



**INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS IPAE  
PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZA ARTESANAL  
EN LA CIUDAD DE ICA**

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

**CAMILA BERROCAL AROTINCO**

**(0000-0003-0629-089X)**

**MIRTHA NAHOMI CAMACHO CARBAJO**

**(0000-0003-2017-9944)**

**ARIANA NICOLL ORTIZ QUISPE**

**(0000-0002-8079-612x)**

**Ica- Perú**

**2022**

*A nuestros padres por darnos la oportunidad de  
recibir una educación buena y completa,  
brindándonos siempre su apoyo incondicional.  
Agradecer también a nuestros maestros y asesores  
quienes nos guiaron arduamente durante este  
proceso con el fin formar buenos profesionales.*

# Índice General

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	8
<b>Introducción</b> .....	9
<b>Capítulo I: Plan de Negocio</b> .....	10
Formulación de la idea de negocio.....	10
Presentación del modelo de negocio .....	13
<b>Capítulo II: Plan Estratégico y Organizacional</b> .....	14
Descripción de la empresa .....	14
<i>Datos de la empresa</i> .....	14
Direccionamiento estratégico.....	15
<i>Visión</i> .....	15
<i>Misión</i> .....	15
<i>Valores</i> .....	16
<i>Objetivos</i> .....	16
Matriz FODA – FODA Cruzado .....	18
<b>Capítulo III: Análisis del Entorno y Plan de Mercadeo</b> .....	21
Análisis del entorno objetivo .....	21
<i>Factores económicos</i> .....	21
<i>Factores socioeconómicos</i> .....	23
<i>Factores políticos y legales</i> .....	27
<i>Factores tecnológicos</i> .....	28
<i>Factores ambientales</i> .....	35
Análisis de los principales actores .....	36
<i>Perfil de los clientes o consumidores</i> .....	37
<i>Perfil de competidores</i> .....	38
<i>Perfil de proveedores</i> .....	42
<i>Determinación del tamaño del mercado</i> .....	43
<b>Capítulo IV: Plan de Marketing</b> .....	58
Producto .....	58
Precio .....	62
Plaza .....	63
Promoción .....	65
Persona.....	66
Marketing mix.....	67
<i>Programa de acciones tácticas</i> .....	67
<i>Programa y pronóstico de ventas</i> .....	72

<b>Capítulo V: Plan de Operaciones</b> .....	77
Producción de bienes y servicios (en función al plan de marketing) .....	77
Los procesos de producción (en función a los atributos del producto o servicio) .....	77
Logística de salida.....	77
<i>Producción de cerveza artesanal</i> .....	77
Logística de salida.....	80
<i>Proceso de Ventas - Atención de clientes en restobar</i> .....	80
<b>Capítulo VI: Organización de la empresa</b> .....	83
Estructura de la organización .....	83
Plan de gestión del talento.....	84
<i>Organigrama</i> .....	85
<i>Principales funciones que se requieren en el negocio</i> .....	85
<i>Políticas y estratégicas para la administración del talento</i> .....	90
<i>La planilla de la empresa o presupuesto de las remuneraciones</i> .....	92
<i>Aspectos legales, tributarios y societarios</i> .....	92
<b>Capítulo VII: Plan Financiero</b> .....	102
Plan de inversiones.....	102
<i>Inversión fija tangible</i> .....	103
<i>Inversión fija intangible</i> .....	105
Capital de trabajo .....	106
Análisis de costos: determinar los costos del negocio .....	106
Análisis financiero .....	111
<i>Balance general</i> .....	111
<i>Estado de ganancias y pérdidas</i> .....	113
<i>Ratios financieros</i> .....	115
Plan financiero .....	118
<i>Presupuesto operativo</i> .....	118
<i>Presupuesto financiero</i> .....	119
Evaluación financiera.....	121
<i>Flujo de caja proyectado</i> .....	121
<i>Análisis de sensibilidad</i> .....	121
<b>Conclusiones</b> .....	124
<b>Recomendaciones</b> .....	125
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	126

## Índice de Tablas

Tabla 1 - Matriz FODA de cerveza artesanal Desert Beer.....	19
Tabla 2 - Matriz FODA cruzado de cerveza artesanal Desert Beer.....	20
Tabla 3 - Detalle del perfil del cliente o consumidor de cerveza artesanal Desert Beer.....	37
Tabla 4 - Detalle de la población de los distritos de Ica, La Tinguña, Parcona, Salas Guadalupe, San Juan Bautista y Subtanjalla .....	45
Tabla 5 - Pregunta 1 - ¿Cuál es su género?.....	48
Tabla 6 - Pregunta 2 - ¿Cuál es el rango de edad al que pertenece? .....	49
Tabla 7 - Pregunta 3 - ¿Usted ha probado las cervezas artesanales? .....	50
Tabla 8 - Pregunta 4 - ¿Considera usted que la cerveza artesanal es más saludable que la cerveza industrial?.....	51
Tabla 9 - Pregunta 5 - ¿Considera usted que la cerveza artesanal es de mejor calidad que la cerveza industrial?.....	52
Tabla 10 - Pregunta 6 - ¿Cuántas veces al mes asiste a un Pub Bar o restobar?.....	53
Tabla 11 - Pregunta 7 - ¿Cuánto es el gasto que realiza cuando asiste a un pub bar o restobar?.....	54
Tabla 12 - Pregunta 8 - ¿Acudiría a un pub bar o restobar y consumiría sus alimentos y bebidas, incluida la cerveza artesanal?.....	55
Tabla 13 - Pregunta 9 - Al realizar sus compras, el medio de pago que utilizas es con efectivo o con tarjeta (crédito o débito).....	56
Tabla 14 - Detalle de la lista de precios unitarios .....	63
Tabla 15 - Matriz de valoración de establecimientos comerciales.....	64
Tabla 16 - Programa de acciones tácticas - Producto .....	68
Tabla 17 - Programa de acciones tácticas - Precio.....	69
Tabla 18 - Programa de acciones tácticas - Plaza .....	70
Tabla 19 - Programa de acciones tácticas - Promoción .....	71
Tabla 20 - Programa de acciones tácticas - Personas.....	72
Tabla 21 - Lista de precios.....	72
Tabla 22 - Proyección mensual de ventas en unidades .....	73
Tabla 23 - Proyección mensual de ventas en soles (con IGV).....	74
Tabla 24 - Proyección mensual de ventas en soles (sin IGV).....	75
Tabla 25 - Proyección anual de ventas para cinco años.....	76
Tabla 26 - Detalle de la planilla de remuneraciones de Desert Beer .....	92
Tabla 27 - Estructura de Inversión del Proyecto .....	102
Tabla 28 - Estructura de Financiamiento del Proyecto .....	102
Tabla 29 - Detalle de la inversión fija tangible .....	104
Tabla 30 - Detalle de la inversión fija intangible.....	105
Tabla 31 - Detalle del capital de trabajo .....	106
Tabla 32 - Detalle de los costos fijos de Desert Beer .....	107
Tabla 33 - Costo variable unitario de la cerveza de quinua .....	107
Tabla 34 - Costo variable unitario de la cerveza de trigo .....	108
Tabla 35 - Costo variable unitario de la cerveza de lúpulo.....	108
Tabla 36 - Costo variable unitario de la cerveza de malta tostada .....	108
Tabla 37 - Costo variable unitario de la ronda de tequeños.....	109
Tabla 38 - Costo variable unitario de la ronda de alitas de pollo en salsa BBQ .....	109
Tabla 39 - Costo variable unitario de la ronda de chicharrón de pollo .....	109
Tabla 40 - Costo variable unitario de la ronda de chicharrón de pollo .....	110
Tabla 41 - Costo variable unitario de yucas fritas.....	110
Tabla 42 - Costo variable unitario de papas fritas.....	110

Tabla 43 - Detalle del costo de venta por producto .....	111
Tabla 44 - Proyección del costo de venta para los próximos cinco años .....	111
Tabla 45 - Estado de situación financiera de apertura .....	112
Tabla 46 - Estado de situación financiera de apertura – Año 1 .....	112
Tabla 47 - Estado de resultados .....	113
Tabla 48 - Punto de equilibrio por producto .....	114
Tabla 49 - Detalle del gasto administrativo .....	118
Tabla 50 - Detalle del gasto de ventas .....	118
Tabla 51 - Estructura de Financiamiento del Proyecto .....	119
Tabla 52 - Alternativas de entidades financieras .....	119
Tabla 53 - Cálculo de la tasa de descuento .....	119
Tabla 54 - Detalle del cronograma de amortización .....	120
Tabla 55 - Flujo de caja proyectado.....	121
Tabla 56 - Valor Actual Neto - VAN.....	122
Tabla 57 - Tasa Interna de Retorno - TIR.....	123
Tabla 58 - Beneficio / Costo .....	123

## Índice de Figuras

Figura 1 - Lienzo de modelo de negocio de cerveza artesanal Desert Beer S.A.C.....	13
Figura 2 - Logotipo de cerveza artesanal Desert Beer .....	15
Figura 3 - Porcentaje de variación interanual de la actividad del subsector restaurantes .....	23
Figura 4 - Detalle de la población total de Perú - 2021 .....	24
Figura 5 - Detalle de la población del departamento de Ica - 2021 .....	24
Figura 6 - Detalle de la población de la provincia de Ica - 2021 .....	25
Figura 7 - Segmentación de la población peruana de acuerdo con el nivel socioeconómico – 2021 ...	25
Figura 8 - Segmentación de la población por departamento de acuerdo con el nivel socioeconómico - 2021 .....	26
Figura 9 - Infografía del informe sobre redes sociales Perú 2021 .....	31
Figura 10 - Principales indicadores digitales – Perú 2021 .....	32
Figura 11 - Crecimiento digital – Perú 2021.....	32
Figura 12 - Visión general sobre el uso del Internet – Perú 2021 .....	33
Figura 13 - Visión general sobre el uso de las redes sociales – Perú 2021 .....	33
Figura 14 - Visión general sobre la audiencia publicitaria de Facebook – Perú 2021 .....	34
Figura 15 - Dispositivos usados para acceder a Facebook – Perú 2021 .....	34
Figura 16 - Pregunta 1 - ¿Cuál es su género? .....	48
Figura 17 - Pregunta 2 - ¿Cuál es el rango de edad al que pertenece?.....	49
Figura 18 - Pregunta 3 - ¿Usted ha probado las cervezas artesanales? .....	50
Figura 19 - Pregunta 4 - ¿Considera usted que la cerveza artesanal es más saludable que la cerveza industrial?.....	51
Figura 20 - Pregunta 5 - ¿Considera usted que la cerveza artesanal es de mejor calidad que la cerveza industrial?.....	52
Figura 21 - Pregunta 6 - ¿Cuántas veces al mes asiste a un Pub Bar o restobar? .....	53
Figura 22 - Pregunta 7 - ¿Cuánto es el gasto que realiza cuando asiste a un pub bar o restobar? .....	54
Figura 23 - Pregunta 8 - ¿Acudiría a un pub bar o restobar y consumiría sus alimentos y bebidas, incluida la cerveza artesanal?.....	55
Figura 24 - Pregunta 9 - Al realizar sus compras, el medio de pago que utilizas es con efectivo o con tarjeta (crédito o débito).....	56
Figura 25 - Diseño de botellas de cerveza artesanal Desert Beer (diseño referencial) .....	58
Figura 26 - Diseño de restobar (diseño referencial).....	60
Figura 27 - Vista general de restobar (diseño referencial).....	60
Figura 28 - Ronda de carnes (imagen referencial).....	61
Figura 29 - Alitas de pollo en salsa BBQ (imagen referencial) .....	61
Figura 30 - Chicharrón de pollo (imagen referencial) .....	62
Figura 31 - Layout del restobar (imagen referencial) .....	65
Figura 32 - Proceso de producción de cerveza artesanal .....	79
Figura 33 - Proceso de atención de clientes en restobar .....	82
Figura 34 - Estructura organizacional de Desert Beer .....	85

## Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocio plantea el desarrollo de una idea de negocio basada en la elaboración y producción de cerveza artesanal y a partir de este producto implementar un restobar en la ciudad de Ica donde se pueda comercializar directamente nuestra cerveza artesanal de la casa, así como otras bebidas y alimentos, buscando ofrecer un ambiente agradable, acogedor y de relajación a nuestros clientes. La idea de negocio surgió al analizar el sector de las cervezas artesanales en el país, observando una tendencia creciente y al identificar que en la ciudad de Ica no se cuenta con un producto similar de elaboración local. Por otro lado, también se analizó el sector de los restaurantes, cuyos indicadores a nivel nacional también demuestran una tendencia creciente. Dentro del análisis realizado se estableció la constitución y formalización de nuestra empresa a la que hemos denominado *Desert Beer S.A.C.* que contará con dos locales, el primero se ubicará en el distrito de Los Aquijes y es donde se producirá nuestra cerveza artesanal y el segundo local que se encontrará en el distrito de Ica y donde funcionará nuestro restobar. Asimismo, como perfil de clientes se identificaron a los residentes de los distritos de Ica, La Tinguiña, Parcona, Salas Guadalupe, San Juan Bautista y Subtanjalla, mujeres y varones que tienen entre 25 y 44 años y que se encuentran en los niveles socioeconómicos A, B y C. Después de haber realizado el análisis económico y financiero de nuestro plan de negocio, se identificó una necesidad de inversión total equivalente a S/131,470.27. Esta inversión será asumida por los accionistas de la empresa en una proporción de 54.36% equivalente a S/71,470.27 y el saldo restante de S/60,000.00 que equivale al 45.64% será obtenido a través de un préstamo bancario. Por otro lado, los resultados obtenidos de las proyecciones económicas y financieras mostraron un VAN económico de S/1,697.39, un VAN financiero de S/4,809.59, la TIR económica obtenida fue de 18.51%, la TIR financiera fue de 20.07% y el resultado del costo beneficio es de 1.001. Los resultados obtenidos en nuestras proyecciones muestran que nuestro plan de negocio es rentable y viable.

