



INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
IPAE
PROGRAMA DE ESTUDIO EN ADMINISTRACION DE
NEGOCIOS

CRAFT BEER S.A.C

Trabajo de aplicación profesional para obtener el título de Administración de
Negocios

JAIR ALESSANDRO AGUADO PUZA

(0000-0002-7989-3977)

GRACIELA CRISTINA ARAUJO ALEGRIA

(0000-0003-1741-5715)

JUAN JEFFERSON ESCATE RAYMUNDO

(0000-0002-7817-4356)

Ica – Perú

2022

DEDICATORIA

No hay mejor momento para agradecer Dios, por iluminar nuestras vidas, y a nuestros Padres por su indesmayable apoyo; con el más grande amo

INDICE GENERAL

Pág.

Resumen ejecutivo	10
Introducción	11
Capítulo I. Plan estratégico y plan organizacional	12
Formulación de la Idea de Negocio	12
Descripción de la empresa	13
<i>Datos de la empresa</i>	13
Direccionamiento Estratégico	13
Presentación del Modelo de negocio	15
Foda Cruzado.....	22
Capítulo II. Análisis del Entorno	25
Análisis del Macroentorno	25
<i>Factor Económico</i>	25
<i>Factor Social</i>	28
<i>Factor Político</i>	30
<i>Factor Tecnológico</i>	31
<i>Factor Ambiental</i>	33
Análisis del Microentorno.....	34
<i>Perfil de los clientes</i>	34
<i>Perfil de los competidores</i>	35
<i>Perfil de los proveedores</i>	36
Capítulo III. Estudio de Mercado	40
Perfil del cliente objetivo	40
Segmentación del mercado objetivos	41
Análisis de la demanda.....	41
Estimación de la demanda	45
<i>Determinación del tamaño de la muestra</i>	45
<i>Técnica de investigación y tabulación de resultados</i>	47
Capítulo IV. Plan de Marketing	58
Producto.....	58
Precio.....	65

Plaza	66
Promoción	67
Persona.....	68
Marketing Mix	70
<i>Programas de acciones tácticas</i>	70
<i>Proyección de ventas</i>	73
Capítulo V. Plan de Operaciones	75
Objetivos Operacionales.....	75
Descripción del Proceso Operacional	77
<i>Logística de entrada</i>	77
<i>Almacenamiento</i>	78
<i>Logística de salida – Venta</i>	79
<i>Diagrama de Flujo</i>	80
Plan de Calidad	85
Plan de Seguridad	86
Capítulo VI. Organización de la Empresa.....	87
Estructura de la Organización	87
Plan de Gestión del Talento	88
Políticas y Estrategias para la Administración del Talento	91
La planilla de la empresa.....	92
<i>Aspectos tributarios</i>	94
Capítulo VII. Plan Financiero.....	96
Plan de Inversión.....	96
<i>Inversión Fija Tangible</i>	96
<i>Inversión Fija Intangible</i>	97
<i>Capital de Trabajo</i>	97
Análisis de Costos	99
<i>Punto de equilibrio</i>	100
Análisis Financiero	101
<i>Estado de situación financiera de apertura</i>	101
<i>Estado de Resultados</i>	103
<i>Ratios o indicadores financieros</i>	104

Plan Financiero	106
<i>Presupuesto Operativo</i>	106
<i>Presupuesto Financiero</i>	106
Evaluación Financiera	108
<i>Flujo de Caja Proyectado</i>	108
<i>Análisis de sensibilidad</i>	109
<i>Valor actual Neto.</i>	110
<i>Tasa interna de Retorno (TIR).</i>	110
Conclusiones	111
Recomendaciones	113
Referencias Bibliográficas	115

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 <i>Matriz FODA Cruzado</i>	22
Tabla 2 <i>Datos de población urbana de principales distritos de la provincia de Ica</i>	41
Tabla 3 <i>Tamaño del mercado potencial</i>	44
Tabla 4 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	44
Tabla 5 <i>Distribución de encuestas por distrito</i>	46
Tabla 6 <i>Datos de respuesta la pregunta 1</i>	47
Tabla 7 <i>Datos de respuesta la pregunta 2</i>	48
Tabla 8 <i>Datos de respuesta la pregunta 3</i>	49
Tabla 9 <i>Datos de respuesta la pregunta 4</i>	50
Tabla 10 <i>Datos de respuesta la pregunta 5</i>	51
Tabla 11 <i>Datos de respuesta la pregunta 6</i>	52
Tabla 12 <i>Datos de respuesta la pregunta 7</i>	53
Tabla 13 <i>Datos de respuesta la pregunta 8</i>	54
Tabla 14 <i>Datos de respuesta la pregunta 9</i>	55
Tabla 15 <i>Datos de respuesta la pregunta 10</i>	56
Tabla 16 <i>Tamaño de mercado y demanda</i>	57
Tabla 17 <i>Proyección de la demanda</i>	57
Tabla 18 <i>Determinación del precio de venta</i>	65
Tabla 19 <i>Acciones Tácticas Producto</i>	70
Tabla 20 <i>Acciones Tácticas Precio</i>	71
Tabla 21 <i>Acciones Tácticas Plaza</i>	72
Tabla 22 <i>Acciones Tácticas Promoción</i>	72
Tabla 23 <i>Consumo anual por persona (Botellas de 330 ml)</i>	73
Tabla 24 <i>Ventas y proyección (S/)</i>	74
Tabla 26 <i>Objetivo Operacional N° 1</i>	75
Tabla 27 <i>Objetivo Operacional N°2</i>	75
Tabla 28 <i>Objetivo Operacional N°3</i>	76
Tabla 29 <i>Requerimiento de maquinaria y equipo</i>	83
Tabla 30 <i>Requerimiento de mobiliario y enseres</i>	84
Tabla 31 <i>Objetivo de Calidad 1</i>	85

Tabla 32 <i>Objetivo de Calidad 2</i>	86
Tabla 33 <i>La planilla de la empresa</i>	92
Tabla 34 <i>La planilla de la empresa</i>	93
Tabla 35 <i>Estructura de la Inversión (S/)</i>	96
Tabla 36 <i>Inversión fija tangible (S/)</i>	96
Tabla 37 <i>Inversión fija intangible (S/)</i>	97
Tabla 38 <i>Capital de trabajo (S/)</i>	97
Tabla 39 <i>Gastos de administración (S/)</i>	98
Tabla 40 <i>Gastos de Operación (S/)</i>	98
Tabla 41 <i>Gastos de ventas (S/)</i>	98
Tabla 42 <i>Total, Análisis de costos (S/)</i>	99
Tabla 43 <i>Total, Costos variables (S/)</i>	99
Tabla 44 <i>Estado de Situación Financiera de Apertura</i>	101
Tabla 45 <i>Estado de Situación a Dic. Del Año 1</i>	102
Tabla 46 <i>Estado de Resultados proyectado</i>	103
Tabla 47 <i>Ratios de Liquidez</i>	104
Tabla 48 <i>Ratios de Solvencia</i>	104
Tabla 49 <i>Ratios de Rentabilidad</i>	105
Tabla 50 <i>Presupuesto Operativo</i>	106
Tabla 51 <i>Presupuesto Financiero</i>	106
Tabla 52 <i>Estructura de financiamiento</i>	107
Tabla 53 <i>Cuadro de amortizaciones</i>	107
Tabla 54 <i>Flujo de Caja Económico - Financiero</i>	108
Tabla 55 <i>Cálculo del COK</i>	109
Tabla 56 <i>Cálculo del VAN</i>	110
Tabla 57 <i>Cálculo de la TIR</i>	110
Tabla 58 <i>Cálculo de la Relación B/C</i>	110

INDICE FIGURAS	Pág.
Figura 1 <i>Consumo de Cerveza</i>	12
Figura 2 <i>Lienzo Canvas</i>	16
Figura 3 <i>Cerveza la candelaria</i>	17
Figura 4 <i>Cervezas Para Comercializar</i>	18
Figura 5 <i>Decoración Artesanal</i>	19
Figura 6 <i>Proyecciones de Crecimiento Económico</i>	25
Figura 7 <i>Proyecciones de Crecimiento Económico</i>	26
Figura 8 <i>Tipo de Cambio Noviembre 2021</i>	27
Figura 9 <i>Situación laboral actual</i>	28
Figura 10 <i>Emprendimiento Nacional</i>	29
Figura 11 <i>Escándalos políticos del presente gobierno</i>	30
Figura 12 <i>Tecnología en la elaboración de la cerveza artesanal</i>	32
Figura 13 <i>Prohibición del Tecnopor</i>	33
Figura 14 <i>Generación de Residuos Sólidos 2020</i>	34
Figura 15 <i>Venta de cervezas artesanales en Supermercados</i>	35
Figura 16 <i>Competencia Indirecta</i>	36
Figura 17 <i>Proveedores de transporte</i>	36
Figura 18 <i>Proveedor Barbarían</i>	37
Figura 19 <i>Proveedor 7 Vidas</i>	37
Figura 20 <i>Proveedor Sierra Andina</i>	37
Figura 21 <i>Proveedor Oveja Negra</i>	38
Figura 22 <i>Proveedor Nuevo Mundo</i>	38
Figura 23 <i>Proveedor La Candelaria</i>	38
Figura 24 <i>NSE APEIM</i>	42
Figura 25 <i>Estilo de Vida Rolando Arellano</i>	43
Figura 26 <i>Calculadora de muestras</i>	45
Figura 27 <i>Datos de respuesta a la pregunta 1</i>	47
Figura 28 <i>Datos de respuesta a la pregunta2</i>	48
Figura 29 <i>Datos de respuesta a la pregunta 3</i>	49
Figura 30 <i>Datos de respuesta a la pregunta 4</i>	50

Figura 31 Datos de respuesta a la pregunta 5.....	51
Figura 32 Datos de respuesta a la pregunta 6.....	52
Figura 33 Datos de respuesta a la pregunta 7.....	53
Figura 34 Datos de respuesta a la pregunta 8.....	54
Figura 35 Datos de respuesta a la pregunta 9.....	55
Figura 36 Datos de respuesta a la pregunta 10.....	56
Figura 37 Cervezas de Barbarían.....	58
Figura 38 Cervezas de 7 Vidas	59
Figura 39 Cervezas de Oveja Negra	60
Figura 40 Cervezas de Sierra Andina.....	61
Figura 41 Cervezas de La Candelaria	62
Figura 42 Cervezas de Nuevo Mundo	63
Figura 43 Logo de Craft Beer	64
Figura 44 Ubicación del local	66
Figura 45 Fotos del local	66
Figura 46 Página Web de Craft Beer.....	67
Figura 47 Tarjetas de Craft Beer	67
Figura 48 Instagram de Craft Beer	68
Figura 49 Polos de Craft Beer	69
Figura 50 Diagrama de Logística de Entrada	80
Figura 51 Diagrama de Almacenamiento	81
Figura 52 Diagrama de Atención al Cliente	82
Figura 53 Organigrama de la empresa	87
Figura 54 Punto de equilibrio.....	100

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto se ha desarrollado bajo premisas ciertas y comprobadas en el consumo de cerveza artesanal, con un sector del mercado en crecimiento y las tendencias por el consumo de productos de calidad. Con respecto a la Cerveza Artesanal, en los últimos años se ha identificado a nivel nacional más de 75 productores de cerveza artesanal, algunos de ellos se dedican a su comercialización al por menor y otros han crecido hasta lograr niveles de industrialización como: La Candelaria, Barbarían, Nuevo Mundo, Sierra Andina, 7 Vidas, entre otras e incluso hasta crear la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú.

El propósito de nuestra idea de Negocio es crear un espacio donde los clientes puedan disfrutar de la cerveza artesanal, compartiendo con amigos, familiares y parejas, en un ambiente agradable y acogedor. La empresa Craft Beer S.A.C., hará posible esta idea, ya que ha comprobado a través del estudio de mercado que no hay un ambiente similar al que proponemos. El entorno empresarial no es el mejor que uno pudiera esperar, pero existe razones para llevar adelante la propuesta, conforme se ha podido comprobar. El aspecto de las operaciones es simple, pero al mismo tiempo demanda conocimientos técnicos sobre logística para un manejo adecuado, conociendo además los procesos de rotación y reposición de mercadería. En cuanto a la organización de la empresa se adapta a los requerimientos de la empresa que al mismo tiempo le permita crecer en el futuro, cumpliendo con los aspectos legales laborales y tributarios.

Después de haber analizado todos los aspectos concernientes al negocio y efectuado las proyecciones de gastos, costos e ingresos, se determinó una inversión de S/ 100,036.00, por aporte de los socios (65%) así como aportes de un endeudamiento externo (35%); luego de la evaluación respectiva se obtuvo indicadores económicos y financieros auspiciosos, como un VANE de S/ 79,379.08, una TIRE de 65.44% (mayor a la tasa de descuento: 20.77%) y una relación B/C de 1.87, con lo que se asume la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio se basa en la comercialización de cerveza artesanal en la ciudad de Ica, para ello se creará la empresa Craft Beer S.A.C. se va a contactar con diversas empresas fabricantes a nivel nacional con la intención establecer alianzas estratégicas que les permitirá comercializar sus productos.

El proyecto se desarrollará en siete capítulos de acuerdo con la estructura de la institución Zegel IPAE, los cuales se presentan a continuación:

El Capítulo I la presentación de la idea de negocio y el direccionamiento estratégico, terminando con un resumen del análisis FODA y el FODA-Cruzado del proyecto. El Capítulo II desarrollará el análisis del entorno empresarial, tanto del macroentorno como del microentorno, para determinar la influencia que los factores tendrían en el negocio, los que serán tomados en cuenta para diseñar estrategias de acción. En el Capítulo III se hará el estudio e investigación de mercado para determinar el tamaño de mercado y la estimación de la demanda, base para el desarrollo de los siguientes capítulos. El Capítulo IV, contiene el Plan de Marketing, describiendo las características del servicio, el precio, la promoción y la programación de acciones tácticas a seguir en el negocio; finalmente se hará una estimación y proyección de las ventas. En el Capítulo V se describe todos los aspectos operativos, detallando los procesos necesarios para venta de productos, empezando por la logística de entrada, procesos internos y el proceso de atención al cliente.

El Capítulo VI comprende organización de la empresa como su estructura organizativa, los cargos y principales funciones y los aspectos legales, laborales y tributarios que implica la creación de la empresa. Finalmente, en el Capítulo VII se desarrollará el Plan Financiero, en el que se hará el estimado de costos y gastos y su proyección para el horizonte temporal del proyecto para finalmente hacer una evaluación económica y financiera que determine la viabilidad del proyecto.

CAPÍTULO I

PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN ORGANIZACIONAL

Formulación de la Idea de Negocio

En los últimos años un mercado que ha llamado la atención de la población es el mercado de las cervezas artesanales, ello se ve reflejado en la aparición y posicionamiento en el mercado de diversas marcas nacionales, entre las cuales tenemos Barbarían, Nuevo Mundo y la Candelaria, por mencionar las más importantes; siendo la primera de ellas comprada en agosto del 2019 por Backus.

El consumo de cervezas en el Perú presenta altos indicadores ya que en promedio una persona consume 47 litros de cervezas al año, lo que equivale en promedio a 6 cajas; además es la principal bebida alcohólica consumida por los jóvenes, lo cual resalta su potencial de crecimiento.

Figura 1

Consumo de Cerveza



Nota: Diario Gestión

Con respecto al consumo de las cervezas artesanales se estima que se produzcan alrededor de un millón y medio de litros anuales, siendo el precio entre 15 y 20 soles promedio por litro. La ciudad de Ica no es ajena a este boom ya que en esta ciudad se produce y comercializa la cerveza artesanal Bohórquez, resaltando el interés de los iqueños por este tipo de cerveza;

además de ello es usual encontrar este tipo de cerveza en los principales bares de la ciudad, entre los cuales tenemos Black Monkey, Tributo, Bruce y Camaleón.

Descripción de la empresa

Datos de la empresa

Nombre: Distribuidora Craft Beer

Razón Social: Craft Beer S.A.C.

Ruc: En proceso

CIIU: 4711 Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) y tabaco.

Régimen Tributario: MYPE

Tipo de Sociedad: Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)

Rubro: Comercial

Marcas: Barbarían, Nuevo Mundo, 7 Vidas, La Candelaria, Cumbres, Oveja Negra, Sierra Andina

Socios: Aguado Puza, Jair

Araujo Alegría, Cristina

Escate Raymundo, Jefferson

Direccionamiento Estratégico

Una vez definida la ida de negocio se procede a presentar su direccionamiento estratégico, el cual será la base para la toma de decisiones y direccionamiento de la empresa, para ello primero se presentará la misión, visión y valores respectivos.

Misión:

Somos una empresa dedicada a la comercialización de cervezas artesanales, elaboradas con insumos de primera para ofrecer un producto de calidad para los paladares más exigentes, ofrecemos las principales marcas de cervezas nacionales para los jóvenes que se atrevan a probar sabores distintos y únicos.

Visión:

Para el año 2026 ser la primera empresa comercializadora de cervezas artesanales de la localidad, reconocida por la variedad de productos ofrecidos

Valores**1. Responsabilidad.**

Se enfoca en vender estos productos únicamente a personas mayores de edad.

2. Honestidad.

Se basa en vender productos de calidad, comprados directamente al productor, con los medios de pago respectivos, evitando comercializar productos de contrabando, o adulterados.

3. Enfoque al cliente.

Se centra en la atención ofrecida, generando un ambiente de confianza y respeto, colaborando y orientando en la elección del tipo de cerveza según su gusto y paladar.

Objetivos:

- Ser reconocidos por la diversidad y calidad de productos ofrecidos por el 10% de la población iqueña al terminar el 1er año de funcionamiento.
- Ampliar el portafolio de productos en un 25% al terminar el 3er año de funcionamiento.

- Lograr una cuota de mercado de por lo menos 15% en el primer año de actividades.

Presentación del Modelo de negocio

Se trata de una herramienta en la cual se planifica con detalle cómo se va a llevar a cabo, el negocio que se pretende desarrollar, en la presentación se detalla todo lo necesario y la forma cómo se va a ejecutar la idea de negocio que se tiene. La confección de un modelo de negocio les permite a los creadores de la idea planificar mejor cómo funcionará todo.

En el modelo CANVAS, se da conocer los aspectos clave de tu negocio: cómo se relacionan y compensan entre sí. Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de tu organización para que logres reconocer las deficiencias y análisis del rendimiento. Esto identificar oportunidades de crecimiento de la empresa, identificar puntos de innovación, comprobación de la viabilidad de un proyecto, incluso simplificar los modelos de negocios actuales para saber a dónde redirigir esfuerzos, lo más importante es que lo veas como una herramienta poderosa y validada.

Figura 2

Lienzo Canvas



Segmento De Clientes

Las bebidas alcohólicas solo pueden ser vendidas a mayores de edad, mayores de 18 años, sin embargo, al ser un producto no tradicional y de un costo elevado se ha optado por dirigirse a personas mayores de 21 años hasta los 50 años, ya que ellos en su mayoría tiene independencia económica, su personalidad definida y sus gustos; va a ser dirigido a personas de los principales distritos de la provincia de Ica, Ica, Parcona, Tinguíña, Subtanjalla y Salas Guadalupe.

