llegar al segmento específico del mercado elegido, el cual corresponde al segmento de San Juan de Lurigancho. La empresa se enfocará en esta zona para poder cubrir las necesidades y preferencias del cliente, ya que Beber, Ya! es una empresa formal que brinda una atención de calidad.

Mediante esta estrategia genérica, se podrá desarrollar e incrementar una mejor eficiencia y eficacia en las actividades. Por lo cual, al enfocarnos en este distrito la empresa podrá conocer ampliamente el mercado al cual se dirige y de esta manera podrá lograr oportunidades en otros segmentos.

3.7 Objetivos Estratégicos

A Continuación, se establecen los siguientes objetivos estratégicos a largo plazo de Beber, Ya!

Financiera:

Crecimiento de las ventas

- Incrementar las ventas a un 10% por cada año hasta el tercer año de operaciones.

Rentabilidad

- Lograr un rendimiento sobre la inversión del 15% en los próximos 3 años.

Clientes:

Participación en el mercado

- Incrementar la participación en el mercado en 20%, dentro de los próximos 3 años.
- Lograr un nivel de satisfacción mínimo del 95% de nuestros clientes desde el primer año.

Diversificación

- Ampliar la oferta de productos basados en cervezas artesanales, vinos y licores de las bodegas y viñedos del Perú, en los próximos 2 años.

Procesos Internos:

- Contar con un segundo centro de operación para el año 2022.
- Durante los dos primeros años, se logrará la cobertura en las zonas de reparto enfocadas en los lugares en donde tradicionalmente se concentran los niveles socioeconómicos B y C del distrito de San Juan de Lurigancho.
- Adquisición de nuevas unidades de transporte para un rápido y mejor servicio de delivery, para el año 2023.

Aprendizaje y crecimiento:

- Propiciar un clima laboral positivo para lograr retener el 90% de colaboradores en el primer año.
- Capacitar 2 veces al año a los colaboradores que realizan el servicio de delivery y a los encargados de atender a los clientes por las redes sociales y llamadas telefónicas.

4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

4.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

4.1.1 Descripción de la metodología de investigación

En este proyecto se presenta el modelo de negocio, el cual tiene por nombre Beber, Ya!, se empezó con la validación del modelo de negocio, en el cual hemos utilizado la investigación cualitativa. La terminología que se ha empleado consiste en empezar acerca de supuestos iniciales a través del Business Model Canvas que es un lienzo donde se podrá analizar todos los procesos directamente involucrados en el desarrollo de un negocio. Además, se debe incluir en el proceso la propuesta de valor, para diferenciarse de la competencia y no caer en el océano rojo. Mediante el modelo de Canvas se desplegaron hipótesis que requieren experimentos de validación para ser contrastados con la realidad y poder tener información sobre nuestro perfil de cliente inicial. Asimismo, el lienzo permite, según los creadores del método, que “una organización cree, presente y capture valor” (Osterwalder 2010,14).

Para poder validar nuestras hipótesis hemos desplegado tres experimentos de validación. El primer experimento, está dirigido al cliente objetivo a través de las entrevistas a profundidad, con lo cual se ha realizado 20 entrevistas para el segmento de clientes y para esto se utilizó las herramientas de “The Value Proposition Canvas”. También, se realizó el perfil del cliente para poder detectar cuáles son sus alegrías, frustraciones y trabajos que generaría el problema esencial para nuestro cliente, el cual nos hizo realizar un segundo experimento. El segundo experimento, consiste en utilizar el documento de validación Landing page creada en Unbounce, el cual se ha basado del mapa de valor inicial que a su vez se ha conectado con el perfil del cliente final del experimento anterior, por esto, se lanzó un anuncio en redes sociales para poder atraer a los clientes reales a través de este lanzamiento, asimismo, se pudo medir cuántas personas han dejado su correo electrónico en este Landing page para poder obtener la métrica que indique qué tan atractivo es la idea de negocio para el cliente objetivo y con ello la viabilidad de la propuesta de negocio. En el tercer experimento, se realizó una validación con la empresa Rappi para poder ver la conexión al realizar los envíos de Beber, Ya!, durante el primer mes de apertura.

A continuación, se presenta el lienzo inicial del modelo de negocio de Beber, Ya!

Business Model Canvas

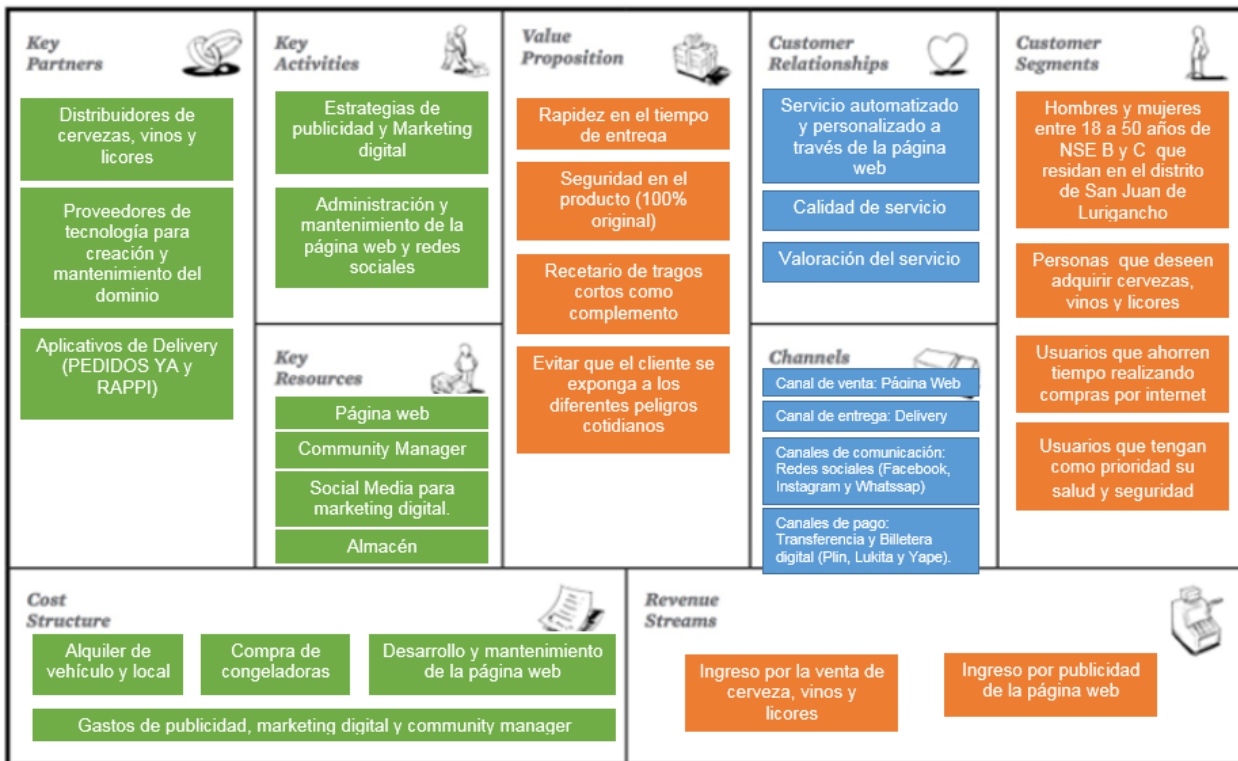


Figura 3. Business Model Canvas inicial de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

4.1.2 Cuadro de hipótesis y experimentos de validación

Del Canvas presentado anteriormente, se concluyó que se realizaron experimentos de validación de las hipótesis identificadas con respecto a los clientes. Para ello, se realizó la técnica de entrevistas a profundidad a los posibles clientes que son parte del público objetivo. Además, para conocer la aceptación de la propuesta de negocios se utilizó la herramienta del Landing page, esta se anunció en las redes sociales. Finalmente, se necesitaba conocer si el canal de entrega llegaría a todas las zonas del distrito de San Juan de Lurigancho, es por eso que se realiza la investigación con el contacto de Rappi ya que será usado en el primer mes de apertura como estrategia de promoción.

A continuación, detallamos las hipótesis, experimentos de validación y los criterios mínimos de éxito.

Tabla 4

Matriz: Hipótesis vs experimentos y criterios mínimos de éxito

N°	Hipótesis	Experimentos	Criterios mínimos de éxito
1	Los clientes usualmente no pueden abastecerse de bebidas alcohólicas.	Entrevistas en profundidad	Tenemos razón si por lo menos 11 personas afirman que no pueden abastecerse de bebidas alcohólicas.
2	Los clientes utilizan parte de su tiempo para ir a comprar bebidas alcohólicas.		Tenemos razón si por lo menos 11 personas afirman que necesitan ir a comprar sus bebidas alcohólicas para empezar una reunión o celebración familiar.
3	Los clientes no tienen la seguridad al comprar bebidas alcohólicas en lugares no certificados.		Tenemos razón si por lo menos 11 personas dicen que no tienen la seguridad de comprar en lugares no certificados.

4	Los clientes tienen la necesidad de consumir bebidas alcohólicas en fechas especiales.		Tenemos razón si por lo menos 11 personas afirman que si tienen la necesidad de consumir bebidas alcohólicas en fechas especiales.
5	Aceptación de los posibles clientes a la propuesta de valor de la idea de negocio.	Creación de la landing page	Tenemos razón si la tasa de conversión es por lo menos 20%.
6	Conocer que aplicativos de delivery llegan a las zonas en el distrito de SJL.	Cotización para afiliarse a Rappi durante el primer mes.	Tenemos razón si la startup de delivery llega en un 90% a las zonas del distrito de SJL.

Nota: Los experimentos que se realizaron fueron las entrevistas en profundidad, creación de landing page y cotización a Rappi, elaboración propia, 2021.

4.1.3 Primer experimento de validación (Cliente problema)

La primera hipótesis de validación que se ha realizado es en base a las entrevistas a profundidad. En esta etapa se pretende conocer más del cliente objetivo, con la herramienta del lienzo sobre el perfil del cliente se conocerá cuáles son los trabajos, frustraciones y alegrías presentes en el cliente al momento de realizar su compra de bebida alcohólica.

4.1.3.1 Perfil del Cliente: Imagen del lienzo versión inicial

El lienzo versión inicial sobre el perfil del cliente, es una herramienta visual que permitirá definir o ajustar la propuesta de valor que se está desarrollando en el negocio, por medio de la relación entre las necesidades y deseos presentes en el cliente objetivo (Ingenio empresa.com). En esta versión inicial se indica todo lo que el cliente desearía al comprar el producto, asimismo, se identifica cuáles son los problemas, motivaciones y necesidades que haría que el cliente comprara el producto.

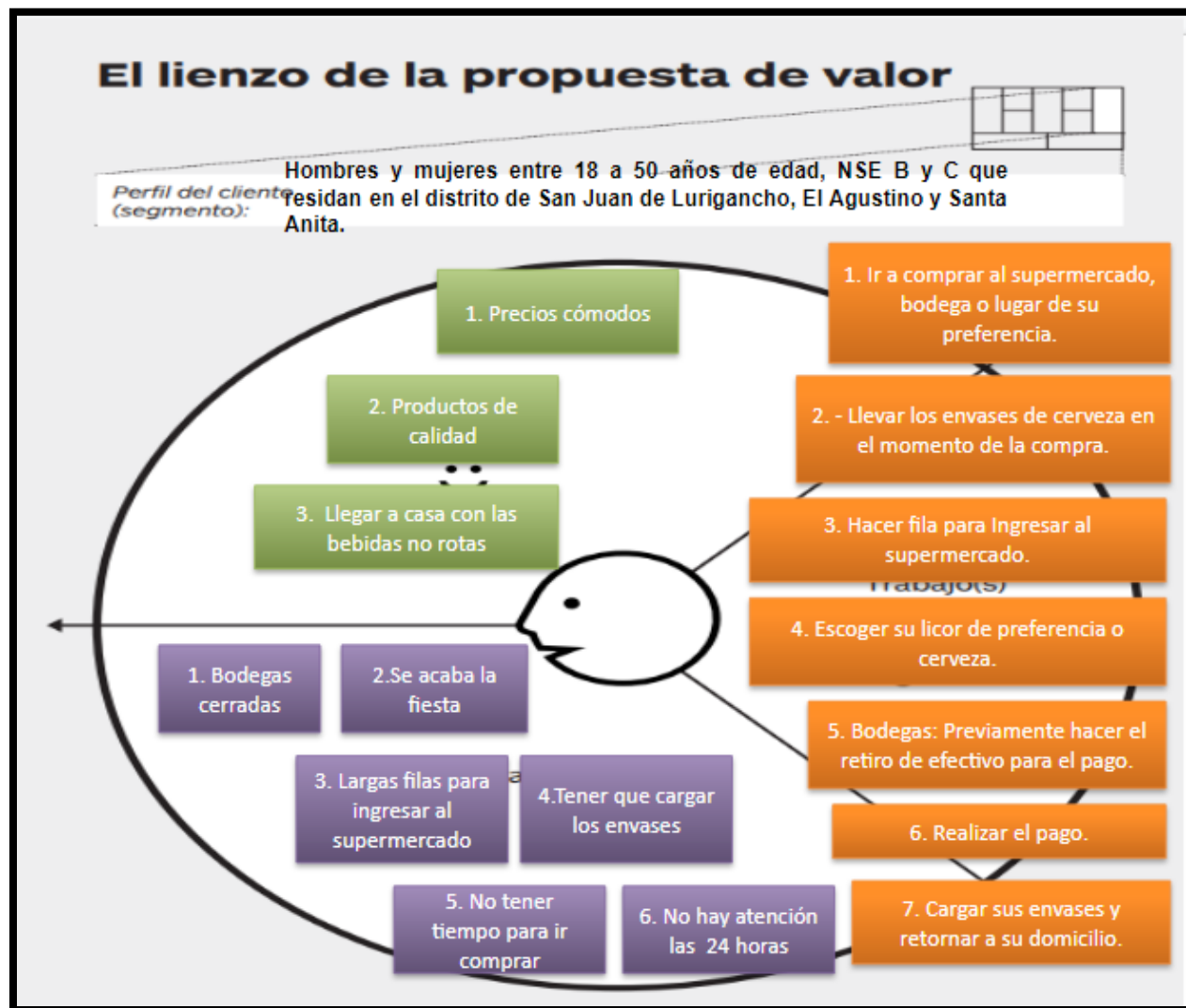


Figura 4. Value Proposition Canvas, perfil del cliente versión inicial, elaboración propia, 2021.

4.1.3.2 Determinación de las hipótesis

Para validar la hipótesis de cliente problema elegimos el siguiente segmento:

Hombres y mujeres entre 18 a 55 años de edad, NSE B y C que residan en el distrito de San Juan de Lurigancho.

1. Los clientes usualmente no pueden abastecerse de bebidas alcohólicas.
2. Los clientes utilizan parte de su tiempo para ir a comprar bebidas alcohólicas.
3. Los clientes no tienen la seguridad al comprar bebidas alcohólicas en lugares no certificados.
4. Los clientes tienen la necesidad de consumir bebidas alcohólicas en fechas especiales.

4.1.3.3 Preguntas

Desarrollamos nuestra guía de preguntas para las entrevistas en profundidad.

Pregunta 1 (Filtro):

¿Consume cervezas o licores?

Pregunta 2:

Cuéntame ¿Cómo haces para abastecerse de cerveza o el licor de su preferencia ahora que estamos en pandemia?

Pregunta 3: ¿Cuándo fue la última vez que compraste alcohol?

Pregunta 4: ¿Prefiere la cerveza o alguna otra bebida alcohólica?

Se procedió a entrevistar a 20 personas que cumplen con ser parte de nuestro segmento a través de video llamadas y llamadas telefónicas. Asimismo, las fichas con los resúmenes de cada entrevistado se encuentran en el **anexo 1**.

4.1.3.4 Resultado de las Hipótesis

Hipótesis 1:

Los clientes usualmente no pueden abastecerse de bebidas alcohólicas.

Observamos: Que del total de entrevistados, 19 si encuentran lugares para comprar bebidas alcohólicas de manera presencial. Asimismo, los entrevistados indicaron que no fue fácil abastecerse de bebidas alcohólicas e indican que esto sucede por las medidas establecidas por el gobierno debido a la COVID19. Una de las principales medidas fue la inmovilización total a inicios de la pandemia, durante ese periodo los entrevistados indicaron que no podían abastecerse de bebidas alcohólicas con facilidad, posterior a ello los entrevistados mencionaron que hacían sus compras una vez a la semana en supermercados y de esta forma se abastecen de la bebida alcohólica de su preferencia. Otra parte de los entrevistados hizo mención a los horarios que se establecieron respecto a la inmovilización y que generaba que vayan a las bodegas y estas se encuentren cerradas, así que, regresaban a casa y en ocasiones con los envases de cerveza nuevamente vacíos.

También, un grupo de los entrevistados señaló que hacía sus compras con facilidad en las tiendas Tambo y que estas estaban a una esquina de sus domicilios. Finalmente, un grupo pequeño de los entrevistados hizo mención a la compra por Delivery, mediante anuncios en Facebook o por página web.

Hipótesis 2:

Los clientes utilizan parte de su tiempo para ir a comprar bebidas alcohólicas.

Observamos: Que del total de entrevistados, 17 utilizan parte de su tiempo para ir a comprar bebidas alcohólicas de forma presencial y los demás hacen pedidos por Delivery. Respecto al grupo mayor de entrevistados que utiliza parte de su tiempo para ir a comprar bebidas alcohólicas, señala que lo hacen en supermercados y aquí precisaron su preocupación por dos motivos: exposición al contagio de la COVID-19 y el tiempo extendido que les ocasiona las largas colas para ingresar al supermercado. Asimismo, los entrevistados que toman parte de su tiempo para comprar sus bebidas alcohólicas en bodegas, mostraron insatisfacción por los siguientes motivos: llevar los envases vacíos en el caso de compra de cervezas, los protocolos básicos que tienen las bodegas, que estos establecimientos en su mayoría no reciben pagos con tarjetas y que no cuentan con variedades en bebidas alcohólicas. Por otro lado, los entrevistados que toman su tiempo para ir a comprar en tiendas Tambos, señalan que no les toma mucho tiempo su compra ya que el establecimiento siempre queda a una cuadra de sus domicilios. Finalmente, los entrevistados que no toman parte de su tiempo para la compra de bebidas alcohólicas, indicaron que es porque hacen sus compras por delivery a través de anuncios en redes sociales y por la compra por página web.

Hipótesis 3:

Los clientes no tienen la seguridad al comprar bebidas alcohólicas en lugares no certificados.

Observamos: Que del total de entrevistados 8 no tienen la seguridad al comprar bebidas alcohólicas en lugares no certificados. De acuerdo a las entrevistas a profundidad realizadas se ha podido conocer la inseguridad que tienen una parte de los entrevistados al momento de comprar la bebida alcohólica de su preferencia en lugares que no se encuentren certificados, aquí ellos señalaron que es muy seguro que la bebida alcohólica pueda obtenerse a un menor precio, sin embargo, esta puede ser ultrajada dañando así su salud.

En tanto, los entrevistados en su mayoría indicaron que esto no les pasaría porque saben reconocer la originalidad de su producto, la otra parte de los entrevistados sí mostró preocupación por la compra de bebidas alcohólicas en lugares no certificados, por lo que señalaron que no se arriesgan y solo hacen la compra en lugares o establecimientos certificados por la seguridad que este les brinda.

Hipótesis 4:

Los clientes tienen la necesidad de consumir bebidas alcohólicas en fechas especiales.

Observamos: Que del total de entrevistados 20 tienen la necesidad de consumir bebidas alcohólicas en ocasiones o fechas especiales. Cabe destacar que los entrevistados indicaron el tiempo y motivo respecto al cual han hecho una compra de bebida alcohólica, es así que, la mayoría señaló que entre 3 días atrás o una semana el entrevistado había hecho la compra de alguna bebida alcohólica de su preferencia, asimismo, los motivos no solo eran celebraciones alegres como cumpleaños o aniversarios, sino también los momentos tristes e incluso por la partida de un familiar. Dentro de las bebidas que más consumen los entrevistados mencionaron la cerveza como primera opción, seguido de los vinos y finalmente los últimos señalaron su preferencia por los licores y tragos cortos. Al final, se pudo notar que todos los entrevistados siempre encuentran un motivo para adquirir alguna bebida alcohólica según su preferencia y que no siempre depende de una fecha específica para celebrar y dado el momento encuentran el motivo.

4.1.3.5 Fichas y resúmenes de las entrevistas realizadas

Las entrevistas en profundidad que se realizaron, se encuentran en **Anexo 1**, asimismo, los link correspondientes por cada entrevistado, es así que, se pudo conocer a profundidad mejor los trabajos, frustraciones y alegrías referente al servicio que se propone.

4.1.3.6 Versión final del perfil del cliente

Conforme se fue avanzando con las entrevistas, se hicieron ajustes en el lienzo ya que el cliente dio a conocer nuevas percepciones en cuanto a sus trabajos, frustraciones y alegrías. El resultado de las encuestas ha generado que ahora conozcamos a mayor profundidad al cliente. Por tanto, el perfil del cliente permite mostrar los supuestos ya validados con las entrevistas.

A continuación mostramos la imagen del lienzo final.



Figura 5. Value Proposition Canvas, perfil del cliente versión final, elaboración propia, 2021.

4.1.4 Segundo experimento de validación (Producto mercado)

La segunda validación que se ha realizado es en base a supuestos de valor que se obtuvo del perfil del cliente observado en el capítulo anterior, es así como surge el mapa de valor para plantear los supuestos de valor. Los cuáles serán validados en este punto a través de un experimento de Landing page, en el cual expondremos los productos a clientes reales con la publicación de un anuncio en Facebook. El experimento permitirá validar el interés de posibles clientes sobre el modelo de negocio. Además, se tendrá la razón si la tasa de conversión es por lo menos el 20%.

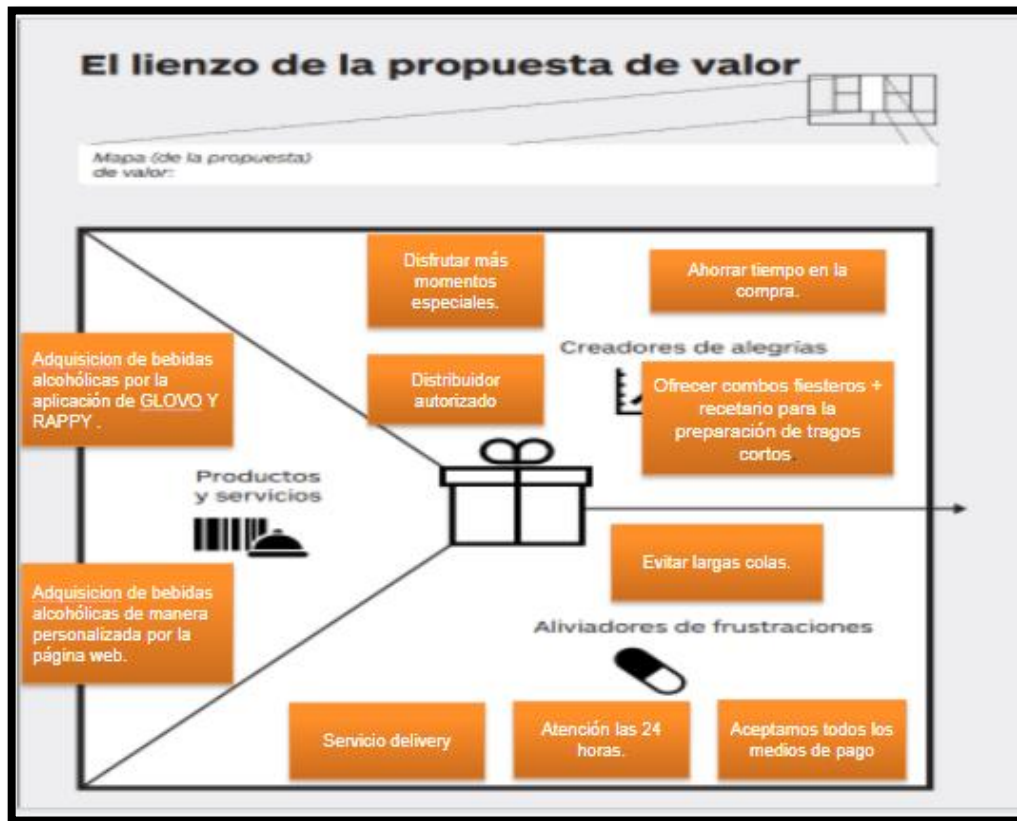


Figura 6. Mapa de valor versión inicial, elaboración propia, 2021.

Desarrollo del experimento:

Se realizó el diseño del Landing page en Unbounce donde los posibles clientes tenían que rellenar un formulario, en donde se solicitaba su correo electrónico para acceder a un 20% de descuento en su primer pedido en Beber, Ya! y de esta manera obtener conversiones. Además, nuestro Landing page cuenta con el logo de la marca, los beneficios que se brindan y con algunas marcas de cervezas y vinos.



Figura 7. Logo de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

- La página de aterrizaje vista desde un Smartphone.



Figura 8. Formulario del landing page de Beber, Ya!, por Unbounce, 2021.



Figura 9. Beneficios del landing page de Beber, Ya!, por Unbounce, 2021.

Los criterios que se utilizaron para la creación del anuncio en Facebook son los siguientes:

- La edad del público objetivo es de 18 a 55 años.
- En el anuncio se mencionó la siguiente frase: “Ahorra tiempo comprando y disfruta más de tus momentos con la familia y amigos.” y se indicaba que se registren para obtener un 20% de descuento en su primer pedido en Beber, Ya!.
- La segmentación del lugar fue San Juan de Lurigancho.
- Se consignó la siguiente frase: “Tomar bebidas alcohólicas en exceso es dañino” en la imagen del anuncio con la finalidad de cumplir con la Ley 28681, que regula la Comercialización, Consumo y Publicidad de Bebidas Alcohólicas.

Se realizó la creación del anuncio en la página de Facebook, se eligió la opción de conseguir más visitas en el sitio web y se registró el link del landing page.



Figura 10. Anuncio realizado en la página de Facebook de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

Resultados del experimento

En el día 5, se puede apreciar en la imagen que se obtuvieron los siguientes resultados en la landing page: 81 personas entraron a ver el landing page y 34 personas completaron el formulario con sus datos. Por lo tanto, la tasa de conversión de nuestra propuesta de valor es 41.98%.



Figura 11. Métrica del landing page en el día 5 de Beber, Ya!, por Unbounce, 2021.

Evidencia de los leads o correos electrónicos que nos dejaron las personas interesadas en los beneficios que ofrecemos por comprar en nuestra tienda virtual.

Overview	Leads	Integrations			
0 of 45 selected.					
<input type="checkbox"/>	#	Submitted	Date/Time	Variant	Correo electrónico
<input type="checkbox"/>	1	about 24 hours ago	2021-04-3 02:10 UTC	A	mianrala@gmail.com
<input type="checkbox"/>	2	1 day ago	2021-04-3 00:07 UTC	A	laatrevida_mc_15@hotmail.com
<input type="checkbox"/>	3	1 day ago	2021-04-2 23:26 UTC	A	evelynvaldivia37@gmail.com
<input type="checkbox"/>	4	1 day ago	2021-04-2 22:19 UTC	A	Marisabelmq1008@gmail.com
<input type="checkbox"/>	5	1 day ago	2021-04-2 21:09 UTC	A	Kata_joss@hotmail.com
<input type="checkbox"/>	6	1 day ago	2021-04-2 19:18 UTC	A	hcemat@gmail.com
<input type="checkbox"/>	7	1 day ago	2021-04-2 19:18 UTC	A	hcemat@gmail.com
<input type="checkbox"/>	8	1 day ago	2021-04-2 19:03 UTC	A	yanedc.capcha@gmail.com
<input type="checkbox"/>	9	1 day ago	2021-04-2 18:57 UTC	A	jrojasmollares2702@gmail.com
<input type="checkbox"/>	10	1 day ago	2021-04-2 18:57 UTC	A	ercutipalomino@gmail.com

Figura 12. Evidencia de los leads en la landing page Beber, Ya!, por Unbounce, 2021.

En el día 10, se puede apreciar en la imagen que se obtuvieron los siguientes resultados en la landing page: 123 personas entraron a ver el landing page y 35 personas completaron el formulario con sus datos, es decir, 35 personas están dispuestos a comprar. Por lo tanto, la tasa de conversión de nuestra propuesta de valor en 10 días es 28.46%. Superando así la tasa de conversión esperada en un inicio.



Figura 13. Métrica de landing page en el día 10 de Beber, Ya!, por Unbounce, 2021.

El anuncio en Facebook que fue publicado el 29 de abril y finalizó el 04 de mayo del 2020, tuvo un alcance de 4,833 personas, de las cuales 143 personas interactuaron con la página y 139 personas hicieron click en el enlace.