## **Introducción**

El presente plan de negocio propone la idea de producir y comercializar cerveza artesanal, así como de implementar un restobar en la ciudad de Ica a través del cual se pueda comercializar directamente nuestra cerveza artesanal, así como otros productos alimenticios y bebidas, ofreciendo a nuestros clientes un ambiente tranquilo, agradable y relajado donde puedan disfrutar de una experiencia de servicio distinta y degustar nuestros productos.

En los primeros capítulos del documento se plantea el desarrollo de la idea de negocio mostrando los resultados obtenidos durante nuestro proceso de investigación para poder elegir esta idea, identificando un sector que muestra una tendencia creciente y que tiene un buen potencial futuro. Se describen la visión, misión, valores y objetivos de nuestra empresa, se identifican las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas. Se realizó un análisis del macroentorno en el que se desarrollarán nuestras actividades, así como del microentorno para determinar la influencia positiva o negativa de estos factores dentro del desarrollo de nuestra idea de negocio. Se identificaron también a los principales competidores, tanto en el sector de las cervezas artesanales, así como en el sector de los restobares para poder determinar sus propuestas y establecer cual será la estrategia comercial que se deberá desplegar. También se realizó el estudio de mercado mediante el cual se obtuvo la información que permitió determinar la existencia de una demanda real de nuestros productos y así establecer si podemos continuar con nuestra planeación.

En los últimos capítulos se describe el plan de marketing de la empresa, así como el programa de acciones tácticas y se realizó un pronóstico de ventas. Se desarrolla nuestro plan de operaciones precisando los objetivos establecidos en él, cuáles son nuestros procesos, que equipamiento será requerido, se describe nuestros planes de seguridad y calidad, se muestra el organigrama de la empresa para conocer su estructura organizacional y se describen sus principales funciones. También se identifican cuáles son los aspectos legales societarios y tributarios, para, finalmente, desarrollar el capítulo donde se describe el plan financiero del negocio, analizando las inversiones, los costos, flujo de caja, ente otros y determinar si el plan de negocio tiene un sustento económico y financiero que permite establecer su viabilidad.

## Capítulo I: Plan de Negocio

### Formulación de la idea de negocio

De acuerdo con el artículo “*La cerveza artesanal en el Perú*” (Perú Info, 2018), en nuestro país se puede encontrar y disfrutar diversos tipos de cervezas artesanales, las mismas que son producidas con insumos naturales, no contienen preservantes o conservantes. Cada maestro cervecero elabora su propia receta generándose una gran variedad de sabores. Se menciona también que la cerveza artesanal se produce en lotes pequeños y en la mayoría de los casos sin pasteurización, encontrando entre sus principales ingredientes la levadura, lúpulos, malta y agua, siendo una de sus principales características el no contener aditivos químicos o artificiales, a diferencia de la cerveza industrial, desarrollándose todo su proceso de elaboración manualmente. Se precisa también que el mercado de la cerveza artesanal se encuentra en proceso de expansión en nuestro país, indicándose que se vende alrededor de 1.5 millones de litros al año y los precios de venta se encuentran entre los S/15.00 y los S/20.00 por litro, se señaló que el consumo de cerveza artesanal en nuestro país representa el 0.01% del mercado total de cervezas, pero presenta un gran potencial de crecimiento, tomando en cuenta que, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima, el consumo de cerveza es de 47 litros al año por persona, lo que equivale a seis cajas de cerveza al año por persona, lo que evidenciaría el gran potencial de crecimiento de este producto a futuro.

De acuerdo con el artículo “*Cervezas artesanales: ¿cómo avanza su consumo en el Perú?*” (Inga, 2019), publicado en El Comercio, se indica que para finales del año 2019 se consumían 1.5 millones de litros de cerveza artesanal, lo que equivaldría a ventas equivalentes a 30 millones de soles, y para los siguientes tres años podría alcanzar el 1% del

consumo total de cerveza en el país. Esta proyección se debe a la tendencia que presentan los consumidores por probar nuevos productos y que impulsa a que las cervecerías artesanales así como bares especializados proyecten abrir nuevos establecimientos en diferentes zonas dentro del país. Según el artículo “*Perfil más frecuente del consumidor de cerveza artesanal*” (Diario de Gastronomía, 2019), se indica que cerca de un 40% de las personas que consumen cerveza también suelen consumir cerveza artesanal y cerca al 41% de este grupo de personas son mujeres. Como resultado de un estudio realizado entre consumidores y expertos, se pudo comprobar que el 69% de las personas encuestadas indicó que el sabor es el principal atributo que valoran cuando se trata de elegir una cerveza artesanal, el 49% indicó que valora la calidad del producto y el 43% señaló que lo hace por su naturalidad. Asimismo, se menciona que, debido a la mayor complejidad de las propiedades organolépticas que posee la cerveza artesanal, así como a su variedad y su intensidad, se ha posicionado en un segmento más adulto, encontrándose en un rango etario entre los 25 y los 44 años, siendo mayormente un público masculino (59%) en comparación al femenino (41%) reflejándose esta tendencia en un tipo de consumo mucho más pausado, que busca sobre todo la degustación, disfrutar momentos agradables y pasar tiempo de calidad con amigos. Respecto al volumen de consumo de la cerveza artesanal, el estudio indicó que la mayor cantidad se consume durante los fines de semana y seis de cada diez cervezas son consumidas fuera del hogar, siendo los bares y cervecerías los principales lugares donde se consumen, seguido de los restaurantes, tiendas especializadas y pubs.

De acuerdo con el artículo “*70% de compradores de cerveza artesanal lo hace por impulso*” (Trigoso, 2022) se menciona que seis de cada diez de los consumidores de cerveza en nuestro país ya consumen cervezas artesanales, es decir un equivalente al 58% de los peruanos que consumen cerveza, y el 49% de éstos la consumen ocasionalmente, mientras

que el 9% son considerados como “*heavy consumer*”, es decir que tienen un volumen de consumo y una frecuencia de compra mayor que el promedio, esta información fue proporcionada por Impronta Research.

Tomando en cuenta la información descrita anteriormente, se plantea como idea de negocio la producción de cerveza artesanal, elaborada a base de insumos naturales y de muy buena calidad, como la malta, cebada, agua, los lúpulos, la levadura, entre otros, así como su comercialización directa a través de un restobar, donde nuestros clientes y consumidores puedan compartir de un agradable momento en compañía de familiares y amigos disfrutando de nuestra cerveza artesanal así como de algunos de los platillos que ofreceremos.

## Presentación del modelo de negocio

Figura 1

*Lienzo de modelo de negocio de cerveza artesanal Desert Beer S.A.C.*

<p><b>Aliados / Socios clave</b></p> <p>Propietario del establecimiento que será alquilado.          Proveedores de los muebles y equipos.          Proveedores de servicios tecnológicos: hosting, dominio, desarrollo y soporte de la página web.          Proveedores de los insumos y la materia prima para la elaboración de nuestros productos.          Proveedores de las bebidas.</p>	<p><b>Actividades claves</b></p> <p>Obtención de los permisos y autorizaciones. Contratación del personal. Alquiler y adecuación del local comercial. Compra de los muebles, equipos, vajilla y menaje necesarios. Adquisición de los insumos y los productos para la elaboración de los alimentos y bebidas. Plan de marketing y publicidad.</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>Ofrecer a nuestros clientes y consumidores una cerveza artesanal elaborada localmente, así como proporcionarles nuestro establecimiento con un ambiente agradable, acogedor y relajante donde puedan disfrutar momentos de diversión y relax disfrutando una variedad de alimentos y bebidas acompañados de familiares y amigos.</p>	<p><b>Relación con los clientes</b></p> <p>Relación directa con los clientes en nuestro establecimiento comercial.          A través de nuestros canales digitales: Teléfono, WhatsApp, Facebook, Instagram, página web.</p>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <p>Pobladores y residentes de los distritos de Ica, La Tinguiña, Parcona, Salas Guadalupe, San Juan Bautista y Subtanjalla, mujeres y varones entre los 25 y los 44 años, que se encuentran dentro de los niveles socioeconómicos A, B y C, que disfrutan de visitar establecimientos con agradables ambientes para compartir momentos de relax con amigos y familiares.</p>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>Costos de implementación: licencias y permisos municipales, autorización sanitaria. Costo de alquiler y adecuación del establecimiento comercial. Adquisición de los muebles, equipos, vajilla y menaje. Adquisición de equipos tecnológicos. Desarrollo de la página web, hosting y dominio. Costos fijos: Mantenimiento e insumos del establecimiento, planilla del personal. Costos variables: Compra de insumos, materia prima y empaques. Costos de marketing y publicidad.</p>		<p><b>Estructura de ingresos</b></p> <p>Ingresos generados por la venta de los productos alimenticios y las bebidas que ofreceremos en nuestro establecimiento, incluyendo nuestra cerveza artesanal.</p>		

## Capítulo II: Plan Estratégico y Organizacional

### Descripción de la empresa

La empresa Desert Beer S.A.C. se dedicará a la producción y comercialización de cerveza artesanal y ofrecerla en nuestro propio restobar que proporcionará a nuestros clientes y consumidores un lugar agradable donde podrán disfrutar de la compañía de sus amigos y compartir momentos de relajación y distensión en ambientes cómodos, saboreando de nuestra cerveza artesanal, en sus distintas presentaciones, así como de nuestra variada carta de alimentos y piqueos. Nuestras actividades comerciales se desarrollarán en la ciudad de Ica, ubicándose nuestro restobar en una zona céntrica de la ciudad.

### *Datos de la empresa*

Nombre o razón social:	Desert Beer S.A.C.
Nombre comercial:	Desert Beer
Actividad económica (sección):	I – Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.
Actividad económica (división):	56 – Actividades de servicio de comidas y bebidas.
Actividad económica (clase):	5630 – Actividades de servicio de bebidas.

Figura 2

*Logotipo de cerveza artesanal Desert Beer*



### **Direccionamiento estratégico**

Según D'Alessio (2008, p. 60) las empresas deben establecer, como parte de la primera etapa de su direccionamiento estratégico, su visión, su misión, así como sus valores. La identificación de éstos impulsará el progreso de la planeación estratégica de la empresa ayudándole a asegurar la continuidad del negocio en el largo plazo.

#### ***Visión***

Ser reconocidos para el año 2027 como la empresa más destacada en la producción y comercialización de cerveza artesanal en la región Ica.

#### ***Misión***

Ofrecer a nuestros clientes y consumidores una cerveza artesanal que les permita disfrutar una agradable experiencia y compartir nuestra pasión por el

consumo de la cerveza artesanal.

### *Valores*

- **Pasión:** Somos una empresa apasionada por elaboración artesanal de cerveza y la cultura que gira en torno a ella.
- **Honestidad:** Promovemos la verdad por sobre todas las cosas y aseguramos que ésta forma parte de todas nuestras actividades diarias.
- **Innovación:** Trabajaremos de forma constante en elaborar nuevos productos y servicios para entregarlos a nuestros clientes, así como también para generar nuevas oportunidades para impulsar el crecimiento y la rentabilidad de la organización.
- **Calidad:** Trabajamos para mejorar nuestros procesos y asegurarnos de realizar las cosas bien desde la primera oportunidad.
- **Productividad:** Trabajamos en la mejora constante de nuestros procesos internos optimizando el empleo de los recursos.

### *Objetivos*

Según D'Alessio (2008, p. 219) una organización debe identificar y determinar cuáles serán sus objetivos y éstos deben corresponderse con los

resultados que se pretenden alcanzar como consecuencia de la implementación de las estrategias que fueron identificadas y establecidas anteriormente.

- **Objetivo general:**

Ser reconocidos para el año 2027 como la empresa más destacada en lo que respecta a la producción y comercialización de cerveza artesanal en la región Ica.

- **Objetivos específicos:**

- Lograr un incremento no menor de 5% anual en los ingresos económicos generados como resultado de la venta de nuestros productos a partir del primer año después de haber iniciado nuestras actividades comerciales.
- Reducir en un mínimo de 5% los costos de operación a partir del tercer trimestre del primer año de haber iniciado nuestras actividades comerciales.
- Lograr un incremento mínimo de 5% en el ROI a partir del segundo año después de haber iniciado nuestras actividades comerciales.