El nivel socioeconómico, NSE, elegido es el A, B y C, ya que el precio del producto es elevado y no puede ser adquirido por toda la población.

Propuesta de Valor

El presente proyecto se centra en comercializar cervezas artesanales de las principales marcas producidas en el país, el principal valor se centra en ofrecer una amplia variedad de cervezas artesanales; si bien es cierto en el mercado local algunos supermercados y licorerías ofrecen estos productos, nuestro factor de diferenciación se centra en la variedad ya que ellos no ofrecen todas las presentaciones y variedades existentes.

Figura 3

Cerveza la candelaria



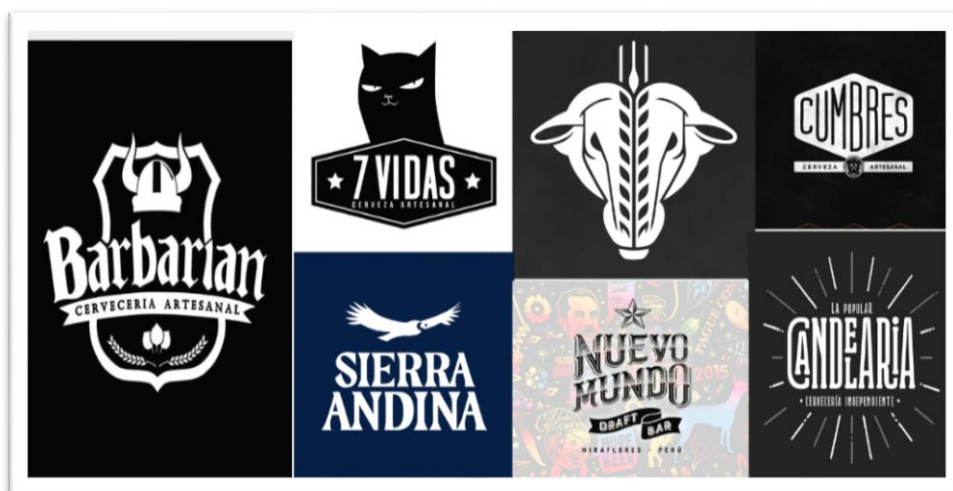
Nota: Cervecería La Candelaria

Del mismo modo estas empresas no comercializan diversas marcas, por ejemplo, las de nuevo mundo, cumbres, sierra andina, entre otras.

Al empezar el proyecto se comercializarán 7 marcas de cervezas artesanales: Barbarian, Nuevo Mundo, Cumbres, Sierra Andina, La candelaria, 7 vidas y Oveja negra.

Figura 4

Cervezas Para Comercializar



Nota: Facebook de cada marca

Otro valor para presentar es la decoración del local, el cual contará con imágenes de paisajes naturales peruanos, símbolos patrios, grafitis con los colores nacionales, caricaturas de los animales representativos nacionales, entre otros diseños que resalten el ambiente peruano.

Figura 5

Decoración Artesanal



Nota: Facebook

Relación con el cliente

La relación con el cliente se va a realizar a través de 2 medios, el personal y el digital; el personal se centra en la interacción entre el vendedor y el cliente, para ello los vendedores serán capacitados en todo el proceso de elaboración de las cervezas artesanales, conociendo los diversos lupus, aromas, sabores, niveles de alcohol y presentaciones de los diversos productos que ofrecemos.

La relación digital se va a realizar a través de las interacciones por redes sociales, en las cuales se van a publicar los diversos productos, promociones, nuevos productos, entre otras, generando contenido que permita a los potenciales clientes realizar sus comentarios, darle me gusta y compartiendo las publicaciones; para generar esta interacción se va abrirá cuentas en las 3 principales redes sociales del Perú, Facebook, Instagram y Twitter.

Canales de distribución

El único canal para utilizar es el directo, nosotros al ser comercializadores somos los intermediarios, es por ello por lo que se van a vender los productos de manera directa al cliente final.

Es un modelo de distribución B2C, (business to consumer), sin intermediarios, en el cual la estrategia se centra en fidelizar a los clientes, ello se realiza resaltando los principales valores que ofrecemos. Además, se ofrecerá atención a domicilio a través del servicio delivery

Fuente de ingresos

La única fuente de ingresos será la venta de las cervezas artesanales para ello los medios de pago serán en efectivo y/o transferencias bancarias, para los cuales se abrirán cuentas en los bancos BCP e INTERBANK, del mismo modo se utilizarán las aplicaciones de YAPE y PLIN para facilitar las transacciones y si el cliente no cuenta con una cuenta y/o tarjeta distinta se utilizará el POS de IZIPAY, el cual acepta todas las tarjetas.

Recursos claves

El principal recurso será el humano, se va a contratar a personas con experiencia en ventas de productos, facilidad de palabra y convencimiento, que nos permitan aumentar los niveles de ventas y fidelizar a los clientes

El recurso económico también es indispensable para el presente proyecto ya que con él se realizarán las compras de los productos y las inversiones planificadas

Otro recurso importante es el conocimiento, el cual se enfoca en conocer y analizar el mercado de cervezas artesanales, saber cuáles son las marcas más comerciales, las nuevas presentaciones y/o mejoras en el proceso de producción.

Actividades claves

La principal actividad es la compra de producto, al ser una empresa comercializadora necesitamos comprar los productos al menor costo posible ya que con ello podemos maximizar

las ganancias es por ello por lo que la compra es fundamental, se van a generar relaciones con los proveedores de cerveza y/o aprovechar las ofertas de estas.

Otra actividad clave es el almacenaje; las cervezas deben de almacenarse en un lugar con una temperatura ambiente, donde no les caiga el sol ni sea un lugar húmedo; en el caso de helar el producto; la cerveza debe de encontrarse en una heladera a -2G de temperatura.

Otra actividad clave es la ambientación del local, se proyecta diseñar un local atractivo para los clientes, con imágenes innovadoras y una decoración acorde con los diseños de los productos que vendemos.

Socios estratégicos

El principal socio de la presente idea de negocio son los proveedores de cervezas artesanales, con los cuales se espera formar una alianza estratégica que nos permita el correcto abastecimiento de los productos a un precio adecuado.

Otro socio estratégico serían las empresas de transporte, las cuales nos aseguren que nuestros productos lleguen a tiempo y en óptimas condiciones a la ciudad de Ica

Estructura de costos

El principal costo del presente proyecto es el costo de adquisición de las cervezas artesanales y de transporte a la ciudad de Ica; los cuales serán un costo directo.

El costo indirecto más importante para considerar es el pago de remuneraciones gastos de ventas, servicios públicos, comunicaciones y otros.

Foda Cruzado

Tabla 1

Matriz FODA Cruzado

		Oportunidades	Amenazas
		FODA Cruzado	O1. Apoyo del gobierno a MYPES O2. Alto promedio de consumo per cápita de cerveza O3. Alto nivel de calidad de cerveza artesanal en el Perú. O4. Facilidad de transporte por la cercanía a la capital. O5. Incremento de la preferencia por productos artesanales sin preservantes ni colorantes.
Fortaleza	Estrategia FO	Estrategia FA	
F1. Amplia variedad de productos F2. Local atractivo F3. Personal capacitado F4. Buena relación con los proveedores F5. Promociones de ventas atractivas e innovadoras	F1.F2-O2 Enfatizar la publicidad resaltando la variedad de productos y el local para ser atractivos para nuestro público objetivo. F4-O3: Investigar el mercado y analizar a los nuevos proveedores para ampliar la variedad de productos a ofrecer.	F1.F2-A5: Realizar campañas de degustación para una mayor captación de clientes. F4.F5-A4: Propiciar convenios y/o acuerdos con proveedores, que permitan un margen apropiado en la comercialización de los productos.	
Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA	
D1. Poca experiencia en el rubro. D2. Nuevos en el mercado. D3. No tenemos manejo de precios D4. Limitados recursos financieros D5. Altos costos de almacenaje.	D1.D2-O2: Capacitar al personal y adquirir conocimientos sobre el manejo del mercado de la cerveza artesanal. D5-O1: Hacer un control estricto de costos operativos.	D3.D5-A5: Establecer alianza con transportistas para garantizar el aprovisionamiento oportuno de la mercadería. D4-A3: Considerar personal de seguridad en horarios de atención al público.	

Estrategias FO

F1.F2-O2: Es muy conveniente orientar la publicidad para difundir amplia variedad la de cervezas artesanales a ofrecer, de las que el público consumidor podrá elegir la de su preferencia, y al mismo tiempo contar con un local atractivo, decorado adecuadamente para nuestros potenciales clientes, podemos aprovechar la oportunidad del aumento de consumo de cerveza en la población nacional, ello se realizará por medio de los medios digitales de publicidad y manejo profesional de cuentas en redes sociales.

F4-O3: Al contar con una buena relación con los proveedores es importante estar informados de los nuevos productos a ofrecer, nuevas presentaciones, sabores y elaboración, al mismo tiempo investigar el mercado y encontrar nuevos proveedores de cervezas, y su destacada trayectoria en la producción de cervezas artesanales.

Estrategias DO

D1.D2-O2; Al ser nuevos en el mercado y tener poca experiencia en el rubro, se recomienda capacitarse en los métodos de elaboración de cerveza artesanal, los insumos que se utilizan, las diversas marcas que existen en el mercado, asistir a ferias y concursos nacionales, entre otras herramientas de aprendizaje; de esta manera volvernos más atractivos para la potencial clientela.

D5-O1: En el manejo de la comercialización debe hacerse un riguroso manejo de los costos operativos, tanto de transporte como de almacenaje haciendo posible que los costos de venta sean más reducidos y tener mejores resultados.

Estrategias FA

F1.F2-A5: A través de campañas de degustación periódicas se podrían ganar una mayor captación, obteniendo de paso información y sugerencias de los clientes. Asimismo, crear una base de datos de los potenciales clientes, con el cual podemos conocer su frecuencia de compra, preferencias, datos personales y demás, la cual servirá para fidelizarlos, brindarles descuentos, regalos por su cumpleaños y demás.

F4.F5-A4: Al tener una alianza con los proveedores es bueno asegurar el abastecimiento de los productos y el precio indicado, ya que en la actualidad se presentan una variación de precio de los insumos, sin embargo, es importante establecer convenios, en la cual se los precios de estos y descuento por volumen de compra.

Estrategias DA

D3.D5-A5: Es importante garantizar el aprovisionamiento oportuno, lo que se lograría si se establece alianzas estratégicas con transportistas, lo que evitaría improvisar en un momento de urgencia en la reposición, porque, de hecho, es imposible determinar la frecuencia y cantidad de consumo por parte de los clientes.

D4-A3: Para proporcionar una sensación de seguridad, sería bueno considerar la contratación de personal de seguridad, especialmente en los horarios y atención al cliente.

Capítulo II

Análisis del Entorno

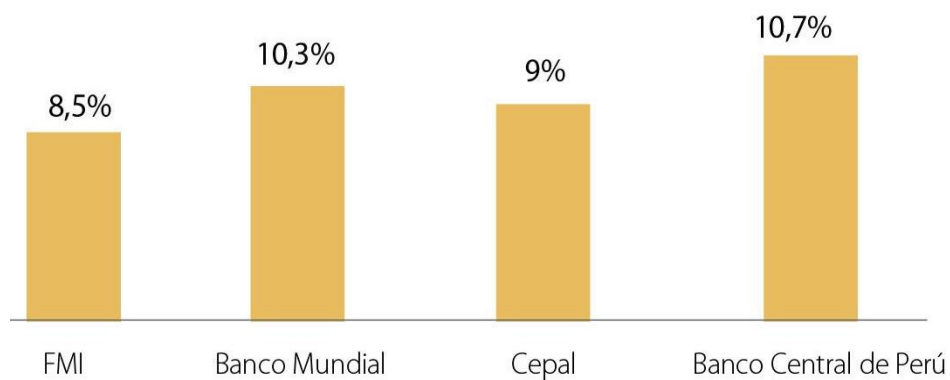
Análisis del Macroentorno

Factor Económico

El presente año 2021 el entorno económico nacional presenta proyecciones de crecimiento, se estima que el crecimiento del presente año sea de 11.9% mejorando las proyecciones de 10,7%, este se debe principalmente a la apertura de diversos sectores económicos. Según el director del BCR, Julio Velarde, las proyecciones se deben también a que el primer trimestre del 2021 hubo un mayor dinamismo de los sectores no primarios, en especial construcción y servicios.

Figura 6

Proyecciones de Crecimiento Económico



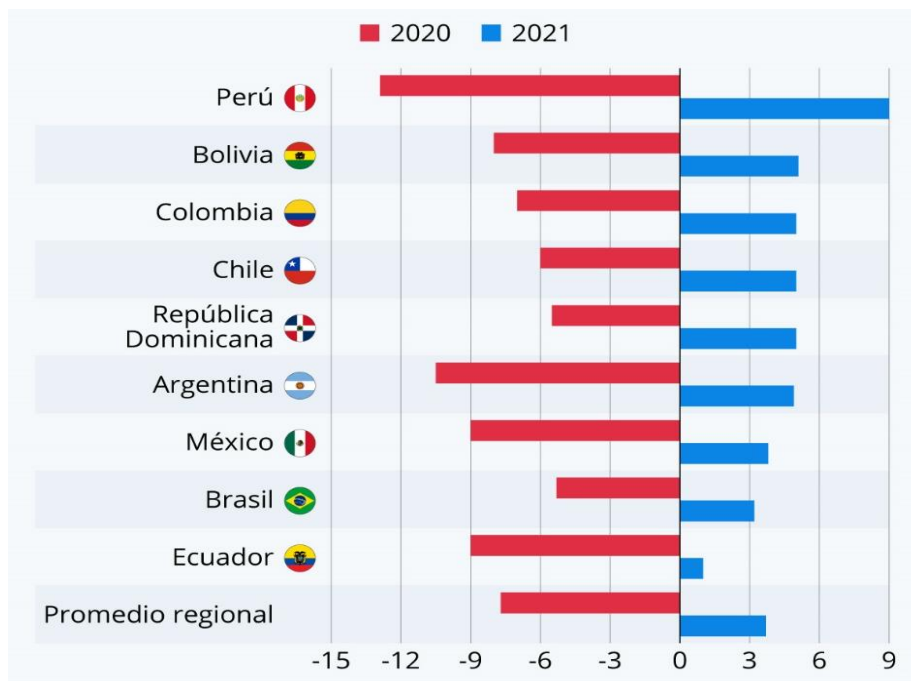
Nota: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)

Del mismo modo se proyecta que la economía peruana presenta el mayor crecimiento dentro de la región de América Latina, por encima de México y otros países top de la región.

Como se puede observar las proyecciones de crecimiento económico son favorables para el Perú y nos presentan una oportunidad para la apertura de negocios y contribuir en el aumento del PBI nacional.

Figura 7

Proyecciones de Crecimiento Económico (Variación % del PBI de países latinoamericanos)



Nota: CEPAL

Otro indicador importante es el tipo de cambio, el cual ha presentado una tendencia al alza en los últimos meses, encontrándose a la fecha (11/11/2021) como sigue: compra 4.02 y venta 4.025

El tipo de cambio está relacionado con la inflación ya que si el tipo de cambio aumenta las empresas importadoras, que pagan a sus proveedores en el extranjero en dólares, tendrán que pagar más soles para comprar la misma cantidad de dólares, presentando una pérdida para ellos motivo por el cual tendrían que aumentar el precio de sus productos para hacerle frente. En el mercado de las cervezas, en especial el de las cervezas artesanales, gran parte de los insumos son importados es por ello por lo que el aumento del tipo de cambio tiene alto impacto en los costos de producción.

Figura 8

Tipo de Cambio noviembre 2021

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
1	2	3	4	5	6	7
3.986	4.007	4.008	4.007	4.010	4.010	4.010
3.992	4.012	4.014	4.013	4.017	4.017	4.017
8	9	10	11	12	13	14
4.008	4.013	4.013				
4.016	4.018	4.018				
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

Nota: SUNAT

Conclusiones sobre el Factor Económico.

Como se puede apreciar el entorno económico presenta un entorno incierto para el crecimiento de la economía nacional, sin embargo, el Perú un de los países de Latino América con una mayor tendencia al crecimiento económico, se vuelve atractivo para el ingreso de capitales extranjeros que aumenten la producción y consumo nacional.

El mismo modo un aspecto preocupante es la constante alza del tipo de cambio ya que en el Perú la balanza comercial nos indica que existen más importaciones que exportaciones lo cual es perjudicial para las empresas importadoras ya que tienen que pagar más soles por la misma cantidad de dólares para cubrir los gastos de pago de sus proveedores en el extranjero.

Factor Social

Un aspecto importante en la sociedad peruana actual son los elevados niveles de desempleo que presentan, según el INEI la tasa de peruano sin trabajo es de alrededor del 8.8% de la PEA, lo cual se refleja en más de un millón de personas

Figura 9

Situación laboral actual



Nota: DATUM

Sin embargo, el aspecto positivo es que los peruanos han sabido hacer frente a esta ola de desempleo y a desarrollar su espíritu emprendedor, buscando nuevas ideas y formas de desarrollar un negocio personal es por ello que se proyecta que un 55% de la PEA trabaja en un negocio propio sobre el 37% de ella que trabaja para una empresa tercera.

Figura 10

Emprendimiento Nacional

EMPRENDIMIENTO
Cuántos son emprendedores



Nota: DATUM

Un aspecto social muy importante para considerar es el aumento de la delincuencia en el Perú; según OSIPTEL, en el país se roban 152 celulares por hora, siendo un total de 3 600 en promedio por día, siendo esta una cifra alarmante para la sociedad; del mismo modo según fuentes del Ministerio del Interior, en el Perú se registran 11 delitos por hora siendo un total de 94 789 de delitos en el año 2021.

Conclusiones sobre el Factor Social.

El presente factor social presenta un entorno favorable para el desarrollo del negocio, como se puede apreciar los peruanos han sabido salir adelante frente a las adversidades ocasionadas por la pandemia mundial, han desarrollado su espíritu emprendedor y creado pequeñas empresas siendo un 55% de la PEA las que han creado su propia empresa; siendo nosotros parte de esta estadística.

Del mismo modo un aspecto negativo que afronta la sociedad peruana es el aumento de la delincuencia en el país, como se puede apreciar en las noticias nacionales, la ola delictiva ha ido en aumento con el pasar de los años, siendo cada vez más radical inclusive causando la muerte por el simple robo de un celular; lo cual es perjudicial para el presente negocio ya que nosotros también nos encontramos expuestos a esta ola delictiva.

Factor Político

La actualidad nacional presenta un escenario político de incertidumbre, esto se debe a las decisiones tomadas por parte del poder ejecutivo, las cuales repercuten en la economía nacional.