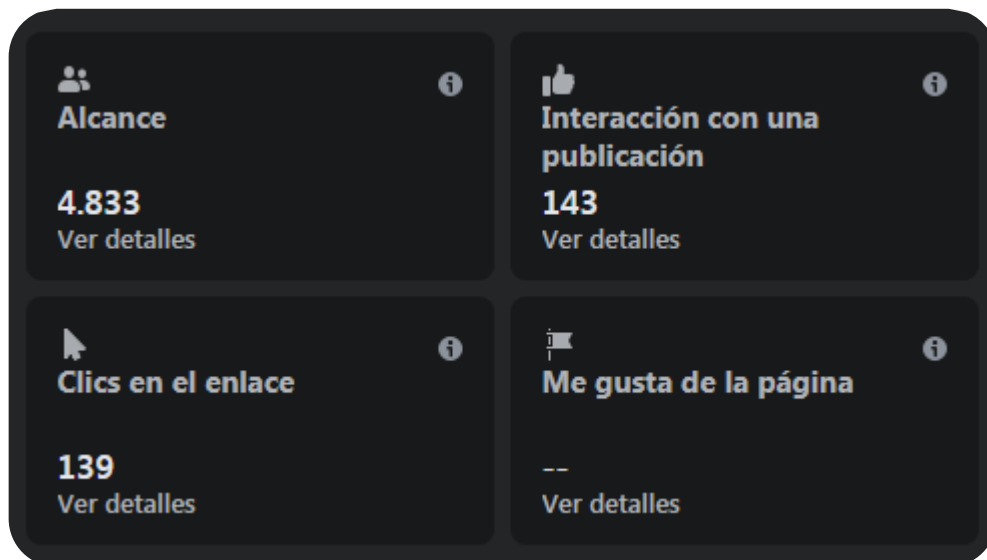


Figura 14. Resumen del anuncio publicado en la página de Beber, Ya!, por Facebook, 2021.

En la siguiente figura se puede observar la interacción que existe en el anuncio según la edad, donde las personas mayores de 55 años no suelen interactuar mucho con esta red social.

Según el género se puede observar que existe una diferencia entre mujeres y hombres, donde el 64.7% representa a los hombres.



Figura 15. Resultados según el género del anuncio publicado en la página de Beber, Ya!, por Facebook, 2021.

4.1.5 Tercer experimento de validación (Aplicativos de Delivery)

En un inicio se planteó que los canales de entrega serían Pedidos Ya y Rappi, sin embargo, se descartó al socio clave Pedidos Ya por que su cobertura de entrega no llegaba al distrito de San Juan de Lurigancho. Por tanto, se realizó el experimento de validación con Rappi.

Al lograr contactarnos con Rappi, se pudo validar la conexión que tendrá Beber, Ya! con la aplicación existente. Rappi ofrece un mes de uso de la aplicación gratuita, es decir se puede dar uso de la aplicación sin pago alguno. La estrategia es usar el aplicativo el primer mes y hacer conocido a Beber, Ya! por la gran acogida que tiene el aplicativo actualmente.

Rappi cobra comisiones de conectividad a las empresas, las comisiones van desde el 8% hasta el 25% por cada venta o valor factura realizada a través de Rappi. La comisión corresponde al pago por la conectividad de la aplicación y por el transporte del conductor motorizado.

Rappi funciona en San Juan de Lurigancho, abarca gran territorio de este distrito. En la siguiente figura se puede observar la cobertura en el distrito.

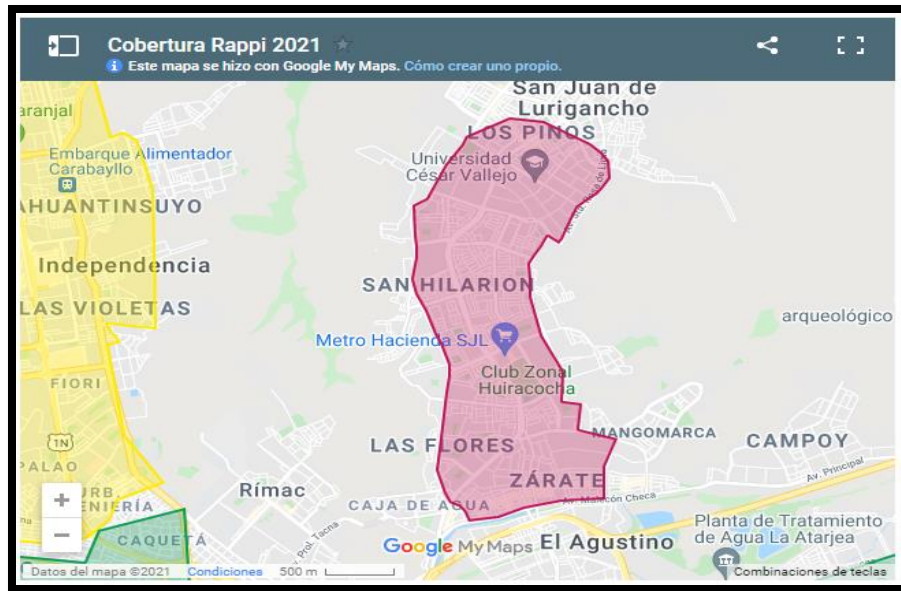


Figura 16. Cobertura Rappi 2021 en el distrito de San Juan de Lurigancho, por Rappi, 2021.

Finalmente, al igual que muchas empresas se considera que funcionar a través de este aplicativo es de gran utilidad. La alianza culmina al finalizar el primer mes a través del aplicativo, es decir toda la comunicación con la empresa Rappi se hace por el mismo aplicativo y con llamadas que hace ésta a la empresa. Antes se hacía de manera presencial pero por la pandemia todo el término del contrato se hace a través de la aplicación.



Figura 17. Registro como aliado comercial dentro de Rappi, por Rappi, 2021.

4.2 Resultados de la investigación

A continuación mostraremos los resultados más relevantes de este trabajo que nos ayudará a continuar con la idea de negocio.

- De 20 personas entrevistadas, todas indicaron que consumen bebidas alcohólicas y encuentran una ocasión para la celebración..
- Menos del 50% de los entrevistados no realizaría la compra en establecimientos no certificados por el temor de consumir bebidas alcohólicas adulteradas.
- Más del 70% de los entrevistados indicó que utiliza parte de su tiempo para ir a comprar la bebida alcohólica de su preferencia.
- Los entrevistados señalaron adquirir sus bebidas alcohólicas en supermercados, bodegas, tambos y en su minoría vía delivery.
- Del landing page realizado obtuvimos una tasa de conversión de 28.46%, de los 123 visitantes obtuvimos 35 conversiones, es decir, 35 personas conectaron con la idea de negocio. Este indicador o métrica es aceptable ya que el visitante respondió de manera óptima ante la plataforma utilizada. Los posibles clientes tenían que rellenar un formulario en el cual se solicitaba su correo electrónico para acceder a un 20% de descuento en su primer pedido en Beber, Ya!.
- De las 143 personas que hicieron clic en el anuncio de Facebook, el 64.7% era un target masculino, mientras que un 35.3% femenino, ya que la comunicación se enfoca a ambos sexos. Se tiene que trabajar en publicaciones que sean del agrado para el público femenino y masculino.
- Referente a la página de Facebook, podemos concluir que el alcance que tuvo el anuncio fue de 4833 personas de las cuales 143 personas interactuaron con la publicación. Por tal motivo consideramos que para obtener mayores interacciones con nuestras publicaciones debemos crear anuncios promocionando nuestra página y así conseguir más clientes potenciales.
- Se hizo la validación con el aplicativo Rappi, se pudo constatar que la aplicación será un aliado clave, ya que Rappi llega al 90% del distrito de San Juan de Lurigancho y se usará durante el primer mes de apertura.

4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Como resultado de la validación de mercado, hemos confirmado e identificado un número considerable de posibles clientes, es decir tienen el interés por el servicio que se ofrecerá, ya que evaluando las conclusiones e indicadores, estas dan a conocer la aceptación de la forma de compra de bebidas alcohólicas. Ya sea por la aplicación asociada Rappi durante el primer mes de apertura o por la página web. Asimismo, de las entrevistas se desprenden algunas conclusiones importantes, las cuales detallamos a continuación: Las personas encuestadas manifestaron que aun en la pandemia de covid-19 siguen consumiendo bebidas alcohólicas, ya sea por algún momento especial, celebración de un evento o solo para tener una reunión familiar. También, validamos que Beber, Ya! se puede asociar a la aplicación de Rappi, es decir este aplicativo funciona en el distrito del segmento seleccionado, acogiendo casi el 90% del distrito, lo cual representa una gran oportunidad para iniciar la idea de negocio durante el primer mes de apertura. Finalmente, validamos la propuesta de valor con una landing page publicada en Facebook el cual muestra la cantidad de visitas, que según el indicador obtenido es aceptado para la idea de negocio.

Después de las validaciones que se han realizado a través de los diversos experimentos, se ha podido conocer a profundidad al cliente objetivo respecto a sus habilidades habituales, las situaciones que le causan fastidio o no desearía tenerlo que realizar y los beneficios que esperaría recibir ante una atención al comprar una bebida alcohólica. De esta forma se ha podido atender a las necesidades presentes en el cliente objetivo.

Dentro de las frustraciones del cliente, menciona tener que cargar los envases de cervezas y no disponer de tiempo para hacer la compra. Se ha podido determinar cómo aliviador de frustración el servicio de delivery, en dónde el cliente podrá disponer de más tiempo con sus familiares y cuidar su salud. Además, el cliente mostró alegría si sus envases de bebidas alcohólicas llegan a su casa sin haberse roto, para ello se identificó como aliviador la tranquilidad de la entrega de un producto en buen estado y con cajas especiales para mantener la temperatura de las bebidas.

A continuación se muestra el lienzo final de la propuesta de valor.



Figura 18. Value Proposition Canvas final de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

Finalmente, se ha optado por perseverar con la idea de negocio ya que se ha logrado alcanzar y/o sobrepasar el ratio de conversión:

- Se esperaba un ratio de conversión de por lo menos el 20% y se obtuvo un 28.46%.

Refleja que existe un público dispuesto a comprar en la tienda virtual Beber, Ya!. Por ello, debemos desarrollar un canal de venta principal: página web. Por otro lado, se busca asociar el primer mes con la aplicación Rappi que es uno de los canales de entrega en la actualidad y ofrecer un servicio para aliviar las frustraciones de los clientes.

En base a la información presentada podemos determinar el nuevo Canvas de Beber, Ya!

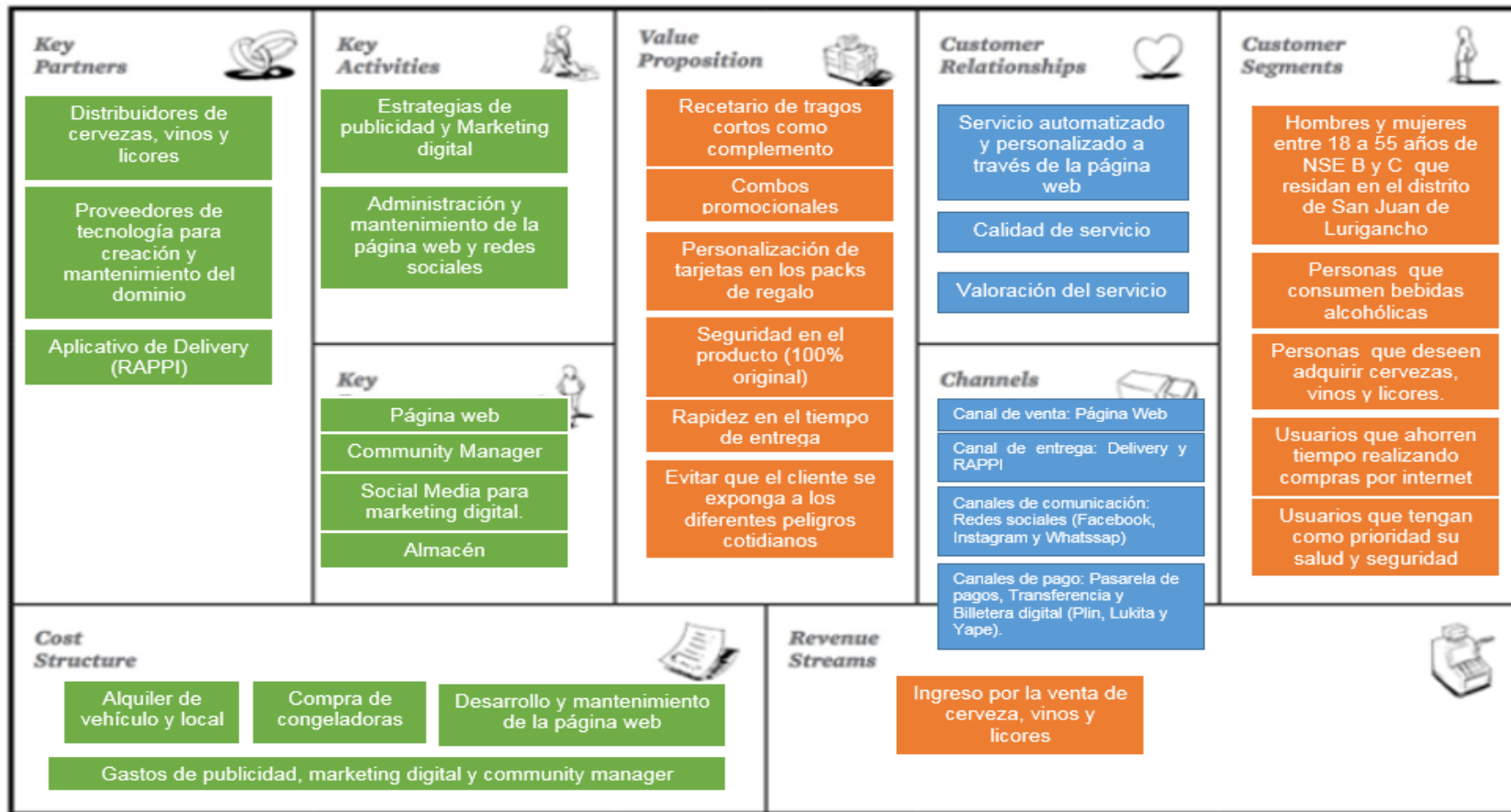


Figura 19. Business Model Canvas de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

5. PLAN DE MARKETING

Para lograr ingresar al mercado objetivo con una idea nueva, captar clientes y mantener la idea de negocio, se ha desarrollado objetivos de marketing a largo plazo, enfocados en el mercado operativo y se ha trabajado en distintas estrategias de negocio para alcanzar los objetivos. Según lo afirmado por Westwood (2016), el plan de marketing es una de las actividades más importantes en la gestión empresarial que permite identificar las oportunidades de la empresa para penetrar, captar y mantener posicionamiento en el mercado objetivo.

5.1 Planteamiento de objetivos de marketing

Los objetivos de marketing contribuirán a la obtención de mejores resultados para la empresa, es importante conocerlos perfectamente para orientar todos los esfuerzos de marketing en el alcance de los objetivos, con la finalidad de captar y crear valor en los clientes, ya que el tiempo es un factor muy importante.

Los objetivos de marketing de Beber, Ya! son los siguientes:

Objetivos a corto plazo:

- Fidelizar al 30% del público objetivo para el año 2022 por medio de promociones y descuentos por la utilización de nuestra página web, esto será medido mediante el control interno de códigos promocionales que serán emitidos.
- Lograr una participación en el mercado objetivo del 5% para el año 2022, con ayuda de campañas de marketing y promociones en redes sociales.
- Lograr que nuestros servicios tengan un reconocimiento del 40% en la encuesta de satisfacción de la página web, que se hará mediante llamada.
- Obtener 100 visitas por nuestra página web durante el primer trimestre.
- Obtener 70 ventas por la aplicación Rappi durante el primer mes que estaremos ahí.

Objetivos a largo plazo:

- Lograr que para el año 2024 se expanda en un 20% la utilización de nuestra página web, con respecto al año anterior a nivel nacional, mediante estrategias de penetración de mercado.
- Lograr una participación en el mercado objetivo del 30% para el año 2024, con ayuda de campañas de marketing.

5.2 Mercado objetivo

5.2.1 Tamaño de mercado total

Para el cálculo del mercado total, se considera la población total que vive en Lima Metropolitana en el 2020. De acuerdo con la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), en su informe de niveles socioeconómicos indica que el número de personas en Lima Metropolitana asciende a 11,046,220 personas.

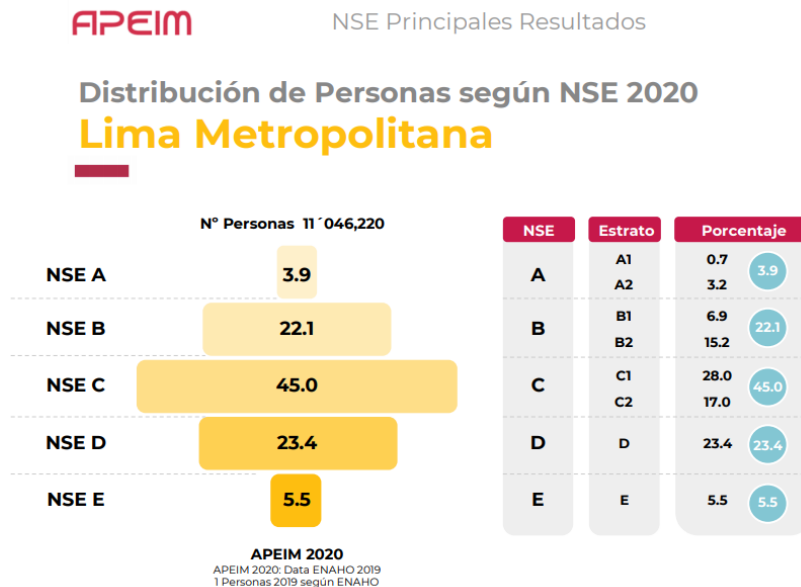
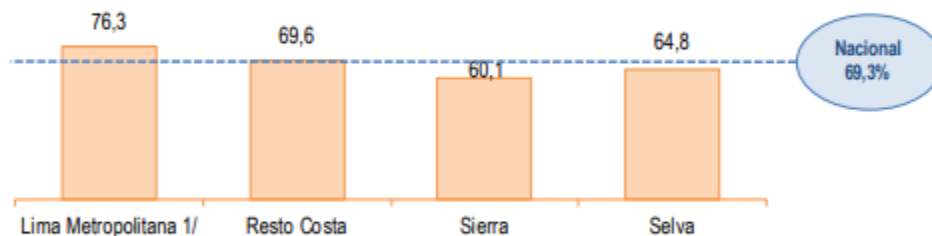


Figura 20. Distribución de personas según NSE 2020, por APEIM, 2021.

Por otro lado, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el 2019 a nivel nacional, el 69.3% de la población de 15 y más años de edad consumió alguna bebida alcohólica, en los últimos 12 meses. Por Región Natural, el mayor porcentaje de personas que consumieron alguna bebida alcohólica en los últimos 12 meses se ubica en Lima Metropolitana con un 76.3%.

GRÁFICO N° 1.22
PERÚ: PERSONAS DE 15 Y MÁS AÑOS DE EDAD QUE CONSUMIERON ALGUNA BEBIDA ALCOHÓLICA
EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES, SEGÚN REGIÓN NATURAL, 2019
 (Porcentaje)



Nota:
 1/ Comprende la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.
Cuadro base: Cuadro 1.13 del Informe de Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles, 2019.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Demográfica y de Salud Familiar.

Figura 21. Personas que consumen alguna bebida alcohólica por región, por INEI, 2019.

En base a lo anterior el mercado total está conformado por 8,428,266 personas y se resume en la siguiente tabla:

Tabla 5

Características del mercado total (TAM)

%	Características del mercado objetivo	Cantidad
	Población de todos los NSE que residen en Lima Metropolitana (APEIM, 2020)	11,046,220
76.30%	Personas de 15 y más años de edad que consumieron alguna bebida alcohólica en los últimos 12 meses (INEI, 2019)	8,428,266
	Tamaño de mercado total (TAM)	8,428,266

Nota. Cálculo del tamaño del mercado total, elaboración propia, 2021.

5.2.2 Tamaño de mercado disponible

Nuestro mercado objetivo está enfocado en hombres y mujeres que residan en el distrito de San Juan de Lurigancho, entre las edades de 18 a 55 años y con una posición socioeconómica B y C. Para el cálculo del mercado disponible se ha tomado información estadística de APEIM.

De acuerdo con APEIM, los niveles socioeconómicos B y C representan el 22.1% y 45% respectivamente de la población de Lima Metropolitana (2020), teniendo un total de 5,655,367 personas.

De acuerdo a las zonas de distribución de APEIM por NSE de Lima Metropolitana, la zona 3 corresponde al distrito de San Juan de Lurigancho con un 7% del NSE B y 12.2% del NSE C, teniendo un total de 593.098 personas.

Distribución de zonas APEIM por NSE 2020 Lima Metropolitana

(%) Vertical - Personas

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	1.3%	6.9%	10.4%	14.2%	16.0%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	1.6%	11.3%	9.3%	9.5%	6.1%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0.9%	7.0%	12.2%	11.4%	14.6%

Figura 22. Distribución de zonas APEIM por NSE en Lima Metropolitana, por APEIM, 2020.

De acuerdo al perfil de personas de APEIM la población entre 18 a 55 años de NSE B y C consiste en 317,763 personas. Además consideramos los datos de las personas que usan internet y realizan compras de productos y/o servicios, debido a que nuestra propuesta de negocio radica en el uso de una página web para solicitar su pedido.

En base a lo anterior se considerará que el mercado disponible de San Juan de Lurigancho está conformado por 44,512 personas entre 18 a 55 años del NSE B y C, se resume en la siguiente tabla:

Tabla 6

Características del mercado disponible (SAM)

Tamaño de mercado total (TAM)		8,428,266			
Segmentación	NSE B		NSE C		TOTAL
	%	Total	%	Total	
Distribución de personas según NSE (APEIM, 2020)	22.1%	1,862,647	45.0%	3,792,720	5,655,367
Distribución de zonas por NSE (APEIM, 2020)	7.0%	130,386	12.2%	462,712	593,098
Edad 18 - 25	13.1%	17,081	13.5%	62,467	79,548
Edad 26 - 30	7.0%	9,128	7.6%	35,167	44,295
Edad 31 - 35	7.0%	9,128	6.6%	30,539	39,667
Edad 36 - 45	13.2%	17,211	13.3%	61,541	78,752
Edad 46 - 55	13.9%	18,124	12.4%	57,377	75,501
Uso de internet	85.5%	60,425	72.5%	179,141	239,566
Comprar productos y servicios	28.6%	17,282	15.2%	27,230	44,512
Tamaño de mercado disponible (SAM)		44,512			

Nota. Cálculo del mercado disponible, elaboración propia, 2021.

5.2.3 Tamaño de mercado operativo (target)

Para determinar el mercado operativo se toma como punto de partida el mercado disponible y la tasa de conversión obtenida en la landing page. Por lo tanto, el mercado operativo es de 12,669 personas y se resume en la siguiente tabla:

Tabla 7

Características del mercado operativo (SOM)

Concepto	Porcentaje	Valores
Tamaño de mercado disponible (SAM)	100.00%	44,512
Tasa de conversión Landing page (Unbounce, 2021)	28.46%	12,669

Nota. Cálculo del mercado operativo, elaboración propia, 2021.

Finalmente, se explica cada uno de los factores tomados en consideración y la fuente estadística para determinar el mercado objetivo de Beber, Ya!.

Tabla 8

Distribución y características del mercado objetivo de Beber, Ya!

%	Características del mercado objetivo	Cantidad
100.00%	Población de todos los NSE que residen en Lima Metropolitana (APEIM, 2020)	11,046,220
76.30%	Personas de 15 y más años de edad que consumieron alguna bebida alcohólica en los últimos 12 meses (INEI, 2019)	8,428,266
	Tamaño de mercado total (TAM)	8,428,266
67.10%	NSE B y C (APEIM, 2020)	5,655,367
	Zona 3: San Juan de Lurigancho (APEIM, 2020)	593,098
	Hombres y mujeres de 18 a 55 años de edad que residen en San Juan de Lurigancho (APEIM, 2020)	317,763
	Acceso a internet (APEIM, 2020)	239,566
	Usan internet para comprar productos y/o servicios (APEIM, 2020)	44,512
	Tamaño de mercado disponible (SAM)	44,512
28.46%	Tasa de conversión Landing page (Unbounce, 2021)	12,669
	Tamaño de mercado operativo (SOM)	12,669

Nota. Cuadro resumen del cálculo del mercado objetivo, elaboración propia, 2021.

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), se proyectaba que la venta de bebidas alcohólicas creciera en un 6% en el 2016, debido a una mejor perspectiva macroeconómica del país y gracias a la implementación de herramientas comerciales ejecutadas el año pasado. También, se proyecta un 7% en el 2017.

En el 2018, el sector de licores ha mostrado un crecimiento en el entorno del 10%, manifestó Javier de la Viuda, presidente del Gremio de Vinos y Licores de la Cámara de Comercio de Lima (CCL). También, se estimó que para el 2019 el gremio de licores alcanzaría el mismo porcentaje 10%.

Realizando el cálculo promedio respectivo según la proyección y se obtiene el 8.25%. Porcentaje que servirá para poder hacer la proyección de las ventas.

5.3 Estrategias de marketing

5.3.1 Segmentación

Beber, Ya! Inicialmente ha identificado su segmento de mercado. Por tanto, a continuación pasará a identificar la estrategia aplicada a su actividad.

Especialización de segmento (estrategia diferenciada)

Beber, Ya! ofrece a su amplio segmento de mercado, una variedad de bebidas alcohólicas respecto de las cuales las clasifica por categorías: licores, vinos y cervezas. Por lo tanto, la empresa ha optado por seleccionar la venta de sus productos en estas tres categorías por la información que se tiene del INEI respecto al consumo promedio per cápita anual de los hogares por ámbito geográfico.

En la presente figura se muestra los litros por hogar de consumo según el tipo de bebida alcohólica, asimismo, se muestra a Lima Metropolitana como el principal consumidor de bebidas alcohólicas.

Cuadro Nº 13
Perú: Consumo promedio per cápita anual de los hogares por ámbito geográfico,
según tipos de bebida alcohólica.
(Lt/hogar)

Tipos de Bebida alcohólica	Total	Lima Metropolitana	Resto País	Área de residencia		Región natural		
				Urbana	Rural	Costa	Sierra	Selva
Cerveza	32,9	38,6	30,2	36,8	19,4	37,9	24,6	33,5
Vino, espumante y otros 1/	0,8	1,3	0,6	1,0	0,3	1,1	0,5	0,3
Aguardiente de caña	1,1	0,2	1,5	0,4	3,4	0,2	2,3	2,0
Pisco	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0

1/ incluye: Vino seco, semi seco, champagne

Figura 23. Consumo promedio de bebidas alcohólicas, por INEI, 2009.

Debido a la pandemia actual por la COVID-19, Beber, Ya! ofrece la entrega de sus productos vía delivery, con ello pretende concientizar a sus consumidores en la compra de bebidas alcohólicas para celebraciones y que estas se concreten dentro de un hogar. Beber, Ya! tiene como segmento de mercado al distrito de San Juan de Lurigancho y por ende al realizar sus ventas online, su impulso es por la publicidad en redes sociales.

San Juan de Lurigancho, es uno de los distritos con mayor población, asimismo, se conoce que su población clasificada con NSE C, opta por el mayor consumo de cervezas. En tanto la empresa, ofrece una variedad de bebidas alcohólicas como cervezas, vinos y licores a través de la página web y por RAPPI. Respecto a los precios y de acuerdo a los NSE que se ha determinado en el segmento de mercado inicial se tiene al B y C, aquí el negocio ha determinado competir con los precios de acuerdo al mercado, con la compra directa a las empresas de venta al por mayor, teniendo así el precio justo para el consumidor final.

5.3.2 Posicionamiento

La empresa Beber, Ya! busca ser la mejor propuesta online en el servicio de delivery de distribución de bebidas alcohólicas dentro de las zonas de San Juan de Lurigancho porque se ha identificado que no hay un competidor directo. Para lograr que Beber, Ya! esté en la mente del consumidor se optará en implementar una propuesta de valor con ventaja competitiva, para ello se enfocará la propuesta en un enfoque diferencial en el que se ofrece el servicio de delivery rápido, seguro y confiable para el consumidor dando un seguimiento continuo al servicio brindado.

La competencia que tiene la empresa respecto a la venta de bebidas alcohólicas con delivery es BAJA, puesto que no hay muchas empresas que realicen o utilicen el medio por el cual se ofrecerán las bebidas alcohólicas. Es un mercado que no está saturado. No obstante, hemos podido verificar la existencia de 4 supermercados. Esto lo podemos observar dentro del análisis de la industria realizado en el punto 3.1.2.

Para tener mayor cantidad de usuarios, primero se asegurará de tener una presentación amigable mediante la página web y estar en todas las plataformas de descarga como IOS y Android a través de Rappi durante el primer mes de apertura. Para ello, las estrategias de posicionamiento SEO y SEM, que trata de la promoción de la Web de la empresa en los buscadores de Google AdWords. De esta manera, la empresa busca dar visibilidad a su marca de manera rápida.

Todo el enfoque está dirigido para adultos entre hombres y mujeres del distrito de San Juan de Lurigancho (S JL) del NSE B y C, los cuales buscan conseguir bebidas alcohólicas a domicilio ya que dentro de este distrito no encontramos empresa formal que se encargue del servicio de distribución de bebidas alcohólicas con delivery y que brinde una atención oportuna y de calidad.