## Matriz FODA – FODA Cruzado

De acuerdo con el artículo “*Strategic development and SWOT análisis at the University of Warwick*” (Dyson, 2004) el análisis FODA, conocido también como SWOT en inglés, es un método diseñado para ayudar al proceso de identificación y desarrollo de la estrategia, teniendo como objetivo principal la identificación de las fortalezas y debilidades (evaluación interna) que posee una empresa u organización, así como las oportunidades y amenazas (evaluación externa) que pueden presentar el entorno en el cual se encuentra. Después de haber identificado adecuadamente cada uno de estos factores, es posible el planteamiento de las estrategias más adecuadas para maximizar el aprovechamiento de las fortalezas, minimizar o eliminar las debilidades, explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas. A continuación se desarrolla la matriz FODA para nuestra cerveza artesanal Desert Beer:

Tabla 1

*Matriz FODA de cerveza artesanal Desert Beer*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>F1: Producto elaborado con insumos 100% naturales.</p> <p>F2: No se incluyen otros cereales (arroz, mijo o maíz) para rebajar la calidad de la malta.</p> <p>F3: No contiene aditivos artificiales, conservantes, preservantes o antioxidantes.</p> <p>F4: Producción local de la cerveza.</p> <p>F5: Posibilidad de elaborar productos con una variedad de sabores, estilos y aromas.</p>	<p>O1: Potencial de crecimiento futuro dentro del sector de las cervezas artesanales.</p> <p>O2: Capacidad de elaborar productos con características organolépticas únicas.</p> <p>O3: Tendencia creciente en el país hacia el consumo de la cerveza artesanal.</p> <p>O4: Los consumidores se encuentran dispuestos a consumir cerveza artesana y pagar un precio mayor en comparación a una cerveza industrial.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>D1: Somos una empresa nueva en el sector de la elaboración de cerveza artesanal y carecemos de un posicionamiento de marca.</p> <p>D2: Poca disponibilidad de especialistas en la elaboración de cerveza artesanal.</p> <p>D3: Limitada capacidad de producción en comparación a las cervecerías industrializadas.</p> <p>D4: Limitación en la disponibilidad del recurso económico (capital de trabajo) para la implementación de nuestro modelo de negocio.</p>	<p>A1: Incursión de nuevas empresas y marcas de cervezas artesanales.</p> <p>A2. Adquisición de cervecerías artesanales por parte de grandes grupos económicos que podrían saturar el mercado.</p> <p>A3: Existencia de muchas empresas dedicadas a la elaboración de cerveza artesanal en el país.</p> <p>A4: Incremento en los precios de los insumos necesarios para la elaboración de la cerveza artesanal.</p>

A continuación se desarrolla la matriz FODA cruzado para nuestra cerveza artesanal

Desert Beer:

Tabla 2

## Matriz FODA cruzado de cerveza artesanal Desert Beer

<p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1: Producto elaborado con insumos 100% naturales.</p> <p>F2: No se incluyen otros cereales (arroz, mijo o maíz) para rebajar la calidad de la malta.</p> <p>F3: No contiene aditivos artificiales, conservantes, preservantes o antioxidantes.</p> <p>F4: Producción local de la cerveza.</p> <p>F5: Posibilidad de elaborar productos con una variedad de sabores, estilos y aromas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1: Somos una empresa nueva en el sector de la elaboración de cerveza artesanal y carecemos de un posicionamiento de marca.</p> <p>D2: Poca disponibilidad de especialistas en la elaboración de cerveza artesanal.</p> <p>D3: Limitada capacidad de producción en comparación a las cervecerías industrializadas.</p> <p>D4: Limitación en la disponibilidad del recurso económico (capital de trabajo) para la implementación de nuestro modelo de negocio.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1: Potencial de crecimiento futuro dentro del sector de las cervezas artesanales.</p> <p>O2: Capacidad de elaborar productos con características organolépticas únicas.</p> <p>O3: Tendencia creciente en el país hacia el consumo de la cerveza artesanal.</p> <p>O4: Los consumidores se encuentran dispuestos consumir cerveza artesana y pagar un precio mayor en comparación a una cerveza industrial.</p>	<p style="text-align: center;"><b>EFO</b></p> <p>F1-O1: Desarrollar nuevas fórmulas o recetas para obtener nuevos tipos de cerveza aprovechando los cereales que se producen en el país.</p> <p>F1- F2-F3-O2: Desarrollar campañas de marketing para publicitar nuestros productos resaltando sus características organolépticas y naturales.</p>	<p style="text-align: center;"><b>EDO</b></p> <p>D1-O1: Apalancar la estrategia de marketing y publicidad en el uso de las plataformas digitales para poder tener un mayor alcance y mejores resultados.</p> <p>D3-O2: Elaborar productos de edición limitada que ofrezcan la sensación de exclusividad entre nuestros clientes.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1: Existen muchas empresas dedicadas a la elaboración de cerveza artesanal en el país.</p> <p>A2. Existe una gran variedad de productos sustitutos de todo precio y calidad.</p> <p>A3: La inestabilidad política y económica que experimenta el país puede generar manifestaciones y bloqueos que impidan el suministro de insumos y materia prima.</p> <p>A4: Riesgo de contagio de COVID-19 para nuestros empleados y clientes.</p>	<p style="text-align: center;"><b>EFA</b></p> <p>F4-A1-A2: Resaltar el origen de nuestros productos (localidad) dentro de las campañas de marketing y publicidad para impulsar el sentido de pertenencia entre nuestros clientes y consumidores.</p> <p>F1-F4-F5-A3: Establecer un programa de producción que considere la adquisición oportuna de los insumos y materia prima para asegurar su existencia y disponibilidad en nuestros almacenes.</p>	<p style="text-align: center;"><b>EDA</b></p> <p>D1-A1-A2: Impulsar la presencia y posicionamiento de nuestra marca y productos dentro del mercado local mediante el desarrollo de nuestro plan de marketing.</p> <p>D1-A4: Establecer estrictos protocolos de bioseguridad tanto para los ambientes de producción como en la zona de atención al cliente para minimizar los riesgos de contagio.</p>

## Capítulo III: Análisis del Entorno y Plan de Mercadeo

### Análisis del entorno objetivo

El macroentorno se encuentra conformado por aquellas variables que pueden influir indirecta o directamente en el desarrollo de las actividades comerciales de una organización, por lo que este entorno incluye todas las variables que pueden afectar, de una forma u otra, el proceso social sobre el que realizan las transacciones comerciales. Si bien es cierto, la organización no puede controlar las variables del macroentorno, si puede diseñar la estrategia y ejecutar las acciones necesarias para gestionarlas de la mejor manera y obtener mejores resultados.

### Factores económicos

Al cierre del año 2021 se registró un Producto Bruto Interno (PBI) de 13.3%. Este resultado evidencia una mejora significativa en comparación al PBI registrado en el año 2020, observándose que los sectores primarios registraron un PBI de 5.5% y los sectores no primarios registraron un PBI de 15.6% (BCRP, 2022). Asimismo, el Banco Central de Reserva del Perú reportó que nuestro país registró el mejor índice de desarrollo en Latinoamérica. En el año 2021 nuestro país registró una tasa de inflación de 6.4%. Esta cifra es la más alta que se ha registrado durante los último trece años y además ha superado significativamente el rango meta que ha sido definido por el Banco Central de Reserva del Perú (Vega, 2022).

Nuestro país presenta una fuerte base macroeconómica incluyendo una

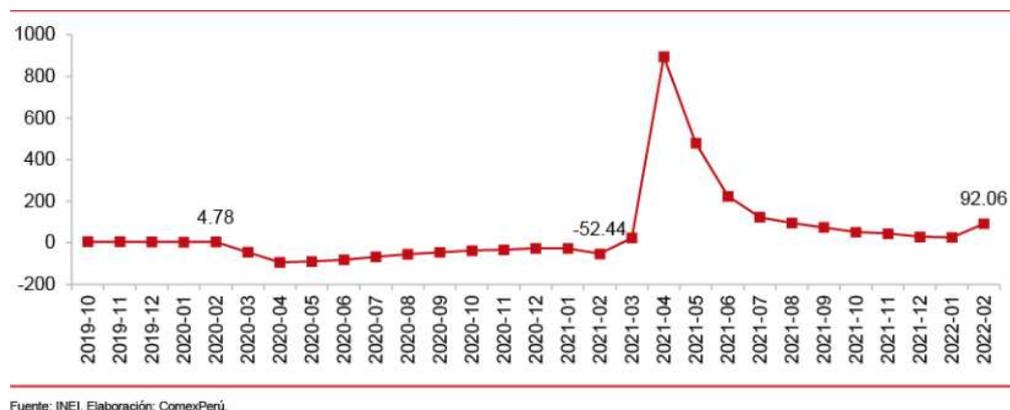
relativamente baja deuda pública en comparación con el PBI, una considerable reserva exterior, así como un banco central muy sólido. Asimismo, si bien la economía del país registró una fuerte recuperación en el año 2021, se pudo notar una desaceleración en el proceso de reducción de la pobreza, debido principalmente a que el mercado laboral de nuestro país es muy rígido, así como al aumento de la inflación que alcanzó el resultado más alto en los últimos trece años. El Banco Mundial proyecta que para el 2022 el PBI se incrementará hasta retornar a la tendencia de 3% anual que presentaba antes de la pandemia (Banco Mundial, 2022).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática reportó que la economía de nuestro país creció 2.86% en el mes de enero de 2022 en comparación al mismo mes del año 2021. Este crecimiento se explica por el sólido desempeño que se evidenció en los diversos sectores de la economía peruana excepto los sectores construcción, financiero y seguros, manufactura y pesquero (Vásquez, 2022).

De acuerdo con el “Informe Técnico Producción Nacional” (INEI, 2022) en el mes de febrero de 2022 el sector alojamiento y restaurantes mostró resultados positivos y proporcionó la mayor contribución respecto a la modificación de la producción nacional durante los dos primeros meses del año 2022. Particularmente, el subsector de restaurantes presentó un incremento interanual equivalente a 92.05%, por lo que la modificación que se registró en febrero de 2022 equivalente a 92.73% se debió fundamentalmente a un aumento del 92.06% en las actividades realizadas dentro del subsector restaurantes (ComexPerú, 2022).

Figura 3

*Porcentaje de variación interanual de la actividad del subsector restaurantes*



*Nota:* Fuente: ComexPerú (2022)

Después de analizar la información descrita anteriormente, que muestra los principales resultados económicos de 2021 y las proyecciones realizadas por el Banco Mundial, Perú podrá regresar a la tendencia de crecimiento que presentaba durante el período prepandemia, por lo que es posible deducir que la evolución de la situación económica de nuestro país favorecerá el desarrollo de nuestro modelo de negocio.

### **Factores socioeconómicos**

De acuerdo con el Repositorio Único Nacional de Información de Salud (Ministerio de Salud, 2021) para el año 2021 en nuestro país se registró una población de 33'039,912 habitantes, 16'736,384 (50.66%) son varones y 16'303,528 (49.34%) son mujeres. El departamento de Ica registró una población de 992,621 habitantes, 511,388 corresponde a la población masculina (51.52%) y 481,233 (48.48%) corresponde a la población femenina. La provincia de Ica registró una

población de 453,947 habitantes, 235,413 (51.86%) corresponde a la población masculina y 218,534 (48.14%) corresponde a la población femenina.

Figura 4

*Detalle de la población total de Perú - 2021*



*Nota:* Fuente: REUNIS – Ministerio de Salud (2022)

Figura 5

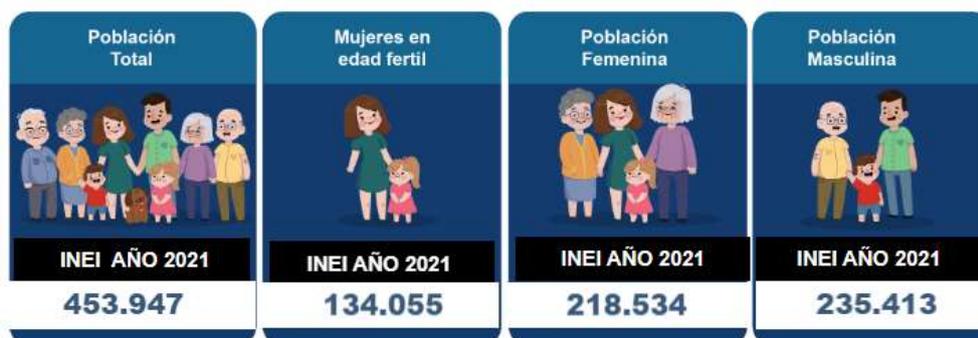
*Detalle de la población del departamento de Ica - 2021*



*Nota:* Fuente: REUNIS – Ministerio de Salud (2022)

Figura 6

Detalle de la población de la provincia de Ica - 2021

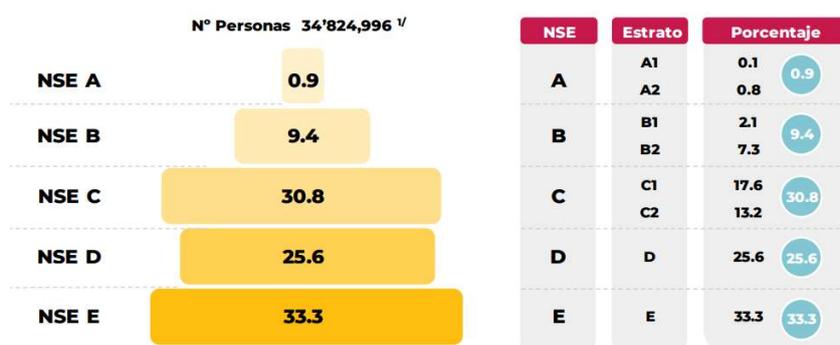


Nota: Fuente: REUNIS – Ministerio de Salud (2022)

La Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados elaboró el “Informe sobre niveles socioeconómicos” (APEIM, 2021) en el cual se identificó y segmentó a la población del país de acuerdo con sus características socioeconómicas. Según el informe, el país registró 34’824,996 de habitantes y la distribución realizada fue la siguiente: el 0.9% de la población se ubica en el nivel socioeconómico A, el 9.4% se encuentra en el nivel socioeconómico B, el 30.8% de los peruanos se ubica en el nivel socioeconómico C, el 25.6% se halla en el nivel socioeconómico D y el restante 33.3% de los peruanos se ubica en el nivel socioeconómico E.

Figura 7

Segmentación de la población peruana de acuerdo con el nivel socioeconómico – 2021



Nota: Fuente: APEIM (2022)

Asimismo, el informe también muestra la distribución de la población en el departamento de Ica: el 6.5% de los iqueños se encuentran en los niveles socioeconómicos A y B, el 46.0% se ubica en el nivel socioeconómico C, el 36.9% se halla en el nivel socioeconómico D y el 10.6% se encuentra en los niveles socioeconómico E.

Figura 8

*Segmentación de la población por departamento de acuerdo con el nivel socioeconómico - 2021*

Departamento	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
AMAZONAS	100%	2.5%	12.9%	19.4%	65.1%	4624	1.4%
ANCASH	100%	5.7%	27.8%	22.6%	43.9%	5609	1.3%
APURIMAC	100%	2.0%	12.4%	18.0%	67.6%	3403	1.7%
AREQUIPA	100%	16.7%	41.6%	27.4%	14.3%	5594	1.3%
AYACUCHO	100%	1.5%	10.8%	20.1%	67.6%	4067	1.5%
CAJAMARCA	100%	2.3%	10.5%	16.0%	71.2%	4806	1.4%
CALLAO	100%	16.3%	48.9%	28.7%	6.2%	3806	1.6%
CUSCO	100%	2.8%	14.6%	18.3%	64.2%	4392	1.5%
HUANCAVELICA	100%	0.2%	4.9%	13.5%	81.3%	3799	1.6%
HUANUCO	100%	2.1%	13.7%	16.5%	67.6%	4753	1.4%
ICA	100%	6.5%	46.0%	36.9%	10.6%	5243	1.4%
JUNIN	100%	4.0%	19.1%	24.5%	52.4%	5280	1.3%
LA LIBERTAD	100%	5.7%	33.0%	27.9%	33.3%	5892	1.3%

*Nota:* Fuente: APEIM (2022)

Después de analizar la información identificada y descrita anteriormente, se puede establecer que existe un mercado potencial para nuestro modelo de negocio, el mismo que está conformado por la población de la ciudad de Ica que se encuentra en los niveles socioeconómicos A, B y C, la misma que equivale al 52.5% del total de la población iqueña.