El último escándalo político es la destitución de dos generales, uno de ejército y otro de la fuerza aérea, para favorecer a militares cercanos al gobierno; sin embargo en los últimos meses se han presentado más escándalos que deterioran la imagen del gobierno central, entre ellos tenemos la elección de Doris Alzamora como jefa de la SUTRAN, Superintendencia de transporte terrestre de personas, cargas y mercaderías; esta elección presentó controversia ya que presenta denuncias policiales por robo y poca experiencia en cargos públicos.

Figura 11

Escándalos políticos del presente gobierno



Nota: El Comercio.pe

Otro escándalo político es la reunión social ocasionada por el ex ministro del interior Barranzuela, incumpliendo las normas establecidas por el ministerio que preside.

En el primer gabinete precedido por el congresista Guido Bellido presento una propuesta de nacionalizar el Gas de Camisea, el cual ha sido entregado a la empresa privada por los anteriores gobiernos.

Una decisión política tomada por el presidente el 10-11-21 que impacta directamente en el sector privado es el aumento del sueldo mínimo que subió de S/930 a S/1,000.

Conclusiones sobre el Factor Político.

El entorno político actual es incierto, con el pasar de los meses se van descubriendo nuevos casos de corrupción por el actual gobierno, caso que provocan una constante vacancia de ministros y cambios en el poder ejecutivo, lo cual desestabiliza las decisiones de gobierno y genera una mala imagen por parte de la población hacia sus autoridades.

A ello le sumamos la fuerte oposición que viene por parte de los congresistas de las diversas bancadas de oposición, lo cual agudiza la imagen del presidente y de sus principales funcionarios, generando una imagen de inestabilidad política hacia el extranjero, generando una incertidumbre que afecta en su decisión final de invertir o no en el Perú; se espera que con el pasar del tiempo la incertidumbre política disminuya con el objetivo de mejorar la imagen nacional.

Factor Tecnológico

La tecnología permite que los procesos de producción se realicen de manera más eficiente, disminuyendo su tiempo de producción y generando una precisión en la fórmula de elaboración que permiten elaborar productos de calidad; del mismo tiempo permite experimentar con nuevos sabores y presentaciones; una demostración de la tecnología son los nuevos envases de fermentación que permiten almacenar de manera segura los litros de

cervezas productos y realizar una correcta oxidación, el cual se realiza por medio de los fermentadores isobáricos, los cuales impiden que ingrese oxígeno dentro de los envases evitando que el líquido se oxide.

De otro lado, la pandemia ha propiciado un entorno muy favorable para la proliferación en el uso de medios digitales no solo para la publicidad sino también en la comercialización, lo que de alguna manera favorece a las empresas con soluciones online que posibilitan la ejecución de diversas tareas en un mismo lugar a través de internet. Crear una estrategia de marketing digital implica una serie de detalles que debemos realizar y acompañar constantemente, con la intención de aumentar la presencia en línea de clientes.

Figura 12

Tecnología en la elaboración de la cerveza artesanal



Nota: Pagina web

Conclusiones sobre el Factor Tecnológico.

La tecnología presenta un constante crecimiento con el pasar del tiempo, se producen diversas maquinarias y herramientas que facilitan en el proceso de producción de las cervezas y del mismo modo una disminución de costos en la elaboración; es importante estar pendientes de los últimos avances y tendencias para ofrecer productos de calidad a un menor precio. Pero

por sobre todo ha facilitado la comercialización y el marketing digital, contribuyendo con esto a facilitar los planes de promoción y publicidad de las empresas.

Factor Ambiental

El factor ambiental ha sido uno de los más descuidados en los últimos años ya que toda la atención y los recursos fueron destinados a hacer frente a la pandemia ocasionada por el covid19 sin embargo en el presente año se ha aprobado la ley N°30884 la cual prohíbe la producción, importación y comercialización del Tecnopor y de plásticos de un solo uso, con el fin de disminuir los niveles de daño al medio ambiente, esta iniciativa se viene rigiendo desde el 20 de diciembre del 2021.

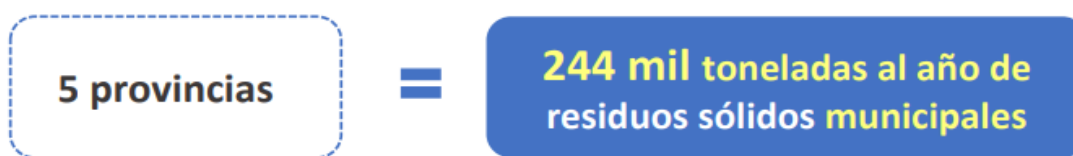
Figura 13

Prohibición del Tecnopor



Nota: Google

Del mismo modo, un factor importante ambiental en la región Ica, corresponde a la generación de residuos sólidos, basura, durante el año 2020 en el departamento de Ica se generó un total de 244 mil toneladas, siendo la provincia de Ica la principal generadora con un total de 121 mil aproximadamente, lo cual resalta la elevada generación de basura en la provincia y el cuidado y manejo que se debe de tener por parte de las autoridades.

Figura 14*Generación de Residuos Sólidos 2020*

n.º	Provincia	Generación Municipal Anual (t/año)	Generación Municipal Diaria (t/día)	Generación Municipal Per Cápita (kg/hab./día)
1	Chincha	64 893,50	177,79	0,73
2	Ica	121 329,43	332,41	0,79
3	Nasca	17 946,97	49,17	0,69
4	Palpa	2 869,11	7,86	0,70
5	Pisco	37 077,71	101,58	0,63
	Total	244 116,72	668,81	0,74

Nota: Dirección General de Gestión de Residuos Sólidos (Ago. 2021)

Análisis del Microentorno

Perfil de los clientes

Las bebidas alcohólicas solo pueden ser vendidas a mayores de edad, mayores de 18 años, sin embargo, al ser un producto no tradicional y de un costo elevado se ha optado por dirigirse a personas mayores de 21 años hasta los 50 años, ya que ellos en su mayoría tiene independencia económica, su personalidad definida y sus gustos; va a ser dirigido a personas de los principales distritos de la provincia de Ica, Ica, Parcona, Tinguíña, Subtanjalla y Salas Guadalupe.

El nivel socioeconómico, NSE, elegido es el A, B y C, ya que el precio del producto es elevado y no puede ser adquirido por toda la población.

Perfil de los competidores

Los competidores directos son los supermercados Plaza Vea y Metro del Quinde, ya que ellos comercializan cervezas artesanales de manera directa a precios de comercialización

Plaza vea y Metro comercializan las siguientes cervezas a los siguientes precios:

Barbarían – pack de 4 unidades a S/.25.50

Sierra Andina – Botella personal a S/.9.90 y S/.10.50

La Candelaria – pack de 4 unidades a S/. 24.90

La Candelaria Botella personal a S/. 8.50

Figura 15

Venta de cervezas artesanales en Supermercados



Nota: Plaza vea, Metro

Los competidores indirectos son los principales bares de la ciudad de Ica ya que ellas ofrecen las cervezas artesanales dentro de sus cartas sin embargo no son consideradas competencias directas ya que ellas las venden a un precio más elevado y no ofrecen una diversidad, ofrecen una o dos marcas.

Entre los bares tenemos a Tributo, Bruce y Black Monkey, los cuales venden las siguientes cervezas artesanales y a los siguientes precios:

Barbarían – Botella personal a S/14.00

Sierra Andina – Botella personal a S/.12.00

La Candelaria – Botella Personal a S/.10.00

Conclusión.

La competencia directa es relativamente fuerte, ya que, por el volumen de cantidad de compra, sus precios son menores a los nuestros, sin embargo, no presentan una amplia variedad, como nosotros lo hacemos; del mismo modo la competencia indirecta es relativamente baja, ya que sus precios son muy elevados y también presentan una reducida variedad de productos.

Figura 16

Competencia Indirecta



Nota: Tributo, Black Monkey, Bruce's

Perfil de los proveedores

Los primeros proveedores para mencionar son las empresas de transporte, las cuales se encargarán de transportar los productos desde la ciudad de Lima, contaremos con dos empresas de transporte.

Figura 17

Proveedores de transporte



•Dirección: Pasaje Grau N° 101 - San Joaquin - ICA
(A 1 cdra de Petro Peru, Ica 11000, Peru)
•Teléfono: (056) 218465
•Horario: de Lunes a Viernes de 09:00-13:00;
Sábado de 09:00-13:00



CCPP SAN JOAQUIN VIEJO MZ. B LT. 38 - ICA ICA
ICA
POR EL OVALO DEL ESTADIO
958310179
ica@expresomarvisur.com
8:00 am. a 1:00 pm. - 2:00 pm. a 6:00 pm.
NIVEL NACIONAL

Nota: Shalom, Expreso Marvisur

Del mismo modo presentamos a los proveedores de las cervezas artesanales; entre los cuales tenemos.

Cervecería barbarían

Figura 18

Proveedor Barbarían



Lleva 9 años empujando la Revolución Cervecera en el Perú. Fabrica cervezas con pasión, irreverencia y sabores únicos. Idolatran a la malta y son adictos al lúpulo.

Ganador de 52 medallas en competencias nacionales e internacionales, las más importantes son Mejor Cervecería Artesanal en el Perú (2017, 2018 y 2019) y Mejor Cervecería Artesanal Peruana a nivel Latinoamérica (2018).

Nota: Página Web de Barbarían

Cervecería 7 Vidas

Figura 19

Proveedor 7 Vidas



7 Vidas es una cervecería artesanal independiente con raíces en la ciudad de Tacna, al sur del Perú.

La innovación es una de sus principales virtudes, lo que llevo a que en el 2019 ganara multiples medallas en competencias nacionales e internacionales

Nota: Pagina Web de 7 vidas

Cervecería Sierra Andina

Figura 20

Proveedor Sierra Andina



Empresa de la ciudad de Huaraz, dedicada a la venta de cervezas artesanales, locales de comida y tours vivenciales.

Enfocado en la cerveza artesanal, busca capturar la esencia de la cultura peruana, sus colores, matices, aromas y sabores junto con el talento de los peruanos que les permiten producir y comercializar una cerveza de clase mundial.

Nota: Página Web de Sierra Andina

Cervecería Oveja Negra

Figura 21

Proveedor Oveja Negra



Empresa formada e el 2007 en la ciudad de Lima por Erick Kometter y Stephan Farfán; siendo el año 2015 uno de los mas importantes ya que reciben la medalla de oro en la copa peruana de cervezas.

Nota: Pagina Web de Oveja Negra

Cervecería Nuevo Mundo

Figura 22

Proveedor Nuevo Mundo



Empresa peruana formada el 2013, ubicada en la ciudad de Lima, formada por los franceses Yann Lemaire y Alain Schneider, decidieron formar una cervecería con un mix de sabores Europeos y Peruanos

Nota: Página Web de Nuevo Mundo

Cervecería La Candelaria

Figura 23

Proveedor La Candelaria



Es la primera cervecería independiente del Perú. Inspirados en la fiesta de la Candelaria y orgullosos del Perú, crearon cervezas craft 100% peruanas, respetando los tiempos de cocción y usando ingredientes naturales. Una cervecería pequeña con corazón enorme que busca democratizar la cerveza en el Perú y acercar el movimiento craft a través de cervezas fáciles de tomar, adaptadas al paladar peruano y al alcance de todos.

Nota: Página Web de la candelaria

Conclusión

Los proveedores son claves para el éxito del presente proyecto, ya que, al ser una empresa comercial, contamos con el abastecimiento de sus productos para poder venderlos, es por ello por lo que es importante formar una relación de confianza con ellos, asegurando el abastecimiento, precio y transporte de la mercadería.

Capítulo III

Estudio de Mercado

El presente estudio tiene como finalidad validar la presente idea de negocio, para ello se realizará una encuesta a nuestro público objetivo para recopilar datos que nos permitan un correcto análisis que colabore en la orientación y decisiones del presente proyecto.

Perfil del cliente objetivo

El perfil del cliente objetivo está enfocado en personas de 21 a 50 años, del NSE A, B y C, que reside en los principales distritos de la provincia de Ica como son: Ica, Parcona, Tinguíña, Subtanjalla y Salas Guadalupe.

Variable Geográfica.

País: Perú

Departamento: Ica

Provincia: Ica

Distritos: Ica, Parcona, Tinguíña, Subtanjalla y Salas Guadalupe

Zona: Urbana

Variable Demográficos.

Edad: 21 a 50 años

Género: Ambos

NSE: A, B y C

Variable Pictográfica.

Intereses: Personas que les gusta probar sabores distintos, les gusta salir de lo convencional

Estilo de Vida: Son personas sofisticadas, progresistas y mujeres modernas.

Variables Conductuales.

Conducta: Personas que acostumbran a asistir a reuniones sociales y compartir momentos con familiares y amigos.

Segmentación del mercado objetivos

Análisis de la demanda.

A continuación, se procede a cuantificar la demanda potencial, vamos a empezar por las variables geográficas y demográficas, para ello utilizaremos información brindada por Ministerio de Salud en coordinación con el INEI, los cuales nos indican que existen 130, 174 personas entre 21 y 50 años en los distritos de Ica, Parcona, Tinguña, Subtanjalla y Guadalupe.

Tabla 2

Datos de población urbana de principales distritos de la provincia de Ica

Edades	Ica	La Tinguña	Parcona	Salas	Subtanjalla	Total
21 a 24	10,776	2,929	3,952	2,275	2,093	22,025
25 a 29	12,641	3,211	4,539	2,529	2,443	25,363
30 a 34	11,598	3,103	4,203	2,220	2,171	23,295
35 a 39	10,541	2,624	3,655	1,697	1,855	20,372
40 a 44	10,117	2,366	3,316	1,388	1,703	18,890
45 a 49	9,429	2,014	2,976	1,135	1,492	17,046
50	1,762	350	580	235	256	3,183
Total	66,864	16,597	23,221	11,479	12,013	130,174

Nota: Instituto nacional de Estadística e Informática (INEI) Censo 2017

Otra variable demográfica para considerar son los NSE, Niveles Socioeconómicas, para ello utilizaremos la información brindada por APEIM en su estudio realizado el año 2020 en el cual para el Departamento de Ica se calcula que un **55.6%** pertenece a los niveles socioeconómicos de A, B y C. que en total suman $130,174 \times 55.6\% = \mathbf{72,377 \text{ personas}}$

Figura 24*NSE APEIM*

Departamento	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
HUANCAVELICA	100%	3.1%	11.0%	22.8%	63.1%	207	6.8%
HUANUCO	100%	6.8%	29.4%	30.4%	33.4%	449	4.6%
ICA	100%	10.3%	45.3%	35.3%	9.1%	1271	2.7%
JUNIN	100%	7.9%	22.3%	27.5%	42.3%	781	3.5%
LA LIBERTAD	100%	10.8%	32.1%	33.6%	23.5%	1129	2.9%

Nota: APEIM 2020 – Data ENAHO 2019

Dentro de las Variables Pictográficas encontramos los estilos de vida, los cuales serán analizados con la división realizada por Rolando Arellano, en la cual se clasifica a la población peruana bajo 6 niveles, Sofisticados, progresistas, Modernas, Formalistas, Conservadoras y Austeros.

Para el presente proyecto nos enfocaremos en los niveles de Sofisticados, progresistas y Modernas, las cuales se encuentran en su mayor cantidad en los NSE más elevados; los cuales representan en total un **56%** de la población nacional. Tomando en cuenta este porcentaje tenemos: $72,377 \times 56\% = \mathbf{40,531 \text{ personas}}$

Los sofisticados (9%) son personas que buscan productos y/o servicios no convencionales, que desafían el modelo tradicional de las personas, utilizan ropa de marca y suelen asistir a lugares exclusivos.

Los progresistas (20%) son las personas que buscan el constante progreso, salir adelante en su vida y en sus negocios, están siempre en búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y desafíos laborales.

Las modernas (27%) son las mujeres que rompen el estilo convencional de las mujeres amas de hogar, son las mujeres empoderadas que buscan su desarrollo no solo económico sino también profesional

Figura 25

Estilo de Vida Rolando Arellano



Nota: Arellano Marketing

Para calcular el mercado potencial se procede a cuantificar los criterios de segmentación, antes enunciados

Tabla 3*Tamaño del mercado potencial*

Principales distritos de Ica	Población
Población urbana de los distritos de: Ica, Subtanjalla, Salas Guadalupe, Parcona y La Tinguiña entre 21 y 50 años	130,174
NSE A, B Y C (55,6%)	72,377
Estilos de Vida (56%)	40,531
Mercado POTENCIAL	40,531

Análisis de la oferta.

Una vez presentado los competidores directos e indirectos, se procede a compararlos y evaluar cuál es el competidor más fuerte, para ello utilizaremos la matriz de perfil competitivo, en el cual evaluaremos la posición de cada competidor bajo 5 criterios establecidos; variedad de cervezas artesanales que comercializa, precios de los productos, decoración del local, ubicación y participación del mercado una vez definido los criterios se procede a colocar la puntuación respectiva, siendo 4 la más alta y 1 la más baja, teniendo como resultado el siguiente.

Tabla 4*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Competidores	Peso	Supermercados		Bruce Restobar		Black Monkey		Tributo Bar	
		Calif.	Ptje.	Calif.	Ptje.	Calif.	Ptje.	Calif.	Ptje.
Variedad	0.40	3	1.20	3	1.20	2	0.80	1	0.40
Precios	0.30	3	0.90	2	0.60	2	0.60	2	0.60
Decoración del local	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Ubicación	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Cuota del mercado	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Total	1.00		2.80		2.58		2.10		1.62

Como se puede observar los principales competidores de la presente idea de negocio son los supermercados Plaza Vea y Metro.

Estimación de la demanda

Determinación del tamaño de la muestra

Una vez calculada la demanda potencial de 40.531 personas se procede a calcular la cantidad de personas a encuestar utilizando la demanda potencial como el tamaño de la población, teniendo resultado un total de 381 encuestas a realizar.

Figura 26

Calculadora de muestras

Margen de error:

 Nivel de confianza:

 Tamaño de Poblacion:

Margen: 5%
Nivel de confianza: 95%
Poblacion: 40,531

Tamaño de muestra: 381

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
 Z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporcion de la poblacion con la caracteristica deseada (exito)
 q=Proporcion de la poblacion sin la caracteristica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la poblacion

Las encuestas se realizarán en los principales centros comerciales de la ciudad de Ica y mercados de abasto de los principales distritos serán realizadas con los protocolos de bioseguridad como son: Utilizar doble mascarilla o una KN95, desinfectar frecuentemente las manos y los lapiceros utilizados y conversar el distanciamiento social respectivo. El cuestionario constara de 10 preguntas, las cuales se presentan en el anexo. Para evitar un sesgo, se distribuyó las encuestas proporcionalmente a la población de cada distrito como sigue:

Tabla 5*Distribución de encuestas por distrito*

Distrito	Ica	La Tinguiña	Parcona	Salas	Subtanjalla	Total
% Población	51%	13%	18%	9%	9%	100%
%Encuestas	194	50	69	34	34	381

Técnica de investigación y tabulación de resultados

A continuación, se presenta los resultados de la encuesta aplicada, para ello analizaremos cada pregunta y tendremos las conclusiones respectivas.