GRÁFICO N° 55.- Jurisdicción de Microrredes y sus E.E.S.S. Red de Salud de San Juan de Lurigancho

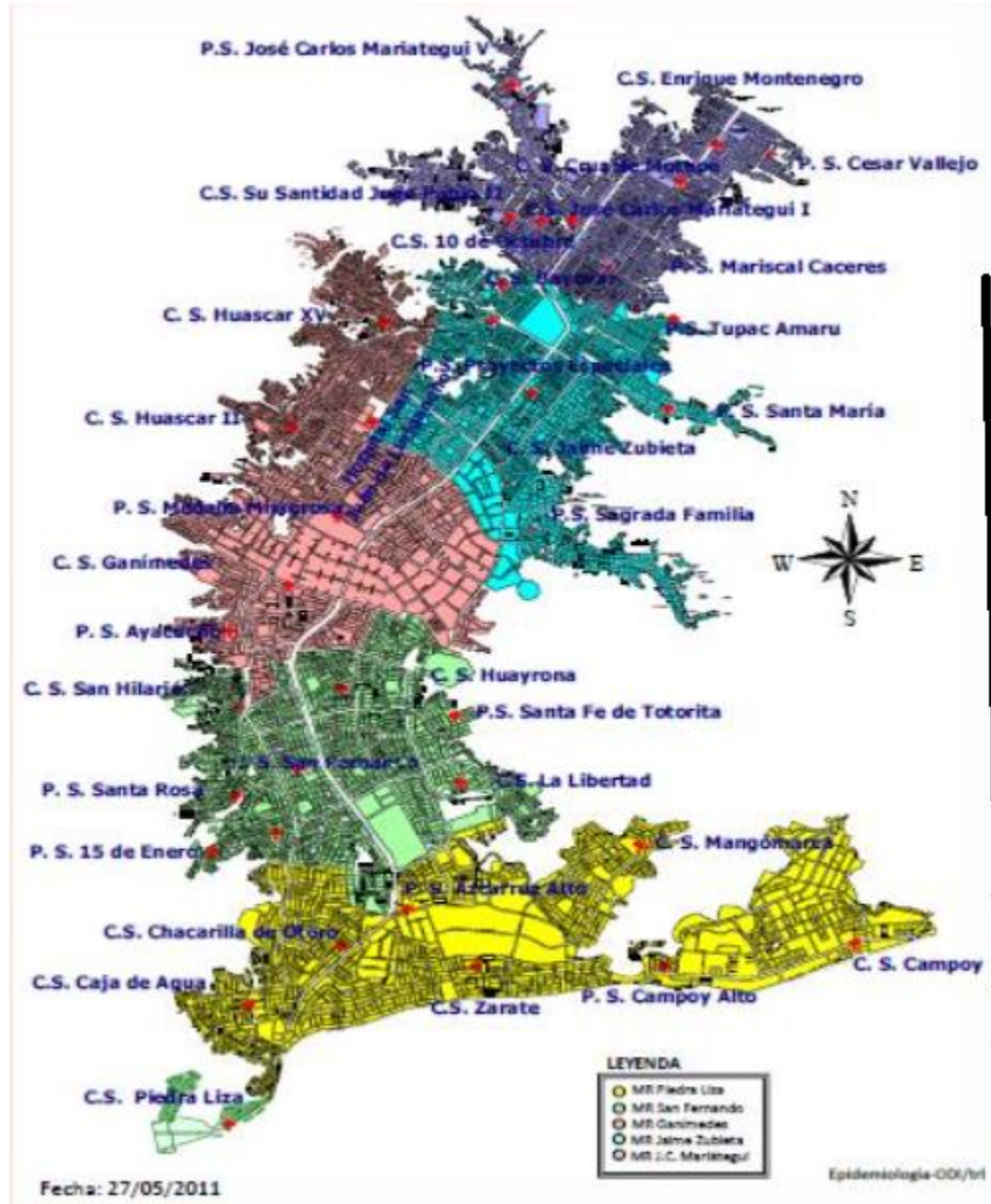


Figura 24. Zonas del distrito de San Juan de Lurigancho, por la Municipalidad de SJL , 2021.

En esta figura podemos observar las zonas del distrito de San Juan de Lurigancho, en la que se enfocará la empresa para brindar la atención de distribución de bebidas alcohólicas con delivery. En esta zona, se busca ahorrar el tiempo del cliente al salir a comprar, evitar el riesgo de contagio y también contribuir a que sigan disfrutando de sus celebraciones en su hogar.

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

En este punto se desarrollará el uso de las 4p que integran en marketing.

5.4.1 Estrategia de producto / servicio

Según Kotler, para lograr una estrategia de venta exitosa se debe tomar en consideración los beneficios que ofrece la competencia, para así brindar una oferta diferenciada a ellos. No existen negocios autorizados que hagan delivery en San Juan de Lurigancho. Beber, Ya! toma la iniciativa de escoger un mercado nuevo, grande y diverso. La empresa se ha visto en la necesidad de crear una propuesta moderna y novedosa que se ajuste a los gustos y preferencias de cada segmento de cliente. Por un lado, nos aliamos con la empresa de Rappi por el primer mes de apertura. el cual será un factor importante. Por otro lado, está nuestra página web la cual permitirá programar cada entrega grande. Finalmente, a través de la página web se ofrecerá los tres tipos de servicios que ofrece Beber, Ya!

La estrategia que tomará Beber, Ya!.

- **Salubridad**

Cada pedido o entrega que se haga será desinfectada, tendrá bioseguridad y podrán verificar en la aplicación el certificado de la prueba de descarte Covid-19 del motorizado.

- **Facilidad de pedido**

El aplicativo en Rappi será un canal de fácil uso durante el primer mes de apertura, asimismo, podrán solicitar sus pedidos por la página web sin complicarse en el manejo, este estará al alcance de todos.

- **Confiabilidad**

Se trabajará en la confiabilidad de la página web. Además que buscamos ser distribuidores autorizados de las marcas de cervezas, vinos y licores que vamos a vender.

Marca

- Nombre comercial: Beber, Ya!.
- Logo de Beber, Ya!: El gráfico muestra una pequeña imagen de una lata con bebidas alcohólicas.



Figura 25. Logo de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021

5.4.2 Diseño de producto / servicio

Al ingresar a la página web, aparece el siguiente mensaje “Obtenga 20% de descuento en su primer pedido” para incentivar a nuestro público objetivo a registrarse.

The banner has a light beige background. At the top, there is an illustration of two beer mugs. Below the mugs, the text 'BEBER, YA!' is written in a large, bold, black font. Underneath that, in a smaller font, is '¡ÚLTIMA LLAMADA!'. The main offer is written in a large, bold, black font: 'Obtenga 20% de descuento en su primer pedido'. Below this, in a smaller font, is 'cuando ingrese su correo electrónico en el siguiente:'. There is a white input field with the placeholder text 'Dirección de correo electrónico'. At the bottom, there is a black button with the text 'ACTIVAR 20 % DE DESCUENTO' in white, bold, uppercase letters.

Figura 26. Invitación de suscripción, por el website de Beber, Ya!, 2021.

En el Inicio de la página web, se da la bienvenida a los clientes con una frase que se enfoca a la realidad que se vive actualmente.



Figura 27. Bienvenida a los clientes, por el website de Beber, Ya!, 2021.

Después se procede a contarles un poco de nosotros y se presentan los beneficios que ofrece la empresa de la idea de negocio.



Figura 28. Acerca de Nosotros, por el website de Beber, Ya!, 2021.



Figura 29. Beneficios de la idea de negocio, por el website de Beber, Ya!, 2021.

Se presentan los 3 servicios que ofrece Beber, Ya! a través de su página web:

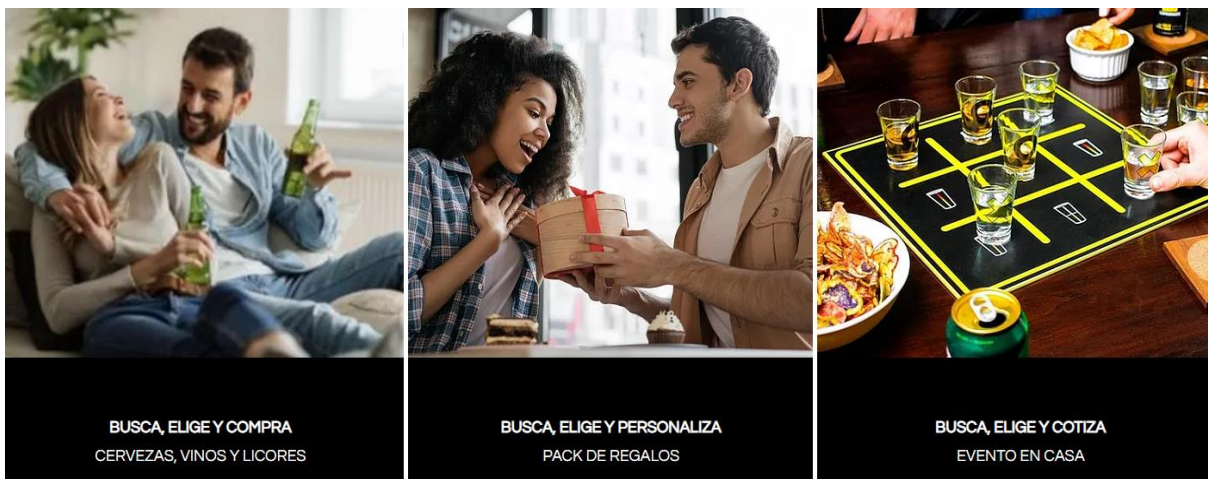


Figura 30. Servicios que ofrece Beber, Ya!, por el website de Beber, Ya!, 2021.

- Venta de bebidas alcohólicas: Aquí el cliente encontrará las mejores bebidas para armar su reunión familiar, acompañados del mejor recetario y combos promocionales.
- Venta de pack ya armados: Aquí el cliente podrá seleccionar un pack ya armado para hacer un regalo y personalizar una tarjeta.
- Eventos en casa: Aquí podrá el cliente elegir sus bebidas a cotizar eligiendo, una fecha programada, la compra se culmina por confirmación de correo electrónico.



ESCOGE TU BEBIDA DE PREFERENCIA



BUSCA LA BEBIDA

Navega y encuentra una gran variedad de cervezas, vinos y licores



SELECCIONE SU BEBIDA

Agregue la bebida de preferencia a su carrito y realice el pago.



DISFRUTA

Su bebida será entregado en 3 horas como máximo

Figura 31. ¿Cómo funciona el primer servicio de Beber, Ya!?, por el website de Beber, Ya!, 2021.

ENVÍE EL REGALO PERFECTO

Hacemos que sea casi increíblemente fácil enviar alcohol como regalo



BUSCA EL REGALO

Antes de navegar, ingrese la dirección de entrega del destinatario del regalo



SELECCIONE SU REGALO

Una vez que haya encontrado lo que busca, agregue el regalo a su carrito.



PERSONALIZA TU TARJETA

Escriba un mensaje de regalo.



SORPRENDE A TUS SERES QUERIDOS

Su regalo será entregado a la hora y fecha programada.



Figura 32. ¿Cómo funciona el segundo servicio de Beber, Ya!?, por el website de Beber, Ya!, 2021.

ARMA LA FIESTA



BUSCA TU COMPLEMENTO PERFECTO

Navega y encuentra los mejores precios e inicia tu compra al por mayor



SELECCIONE SU BARRIL DE CERVEZA

Una vez que haya encontrado lo que busca, agregue el regalo a su carrito y realice el pago.



CELEBRA CON TUS SERES QUERIDOS

El barril será entregado a la hora y fecha programada.



Figura 33. ¿Cómo funciona el tercer servicio de Beber, Ya!?, por el website de Beber, Ya!, 2021.

¿Cómo comprar en Beber, Ya!?



PASO 1: REGÍSTRATE

Crea tu usuario con tu correo electrónico o Facebook, llena tus datos personales además de la dirección donde estarás recibiendo tus productos.



PASO 2: ELIGE TU OPCIÓN DE COMPRA

Selecciona una de las tres opciones:

- Busca, elige y compra.
- Busca, elige y personaliza.
- Busca, elige y cotiza.



PASO 3: ELIGE TU PRODUCTO

Cuando encuentres lo que necesites, añade el producto a tu carrito e indica la cantidad de unidades que desees.



PASO 4: ENVIÓ Y ENTREGA

Elige la fecha y confirma la dirección de entrega de tu producto seleccionado.



PASO 5: ELIGE EL MÉTODO DE PAGO

Aceptamos tarjetas de débito y crédito (VISA Y MASTERCARD), transferencias y billetera digital (YAPE, LUKITA Y PLIN).



PASO 6: ¡LISTO! TU COMPRA YA ESTA LISTA PARA SER ENVIADA

Recibe tu pedido en la puerta de tu casa u oficina.

Figura 34. Pasos sobre cómo comprar en Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

5.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

La estrategia de precios que se emplea estará orientada a la penetración de mercado, lo que va a permitir ofrecer precios bajos con el objetivo de ingresar al mercado e ir incrementando el número de clientes potenciales generando un mayor volumen de ventas, así, obtener una mayor participación de mercado. Con esta estrategia se busca mantener un precio competitivo por el servicio de distribución de bebidas alcohólicas, que se brinda para obtener márgenes positivos en ventas que cubran los costos de la empresa.

Al implementar esta estrategia, podremos subir los precios gradualmente en 8.25% de acuerdo al promedio del sector y en base a la calidad del servicio percibida por el cliente, se evaluará el incremento de precios en los años posteriores.

El distrito de San Juan de Lurigancho, cuenta con más de 1000 bodegas según el último censo efectuado el 2017, estas bodegas no ofrecen la seguridad de vender bebidas originales, lo cual crea duda en el cliente, por lo que se considera que serían un rival pequeño, ya que no ofrecen el mismo servicio que Beber, Ya!

En Lima también existen diferentes licorerías que hacen Delivery las 24 horas como la empresa Licorerías Unidas, Licorería 247, Tiendas Almendariz - Licorería online. Son empresas que funcionan en Lima pero que ninguna llega al distrito de San Juan de Lurigancho. Estas empresas representan el rival más directo y grande que podríamos tener.

Tabla 9*Cuadro comparativo de precios para Beber, Ya!*

Producto	Licorerías Unidas	Licorería 247	Don chelero	Beber, Ya!
Cerveza Cristal	6.5	7.5	6.7	6.05
Cerveza Pilsen	7.05	8	6.9	7.15
Cerveza Cusqueña	7.5	7.8	7.5	7.69
Cerveza corona	6.5	6	6.9	6.59
Santiago Queirolo borgoña	21	22.5	23.9	23.5
Santiago Queirolo rose	20.5	21.5	23.5	22.5
Vino blanco Queirolo	20	22	21.8	21.5
Santiago Queirolo magdalena	20	19.8	18.8	20.5
Vino rose tabernero	20.5	22	22.5	24.5
Vino blanco tabernero	23.5	22.5	22	24.5
Vino tabernero tinto semi seco	23	22.5	23.6	24.5

Vino Intipalka Rose	22	21.5	22	22.5
Tacama de la viña semiseco blanco	23	21.5	22	22.5
Tacama de la viña rose	24	23	22.5	22.9
WHISKY	55	54.5	53.5	54.5
Tequila	79	80.5	82	80
Champagne	26	23	24.5	25.5

Nota. Cuadro comparativo de precios, elaboración propia, 2021.

5.4.4 Estrategia comunicacional

La forma de comunicación con los clientes se conforma por los siguiente elementos:

- Publicidad (redes sociales, página web)
- Promoción de ventas
- Marketing Directo

Para dar a conocer información de la empresa y vender a través de internet los productos, se utilizará la página web y las redes sociales de Beber, Ya! como Facebook e Instagram.

Página web:

En la página web se publicará nuestros productos que están divididos en tres categorías: vinos, cervezas y licores. De esta forma, los posibles clientes tendrán la opción de encontrar y escoger los productos de su preferencia. Adicionalmente, se mostrará información relevante de Beber, Ya!. Además, la web Page contiene un formulario para que los usuarios interesados en recibir información se registren.

5.4.5 Estrategia de distribución

Durante el primer mes de apertura trabajaremos con la empresa Rappi, como estrategia de promoción ya que este aplicativo tiene un gran alcance en la zona.

La primera estrategia de distribución para la idea de negocio, es Rappi, ésta funciona en San Juan de Lurigancho, abarca gran territorio de este distrito. Al igual que algunas empresas consideramos que funcionar a través de este aplicativo es de gran utilidad.

La comisión es del 8% hasta el 25% del costo de la venta que se realizará. No se paga costo de ingreso o de iniciación. Rappi brinda el uso gratuito de la aplicación por mes, no habrá ningún costo o cargo por el uso, esto no permitirá la familiarización de la empresa con el app.

Beber, Ya!, ofrece el servicio propio de delivery, éste funciona en los horarios de 11:00 am a 10:00 pm de lunes a domingo, la atención se realizará dentro de las 3 horas posteriores de la compra realizada por la página web.

5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Plan de Ventas

Para desarrollar el plan de ventas de Beber, Ya! A continuación, se muestra el tamaño del mercado objetivo que se desea abarcar.

Tabla 10

Distribución y características del mercado objetivo de Beber, Ya!

%	Características del mercado objetivo	Cantidad
100.00%	Población de todos los NSE que residen en Lima Metropolitana (APEIM, 2020)	11,046,220
76.30%	Personas de 15 y más años de edad que consumieron alguna bebida alcohólica en los últimos 12 meses (INEI, 2019)	8,428,266
	Tamaño de mercado total (TAM)	8,428,266
67.10%	NSE B y C (APEIM, 2020)	5,655,367
	Zona 3: San Juan de Lurigancho (APEIM, 2020)	593,098
	Hombres y mujeres de 18 a 55 años de edad que residen en San Juan de Lurigancho (APEIM, 2020)	317,763
	Acceso a internet (APEIM, 2020)	239,566
	Usan internet para comprar productos y/o servicios (APEIM, 2020)	44,512
	Tamaño de mercado disponible (SAM)	44,512
28.46%	Tasa de conversión Landing page (Unbounce, 2021)	12,669
	Tamaño de mercado operativo (SOM)	12,669

Nota. Cuadro resumen del cálculo del mercado objetivo, elaboración propia, 2021.

De acuerdo a nuestro público objetivo, la empresa estima abarcar como mínimo un 5.7% del target en el primer mes.

Se categorizan las cervezas, vinos y licores que ofrece Beber, Ya! por las diferentes presentaciones de las botellas de bebidas alcohólicas en 7 productos, asimismo, el precio de venta unitario que se ha consignado, fue calculado de acuerdo al precio promedio del mercado de bebidas alcohólicas.

Tabla 11

Descripción del producto 1 para Beber, Ya!

N°	Producto 1: Cervezas	Presentación	Precio
1	Cerveza CRISTAL	Botella 650 ml	6.05
2	Cerveza PILSEN CALLAO	Botella 630 ml	7.15
3	Cerveza CUSQUEÑA Malta	Botella 620 ml	7.69
4	Cerveza CUSQUEÑA Trigo	Botella 330 ml	5.49
5	Cerveza CUSQUEÑA	Botella 620 ml	7.69
6	Cerveza CORONA Extra	Botella 335 ml	6.59
PROMEDIO			6.78

Nota. Descripción del producto 1 de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

Tabla 12

Descripción del producto 2 para Beber, Ya!

N°	Producto 2: Six pack	Presentación	Precio
1	Cerveza CORONA Extra 6pack	Botella 355 ml	34.50
2	Cerveza PILSEN Callao 6pack	Botella 310 ml	25.75
3	Cerveza TRES CRUCES pack 6un	Lata 350 ml	30.00
PROMEDIO			30.08

Nota. Descripción del producto 2 de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

Tabla 13*Descripción del producto 3 para Beber, Ya!*

N°	Producto 3: Vinos	Presentación	Precio
1	santiago queirolo borgoña	Botella 750 ml	23.50
2	santiago queriolo rose	Botella 750 ml	22.50
3	Vino blanco Queirolo	Botella 750 ml	21.50
4	Santiago queirolo magdalena	Botella 750 ml	20.50
5	Vino rose tabernero	Botella 750 ml	24.50
6	Vino blanco tabernero	Botella 750 ml	24.50
7	Vino tabernero tinto semi seco	Botella 750 ml	24.50
8	Vino viña vieja Rose	Botella 750 ml	18.50
9	Vino viña vieja borgoña	Botella 750 ml	17.80
10	Vino blanco viña vieja	Botella 750 ml	19.50
11	Vino blanco Intipalka valle del sol	Botella 750 ml	31.50
12	Vino tinto Intipalka Valle del sol	Botella 750 ml	32.50
13	Vino Intipalka Rose	Botella 750 ml	22.50
14	Tacacama de la viña semiseco blanco	Botella 750 ml	22.50
15	Tacama de la viña rose	Botella 750 ml	22.90
16	Tacama de la viña tinto	Botella 750 ml	23.50
PROMEDIO			23.29

Nota. Descripción del producto 3 de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

Tabla 14*Descripción del producto 4 para Beber, Ya!*

N°	Producto 4: Whiskys	Presentación	Precio
1	Whisky SOMETHING SPECIAL Clásico	Botella 750 ml	49.50
2	Whisky BALLANTINES Finest	Botella 750 ml	54.50
3	Whisky JHONNIE WALKER Red Label	Botella 750 ml	59.00
4	Whisky EVAN WILLIAMAS Black Label	Botella 750 ml	73.80
PROMEDIO			59.20

Nota. Descripción del producto 4 de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

Tabla 15*Descripción del producto 5 para Beber, Ya!*

N°	Producto 5: Tequila	Presentación	Precio
1	Tequila JOSE CUERVO Especial Reposado	Botella 750 ml	80.00
2	Tequila JOSE CUERVO Especial Silver	Botella 750 ml	80.00
3	Tequila SAUZA Dorado	Botella 750 ml	70.00
4	Tequila SAUZA Silver	Botella 700 ml	70.00
PROMEDIO			75.00

Nota. Descripción del producto 5 de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

Tabla 16*Descripción del producto 6 para Beber, Ya!*

N°	Producto 6: Barril y Caja	Presentación	Precio
1	Barril de Licores	10 Lt	95.00
2	Barril de Licores	20 LT	150.00
3	Cajas de cervezas	12 unid	75.00
4	Caja de vinos	12 unid	216.00
PROMEDIO			134.00

Nota. Descripción del producto 6 de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

Tabla 17*Descripción del producto 7 para Beber, Ya!*

N°	Producto 7: Combos y packs	Presentación	Precio
1	Chilcano clásico (pisco, ginger+hielo)	Combo y packs	49.90
2	Cuba libre (ron y coca cola+hielo)	Combo y packs	34.90
3	Cosmopolitan (vodka y ginger+hielo)	Combo y packs	55.90
4	Screwdriver (vodka y jugo de naranja+hielo)	Combo y packs	57.90
5	RED (Whisky y Guarana+hielo)	Combo y packs	79.90
PROMEDIO			55.70

Nota. Descripción del producto 7 de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

Respecto al producto 7, estos cuentan con un accesorio que complementa al combo. Dentro de los accesorios tenemos: Copa de 18 onzas y sacacorchos.

Proyección de ventas

La proyección de las ventas se ha realizado de acuerdo al índice promedio de ventas del consumo de bebidas alcohólicas en los últimos 5 años, siendo el promedio 8.25% anual determinado en el punto 5.2.4.

Tabla 18

Precio de venta unitario (incluye IGV)

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78
Six pack	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08
Vinos	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29
Whisky	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20
Tequila	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
Barril y caja	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00
Combos y Packs	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70

Nota. Precio de venta unitario, elaboración propia, 2021.

Tabla 19

Unidades vendidas

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza	200	215	215	220	220	245	260	260	265	265	270	300	2,935	3,177	3,439	3,723	4,030
Six pack	150	155	160	170	175	190	200	180	200	220	200	240	2,240	2,425	2,625	2,841	3,076
Vinos	110	110	115	120	130	155	160	155	160	170	180	200	1,765	1,911	2,068	2,239	2,424
Whisky	90	90	90	90	95	100	110	110	115	100	110	120	1,220	1,321	1,430	1,548	1,675
Tequila	60	60	60	65	70	75	80	80	85	85	80	90	890	963	1,043	1,129	1,222
Barril y caja	55	55	58	60	60	60	70	70	75	80	80	90	813	880	953	1,031	1,116
Combos y Packs	55	55	55	60	60	65	70	75	75	80	85	90	825	893	967	1,046	1,133
TOTAL	720	740	753	785	810	890	950	930	975	1,000	1,005	1,130	10,688	11,570	12,524	13,558	14,676

Nota. Cuadro mensualizado y de los primeros 5 años de las unidades vendidas, elaboración propia, 2021.

A continuación, se muestran las ventas mensuales y de los 5 primeros años. Estas están conformadas por las unidades vendidas con un crecimiento anual de 8.25% mostrado en la tabla anterior y multiplicado por el precio de cada producto. Finalmente, señalar que el precio está incluido el IGV.

Tabla 20*Ventas con IGV de los primeros 12 meses*

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Cerveza	1,356	1,458	1,458	1,492	1,492	1,661	1,763	1,763	1,797	1,797	1,831	2,034	19,899
Six pack	4,512	4,662	4,813	5,114	5,264	5,715	6,016	5,414	6,016	6,618	6,016	7,219	67,379
Vinos	2,562	2,562	2,678	2,795	3,028	3,610	3,726	3,610	3,726	3,959	4,192	4,658	41,107
Whisky	5,328	5,328	5,328	5,328	5,624	5,920	6,512	6,512	6,808	5,920	6,512	7,104	72,224
Tequila	4,500	4,500	4,500	4,875	5,250	5,625	6,000	6,000	6,375	6,375	6,000	6,750	66,750
Barril y caja	7,370	7,370	7,772	8,040	8,040	8,040	9,380	9,380	10,050	10,720	10,720	12,060	108,942
Combos y Packs	3,064	3,064	3,064	3,342	3,342	3,621	3,899	4,178	4,178	4,456	4,735	5,013	45,953
TOTAL	28,691	28,944	29,612	30,985	32,039	34,192	37,296	36,857	38,950	39,845	40,005	44,838	422,254

Nota. Cuadro mensualizado de las ventas con IGV, elaboración propia, 2021.**Tabla 21***Ventas con IGV de los primeros 5 años*

Productos	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Cerveza	19,899	21,541	23,318	25,242	27,324
Six pack	67,379	72,938	78,955	85,469	92,520
Vinos	41,107	44,498	48,169	52,143	56,445
Whisky	72,224	78,182	84,633	91,615	99,173
Tequila	66,750	72,257	78,218	84,671	91,656
Barril y caja	108,942	117,930	127,659	138,191	149,592
Combos y Packs	45,953	49,744	53,847	58,290	63,099
TOTAL	422,254	457,090	494,800	535,621	579,809

Nota. Cuadro anualizado de las ventas con IGV, elaboración propia, 2021.

5.6 Presupuesto de Marketing

De acuerdo a la estrategia comunicacional de Beber, Ya! se propuso direccionar un mayor porcentaje del presupuesto de marketing para las campañas publicitarias, en plataformas digitales como lo son Facebook e Instagram. Además, a través de las relaciones publicitarias, se tendrá la participación de algunos youtubers, estos impulsan las ventas con los combos promocionales que ofrece la empresa. Finalmente, con el marketing directo a través del WhatsApp se tendrá una mejor comunicación con los clientes registrados en la página web o con aquellos que han decidido contactar a la empresa por ese medio.

Es así que, se procedió a realizar el presupuesto de marketing en función del primer año de lanzamiento de la empresa, teniendo presente que en el primer mes se potenciará las campañas publicitarias para que el cliente objetivo conozca y se familiarice con la marca en base a su servicio.

En tanto, se ha considerado un presupuesto de marketing para los próximos cinco años como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 22

Presupuesto de Marketing de Beber, Ya!

Concepto	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en Redes Sociales	Facebook	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00
	Instagram	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00
	Producción de videos y fotografías	S/. 800.00	S/. 800.00	S/. 800.00	S/. 800.00	S/. 800.00
	Diseño de anuncios publicitarios en el sitio web	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
Relaciones Públicas	Youtubers	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00
Marketing Directo	Whatsapp	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00
Total		S/. 4,000.00	S/. 4,000.00	S/. 4,000.00	S/. 4,000.00	S/. 4,000.00

Nota. Presupuesto de Marketing de los primeros 5 años de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

6. PLAN DE OPERACIONES

Se desarrollará dentro del plan de operaciones todos los procesos que conforman parte del núcleo de la empresa, teniendo en cuenta las ventas que se realizan por la página web.

6.1 Políticas Operacionales

Las políticas de Beber, Ya! están basadas en ofrecer un buen servicio, enfocado al servicio de entrega.

6.1.1. Calidad

Beber, Ya! está enfocado en brindar un servicio de calidad a los clientes, ellos tendrán la confiabilidad de estar comprando un producto original, ya que la empresa será un distribuidor autorizado. Es por eso que las políticas de seguridad se basarán en la satisfacción y fidelización del cliente. Ofreciéndoles una experiencia distinta al comprar, haciendo el seguimiento de la venta y postventa.

A continuación, se detalla las políticas referentes al área de calidad:

- Seremos distribuidores autorizados de marcas de bebidas alcohólicas que pasan control de calidad.
- Se realizará el seguimiento de las ventas realizadas por página web, en un plazo de 24 horas posterior a la venta, nos comunicaremos con el cliente para verificar que el producto haya llegado en perfectas condiciones.
- Se atenderán las dudas de los clientes en un máximo de 1 hora mediante nuestros canales de WhatsApp, Facebook e Instagram.
- El cliente podrá realizar sus quejas y reclamos mediante contacto telefónico, chat en línea o ingresando a la página web donde se encuentra el libro virtual de reclamaciones y se le brindará respuesta en un máximo de dos días.

6.1.2. Procesos

Beber, Ya! desarrollara una serie de procesos que permitirá ofrecer productos y servicios de calidad, desde la compra de los productos en los mejores proveedores hasta el servicio de entrega del producto al cliente final.