## Factores políticos y legales

El “*Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas*” (Gobierno del Perú, 1998) es la norma legal que establece los lineamientos, requisitos y restricciones sanitarias que deben tenerse en cuenta y cumplidas estrictamente en toda etapa de los procesos de elaboración, recolección, transporte y comercialización de productos alimenticios y bebidas para el consumo de las personas, teniendo como objetivo garantizar la inocuidad de estos productos.

El Decreto Legislativo N° 1062 “*Ley de Inocuidad de los Alimentos*” (Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú, 2008) es la norma legal que establece los lineamientos jurídicos orientado a garantizar la inocuidad de todos aquellos productos alimentarios que son producidos y comercializados para el consumo de las personas estableciendo claramente los principios fundamentales de alimentación segura y saludable, la gestión de un proceso competitivo sano y determinar claramente las responsabilidades que tiene cada uno de los actores que participa de la cadena alimentaria, así como asegurar que la producción y distribución de los productos alimenticios se encuentran aptos para el consumo de las personas.

De acuerdo con el artículo “*Varían criterios del impuesto selectivo al consumo*” (El Peruano, 2021), el Ministerio de Economía y Finanzas publicó la norma que modifica los parámetros establecidos para el cálculo y posterior pago del impuesto selectivo al consumo (ISC) relacionado con las bebidas azucaradas y la cerveza sin alcohol, siendo aprobada mediante el Decreto Supremo N° 266-2018-EF

y estableciéndose una tasa de 25% para el ISC que corresponde a las bebidas entre las que se incluyen el agua, agua mineral y agua gasificada, así como la cerveza sin alcohol y que posean un contenido total de 5 gramos de azúcar o más por cada 100 mililitros; y una tasa de 17% del ISC para aquellos productos que presente un contenido total entre el 0.5 y 5 gramos de azúcar por cada 100 mililitros. El objetivo de esta norma es la adecuación del ISC a las nuevas medidas técnicas impuestas por el Ministerio de Salud para la identificación y consideración de una bebida que posee un “*alto contenido de azúcar*”.

Mediante la Resolución Ministerial N° 035-2021-EF/15 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021) se actualizaron los montos fijos que se aplicarán a los bienes que están sujetos al ISC, entre los cuales se encuentra la cerveza, estableciéndose una tasa de S/2.31 por cada litro de cerveza habiéndose incrementado en 2.66%, considerando que la tasa que se encontraba vigente era de S/.2.25 por cada litro de cerveza.

Tomando en consideración las disposiciones legales descritas anteriormente, dentro del alcance de nuestro plan de negocio se debe prestar atención y garantizar el conocimiento y estricto cumplimiento de sus disposiciones.

### **Factores tecnológicos**

Dentro del proceso de elaboración de cerveza se han presentado una serie de mejora en el proceso en el transcurso del tiempo con el objetivo de optimizar el proceso de elaboración y mejorar el producto final, para ello se requiere contar con

determinada maquinaria y equipo, por lo que los fabricantes ofrecen una diversidad de opciones, desde kits y recetas para su elaboración hasta maquinaria mucho más avanzada. En la actualidad, ya no representa un mayor inconveniente el adquirir maquinaria, equipos e insumos importados para la elaboración de cerveza artesanal en nuestro país, debido a que se cuenta con empresas importadoras y distribuidoras que operan desde hace algún tiempo, como es el caso de la empresa Homebrew Perú que es una empresa dedicada a la comercialización de equipos e insumos para la elaboración de cerveza artesanal y son representantes de marcas como Muntons, Briess y Brewer's Best, entre otros y ofrecen asistencia técnica, instrucción y acompañamiento.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el informe “*Redes sociales 2021*” (Ipsos Perú, 2021), se estimó que alrededor de 13.8 millones de peruanos entre los 18 y los 70 años son usuarios de redes sociales y residen en zonas urbanas, representando el 80% del Perú urbano. Se identificó el top 5 de las plataformas de redes sociales más empleadas por los peruanos: Facebook, WhatsApp, YouTube, Instagram y Messenger, siendo WhatsApp y Facebook las aplicaciones más utilizadas en el país y las mejores para realizar el proceso de compra.

De acuerdo con el artículo “*Situación digital, Internet y redes sociales Perú 2022*” (Shum, 2022) que fue elaborado tomando como fuente de información el estudio “*Digital 2022 Perú*” (Hall, 2022) realizado por las empresas *We Are Social* y *Hootsuite*, se reportó que el Perú tenía una población de 33.52 millones de habitantes, notándose un incremento del 1.1%, de los cuales el equivalente al 78.7% reside en las zonas urbanas del país y se identificó la existencia de 38.4 líneas activas

de teléfonos móviles que equivalen a un 114.6% en comparación con la población peruana, es decir, existen más líneas de telefonía móvil activas que habitantes en nuestro país, observándose un incremento de 4.0% en la cantidad de líneas telefónicas móviles activas. Respecto al uso de Internet, se reportó que 21.89 millones de usuarios navegan a través de ella para realizar diversos tipos de actividades, cifra que equivale al 65.3% del total de peruanos, comprobando un incremento de 1.1% en la cantidad de usuarios que navegan por Internet. También se comprobó la existencia de 28.10 millones de usuarios de redes sociales cifra que equivale al 83.8% del total de peruanos, observándose un incremento de 4.1%. Respecto a las plataformas de redes sociales, se reportó que Facebook posee 24.80 millones de usuarios que se podrían convertir en una audiencia potencial para el desarrollo de diversas campañas publicitarias, cifra que equivale al 74% del total de peruanos, al 93.9% de los peruanos mayores de 13 años y de los cuales el 52.2% se compone de una población masculina y el 47.8% de una población femenina. Asimismo, se validó que el uso de los dispositivos móviles se encuentra ampliamente difundido, ya que el 97.9% del total de usuarios de Facebook accede a la plataforma a través de su teléfono móvil.

Figura 9

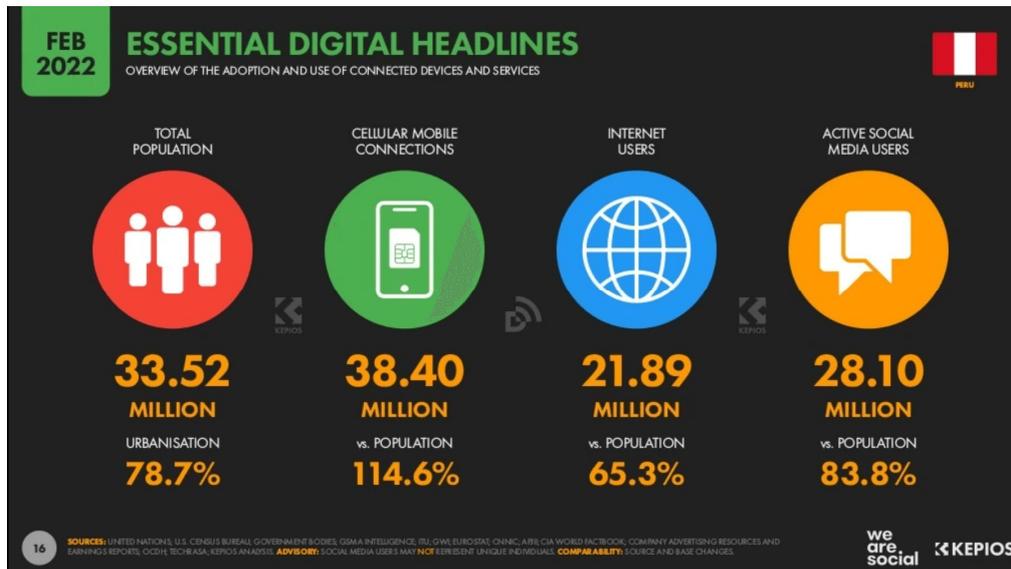
Infografía del informe sobre redes sociales Perú 2021



Nota: Fuente: Ipsos Perú (2022)

Figura 10

Principales indicadores digitales – Perú 2021



Nota: Fuente: Yi Min Shum Xie (2022)

Figura 11

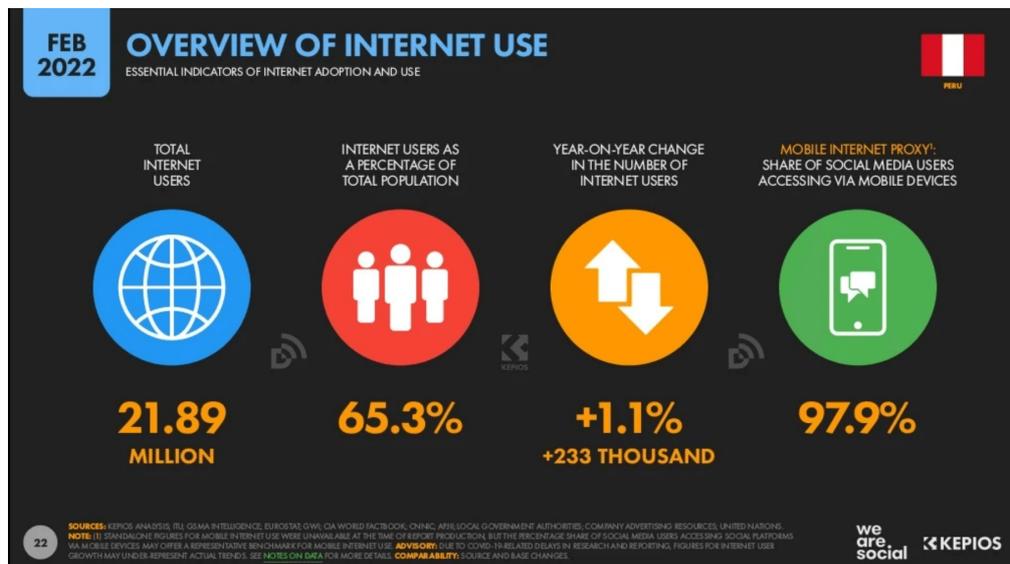
Crecimiento digital – Perú 2021



Nota: Fuente: Yi Min Shum Xie (2022)

Figura 12

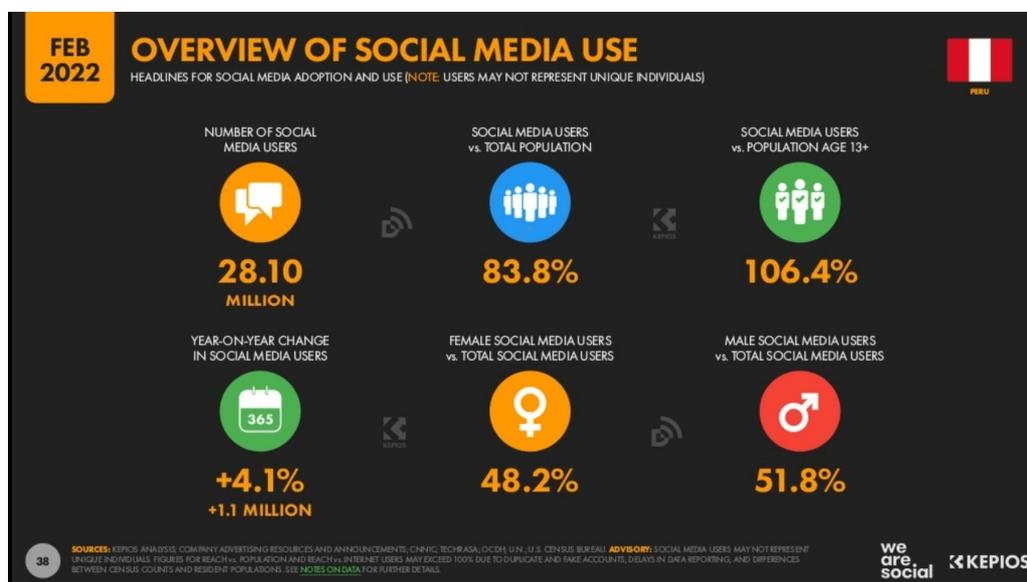
*Visión general sobre el uso del Internet – Perú 2021*



*Nota:* Fuente: Yi Min Shum Xie (2022)

Figura 13

*Visión general sobre el uso de las redes sociales – Perú 2021*



*Nota:* Fuente: Yi Min Shum Xie (2022)

Figura 14

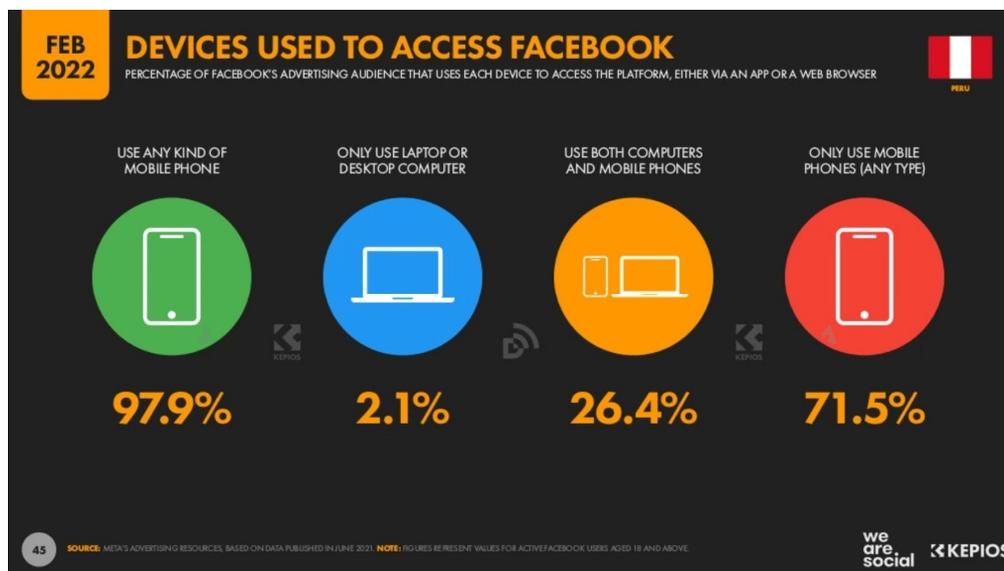
Visión general sobre la audiencia publicitaria de Facebook – Perú 2021



Nota: Fuente: Yi Min Shum Xie (2022)

Figura 15

Dispositivos usados para acceder a Facebook – Perú 2021



Nota: Fuente: Yi Min Shum Xie (2022)

Después de haber analizado la información expuesta anteriormente, se puede concluir que en nuestro país existe un uso intenso de la telefonía móvil, ya que la cantidad de las líneas telefónicas activas superar al total de la población del país, por lo que se puede deducir que los peruanos utilizados estos dispositivos para realizar diversas actividades, entre ellas para navegar en Internet y acceder a las redes sociales. Debido a ello, es posible establecer que las plataformas de redes sociales, especialmente Facebook, son un elemento muy importante que se deberá tener en cuenta durante el proceso de diseño e implementación de nuestro plan de marketing.