Pregunta N°1. ¿Consume usted cerveza?

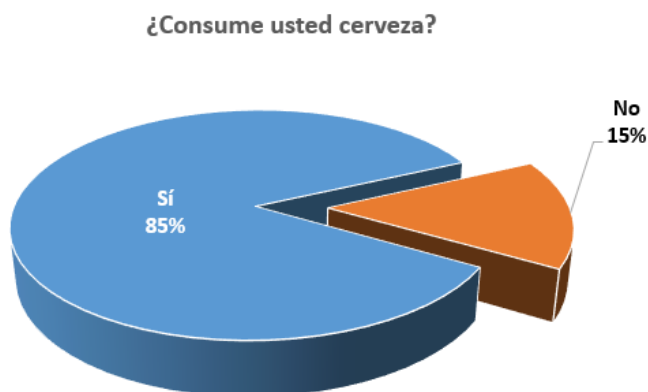
Tabla 6

Datos de respuesta la pregunta 1

Alternativa	Respuestas	%
Sí	323	85%
No	58	15%
Total	381	100%

Figura 27

Datos de respuesta a la pregunta 1



La primera pregunta es filtro ya que deseamos conocer las opiniones de las personas que consumen cerveza, si la respuesta es No, entonces se acaba la encuesta para ese participante. El 85% de los encuestados respondió que, si acostumbra a consumir cerveza, mientras que el 15% indicó que no consume cerveza.

Pregunta N°2. ¿Con qué frecuencia consume usted cerveza?

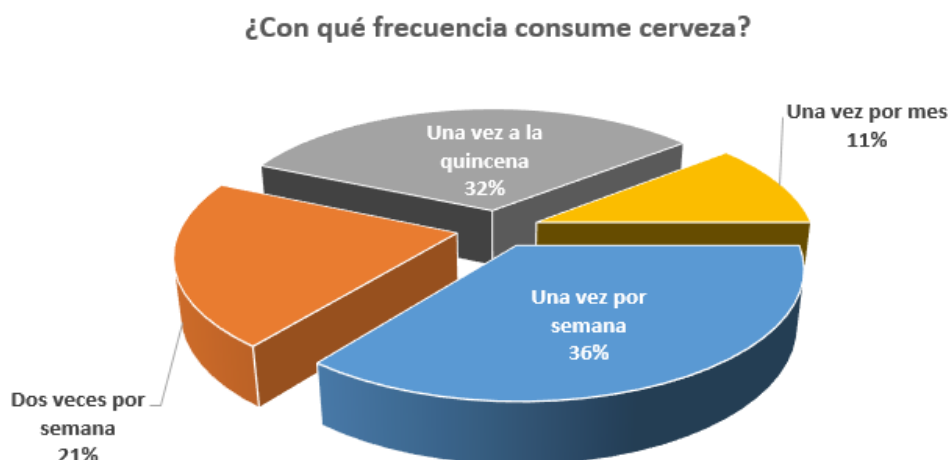
Tabla 7

Datos de respuesta la pregunta 2

Alternativa	Respuestas	%
Una vez por semana	115	36%
Dos veces por semana	68	21%
Una vez a la quincena	105	33%
Una vez por mes	35	11%
Total	323	100%

Figura 28

Datos de respuesta a la pregunta 2



Una vez conocido que consume cerveza es importante conocer la frecuencia, como se puede observar la mayor cantidad de encuestados (36%) consume una vez por semana, el 32% lo hace quincenalmente, un 21% consume 2 veces por semana, mientras que el 11% restante consume una vez al mes.

Pregunta N°3. ¿Cuánto paga normalmente por una cerveza personal en un local comercial?

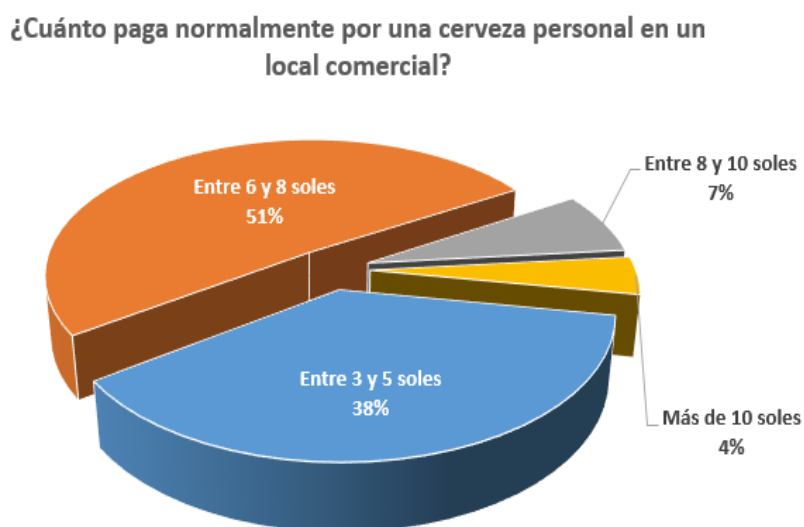
Tabla 8

Datos de respuesta la pregunta 3

Alternativa	Respuestas	%
Entre 3 y 5 soles	121	37%
Entre 6 y 8 soles	165	51%
Entre 8 y 10 soles	23	7%
Más de 10 soles	14	4%
Total	323	100%

Figura 29

Datos de respuesta a la pregunta 3



La presente pregunta nos señala la disponibilidad al gasto por parte de los encuestados, como se puede observar, un 38% paga entre 3 y 5 soles por una cerveza personal, un 51% paga entre 6 y 8 soles, el 7% paga entre 8 y 10 soles y el 4% restante paga más de 10 soles. Claro está que el precio depende dónde la compra, ya que el precio tiene directa relación con ello, que puede ser en una tienda o bodega, supermercado, bar, discoteca, etc., así como también la marca de cerveza que acostumbra a beber.

Pregunta N° 4. ¿Ha probado usted la cerveza artesanal?

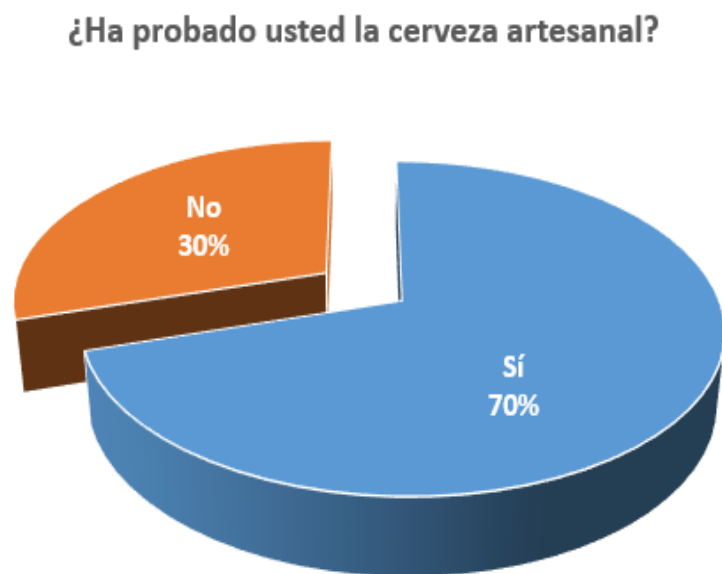
Tabla 9

Datos de respuesta la pregunta 4

Alternativa	Respuestas	%
Sí	227	70%
No	96	30%
Total	323	100%

Figura 30

Datos de respuesta a la pregunta 4



La presente pregunta es muy importante ya que se desea saber si los encuestados han probado alguna vez una cerveza artesanal y así analizar su interés por este producto; como se puede observar un 70% de ellos sí la ha probado, lo cual resalta que es un producto comercial conocido. De otro lado aún hay un 30% de encuestados que no ha probado estos tipos de cerveza.

Pregunta N° 5. ¿Sabe usted que la cerveza artesanal, es más saludable porque no se filtra ni pasteuriza, ni contiene ningún tipo de preservante?

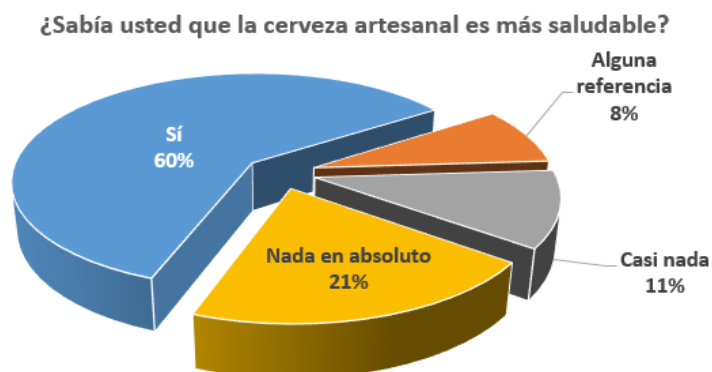
Tabla 10

Datos de respuesta la pregunta 5

Alternativa	Respuestas	%
Sí	194	60%
Alguna referencia	27	8%
Casi nada	36	11%
Nada en absoluto	66	20%
Total	323	100%

Figura 31

Datos de respuesta a la pregunta 5



Esta pregunta tiene doble sentido, primero averiguar cuánto conocen las personas encuestadas sobre la cerveza artesanal y, en segundo término, porque conociendo más sus propiedades puede motivarlos a su consumo. El 60% de los encuestados manifestó que sí conoce de sus propiedades, un 20% no conoce nada de estas características, el 11% tiene algunos datos y el 8% algunas referencias de lo mencionado. Todo esto resulta importante, porque se puede utilizar para la publicidad de las cervezas artesanales y de paso el negocio.

Pregunta N° 6. Después de conocer sus principales características además de su sabor, ¿Estaría dispuesto a consumir cerveza artesanal? Solo para los que respondieron No a la pregunta 4.

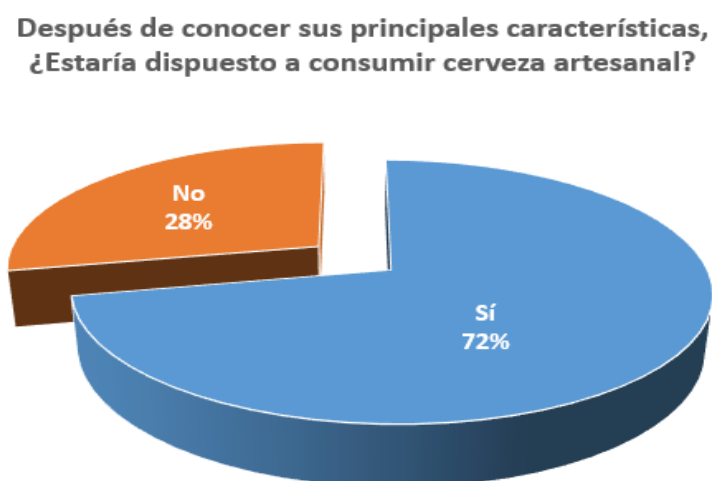
Tabla 11

Datos de respuesta la pregunta 6

Alternativa	Respuestas	%
Sí	69	72%
No	27	28%
Total	96	100%

Figura 32

Datos de respuesta a la pregunta 6



De las personas que no acostumbran a tomar cerveza artesanal, un 72% de ellas si tomaran cerveza artesanal, mientras que el 28% restante, al parecer no tendría interés en probarla siquiera, y desea mantener sus costumbres de beber cerveza industrial.

Pregunta N° 7. Pronto inauguraremos un establecimiento donde podrá adquirir o degustar diferentes marcas nacionales de cerveza artesanal en una ambiente agradable y muy acogedor. ¿Nos honraría con su visita en nuestro nuevo local?

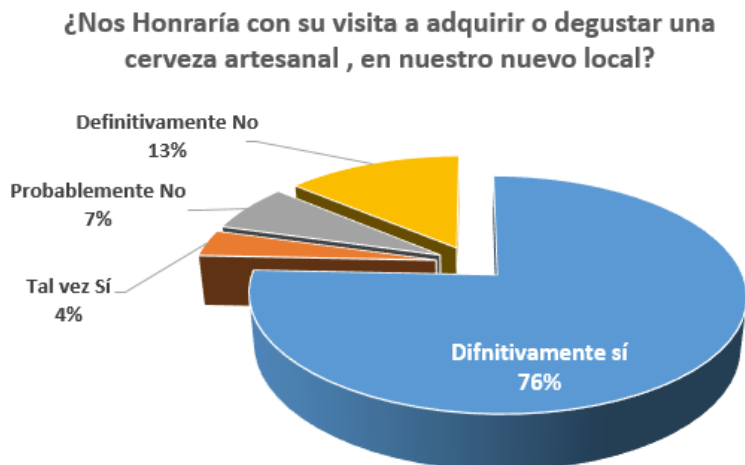
Tabla 12

Datos de respuesta la pregunta 7

Alternativa	Respuestas	%
Definitivamente sí	224	76%
Tal vez Sí	11	4%
Probablemente No	20	7%
Definitivamente No	41	13%
Total	296	100%

Figura 33

Datos de respuesta a la pregunta 7



A la pregunta que tiene relación con nuestra idea de negocio un 76% de los encuestados que consumen cerveza artesanal o que les gustaría consumirla, si están dispuestos a asistir, un 4% manifiesta que tal vez asistiría, el 7% indicó que probablemente no lo haría y el 13% restante anotó que definitivamente no lo haría.

Pregunta N° 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una cerveza artesanal personal?

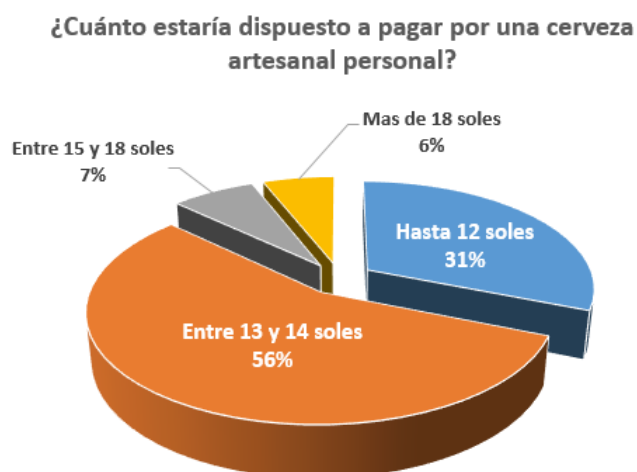
Tabla 13

Datos de respuesta la pregunta 8

Alternativa	Respuestas	%
Hasta 12 soles	69	31%
Entre 13 y 14 soles	125	56%
Entre 15 y 18 soles	16	7%
Más de 18 soles	13	6%
Total	224	100%

Figura 34

Datos de respuesta a la pregunta 8



Casi todos los encuestados tienen conocimiento de que la cerveza artesanal es más cara que la cerveza industrial, por ello no se sintieron sorprendidos por el rango de precios que se le puso en la pregunta; un 56% está dispuesto a pagar entre 13 y 14 soles por una botella de cerveza, personal, el 31% de los encuestados estaría dispuesto a pagar hasta 12 soles, el 7% indicó que pagaría entre 15 y 18 soles y el 6% pagaría más de 18 soles. Esta información nos ayudaría a establecer los precios, considerando el margen para el negocio.

Pregunta N° 9. ¿Aproximadamente, cuántas cervezas compraría al mes?

Tabla 14

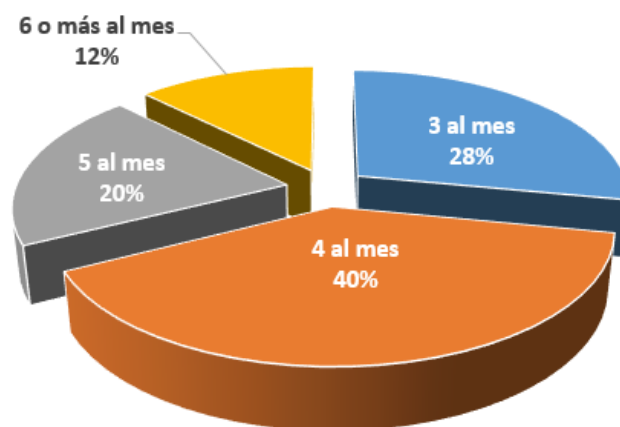
Datos de respuesta la pregunta 9

Alternativa	Respuestas	%
3 al mes	63	28%
4 al mes	89	40%
5 al mes	45	20%
6 o más al mes	28	13%
Total	224	100%

Figura 35

Datos de respuesta a la pregunta 9

¿Con qué frecuencia consumiría cerveza artesanal?



Todas las personas encuestadas saben y conocen sobre el consumo de cervezas artesanales en nuestro medio, así lo demuestra los resultados, en el un 40% menciona que consumiría hasta 4 cervezas al mes, el 28% indica que consumiría 3 al mes, un 20% manifiesta que su consumo sería de 5 al mes y el 12% restante consumiría 6 unidades o más.

Pregunta N° 10. ¿De las marcas que se mencionan, cuales conoce y estaría dispuesto a consumir?

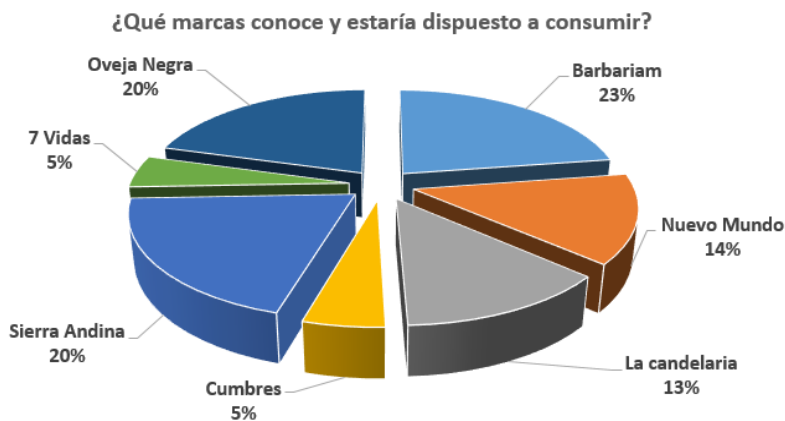
Tabla 15

Datos de respuesta la pregunta 10

Alternativa	Respuestas	%
Barbarían	51	23%
Nuevo Mundo	31	14%
La candelaria	29	13%
Cumbres	11	5%
Sierra Andina	45	20%
7 vidas	11	5%
Oveja Negra	46	21%
total	224	100%

Figura 36

Datos de respuesta a la pregunta 10



Las preferencias están muy dispersas, aunque existe algunas que aparentemente son más conocidas, así, el 23% prefiere Barbarían, el 21% Oveja Negra, un 20% prefiere Sierra Andina, el 14% prefiere Nuevo Mundo, el 13% La candelaria y un 5% Las Cumbres y también 7 Vidas.

Tamaño de mercado y demanda.