A continuación, se detalla las políticas referentes al área de procesos:

- Puede realizar sus pedidos por Internet las 24 horas del día durante los 365 días del año.
- El horario de recepción y entrega de pedidos es de lunes a domingo de 11:00 a.m. a 10:00 p.m.
- El tiempo de entrega express de nuestros productos se entrega en un rango de 3 horas como máximo.
- El tiempo de entrega programado de nuestros productos se entrega en la fecha y rango de horas seleccionados por el cliente.
- Realizaremos la revisión de los indicadores de los procesos más destacados e influyentes en la venta, obteniendo así la mejora continua.

6.1.3. Planificación

Seguiremos todos los procesos y políticas para lograr resultados favorables en los objetivos y alcanzar las metas propuestas durante el periodo.

A continuación desarrollaremos las políticas de planificación:

- Se capacitará al personal de atención al cliente, ya que es primordial para tener confiabilidad en nuestros clientes.
- Se trabajará con el stock establecido.
- Mejora continua en el servicio de delivery.
- Optimización y mantenimiento constante de la página web.

Se diseñó un diagrama de Gantt para definir el tiempo de cada política señalada anteriormente. El cronograma de actividades servirá como guía para hacer seguimiento a las políticas de planificación.

ACTIVIDADES	Duración (Meses)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Constitución de la empresa	█											
Implementación del espacio de trabajo	█											
Creación de la pagina web y redes sociales	█											
Selección y contratación de personal	█											
Establecer alianza estratégica con Rappi	█											
Establecer alianzas estratégicas con proveedores	█	█	█									
Mantenimiento y actualización de la pagina web	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Servicio post venta	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Realizar campañas de marketing digital en redes sociales		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Recopilar data trimestralmente sobre satisfacción del cliente para la mejora continua en el servicio de delivery.			█			█			█			█

Figura 35. Cronograma de actividades en el año 1, elaboración propia, 2021.

En la matriz se definen los tipos de actividades que son agrupados por colores. Inicialmente se puede observar de color rojo como actividades de implementación, estas 4 actividades son necesarias para dar inicio al negocio. Luego, de color marrón se muestran las alianzas estratégicas con Rappi para el primer mes de lanzamiento y las constantes alianzas con proveedores. Posteriormente, de azul se muestran las actividades de control, las cuales garantizan un óptimo funcionamiento y estabilidad para todos los usuarios de la página web. Después, en amarillo están las actividades de crecimiento para la empresa con el impulso constante del área de marketing. Por último, en verde se encuentran las actividades de mejora para garantizar un servicio óptimo al cliente.

6.1.4. Inventarios

El inventario debe ser administrado eficientemente, ya que según Ehrhardt y Brigham (2007) persigue dos objetivos fundamentales: 1) garantizar con el inventario disponible, la operatividad de la empresa y 2) conservar niveles óptimos que permita minimizar los costos totales (de pedido y de mantenimiento).

En el caso de Beber, Ya!, los requerimientos de pedidos serán tratados directamente con la empresa Backus, Taberero y otros proveedores seleccionados para obtener los mejores precios del mercado y mantener el stock.

A continuación se desarrolla las políticas operacionales referente a los inventarios:

- Nuestros productos se encontrarán de dos maneras: bebidas guardadas en estantes y bebidas guardadas en congeladoras.
- Los controles de inventario será a través de un Kardex de ingreso y salidas, de esta manera se tendrá el control de aquellos productos que van quedando sin stock.
- Todos los productos serán codificados, los códigos trabajarán junto al Kardex de inventarios.
- El almacenero será el responsable de elaborar el informe semanal de rotación de mercadería, así como también recepcionará y revisará que los productos lleguen en óptimas condiciones.

6.2 Diseño de Instalaciones

6.2.1. Localización de las instalaciones

La ubicación de nuestras instalaciones es fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa, debemos estar ubicados en un lugar estratégico para poder llegar en un tiempo óptimo a cada cliente. Para determinar el lugar donde se ubicará nuestro almacén y oficina administrativa, se escogió tres posibles zonas comerciales del distrito de San Juan de Lurigancho: Urbanización Zárate, Los Jardines y Canto Rey. Luego, se procedió a realizar una matriz de decisiones, donde se evaluó cada zona, en esta matriz se consideran los siguientes criterios: Ubicación estratégica centralizada, amplio espacio para almacén, seguridad de la zona y costo de alquiler.

Tabla 23

Matriz de decisiones y criterios

Criterios	Peso %	Alternativas					
		Zarate		Los Jardines		Canto Rey	
		Puntuación	Ponderado	Puntuación	Ponderado	Puntuación	Ponderado
Ubicación estratégica centralizada	35%	2	0.70	3	1.05	4	1.40
Amplio espacio para almacén	25%	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Seguridad de la zona	20%	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Costo de Alquiler	20%	2	0.40	3	0.60	4	0.80
TOTAL	100%		2.45		3.00		3.55

Niveles de rendimiento	1 = No aceptable	2 = Regular	3 = Aceptable	4 = Excelente
------------------------	------------------	-------------	---------------	---------------

Nota. Matriz de decisiones y criterios para la elección de la ubicación de nuestro almacén y oficina, elaboración propia, 2021.

Luego de realizar la Matriz de decisiones, determinamos que la instalación de la empresa estará ubicada en la Urbanización Canto Rey, es una zona que se encuentra en un punto medio para poder abarcar todos los puntos de manera rápida para el envío de pedidos. Además, se encuentra ubicado en la Av. Canto Rey, que será de fácil acceso para los proveedores y es una zona segura. Otro factor importante a considerar es el costo del alquiler del local debido a que es un precio manejable a comparación de las otras dos zonas.

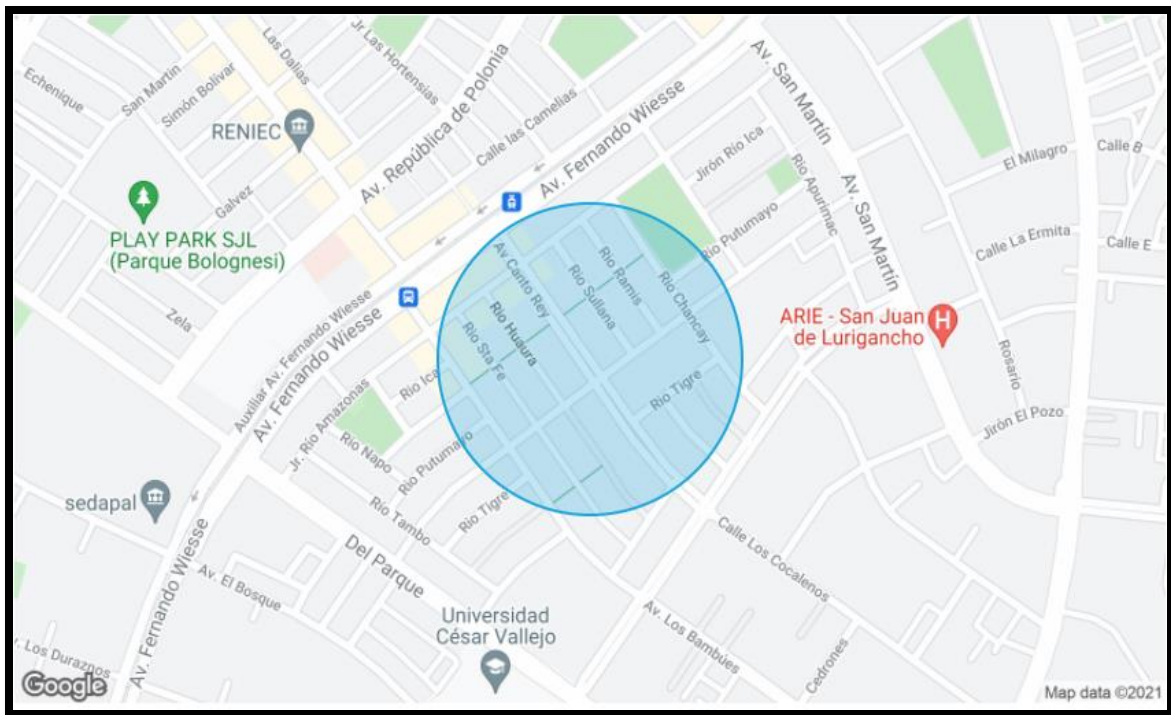


Figura 36. Ubicación de las instalaciones de la empresa, por Google Maps, 2021.

6.2.2. Capacidad de las instalaciones

La capacidad de nuestra instalación se basa en ser un almacén para las cervezas, vinos, licores y barriles, para la preparación de nuestros combos y regalos personalizados, y tendrá un espacio para una oficina administrativa, donde se podrán recibir pedidos más grandes ya sea eventos u otros. Las dimensiones del local son de 36 m².

- Recepción: Es el primer espacio donde recibiremos a nuestros proveedores, además ahí pasarán las medidas protocolares por la pandemia como desinfección de calzados, toma de temperatura y uso de alcohol en gel.
- Almacén: Esta es el área más importante dentro de nuestra empresa, ya que trabajaremos con un stock significativo, así que se tendrá un espacio óptimo para mantener un buen estado de ello.
- Zona de empaquetado: Aquí se armará los combos promocionales, los pack solicitados para regalar.

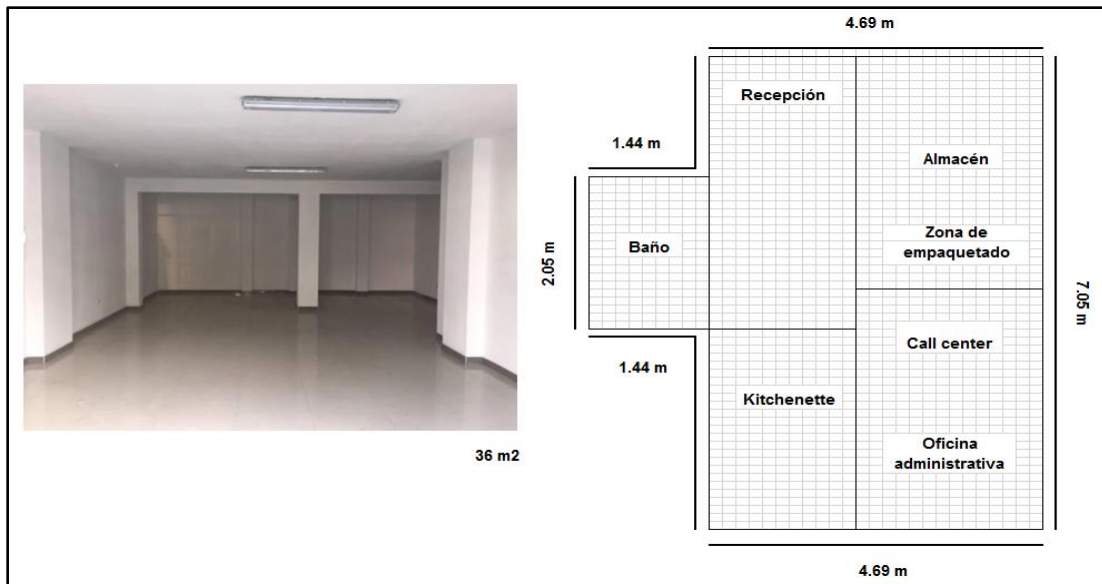


Figura 37. Interior y dimensiones del local, elaboración propia, 2021.

- Call center: En esta área se recibirá las llamadas de los clientes, además se harán los seguimientos de las ventas realizadas. También responderán, las dudas que lleguen a los diferentes canales como WhatsApp, Facebook e Instagram.

6.2.3. Distribución de las instalaciones



Figura 38. Plano de distribución de las instalaciones de la empresa, elaboración propia, 2021.



Figura 39. Plano en 3D de distribución de las instalaciones de la empresa, elaboración propia, 2021.

6.3 Especificaciones Técnicas del Producto / servicio

Respecto a la funcionalidad de la página web de la empresa, los clientes podrán tener un contacto directo mediante WhatsApp ante cualquier duda o consulta por el servicio a brindar.

<p>CERVEZAS, VINOS Y LICORES Escoge, elige y compra. Leer más</p>	<p>REGALOS Busca, elige y personaliza. Leer más</p>	<p>EVENTO EN CASA Busca, elige y cotiza. Leer más</p>

Chatea con nosotros

Figura 40. Los tres tipos de servicios de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

A continuación se detallan los 3 tipos de servicios que ofrece Beber, Ya!:

❖ **BUSCA, ELIGE Y COMPRA:** Aquí el cliente podrá encontrar bebidas alcohólicas, de manera unitaria o por combos promocionales, asimismo, podrá realizar su pedido durante las 24 horas del día y será atendido en el horario de lunes a domingo de 11:00 a.m. a 10:00 p.m. En esta opción aplica el servicio de entrega express, en dónde el pedido es atendido en un plazo máximo de 3 horas. El pago se realiza mediante la página web (se aceptan todas las tarjetas de VISA y MasterCard), transferencia o billetera digital (Yape, Plin y Lukita)

Antes

Elaboración de publicidad de la página web a través de los canales de comunicación o redes sociales (WhatsApp, Facebook e Instagram).

Durante

- El cliente debe registrarse en la página web con su correo electrónico o su cuenta de Facebook.



Figura 41. Especificación técnica N° 1 del primer servicio, elaboración propia, 2021.

- El cliente elige su opción de compra, según las tres opciones que ofrece Beber, Ya!



Figura 42. Especificación técnica N° 2 del primer servicio, elaboración propia, 2021.

- Selecciona la primera opción de compra, donde encontrará bebidas alcohólicas de manera individual o por combos promocionales.



Figura 43. Especificación técnica N° 3 del primer servicio, elaboración propia, 2021.

- El cliente elige su producto y agrega al carrito de compras.



Figura 44. Especificación técnica N° 4 del primer servicio elaboración propia, 2021.

- Antes de ir a pagar, el cliente debe confirmar la dirección de entrega del producto seleccionado y en caso no se haya registrado al inicio, deberá completar sus datos para terminar su pedido, asimismo, debe elegir si desea boleta o factura brindando los datos para la emisión del comprobante.

A screenshot of a web form titled "Facturación y envío". The form contains several input fields: "Nombres" and "Apellidos" (with red asterisks), "Dirección" (with red asterisk), "Teléfono" (with red asterisk), and "Correo electrónico" (with red asterisk). Below these is a section titled "Detalles de Comprobante" with two radio buttons: "Factura" and "Boleta". At the bottom is a field for "Número Documento" (with red asterisk).

Figura 45. Especificación técnica N° 5 del primer servicio, elaboración propia, 2021.


- Finalmente el cliente deberá pagar su compra mediante una de las 3 opciones de pago que ofrece la empresa.

Transferencia bancaria directa

Recuerde enviar el voucher de la transferencia por whatsapp para confirmar su pago. El envío se realiza apenas se verifique el depósito en nuestras cuentas. NO ACEPTAMOS DEPÓSITO DE CHEQUES.

Pago con YAPE - PLIN - LUKITA

Cuando se realice el pago se debe adjuntar el comprobante o enviarlo por whatsapp.

Pago con tarjeta 

Paque con tarjetas de crédito o débito. Aceptamos todas las tarjetas.

NO TE OLVIDES QUE DEBERÁS ENVIAR LA FOTO DE TU VOUCHER DE PAGO YAPE O TRANSFERENCIA AL WHATSAPP: 963 594 634 (TU PEDIDO NO SE PROCESARÁ HASTA HABER RECIBIDO EL IMPORTE EN NUESTRAS CUENTAS).
BCP – 194-1152005-0-87 / SCOTIABANK – 000-0126134 /BBVA – 0011-4557-01-23651422 / INTERBANK – 200-3000783650

Figura 46. Especificación técnica N° 6 del primer servicio, elaboración propia, 2021.

- Beber, Ya! recibe la orden del pedido y programa el envío.

Después

- La empresa envía la encuesta de satisfacción de servicio al cliente vía WhatsApp, para conocer si el cliente está conforme con el pedido, tiene una sugerencia o reclamo. Asimismo, con el resultado de la encuesta se conocerán los indicadores estratégicos de calidad, puntualidad, amabilidad, etc.

- ❖ **BUSCA, ELIGE Y PERSONALIZA:** El segundo servicio será la venta de packs ya elaborados para regalo, en este servicio el cliente podrá personalizar solo la tarjeta de regalo del pack comprado, la entrega también será dentro de nuestros horarios de atención o podrá agendar el día y la hora de su pedido. El pago se realiza mediante la página web (se aceptan todas las tarjetas de VISA y MasterCard), transferencia o billetera digital (Yape, Plin y Lukita).

Antes

Elaboración de publicidad de la página web a través de los canales de comunicación o redes sociales (WhatsApp, Facebook e Instagram).

Durante

- El cliente debe registrarse en la página web con su correo electrónico o su cuenta de Facebook.



Figura 47. Especificación técnica N° 1 del segundo servicio, elaboración propia, 2021.

- El cliente elige su opción de compra, según las tres opciones que ofrece Beber, Ya!



Figura 48. Especificación técnica N° 2 del segundo servicio, elaboración propia, 2021.

- Aquí el cliente encontrará packs de regalos ya elaborados, el cliente podrá adicionar una tarjeta de regalo personalizada.



Figura 49. Especificación técnica N° 3 del segundo servicio, elaboración propia, 2021.

- Redacta tu tarjeta.

Notas del pedido (opcional)

Notas de tu pedido, p. ej. notas especiales sobre la entrega.

Figura 50. Especificación técnica N° 4 del segundo servicio, elaboración propia, 2021.

- Seleccionará el pack deseado y deberá agregar al carrito.



Figura 51. Especificación técnica N° 5 del segundo servicio, elaboración propia, 2021.

- Antes de ir a pagar, el cliente debe confirmar la dirección de entrega del producto seleccionado y en caso no se haya registrado al inicio, deberá completar sus datos para terminar su pedido. Además, el cliente debe agregar la fecha de entrega de su compra, asimismo, debe elegir si desea boleta o factura brindando los datos para la emisión del comprobante.

Seleccione la Fecha de Entrega
 Seleccione la fecha en que desea recibir su pedido *

Seleccione la fecha de entrega de su pedido

Facturación y envío

Nombres * Apellidos *

Dirección *

Teléfono *

Correo electrónico *

Detalles de Comprobante

Factura Boleta

Número Documento *

Figura 52. Especificación técnica N° 6 del segundo servicio, elaboración propia, 2021.


- Finalmente el cliente deberá pagar su compra mediante una de las 3 opciones de pago que ofrece la empresa.

Transferencia bancaria directa

Recuerde enviar el voucher de la transferencia por whatsapp para confirmar su pago. El envío se realiza apenas se verifique el depósito en nuestras cuentas. NO ACEPTAMOS DEPÓSITO DE CHEQUES.

Pago con YAPE - PLIN - LUKITA

Cuando se realice el pago se debe adjuntar el comprobante o enviarlo por whatsapp.

Pago con tarjeta 

Paque con tarjetas de crédito o débito. Aceptamos todas las tarjetas.

NO TE OLVIDES QUE DEBERÁS ENVIAR LA FOTO DE TU VOUCHER DE PAGO YAPE O TRANSFERENCIA AL WHATSAPP: 963 594 634 (TU PEDIDO NO SE PROCESARÁ HASTA HABER RECIBIDO EL IMPORTE EN NUESTRAS CUENTAS).
 BCP – 194-1152005-0-87 / SCOTIABANK – 000-0126134 /BBVA – 0011-4557-01-23651422 / INTERBANK – 200-3000783650

Figura 53. Especificación técnica N° 7 del segundo servicio, elaboración propia, 2021.

- Beber, Ya! recibe la orden del pedido y programa el envío.

Después

- De acuerdo a la entrega programada, la empresa enviará la encuesta de satisfacción de servicio al cliente vía WhatsApp, para conocer si el cliente está conforme con el pedido, tiene una sugerencia o reclamo. Asimismo, con el resultado de la encuesta se conocerán los indicadores estratégicos de calidad, puntualidad, amabilidad, etc.
- ❖ **BUSCA, ELIGE Y COTIZA:** El tercer servicio consiste en alquilar barriles de cerveza y en vender adicionalmente el contenido, también se venderá bebidas alcohólicas al por mayor para reuniones de más de 10 personas, por ejemplo, cajas de cerveza, cajas de vinos y cajas de piscos. La entrega también será dentro de nuestros horarios de atención o podrá agendar el día y la hora de su pedido. El pago se realiza mediante la página web (se aceptan todas las tarjetas de VISA y MasterCard), transferencia o billetera digital (Yape, Plin y Lukita)

Antes

Elaboración de publicidad de la página web a través de los canales de comunicación o redes sociales (WhatsApp, Facebook e Instagram).

Durante

- El cliente debe registrarse en la página web con su correo electrónico o su cuenta de Facebook



Figura 54. Especificación técnica N° 1 del tercer servicio, elaboración propia, 2021.

- El cliente elige su opción de compra, según las tres opciones que ofrece Beber, Ya!



Figura 55. Especificación técnica N° 2 del tercer servicio, elaboración propia, 2021.

- Aquí el cliente encontrará barriles de cerveza y vino de 10 y 20 litros, cajas de cervezas, cajas de vinos y cajas de piscos sellados.



Figura 56. Especificación técnica N° 3 del tercer servicio, elaboración propia, 2021.

- El Cliente selecciona el pack deseado y deberá agregar al carrito.



Figura 57. Especificación técnica N° 4 del tercer servicio, elaboración propia, 2021.

- Antes de ir a pagar, el cliente debe confirmar la dirección de entrega del producto seleccionado y en caso no se haya registrado al inicio, deberá completar sus datos para terminar su pedido. Además, el cliente debe agregar la fecha y hora de entrega de su compra, asimismo, debe elegir si desea boleta o factura brindando los datos para la emisión del comprobante.

Seleccione la Fecha de Entrega
 Seleccione la fecha en que desea recibir su pedido *

Seleccione la fecha de entrega de su pedido

Facturación y envío

Nombres * Apellidos *

Dirección *

Teléfono *

Correo electrónico *

Detalles de Comprobante

Factura Boleta

Número Documento *

Figura 58. Especificación técnica N° 5 del tercer servicio, elaboración propia, 2021.


- Finalmente el cliente deberá pagar su compra mediante una de las 3 opciones de pago que ofrece la empresa.

Transferencia bancaria directa

Recuerde enviar el voucher de la transferencia por whatsapp para confirmar su pago. El envío se realiza apenas se verifique el depósito en nuestras cuentas. NO ACEPTAMOS DEPÓSITO DE CHEQUES.

Pago con YAPE - PLIN - LUKITA

Cuando se realice el pago se debe adjuntar el comprobante o enviarlo por whatsapp.

Pago con tarjeta 

Paquete con tarjetas de crédito o débito. Aceptamos todas las tarjetas.

NO TE OLVIDES QUE DEBERÁS ENVIAR LA FOTO DE TU VOUCHER DE PAGO YAPE O TRANSFERENCIA AL WHATSAPP: 963 594 634 (TU PEDIDO NO SE PROCESARÁ HASTA HABER RECIBIDO EL IMPORTE EN NUESTRAS CUENTAS).
 BCP – 194-1152005-0-87 / SCOTIABANK – 000-0126134 / BBVA – 0011-4557-01-23651422 / INTERBANK – 200-3000783650

Figura 59. Especificación técnica N° 6 del tercer servicio, elaboración propia, 2021.

- Beber, Ya! recibe la orden del pedido y programa el envío.

Después

- La empresa envía la encuesta de satisfacción de servicio al cliente vía WhatsApp, para conocer si el cliente está conforme con el pedido, tiene una sugerencia o reclamo. Asimismo, con el resultado de la encuesta se conocerán los indicadores estratégicos de calidad, puntualidad, amabilidad, etc.

6.4 Mapa de Procesos y PERT

6.4.1. Mapa de Procesos

Beber, Ya! presenta las actividades y recursos a desarrollar en cada uno de sus procesos interrelacionados, de esta forma busca generar valor añadido a sus clientes. Los procedimientos que se muestran dentro de los recuadros, sirven como guía para realizar los procesos estratégicos, claves y de apoyo.

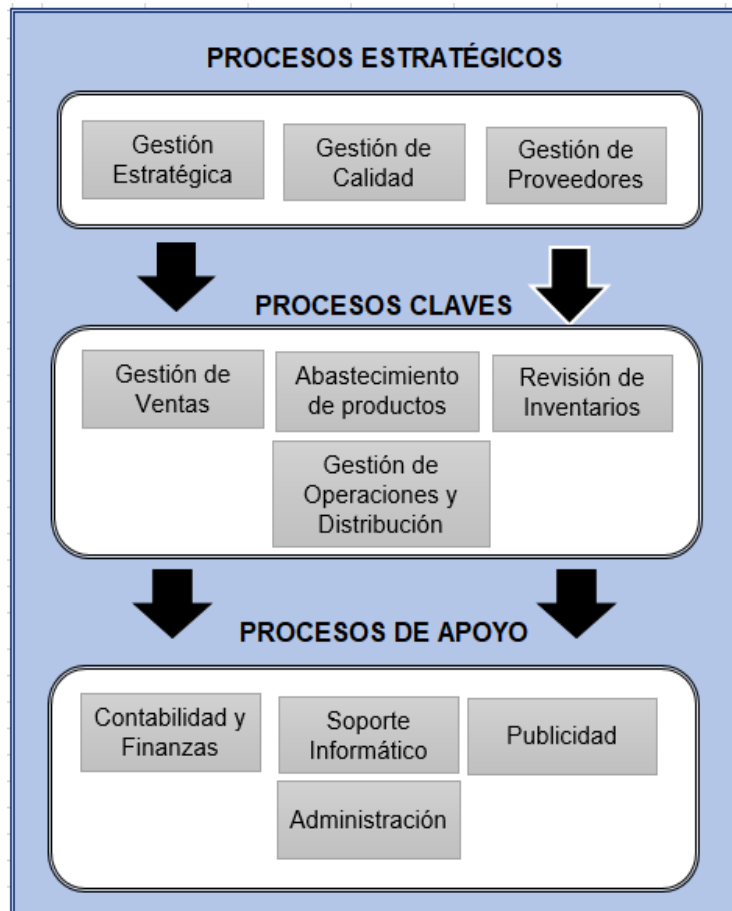


Figura 60. Mapa de procesos de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

Flujograma de gestión de venta

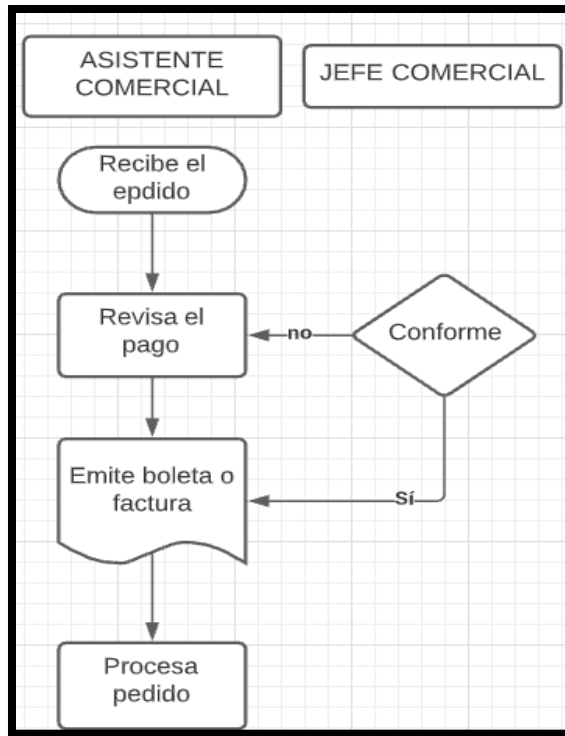


Figura 61. Flujograma de gestión de venta, elaboración propia, 2021.

Flujograma de abastecimiento del producto

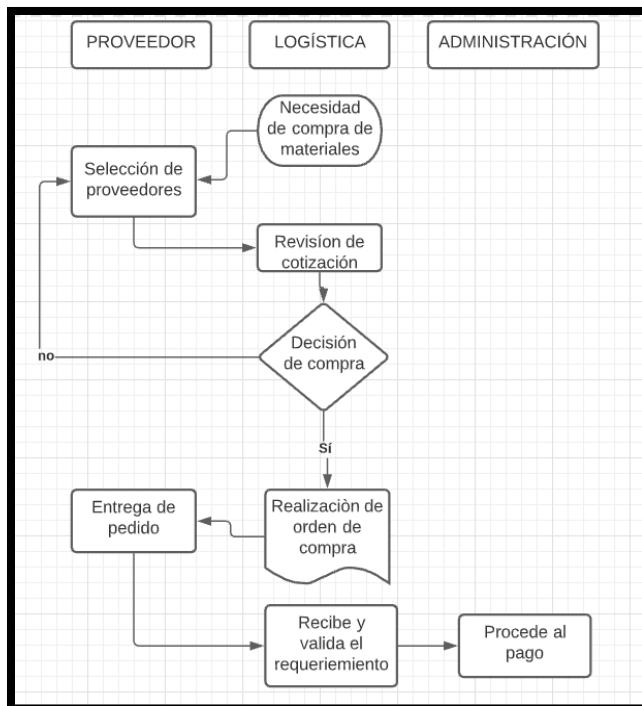


Figura 62. Flujograma de gestión de abastecimiento del producto, elaboración propia, 2021.