### **Factores ambientales**

El clima de la región Ica es caluroso en comparación con otras ciudades por lo que se debe considerar que el fuerte calor que se presenta durante la estación de verano puede ocasionar una aceleración a los procesos de fermentación y descomposición de la cerveza que se encuentra en proceso de elaboración, lo que afectaría su vida útil, reduciendo su tiempo considerablemente. Para evitar esta situación, es imperativo almacenar el producto en proceso a una temperatura apropiada impidiendo que se genere una merma en la producción lo que influiría directamente en nuestros costos de operación. Asimismo, cada uno de los insumos que se emplean para la elaboración de nuestra cerveza artesanal requiere mantenerse en una temperatura apropiada, por lo que contaremos con los equipos de refrigeración necesarios para ello.

El Reglamento de la Ley N° 30884, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 006-2019-MINAM (Ministerio del Ambiente, 2019) establece las directrices

referidas a la utilización de los plásticos de un solo uso o descartables incluye cualquier otro tipo de empaque que sea considerado como innecesario, prohibiendo expresamente la elaboración y el consumo de cualquier producto que esté elaborado a base de plásticos dentro del territorio nacional, incluyendo dentro de estos productos a los empaques descartables de espuma de poliestireno empleados para contener bebidas y alimentos. También prohíbe la producción, consumo, importación o distribución de bolsas elaboradas a base de plástico que no puedan ser reutilizados.

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente, dentro de nuestro modelo de negocio se tomarán las previsiones necesarias para evitar cualquier incidente relacionado con la afectación al producto en proceso debido a las altas temperaturas que se pueden experimentar en la ciudad. Asimismo, también se tomará en cuenta el estricto cumplimiento de lo dispuesto en la normativa legal vigente evitando el uso de contenedores de poliestireno expandido y bolsas plásticas que no puedan ser reutilizadas.

### **Análisis de los principales actores**

Según (Kotler & Armstrong, 2001) el microentorno se encuentra constituido por aquellas fuerzas que se encuentran cerca de la organización y que podrían influenciar o afectar la capacidad que poseen para atender a sus clientes. A continuación desarrollamos los perfiles de nuestros clientes o consumidores, competidores y proveedores:

## Perfil de los clientes o consumidores

Como parte del análisis realizado al modelo de negocio que se propone en el presente plan de negocio, se ha identificado que nuestro perfil del cliente se encuentra constituido por las personas que viven o residen en la ciudad de Ica, en los distritos de Ica, La Tinguiña, Parcona, Salas Guadalupe, San Juan Bautista y Subtanjalla, mujeres y varones que tienen entre 25 y 44 años y que se encuentran dentro de los niveles socioeconómicos A, B y C. La elección de este perfil de cliente se debe a que son personas económicamente activas, que tienen la capacidad de poder adquirir los productos que desean consumir, suelen ser exigentes en cuanto a la calidad de los productos que eligen, mantienen una fidelidad de marca que puede ser considerada media y en algunos casos buscan de disfrutar nuevas experiencias.

*Tabla 3*

*Detalle del perfil del cliente o consumidor de cerveza artesanal Desert Beer*

<b>Perfil del cliente o consumidor</b>	
Perfil	Hombres y mujeres que vivan o residan en los distritos de Ica, La Tinguiña, Parcona, Salas Guadalupe, San Juan Bautista y Subtanjalla que tengan entre 25 y 44 años.
Variable económica	Personas que se ubican en los niveles socioeconómicos A, B y C.
Variable psicográfica	Personas que les buscan establecimiento con ambientes agradables, donde puedan compartir con amigos y familiares, desconectarse por un momento de su agitada jornada, divertirse y relajarse. Son personas sociales y extrovertidas, independientes y creativas que tienen consciencia del impacto que pueden generar sus compras y consumos en el medioambiente.
Variable estilo de vida	Personas económicamente activas, estudian o trabajan, son sociables y disfrutan de compartir espacios y momentos de distensión con familiares y amigos.
Variable geográfica	Personas residen en los distritos de Ica, La Tinguiña Parcona, Salas Guadalupe, San Juan Bautista y Subtanjalla.

## **Perfil de competidores**

Dentro del mercado de las cervezas artesanales, se identificaron a una variedad de marcas. Al realizar un análisis de este mercado se pudieron identificar a los siguientes competidores directos:

- **Barbarian**

Ofrece cervezas como: Pilsener Magic Quinoa con 5% de alcohol y amargor de 20 International Bitterness Unit IBU – unidad internacional de amargor (suave), American Wheat Ale La Nena con 5% de alcohol y amargor de 21 IBU (suave), Peruvian Red Ale Barbarian con 5% de alcohol y amargor de 17 IBU (moderada), American Pale Ale Lima con 5.9% de alcohol y amargor de 31 IBU (moderada), English Porter Chaski con 5.1% de alcohol y amargor de 24 IBU (moderada), American Ipa 174 con 7% de alcohol y amargor de 50 IBU (intensa). El precio unitario de estas cervezas en botellas de 330 ml es de S/16.00 y pueden ser adquiridas a través de su sitio web, también ofrecen otro tipo de presentaciones de 615 ml, 1.9 litros y en lata. La cervecería Barbarian posee cuatro locales en la ciudad de Lima: Calle Manuel Bonilla 108, Pedro de Osma 144 interior 102 – Barranco, centro comercial jockey Plaza – Surco y en el hotel Sheraton en el centro de Lima.

- **Magdalena**

Ofrece cervezas: Pálida del tipo American Pale Ale con 6.1% de alcohol y amargor de 20 IBU, IRA del tipo Red India Pale Ale con 7.0% de alcohol y amargor de 41 IBU, Viuda del tipo English Porter con 6.1% de alcohol y amargor

de 18 IBU, Doble Filo del tipo Brown Ale con 6.3% de alcohol y amargor de 19 IBU, Mujercita del tipo Double India Pale Ale con 8.6% de alcohol y amargor de 80 IBU, Tres Tigres del tipo American Wheat Ale con 6.1% de alcohol y amargor de 21 IBU, Mala Suerte del tipo Imperial Black Ipa con 9.0% de alcohol y amargor de 90 IBU y Pistolera del tipo Single Hop Cascade Larger con 6.1% de alcohol y amargor de 20 IBU. Las ventas las realizan a través de sus redes sociales y su página web y realizan reparto a domicilio en algunas zonas de Lima. El costo unitario es de S/10.00.

- **Maddok**

Empresa dedicada a la elaboración de cerveza artesanal empleando recetas poco convencionales creadas a partir de experiencias. Comercializan sus productos a través de un canal indirecto: restaurantes, bares, pubs, hoteles, tabernas, entre otros que se ubican en la ciudad de Lima. Ofrece las siguientes cervezas: Capsicum IPA con 7.5% de alcohol con aroma a lúpulo y sabor a rocoto, Kamacitra Sessions IPA sabor a melón y cocona, Volcano Red Ale con sabor a caramelo y toffee con 6.5% de alcohol, Ceres Chocolate Ale picante, afrutada y cítrica con 6.1% de alcohol, el precio de venta referencial es de S/13.5 por botella de 330 ml.

- **Cumbres**

Empresa dedicada a la elaboración de cerveza artesanal extra premium con granos y frutos andinos. Ofrece cervezas como: Café del Inca del tipo Porter con café, Quinua madre del tipo Kölsch con quinua, Roja Andina del tipo Export Scottish Ale con Cañihua, Estrella Dorada del tipo Sesión IPA con piña y

carambola, Maracumanto del tipo Fruit Pale Ale con maracuyá y aguaymanto, entre otras. El precio de venta referencial es de S/13.90 la botella de 330 ml.

- **Nuevo Mundo**

Es un bar que se especializa en ofrecer cerveza artesanal peruana, tanto en botella como de barril, se ubica en el distrito de Miraflores en Lima. Ofrece las siguientes cervezas de la casa: Cabo Blanco estilo Belgian Blond Ale con 6.1% de alcohol y un amargor de 21 IBU, Panam estilo Belgian Blond Ale con 6.1% de alcohol y un amargor de 20 IBU, Pampa estilo American Porter con 6.1% de alcohol y un amargor de 25 IBU, Amaz estilo Bière de Garde con 6.1% de alcohol y un amargor de 27 IBU, Premium estilo Belgina Tripel con 8.5% de alcohol y un amargor de 23 IBU, Barihuait estilo English Barleywine con 9.5% de alcohol y un amargor de 60 IBU e Independencia estilo American IPA con 6.6% de alcohol y un amargor de 66 IBU. Adicionalmente ofrecen otras cervezas artesanales, así como diversos platos de piqueos, hamburguesas y bebidas alcohólicas.

- **La Candelaria**

Se promociona como la primera cervecería independiente del país, inspirada en la fiesta de la Candelaria que elabora cervezas craft 100% peruanas con diferentes ingredientes naturales. Ofrece las siguientes cervezas: Lager dorada con 6.1% de alcohol y un amargor de 15 IBU, Lager roja con 6.1% de alcohol y un amargor de 22 IBU, Witbier con 6.1% de alcohol y un amargor de 12 IBU, Golden Ale con 6.1% de alcohol y un amargor de 15 IBU, Red Ale con 6.1% de alcohol y un amargor de 28 IBU, Pale Ale con 6.1% de alcohol y un

amargor de 30 IBU, Moche Loche con 6.1% de alcohol y un amargor de 15 IBU, La Peruana con 6.1% de alcohol y un amargor de 15 IBU. Ofrece la opción de compra directa a través de su tienda en línea, ofrecen diversos desde S/19.00 (3 latas) hasta S/69.00 (12 latas). También se pueden adquirir en los supermercados Plaza Vea, Vivanda, Tottus, Metro y Wong, entre otros.

- **Cronos restobar**

Es un restobar que se ubica en la avenida Ayabaca Mz. B Lt. 4, frente a la universidad UTP, en el distrito de Ica. Ofrece una variedad de bebidas alcohólicas entre cervezas nacionales e importada de diversas marcas, así como bebidas y cocteles elaborados a base de pisco, ron, entre otros. También incluyen dentro de su carta de alimentos opciones como makis, piqueos, brochetas, entre otros. Su horario de atención es desde las 04:00 p.m. hasta la 01:00 p.m.

- **Bruce's restobar**

Es un restobar que se ubica en la urbanización Puente Blanco I – 10, en el distrito de Ica. Ofrece una variedad de bebidas alcohólicas, cafés, jugos y alimentos gourmet. Es uno de los establecimientos más reconocidos en la ciudad. Tiene una gran variedad de cervezas nacionales e importadas, incluye algunas marcas de cervezas artesanales, así como variados cocteles. Posee un local que cuenta con dos pisos ambientados con un estilo muy casual, relajado y cuenta con mesas dispuestas cómodamente en sus distintos ambientes. Su horario de atención es desde la 01:00 p.m. hasta la 01:00 a.m.

- **Don Fermín restobar**

Es un restobar que se ubica en la calle Las Ponceanas Z – 9 en la residencial La Angostura, en el distrito de Ica. Es un establecimiento tranquilo, acogedor y agradable, atiende a puerta cerrada por lo que se debe realizar una reservación previa. Ofrece una variedad de cocteles y piqueos, cuenta con un jardín amplio en la parte posterior del establecimiento donde se ubica una pantalla gigante y las mesas están decoradas con un estilo rústico muy atractivo. En el interior del establecimiento dispone de mesas distribuidas cómodamente en un ambiente. Su horario de atención es de lunes a jueves de 05:00 p.m. a 01:00 a.m. y los sábados y domingo de 06:00 p.m. a 02:00 a.m.

### **Perfil de proveedores**

Después de realizar un análisis de mercado para identificar a los proveedores de las maquinarias e insumos para la elaboración de cerveza artesanal, se pudo identificar a los siguientes:

- **ITALPET S.A.C.**

Empresa dedicada a promoción y comercialización de maquinaria para la industria de alimentos y bebidas, importando equipos para abastecer el mercado con líneas de envasado y empaçado. También ofrece equipos y maquinas de elaboración propia, servicios de ingeniería, instalación y montaje de líneas de tuberías para fluidos en diverso material, instalación de equipos y líneas de producción, repuestos y asistencia técnica, entre otros. Tiene sus oficinas ubicadas en el jirón Chamaya 995 en el distrito de Breña – Lima.

- **HomeBrew Perú**

Empresa dedicada a la venta de insumos y equipos para la elaboración de cerveza artesanal. Es distribuidora autorizada de marcas como Muntons, Briess y Brewer's Best. Ofrece una variedad de productos desde kits que incluyen instrucción para la elaboración de la cerveza artesanal, lúpulos en pellets, malta, levadura, accesorios, entre otros.