Luego de haber efectuado la investigación se ha determinado lo siguiente:

Tabla 16

Tamaño de mercado y demanda

Tipo de mercado	Porción de la muestra	Tamaño	
Mercado potencial	381		40,531
Mercado disponible	323	85% del mercado potencial	34,451
Mercado efectivo	224	59% del mercado potencial	23,829
Mercado de proyecto	6%	6% del mercado efectivo	1,430

Para proyectar la demanda al horizonte temporal del proyecto que es de 5 años, hemos considerado el crecimiento anual de la población, estimado según el boletín demográfico N° 39 por el INEI a una tasa anual de 2.6%

Tabla 17

Proyección de la demanda

Demanda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de personas	1,191	1,222	1,254	1,287	1,320

Capítulo IV

Plan de Marketing

Producto

La presente idea de negocio se centra solo en la comercialización de cervezas artesanales de las principales marcas nacionales, como inicio del negocio se van a comercializar las 3 principales cervezas de las presentes marcas y conforme aumente la demanda y crezca el negocio se procede a ampliar las variedades de cervezas.

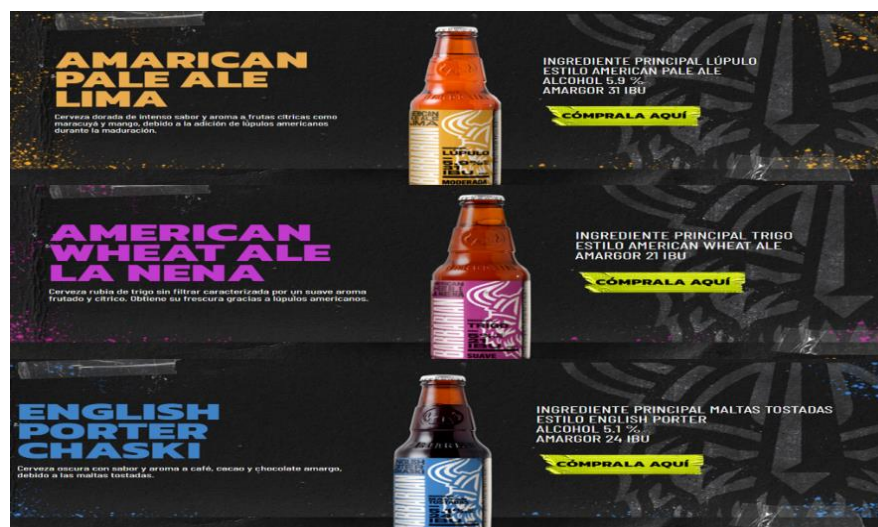
La principal diferencia de la cerveza artesanal con la cerveza convencional es el grado de alcohol y amargura (IBU) los cuales son de mayor grado; del mismo modo el ingrediente de elaboración, en la cerveza convencional es la cebada, sin embargo, en las cervezas artesanales varía según la preferencia del cliente.

A continuación, se procede a presentar las características de cada una de las cervezas a comercializar.

Cervecería Barbarían

Figura 37

Cervezas de Barbarían



Nota: Página Web de Barbarían

Cervecería 7 Vidas

Figura 38

Cervezas de 7 Vidas



Pale Ale

Alc: 5.3% IBUS: 40

Hay existencias

- 1 +

AÑADIR AL CARRITO

Categorías: Cervezas, Permanentes

Etiquetas: 7 Vidas, American Pale Ale, Suaves



Honey Ale

Alc: 5% IBUS: 15

Hay existencias

- 1 +

AÑADIR AL CARRITO

Categorías: Cervezas, Permanentes

Etiquetas: 7 Vidas, Honey Ale, Rubía, Suave



Maíz Morado Pale Ale

Alc: 5% IBUS: 18

Hay existencias

- 1 +

AÑADIR AL CARRITO

Categorías: Cervezas, Permanentes

Etiquetas: 7 Vidas, Maíz Morado, Pale Ale, Rubía, Suaves



Nota: Página Web de 7 vidas

Cervecería Oveja Negra

Figura 39

Cervezas de Oveja Negra



SINVERGÜENZA

SKU: 1612302727590

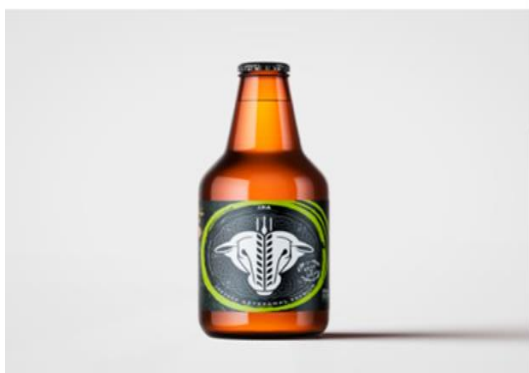
Suave

Estilo: PILSNER

ABV: 5.1%

IBU: 20

Descripción: Una cerveza ligera y refrescante que exhibe la más fina calidad de malta y lúpulo alemán.



BESO DE JUDAS

SKU: s0000005

INTENSA

Estilo: IPA

ABV: 7.5%

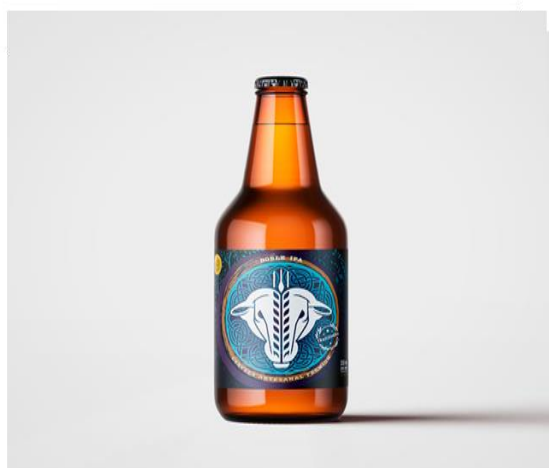
IBU: 45

Descripción: Cerveza lupulada, con un amargor intenso pero sedoso, moderadamente fuerte. Un balance hacia los lúpulos con aromas y sabores tropicales y cítricos.

Medallas obtenidas:

Oro - Copa Cervecera Mitad del Mundo 2017

Bronce - Copa LATAM 2019



TRAICIONERA

SKU: s0000006

INTENSA

Estilo: Doble IPA

ABV: 10.1%

IBU: 75

Descripción: Nuestra cerveza más fuerte e intensa, con balance al lúpulo, con alta maltosidad pero con increíble tomabilidad.

Medallas ganadas:

Nota: Página Web de Oveja Negra

Cervecería Sierra Andina

Figura 40

Cervezas de Sierra Andina




	<h2>INTI</h2> <h3>GOLDEN ALE</h3> <p>Es una cerveza ligera y suave para aquellos que nunca han probado una cerveza artesanal y no quieren algo muy fuerte. Tiene un poco de sabor a lúpulo europeo y texturas de cebada.</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td> AGUA</td> <td> CEBADA</td> <td> LEVADURA</td> </tr> <tr> <td> LÚPULO</td> <td> ORGULLO ANDINO</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>5% ALC VOL 32 IBU</p>	 AGUA	 CEBADA	 LEVADURA	 LÚPULO	 ORGULLO ANDINO	
 AGUA	 CEBADA	 LEVADURA					
 LÚPULO	 ORGULLO ANDINO						
	<h2>MAMA KILLA</h2> <h3>SIPCE ALE</h3> <p>Cerveza rubia y ligera con toques de kión en perfecto balance de lúpulo y malta. Sus ligeras notas cítricas de lúpulo le dan un efecto refrescante.</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td> AGUA</td> <td> CEBADA</td> <td> LEVADURA</td> </tr> <tr> <td> LÚPULO</td> <td> ORGULLO ANDINO</td> <td> KIÓN</td> </tr> </tbody> </table> <p>5.1% ALC VOL 35 IBU</p>	 AGUA	 CEBADA	 LEVADURA	 LÚPULO	 ORGULLO ANDINO	 KIÓN
 AGUA	 CEBADA	 LEVADURA					
 LÚPULO	 ORGULLO ANDINO	 KIÓN					
	<h2>DON JUAN</h2> <h3>PORTER</h3> <p>Con sabores de chocolate, malta tostada y menos lúpulo, al estilo inglés. Ideal para quienes buscan una cerveza fuerte y sofisticada.</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td> AGUA</td> <td> CEBADA</td> <td> LEVADURA</td> </tr> <tr> <td> LÚPULO</td> <td> ORGULLO ANDINO</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>7% ALC VOL 41 IBU</p>	 AGUA	 CEBADA	 LEVADURA	 LÚPULO	 ORGULLO ANDINO	
 AGUA	 CEBADA	 LEVADURA					
 LÚPULO	 ORGULLO ANDINO						

Nota: Página Web de Sierra Andina

Cervecería La Candelaria

Figura 41

Cervezas de La Candelaria

	<h2>4 Pack Lucky Irish Red Ale - Stock Limitado</h2> <p>Lote de edición limitada. Cerveza color rojo cobrizo, receta de origen irlandés. Aromas a malta tostada y amargor bajo. 6.1 % Alc. / 28 IBU 4 Pack botellas 330ml c/u.</p>
	<h2>4 Pack La Peruana</h2> <p>Cerveza de estilo propio hecha a base de chicha de jora. Semi filtrada, fresca, color rojizo, muy bajo amargor y aromas a canela, clavo de olor y chancaca. 6.1% Alc. / 15 IBU - Amargor Muy Bajo</p>
	<h2>4 Pack Hoppy Pale Ale</h2> <p>Versión americana de la clásica cerveza de pub inglés. De cuerpo entero y notas ligeras a cebada tostada. Lupulada y color ámbar oscuro. 6.1% Alc. / 28 IBU - Amargor Alto</p>

Nota: Página Web de La Candelaria

Cervecería Nuevo Mundo

Figura 42

Cervezas de Nuevo Mundo



Amaz Amber Ale

Tipo De Cerveza American Amber Ale

Amargor	Suave
Color	Roja
Grados	6,1
Codigo	22
Pais	Peru



Cabo Blanco Blond Ale

Tipo De Cerveza Blonde Ale

Amargor	Suave
Color	Rubia
Grados	6,1
Codigo	20
Pais	Peru



Panam Pale Ale

Tipo De Cerveza	Blonde Ale
Amargor	Suave
Color	Rubia
Grados	6,1
Codigo	21
Pais	Peru

Nota: Página Web de Nuevo Mundo

Una vez presentada la variedad de cervezas a ofrecer se procede a presentar el logo de la empresa, el cual estará impreso en las bolsas y el merchandising respectivo.

Figura 43

Logo de Craft Beer



El logo contiene la figura de un lúpulo, ingrediente fundamental para la elaboración de la cerveza; se escogió el color Anaranjado claro con el fondo azul ya que denota entusiasmo y alegría, efectos en las personas cuando toman cervezas.

Precio

El precio de la cerveza artesanal es casi similar en el mercado, que se encuentra entre los 10 soles a 13 soles por botella de 330 ml. Tomando en cuenta que se adquirirá directamente de los fabricantes el precio de costo debería estar entre S/ 8.5 a S/ 9.00 al por mayor incluido el impuesto selectivo al consumo que es de S/ 2.31 por litro (Según Resolución Ministerial 035-2021-EF/15), lo que se tendrá muy en cuenta para el cálculo de los ingresos por ventas. De esta manera hemos fijado el precio de la siguiente manera:

Tabla 18

Determinación del precio de venta

Precio de fabricante	8.24
Margen (25%)	3.30
Precio de venta	11.54
ISC	0.76
Precio al público	12.30
Precio	12.30

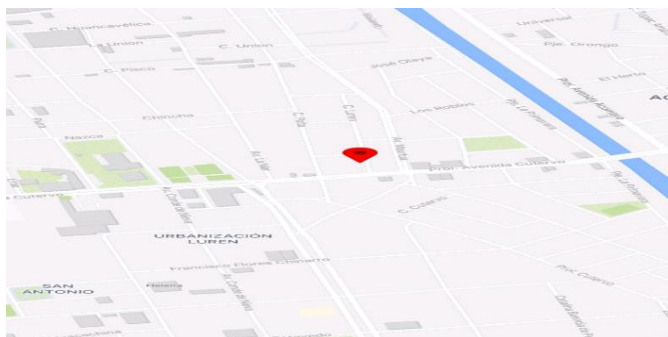
Plaza

Con respecto al canal de distribución, al ser una empresa comercializadora, no tenemos intermediarios, nuestro canal es directo, es una distribución B2C, Business to Consumer, lo que nos permitirá resaltar los beneficios de nuestros productos al consumidor final.

Con respecto a la ubicación física de la tienda, nos encontramos en la calle Luren, 108, en el centro de la Ciudad de Ica, a dos cuadras del Templo del Señor de Luren; es un local con 70 mt², cuenta con 2 ambientes, baño propio, 1er piso y vista directa a la calle.

Figura 44

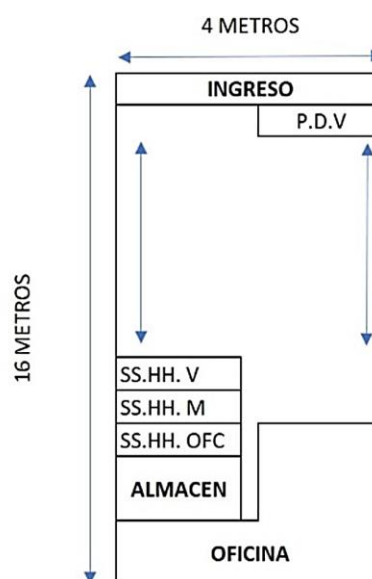
Ubicación del local



Nota: Google MAP

Figura 45

Fotos del local



Promoción

La herramienta principal para la promoción es la creación de una página web, en la cual se encontrará toda la información de la empresa, así como los productos, precios, ubicación e información, las virtudes y principales características de la cerveza artesanal y todo el entretenimiento que podrá encontrar en el local.

Figura 46

Página Web de Craft Beer



Del mismo modo se realizarán tarjetas de presentación, las cuales serán entregadas y/o repartidas a la población en general para hacer conocido al negocio.

Figura 47

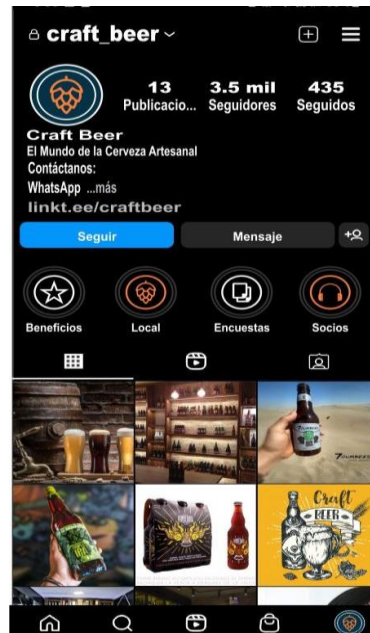
Tarjetas de Craft Beer



La promoción tendrá el soporte principalmente en las redes sociales, es por ello que se abrirán cuentas en las principales redes sociales como son Facebook e Instagram, en las cuales se buscara la interacción con los potenciales clientes, creando contenido todas las semanas y de manera diaria. Las redes sociales serán administradas por el administrador de la tienda.

Figura 48

Instagram de Craft Beer



Persona

Con respecto al manejo del personal, la empresa proyecta generar un buen clima laboral que motive al trabajador a dar su mejor desempeño, para ello generara las siguientes condiciones:

- Ingreso a Planilla desde el primer día
- Descuento de 10% en la venta de productos de la tienda
- Celebración de cumpleaños
- Fiestas de confraternidad
- Mañanas deportivas

Figura 49

Polos de Craft Beer



Marketing Mix

Programas de acciones tácticas

Producto.

Con respecto a la variable producto, el objetivo principal se centra en la compra de los productos exclusivos, esporádicamente las marcas de cerveza artesanal ofrecen presentación exclusivas o por temporada y es importante que comercialicemos esas marcas, ya que nos permite diferenciarnos de la competencia, para este objetivo la acción táctica se basa en estar pendientes de los lanzamientos de los nuevos productos, para ello se tendrá una constante comunicación con las marcas y/o seguimiento de sus redes sociales o páginas webs.

Tabla 19

Acciones Tácticas Producto

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Comprar las presentaciones de cervezas exclusivas o de temporada de las marcas que vendemos	Estar pendiente del lanzamiento de los nuevos productos de las marcas que vendemos	Revisar las redes sociales de las marcas; interactuar con los representantes de las marcas a través de llamadas y/o correos	Administrador general y Responsable de ventas

Precio.

El objetivo principal de toda empresa es obtener la mayor rentabilidad posible, al ser una empresa comercial una manera de aumentar la rentabilidad es la disminución del precio de compra de la mercadería, para ello se busca un descuento con los proveedores ya sea por compra seguida de productos y/o por comprar en volúmenes elevados, para ello el responsable de ventas se pondrá en contacto con los representantes de las diversas marcas que comercializamos.

Tabla 20

Acciones Tácticas Precio

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Obtener la mayor rentabilidad posible para la empresa	Conseguir descuento por compra en volumen	Negociar con los representantes de las marcas que vendemos	Responsable de Ventas

Plaza.

Con respecto al canal de distribución, será directo, sin intermediarios; sin embargo existe la posibilidad de ampliar el canal de distribución y con ello aumentar las ventas; la ciudad de Ica presenta diversos atractivos turísticos y con ello la visita de extranjeros, los cuales están dispuestos a probar las cervezas artesanales, existen diversos hoteles, hostales y hospedajes que cuentan con un bar y podrían convertirse en nuestro clientes; además de ellos existen diversos bares en la ciudad que estarían dispuestos a ampliar su carta de productos.

Tabla 21

Acciones Tácticas Plaza

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Ampliar los canales de distribución	Buscar intermediarios como empresas del sector turismo y bares locales	Visitar las empresas del sector turismo y bares locales	Administrador general

Promoción

La promoción del presente proyecto se centra en las redes sociales para ello debemos de realizar una publicidad atractiva e innovadora es por ello que es importante crear un contenido novedoso y que resulte atractivo para nuestros potenciales clientes, tomar fotos, hacer videos, utilizar las herramientas que están de moda en el Instagram, entre otras.

Tabla 22

Acciones Tácticas Promoción

OBJETIVO	ACCIONES TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Posicionarnos en las redes sociales	Creación de contenido atractivo y novedoso	Contratar un Community Manager	Responsable de Ventas

Proyección de ventas

Para cuantificar las ventas, lo haremos de acuerdo con la frecuencia de consumo y la cantidad que mencionan los encuestados, información que se recabó con la pregunta 9 de la encuesta, elaboramos la tabla frecuencia / consumo, para luego determinar el consumo per capital anual y con ello el consumo global de nuestro mercado.

Tabla 23

Consumo anual por persona (Botellas de 330 ml)

Consumo por mes	Encuestados	Consumo al año
3	63	2,261
4	89	4,250
5	45	2,679
6	28	2,016
Total, encuestados	224	
Total, al año		11,206
Consumo anual por persona (unidades)		50

Con esta información, con la demanda estimada anteriormente y el precio referencial fijado, podemos estimar las ventas y su proyección para el horizonte temporal del proyecto.