Flujograma de revisión de inventario

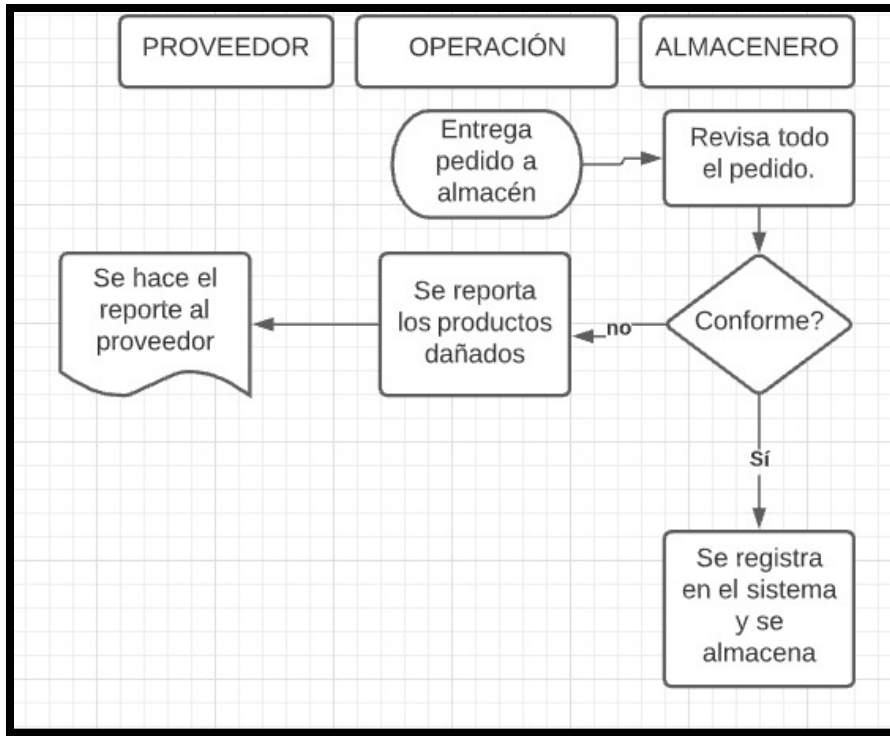


Figura 63. Flujograma de revisión de inventario, elaboración propia, 2021.

Flujograma de gestión de operaciones y distribución

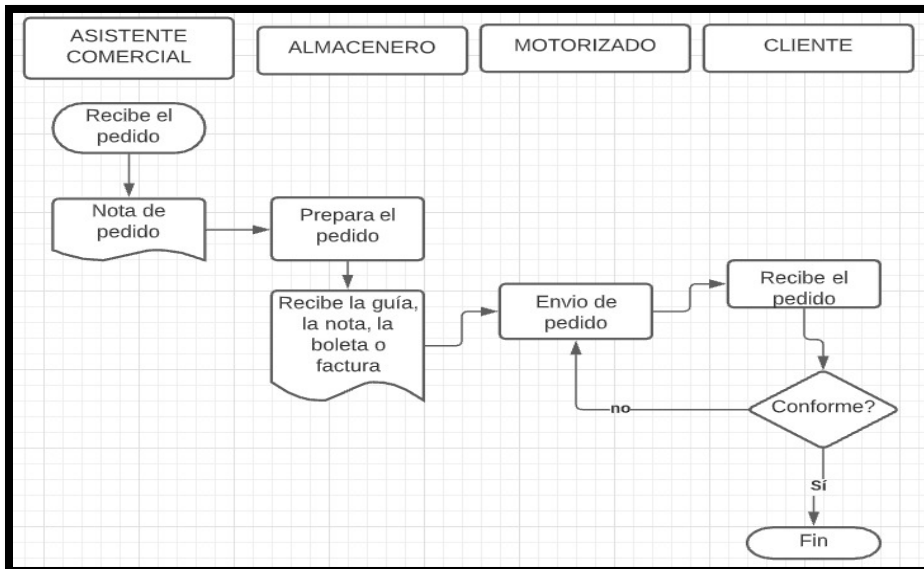


Figura 64. Flujograma de operaciones y distribución, elaboración propia, 2021.

6.4.2. Diagrama PERT

Diagrama PERT del proceso de servicio para Beber, Ya!. Se presenta el diagrama en el orden de las actividades que se requieren realizar dentro de los procesos claves.

Tabla 24

Actividades del Diagrama PERT

ACTIVIDAD	PROCESO	ANTERIOR	TIEMPO EN MINUTOS		
			Tiempo Optimista	Tiempo Probable	Tiempo Pesimista
A	Cliente ingresa a la página web de Beber, Ya!	-	0.3	1	1.3
B	Elige dentro de las 3 opciones a comprar: - Busca, elige y compra (cerveza, vinos y licores) - Busca, elige y personaliza (regalos) - Busca, elige y cotiza (evento en casa)	A	0.3	0.45	1
C	Cliente registra su pedido en Beber, Ya!	B	1	1.5	5
D	Cliente registra su regalo en Beber, Ya!	B	3	3.5	5
E	Cliente realiza pedido para evento y cotiza en Beber, Ya!	B	5	8	10
F	Se muestra orden de pedido o cotización.	C,D,E	0.3	1	1.5
G	Cliente de estar conforme, da clic en continuar o si desea modificar su pedido, da clic en retroceder.	F	0.2	0.3	3
H	Cliente elige el medio de pago con el cual desea cancelar su pedido.	F,G	0.45	1	2
I	Cliente realiza pago.	F,G,H	1	1.5	2
J	Orden de pedido llega a sistemas del almacén.	F,G,H,I	0.3	0.45	1.5
K	Si es de entrega inmediata se ejecuta la distribución o se programa para los casos de eventos.	J	20	25	30

Nota. Cuadro de actividades de los procesos claves, elaboración propia, 2021.

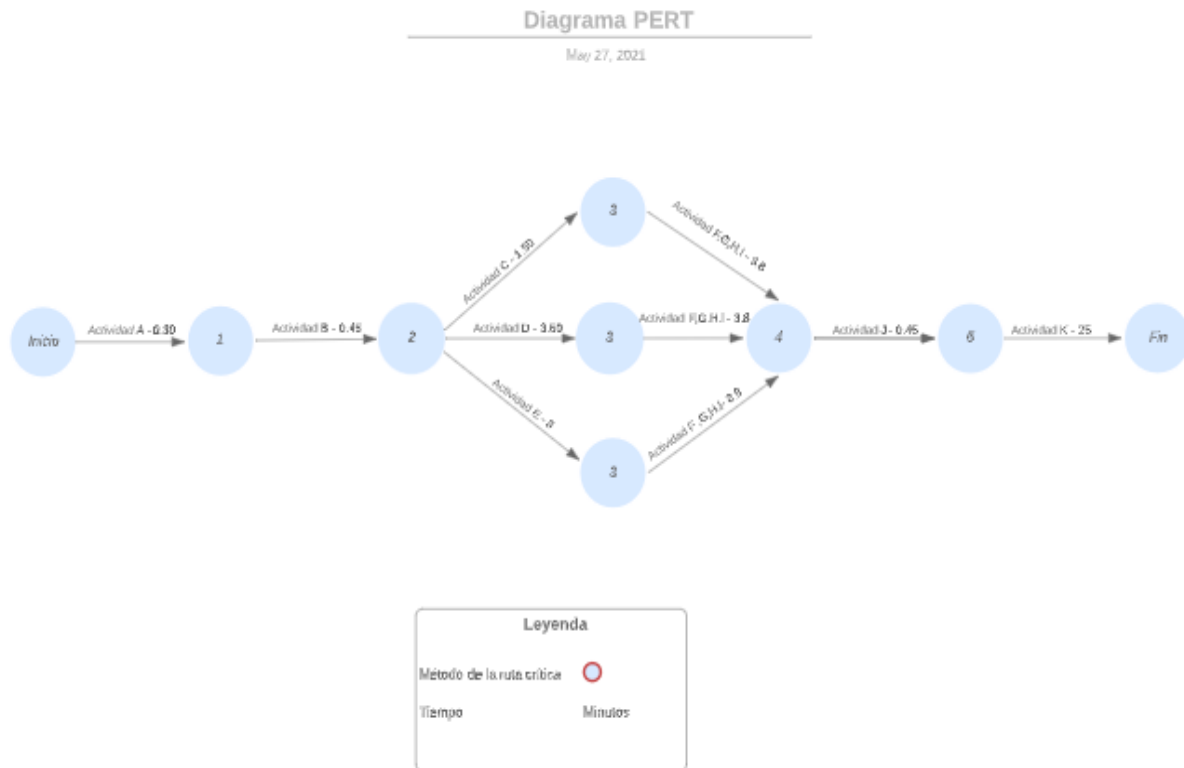


Figura 65. Diagrama PERT, elaboración propia, 2021.

Análisis del diagrama PERT: Se eligieron los procedimientos dentro de los procesos claves, por ser de cara al usuario final. A través del diagrama se han establecido tres tiempos: optimista, probable y pesimista. La empresa considera el tiempo probable para el desarrollo de sus actividades que inicia desde que el cliente ingresa a la página web de Beber, Ya! y hasta que se recepciona la orden de pedido para su distribución inmediata o programación, con una tiempo probable de 43 minutos y 70 segundos. Así mismo, se muestra en el diagrama los tiempos optimista y pesimista como referencia para la empresa en los posibles casos que la puedan favorecer o perjudicar. También, es importante decir que con el desarrollo de esta herramienta se logró analizar cada actividad necesaria para el desarrollo de los procedimientos dentro de los procesos claves.

6.5 Planeamiento de la Producción

6.5.1. Gestión de compras y stock

Para el inicio de actividades de Beber, Ya!, la empresa contará con stock inicial de bebidas alcohólicas, la gestión de compra con los proveedores estará a cargo del área de operaciones. La empresa mantendrá una relación estratégica con los proveedores entre los cuales se consideran los siguientes:

- Precios y condiciones de pago.
- Flexibilidad ante cambio de pedidos.
- Puntualidad en la entrega.

La gestión de compra se basa en el abastecimiento de bebidas alcohólicas para cubrir el STOCK SEMANAL, es decir solo se suministrará un mínimo de stock por semana, de acuerdo a la demanda del cliente, la gestión de compra debe respetar el acuerdo comercial.

Algunos criterios que tendremos en cuenta para nuestra gestión de stock son los siguientes:

- Se revisarán los productos que se compran y se realizará una evaluación rigurosa para saber si los productos cumplen con los estándares de calidad, estado físico del envase y fecha de vencimiento.
- Después de la recepción y revisión de la mercadería, algunos productos según su condición serán guardados en los estantes y otros en las congeladoras.
- Se tendrá el control de los registros de entradas y salidas de los productos del almacén a través del Kardex, con el fin de conocer el stock. Las botellas rotas y productos en mal estado deben descontarse del inventario y señalar el motivo de la eventualidad.

6.5.2. Gestión de la calidad

La calidad del servicio de entrega será evaluada mediante encuestas de satisfacción enviadas vía WhatsApp al cliente, asimismo, se realizará el mantenimiento y actualización de la página web de Beber, Ya! para mejorar la experiencia de compra en los clientes.

Respecto a la calidad de los productos que la empresa adquiere, el área de operaciones es el encargado de revisar que los productos se encuentren en buen estado, caso contrario se solicitará al proveedor el cambio o devolución de los productos observados.

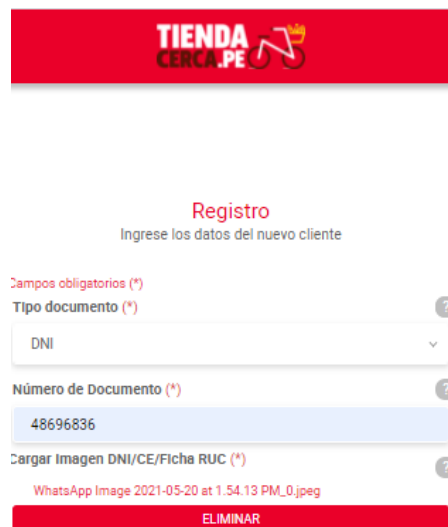
6.5.3. Gestión de los proveedores

Para Beber, Ya! La elección de los proveedores es muy importante porque la empresa busca brindar a los usuarios los mejores productos, bebidas alcohólicas 100% originales. Beber, Ya! será un distribuidor certificado.

Los productos que ofrece Beber, Ya! están dividido en tres categorías:

CERVEZAS

La industria cervecera está liderada por la empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnson, así que, Beber, Ya! está presto para hacerse cliente de Backus y poder ofrecer a su consumidor final, precios acorde al mercado. Por tanto, a través del www.backus.pe se han seguido los pasos para que la empresa sea cliente de Backus.



TIENDA CERCA.PE

Registro
Ingrese los datos del nuevo cliente

Campos obligatorios (*)

Tipo documento (*) ?
DNI

Número de Documento (*) ?
48696836

Cargar Imagen DNI/CE/Ficha RUC (*) ?
WhatsApp Image 2021-05-20 at 1.54.13 PM_0.jpeg

ELIMINAR

Figura 66. Registro de nuevo cliente, por Tienda Cerca.pe, 2021.

Una vez realizado el registro a través de Tienda cerca.pe, la empresa recibe un código de cliente dentro de las 24 horas siguientes de realizado el registro. Ya con el código de cliente la empresa accede a realizar sus pedido por la página web tiendaenlinea.backus.pe/ o por el aplicativo. De tener inconvenientes con el internet, la empresa podrá realizar también su pedido a través de la línea telefónica al 0 80 100 300 brindando su código de cliente.



Figura 67. Registro de pedidos en Backus, por Backus.pe, 2021.

La empresa realizará sus pedidos y efectuará el pago al contado, Backus realizará la entrega de los mismos en los días habituales según la zona geográfica, estos son 1 o 2 veces por semana, asimismo, Backus entregará a la empresa el mismo día la factura electrónica correspondiente a la compra.

VINOS Y LICORES

En esta categoría se tiene un mercado más amplio de quienes podrían ser nuestros proveedores. Es por ello, que Beber, Ya! solicita en primera línea que sean distribuidores formales, no estar reportados en la central de riesgo, que tengan por lo menos 10 años en el mercado de vinos y licores, contar con referencias positivas de parte de otras empresas afines, ofrecer calidad en sus bebidas y precios competitivos en el mercado.

En el sector de vinos y licores, la empresa tendrá como proveedores a los productores de vinos y piscos del Perú como Santiago Queirolo y Tabernero. Además, tendrá como proveedor a la empresa Navigroup, quién es uno de los grandes importadores de licores del país.

Beber, Ya! realizará sus pedidos y efectuará el pago al contado, las empresas de vinos y licores realizará la entrega de los productos en los días habituales según la zona geográfica, estos son 1 o 2 veces por semana. Asimismo, el proveedor entregará a la empresa el mismo día la factura electrónica correspondiente por la compra.

6.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

Activos Fijos de Beber, Ya!.

Tabla 25

Activos fijos: Tangibles

TANGIBLES

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Depreciación Mensual (S/)
Computadoras	1,500	2	3,000	SI	540	3,540	25%	4	750	63
Laptop	1,780	1	1,780	SI	320	2,100	25%	4	445	37
Equipos móviles	529	4	2,116	SI	381	2,497	25%	4	529	44
Teléfono fijo	95	1	95	SI	17	112	25%	4	24	2
Escritorios	720	3	2,161	SI	389	2,550	10%	10	216	18
Sillas para escritorios	186	3	559	SI	101	660	10%	10	56	5
Impresora multifuncional	610	1	610	SI	110	720	25%	4	153	13
Estantería de melamine	932	1	932	SI	168	1,100	10%	10	93	8
Estante para licores	1,250	1	1,250	SI	225	1,475	10%	10	125	10
Mesa rectangular	460	1	460	SI	83	543	10%	10	46	4
Juego de comedor	950	1	950	SI	171	1,121	10%	10	95	8
Microondas	450	1	450	SI	81	531	10%	10	45	4
Mueble de recepción	250	1	250	SI	45	295	10%	10	25	2
Congeladoras	1,695	2	3,390	SI	610	4,000	10%	10	339	28
Barril para licor - 10 Litros	389	2	778	SI	140	918	10%	10	78	6
Barril para licor - 20 Litros	611	2	1,222	SI	220	1,442	10%	10	122	10
Total Tangibles			20,004		3,601	23,604			3,141	262

Nota. Esta tabla describe el precio, vida útil, depreciación mensual y anual de los tangibles, Formato UPC, 2021.

Tabla 26*Activos fijos: Intangibles***INTANGIBLES**

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (S/)	Amort. mensual (S/.)
Registro de marca	600	1	600	SI	108	708	10%	10	60	5
Tienda virtual	3,000	1	3,000	SI	540	3,540	10%	10	300	25
Total Intangibles			3,600		648	4,248			360	30

Nota. Esta tabla describe el precio, vida útil, depreciación mensual y anual de los intangibles, Formato UPC, 2021.

Tabla 27*Total de Activos fijos*

Descripción	Subtotal (sin IGV)	IGV Soles	Total pagado	Amortización Anual (S/)	Amortización mensual (S/)
TOTAL ACTIVOS FIJOS	23,604	4,249	27,852	3,501	292

Nota. Esta tabla describe el total de los activos fijos, Formato UPC, 2021.

Por lo tanto, la inversión en activos fijos que se realizará en el año 0 es de S/27,852.00 soles.

6.7. Estructura de costos de producción y gastos operativos

Para el funcionamiento de la empresa, se requiere contar con los productos que ofrecerá Beber, Ya! a través de su página web, asimismo, los 7 productos que se consideran en los costos han sido mencionados en el punto 5.5. En tanto, habiendo categorizado el listado de productos que ofrece la empresa, se muestran los costos de los mismos.

Tabla 28

Costos de producción (incluye IGV)

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08
Six pack	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03
Vinos	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13
Whisky	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68
Tequila	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61
Barril y caja	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60
Combos y Packs	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22

Nota. Esta tabla describe el costo de producción incluido IGV de los 12 primeros meses y del año 1 al 5, Formato UPC, 2021.

Tabla 29

Unidades vendidas

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza	200	215	215	220	220	245	260	260	265	265	270	300	2,935	3,177	3,439	3,723	4,030
Six pack	150	155	160	170	175	190	200	180	200	220	200	240	2,240	2,425	2,625	2,841	3,076
Vinos	110	110	115	120	130	155	160	155	160	170	180	200	1,765	1,911	2,068	2,239	2,424
Whisky	90	90	90	90	95	100	110	110	115	100	110	120	1,220	1,321	1,430	1,548	1,675
Tequila	60	60	60	65	70	75	80	80	85	85	80	90	890	963	1,043	1,129	1,222
Barril y caja	55	55	58	60	60	60	70	70	75	80	80	90	813	880	953	1,031	1,116
Combos y Packs	55	55	55	60	60	65	70	75	75	80	85	90	825	893	967	1,046	1,133
TOTAL	720	740	753	785	810	890	950	930	975	1,000	1,005	1,130	10,688	11,570	12,524	13,558	14,676

Nota. Esta tabla describe las unidades de los 12 primeros meses y del año 1 al 5, Formato UPC, 2021.

De acuerdo a los costos de producción y sumado de las unidades vendidas, se presenta la siguiente tabla resumen del total de costos de los productos de forma mensual y anual.

Tabla 30*Costo total de bienes adquiridos para la venta (incluido IGV)*

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza	616	663	663	678	678	755	801	801	817	817	832	925	9,045	9,791	10,599	11,474	12,420
Six pack	1,805	1,865	1,925	2,045	2,106	2,286	2,406	2,166	2,406	2,647	2,406	2,888	26,952	29,175	31,582	34,188	37,008
Vinos	1,114	1,114	1,165	1,215	1,316	1,570	1,620	1,570	1,620	1,721	1,823	2,025	17,873	19,347	20,943	22,671	24,541
Whisky	2,131	2,131	2,131	2,131	2,250	2,368	2,605	2,605	2,723	2,368	2,605	2,842	28,890	31,273	33,853	36,646	39,669
Tequila	1,957	1,957	1,957	2,120	2,283	2,446	2,609	2,609	2,772	2,772	2,609	2,935	29,022	31,416	34,008	36,814	39,851
Barril y caja	2,948	2,948	3,109	3,216	3,216	3,216	3,752	3,752	4,020	4,288	4,288	4,824	43,577	47,172	51,064	55,276	59,837
Combos y Packs	1,332	1,332	1,332	1,453	1,453	1,574	1,695	1,816	1,816	1,937	2,058	2,180	19,979	21,628	23,412	25,343	27,434
TOTAL	11,903	12,009	12,281	12,858	13,301	14,214	15,489	15,318	16,174	16,550	16,621	18,617	175,337	189,802	205,461	222,411	240,760

Nota. Esta tabla describe el costo total de los bienes adquiridos para la venta incluido IGV de los 12 primeros meses y del año 1 al 5, Formato UPC, 2021.

En la siguiente tabla se muestran los gastos operativos, gastos en que la empresa deberá incurrir para poder funcionar. Se muestra los gastos de marketing, correspondientes a la publicidad que se requiere realizar para dar a conocer la empresa y sus servicios, una vez que se capte al cliente y este realice su primera compra, la empresa va incurrir en el pago de la comisión por la pasarela de pagos ofrecidos en la página web. También, se muestran los gastos por el mantenimiento de la página web, importante para brindar un servicio con actualizaciones constantes de acuerdo al rubro de la empresa. Asimismo, se cuenta con el gasto por alquiler correspondiente al único almacén que la empresa tendrá para la recepción y distribución de los productos que ofrece. Al contar con el establecimiento, en automático se reconoce los gastos de servicios básicos necesarios para iniciar operaciones.

Tabla 31*Gastos de administración y ventas (incluido IGV)*

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Gastos de Marketing		1,500					1,000					1,500		4,000
Mantenimiento de la pagina web		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Pasarela de pagos por página web		1,148	1,158	1,184	1,239	1,282	1,368	1,492	1,474	1,558	1,594	1,600	1,794	16,890
Alquiler del Local		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Servicio de luz		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
Servicio de agua		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Servicio de Internet + teléfono		106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	1,272
Otros gastos de gestión		163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	613	2,406
Tot. Gastos afectos a IGV	0	4,667	3,177	3,203	3,258	3,301	4,387	3,511	3,493	3,577	3,613	5,119	4,263	45,568
IGV	0	712	485	489	497	503	669	536	533	546	551	781	650	6,951
Total gastos sin IGV	0	3,955	2,692	2,715	2,761	2,797	3,718	2,975	2,960	3,031	3,062	4,338	3,612	38,617

Nota. Esta tabla describe los gastos de administración y ventas incluido IGV de los 12 primeros meses, Formato UPC, 2021.

Tabla 32*Gastos de administración y ventas (incluido IGV) proyectados a 5 años*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Marketing	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Mantenimiento de la pagina web	1,200	4,908	5,154	5,412	5,683
Pasarela de pagos por página web	16,890	18,284	19,792	21,425	23,192
Alquiler del Local	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Servicio de luz	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Servicio de agua	600	600	600	600	600
Servicio de Internet + teléfono	1,272	1,272	1,272	1,272	1,272
Otros gastos de gestión	2,406	2,100	2,100	2,100	2,100
Tot. Gastos afectos a IGV	45,568	50,363	52,118	54,009	56,047
IGV	6,951	7,683	7,950	8,239	8,550
Total gastos sin IGV	38,617	42,681	44,168	45,770	47,497

Nota. Esta tabla describe los gastos de administración y ventas incluido IGV proyectado a 5 años, Formato UPC, 2021.

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

Beber, Ya! iniciará sus operaciones en el distrito de San de Lurigancho con un total de 7 personas. Asimismo, la empresa tiene claro que el capital humano será clave para mantener el buen manejo de las operaciones en la empresa y ofrecer la mejor calidad en su servicio. Además, Beber, Ya! hace que cada entrega sea realizada en el tiempo determinado y que el producto llegue en perfectas condiciones, permitiendo así que los objetivos trazados se puedan cumplir.

7.1 Objetivos Organizacionales

- Lograr que el 100% de los trabajadores se identifique con la empresa.
- Organizar encuentros de camaradería una vez al año por el aniversario de la empresa.
- Organizar una cena o encuentro para celebrar el día del trabajador, como reconocimiento de su labor en la empresa.
- Lograr obtener un índice de rotación de trabajadores no mayor a 20% anual.

7.2 Naturaleza de la Organización

La empresa se dedicará a la venta por internet de bebidas alcohólicas para un público mayor de 18 años, que busca celebrar y compartir con la familia y/o amigos momentos especiales.

La empresa se constituirá como un ente con personería jurídica, de acuerdo a los órganos societarios vigentes, la compañía estará constituida bajo una sociedad anónima cerrada y se justifica la elección societaria de acuerdo a la Ley General de Sociedades N° 26887.

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO MÍNIMO Y MÁXIMO DE SOCIOS/ACCIONISTAS	ÓRGANOS SOCIETARIOS	CAPITAL (FORMA EN QUE SE APORTA Y COMO SE DIVIDE)
Sociedad Anónima	Mínimo 2 y máximo 750	-Junta General de Accionistas -Gerencia -Sub Gerencia -Directorio	Aporte en efectivo o en bienes. Se divide en acciones.
Sociedad Anónima Cerrada (con directorio)	Mínimo 2 y máximo 20	-Junta General de Accionistas -Gerencia -Sub Gerencia -Directorio	Aporte en efectivo o en bienes. Se divide en acciones.
Sociedad Anónima Cerrada (sin directorio)	Mínimo 2 y máximo 20	-Junta General de Accionistas -Gerencia -Sub Gerencia	Aporte en efectivo o en bienes. Se divide en acciones.
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	Mínimo 2 y máximo 20	-Junta General de Accionistas -Gerencia -Sub Gerencia	Aporte en efectivo o en bienes. Se divide en aportaciones.
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	Máximo 1	-Titular -Gerencia	Aporte en efectivo o en bienes.

Figura 68. Características de los tipos de empresa, por Perú Contable, 2020

A continuación, se presenta la denominación que tendrá la compañía:

Razón social: Beber, Ya! S.A.C.

Nombre comercial: Beber, Ya!

- La empresa tiene responsabilidad limitada, de acuerdo a lo detallado los socios no se encuentran obligados a cubrir las deudas de la compañía con su patrimonio personal.
- En este tipo de sociedad, se constituye con un mínimo de dos personas y luego se pueden incorporar más personas hasta un límite máximo de veinte socios.
- Se realizará un contrato de transferencia y un registro en el libro Matrícula de Acciones de la sociedad, para los trámites de transferencia de acciones a terceros, ya no es necesario realizar una inscripción en la SUNARP, lo cual implicaría un ahorro de tiempo y recursos.
- La empresa no está obligada a tener un directorio.

De acuerdo a los regímenes tributarios vigentes en el país, la empresa tributará bajo el régimen MYPE tributario, considerando que de acuerdo a su pronóstico de ventas sus ingresos en el primer año no superarán las 300 UIT (1 UIT para el 2021 = 4,400). Asimismo, la actividad económica como persona jurídica está permitida dentro de este régimen. Importante señalar que se contará con los servicios contables externos para las declaraciones mensuales y anuales que se exige según el régimen elegido.

Conceptos	NRUS	RER	RMT	RG
Persona Natural	Si	Si	Si	Si
Persona Jurídica	No	Si	Si	Si
Limite de Ingresos	Hasta S/. 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/.525,000 anuales.	Ingresos netos que no superen 1700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior).	Sin limite
Limite de compras	Hasta S/. 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/.525,000 anuales.	Sin limite	Sin limite
Comprobantes que pueden emitir	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.
DJ anual – Renta	No	No	Si	Si
Pago de tributos mensuales	Pago mínimo S/ 20 y máximo S/50, de acuerdo a una tabla de ingresos y/o compras por categoría.	Renta: Cuota de 1.5% de ingresos netos mensuales (Cancelatorio).	Renta: Si no superan las 300 UIT de ingresos netos anuales: pagarán el 1% de los ingresos netos obtenidos en el mes. Si en cualquier mes superan las 300 UIT de ingresos netos anuales pagarán 1.5% o coeficiente.	Renta: Pago a cuenta mensual. El que resulte como coeficiente o el 1.5% según la Ley del Impuesto a la Renta.
	El IGV está incluido en la única cuota que se paga en este régimen.	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).
Restricción por tipo de actividad	Si tiene	Si tiene	No tiene	Si tiene
Trabajadores	Sin limite	10 por turno	Sin limite	Sin limite
Valor de activos fijos	S/ 70,000	S/ 126,000	Sin limite	Sin limite
Posibilidad de deducir gastos	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene
Pago del Impuesto Anual en función a la utilidad	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene

Figura 69. Diferencias entre regímenes tributarios vigentes en el Perú, por Urbaneja, K., 2020

7.2.1 Organigrama

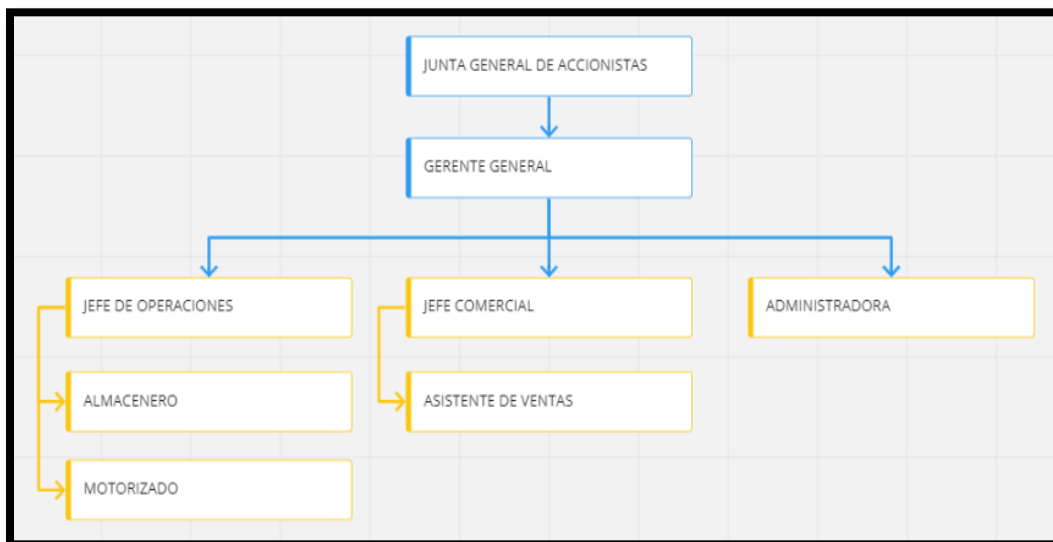


Figura 70. Organigrama de Beber, Ya!, elaboración propia, 2021.