### **Determinación del tamaño del mercado**

Según Randall (2003, p. 120) define el estudio de mercado como “*La recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing*”. Según Kotler, Bloom y Hayes (2004, p. 98) el estudio de mercado “*consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización*”. Tomando en cuenta las definiciones descritas anteriormente, se dispuso la realización de un estudio de mercado para nuestro modelo de negocio con el objetivo de validarlo, identificar el perfil de nuestros potenciales clientes, poder determinar la demanda potencial de nuestros productos y a partir de los resultados obtenidos definir la estrategia comercial más apropiada y que nos facilite la consecución de los objetivos establecidos.

Para nuestro modelo de negocio se determinó que el perfil de nuestro cliente objetivo se considera a los residentes de la ciudad de Ica, de los distritos de Ica, La Tinguiña, Parcona, Salas Guadalupe, San Juan Bautista y Subtanjalla, varones y mujeres que tienen entre 25 y 44 años y que se encuentran en los niveles

socioeconómicos A, B y C.

Para poder estimar la demanda de nuestros productos, se identificaron y evaluaron algunas variables que nos ayudarán a determinar la demanda potencial:

- **Variable geográfica:**

Personas residen en los distritos de Ica, La Tinguiña Parcona, Salas Guadalupe, San Juan Bautista y Subtanjalla.

- **Variable socioeconómica:**

Población económicamente activa, hombres y mujeres entre los 25 y 44 años que se encuentran en los niveles socioeconómicos A, B y C.

- **Variable psicográfica:**

Personas que les buscan establecimiento con ambientes agradables, donde puedan compartir con amigos y familiares, desconectarse por un momento de su agitada jornada, divertirse y relajarse. Son personas sociales y extrovertidas, independientes y creativas que tienen consciencia del impacto que pueden generar sus compras y consumos en el medioambiente.

- **Variable estilo de vida:**

Personas económicamente activas, estudian o trabajan, son sociables y disfrutan de compartir espacios y momentos de distensión con familiares y amigos.

Tomando en cuenta la información estadística de la población del departamento y provincia de Ica, que se encuentra publicada en la página web del Repositorio Único Nacional de Información en Salud (REUNIS) del Ministerio de Salud, la población de los distritos de Ica, La Tinguiña, Parcona, Salas Guadalupe, San Juan Bautista y Subtanjalla, hombres y mujeres entre los 25 y los 44 años, asciende a 103,472 habitantes. Asimismo, de acuerdo con el informe sobre los niveles socioeconómicos elaborado por el APEIM, el 52.50% de la población iqueña se encuentran dentro de los niveles socioeconómicos A, B y C, por lo que el mercado potencial sería de 54,323 personas.

*Tabla 4*

Detalle de la población de los distritos de Ica, La Tinguiña, Parcona, Salas Guadalupe, San Juan Bautista y Subtanjalla

<b>Rango etario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
0-4	27,386	7.65%
5-9	30,514	8.52%
10-14	30,813	8.60%
15-19	30,913	8.63%
20-24	31,891	8.91%
25-29	30,736	8.58%
30-34	26,364	7.36%
35-39	24,405	6.82%
40-44	21,967	6.13%
45-49	20,319	5.67%
50-54	18,198	5.08%
55-59	16,624	4.64%
60-64	13,894	3.88%
65-69	11,086	3.10%
70-74	8,775	2.45%
75-79	6,252	1.75%
80 a más	7,953	2.22%
<b>Total</b>	<b>358,090</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Fuente: REUNIS – Elaboración propia (2022)

Para calcular el tamaño de la muestra requerida para realizar el estudio de mercado, se empleó el total de nuestro público objetivo, es decir, los varones y mujeres que tienen entre 25 y 44 años, que residen en los distritos de Ica, La Tinguiña, Parcona, Salas Guadalupe, San Juan Bautista y Subtanjalla y que se encuentran en los niveles socioeconómicos A, B y C. Para realizar el cálculo se empleó la fórmula para calcular la muestra de una población finita:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

Z: Valor que se obtiene a través de los niveles de confianza (95% = 1.96)

d: Límite aceptable de error (0.05)

Cuando se reemplazan los valores en la fórmula se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{54,323 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (54,323 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 381.47$$

Después de haber calculado que el tamaño de nuestra muestra es de 381, se determina que nuestra investigación de mercado deberá ejecutarse a una cantidad mínima de 381 personas que cumplan con las características y condiciones determinadas para nuestro perfil de cliente, es decir, que sean varones y mujeres que residan en los distritos de Ica, La Tinguiña, Parcona, Salas Guadalupe, San Juan Bautista y Subtanjalla, que tengan entre 25 y 44 años y se encuentren dentro de los niveles socioeconómicos A, B y C.

Para el desarrollo de nuestro estudio de mercado se utilizó la técnica de la encuesta, la misma que se efectuará a un mínimo de 381 personas. El resultado de la encuesta nos proporcionará una información cuantitativa que nos facilitará la evaluación de la demanda potencial que pueden tener nuestros productos. La técnica de investigación a emplear tiene la siguiente caracterización:

- Técnica de investigación: Encuesta
- Tipo de investigación: Cuantitativa
- Herramienta empleada: Cuestionario en línea
- Tamaño de la muestra: 381
- Perfil de cliente: Residentes de los distritos de Ica, La Tinguiña, Parcona, Salas Guadalupe, San Juan Bautista, Subtanjalla, entre los 25 y 44 años, que se encuentren en los niveles socioeconómicos A, B y C.

A continuación se mostrarán las preguntas y los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó para identificar la demanda potencial de nuestro modelo de negocio:

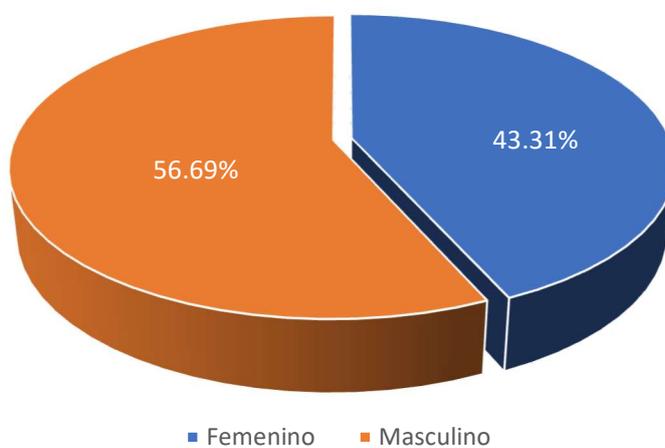
Tabla 5

*Pregunta 1 - ¿Cuál es su género?*

1. ¿Cuál es su género?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Femenino	165	43.31%
Masculino	216	56.69%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100.00%</b>

Figura 16

*Pregunta 1 - ¿Cuál es su género?*



El 56.69% de las personas encuestas fueron varones, mientras que el 43.31% fueron mujeres. Este resultado fue obtenido aleatoriamente, ya que no se influyó en la elección del sexo de las personas encuestadas.

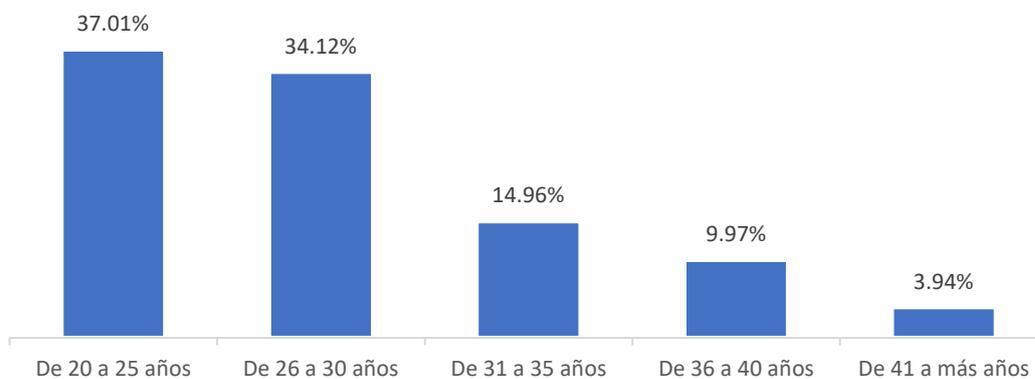
Tabla 6

Pregunta 2 - ¿Cuál es el rango de edad al que pertenece?

2.- ¿Cuál es el rango de edad al que pertenece?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
De 20 a 25 años	141	37.01%
De 26 a 30 años	130	34.12%
De 31 a 35 años	57	14.96%
De 36 a 40 años	38	9.97%
De 41 a más años	15	3.94%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100.00%</b>

Figura 17

Pregunta 2 - ¿Cuál es el rango de edad al que pertenece?



El 71.13% de las personas encuestadas son menores de 30 años, siendo un público adulto joven los que suelen por lo general acudir a diversos tipos de establecimientos para disfrutar y compartir momentos de diversión en compañía de amigos y familiares. La identificación de este grupo etario nos permitirá elaborar diversas campañas y promociones para atraer a este público a nuestro establecimiento.

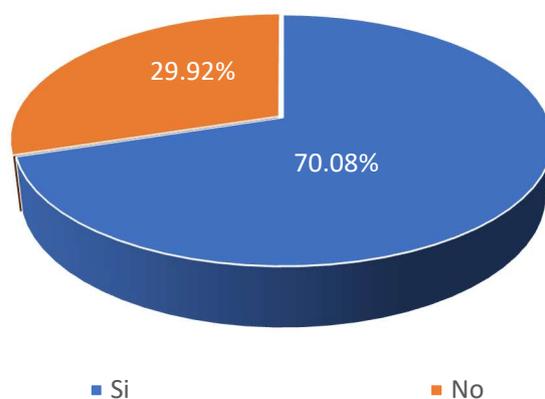
Tabla 7

Pregunta 3 - ¿Usted ha probado las cervezas artesanales?

3.- ¿Usted ha probado las cervezas artesanales?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	267	70.08%
No	114	29.92%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100.00%</b>

Figura 18

Pregunta 3 - ¿Usted ha probado las cervezas artesanales?



El 70.08% de las personas encuestadas manifestó haber probado una cerveza artesanal, por lo que conoce de algunas de las características organolépticas de este producto lo que podría facilitar el proceso de introducción de nuestra cerveza para que sea consumido por este perfil de cliente.

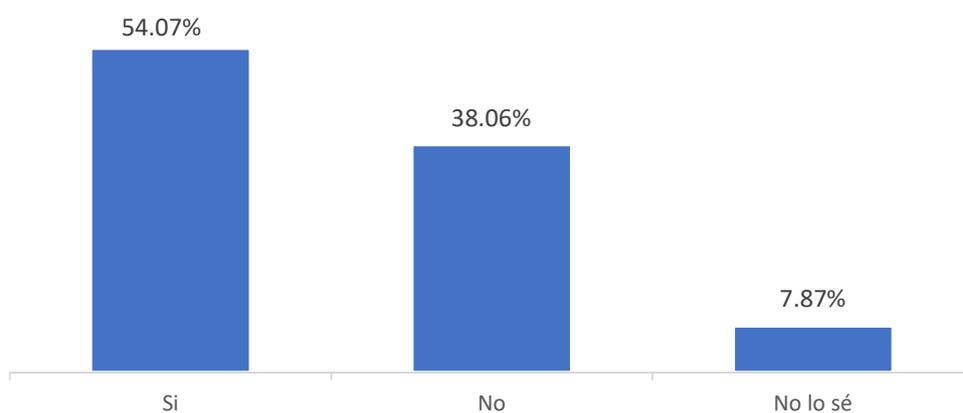
Tabla 8

*Pregunta 4 - ¿Considera usted que la cerveza artesanal es más saludable que la cerveza industrial?*

4.- ¿Considera usted que la cerveza artesanal es más saludable que la cerveza industrial?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	206	54.07%
No	145	38.06%
No lo sé	30	7.87%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100.00%</b>

Figura 19 -

*Pregunta 4 - ¿Considera usted que la cerveza artesanal es más saludable que la cerveza industrial?*



El 54.07% de las personas entrevistadas considera que la cerveza artesanal es mucho más saludable en comparación a la cerveza industrial. Esta consideración se debe fundamentalmente a que los insumos naturales y el no utilizar insumos químicos durante su proceso de elaboración garantizar un producto natural y más saludable que otro elaborado mediante un proceso industrializado y que si emplea insumos químicos.

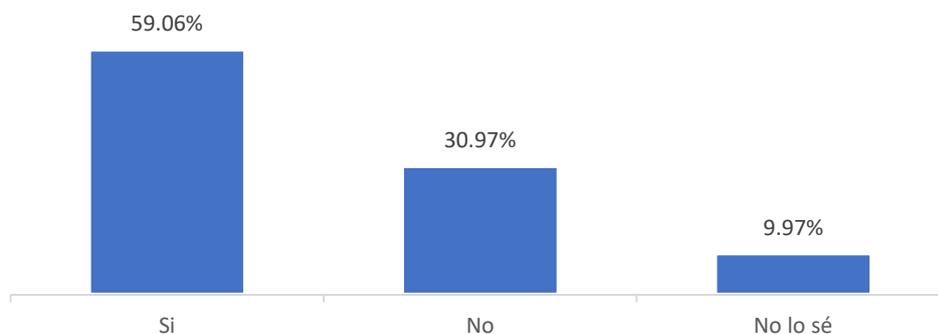
Tabla 9

*Pregunta 5 - ¿Considera usted que la cerveza artesanal es de mejor calidad que la cerveza industrial?*

5.- ¿Considera usted que la cerveza artesanal es de mejor calidad que la cerveza industrial?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	225	59.06%
No	118	30.97%
No lo sé	38	9.97%
Total	381	100.00%

Figura 20

*Pregunta 5 - ¿Considera usted que la cerveza artesanal es de mejor calidad que la cerveza industrial?*



El 59.06% de las personas encuestadas considera que la cerveza artesanal tiene una mejor calidad que la cerveza industrial, mientras que el 30.97% considera lo contrario y un 9.97% no lo sabe. Este resultado se debe principalmente a los atributos y características que presenta la cerveza artesanal, ya que se pueden encontrar una gran variedad de productos con sabores y aromas distintos para satisfacer a todos los paladares.