Asimismo, una distribución anual por temporada y por tipo de cerveza en el primer año

Tabla 24*Ventas y proyección (S/)*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda	1,191	1,222	1,254	1,287	1,320
Consumo promedio anual por persona	50	50	50	50	50
Precio por botella de 330 ml.	11.54	11.54	11.54	11.54	11.54
Total, Ventas	687,236	705,104	723,436	742,246	761,544

Tabla 25*Ventas por tipo de cerveza en el Año 1 (S/)*

Tipo de cerveza	%	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Consumo en botellas	59,573	12%	12%	12%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	7%	12%	12%	100%
Barbariam	23%	1,618	1,618	1,618	674	674	674	809	809	809	944	1,618	1,618	13,481
Nuevo Mundo	14%	990	990	990	412	412	412	495	495	495	577	990	990	8,249
La candelaria	13%	929	929	929	387	387	387	465	465	465	542	929	929	7,742
Cumbres	5%	357	357	357	149	149	149	179	179	179	208	357	357	2,978
Sierra Andina	20%	1,425	1,425	1,425	594	594	594	712	712	712	831	1,425	1,425	11,871
7 vidas	5%	357	357	357	149	149	149	179	179	179	208	357	357	2,978
Oveja Negra	21%	1,473	1,473	1,473	614	614	614	736	736	736	859	1,473	1,473	12,274
Total		7,149	7,149	7,149	2,979	2,979	2,979	3,574	3,574	3,574	4,170	7,149	7,149	59,573
Ventas (S/)		82,468	82,468	82,468	34,362	34,362	34,362	41,234	41,234	41,234	48,106	82,468	82,468	687,236

Capítulo V

Plan de Operaciones

Objetivos Operacionales

Los objetivos operacionales del presente proyecto se basan en 3 aspectos fundamentales, niveles de venta, rotación de inventarios y captación de clientes.

Objetivo de Niveles de Venta

Tabla 26

Objetivo Operacional N° 1

OBJETIVO	INDICADOR	MEDIO DE CONTROL	FRECUENCIA	RECURSO NECESARIO
Vender 71,500 botellas de 330 ml de cerveza artesanal al terminar el 1er año de funcionamiento.	N° de Cervezas Vendidas	Revisión de Stock de Producto	Semanal	Humano y Tecnológico

Las ventas son el corazón de toda empresa, sin ellas el proyecto no sería viable ni rentable, es por ello su importancia, su medición y consecución. Según los niveles de venta, se proyecta vender un total de 71,500 cervezas para el 1er año de funcionamiento, es por ello que es importante realizar un seguimiento permanente a los niveles de venta y control del stock disponible.

Objetivo de rotación de inventarios

Tabla 27:

Objetivo Operacional N°2

OBJETIVO	INDICADOR	MEDIO DE CONTROL	FRECUENCIA	RECURSO NECESARIO
Rotar el 100% de la mercadería en la fecha prevista de la reposición de stock.	Índice de rotación de mercadería	Gestión de inventarios	Mensual	Humano

Las cervezas artesanales presentan una fecha de vencimiento distinta a la de la cerveza industrial, la fecha que aparece es una fecha de consumo preferente, pero no de vencimiento y es un aspecto que debe tenerse en cuenta para la reposición del stock el stock y realizar una correcta rotación de la mercadería.

Objetivo de captación de clientes

Tabla 28

Objetivo Operacional N°3

OBJETIVO	INDICADOR	MEDIO DE CONTROL	FRECUENCIA	RECURSO NECESARIO
Aumentar entre 20% y 25% los niveles de ventas diarias durante los días festivos	Niveles de venta en el día festivo	Ingresos por Ventas	Diaria	Humano y Tecnológico

Los días festivos en el Perú son generalmente acompañados con el consumo de cerveza, es por ello que es importante realizar un correcto seguimiento a las ventas durante esos días, se espera que los niveles de venta sean entre 20% y 25% mayores a los días normales; los principales días festivos a analizar son:

- Día del Padre, realizado en junio
- Día de la cerveza, realizado en agosto
- Oktoberfest, realizado entre setiembre y octubre
- Navidad y Año nuevo, realizado en diciembre

Descripción del Proceso Operacional

Logística de entrada

- Revisión de Stock de Mercadería: El jefe de ventas revisa las ventas semanales de productos y analiza la rotación de estos, los cuales los compara con los stocks existentes y determina los productos a comprar
- Generación del pedido de compra: El jefe de ventas informa al Administrador General sobre la compra de productos y lo realiza por medio de un requerimiento de compra, en el cual señala la cantidad, marca y presentación de los productos solicitados.
- Recepción del pedido de compra: El administrador general procede a recibir el requerimiento de compra y a realizar el análisis respectivo, el cual incluye, la rotación de venta, la cantidad de productos y la marca respectiva.
- Validación para la compra de Mercadería: Se le notifica a la junta de socios sobre las compras a realizar, si la junta de socios acepta el requerimiento de compras, el administrador general procede a comunicarse con los diversos proveedores; en el caso que la junta no acepte la compra de los productos solicitados se procede a devolver el requerimiento de compra para su evaluación y corrección respectiva.
- Coordinación con los proveedores: El administrador general recibe el requerimiento de compra y procede a contactarse con los diversos proveedores, negociando los precios y el envío, una vez terminado las negociaciones se procede a generar una orden de compra.
- Envío de la orden de compra: Se procede a enviar la orden de compra a los diversos proveedores
- Recepción de orden de compra: Los proveedores proceden a preparar el pedido

- Envío de la orden de compra: Los proveedores proceden a enviar la mercadería a la ciudad de Ica.
 - Recepción de la mercadería: El administrador general procede a recibir la mercadería y a compararla con la orden de compra emitida, revisa las cantidades y el estado de los productos, en el caso que una mercadería este dañada o que no sea la que se pidió se procede a notificarle al proveedor para el cambio respectivo, de estar todo correcto se acepta el envío.
 - Entrega de la mercadería: El administrador general procede a entregar la mercadería al jefe de ventas para su almacenaje y futura venta.
- **Almacenamiento**
 - Recepción de la mercadería: El jefe de ventas recibe la mercadería por parte del administrador general.
 - Clasificación de la mercadería: El jefe de ventas procede a clasificar la mercadería, según su marca y presentación
 - Ordenamiento de la mercadería: El jefe de ventas procede a colocar la mercadería en el espacio destinado para la marca
 - Etiquetado de la mercadería: El jefe de ventas procede a colocar el precio a la mercadería
 - Registro de la mercadería: El jefe de ventas registra la nueva mercadería en el sistema y emite un reporte de ingreso de mercadería
 - Entrega del reporte de Ingreso: El jefe de ventas procede a entregar el reporte de ingreso de mercadería al Administrador General
 - Revisión del reporte de ingreso: El administrador general procede a revisar el reporte de ingreso de mercadería; en el caso de ser correcto procede a firmarlo

y devolvérselo al jefe de ventas; en el caso de no ser correcto procede a pedirle al jefe de ventas que lo revise y redacte uno nuevo.

- **Logística de salida – Venta**

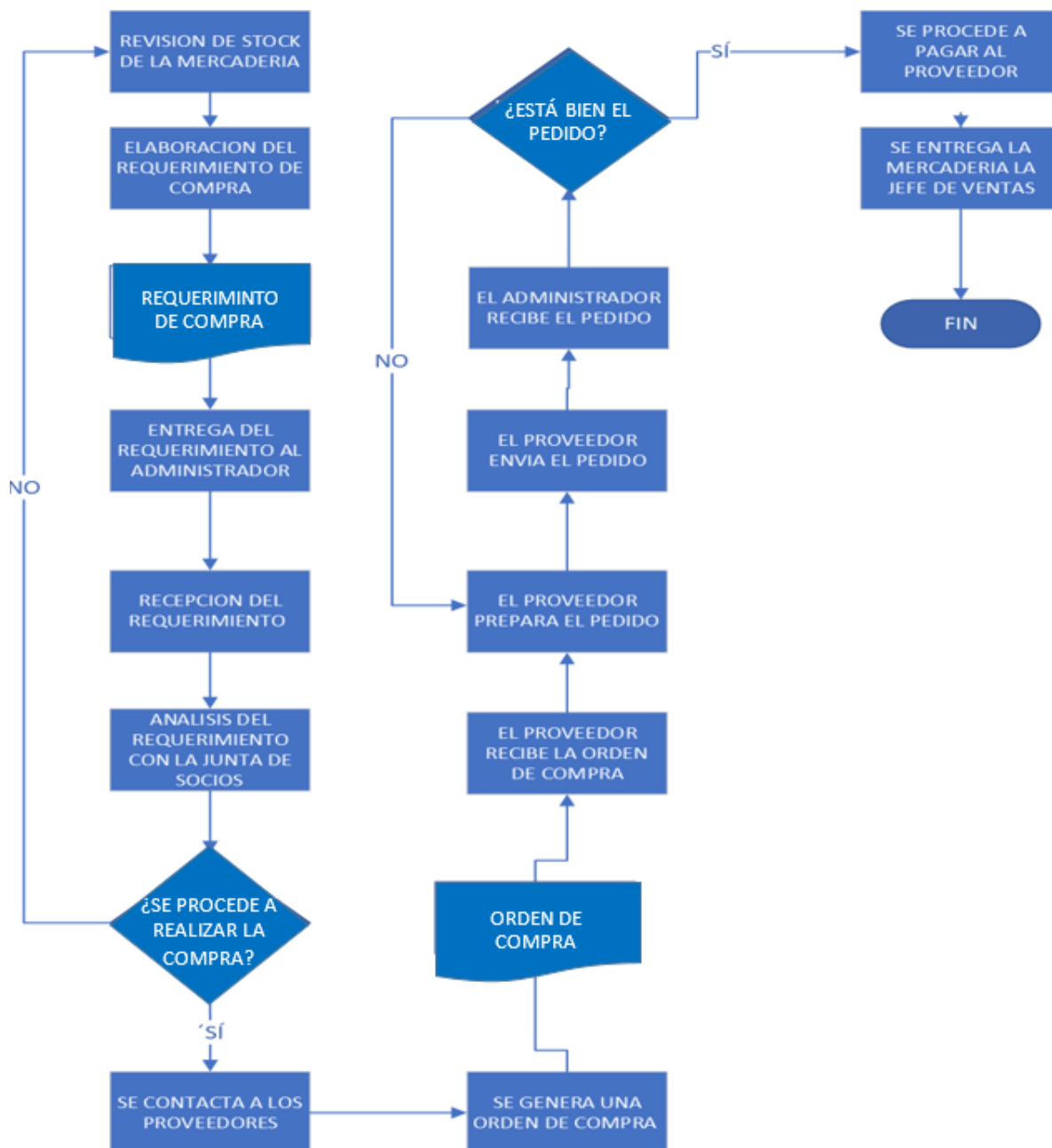
- Ingreso del cliente: EL cliente ingresa a la tienda comercial.
- Bienvenida al cliente del cliente: El personal de ventas da la bienvenida al cliente
- Consulta al cliente: El vendedor converso con el cliente y le pregunta si ya Eligio el producto a comprar, de ser afirmativa la respuesta se registra la venta en el sistema; de ser negativa la respuesta el vendedor vuelve a orientar al cliente
- Demostración al cliente: El vendedor procede a enseñarle al cliente las diversas marcas y presentaciones de los productos a vender.
- Orientación al cliente: El vendedor procede a recomendarle uno en particular según los gustos y preferencias del cliente.
- Aceptación del cliente: Si el cliente acepta la recomendación del vendedor se procede a registrar la venta; de no ser así se procede nuevamente a la orientación
- Registro de venta: El vendedor procede a registrar la venta en el sistema y a emitir el comprobante de venta respectivo
- Entrega del producto: El vendedor procede a envolver el producto, colocarlo en la bolsa respectiva y entregárselo al cliente
- Aceptación del producto: El cliente revisa el producto comprado y se retira de la tienda.
- Despedida y agradecimiento: Se procede a agradecer al cliente por su compra y se le invita a que regrese nuevamente.

Diagrama de Flujo

Logística de Entrada.

Figura 50

Diagrama de Logística de Entrada



Almacenamiento.

Figura 51

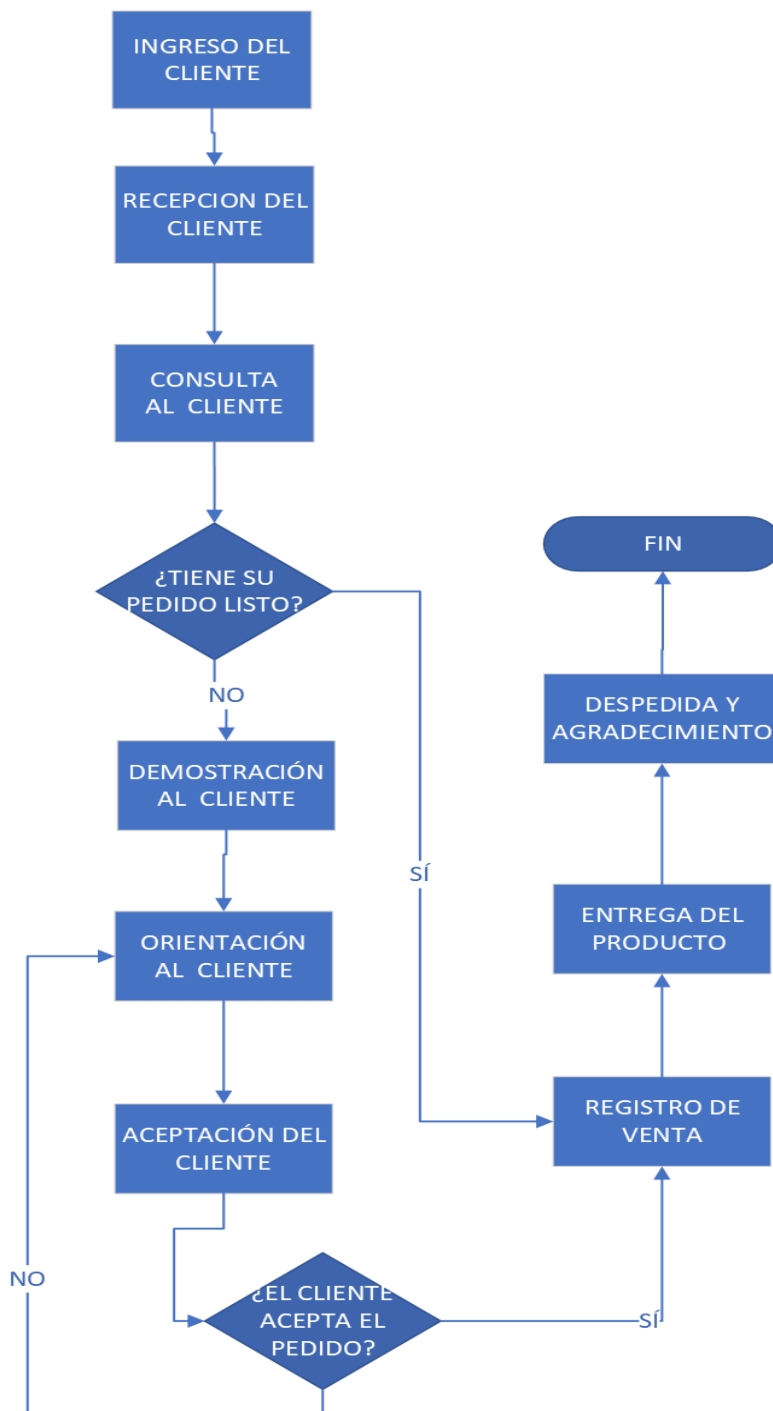
Diagrama de Almacenamiento



Logística de Salida – Venta.

Figura 52

Diagrama de Atención al Cliente



Especificaciones y requerimientos

Requerimiento de maquinaria, equipo, mobiliario y enseres

Tabla 29

Requerimiento de maquinaria y equipo

Descripción	U. Medida	Cantidad	P. Unit.	Costo
Máquina conservadora de cervezas	Unidad	2	1,250	2,500
Estantería	ml	15	125	1,875
Congeladora	Unidad	2	950	1,900
TV 65" Ultra HD Smart	Unidad	1	2,600	2,600
Acondicionamiento de local	Varios	1	8,500	8,500
Computadora Dell Integrada	Unidad	1	1,800	1,800
Impresora multifuncional	Unidad	1	560	560
Ventilador de techo	Unidad	3	220	660
Ventilador de pie	Unidad	1	175	175
Caja registradora	Unidad	1	560	560
Portavasos colgantes de madera	Unidad	1	430	430
Equipos de sonido	Juego	1	475	475
Extintores	Unidad	2	75	150
Cartel LED	Unidad	1	1,100	1,100
Total				23,285

Tabla 30*Requerimiento de mobiliario y enseres*

Descripción	U. Medida	Cantidad	P. Unit.	Costo
Escritorio modular	Unidad	1	450	450
Sillón para escritorio	Unidad	1	290	290
Sillas para visita	Unidad	2	75	150
Mostrador barra	Unidad	1	2,600	2,600
Sillas largas para barra	Unidad	8	120	960
Mesas de salón	Unidad	6	180	1,080
Sillas de salón	Unidad	36	100	3,600
Copas cerveceras	Unidad	24	5	108
Vasos cerveceros	Unidad	24	5	120
Chops cerveceros	Unidad	24	6	144
Organizador de bar	Unidad	1	28	28
Manteles para mesas de salón	Unidad	8	23	184
Posavasos	Ciento	2	45	90
Tachos para basura	Unidad	4	18	72
Servilleteros	Unidad	8	8	64
Afiches y cuadros	varios	1	180	180
Bandejas de servicio	Unidad	4	15	60
Total				10,180

Plan de Calidad

Al ser una empresa comercial, la elaboración de los productos es realizada por los proveedores, midiendo la calidad de estos bajo sus estándares de calidad y procedimiento de elaboración; sin embargo, La empresa se centrará en la calidad del servicio a ofrecer, constatando que todos los productos que se servirán al público se encuentren en perfectas condiciones para ser ingeridos

De otro lado, los fabricantes ostentan las certificaciones de calidad del producto como Certificados HACCP de inocuidad alimentaria, Buenas Prácticas de Manufactura BPA o en el mejor de los casos, Certificados de ISO 9001, Control de Calidad de los insumos, entre otros; además de realizar la prueba aleatoria de calidad en el proceso productivo.

Tabla 31

Objetivo de Calidad 1

ALCANCE DEL PLAN DE LOS PRODUCTOS	OBJETIVO	RESPONSABLE	ACCION TACTICA	RECURSO NECESARIO
Abastecimiento de productos de calidad de parte de nuestros proveedores	Asegurar la calidad de la mercadería recibida	Administrador	Solicitud de Certificados y Prueba Aleatoria	Humano

Otro indicador de calidad es el servicio de atención al cliente, se busca que todos los clientes que ingresan a nuestro local sientan una atención de calidad, es por ello que es importante capacitar a nuestro personal en técnicas de atención y/o contratar a personas que tengas experiencia en el rubro; del mismo modo los indicadores que utilizaremos para medirlo serían las encuestas realizadas a los clientes y el llenado del libro de reclamaciones, el cual siempre tiene que estar vacío.