7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

A continuación, se detalla el manual de puestos y funciones de las posiciones laborales definidas para Beber, Ya!.

Tabla 33

Perfil del puesto de Gerente General

Nombre del puesto:	GERENTE GENERAL
Area:	ADMINISTRACION
Jefe inmediato:	NINGUNO
Supervisa a:	NINGUNO
FUNCION PRINCIPAL	
Responsable de una gestión adecuada en la empresa. Asimismo, debe velar por los intereses de la compañía como también liderar y coordinar las funciones de planificación estratégica.	
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión continua de las actualizaciones que se realizan en la página web. - Analizar las oportunidades de ventas. - Supervisar y dirigir a los jefes de cada unidad que se encuentran bajo su dependencia. - Evaluar y proponer mejoras a la eficiencia en la organización. - Mantenerse informado de las tendencias del mercado que involucran tanto a la compañía como a la competencia. - Responsable de aprobar las compras que se realicen para Beber, Ya! 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Visión empresarial y planeamiento estratégico - Liderazgo, dirección y trabajo en equipo - Mejora continua e innovación 	

Nota: Es una tabla de funciones y competencias, elaboración propia, 2021.

Tabla 34*Perfil del puesto de Jefe de Operaciones*

Nombre del puesto:	JEFE DE OPERACIONES
Area:	OPERACIONES
Jefe inmediato:	GERENTE GENERAL
Supervisa a:	ALMACENERO Y MOTORIZADO
FUNCION PRINCIPAL	
Gestionar de forma eficiente la logística interna respecto a la atención de los pedidos y velar por la viabilidad de los procesos.	
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de compras. - Coordinar de forma eficiente la distribución de los pedidos. Asimismo, debe velar por la buena gestión de los productos y sus despachos. - Desarrollar estrategias que permitan optimizar mejor los procesos de distribución de pedidos. - Presentar reportes constantes de los despachos, que permita conocer el rendimiento de las operaciones. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación. - Liderazgo, dirección y trabajo en equipo. - Neutralidad y autoridad. 	

Nota: Es una tabla de funciones y competencias, elaboración propia, 2021.

Tabla 35*Perfil del puesto de Almacenero*

Nombre del puesto:	ALMACENERO
Area:	OPERACIONES
Jefe inmediato:	JEFE DE OPERACIONES
Supervisa a:	NINGUNO
FUNCION PRINCIPAL	
Gestionar la recepción y distribución de productos de forma eficaz y eficiente.	
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Atención a proveedores. - Reclamación e información de los pedidos en mal estado. - Supervisión de las fechas de vencimientos de los productos de acuerdo a inventario. - Revisión y comunicación de Stock. - Elaborar informes de la rotación de mercaderías semanales. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación. - Ordenado - Con iniciativa 	

Nota: Es una tabla de funciones y competencias, elaboración propia, 2021.

Tabla 36*Perfil del puesto de Motorizado*

Nombre del puesto:	MOTORIZADO
Area:	OPERACIONES
Jefe inmediato:	JEFE DE OPERACIONES
Supervisa a:	NINGUNO
FUNCION PRINCIPAL	
Entrega de pedidos de forma eficaz, comunicación de sugerencias y/o reclamos por parte de los clientes a la empresa.	
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de pedidos dentro del tiempo establecido por la empresa. - Reporte de los pedidos entregados. - Comunicar las sugerencia y(o) reclamos por parte de los clientes. - Cumplir permanentemente con el espíritu de lealtad, colaboración y disciplina con la empresa. - Realizar otra tarea afín que le sea asignada. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación. - Con iniciativa - Disciplinado 	

Nota: Es una tabla de funciones y competencias, elaboración propia, 2021.

Tabla 37*Perfil del puesto del Jefe Comercial*

Nombre del puesto:	JEFE COMERCIAL
Area:	VENTAS
Jefe inmediato:	GERENTE GENERAL
Supervisa a:	NINGUNO
FUNCION PRINCIPAL	
Optimizar el incremento en las ventas con habilidades en la negociación.	
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Reportar todas las ventas recibidas diariamente al jefe de operaciones para su gestión. - Cerrar las ventas para eventos derivadas vía WhatsApp. - Presentar al gerente general el reporte de ventas de forma semanal. - Establecer prioridades y diseñar estrategias. - Hacer cumplir estrictamente en cada uno de los canales de ventas, las políticas establecidas por la empresa. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en ventas - Buena comunicación. - Liderazgo, dirección y trabajo en equipo. - Capacidad de análisis y gestión. 	

Nota: Es una tabla de funciones y competencias, elaboración propia, 2021.

Tabla 38*Perfil del puesto del Asistente de ventas*

Nombre del puesto:	ASISTENTE DE VENTAS
Area:	COMERCIAL
Jefe inmediato:	JEFE COMERCIAL
Supervisa a:	NINGUNO
FUNCION PRINCIPAL	
Apoyo directa al área comercial, gestión de trámites documentarios y atención a proveedores.	
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de documentos. - Pago a proveedores y conciliación de cobranzas. - Emisión de comprobantes electrónicos de venta. - Archivo de documentos. - Atención de llamadas telefónicas de la central. - Atención de requerimientos de usuarios internos y externos previa coordinación con su jefe inmediato. - Programación de entrega de pedidos en coordinación con área de operaciones. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades de comunicación escrita y oral. - Trabajo en equipo. - Responsabilidad 	

Nota: Es una tabla de funciones y competencias, elaboración propia, 2021.

Tabla 39*Perfil del puesto de la Administradora*

Nombre del puesto:	ADMINISTRADORA
Area:	ADMINISTRACION
Jefe inmediato:	GERENTE GENERAL
Supervisa a:	AREA COMERCIAL Y OPERACIONES
FUNCION PRINCIPAL	
Planificar, organizar y dirigir el control de la empresa.	
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Revisar planilla de haberes y demás beneficios sociales para los trabajadores, de acuerdo a las disposiciones legales laborales. - Revisar los pagos a proveedores y cobranzas a clientes. - Supervisar el desarrollo de las actividades de las demás áreas. - Establecer prioridades y diseñar estrategias. - Controlar los recursos de la empresa. - Asesoramiento en la toma de decisiones. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación. - Visión global en negocios. - Liderazgo, dirección y trabajo en equipo. - Capacidad de análisis y gestión. 	

Nota: Es una tabla de funciones y competencias, elaboración propia, 2021.

7.3 Políticas Organizacionales

La empresa “Beber, Ya!” cuenta con políticas organizacionales que se enfocan en brindar un grato ambiente laboral, promoviendo la cordialidad y la convivencia de su personal de trabajo. Se brindará una buena comunicación entre su personal, con el fin de agilizar las gestiones en el trabajo, así como, poder escuchar las opiniones de todo personal para realizar mejoras según se requiera dentro de la empresa. Es por ello, que se mantendrán las siguientes políticas:

Política de Seguridad y Salud en el trabajo:

La empresa tiene como prioridad cuidar de la seguridad y salud del personal. Por ello, se mantendrá en el puesto de trabajo lo indispensable para realizar las actividades diarias y de esta forma poder cuidar la integridad de cada personal de trabajo. Por un lado, se evitará colocar objetos que puedan obstaculizar el paso en el lugar de trabajo, se tendrá que mantener cada puesto de trabajo limpio y ordenado, así como, los pasillos libres de obstáculos. Por otro lado, se cuidará en tener un control del stock máximo en almacén y tener en orden los estantes de almacén, de esta manera prevenir daños en los productos e infraestructura. También, se cuidará al personal de trabajo ya que contará con implementos de seguridad al ingresar a laborar a sus respectivos puestos de trabajo, estos implementos de bioseguridad serán dados por la empresa, asimismo, el personal se realizará el examen de covid-19 mensualmente, el cual será asumido por la empresa.

Política de Remuneración y Bienestar Social:

Las remuneraciones serán de acuerdo al perfil del puesto de trabajo y los pagos se realizarán el último día útil de cada mes, mediante transferencia bancaria. Estas irán incrementando de acuerdo al desempeño del colaborador.

La empresa motivará a su personal, inculcando cursos de superación personal y profesional según la labor que desempeñe dentro y fuera del negocio.

Política de Reclutamiento:

La empresa tiene como objetivo encontrar y atraer al mejor talento, por lo que realiza una búsqueda eficaz del personal que cumpla las funciones indicadas del puesto.

- El gerente informa al encargado del reclutamiento del puesto de trabajo disponible.
- Se efectúa la convocatoria de personal según el perfil del puesto.
- Antes de proceder con un reclutamiento externo, se dará oportunidad al personal interno de poder ascender siempre y cuando cumpla con el perfil.
- Se evaluará al aspirante sus habilidades, actitudes y que cumpla con los requisitos del puesto, luego pasa para la entrevista final.
- El Gerente será el encargado de la entrevista final.
- Una vez autorizado su ingreso, se procede con la elaboración del contrato bajo modalidad inicio de actividades o incremento de actividades de ser el caso.
- Inducción del puesto.
- Periodo de prueba 3 meses.

7.4 Gestión Humana

La empresa decidió que quién estará a cargo de este proceso, será el área de administración y gestión humana el encargado de realizar las funciones del área de recursos humanos.

7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

- **Reclutamiento**

Para iniciar un proceso de reclutamiento, se tiene que generar un puesto de trabajo que se requiera por un exceso de carga laboral o incremento de demanda. La jefatura responsable del proceso de reclutamiento y antes de realizar la convocatoria externa coordinará con la gerencia para realizar una convocatoria interna para ver si cumplen con el perfil del puesto requerido.

Después de esta decisión, recién se procederá a realizar la convocatoria externa. En cualquier situación, la gerencia que solicita la vacante tendrá que llenar un formulario de solicitud de personal. La jefatura encargada recibe el formulario y solicita la aprobación de la gerencia general para iniciar con la búsqueda. En este formulario, el gerente solicitante de la vacante deberá colocar el nombre del puesto solicitado, llenar la descripción de las actividades y el perfil, escribir el rango salarial y todas las condiciones de trabajo que considere relevante para luego entregarlo al reclutador quien buscará el mejor perfil en el mercado. Asimismo, la búsqueda del personal idóneo para el puesto de trabajo se realizará a través de los portales web como Computrabajo, Aptitus, LinkedIn y la web de la empresa para colocar el anuncio de la oferta laboral que se requiera contratar. El precio promedio es de S/ 110 por cada aviso en cualquier plataforma indicada.

- **Selección**

El personal a cargo pasará por un proceso de selección minucioso, para validar la información que mantienen en sus hojas de vida, después pasarán por diversos exámenes psicológicos que indicarán la forma de desempeñarse en distintas situaciones. Por último, pasarán a una entrevista de manera presencial con el jefe del área al que postula.

- **Contratación e inducción**

La persona que apruebe la entrevista con el gerente será aceptada en la empresa y será comunicado para firmar el contrato. Cabe mencionar que únicamente se deberá contratar empleados bajo la modalidad inicio de actividades o incremento bajo un periodo de prueba por 3 meses.

El personal de administración llamará al nuevo colaborador para recibir su inducción laboral antes del inicio de sus labores en la empresa, el colaborador se acercará a la empresa para recibir la inducción laboral. En esta inducción la persona recibirá información sobre los beneficios, políticas, datos de contactos, fechas de los eventos importantes y sus derechos de ley, firmando así su contrato de prestación de servicios. En esta inducción, el participante podrá aclarar sus dudas sobre la compañía, a la vez que recibe un pequeño kit de bienvenida que contiene las políticas de la empresa y el reglamento de trabajo.

7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

- **Capacitación**

Cada año la persona encargada se reúne con los líderes de cada área con la finalidad de levantar información sobre las necesidades de la capacitación, para esta acción se deben revisar los objetivos organizacionales y brechas que puedan existir entre el perfil del colaborador actual y el perfil deseado. Una vez obtenida esta información el encargado de capacitaciones busca a los instructores y elabora el presupuesto anual de capacitación. Este plan debe ir acompañado con un cronograma para la ejecución de cada capacitación. Además, este plan contempla las capacitaciones técnicas y programas que deberán estar alineados con la cultura organizacional. Todas estas necesidades deben ser consolidadas e integradas con el Plan Anual de la empresa.

- **Desarrollo**

El desarrollo es un proceso dirigido únicamente a aquellos colaboradores que son identificados como potenciales, donde la empresa invertirá de manera individual, según las evaluaciones de desempeño del personal y la línea de carrera. Para el periodo de operaciones 2021 al 2025 se planea que los mejores “empleados” se sientan motivados y sientan que la empresa se preocupa por ellos. Asimismo, de acuerdo a su desempeño, el aporte que haya realizado y según la estructura de la empresa podrán ascender a un puesto superior.

- **Evaluación de Desempeño**

Como parte de su política de mejora continua la empresa evalúa a su personal sobre su desempeño y cuida de su imagen dentro y fuera de la empresa. El objetivo principal es mejorar progresivamente el rendimiento de los recursos humanos, año tras año para mejorar la organización. Con este proceso se busca identificar y desarrollar habilidades, además de establecer vínculos entre los objetivos corporativos y la contribución que realiza cada colaborador. Esto ayudará a los jefes de cada área a diferenciar los niveles de desempeño entre el personal a su cargo, también apoyará al colaborador para que mejoren significativamente su trabajo, poniéndoles al tanto del impacto de sus propias actitudes y comportamientos.

- **Evaluación del Desempeño de 360°**

Con esta herramienta de gestión se evalúa de forma integral el desempeño del personal para su mejora individual y crecimiento dentro de la organización. Se evalúa su personalidad, comportamiento, y su contribución a los objetivos de la empresa . El área de administración es el responsable de llevar a cabo la evaluación y de asegurar la fiel realización del mismo.

Al final, esta metodología debe permitir:

- Informar a los colaboradores sobre cómo vienen realizando su trabajo y lo que realmente se espera de ellos.
- Reconocer el mérito del personal por los resultados positivos.
- Corregir los errores del personal que afecten a los objetivos organizacionales.
- Detectar y fortalecer las debilidades de cada personal.
- Detectar o poner en evidencia la distribución equitativa de la carga laboral para el logro de la eficiencia y productividad.
- Conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores.
- Descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre los directivos y todo el personal a su cargo.
- Tener oportunidad de hacer línea de carrera y aspirar a incrementos salariales.

Con esta evaluación, se pretende obtener aportes desde diferentes ángulos, realizando:

- Evaluación al gerente.
- Evaluación a los jefes de cada área.
- Evaluación a los compañeros.

- **Motivación**

Para poder mantener motivados a los colaboradores se utilizarán varias actividades:

- **Actividad de Aniversario:** Se realizará un almuerzo por motivo de aniversario.
- **Actividad por logro de objetivos:** Se realizarán almuerzos trimestrales para alcanzar las metas mensuales.
- **Comunicación transparente:** Se mantendrá el respeto a cada uno de nuestros colaboradores.
- **Sueldos justos y pagos puntuales:** Los colaboradores recibirán sus sueldos de forma puntual. Todos los sueldos se encuentran dentro del rango promedio del mercado.
- **Celebración de Cumpleaños:** Nuestros colaboradores podrán tomarse el día libre en el día de su cumpleaños, siempre que esta fecha sea en un día laborable.

7.4.3 Sistema de remuneración

La empresa estará inscrita en el Registro Nacional de Micro y Pequeña Empresa (Remype) como pequeña empresa, por lo que corresponde considerar los beneficios laborales de esta categoría.

- **Compensación por tiempo de servicios (CTS):** 1/2 remuneración al año que serán depositadas en dos oportunidades mayo y noviembre.
- **Gratificaciones:** 1/2 remuneración por cada semestre que serán depositadas el 15 de julio y de diciembre.
- **Descanso vacacional** por 15 días, remuneración por sobretiempo si aplica, afiliación a Essalud, seguro de vida ley desde el primer día de labores, asignación familiar de ser aplicable.
- La remuneración será pagada puntualmente en la fecha establecida en las políticas organizacionales y se realizará los depósitos de AFP correspondientes y declaración del PDT PLAME en las fechas establecidas por ley.

7.5. Estructura de gastos de RRHH

Para la estructura de gastos de Recursos Humanos se han considerado todos los puntos desarrollados en gestión humana: Reclutamiento, selección, capacitación, motivación y remuneración.

Tabla 40

Estructura de gastos de RRHH (Área de Administración y Ventas) - Año 1

PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y VENTAS						
	AÑO 1					Total Planilla
	Nro. de trabajadores	Rem. básica mensual por trabajador	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	
Gerente General	1	S/. 2,000.00	S/. 180.00	S/. 2,180.00	S/. 1,000.00	S/. 29,340.00
Jefe Comercial	1	S/. 1,200.00	S/. 108.00	S/. 1,308.00	S/. 600.00	S/. 17,604.00
Administradora	1	S/. 1,500.00	S/. 135.00	S/. 1,635.00	S/. 750.00	S/. 22,005.00
Asistente de ventas	1	S/. 930.00	S/. 83.70	S/. 1,013.70	S/. 465.00	S/. 13,643.10
TOTAL	4	S/. 5,630.00	S/. 506.70	S/. 6,136.70	S/. 2,815.00	S/. 82,592.10

Nota. Esta tabla detalla los gastos del personal de administración y ventas, Formato UPC, 2021

Tabla 41

Estructura de gastos de RRHH (Área de Producción) - Año 1

PERSONAL ÁREA DE PRODUCCIÓN						
	AÑO 1					Total Planilla
	Nro. de trabajadores	Rem. básica mensual por trabajador	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	
Jefe de Operaciones	1	S/. 1,200.00	S/. 108.00	S/. 1,308.00	S/. 600.00	S/. 17,604.00
Almacenero	1	S/. 1,200.00	S/. 108.00	S/. 1,308.00	S/. 600.00	S/. 17,604.00
Motorizado	1	S/. 1,200.00	S/. 108.00	S/. 1,308.00	S/. 600.00	S/. 17,604.00
TOTAL	3	S/. 3,600.00	S/. 324.00	S/. 3,924.00	S/. 1,800.00	S/. 52,812.00

Nota. Esta tabla detalla los gastos del personal de producción en el año 1, Formato UPC, 2021

Tabla 42*Estructura de gastos de RRHH (Área de Administración y Ventas) - Año 2, 3, 4 y 5***PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y VENTAS**

	% Incremento Remuneración	Total Planilla			
	Año 3	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	10%	S/. 29,340.00	S/. 32,274.00	S/. 32,274.00	S/. 32,274.00
Jefe Comercial	10%	S/. 17,604.00	S/. 19,364.40	S/. 19,364.40	S/. 19,364.40
Administradora	10%	S/. 22,005.00	S/. 24,205.50	S/. 24,205.50	S/. 24,205.50
Asistente de ventas	10%	S/. 13,643.10	S/. 15,007.41	S/. 15,007.41	S/. 15,007.41
TOTAL		S/. 82,592.10	S/. 90,851.31	S/. 90,851.31	S/. 90,851.31

Nota. Esta tabla detalla los gastos del personal de administración y ventas del año 2 al año 5, Formato UPC, 2021.

Tabla 43*Estructura de gastos de RRHH (Área de Producción) - Año 2, 3, 4 y 5***PERSONAL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

	% Incremento Remuneración	Total Planilla			
	Año 3	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Operaciones	10%	S/. 17,604.00	S/. 19,364.40	S/. 19,364.40	S/. 19,364.40
Almacenero	10%	S/. 17,604.00	S/. 19,364.40	S/. 19,364.40	S/. 19,364.40
Motorizado	10%	S/. 17,604.00	S/. 19,364.40	S/. 19,364.40	S/. 19,364.40
TOTAL		S/. 52,812.00	S/. 58,093.20	S/. 58,093.20	S/. 58,093.20

Nota. Esta tabla detalla los gastos del personal de producción del año 2 al año 5, Formato UPC, 2021.

Tabla 44*Proyección de gastos de RRHH*

Concepto	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Remuneraciones	S/. 135,404.10	S/. 135,404.10	S/. 148,944.51	S/. 148,944.51	S/. 148,944.51
Vida Ley	S/. 450.00	S/. 450.00	S/. 450.00	S/. 450.00	S/. 450.00
Capacitaciones	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00
Almuerzos por aniversario y trimestrales	S/. 800.00	S/. 800.00	S/. 800.00	S/. 800.00	S/. 800.00
Canasta de navidad	S/. 450.00	S/. 450.00	S/. 450.00	S/. 450.00	S/. 450.00
Anuncio de ofertas laborales y pruebas psicométricas	S/. 300.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00
Consultas laborales	S/. 200.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00
Total	S/. 137,804.10	S/. 137,504.10	S/. 151,044.51	S/. 151,044.51	S/. 151,044.51

Nota. Esta tabla detalla los gastos del personal de producción, administración y ventas del año 1 al año 5, Formato UPC, 2021.

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Supuestos generales

Para iniciar con el desarrollo del plan económico - financiero de Beber, Ya!. Se consideran los siguientes supuestos.

1. Los costos y precios utilizados son resultado del promedio de los costos y precios de todos los productos que se comercializan según su presentación.
2. El análisis financiero se realiza en base a la hipótesis de negocio en marcha, desarrollando para el primer año una evaluación mensual y del año 2 al 5 de forma anual.
3. Los trabajadores en planilla gozan de beneficios laborales bajo el régimen laboral de pequeña empresa.
4. Los trabajadores en Régimen Laboral Microempresa estarán afiliados a ESSALUD.
5. Los trabajadores que se incorporen después del año uno, reciben la misma remuneración que sus colegas más antiguos de la misma categoría.
6. No hay trabajadores del área de producción en la etapa preoperativa (mes cero).
7. Todos los activos fijos son adquiridos en el mes cero.
8. El régimen tributario es MYPE Tributario.
9. La tasa del IGV es del 18%.
10. El impuesto a la renta será de 1.5% mensual y de 29.5% anual.
11. Respecto a la inversión total, los socios realizan un aporte del 60% de manera equitativa y el 40% se financiará a través de un préstamo financiero de la Financiera Mibanco a un plazo de 2 años.
12. El cálculo del financiamiento es bajo el método francés, debido a que las cuotas son iguales.
13. Las tasas de depreciación y amortización son de acuerdo a las señaladas en el Reglamento de la Ley del IR y se aplicará según el método lineal, Asimismo, se estima que los activos no tendrán un valor residual al finalizar el proyecto.
14. No se distribuirán las utilidades en los dos primeros años de proyección.
15. El impuesto a la renta será de 1.5% mensual y de 29.5% anual.
16. El cálculo del financiamiento es bajo el método francés, debido a que las cuotas son iguales.
17. Las tasas de depreciación y amortización son de acuerdo a las señaladas en el Reglamento de la Ley del IR y se aplicará según el método lineal, Asimismo, se estima que los activos no tendrán un valor residual al finalizar el proyecto.
18. No se distribuirán las utilidades en los dos primeros años de proyección.

8.2 Inversión en activos fijos (tangibles e intangibles). Depreciación y amortización

Se invertirá en los siguientes activos fijos tangibles e intangibles, los cuales serán adquiridos en el mes cero.

Tabla 45

Activos fijos: Tangibles

TANGIBLES

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Depreciación Mensual (S/)
Computadoras	1,500	2	3,000	SI	540	3,540	25%	4	750	63
Laptop	1,780	1	1,780	SI	320	2,100	25%	4	445	37
Equipos móviles	529	4	2,116	SI	381	2,497	25%	4	529	44
Teléfono fijo	95	1	95	SI	17	112	25%	4	24	2
Escritorios	720	3	2,161	SI	389	2,550	10%	10	216	18
Sillas para escritorios	186	3	559	SI	101	660	10%	10	56	5
Impresora multifuncional	610	1	610	SI	110	720	25%	4	153	13
Estantería de melamine	932	1	932	SI	168	1,100	10%	10	93	8
Estante para licores	1,250	1	1,250	SI	225	1,475	10%	10	125	10
Mesa rectangular	460	1	460	SI	83	543	10%	10	46	4
Juego de comedor	950	1	950	SI	171	1,121	10%	10	95	8
Microondas	450	1	450	SI	81	531	10%	10	45	4
Mueble de recepción	250	1	250	SI	45	295	10%	10	25	2
Congeladoras	1,695	2	3,390	SI	610	4,000	10%	10	339	28
Barril para licor - 10 Litros	389	2	778	SI	140	918	10%	10	78	6
Barril para licor - 20 Litros	611	2	1,222	SI	220	1,442	10%	10	122	10
Total Tangibles			20,004		3,601	23,604			3,141	262

Nota. Esta tabla describe el precio, vida útil, depreciación mensual y anual de los tangibles, Formato UPC, 2021.

Se puede observar que Beber, Ya! realizará una inversión de S/ 23,604, para la adquisición de sus activos fijos tangibles como los equipos de cómputo y de comunicación, los muebles tanto de escritorio como para el almacén, entre otros.

Tabla 46*Activos fijos: Intangibles***INTANGIBLES**

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (S/)	Amort. mensual (S/.)
Registro de marca	600	1	600	SI	108	708	10%	10	60	5
Tienda virtual	3,000	1	3,000	SI	540	3,540	10%	10	300	25
Total Intangibles			3,600		648	4,248			360	30

Nota. Esta tabla describe el precio, vida útil, depreciación mensual y anual de los intangibles, Formato UPC, 2021.

En el cuadro anterior se han identificado a los activos intangibles, la inversión asciende a S/ 4,248, que comprende el registro de la marca y la tienda virtual.

Tabla 47*Total de Activos fijos*

Descripción	Subtotal (sin IGV)	IGV Soles	Total pagado	Amortización Anual (S/)	Amortización mensual (S/)
TOTAL ACTIVOS FIJOS	23,604	4,249	27,852	3,501	292

Nota. Esta tabla describe el total de los activos fijos, Formato UPC, 2021.

El valor total de la inversión en activos fijos es de S/ 27,852.00 incluido IGV.

Finalmente, tanto los activos tangibles como intangibles son de importancia para que se inicien las operaciones de la empresa.

8.3 Proyección de ventas

Según la tasa de conversión de la Landing page de los cuales se considera el 28.46% como el tamaño del mercado disponible, se tiene como resultado a 12,669 personas como parte del mercado operativo para la empresa Beber, Ya!.

De acuerdo al crecimiento de la industria en los últimos 5 años, se ha calculado la tasa promedio equivalente al 8.25%, aplicable a la proyección de ventas anuales para los próximos 5 años de la empresa Beber, ya!.

A continuación, se presentará la proyección de ventas, considerando 7 productos. Para los precios de los 7 productos se ha considerado un promedio de los precios de todos los productos que se comercializan según su presentación.

Tabla 48

Precio de venta unitario (incluye IGV)

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78	6.78
Six pack	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08	30.08
Vinos	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29	23.29
Whisky	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20
Tequila	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
Barril y caja	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00	134.00
Combos y Packs	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70	55.70

Nota. Esta tabla describe el precio de venta unitario de los productos, de los 12 primeros meses y del año 1 al 5, Formato UPC, 2021.

Tabla 49*Unidades vendidas*

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza	200	215	215	220	220	245	260	260	265	265	270	300	2,935	3,177	3,439	3,723	4,030
Six pack	150	155	160	170	175	190	200	180	200	220	200	240	2,240	2,425	2,625	2,841	3,076
Vinos	110	110	115	120	130	155	160	155	160	170	180	200	1,765	1,911	2,068	2,239	2,424
Whisky	90	90	90	90	95	100	110	110	115	100	110	120	1,220	1,321	1,430	1,548	1,675
Tequila	60	60	60	65	70	75	80	80	85	85	80	90	890	963	1,043	1,129	1,222
Barril y caja	55	55	58	60	60	60	70	70	75	80	80	90	813	880	953	1,031	1,116
Combos y Packs	55	55	55	60	60	65	70	75	75	80	85	90	825	893	967	1,046	1,133
TOTAL	720	740	753	785	810	890	950	930	975	1,000	1,005	1,130	10,688	11,570	12,524	13,558	14,676

Nota. Esta tabla describe las unidades de los 12 primeros meses y del año 1 al 5, Formato UPC, 2021.