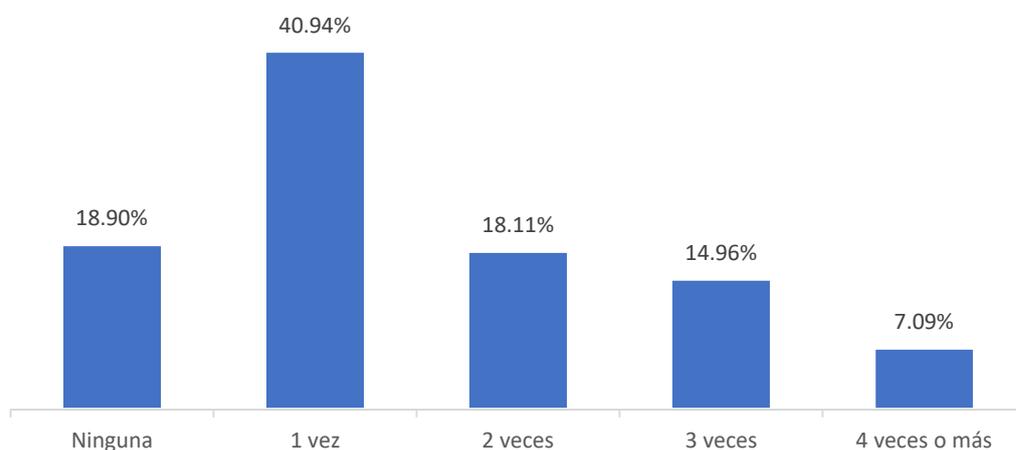
Tabla 10

*Pregunta 6 - ¿Cuántas veces al mes asiste a un Pub Bar o restobar?*

6. ¿Cuántas veces al mes asiste a un pub bar o restobar?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Ninguna	72	18.90%
1 vez	156	40.94%
2 veces	69	18.11%
3 veces	57	14.96%
4 veces o más	27	7.09%
Total	381	100.00%

Figura 21

*Pregunta 6 - ¿Cuántas veces al mes asiste a un Pub Bar o restobar?*



El 81.10% de las personas entrevistadas señaló que asiste a un pub bar o restobar al menos una vez al mes, mientras que el 18.90% indicó que no lo hace. Este resultado nos permite establecer la existencia de una potencial demanda de personas que gustan de acudir a un lugar donde puedan disfrutar tanto de bebidas como de alimentos mientras comparten un agradable momento con sus acompañantes.

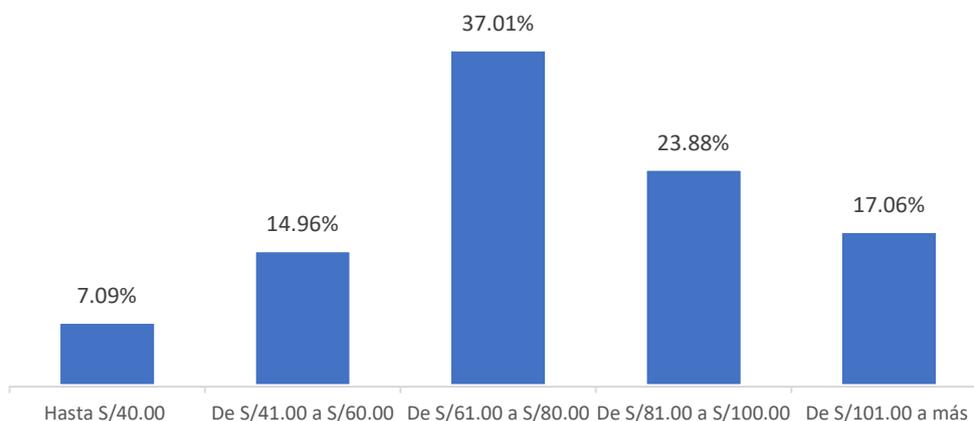
Tabla 11

Pregunta 7 - ¿Cuánto es el gasto que realiza cuando asiste a un pub bar o restobar?

7.- ¿Cuánto es el gasto que realiza cuando asiste a un pub bar o restobar?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Hasta S/40.00	27	7.09%
De S/41.00 a S/60.00	57	14.96%
De S/61.00 a S/80.00	141	37.01%
De S/81.00 a S/100.00	91	23.88%
De S/101.00 a más	65	17.06%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100.00%</b>

Figura 22

Pregunta 7 - ¿Cuánto es el gasto que realiza cuando asiste a un pub bar o restobar?



El 77.95% de las personas encuestadas indicó que gasta más de S/61.00 cuando acude a un pub bar o restobar, mientras que el 40.94% indicó que gasta más de S/81.00 y el 17.06% gasta más de S/101.00. Estos resultados nos permiten estimar cuál sería el valor del ticket de consumo promedio en nuestro establecimiento.

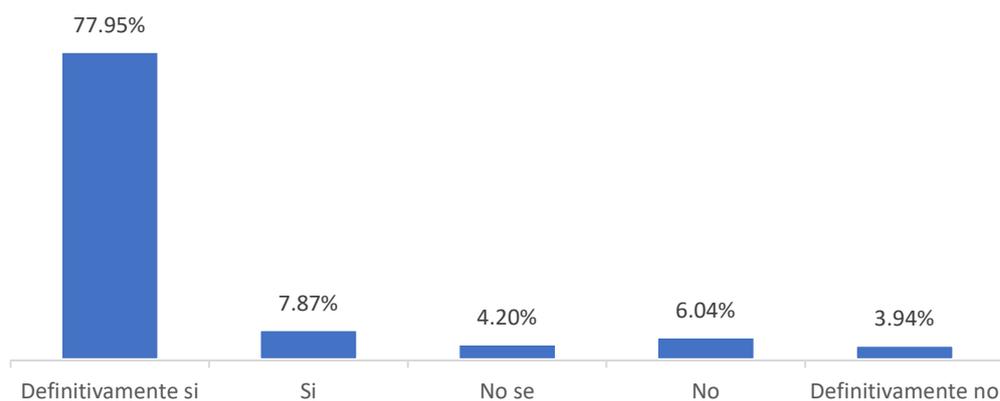
Tabla 12

*Pregunta 8 - ¿Acudiría a un pub bar o restobar y consumiría sus alimentos y bebidas, incluida la cerveza artesanal?*

<b>8.- ¿Acudiría a un pub bar o restobar y consumiría sus alimentos y bebidas, incluida la cerveza artesanal?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente si	297	77.95%
Si	30	7.87%
No se	16	4.20%
No	23	6.04%
Definitivamente no	15	3.94%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100.00%</b>

Figura 23

*Pregunta 8 - ¿Acudiría a un pub bar o restobar y consumiría sus alimentos y bebidas, incluida la cerveza artesanal?*



El 77.95% de las personas encuestadas manifestó que “definitivamente si” asistiría a un pub bar o restobar y consumiría sus alimentos y bebidas, incluida la cerveza artesanal. Este resultado nos permite estimar que existe un mercado efectivo elevado para nuestra propuesta.

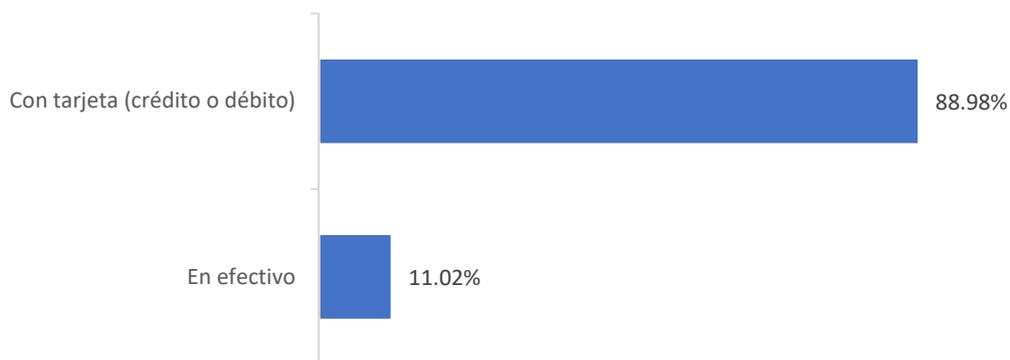
Tabla 13

*Pregunta 9 - Al realizar sus compras, el medio de pago que utilizas es con efectivo o con tarjeta (crédito o débito)*

9.- Al realizar sus compras, el medio de pago que utilizas es con efectivo o con tarjeta (crédito o débito)		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
En efectivo	42	11.02%
Con tarjeta (crédito o débito)	339	88.98%
Total	381	100.00%

Figura 24

*Pregunta 9 - Al realizar sus compras, el medio de pago que utilizas es con efectivo o con tarjeta (crédito o débito)*



El 88.98% de las personas entrevistadas manifestó que suele pagar sus compras haciendo uso de sus tarjetas de crédito o débito, mientras que el 11.02% indicó que utiliza dinero en efectivo. Este resultado nos permite identificar que es necesario contar con diversas opciones de pagos digitales para nuestros clientes y así poder facilitarles y agilizar el proceso de pago por sus consumos.

Después de analizar el resultado obtenido en cada una de las preguntas de la encuesta desarrollada es posible establecer que la mayoría de nuestros potenciales clientes serán varones jóvenes que en su mayoría ya han probado en algún momento una cerveza artesanal, por lo que conocen de sus características organolépticas y consideran que este tipo de bebida es mucho más saludable y de mejor calidad en

comparación con la cerveza industrial. También se pudo comprobar que la gran mayoría (81.10%) de los encuestados acude al menos una vez a un pub bar o restobar y generan un ticket promedio superior a los S/61.00 (77.95%).

## Capítulo IV: Plan de Marketing

### Producto

Nuestro plan de negocio propone la producción y comercialización de cerveza artesanal de cuatro sabores: de quinua, de trigo, de lúpulo y de malta tostada en presentaciones de botellas de vidrio de 330 ml. Al tratarse de una cerveza de elaboración artesanal, no se le añadirá ningún agente químico, saborizante, preservante o conservante, por lo que se trata de un producto natural. Las botellas de emplearemos será de color oscuro y se les colocará una tapa metálica en la parte superior.

Figura 25

*Diseño de botellas de cerveza artesanal Desert Beer (diseño referencial)*



*Nota:* Fuente: Berlín packaging (2022)

Nuestro producto se encuentra incluido dentro de la lista de productos alimenticios para el consumo humano, por lo que se debe cumplir con los requisitos que establece la NTP 210.027:2011 BEBIDAS ALCOHÓLICAS. Rotulado. 3ª edición lo que facilitará el proceso de obtención del registro sanitario para nuestras cervezas. Entre los datos que se

deberán incluir en el etiquetado:

- Identificación del producto: nombre especificado o exigido por los reglamentos o disposiciones nacionales o el nombre común o usual del producto o el nombre genérico u otro término descriptivo adecuado.
- Nombre y domicilio fiscal del fabricante, envasador o distribuidor responsable.
- Contenido neto del producto: declaración del contenido neto del producto en el momento del envasado.
- Número del registro sanitario.
- Fecha de vencimiento de caducidad cuando corresponda de acuerdo con el producto y en concordancia con lo dispuesto en el Codex Alimentarius o la ley sanitaria peruana aplicable.
- Código o clave de lote de producción.
- Condiciones especiales de conservación.

Adicionalmente a la comercialización de nuestra cerveza artesanal, también se ofrecerán productos alimenticios que servirán de acompañamiento o entremés como: ronda de tequeños, ronda de alitas de pollo en salsa de BBQ, ronda de chicharrón de pollo, ronda de carnes, yucas fritas y papas fritas para que puedan ser consumidos por nuestros clientes durante su estadía en nuestro restobar acompañando estos alimentos de una variedad de bebidas como: cervezas corona, pilsen, cusqueña, Heineken, vinos, whisky, pisco y bebidas gaseosas, entre otros.