Tabla 32*Objetivo de Calidad 2*

ALCANCE DEL PLAN DE LOS PRODUCTOS	OBJETIVO	RESPONSABLE	ACCION TACTICA	RECURSO NECESARIO
Procedimiento de Venta	Asegurar la calidad de la atención	Jefe de Ventas	Encuestas a clientes y llenado del libro de reclamaciones	Humano

Plan de Seguridad

En el presente punto se presentan los aspectos más importantes para salvaguardar la integridad física de los empleados y clientes, para ello se implementarán las medidas exigidas por el gobierno para la apertura y manejo del local comercial y administrativo.

El primer punto para implementar son los requisitos brindados por parte de defensa civil, el cual a ser un local con menos de 100 m² dichos requisitos no son tan amplios y no es necesario el certificado ITSE (Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones) basta con la declaración jurada de observancia de condiciones de seguridad. Sin embargo, la empresa implementará las principales medidas como:

- Implementación de la señalización de seguridad para la evacuación, zona segura en casos de riesgo eléctrico o sismos.
- Se colocará extintor de polvo químico seco de 6 Kg en perfecto estado de operatividad.
- Se tomará todas las recomendaciones para el almacenamiento adecuado de la mercadería, evitando su caída en caso de sismos o manipulación inadecuada.
- La limpieza de local, así como los materiales que utilizarán en el expendio estarán en buen estado de conservación y mantenimiento.
- La maquinaria y equipos estarán conectados a tierra para evitar riesgos de shock eléctrico.

Capítulo VI

Organización de la Empresa

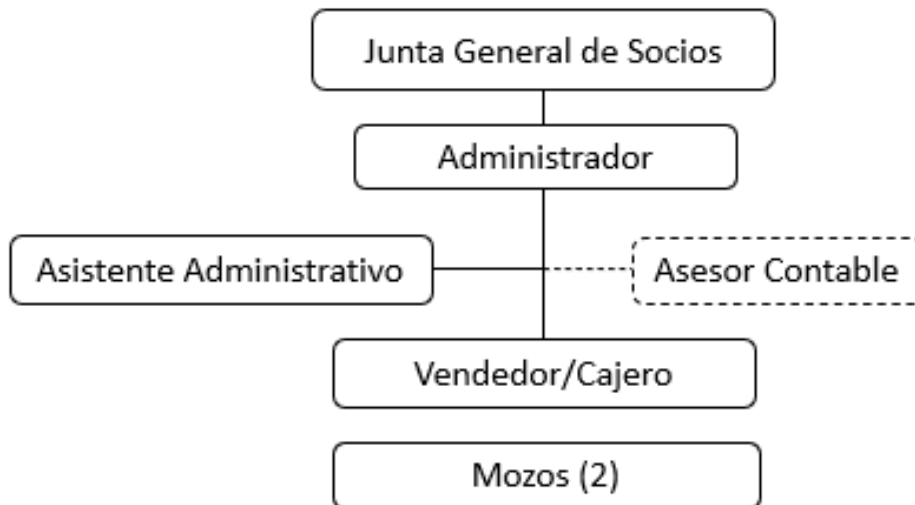
Estructura de la Organización

La estructura organizacional del presente proyecto se ve reflejada en el organigrama de esta, la cual presenta una estructura vertical, encontrándose la jerarquía de la misma en su parte posterior; además se cuenta con 2 áreas, Administrativa y Comercial; al ser una empresa comercial y al recién empezando el proyecto se contará con 5 personas en planilla y 1 de asesoría, cuyo pago será por recibo por honorarios.

A continuación, se presenta el organigrama:

Figura 53

Organigrama de la empresa



Plan de Gestión del Talento

Principales funciones que requiere el negocio

A continuación, se presentan las funciones de cada integrante de la empresa

Cargo: Administrador

Perfil del Puesto.

- Profesional de la carrera de administración o Contabilidad
- Experiencia comprobada de 3 años en cargos similares
- Edad: Entre 30 y 50 años
- Sexo: Indistinto
- Disciplina: No contar con antecedentes penales, ni policiales, ni problemas con el alcohol.

Funciones:

- Ser el representante de la empresa frente a terceros
- Pago de planilla
- Reclutamiento y selección de nuevo personal
- Pago a proveedores
- Manejo de la cuenta de la empresa
- Establecer los objetivos empresariales en coordinación con la junta de socios
- Cálculo de los indicadores financieros y rentabilidad de la empresa
- Coordinación para la compra de mercadería
- Seguimiento a los niveles de venta
- Velar por la salud y seguridad de todos los empleados

Cargo: Vendedor /Cajero

Perfil del Puesto.

- Conocimiento en ventas y arqueos de caja
- Buen trato con los clientes.
- Experiencia comprobada de 1 años en cargos similares
- Edad: Entre 25 y 45 años
- Sexo: Indistinto
- Disciplina: No contar con antecedentes penales, ni policiales, ni problemas con el alcohol.

Funciones:

- Seguimiento a los niveles de venta
- Apoyo en la atención a los clientes
- Manejo de los comprobantes de pago
- Manejo de la llave de la puerta del local comercial
- Tomar el pedido del cliente en barra.
- Recomendar al cliente sobre la cerveza de su preferencia
- Realizar la venta y cobranza respectiva
- Arqueo de Caja

Cargo: Asistente administrativo

Perfil del Puesto.

- Egresado de la carrera de administración de empresas.
- Experiencia comprobada de 2 años en cargos similares
- Edad: Entre 25 y 45 años
- Sexo: Indistinto

- Disciplina: No contar con antecedentes penales, ni policiales, ni problemas con el alcohol.

Funciones:

- Responsable de la documentación del negocio: compra a proveedores, pago de planilla
- y servicios y ordenamiento para su entrega al asesor contable.
- Realizar el requerimiento de compra de mercadería
- Controlar el stock y de la rotación de la mercadería
- Llevar un adecuado almacenamiento de la mercadería
- Mantenimiento de los activos y de su normal funcionamiento.
- Contratación y seguimiento de la labor del Community manager.

Cargo: Asesor Contable

Perfil del Puesto.

- Contador Público Colegiado con vigencia para ejercer la función.
- 2 años mínimos de experiencia en la teneduría de libros contables.

Funciones:

- Realizar las declaraciones de pago de impuestos de la empresa
- Registrar y controlar los documentos contables de la empresa
- Llevar un registro de compra y venta
- Elaborar los estados financieros anuales de la empresa

Cargo: Mozo

Perfil del Cargo.

- No contar con antecedentes policiales ni penales.
- Trato amable y cordial y educado con las personas en general.
- Secundaria completa.
- 1 año mínimo de experiencia en atención al público.

Funciones:

- Organizar el área de servicio manteniendo en su lugar mesas y sillas.
- Recibir amablemente al cliente y tomar su pedido.
- Gestionar su pedido.
- Liquidación del pedido a solicitud del cliente.
- Limpieza de las mesas luego del retiro del cliente.

Políticas y Estrategias para la Administración del Talento

La empresa va a respetar las normas vigentes laborales y generar un buen ambiente laboral, entre las políticas y estrategias tenemos:

- ***Ingreso a Planilla***

Desde el primer día de trabajo se firmará el contrato con los empleados e ingresarán a la planilla de la empresa.

- ***Régimen laboral***

La empresa adoptará el régimen laboral de la pequeña empresa y mantendrá las condiciones establecidas de acuerdo con Ley.

- ***Jornada laboral***

La jornada laboral será la establecida por ley de un máximo de 8 horas diarias y 48 a la semana, los horarios serán rotativos para evitar la desatención en el local comercial.

- **Reuniones de confraternidad**

Se realizarán reuniones de confraternidad con el fin de integrar y unir a los trabajadores de la empresa

- **Celebración de Días Festivos**

Los días festivos también serán celebrados con los trabajadores, recibiendo su presente respectivo.

- **Bonificación por metas alcanzadas**

Los empleados recibirán una bonificación económica y no económica al conseguir las metas organizativas planteadas.

La planilla de la empresa

Según los niveles de venta y cantidad de personal, la empresa se encuentra dentro de la categorización de MYPES, y ha decidido a adoptar el régimen laboral de la pequeña empresa.

Tabla 33

La planilla de la empresa

Beneficios de los trabajadores de una pequeña empresa	
Remuneración Mínima Vital:	SI
Asignación Familiar:	NO
CTS.:	SI (15 rem diarias por año)
Gratificaciones 25 dic. 28 Jul.:	SI (1/2 Rem en cada ocasión)
Vacaciones:	SI (15 días al año)
Descanso Semanal Obligatorio:	SI
Feridos no Laborables:	SI
Jornada de Trabajo:	48 horas semanal
Trabajo en Sobretiempo:	SI
Jornada Nocturna:	35 % del RMV
Utilidades:	SI
Seguro Social de Salud:	Sí, ESSALUD.
Sistema Pensionario:	Sí, ONP, AFP.
Seguro de Vida:	NO
Indemnización por Despido:	SI

Tabla 34*la planilla de la empresa*

Conceptos	Administrador	Asistente Adm.	Vendedor (Cajero)	Mozo 1	Mozo 2	Total
Sueldo Básico	2000	1800	1250	1000	1000	
ESSALUD	180	162	113	90	90	
AFP / ONP	Prima	Prima	ONP	ONP	ONP	
Aporte ONP/AFP	259	233	163	130	130	
Remuneración Neta Mensual	1,921	1,729	1,200	960	960	
CTS	1,000	900	625	500	500	
Gratificación	2,000	1,800	1,250	1,000	1,000	
Vacaciones	1,000	900	625	500	500	
Remuneración promedio Mensual	2,254	2,029	1,408	1,127	1,127	7,945
Remuneración Neta Anual	27,052	24,347	16,900	13,520	13,520	95,339

Aspectos legales, societarios y tributarios

Aspectos legales y Societarios

La empresa será llamada Craft Beer S.A.C., se determinó que sería una Sociedad Anónima Cerrada, cuya característica y requisitos son las siguientes:

- Para ser constituida debe de haber por lo menos dos accionistas y como máximo 20
- El capital social de la empresa debe de estar en la cuenta de ahorro de la empresa y los montos deben de estar colocados en la minuta de constitución
- Al ser una persona Jurídica, no se ven afectados los patrimonios de los socios
- No puede ingresar al mercado de valores

Aspectos tributarios

Con respecto a los impuestos a pagar, la presente empresa se encontrará bajo el Régimen MYPE Tributario (RMT), establecido a través del D.L. Es un régimen especialmente creado para las micro y pequeñas empresas con el objetivo de promover su crecimiento. El Régimen MYPE Tributario (RMT) les exige condiciones más simples para cumplir con sus obligaciones tributarias., con la exigencia de las siguientes características:

Para pertenecer al RMT, debes declarar el periodo de inicio de actividades dentro de la fecha de vencimiento. En este régimen las declaraciones son mensuales, pero también debes presentar la declaración de regularización anual.

En las declaraciones mensuales, se determina el pago de dos impuestos:

- Impuesto General a las ventas (IGV) del 18%
- Impuesto a la renta depende del monto de ingresos que estés obteniendo (hasta 300 UIT o S/ 1'380,000.00 solo pagas el 1% de los ingresos netos mensuales, y si superas las 300 UIT o S/ 1'380,000.00 será el que resulte mayor de aplicar el coeficiente o 1.5%).

El RMT te permite también descontar los gastos relacionados a tu negocio de tus ingresos, de esta manera pagas el impuesto sobre la utilidad final del año, por lo que deberás presentar una declaración jurada anual aplicando las siguientes tasas:

- Tramo de Ganancia: Hasta 15 UIT o S/ 69,000.00, Tasa sobre la utilidad: 10%.
- Tramo de Ganancia: Más de 15 UIT o S/ 69,000.00, Tasa sobre la utilidad: 29.5%
- Si tu negocio comienza a crecer y superas las 1700 UIT o S/ 7'820,000.00 de ingresos netos anuales, deberás cambiar al régimen general. Puedes hacerlo en cualquier momento del año.

En cuanto a los libros contables en el RMT si los ingresos netos anuales fueran hasta

- 300 UIT llevará:
- Registro de Ventas
- Registro de Compras
- Libro Diario de Formato Simplificado

Ingresos brutos anuales mayores de 300 UIT y que no superen las 500 UIT

- Registro de Ventas
- Registro de Compras
- Libro Diario
- Libro Mayor

Ingresos brutos anuales mayores a 500 UIT y que no superen las 1700 UIT

- Registro de Compras
- Registro de Ventas Libro Diario
- Libro Mayor
- Libro de Inventarios y Balances.

Capítulo VII

Plan Financiero

Plan de Inversión

A continuación, se procede a presentar la estructura de inversión del presente proyecto. La inversión total es de S/ 100,036 la cual se divide en 3 grupos, inversión intangible, inversión tangible y capital de trabajo.

Tabla 35

Estructura de la Inversión (S/)

Concepto	Importe	%
Tangibles	33,465	33%
Intangibles	2,210	2%
Capital de trabajo	64,361	64%
TOTAL	100,036	100%

Inversión Fija Tangible

Los activos tangibles han sido detallados en el acápite de requerimientos, tanto en cantidad, así como precios unitarios y otros detalles.

Tabla 36

Inversión fija tangible (S/)

Descripción	Importe
Equipos y maquinaria	23,285
Muebles y enseres	10,180
Total	33,465

Inversión Fija Intangible

Tabla 37

Inversión fija intangible (S/)

Descripción	Importe
Constitución de empresa	980
Licencia de funcionamiento	265
Registro de marca (INDECOPI)	585
Certificado Defensa Civil	380
Total	2,210

Capital de Trabajo

El capital de trabajo hace referencia a los recursos necesarios para operar durante el primer mes de funcionamiento, Incluye los gastos de administración, los gastos operativos, los gastos de ventas y los gastos financieros por el endeudamiento.

Tabla 38

Capital de trabajo (S/)

Concepto	Mes
Gastos de administración	12,085
Gastos de operación	50,056
Gastos de ventas	1,496
Gastos Financieros	724
Total	64,361

Gastos de Administración.**Tabla 39***Gastos de administración (S/)*

Descripción	Importe	
	Mensual	Anual
Remuneraciones	7,945	95,339
Alquiler de local	2200	26400
Asesoría contable	500	6000
Útiles de oficina	60	720
Personal de seguridad (1x12)	1050	12600
Limpieza de local	150	1800
Arbitrios	180	2160
Total	12,085	145,019

Gastos de Operación.**Tabla 40***Gastos de Operación (S/)*

Descripción	Importe	
	Mensual	Anual
Niubitiz POS Inalámbrico	235	2,820
Servicios públicos (agua, energía)	160	1,920
Reposición de stock cervezas (mensual)	49,907	490,883
Costo de almacenaje	477	5,727
Total	41,779	501,349

Gastos de Ventas.**Tabla 41***Gastos de ventas (S/)*

Descripción	Mensual	Anual
Campaña redes sociales	265	3,180
Diseño página Web + Hosting	10	120
Volantes (1 millar)	21	250
Community Manager (3 meses)	1,200	3,600
Total	1,496	7,150

Análisis de Costos

El primer costo para presentar son los costos fijos, entre los cuales tenemos los gastos de administración y los gastos de ventas, con los cuales se resume los costos fijos del proceso de comercialización.

Tabla 42

Total, Análisis de costos (S/)

Descripción	Importe
Remuneraciones	95,339
Alquiler de local	26400
Asesoría contable	6000
Útiles de oficina	720
Personal de seguridad (1x12)	12600
Limpieza de local	1800
Arbitrios	2160
Campaña redes sociales	3,180
Diseño página Web + Hosting	120
Volantes (1 millar)	250
Community Manager (3 meses)	3,600
Total	152,169

Los costos directos hacen referencia a los costos operativos de acuerdo con la siguiente descripción:

Tabla 43

Total, Costos variables (S/)

Descripción	Importe	
	Mensual	Anual
Niubiz POS Inalámbrico	235	2,820
Servicios públicos (agua, energía)	160	1,920
Reposición de stock cervezas (mensual)	40,907	490,883
Costo de almacenaje	477	5,727
Total	41,779	501,349

Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio utilizamos los costos fijos y variables, hallando primero el costo variable unitario, además del precio de venta que ya está definido y utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{P.E.} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo variable Unitario}} = \mathbf{48,461 \text{ unidades}}$$

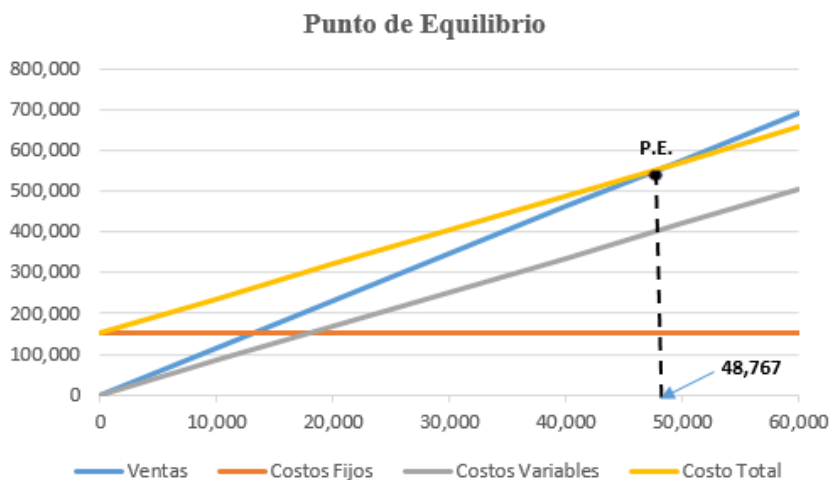
Donde:

Costo Fijo:	S/ 152,169
Costo Variable:	S/ 600,671
Venta en unidades al año:	71,488 unidades
Costo variable Unitario:	S/ 8.40
Precio de venta:	S/ 11.54

El resultado obtenido de 48,561 unidades representa el 68% del total de ventas que se ha previsto para el primer año, lo que significa que hay holgura para alcanzar este punto de equilibrio donde se alcanza a cubrir los gastos y se empieza a obtener ganancias.

Figura 54

Punto de equilibrio



Análisis Financiero

Estado de situación financiera de apertura

El primer estado financiero a analizar es el estado de situación financiera de apertura, el cual presenta la estructura de financiación, propia y de terceros, que se utilizan para financiar la compra de los activos; al ser el monto inicial de inversión de S/ 96,927 el mismo será el total de Activo y Total de Pasivo y Patrimonio.