Tabla 50*Ventas con IGV de los primeros 12 meses*

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Cerveza	1,356	1,458	1,458	1,492	1,492	1,661	1,763	1,763	1,797	1,797	1,831	2,034	19,899
Six pack	4,512	4,662	4,813	5,114	5,264	5,715	6,016	5,414	6,016	6,618	6,016	7,219	67,379
Vinos	2,562	2,562	2,678	2,795	3,028	3,610	3,726	3,610	3,726	3,959	4,192	4,658	41,107
Whisky	5,328	5,328	5,328	5,328	5,624	5,920	6,512	6,512	6,808	5,920	6,512	7,104	72,224
Tequila	4,500	4,500	4,500	4,875	5,250	5,625	6,000	6,000	6,375	6,375	6,000	6,750	66,750
Barril y caja	7,370	7,370	7,772	8,040	8,040	8,040	9,380	9,380	10,050	10,720	10,720	12,060	108,942
Combos y Packs	3,064	3,064	3,064	3,342	3,342	3,621	3,899	4,178	4,178	4,456	4,735	5,013	45,953
TOTAL	28,691	28,944	29,612	30,985	32,039	34,192	37,296	36,857	38,950	39,845	40,005	44,838	422,254

Nota. Esta tabla describe las ventas con IGV de los 12 primeros meses, Formato UPC, 2021.

Tabla 51*Ventas con IGV de los primeros 5 años*

Productos	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Cerveza	19,899	21,541	23,318	25,242	27,324
Six pack	67,379	72,938	78,955	85,469	92,520
Vinos	41,107	44,498	48,169	52,143	56,445
Whisky	72,224	78,182	84,633	91,615	99,173
Tequila	66,750	72,257	78,218	84,671	91,656
Barril y caja	108,942	117,930	127,659	138,191	149,592
Combos y Packs	45,953	49,744	53,847	58,290	63,099
TOTAL	422,254	457,090	494,800	535,621	579,809

Nota. Esta tabla describe las ventas con IGV del año del 1 al 5, Formato UPC, 2021.

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

A continuación, se presentará la proyección de los costos de producción, considerando los 7 productos. Se ha considerado un promedio de los precios que se compran para comercializar.

Tabla 52

Costos de producción (incluye IGV)

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08
Six pack	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03	12.03
Vinos	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13	10.13
Whisky	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68	23.68
Tequila	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61	32.61
Barril y caja	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60	53.60
Combos y Packs	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22	24.22

Nota. Esta tabla describe el costo de producción de los productos, de los 12 primeros meses y del año 1 al 5. Formato UPC, 2021.

Tabla 53

Unidades vendidas

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza	200	215	215	220	220	245	260	260	265	265	270	300	2,935	3,177	3,439	3,723	4,030
Six pack	150	155	160	170	175	190	200	180	200	220	200	240	2,240	2,425	2,625	2,841	3,076
Vinos	110	110	115	120	130	155	160	155	160	170	180	200	1,765	1,911	2,068	2,239	2,424
Whisky	90	90	90	90	95	100	110	110	115	100	110	120	1,220	1,321	1,430	1,548	1,675
Tequila	60	60	60	65	70	75	80	80	85	85	80	90	890	963	1,043	1,129	1,222
Barril y caja	55	55	58	60	60	60	70	70	75	80	80	90	813	880	953	1,031	1,116
Combos y Packs	55	55	55	60	60	65	70	75	75	80	85	90	825	893	967	1,046	1,133
TOTAL	720	740	753	785	810	890	950	930	975	1,000	1,005	1,130	10,688	11,570	12,524	13,558	14,676

Nota. Esta tabla describe las unidades de los 12 primeros meses y del año 1 al 5. Formato UPC, 2021.

Tabla 54*Costo total de bienes adquiridos para la venta (incluido IGV)*

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza	616	663	663	678	678	755	801	801	817	817	832	925	9,045	9,791	10,599	11,474	12,420
Six pack	1,805	1,865	1,925	2,045	2,106	2,286	2,406	2,166	2,406	2,647	2,406	2,888	26,952	29,175	31,582	34,188	37,008
Vinos	1,114	1,114	1,165	1,215	1,316	1,570	1,620	1,570	1,620	1,721	1,823	2,025	17,873	19,347	20,943	22,671	24,541
Whisky	2,131	2,131	2,131	2,131	2,250	2,368	2,605	2,605	2,723	2,368	2,605	2,842	28,890	31,273	33,853	36,646	39,669
Tequila	1,957	1,957	1,957	2,120	2,283	2,446	2,609	2,609	2,772	2,772	2,609	2,935	29,022	31,416	34,008	36,814	39,851
Barril y caja	2,948	2,948	3,109	3,216	3,216	3,216	3,752	3,752	4,020	4,288	4,288	4,824	43,577	47,172	51,064	55,276	59,837
Combos y Packs	1,332	1,332	1,332	1,453	1,453	1,574	1,695	1,816	1,816	1,937	2,058	2,180	19,979	21,628	23,412	25,343	27,434
TOTAL	11,903	12,009	12,281	12,858	13,301	14,214	15,489	15,318	16,174	16,550	16,621	18,617	175,337	189,802	205,461	222,411	240,760

Nota. Esta tabla describe el costo total de los productos de los 12 primeros meses y del año 1 al 5, Formato UPC, 2021.

Respecto a los gastos operativos han sido considerados todo los egresos de dinero atribuibles al desarrollo de las actividades de Beber, Ya!. Los gastos de ventas y administración incluyen los gastos de Marketing, mantenimiento de la página web, la comisión de la pasarela de pagos (4% de las ventas), el pago de alquiler, servicios básicos, gastos de capacitaciones, asesorías y otros gastos de gestión.

Tabla 55*Gastos de administración y ventas (incluido IGV)*

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Gastos de Marketing		1,500					1,000					1,500		4,000
Mantenimiento de la pagina web		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Pasarela de pagos por página web		1,148	1,158	1,184	1,239	1,282	1,368	1,492	1,474	1,558	1,594	1,600	1,794	16,890
Alquiler del Local		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Servicio de luz		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
Servicio de agua		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Servicio de Internet + teléfono		106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	1,272
Otros gastos de gestión		163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	613	2,406
Tot. Gastos afectos a IGV	0	4,667	3,177	3,203	3,258	3,301	4,387	3,511	3,493	3,577	3,613	5,119	4,263	45,568
IGV	0	712	485	489	497	503	669	536	533	546	551	781	650	6,951
Total gastos sin IGV	0	3,955	2,692	2,715	2,761	2,797	3,718	2,975	2,960	3,031	3,062	4,338	3,612	38,617

Nota. Esta tabla describe los gastos de administración y ventas incluido IGV de los 12 primeros meses, Formato UPC, 2021.

Tabla 56

Gastos de administración y ventas (incluido IGV) proyectados a 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Marketing	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Mantenimiento de la pagina web	1,200	4,908	5,154	5,412	5,683
Pasarela de pagos por página web	16,890	18,284	19,792	21,425	23,192
Alquiler del Local	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Servicio de luz	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Servicio de agua	600	600	600	600	600
Servicio de Internet + teléfono	1,272	1,272	1,272	1,272	1,272
Otros gastos de gestión	2,406	2,100	2,100	2,100	2,100
Tot. Gastos afectos a IGV	45,568	50,363	52,118	54,009	56,047
IGV	6,951	7,683	7,950	8,239	8,550
Total gastos sin IGV	38,617	42,681	44,168	45,770	47,497

Nota. Esta tabla describe los gastos de administración y ventas incluido IGV proyectado a 5 años, Formato UPC, 2021.

En la liquidación del IGV, se calculó el crédito fiscal del mes cero. A partir del tercer mes se empieza a pagar IGV porque el débito fiscal es mayor al crédito fiscal, es decir el IGV por pagar de las ventas realizadas es mayor a las compras. Además en el mes 0 se obtiene un crédito fiscal de S/ 4,249 por la compra de activos fijos.

Tabla 57

Liquidación de IGV

LIQUIDACIÓN IGV	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IGV VENTAS REALIZADAS		4,377	4,415	4,517	4,727	4,887	5,216	5,689	5,622	5,941	6,078	6,103	6,840	64,412	69,726	75,478	81,705	88,445
IGV COMPRAS REALIZADAS (*)	4,249	2,528	2,316	2,362	2,458	2,532	2,837	2,898	2,870	3,013	3,076	3,316	3,490	33,697	36,635	39,292	42,166	45,276
IGV POR PAGAR SIN CREDITO FISCAL		1,849	2,099	2,155	2,268	2,355	2,378	2,791	2,753	2,929	3,002	2,786	3,350	30,714	33,090	36,186	39,539	43,170
APLICACIÓN CREDITO FISCAL		1,849	2,099	301	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,249	0	0	0	0
SALDO CREDITO FISCAL	4,249	2,400	301	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGO IGV		0	0	1,854	2,268	2,355	2,378	2,791	2,753	2,929	3,002	2,786	3,350	26,466	33,090	36,186	39,539	43,170

Nota. Esta tabla describe la liquidación del IGV de los 12 primeros meses y del año 1 al 5, Formato UPC, 2021.

8.5 Cálculo del capital de trabajo

Para este análisis la empresa Beber, Ya! ha considerado los activos corrientes para iniciar las actividades de la empresa y poder mantenerse a lo largo de los años. Por lo tanto, el negocio requiere de un capital de trabajo inicial para que se ponga en marcha las operaciones de la empresa, el cual el capital de trabajo asciende a S/ 7,142.00. Este importe será usado para cubrir los gastos administrativos, de ventas, planilla, entre otros gastos y costos que incurre la empresa para operar con normalidad, mientras se incrementan las ventas mes a mes.

Tabla 58

Capital de Trabajo inicial

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	7,142	El 60% del primer mes de los costos totales de bienes adquiridos para la venta.
-----------------------------------	--------------	--

Productos	Mes 1
Cerveza	616
Six pack	1,805
Vinos	1,114
Whisky	2,131
Tequila	1,957
Barril y caja	2,948
Combos y Packs	1,332
TOTAL	11,903

Nota. Esta tabla describe el capital de trabajo inicial, Formato UPC, 2021.

También, se determinó el incremento del capital de trabajo para los siguientes años utilizando la relación porcentual que resulta de dividir el capital de trabajo inicial entre las ventas del primer año.

Tabla 59

Incremento del Capital de Trabajo

Capital de trabajo inicial / Ventas mes 1	29.37%	Aplicable al incremento de ventas entre dos meses o años consecutivos.
--	---------------	---

Nota. Esta tabla describe el capital de trabajo inicial, Formato UPC, 2021.

8.6 Estructura y opciones de financiamiento

La inversión total para la empresa Beber, Ya! será de 34,994 soles, correspondientes a la suma del capital de trabajo y los activos fijos. Asimismo, el 40% sobre el total de la inversión será financiado por una entidad financiera y el 60% restante será financiado por los accionistas.

Tabla 60

Participación de la inversión total

	S/.	%
	Participación	Participación
Financiamiento Terceros	13,998	40.00%
Financiamiento Accionistas	20,996	60.00%
Inversión Total	34,994	100.00%

Nota. Esta tabla describe la participación en soles y en %, respecto a la inversión inicial. Formato UPC, 2021.

La entidad financiera elegida para el préstamo requerido para el financiamiento del 40%, fue la Financiera Proempresa debido a su menor tasa de interés y menor riesgo financiero.

A continuación, se muestra el cuadro comparativo con las mejores opciones de financiamiento para la empresa.

Tabla 61*Cuadro comparativo de Financieras*

Opciones de financiamiento	Financiera Proempresa S.A	Caja Ica	Mibanco
Monto desembolsado	S/ 13,998.00	S/ 13,998.00	S/ 13,998.00
Frecuencia de Pago	Cada 30 días	Cada 30 días	Cada 30 días
T.E.A.	42.58%	60.10%	90.120748
T.C.E.A.	44.86%	62.31%	92.12%
TEM	3.00%	4.12%	5.59%
Duración	24 meses	24 meses	24 meses

Nota. Esta tabla muestra el comparativo de financieras. Elaboración propia, 2021.

La financiera elegida trabaja el cálculo de las cuotas iguales constantes según el método francés, es así que, la cuota mensual para la empresa será de S/ 827.

$$\text{Cuotas iguales y constantes} = \text{Deuda} \times \frac{i \times (1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

Figura 71. Fórmula de cuotas iguales, elaboración propia, 2021.

Tabla 62*Condiciones del préstamo con el Banco Financiera Pro Empresa S.A.*

BANCO FINANCIERA PRO EMPRESA SA	
PRESTAMO	
Monto	13,998
TEA	42.58%
TEM	3.00%
Seguro desgravamen anual	0.08%
Seguro desgravamen mensual	0.01%
TCEA	42.66%
TCEM	3.00%
Plazo (meses)	24
Cuota	827

Nota. Esta tabla detalla las condiciones del préstamo con la financiera ProEmpresa. Elaboración propia, 2021.

A continuación se muestra en los siguientes cuadros la amortización del préstamo respecto a los siguientes 24 meses.

Tabla 63

Cronograma del préstamo en dos años

MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
SALDO	13,998	13,591	13,173	12,741	12,297	11,840	11,369	10,883	10,384	9,869	9,338	8,792
AMORT.	406	419	431	444	457	471	485	500	515	530	546	563
INTERES	421	408	396	383	370	356	342	327	312	297	281	264
CUOTA	827	827	827	827	827	827	827	827	827	827	827	827
EFI	124	120	117	113	109	105	101	96	92	87	83	78

EFI = Escudo Fiscal de los Intereses

MES	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
SALDO	8,229	7,649	7,052	6,437	5,804	5,151	4,479	3,787	3,073	2,339	1,582	803
AMORT.	580	597	615	634	653	672	692	713	735	757	779	803
INTERES	247	230	212	193	174	155	135	114	92	70	48	24
CUOTA	827	827	827	827	827	827	827	827	827	827	827	827
EFI	73	68	63	57	51	46	40	34	27	21	14	7

EFI = Escudo Fiscal de los Intereses

Nota. Esta tabla describe el cronograma de pago por los 24 meses con la financiera ProEmpresa. Elaboración propia, 2021.

8.7 Estados Financieros

A Continuación, se muestran los estados de resultados que permiten observar el rendimiento económico de los 5 períodos y, a su vez, analizar los ingresos y gastos que generan la utilidad de la empresa.

Tabla 64*Estado de resultados de los primeros 12 meses*

ESTADO DE RESULTADOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	24,315	24,528	25,095	26,258	27,152	28,976	31,607	31,234	33,008	33,767	33,903	37,998
Personal área producción	3,924	3,924	3,924	3,924	4,824	3,924	5,886	3,924	3,924	3,924	4,824	5,886
Costo de Producción	10,087	10,177	10,407	10,897	11,272	12,046	13,126	12,982	13,707	14,026	14,086	15,777
UTILIDAD BRUTA	10,304	10,427	10,764	11,438	11,056	13,006	12,595	14,329	15,377	15,817	14,993	16,335
Personal de Administración y Ventas	6,137	6,137	6,137	6,137	7,544	6,137	9,205	6,137	6,137	6,137	7,544	9,205
Gastos de Administración y Ventas	3,955	2,692	2,715	2,761	2,797	3,718	2,975	2,960	3,031	3,062	4,338	3,612
Depreciación y amortización	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292
UTILIDAD OPERATIVA	-80	1,307	1,621	2,248	423	2,860	123	4,940	5,917	6,327	2,819	3,226
Gastos Financieros	421	408	396	383	370	356	342	327	312	297	281	264
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-500	898	1,225	1,865	53	2,504	-219	4,613	5,605	6,030	2,538	2,962
Impuesto a la Renta	-148	265	361	550	16	739	-64	1,361	1,654	1,779	749	874
UTILIDAD NETA	-353	633	863	1,315	38	1,765	-154	3,252	3,952	4,251	1,789	2,088

Nota. Esta tabla muestra el Estado de Resultados de los primeros 12 meses de Beber, Ya!. Formato UPC, 2021.

Tabla 65*Estado de resultados de los primeros 5 años*

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	357,842	387,364	419,322	453,916	491,364
Personal área producción	52,812	52,812	58,093	58,093	58,093
Costo de Producción	148,591	160,849	174,119	188,484	204,034
UTILIDAD BRUTA	156,440	173,703	187,109	207,338	229,237
Personal de Administración y Ventas	82,592	82,592	90,851	90,851	90,851
Gastos de Administración y Ventas	38,617	42,681	44,168	45,770	47,497
Depreciación y amortización	3,501	3,501	3,501	3,501	3,342
UTILIDAD OPERATIVA	31,730	44,930	48,590	67,216	87,546
Gastos Financieros	4,155	1,694	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	27,575	43,235	48,590	67,216	87,546
Impuesto a la Renta	8,135	12,754	14,334	19,829	25,826
UTILIDAD NETA	19,441	30,481	34,256	47,388	61,720

Nota. Esta tabla muestra el Estado de Resultados del año 1 al 5 de Beber, Ya!. Formato UPC, 2021.

Tributos por pagar	0.00	26,465.59	33,090.16	36,186.28	39,539.06	43,169.82
Impuesto a la renta por pagar	0.00	8,134.68	12,754.42	14,334.01	19,828.84	25,825.96
Cuentas por pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Pasivo Corriente	0.00	34,600.27	45,844.58	50,520.30	59,367.90	68,995.78
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligaciones financieras	0.00	9,923.29	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Pasivo No Corriente	0.00	9,923.29	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO	0.00	44,523.56	45,844.58	50,520.30	59,367.90	68,995.78
PATRIMONIO						
Capital	34,993.82	34,993.82	34,993.82	34,993.82	34,993.82	34,993.82
Resultados acumulados	0.00	0.00	19,440.51	49,921.41	84,177.27	131,564.85
Resultados del ejercicio	0.00	19,440.51	30,480.90	34,255.86	47,387.57	61,719.68
TOTAL PATRIMONIO	34,993.82	54,434.32	84,915.23	119,171.09	166,558.66	228,278.34
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	34,993.82	98,957.88	130,759.81	169,691.39	225,926.57	297,274.12

Nota. Esta tabla muestra el Estado de Situación Financiera del año 1 al 5 de Beber, Ya!. Formato UPC, 2021.

8.8 Flujo Financiero

A Continuación, se muestra el flujo de caja financiero del proyecto que ha sido elaborado por cinco años, a partir de este reporte, se obtendrán los indicadores que miden la viabilidad y rentabilidad del negocio de la empresa.

Tabla 67*Flujo financiero de los primeros 5 años*

CONCEPTO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Ventas		24,315	24,528	25,095	26,258	27,152	28,976	31,607	31,234	33,008	33,767	33,903	37,998	357,842
Costo de producción		10,087	10,177	10,407	10,897	11,272	12,046	13,126	12,982	13,707	14,026	14,086	15,777	148,591
Personal área producción		3,924	3,924	3,924	3,924	4,824	3,924	5,886	3,924	3,924	3,924	4,824	5,886	52,812
Utilidad Bruta		10,304	10,427	10,764	11,438	11,056	13,006	12,595	14,329	15,377	15,817	14,993	16,335	156,440
Personal de Administración y Ventas		6,137	6,137	6,137	6,137	7,544	6,137	9,205	6,137	6,137	6,137	7,544	9,205	82,592
Gastos de administracion y ventas		3,955	2,692	2,715	2,761	2,797	3,718	2,975	2,960	3,031	3,062	4,338	3,612	38,617
Depreciacion y amortización de intangibles		292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	3,501
Utilidad Operativa (EBIT)		-80	1,307	1,621	2,248	423	2,860	123	4,940	5,917	6,327	2,819	3,226	31,730
-Impuesto a la renta		489	488	493	507	516	540	575	565	587	594	591	648	6,593
+ depreciacion y amortización de intangibles		292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	3,501
Flujo de Caja Operativo		-277	1,110	1,419	2,033	198	2,612	-160	4,667	5,622	6,025	2,519	2,870	28,637
- Activo fijo	-27,852													
- Gastos preoperativos	0													
- Capital de trabajo	-7,142	-63	-166	-342	-262	-536	-773	109	-521	-223	-40	-1,203	1,680	-2,340
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		1,849	2,099	301	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,249
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-34,994	1,510	3,042	1,378	1,770	-338	1,839	-51	4,146	5,399	5,985	1,316	4,549	30,546
+ Préstamos obtenido	13,998													
-Amortización de la deuda		406	419	431	444	457	471	485	500	515	530	546	563	5,768
- Interés de la deuda		421	408	396	383	370	356	342	327	312	297	281	264	4,155
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		124	120	117	113	109	105	101	96	92	87	83	78	1,226
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-20,996	807	2,336	668	1,056	-1,056	1,117	-777	3,415	4,664	5,245	572	3,800	21,849

Nota. Esta tabla muestra el Flujo Financiero de los primeros 12 meses de Beber, Ya!. Formato UPC, 2021.

Tabla 68*Flujo financiero de los primeros 5 años*

CONCEPTO	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		357,842	387,364	419,322	453,916	491,364
Costo de producción		148,591	160,849	174,119	188,484	204,034
Personal área producción		52,812	52,812	58,093	58,093	58,093
Utilidad Bruta		156,440	173,703	187,109	207,338	229,237
Personal de Administración y Ventas		82,592	82,592	90,851	90,851	90,851
Gastos de administracion y ventas		38,617	42,681	44,168	45,770	47,497
Depreciacion y amortización de intangibles		3,501	3,501	3,501	3,501	3,342
Utilidad Operativa (EBIT)		31,730	44,930	48,590	67,216	87,546
-Impuesto a la renta		6,593	16,021	14,334	19,829	25,826
+ depreciacion y amortización de intangibles		3,501	3,501	3,501	3,501	3,342
Flujo de Caja Operativo		28,637	32,409	37,756	50,888	65,062
- Activo fijo	-27,852			0		
- Gastos preoperativos	0					
- Capital de trabajo	-7,142	-2,340	-782	-847	-917	12,027
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		4,249	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-34,994	30,546	31,627	36,910	49,972	77,089
+ Préstamos obtenido	13,998					
-Amortización de la deuda		5,768	8,229	0	0	0
- Interés de la deuda		4,155	1,694	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		1,226	500	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-20,996	21,849	22,203	36,910	49,972	77,089

Nota. Esta tabla describe los conceptos y totales del año 1 al 5 del flujo de caja de libre disponibilidad (FCLD) y del flujo de caja neto del inversionista (FCNI), elaboración propia - Formato UPC, 2021

Al final, los saldos son positivos, habiendo meses con saldos negativos porque los gastos serán mayores a los ingresos, tal como se da en el mes de julio por el pago de gratificaciones del personal.

Tabla 69*VPN Y TIR del FCNI*

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	119,992
TIR FCNI	123.07%

Nota. Esta tabla muestra los resultados del VPN y la TIR para Beber, Ya!. Formato UPC, 2021

Por invertir S/20,996 en el mes 0, el proyecto generará una rentabilidad promedio anual de 11.54% al inversionista y adicionalmente le dará S/119,992 expresados en términos del año final.

8.9 Tasa de descuento a accionistas y costo promedio ponderado de capital

Para el cálculo de la tasa de descuento del accionista (COK) se utilizó la fórmula del modelo CAPM, con la finalidad de obtener la rentabilidad que exige el inversionista a cambio de su inversión. Se escogió de la tabla del profesor Damodaran el beta desapalancado (bu) del sector de bebidas alcohólicas de EE.UU., el cual se encuentra en inglés como Beverage (Alcoholic) que tiene 0.66 como cifra. Luego, para hallar la tasa libre de riesgo (rf) se utilizó la última actualización del bono del tesoro americano a 10 años el cual tiene un porcentaje 1.49%. La Prima Riesgo de Mercado (rm - rf) es 8.0% y viene a ser al promedio de los últimos 75 años, obtenido de la diferencia entre los bonos del tesoro americano a 10 años y el rendimiento del S&P 500. Por último, se utilizó la última cotización de riesgo país EMBI de los países de Latinoamérica a la fecha del 18 de junio de 2021 el riesgo país (RP) es de 1.74% para Perú. El COK es la rentabilidad mínima que los accionistas desean recibir del proyecto por la inversión realizada lo cual debe ser mayor a las tasas de retorno de los fondos a plazo fijo, la rentabilidad en fondos mutuos o en otras alternativas de inversión.

Dado todos estos datos se elabora la tabla del cálculo de la tasa de descuento del accionista con el método CAPM:

Beta desapalancada del sector (bu)	0.66
Impuesto a la Renta Perú	29.50%
Dproy	40.00%
Eproy	60.00%
$\beta_{lproy} =$	0.97
Tasa libre de Riesgo (rf)	1.49%
Prima Riesgo de mercado (rm - rf)	8.00%
Riesgo País (RP)	1.74%
COK proy US\$=	10.99%
Perú inflación anual esperada S/.	2.50%
USA inflación anual esperada US\$	2.00%
COK proy soles=	$(1 + \text{COK US\$}) (1 + \text{Inflación anual Perú Soles}) - 1$ $(1 + \text{Inflación anual USA US\$})$
COK proy soles=	11.54%

Figura 72. Determinación de la tasa de descuento del accionista o COK, Formato UPC, 2021.

Se determinó que la tasa de descuento del accionista es de 11.54% y viene a ser la rentabilidad que exige el accionista por invertir en el nuevo proyecto de Beber, Ya!.

Por otro lado, también se calculó el costo promedio ponderado de capital (WACC) y se obtuvo como resultado un 18.95% que representa a todos los que financiaron el negocio.

A continuación el cuadro del cálculo del WACC y el monto de participación de cada accionista es:

Tabla 70

Cálculo del WACC

	S/.	%	%	WACC
	Participación	Participación	Costo	
Financiamiento Terceros	13,998	40.00%	30.07%	12.03%
Financiamiento Accionistas	20,996	60.00%	11.54%	6.92%
Inversión Total	34,994	100.00%		18.95%

Nro de accionistas	4
Accionista 1	5,249
Accionista 2	5,249
Accionista 3	5,249
Accionista 4	5,249
TOTAL	20,996

Nota. Esta tabla describe la participación en soles y % del financiamiento de la inversión total y el resultado del WACC, elaboración propia - Formato UPC, 2021

8.10 Indicadores de rentabilidad

El VPN del FCLD indica que el proyecto dará una ganancia de S/ 92,302, la ganancia que se obtendrá será adicional a la rentabilidad esperada. Respecto a la Tasa Interna de Retorno, es decir la TIR, es de 95.41% superior a la tasa mínima esperada representada por el WACC que es 18.95%. La tasa de la TIR muestra la rentabilidad máxima que brindará el proyecto de inversión.

Tabla 71*Cálculo de VPN Y TIR del FCLD*

WACC	18.95%
-------------	---------------

CONCEPTO	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-34,994	30,546	31,627	36,910	49,972	77,089

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	92,302
TIR FCLD	95.41%

Nota. Esta tabla describe el resultado del VPN y TIR del Flujo de caja de libre disponibilidad (FCLD), elaboración propia - Formato UPC, 2021.

El VPN del FCNI es mayor a cero, por lo tanto el proyecto es viable debido a que dará un rentabilidad del 11.54% y S/ 119,992 adicionales para los inversionistas. De igual manera, la tasa interna de retorno es de 123.07%, superior a la tasa mínima esperada. Finalmente, la inversión de los accionistas se recuperará en 1,1 años.

Tabla 72*Cálculo de VPN Y TIR del FCNI*

COK proy soles	11.54%
-----------------------	---------------

CONCEPTO	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-20,996	21,849	22,203	36,910	49,972	77,089

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	119,992
TIR FCNI	123.07%

Nota. Esta tabla describe el resultado del VPN y TIR del Flujo de caja neto del inversionista (FCNI), Formato UPC, 2021

8.11 Análisis de riesgo

8.11.1 Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad primero se identifican las variables críticas. En el proyecto las variables relevantes identificadas son los activos fijos, la tasa de descuento del accionista (COK), el costo promedio ponderado de capital o tasa WACC y la utilidad operativa. Han sido elegidos debido a que como se apreciará en el análisis, estos puntos tienen un impacto importante en el VPN del proyecto, es decir en la rentabilidad.

El análisis de sensibilidad se realiza de dos formas. El primero bajo el análisis de sensibilidad unidimensional, en la cual se analiza el impacto en los resultados del negocio cuando cambia una sola variable. Por otro lado, está el análisis de sensibilidad bidimensional, en la cual se analiza el impacto en los resultados del negocio cuando cambia más de dos variables.

Análisis de las variables críticas:

1).-Cuánto debe ser el COK para que el VPN del FCNI esté en equilibrio (VPN FCNI= 0).

Cuando la tasa de descuento del accionista (COK) es 123.07%, entonces la tasa interna de retorno TIR FCNI también es igual a 123.07%, entonces, en este punto, el VPN del FCNI es igual a cero, es decir, está en equilibrio. Esto quiere decir que los inversionistas recibirán justo el mismo porcentaje que están solicitando por su inversión, es decir, recibirán un retorno igual a la tasa de descuento del accionista (COK) que están solicitando como mínimo.

Tabla 73

VPN del FCNI en equilibrio

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA:	0
COK:	123.07%
TIR FCNI:	123.07%

Nota. Esta tabla describe cuando el VPN del FCNI se encuentra en equilibrio, Formato UPC, 2021

2).-Cuánto debe ser el WACC para que el VPN del FCLD esté en equilibrio (VPN FCLD = 0)

Cuando el costo promedio ponderado de capital o tasa WACC es 95.41%, entonces la tasa interna de retorno TIR FCLD también será igual a 95.41%. En este punto, el VPN del FCLD es igual a cero, es decir, está en equilibrio. Esto quiere decir que el negocio rendiría justo el mismo porcentaje que los inversionistas y terceros están solicitando por su inversión, es decir, generaría un retorno igual a la tasa WACC que están solicitando y no habría mayores ganancias.

Tabla 74

VPN del FCLD en equilibrio

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD:	0
WACC:	95.41%
TIR FCLD:	95.41%

Nota. Esta tabla describe cuando el VPN del FCLD se encuentra en equilibrio, Formato UPC, 2021

Análisis Unidimensional:

3).-Cómo varía el VPN del FCNI ante cambios en el COK ?

Cuando la tasa de descuento del accionista (COK) es 5.77%, el VPN del FCNI es igual a 148,862 y cuando el COK es 246.14%, el VPN del FCNI es igual a -11,438; es decir a menor tasa el VPN (FCNI) es mayor . Esto quiere decir, que el COK solicitado por los inversionistas podría ser mayor, debido a que el VPN (FCNI) es mayor a cero cuando el COK es menor a 123.07%, por lo tanto el proyecto continuaría siendo viable.

Tabla 75*Variación del VPN (FCNI)*

		VPN (FCNI)
		119,992
COK	5.77%	148,862
	10.00%	126,944
	11.54%	119,992
	15.38%	104,545
	30.77%	62,446
	61.54%	24,140
	123.07%	0
	246.14%	-11,438

Nota. Esta tabla describe la variación del VPN (FCNI) ante cambio en el COK, Formato UPC, 2021

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

Según Economipedia, el análisis de escenarios es una metodología que permite analizar posibles situaciones de riesgo e incertidumbre que puede presentar una empresa. De acuerdo a lo señalado, se ha realizado el análisis de los escenarios moderado, optimista y pesimista para la empresa Beber, Ya!. Los escenarios se han desarrollado en función de 3 variables, estas son las ventas, costo de producción y utilidad operativa. Las variables mencionadas fueron elegidas debido a su relevancia en los estados resultados y por ende en su afectación en la TIR y VPN.

Tabla 76*Variables y valores*

Variables	Valores Actuales
Ventas	357,842
Costo de Producción	202,419
Utilidad Operativa	31,730

Nota. Esta tabla describe las variables y valores relevantes en el estado de resultados, elaboración propia, 2021.

Escenario Optimista (mejor escenario): en este escenario se muestra un crecimiento en las ventas del 15%, asimismo, una disminución en el costo de producción de 45% respecto a las ventas y un incremento en la utilidad operativa de 15%. En este escenario se ha considerado la rápida acogida de la empresa a través de sus publicaciones vía redes sociales y que son aterrizadas a través de las ventas por la página web.

Escenario pesimista (peor escenario): en este escenario se ha considerado una disminución en las ventas del 15%, un incremento en los costos de producción respecto a las ventas de 60% y un 5% para la utilidad operativa respecto a las ventas. Se ha considerado este escenario bajo el supuesto de que la empresa no haya tenido la acogida esperada por parte de su público objetivo.

Tabla 77*Variables y valores de los escenarios*

Variables	Valores Actuales	Moderado	Optimista	Pesimista
Ventas	357,842	357,842	411,519	304,166
Costo de Producción	202,419	202,419	161,029	554,655
Utilidad Operativa	31,730	31,730	53,676	17,892

Nota. Esta tabla describe las variables y valores relevantes en el estado de resultados en el escenario

Tabla 78*Resumen del análisis de los escenarios*

RESUMEN DEL ESCENARIO	VALORES ACTUALES	MODERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA
Ventas	357,842	357,842	411,519	304,166
Costo de Producción	149,607	202,419	161,029	214,705
Utilidad Operativa	31,730	31,730	35,784	17,892
<i>Celdas de resultado:</i>				
VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	92,302	47,904	126,980	-4,665
TIR FCLD	95.41%	45.12%	167.18%	17.20%
VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	119,992	72,642	156,915	16,784
TIR FCNI	123.07%	49.02%	255.06%	17.09%

Nota. Esta tabla resume el escenario moderado, optimista y pesimista, elaboración propia, 2021.

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite determinar la cantidad de ventas necesarias para cubrir los costos y gastos de la empresa, además de ello, es una herramienta para determinar la solvencia y rentabilidad de una empresa.

Para el cálculo del punto de equilibrio se ha tomado la información del ingreso por ventas anuales y los costos y gastos de la empresa, dado ello, el punto de equilibrio para el año uno es de 7684, es decir, mínimo se tiene que realizar dicha cantidad de venta de servicios para cubrir los gastos y no generar ganancias ni pérdidas.

Para llegar al punto de equilibrio, primero se halla el porcentaje de participación en ventas

Tabla 79*Unidades vendidas para los cinco años*

Productos	Unidades vendidas				
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza	2,935	3,177	3,439	3,723	4,030
Six pack	2,240	2,425	2,625	2,841	3,076
Vinos	1,765	1,911	2,068	2,239	2,424
Whisky	1,220	1,321	1,430	1,548	1,675
Tequila	890	963	1,043	1,129	1,222
Barril y caja	813	880	953	1,031	1,116
Combos y Packs	825	893	967	1,046	1,133
Total	10,688	11,570	12,524	13,558	14,676

Nota. Esta tabla describe las unidades vendidas del año 1 al 5, elaboración propia - Formato UPC, 2021

Tabla 80*Porcentaje de participación en ventas para los cinco años*

(A)					
PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN VENTAS					
Productos	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza	27.46%	27.46%	27.46%	27.46%	27.46%
Six pack	20.96%	20.96%	20.96%	20.96%	20.96%
Vinos	16.51%	16.51%	16.51%	16.51%	16.51%
Whisky	11.41%	11.41%	11.41%	11.41%	11.41%
Tequila	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%
Barril y caja	7.61%	7.61%	7.61%	7.61%	7.61%
Combos y Packs	7.72%	7.72%	7.72%	7.72%	7.72%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Nota. Esta tabla describe el porcentaje de participación en ventas del año 1 al 5, Formato UPC, 2021

Tabla 81*Costos fijos*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Personal de Operaciones	52,812	52,812	58,093	58,093	58,093
Gastos de Administracion y Ventas	38,617	42,681	44,168	45,770	47,497
Personal de Administración y Ventas	82,592	82,592	90,851	90,851	90,851
Depreciación y amortización	3,501	3,501	3,501	3,501	3,342
Total de Costos fijos	177,522	181,585	196,613	198,215	199,784

Nota. Esta tabla describe los costos fijos para el cálculo de punto de equilibrio, Formato UPC, 2021

Luego, se halla el margen de contribución unitario de cada producto.

Tabla 82*Elaboración del margen de contribución*

Productos	PRECIO DE VENTA UNITARIO (PVU)	COSTO VARIABLE UNITARIO (CVU)	(B)
			MARGEN DE CONTRIBUCION (PVU-CVU)
Cerveza	6.78	3.08	3.70
Six pack	30.08	12.03	18.05
Vinos	23.29	10.13	13.16
Whisky	59.20	23.68	35.52
Tequila	75.00	32.61	42.39
Barril y caja	134.00	53.60	80.40
Combos y Packs	55.70	24.22	31.48

Nota. Margen de contribución. Adaptado de “Margen de contribución – punto de equilibrio”, por elaboración propia, 2021

Después, se hallar el promedio ponderado de los margen de contribución unitario

Tabla 83*Promedio ponderado del margen de contribución*

PROMEDIO PONDERADO DEL MC (A*B)					
Productos	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza	1.02	1.02	1.02	1.02	1.02
Six pack	3.78	3.78	3.78	3.78	3.78
Vinos	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17
Whisky	4.05	4.05	4.05	4.05	4.05
Tequila	3.53	3.53	3.53	3.53	3.53
Barril y caja	6.12	6.12	6.12	6.12	6.12
Combos y Packs	2.43	2.43	2.43	2.43	2.43
TOTAL	23.10	23.10	23.10	23.10	23.10

Nota. Esta tabla describe el promedio ponderado del margen de contribución de los 7 productos de Beber, Ya!, Formato UPC, 2021

Finalmente, el punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos entre el promedio ponderado del margen de contribución:

Tabla 84*Punto de equilibrio en unidades para los cinco años*

	PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES ANUALES				
Productos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza	2110	2158	2337	2356	2375
Six pack	1610	2109	1784	1798	1812
Vinos	1269	2278	1405	1417	1428
Whisky	877	584	971	979	987
Tequila	640	357	709	714	720
Barril y caja	585	172	647	653	658
Combos y Packs	593	445	657	662	668
TOTAL	7684	8102	8511	8580	8648

Nota. Esta tabla describe el punto de equilibrio en unidades anuales de los 7 productos de Beber, Ya!, Formato UPC, 2021

Beber, Ya! deberá vender más de 7684 unidades en el primer año, más de 8102 en el segundo año, más de 8511 unidades en el 3er año, más de 8580 unidades en el 4to año y más de 8648 unidades en el 5to año para poder empezar a tener utilidad.

8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Podemos identificar diversos factores que afectarían al proyecto el punto principal es problemas que deja la pandemia por causas del covid-19 que afectaría a diversos negocios en el país. En este proyecto se tendrá el máximo cuidado para cumplir con los protocolos de seguridad y de esta manera cuidar la salud tanto del personal de la empresa como la de los clientes.

También la cantidad de licores que se puedan vender es un factor de riesgo porque si ocurre una disminución en la demanda del producto, entonces la empresa dejaría de obtener ingresos por las ventas. Por eso, la empresa planificará estrategias de marketing efectivas para comunicar el valor del servicio delivery que es eficaz para la atención a los clientes.

Otro riesgo importante en la empresa, es la competencia actual y los nuevos competidores que podrían incrementarse y pueden copiar el modelo de negocio, debido a la alta rentabilidad de la empresa, en tal situación la empresa podría evaluar la posibilidad de extender el negocio a nivel nacional, inclusive a niveles internacionales y no descartar la idea de realizar una adquisición o fusión de empresas como parte de su estrategia de crecimiento.

9. CONCLUSIONES

- La investigación del negocio se desarrolló durante la pandemia por la COVID-19, lo cual permitió evidenciar la necesidad en el servicio de delivery. Además, este servicio en medio de la crisis sanitaria, ha sido un punto clave para que este tipo de negocios se impulse. Por ello, Beber, Ya! Contribuye con el desarrollo en el mercado de distribución de bebidas alcohólicas a domicilio, ofreciendo el servicio de delivery a través de la página web, entregando sus productos cumpliendo con los protocolos de salud y generando valor en sus clientes.
- Las ventas por página web han aumentado y las personas han perdido el miedo a las compras por internet. Por ello, mediante la página web el cliente podrá elegir entre tres opciones de compra, cervezas, vinos y licores en diferentes presentaciones para compartir en una reunión familiar o entre amigos realizando sus pedidos sin salir de casa, evitando así que se expongan ante cualquier contagio. Con Beber, Ya! pueden solicitar la entrega de pedido express o programado, con una atención oportuna, segura y rápida.
- El experimento de validación más importante, es del landing page realizado, ya que obtuvimos una tasa de conversión de 28.46%, de los 123 visitantes obtuvimos 35 conversiones, es decir, 35 personas conectaron con la idea de negocio. Este indicador o métrica es aceptable ya que el visitante respondió de manera óptima ante la plataforma utilizada. Los posibles clientes tenían que rellenar un formulario en el cual se solicitaba su correo electrónico para acceder a un 20% de descuento en su primer pedido en Beber, Ya!.
- Las redes sociales como Facebook e Instagram, son aliados claves que permiten el impulso en las ventas a través de las publicaciones que se realizan. Por ello, Beber, Ya! utilizará sus redes sociales para promocionar sus servicios con la finalidad de captar más clientes e incrementar sus ventas.
- Se elaboró el plan de negocio de un proyecto de servicio de delivery, mediante su página web brindará 3 opciones de compra para que realicen sus pedidos desde la comodidad de su hogar,

este proyecto alcanzará el punto de equilibrio a finales del primer año y el tiempo de recuperación de inversión para los inversionista es de 1 año y un mes.

- Para concluir, el proyecto tiene un VPN (FCNI) de 119,992 soles, un TIR de 123.07% y un COK de 11.54%, lo cual demuestra que el proyecto es altamente viable y rentable.

REFERENCIAS

- AGENCIA AGRARIA DE NOTICIAS (2016). *SECTOR DE LICORES CRECERÍA SEIS POR CIENTO ESTE AÑO*. Agraria. <https://agraria.pe/noticias/sector-de-licores-creceria-seis-por-ciento-este-ano-11311>
- APEIM (2020). *Niveles Socioeconómicos*. Lima. APEIM. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>.
- APEIM (2020). *Niveles Socioeconómicos*. Lima:APEIM.<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Baena, E., Sánchez, J. & Montoya (2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. Universidad tecnológica de Pereira <file:///C:/Users/El%20Gato/Downloads/Dialnet-ELENTORNOEMPRESARIALYLATEORIADELASCINCOFUERZASCOMP-4845158.pdf>
- BBC News Mundo (2020). *Francisco Sagasti: las razones de la crisis política en el Perú y cuales pueden ser las salidas*. BBC News Mundo <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54980014>
- Betancourt, D. F. (18 de octubre de 2016). *Lienzo de propuesta de valor: El canvas para ajustar tu oferta y aumentar tu demanda*. de Ingenio Empresa. www.ingenioempresa.com/lienzo-de-propuesta-de-valor.
- Condor, J. (Mayo,2021). *Despegan apps de negocio en el camino de transformación digital de las empresas*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-despegan-apps-de-negocio-en-el-camino-de-transformacion-digital-de-las-empresas-noticia/?ref=gesr>
- Euromonitor internacional (2020). *Mercado ilícito de bebidas alcohólicas crece 6.5% en Perú ante restricciones por COVID19*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/mercado-ilicito-de-bebidas-alcoholicas-crece-65-en-peru-ante-restricciones-por-covid-19-noticia/?ref=gesr> [Consulta: 10 de abril de 2021]
- El Peruano (2021). *Decreto Supremo que prorroga el Estado de Emergencia Nacional. El peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-prorroga-el-estado-de-emergencia-naciona-decreto-supremo-n-058-2021-pcm-1938954-2/> [Consulta: 08 de abril de 2021].
- Gestión (2015). *Perú es el tercer país que más consume alcohol en la región*. Lima. Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/peru-tercer-pais-consume-alcohol-region-96077-noticia/>
- INEI (2019). *Perú: Enfermedades No transmisibles y Transmisibles*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1734/cap01.pdf. [Consulta:21 de abril de 2021].

INEI (2019). *Consumo de alimentos y bebidas*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf [Consulta: 02 de mayo de 2021].

INEI (2018). *Provincia de Lima*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1583/15ATOMO_01.pdf. [Consulta: 21 de abril de 2021].

INEI (2018). *La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes*. <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/#:~:text=En%20la%20ciudad%20de%20Lima,20%2C700%20y%20San%20Mart%C3%ADn%20de>. [Consulta: 21 de abril de 2021].

Javier Sánchez Galán (12 de noviembre, 2016). Análisis de escenarios. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-escenarios.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20escenarios%20es,la%20inversi%C3%B3n%20en%20distintas%20circunstancias> [Consulta: 24 de junio de 2021].

La agraria (2021). *La pandemia deja un sabor amargo para la industria del vino*. Agraria. <https://lacamara.pe/la-pandemia-deja-un-sabor-amargo-para-la-industria-del-vino-en-a-l/>

MONGABAY (2021). *Los desafíos ambientales de Perú en el 2021*. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2021/01/los-desafios-ambientales-para-el-peru-en-el-2021/> [Consulta: 10 de abril de 2021].

Porter, M. (1991). *Estrategias competitivas genéricas. Capítulo 4*. https://www.academia.edu/2917875/Estrat%C3%A9gias_competitivas_gen%C3%A9ricas [Consulta: 12 de abril de 2021].

Porter, M. (1991). *Estrategias competitivas genéricas. Capítulo 4*. https://www.academia.edu/2917875/Estrat%C3%A9gias_competitivas_gen%C3%A9ricas [Consulta: 09 de abril de 2021].

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas- michael_porter-libre.pdf [Consulta: 11 de abril de 2021].

Porter, M. (1991). *Estrategias genéricas*. <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html#:~:text=La%20estrategia%20de%20segmentaci%C3%B3n%20de, tratar%20de%20apuntar%20a%20todos>. [Consulta: 29 de abril de 2021]

Quintero, J. & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta de pensamiento*


estratégico. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf> [Consulta: 28 de marzo de 2021]


Salas. L. (31 de mayo 2020). *¿Qué bebidas alcohólicas están consumiendo más los peruanos durante la cuarentena?*. El comercio. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/coronavirus-peru-bebida-alcoholica-cuales-estan-consumiendo-mas-los-peruanos-durante-la-cuarentena-cerveza-vino-pisco-covid-19-fotos-noticia/?ref=ecr>

ANEXOS

Anexo 1

Entrevistas en profundidad

ENTREVISTA N° 01	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
Nombres y Apellidos: Lane Yamilet Santacruz Sifuentes Distrito: San Juan de Lurigancho Edad: 27 años Profesión y/o ocupación: Asistente Contable	
B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS P1: Sí P2: Ha sido difícil en estos tiempos de pandemia poder abastecerme de alguna bebida alcohólica. P3: El sábado 20.03.31 P4: Prefiero la cerveza aunque algunas veces tomo vino pero muy poco.	
C. URL: https://drive.google.com/file/d/19oMt5PotLhOXnVprWvGj-PML4M0ukYWd/view?usp=sharing	

ENTREVISTA N° 02	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
Nombres y Apellidos: Claudia Maria Cuellar Maravi Distrito: San Juan de Lurigancho Edad: 28 años Profesión y/o ocupación: Asistente Administrativo	

B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS

P1: Sí

P2: Compro casi siempre en tambo y pocas veces por delivery

P3: La última vez que compré alcohol fue el 13 de febrero del año actual.

P4: Prefiero los licores como ron o tequila

C. URL:

<https://drive.google.com/file/d/17jM6vPKlf6dhURLtZfIRROpWhSeH3CFd/view?usp=sharing>

ENTREVISTA N° 03**FECHA: 24/03/2021****A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS**

Nombres y Apellidos: Marcos Contreras Tintaya

Distrito: San Juan de Lurigancho

Edad: 29 años

Profesión y/o ocupación: Ingeniero de Sistemas

**B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS**

P1: Sí


P2: Compra por delivery mediante publicación en redes sociales.


P3: La última vez que compré cerveza fue hace dos meses.


P4: Prefiero las cervezas

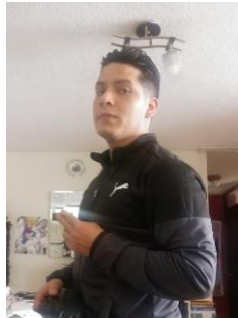
C. URL:


<https://drive.google.com/file/d/1lmPusFICl734jRyRdk6l5Pw9tERTGxHS/view?usp=sharing>

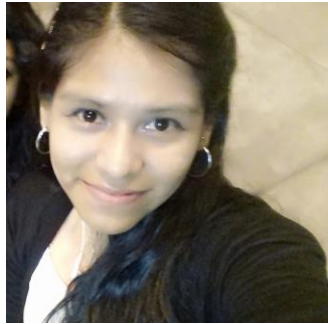
ENTREVISTA N° 04	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
<p>Nombres y Apellidos: Hugo Cesar Magallanes Atuncar Distrito: San Juan de Lurigancho Edad: 30 años Profesión y/o ocupación: Asistente Comercial</p>	
<p>B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS</p> <p>P1: Sí</p> <p>P2: Compro por delivery a través de publicaciones que encuentro.</p> <p>P3: La última vez que compré alcohol fue el 13 de febrero del año actual.</p> <p>P4: Compro de mi preferencia licor, vino o pisco, pero cuando compro para consumir con mis familiares compro cerveza.</p>	
<p>C. URL: https://drive.google.com/file/d/1-Wcofnb7f3tCkPMMmunoWsbKPkJLdMm-/view?usp=sharing</p>	


ENTREVISTA N° 05	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
Nombres y Apellidos: Viktor´s Meneses Torres Distrito: San Juan de Lurigancho Edad: 25 años Profesión y/o ocupación: Ingeniero de Sistemas	
B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS P1: Sí P2: Compra en una tienda o Tambo. P3: La última vez que compré alcohol fue hace 3 días. P4: Compro de preferencia cerveza.	
C. URL: https://drive.google.com/file/d/1-Wcofnb7f3tCkPMMmunoWsbKPkJLdMm-/view?usp=sharing	


ENTREVISTA N° 06	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
<p>Nombres y Apellidos: Joshelyn sanchez medina Distrito: San Juan de Miraflores Edad: 28 años Profesión y/o ocupación: Promotora de servicios</p>	
<p>B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS</p> <p>P1: Sí, cerveza y vino</p> <p>P2: Es complicado porque a veces las tiendas están cerradas y días antes me abastezco de los super.</p> <p>P3: Fue en febrero por el cumpleaños de mi mamá.</p> <p>P4: Prefiero la cusqueña de malca, el vino y los tragos cortos.</p>	
<p>C. URL: https://youtu.be/gcdECvyYy-I</p>	

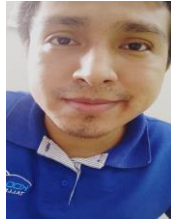
ENTREVISTA N° 07	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
<p>Nombres y Apellidos: Raul Gutierrez Gonsalez Distrito: Santiago de surco Edad: 30 años Profesión y/o ocupación: Promotor de servicios</p>	
<p>B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS</p> <p>P1: si tomo bebidas alcoholicas en este caso cerveza</p> <p>P2: Generalmente en supermercado compro latas de cervezas ya que es complicado por esta situación que atraviesa el país.</p> <p>P3: El fin de semana consumí cerveza en una reunión familiar algo tranquilo.</p> <p>P4: Prefiero la cerveza porque es más agradable.</p>	
<p>C. URL: https://youtu.be/GbO3q0EKf3Y</p>	


ENTREVISTA N° 08	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
<p>Nombres y Apellidos: Jose Roldan Lopez Distrito: Santiago de surco Edad: 34 años Profesión y/o ocupación: Promotor de servicios-BCP</p>	
<p>B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS</p> <p>P1: si tomo bebidas alcoholicas en este caso cerveza</p> <p>P2: En algunos ocasiones voy a comprar a una bodega por mi domicilio a veces a supermercados.</p> <p>P3: La última vez que compré fue hace una semana.</p> <p>P4: Prefiero la cerveza porque es mejor.</p>	
<p>C. URL: https://youtu.be/GbO3q0EKf3Y</p>	


ENTREVISTA N° 09	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
<p>Nombres y Apellidos: Maria Cristina Coronel Medina</p> <p>Distrito: San Juan de Miraflores</p> <p>Edad: 31 años</p> <p>Profesión y/o ocupación: Plataforma de servicios</p>	
<p>B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS</p> <p>P1: si tomo bebidas alcohólicas pero prefiero el trago corto o el vino</p> <p>P2: Ahora por pandemia es complicado por eso tengo que comprar con anticipación algunos tragos, pisco chilcano para cuando nos juntemos en familia para brindar.</p> <p>P3: El mes pasado tuve una pequeña reunión familiar.</p> <p>P4: Prefiero el pisco , tragos cortos y el vino.</p>	
<p>C. URL: https://youtu.be/e73mBLkApHk</p>	


ENTREVISTA N° 10	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
<p>Nombres y Apellidos: Susana Paola Sanchez Medina Distrito: San Juan de Miraflores Edad: 45 años Profesión y/o ocupación: Ama de casa</p>	
<p>B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS</p> <p>P1: si tomo bebidas alcohólicas como la cerveza y el vino.</p> <p>P2: Es complicado porque cuando hay alguna reunión familiar para festejar un cumpleaños no hay donde comprar o las bodegas están cerradas por cuarentena y por eso tengo que ir a supermercados días antes para poder comprar.</p> <p>P3: A inicios de este mes por una celebración de familia.</p> <p>P4: Tomo todo tipo de licor aunque prefiero los tragos cortos.</p>	
<p>C. URL: https://youtu.be/e73mBLkApHk</p>	


ENTREVISTA N° 11	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
<p>Nombres y Apellidos: Rossaly Salvador Cueva Distrito: San Juan de Lurigancho Edad: 28 Profesión y/o ocupación: Ingeniera Industrial</p>	
<p>B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS</p> <p>P1: Si</p> <p>P2: mayormente he comprado las bebidas en los supermercados o en Tambo porque me quedan cerca y además me da confianza de que el producto no ha sido adulterado.</p> <p>P3: El sábado pasado que fue cumple de mi esposo, por la pandemia no salimos mucho, pero preparo algunos tragos en mi casa.</p> <p>P4: Prefiero los tragos cortos, pisco sour, piña colada, cuba libre y a veces cerveza.</p>	
<p>C. URL: https://drive.google.com/drive/folders/13v2fzggZ_8nLIP0TVgDjIjvpHqkasKGf?usp=sharing</p>	

ENTREVISTA N° 12	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
Nombres y Apellidos: Miguel Ramires Lagos Distrito: San Juan de Lurigancho Edad: 30 Profesión y/o ocupación: Economista	
B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS P1: Si P2: Compro en la bodega de mi cuadra, dependiendo de la ocasión o el momento. P3: Hace 2 semanas, para celebrar que me ascendieron en el trabajo. P4: Mayormente consumo cerveza.	
C. URL: https://drive.google.com/drive/folders/13v2fzggZ_8nLIP0TVgDjJjvpHqkasKGf?usp=sharing	

ENTREVISTA N° 13	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
<p>Nombres y Apellidos: Laura Cuno Chilo Distrito: San Juan de Lurigancho Edad: 25 Profesión y/o ocupación: Enfermera</p>	
<p>B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS</p> <p>P1: Si</p> <p>P2: El sábado pasado</p> <p>P3: Compro los tragos en los supermercados, Plaza vea, me queda cerca.</p> <p>P4: Tomo pisco y whisky.</p>	
<p>C. URL: https://drive.google.com/drive/folders/13v2fzgqZ_8nLIP0TVgDjIjvpHqkasKGf?usp=sharing</p>	

ENTREVISTA N° 14	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
<p>Nombres y Apellidos: Fernando Carrillo Rosales Distrito: San Juan de Lurigancho Edad: 27 Profesión y/o ocupación: Ingeniero de sistemas</p>	
<p style="text-align: center;">B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS</p> <p>P1: Si</p> <p>P2: Compro en el supermercado, con mi carro puedo ir aunque me quede un poco lejos.</p> <p>P3: La semana pasada</p> <p>P4: De todo un poco, cerveza casi siempre.</p>	
<p>C. URL: https://drive.google.com/drive/folders/13v2fzgqZ_8nLIP0TVgDjIjvpHqkasKGf?usp=sharing</p>	


ENTREVISTA N° 15	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
Nombres y Apellidos: Richard Palacios Lozano Distrito: San Juan de Lurigancho Edad: 35 Profesión y/o ocupación: Ingeniero Industrial	
B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS P1: Si P2: Cuando voy por las compras de la semana al supermercado, aprovecho para comprar algunas bebidas. P3: La semana pasada fue mi cumpleaños. P4: Tomo cerveza casi siempre.	
C. URL: https://drive.google.com/drive/folders/13v2fzggZ_8nLIP0TVgDjIjvpHqkasKGf?usp=sharing	

ENTREVISTA N° 16	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
Nombres y Apellidos: Sheyla Alfaro Distrito: San Juan de Lurigancho Edad: 25 Profesión y/o ocupación: Estudiante de derecho	
B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS P1: Algunas veces consume cerveza o licor. P2: Compra en las bodegas. P3: Su última compra fue hace una semana.	

P4: Prefiere el whisky.

C. URL:

https://drive.google.com/drive/folders/13v2fzgqZ_8nLIP0TVgDjIjvpHqkasKGf?usp=sharing

ENTREVISTA N° 17	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
Nombres y Apellidos: David Arzapalo Distrito: San Juan de Lurigancho Edad: 26 Profesión y/o ocupación: Estudiante de Ingeniería	
B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS <p>P1: Es un bebedor ocasional.</p> <p>P2: Compra en los supermercados y bodegas.</p> <p>P3: Su última compra fue hace un mes por el cumpleaños de un familiar.</p> <p>P4: Compra bebidas alcohólicas según la ocasión.</p>	
C. URL: https://drive.google.com/drive/folders/13v2fzggZ_8nLIP0TVgDjIjvpHqkasKGf?usp=sharing	


ENTREVISTA N° 18	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
Nombres y Apellidos: Claudia Liz Coloma Distrito: San Juan de Lurigancho Edad: 28 Profesión y/o ocupación: Profesora	
B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS <p>P1: Si, consume cervezas y licores.</p> <p>P2: Compra en las bodegas más cercanas a su hogar.</p>	

P3: La última compra fue hace 3 días, un domingo.

P4: La bebida de preferencia es la cerveza.

C. URL:

https://drive.google.com/drive/folders/13v2fzgqZ_8nLIP0TVgDjIjvpHqkasKGf?usp=sharing

ENTREVISTA N° 19	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
Nombres y Apellidos: Stalin Fernandez Cubas Distrito: San Juan de Lurigancho Edad: Profesión y/o ocupación: Promotor	
B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS P1: Si, consume cervezas y licores. P2: Compra en las bodegas. P3: Su última compra fue el viernes. P4: La bebida de preferencia es el pisco.	
C. URL: https://drive.google.com/drive/folders/13v2fzggZ_8nLIP0TVgDjIjvpHqkasKGf?usp=sharing	

ENTREVISTA N° 20	FECHA: 24/03/2021
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS	
Nombres y Apellidos: Eloisa Cordova Roman Distrito: San Juan de Lurigancho Edad: 26 Profesión y/o ocupación: Asistente contable	
B. RESUMEN DE ENTREVISTADOS P1: Si, consume cervezas y licores. P2: Compra en los supermercados y bodegas. P3: Su última compra fue el fin de semana.	

P4: La bebida de preferencia es la cerveza.

C. URL:

https://drive.google.com/drive/folders/13v2fzgqZ_8nLIP0TVgDjIjvpHqkasKGf?usp=sharing