Tabla 44

Estado de Situación Financiera de Apertura

Activo		Pasivo y patrimonio	
Activo Corriente		Pasivo	
Efectivo y equivalente de efectivo	61,252	Pasivo Corriente	8,920
Total, Activo Corriente	61,252	Cuentas por pagar	
		Total, Pasivo Corriente	8,920
Activo no Corriente		Pasivo no Corriente	
Inversión Fija Tangible	33,465	Cuentas por pagar	26,080
Inversión Fija Intangible	2,210	Total, Pasivo no Corriente	26,080
Total, Activo No Corriente	35,675	Total, Pasivo	35,000
		Patrimonio	
		Capital	61,927
		Total, Patrimonio	61,927
Total, Activo	96,927	Total, Pasivo y Patrimonio	96,927

Como se puede apreciar el monto de S/ 61,252 del activo corriente hace referencia al monto del capital del trabajo y la cuenta de Inmueble, maquinaria y equipo hace referencia a la inversión de tangibles y también encontramos la inversión fija de Intangibles de S/ 2,210.

Del lado del pasivo y patrimonio, podemos encontrar la deuda del primer año, la que hemos considerado como pasivo corriente, y el saldo de la deuda como pasivo no corriente, luego el aporte de los socios como capital social que asciende a S/ 61,927.

Luego hemos elaborado el balance a diciembre del año 1 para el cálculo de las ratios financieras correspondientes.

Tabla 45

Estado de Situación a dic. Del Año 1

Cuentas	Año 1
Activos	
Activo corriente	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	94,177
Cuentas por cobrar	
Inventarios	6,230
Total, activo corriente	100,407
Activo no corriente	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	33,465
Intangibles	2,210
Depreciación acumulada	6,968
Total, activo no corriente	28,707
Total, activo	129,114
Pasivos	
Pasivo corriente	
Cuentas por Pagar Comerciales	1,062
Obligaciones Financieras corto plazo	16,713
Otros pasivos corrientes	
Total, pasivo corriente	17,775
Pasivo no corriente	
Obligaciones Financieras largo plazo	26,080
Beneficios sociales a trabajadores	
Total, pasivo no corriente	26,080
Total, pasivo	43,855
Patrimonio	
Capital social	61,927
Utilidades retenidas	23,332
Total, patrimonio	85,259
Total, pasivo y patrimonio	129,114

Estado de Resultados

El siguiente estado financiero a evaluar es el estado de resultados, el cual se ha proyectado para los 5 primeros años de funcionamiento, teniendo los siguientes resultados.

Tabla 46

Estado de Resultados proyectado (S/)

Partidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	687,236	705,104	723,436	742,246	761,544
(Costo de Ventas)	501,349	516,390	531,882	547,838	564,273
Utilidad Bruta	185,886	188,714	191,555	194,408	197,271
(Gastos Administrativos)	145,019	145,019	145,019	145,019	145,019
(Gastos de Ventas)	7,150	6,435	5,792	5,212	4,691
Utilidad de la Operación	33,717	37,260	40,744	44,176	47,561
(Gastos Financieros)	7,793	5,282	2,064		
Utilidad antes de Impuestos	25,925	31,978	38,681	44,176	47,561
Impuestos a la Renta (RMT)	2,592	3,198	3,868	4,418	4,756
Utilidad del ejercicio	23,332	28,780	34,812	39,759	42,805

Como se puede observar durante los 5 años proyectados, las utilidades han sido positivas y atractivas para los inversionistas, lo cual resalta la viabilidad del presente proyecto.

Ratios o indicadores financieros

Tabla 47

Ratios de Liquidez

INDICES	FORMULA	CÁLCULO	RESULTADO
Liquidez corriente	Activo corriente	100,407	6.65
	Pasivo corriente	17,775	
Liquidez severa o prueba acida	Activo Cte. -Existencias	100,407 - 6,230	5.30
	Pasivo corriente	17,775	
Liquidez absoluta	Efectivo o Eq. De efectivo	94,177	5.28
	Pasivo corriente	17,775	
Capital de trabajo	Activo Cte.– Pasivo Cte.	100,407 - 17,775	82,632

Interpretación de las ratios de Liquidez

En el primer año, las ratios de liquidez son bastante altos, producto de la inyección de capital proveniente del aporte de socios como del financiamiento bancario, en el ratio de liquidez corriente, los activos corrientes cubren 5.65 veces el pasivo corriente, de la misma manera el capital de trabajo con una cantidad más que suficiente para afrontar los compromisos económicos de corto plazo.

Tabla 48

Ratios de Solvencia

INDICES	FORMULA	CÁLCULO	RESULTADO
Endeudamiento patrimonial	Total, pasivo x 100	43,855 x 100	51.4%
	Patrimonio	85,259	
Endeudamiento total del activo	Total, pasivo x 100	43,855 x 100	34.0%
	Total, activo	129,114	
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente x 100	17,775 x 100	20.8%
	Patrimonio	85,259	
Endeudamiento a largo plazo	Pasivo No cte. x 100	26,080 x 100	30.6%
	Patrimonio	85,259	

Interpretación de las Ratios de Solvencia.

En cuanto a las ratios de solvencia, el endeudamiento patrimonial resulta 51.4% lo que se considera moderado, dando así una mayor capacidad de endeudamiento a la empresa, el endeudamiento total del activo es de 34.0% lo que significa que la empresa tiene más activos que deuda, el endeudamiento a corto plazo es de 20.8% por lo tanto tiene buena solvencia; el endeudamiento a largo plazo es de 30.6% con un endeudamiento bastante moderado lo que hace que la insolvencia sea poco probable.

Tabla 49

Ratios de Rentabilidad

INDICES	FORMULA	CÁLCULO	RESULTADO
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	$\frac{185,886}{687,236} \times 100$	27.0%
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Neta}} \times 100$	$\frac{23,332}{687,236} \times 100$	3.4%
Rentabilidad del activo	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$	$\frac{23,332}{129,114} \times 100$	18.1%
Rentabilidad patrimonial	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	$\frac{23,332}{85,259} \times 100$	27.4%
Rentabilidad económica	$\frac{\text{Utilidad Operat. Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$	$\frac{71,842}{129,114} \times 100$	26.1%

Interpretación de las ratios de Rentabilidad.

El margen neto es de 3.4% el mismo que consideramos debe mejorar, cuando se determine un mejor control de los costos de operación, asimismo, el margen bruto que resulta 27.0%. El ROA con 18.1% que es la ganancia que producen los activos adquiridos, el ROE obtenido es de 27.4% que es la rentabilidad de los recursos propios invertidos, el mismo que se puede calificar de buenos resultados

Plan Financiero

Presupuesto Operativo

Tabla 50

Presupuesto Operativo

CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	687,236	705,104	723,436	742,246	761,544
Costos de operación	501,349	516,390	531,882	547,838	564,273
Gastos administración	145,019	145,019	145,019	145,019	145,019
Margen de contribución	40,867	43,695	46,536	49,389	52,252
Activos fijos	33,465				
Interés	7,793	5,282	2,064		
Depreciación	6,968	6,968	6,968	6,968	5,788
Ganancia	6,578	45,381	51,440	56,357	58,040

Presupuesto Financiero

Tabla 51

Presupuesto Financiero

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	APORTE PROPIO	APORTE TERCEROS
Inversión total	91,759	56,759	35,000
Intangibles		2,210	
Tangibles		33,465	35,000
Capital de trabajo		21,084	
Total			91,759

El presupuesto financiero hace referencia al monto a financiar, y de qué manera se aplicará los fondos provenientes tanto de los aportes propios como de la parte que proviene del financiamiento bancario.

Estructura del Financiamiento.

Tabla 52

Estructura de financiamiento

Concepto	Importe	%
Inversión total	100,036	100%
Aporte de socios	65,036	65%
Financiamiento Bancario	35,000	35%

Para el financiamiento del proyecto se ha previsto un aporte de los socios de un 65% y un endeudamiento bancario del orden del 35%, para lo cual se obtuvo información del mercado financiero, optando por la propuesta de la Caja Sullana, la misma que está ofreciendo la mejor opción para el financiamiento de S/ 35,000.00 a un plazo de 36 meses con una TCEA de 28.15% de la que se obtuvo la siguiente tabla de amortizaciones. (La tabla del servicio de la deuda se encuentra en el anexo)

Tabla 53

Cuadro de amortizaciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Capital	8,920.06	11,431.05	14,648.89	35,000.00
Intereses	7,792.68	5,281.68	2,063.84	15,138.20
Total	16,712.73	16,712.73	16,712.73	50,138.20

Evaluación Financiera

A continuación, procedemos a realizar la evaluación financiera del presente proyecto, el cual nos presentara indicadores tanto económicos como financieros nos permitirán analizar la viabilidad económica y financiera, determinar la viabilidad en el tiempo y la decisión de implementar o no el proyecto, para ello utilizaremos el flujo de caja proyectado para los 5 primeros años.

Flujo de Caja Proyectado

Tabla 54

Flujo de Caja Económico – Financiero

PARTIDAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas		687,236	705,104	723,436	742,246	761,544
Aportes	91,759					
Total, Ingresos		778,994	705,104	723,436	742,246	761,544
EGRESOS						
Gastos de operación		501,349	516,390	531,882	547,838	564,273
Gastos Administrativos		145,019	145,019	145,019	145,019	145,019
Gastos de Ventas		7,150	6,435	5,792	5,212	4,691
Activos fijos		33,465				
Intangibles		2,210				
Impuesto a la renta		2,592	3,198	3,868	4,418	4,756
Total, Egresos		691,786	671,042	686,560	702,487	718,739
Saldo Flujo de Caja.		87,209	34,062	36,876	39,759	42,805
(+) Depreciación		6,968	6,968	6,968	6,968	5,788
FLUJO CAJA ECONÓMICO	- 91,759	94,177	41,030	43,844	46,727	48,593
(+) Préstamo	35,000					
(-) Interés		7,793	5,282	2,064		
(-) Amortización		8,920	11,431	14,649		
FLUJO CAJA FINANCIERO	- 56,759	77,464	24,317	27,132	46,727	48,593

Una vez determinado el flujo de caja se procede a analizar tanto el flujo de caja económico como el flujo de caja financiero ya que en ello se encuentra el préstamo obtenido y los intereses respectivos.

Como se puede observar los totales de ambos flujos presentan indicadores positivos, lo cual resalta la rentabilidad de este cada año, aumentando a partir del 4 año ya que no presenta deuda.

Análisis de sensibilidad

Una herramienta para utilizar para realizar la correcta evaluación financiera es el WACC, el cual es un ponderado entre el costo de oportunidad (COK) calculado por el método de la tasa de ajuste.

Tabla 55

Cálculo del COK

Método de ajuste de la tasa de descuento			
Tasa de Libre riesgo	3.32%	Mar/2021 (Kallpa BCP)	Tasa de Bonos Soberanos Peruanos
Prima de riesgo	15%		Tasa subjetiva
COK	18.32%		

$$WACC = \frac{D}{D+E} (K_d) (1 - i) + \frac{E}{D+E} (COK)$$

Donde:

Inversión	D + E	S/ 100,036
Financiamiento	D	S/ 35,000
Aporte de socios	E	S/ 65,036
Tasa de interés del préstamo	KD	28.15%
Tasa de descuento	COK	18.32%
Impuesto a la renta	i	10%

Reemplazando datos se obtiene: **WACC = 21.0%**

Valor actual Neto.

Con el cálculo del WACC y la determinación de los flujos, tanto económicos como financieros se procede a calcular el VANE y el VANF, siendo los resultados los siguientes:

Tabla 56

Cálculo del VAN

VANE	S/ 79,379.08
VANF	S/ 79,717.98

Como se puede apreciar los resultados de ambos son positivos, lo cual comprueba la viabilidad del presente proyecto.

Tasa interna de Retorno (TIR).

Un indicador económico importante para analizar la situación financiera del presente proyecto (TIR) la cual se calcula del flujo de caja económico y del flujo de caja financiero, considerando la inversión inicial, año 0, siendo los resultados los siguientes:

Tabla 57

Cálculo de la TIR

TIRE	65.44%
TIRF	90.53%

Como se puede observar las TIR son mayores a la tasa de descuento utilizada (20.77%).

Relación Beneficio / Costo**Tabla 58**

Cálculo de la Relación B/C

B/C Eco.	1.87
B/C Fin.	2.40

En ambos casos la relación B/C es mayor que uno, confirmando la rentabilidad del proyecto.

Conclusiones

Primera conclusión

En el desarrollo del proyecto se ha podido identificar un sector del mercado, el mismo que continúa en crecimiento, y que consumen cerveza artesanal. Si bien es cierto que hay productores que comercializan su propia cerveza que producen, esta es en menor escala, pero la idea nuestra es comercializar las mejores y más conocidas marcas producidas a nivel nacional para que el cliente pueda disfrutar la de su preferencia, en un ambiente ameno y acogedor.

Segunda conclusión

El análisis del entorno empresarial no es precisamente el mejor y más auspicioso para un emprendimiento; sin embargo, hemos podido comprobar que ciertos sectores industriales y negocios, a pesar de los efectos de la pandemia, se han mantenido muy activos. Confiamos que la economía ha de reactivarse, aunque no podemos precisar con qué celeridad, y volver a un ambiente pre pandemia con mayor actividad que la actual, un entorno donde las oportunidades superen ampliamente las amenazas.

Tercera conclusión

El estudio de mercado realizado presenta resultados positivos, dándole sustento a la idea de negocio propuesta, resaltando la preferencia de los encuestados por la cerveza artesanal y ha mostrado tener conocimiento de determinadas marcas que son de su preferencia. Un 59% del mercado potencial manifiesta su complacencia cuando se les propuso la idea de encontrar un lugar donde disfrutar de estos productos; del mismo, de alguna manera validó el precio de los productos, los mismos que se expenden en supermercados de la localidad.

Cuarta conclusión

Aun cuando nuestro negocio está dirigido a los sectores de NSE A, B y C se nota que el mayor potencial se concentra en los niveles A y B, lo que será motivo de análisis posterior para reorientar nuestras estrategias comerciales.

Quinta conclusión

Un aspecto importante para asegurar la venta es conocer los beneficios y componentes de todas las cervezas a comercializar, es por ello que la capacitación del personal es clave para el éxito del proyecto; se asistirá a las charlas que brinden los proveedores y se investigará sobre sus próximos lanzamientos; del mismo modo se analiza la posibilidad de ser parte de su merchandising.

Recomendaciones

Primera recomendación:

Formar una alianza estratégica y amical con los diversos proveedores a nivel nacional, lo cual nos permita obtener productos exclusivos a los mejores precios, así como merchandising e implementos decorativos; del mismo modo estar atentos a las nuevas tendencias de consumo y presentaciones para estar a la vanguardia dentro del mercado de la cerveza artesanal y ofrecer la mejor atención a nuestros clientes.

Segunda recomendación:

Realizar una evaluación continua del mercado a través de la medición del grado de satisfacción, así como también la información recabada de los comentarios en las redes sociales para mejorar el servicio, viendo la posibilidad de ofrecer a nuestros clientes presentaciones artísticas personales en vivo, resaltando la variedad cultural de nuestro país.

Tercera recomendación:

Teniendo la región Ica una fuerte afluencia de turistas, a los cuales les parece atractivo probar productos oriundos y/o de insumos regionales, es por ello que se pueden formar alianzas con agencias de turismo, para promocionar las cervezas artesanales producidas en nuestras diferentes zonas del país.

Cuarta recomendación:

Poner énfasis en la logística de entrada, para asegurar el aprovisionamiento oportuno de la mercadería, preferentemente en los primeros meses, puesto que es la razón de ser de nuestro negocio. Con el transcurrir del tiempo el abastecimiento y la rotación de los inventarios tenderán a normalizarse.

Quinta recomendación:

Debido al crecimiento del mercado ya los cambios en el estilo de vida de la población, sería conveniente promover degustaciones a manera de despertar el interés de las personas por el sabor color y lo natural de estos productos, con ayuda de los fabricantes, para desarrollar aún más el negocio.

Bibliografía

Charles, H. (2006) *Contabilidad Administrativa* (13a ed.) Pearson.

Chase, R. B. (2019) *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros* (15a ed.) Mc Graw Hill.

Chumpitaz, Ó. (2021). *Cada hora se denuncian 152 robos de teléfonos celulares en el país.*

<https://larepublica.pe/sociedad/2021/10/23/pnp-cada-hora-se-denuncian-152-robos-de-telefonos-celulares-en-el-pais-osiptel>

Gerry, J. (2006) *Dirección Estratégica*. (7ª ed.) Pearson.

Gestión.pe (2017). *Peruanos gastan S/ 100 soles más en consumo de cerveza que hace 5*

años. [https://gestion.pe/economia/peruanos-gastan-s-100-soles-consumo-cerveza-5-anos-141006-](https://gestion.pe/economia/peruanos-gastan-s-100-soles-consumo-cerveza-5-anos-141006-noticia/#:~:text=El%20peruano%20gasta%20en%20promedio,de%20cervezas%20a%20nivel%20nacional)

[noticia/#:~:text=El%20peruano%20gasta%20en%20promedio,de%20cervezas%20a%20nivel%20nacional](https://gestion.pe/economia/peruanos-gastan-s-100-soles-consumo-cerveza-5-anos-141006-noticia/#:~:text=El%20peruano%20gasta%20en%20promedio,de%20cervezas%20a%20nivel%20nacional).

Gestión.pe (2017). *SNI proyecta que el PBI del 2021 tendrá un crecimiento de 12.6% y el 2022*

de apenas 2%. [https://gestion.pe/economia/sni-proyecta-que-el-pbi-del-2021-tendra-un-crecimiento-de-126-y-el-2022-de- apenas-2-economia-](https://gestion.pe/economia/sni-proyecta-que-el-pbi-del-2021-tendra-un-crecimiento-de-126-y-el-2022-de- apenas-2-economia-noticia/#:~:text=Econom%C3%ADa-)

[noticia/#:~:text=Econom%C3%ADa-](https://gestion.pe/economia/sni-proyecta-que-el-pbi-del-2021-tendra-un-crecimiento-de-126-y-el-2022-de- apenas-2-economia-noticia/#:~:text=Econom%C3%ADa-)

[,SNI%20proyecta%20que%20el%20PBI%20del%202021%20tendr%C3%A1%20un%20crecimiento,el%202022%20de%20apenas%20%25](https://gestion.pe/economia/sni-proyecta-que-el-pbi-del-2021-tendra-un-crecimiento-de-126-y-el-2022-de- apenas-2-economia-noticia/#:~:text=Econom%C3%ADa-)

Gonzales, J. (2019) *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. Días de Santos.

Peru.info (s.f.). *La cerveza artesanal en el Perú.* [https://peru.info/es-pe/comercio-](https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/29/la-cerveza-artesanal-en-el-peru)

[exterior/noticias/7/29/la-cerveza-artesanal-en-el-peru](https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/29/la-cerveza-artesanal-en-el-peru)

Philip, K. y Gary, A. (2017) *Fundamentos de Marketing*, (13a ed.) Pearson.

Rolando. A (2010) *Al medio hay Sitio*.

Tomas, R. S (2016) *Dirección y gestión de personas en las organizaciones*, (2a ed.)