Figura 26

*Diseño de restobar (diseño referencial)*



*Nota:* Fuente: Nirvana Restobar (2022)

Figura 27

*Vista general de restobar (diseño referencial)*



*Nota:* Fuente: Nirvana Restobar (2022)

Figura 28

*Ronda de carnes (imagen referencial)*



*Nota:* Fuente: Ekekos Restobar (2022)

Figura 29

*Alitas de pollo en salsa BBQ (imagen referencial)*



*Nota:* Fuente: Salsa sanguchería (2022)

Figura 30

*Chicharrón de pollo (imagen referencial)*



*Nota:* Fuente: Salsa sanguchería (2022)

## **Precio**

Nuestras cervezas artesanales tendrán un precio de venta de S/8.90 para las cervezas de quinua, trigo y malta tostada, y de S/7.90 para la cerveza de lúpulo. Por otro lado, nuestros productos alimenticios tendrán precios que varían desde S/19.90 hasta S/59.90 dependiendo del tipo de producto elegido. Para la determinación de estos precios se ha realizado un análisis detallado de los costos unitarios. Respecto a las bebidas que ofreceremos, los precios también son variados y van desde S/3.90, para una bebida gaseosa de medio litro, hasta S/99.90 para una botella de whisky. A continuación se muestra el detalle de nuestra lista de precios:

Tabla 14

*Detalle de la lista de precios unitarios*

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>
Cerveza de quinua	S/ 8.90
Cerveza de trigo	S/ 8.90
Cerveza de lúpulo	S/ 7.90
Cerveza de malta tostada	S/ 8.90
Ronda de tequeños	S/ 24.90
Ronda de Alitas de pollo en salsa BBQ	S/ 29.90
Ronda de chicharrón de pollo	S/ 39.90
Ronda de carnes	S/ 59.90
Yucas fritas	S/ 19.90
Papas fritas	S/ 19.90
Cerveza corona 355 ml	S/ 8.90
Cerveza Pilsen 355 ml	S/ 7.90
Cerveza Cuzqueña 310 ml	S/ 7.90
Cerveza Heineken 250 ml	S/ 7.90
Botella de vino	S/ 69.90
Botella de whisky	S/ 99.90
Botella de Pisco	S/ 59.90
Gaseosa 1/2 litro	S/ 3.90
Gaseosa 1 litro	S/ 8.90

**Plaza**

Para la realización de nuestras operaciones de producción se ha considerado alquilar un local que se encuentra en Av. Primavera Mz. 10 Lt. B – Km 308 – Ica – Los Aquijes, el cual es de propiedad de uno de los familiares de uno de los socios y será alquilado a un costo relativamente bajo en comparación a los precios de alquiler que se registran por la zona. La ubicación de este local permitirá realizar el proceso de elaboración de la cerveza artesanal sin inconvenientes y, además el local es de fácil acceso, posee la infraestructura apropiada y cuenta con la infraestructura necesaria que permita garantizar la seguridad de las maquinarias y equipos. Por otro lado, para poder desarrollar nuestras actividades comerciales como restobar, se eligió alquilar un establecimiento comercial que se encuentre dentro de la zona

urbana de la ciudad de Ica, en una ubicación de fácil acceso y que sea relativamente tranquila y que ofrezca el ambiente que nuestros clientes buscan al momento de acudir a un restobar para disfrutar de un momento de distracción y relax. Para poder elegir el establecimiento que más se adecue a nuestras necesidades, se realizó la siguiente matriz de valoración:

- Ubicación Nro. 1: Avenida Conde de Nieva 170 - Ica
- Ubicación Nro. 2: Avenida San Martín 550 - Ica
- Ubicación Nro. 3: Avenida Ayabaca 730- Ica

Tabla 15

*Matriz de valoración de establecimientos comerciales*

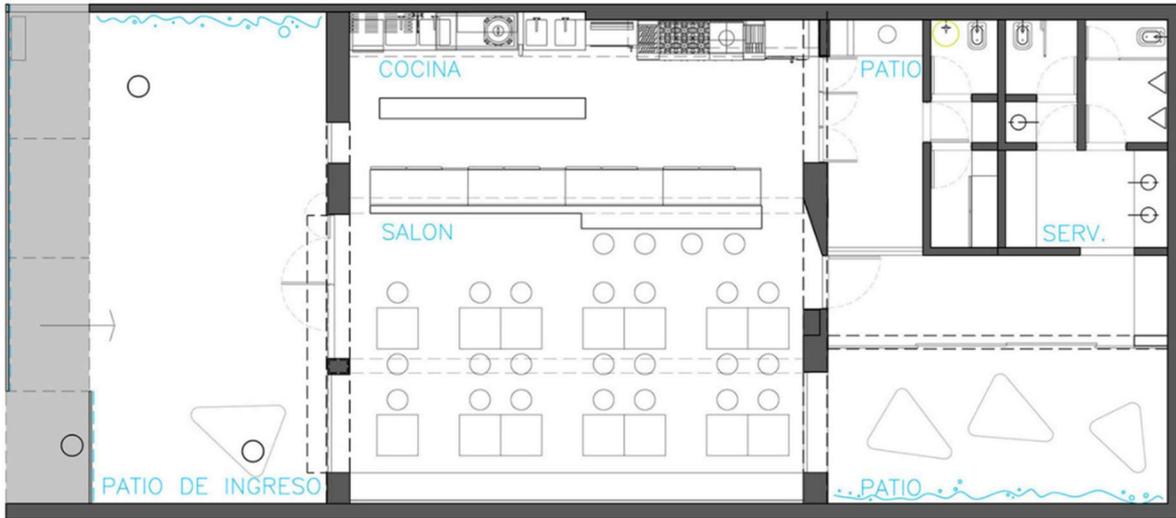
Factores de localización	Peso	Alternativas					
		Ubicación Nro. 1		Ubicación Nro. 2		Ubicación Nro. 3	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Ubicación	0.10	5	0.5	4	0.4	4	0.4
Flujo de clientes	0.20	5	1.0	4	0.8	4	0.8
Zonificación	0.30	5	1.5	3	0.9	3	0.9
Nivel de seguridad	0.20	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Arrendamiento	0.20	4	0.8	3	0.6	3	0.6
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>4.6</b>		<b>3.5</b>		<b>3.3</b>

Como resultado del análisis y valoración realizada, se eligió el establecimiento que se encuentra ubicado en la avenida Conde de Nieva 170 en la urbanización Luren en Ica, ya que este local obtuvo el más alto puntaje de acuerdo con los atributos de valoración que establecimos. Nuestro establecimiento estará ambientado en un estilo rústico y ofrecerá a nuestros clientes un lugar tranquilo y relajado, que incluirá algunos componentes naturales (como flores, plantas ornamentales, entre otros) que proporcionarán una vista agradable para nuestros clientes, también se buscará que nuestros ambientes puedan contar con acceso a luz natural para una mayor iluminación, incluiremos una música de estilo alegre, agradable, de

tendencia y que motive a nuestros clientes durante su estadía.

Figura 31 -

*Layout del restobar (imagen referencial)*



*Nota:* Fuente: Archdaily (2022)

## Promoción

Para realizar la promoción de nuestro restobar, así como de nuestra marca de cerveza artesanal, se ha identificado que el diseño y ejecución de un plan de marketing, basado en el uso de las plataformas digitales, será un recurso muy valioso para poder lograr un mayor alcance hacia nuestro segmento de mercado y nuestro perfil de cliente. Para ello se considera la realización de una promoción de preventa, es decir, realizar acciones de promocionales antes de que nuestro restobar inicie sus actividades, de esta manera se generará una campaña de intriga a través de nuestras redes sociales, para generar el interés de nuestros potenciales clientes. También se desarrollarán campañas de publicidad pagada para que se pueda lograr el alcance de nuestros potenciales clientes, ofreciéndole promociones y ofertas por apertura de nuestro local. Una vez que hayamos iniciado nuestras actividades, se generará

contenido de valor en nuestras redes sociales, así como concursos, trivias, sorteos, ofertas, promociones, retos, entre otros con el objetivo de poder generar presencia de marca y posicionarnos dentro del segmento de clientes a los cuales nos dirigimos, también se continuarán con las campañas de publicidad pagada. También se generará una base de datos con aquellos clientes que se acercaron a nuestro establecimiento y realizaron algún consumo para solicitarles su feedback y reforzar nuestra relación con ellos ofreciéndoles promociones, pack, ofertas, entre otros, teniendo como objetivo impulsar nuevas visitas a nuestro local por parte de los clientes.

## **Persona**

En Desert Beer consideramos a las personas como el pilar fundamental de nuestra organización, ya que si se toma en consideración a nuestros clientes, sin ellos, nuestro negocio no tiene razón de ser y considerando a nuestros colaboradores, sin ellos no contamos con la capacidad de poder ofrecer una agradable experiencia a nuestros clientes. Por esta razón, nos enfocaremos a proporcionar una experiencia especial para cada uno de nuestros clientes, tratando de identificar y superar sus expectativas y desarrollar una relación a largo plazo e incentivando a que vuelvan a visitarnos nuevamente. Respecto a nuestros colaboradores, consideramos imperativo el desarrollo de un programa de capacitación que impulse el desarrollo de sus capacidades y habilidades.

## Marketing mix

### *Programa de acciones tácticas*

- **Producto**

Nuestro principal producto son las cervezas artesanales que se elaborarán a partir de insumos de naturales ofreciéndose en una presentación de botella de vidrio de 330 ml. Inicialmente, se ha previsto elaborar cuatro tipos o sabores de cervezas: de quinua, de trigo, de lúpulo y de malta tostada. Es importante señalar que los insumos y la materia prima con la que se elaborarán nuestras cervezas artesanales son de primera calidad y el proceso de elaboración que implementaremos cumplirá con estrictos estándares de control que garanticen la inocuidad de nuestras cervezas y al emplear botellas de vidrio, éstas podrán ser reutilizada después de seguir un adecuado proceso de limpieza y purificación. Se debe considerar también que dentro de las opciones que ofreceremos en nuestro restobar se incluye una variedad de platillos que serán preparados en nuestra cocina por nuestro especialista culinario y utilizando insumos frescos y de primera calidad, así como de diversas bebidas elaboradas por terceros. Se buscará el posicionamiento de nuestra marca, nuestro establecimiento y nuestros productos, así como fortalecer nuestra presencia en los medios digitales para que se conviertan en las primeras opciones de compra. Para poder introducir nuestros

productos y posicionar nuestro restobar dentro del segmento de mercado al cual nos dirigimos en la ciudad de Ica, desarrollaremos una estrategia de comunicación para que podamos tener una sólida presencia en las plataformas digitales y podamos atraer el interés de nuestros potenciales clientes.

Tabla 16

*Programa de acciones tácticas - Producto*

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones Tácticas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>
Impulsar la asistencia de nuestro restobar.	Desarrollar un plan de marketing y publicidad.	Diseñar, programar y realizar el plan de marketing y publicidad digital.	Gerente General
Lograr el posicionamiento de nuestros productos.	Transmitir apropiadamente las ventajas y beneficios que ofrecen nuestros productos.	Comunicar a través de nuestras redes sociales información de interés respecto a nuestros productos.	Gerente General

- **Precio**

Como parte de nuestra estrategia comercial, se busca alcanzar una mayor rentabilidad como resultado de la venta o comercialización de nuestros productos y sobre todo que estos precios sean atractivos y logren la aceptación de nuestros potenciales clientes, manteniendo una muy buena relación costo beneficio. Para ello, se ha considerado ofrecer promociones, packs, combos u ofertas donde incluiremos una combinación de nuestros diversos productos alimenticios y bebidas para impulsar un ticket promedio de venta más alto.

Tabla 17

*Programa de acciones tácticas - Precio*

Objetivo	Acciones Tácticas	Actividades	Responsable
Lograr al menos el 70% de nivel de aceptación de nuestros productos.	Definir un precio de venta adecuado que ofrezca una buena relación costo beneficio para nuestros clientes y alcanzar una mayor tasa de aceptación.	Analizar nuestros precios actuales gestionar procesos de mejora continua para optimizar nuestros costos.	Gerente General   Maestro cervecero   Chef - cocinero
Desarrollar un cronograma de promociones y ofertas	Diseñar un plan de ofertas y o promociones relacionadas con las fechas especiales.	Elaborar una lista de promociones y ofertas que incluyan diversos alimentos y bebidas de nuestra carta, impulsando la venta de nuestra cerveza artesanal.	Gerente General   Maestro cervecero   Chef - cocinero

- **Plaza**

Con el objetivo de lograr el posicionamiento de nuestro establecimiento, nuestra marca y nuestros productos dentro del mercado de la ciudad Ica, para el segmento de clientes a los que nos dirigimos, logrando un incremento de nuestra participación de mercado, se plantea el desarrollo de una estrategia de marketing y publicidad que aproveche nuestras redes sociales, por lo que se desarrollará un plan de marketing y publicidad digital de pago que permita la segmentación de nuestra publicidad y la dirija al perfil de cliente que buscamos para nuestro modelo de negocio. También registraremos la ubicación de nuestro restobar en la aplicación *Google My Business* para nuestros potenciales clientes puedan visualizar en tiempo real nuestra ubicación y horarios de atención, también podrán incluir sus valoraciones así como sus comentarios, esta herramienta nos facilitará el proceso de posicionamiento ya que nuestra

información se encontrará disponible en todo momento.

Tabla 18

*Programa de acciones tácticas - Plaza*

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones Tácticas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
Lograr un incremento de nuestra participación de mercado en un 15%.	Uso adecuado de las plataformas digitales disponibles	Crear y configurar nuestro perfil de negocio en la plataforma <i>Google My Business</i> .	Gerente General
Lograr un crecimiento de 25% en las interacciones de nuestra publicidad digital.	Elaborar plan de publicidad digital.	Programar y ejecutar publicidad en nuestras redes digitales que invite a nuestros potenciales clientes a visitar nuestro restobar	Gerente General

- **Promoción**

Teniendo en cuenta que en la ciudad de Ica existen diversos establecimientos a los que nuestros potenciales clientes podrían acudir, como parte de nuestra estrategia comercial consideramos importante el desarrollo de un plan de marketing y publicidad que impulse el posicionamiento de nuestra marca y nuestros productos, mostrando las características de nuestro establecimiento y nuestros productos. Asimismo, teniendo en cuenta que las redes sociales en nuestro país presentan un uso muy intensivo, particularmente a través del uso de los teléfonos móviles, se ha considerado pertinente el diseño y ejecución de un plan de marketing y publicidad digital empleando para ello redes sociales como Facebook e Instagram y plataformas como *Google My Business*.

Tabla 19

*Programa de acciones tácticas - Promoción*

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones Tácticas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
Obtener al menos 50% de leads en cada una de nuestras campañas de publicidad digital	Diseñar y desarrollar nuestro plan de marketing digital.	Ejecutar campañas de publicidad en nuestras redes sociales y analizar sus resultados para optimizarlas y relanzarlas.	Gerente General
Lograr un incremento de nuestra participación de mercado en un 15%.	Utilizar apropiadamente las plataformas digitales disponibles.	Crear y configurar nuestro perfil de negocio en la plataforma <i>Google My Business</i> .	Gerente General
Incrementar en un 20% el tráfico de clientes que visitan nuestro local que provienen de nuestras campañas de publicidad digital.	Ejecutar, analizar y optimizar las campañas publicitarias	Evaluar el desarrollo y los resultados de las campañas publicitarias que ejecutamos e identificar oportunidades de mejora para optimizarlas y generar mejores resultados.	Gerente General

- **Persona**

Para poder asegurar la satisfacción de nuestros clientes y proporcionarles una experiencia de servicio excepcional, hemos considerado relevante el desarrollo de una estrategia de experiencia de servicio. Por otro lado, para poder mantener motivados a nuestros colaboradores, así como incentivar y reconocer su trabajo, consideramos oportuno el desarrollo de programas de capacitación y formación para potenciar sus capacidades y habilidades e impulsar su crecimiento personal y profesional.

Tabla 20

*Programa de acciones tácticas - Personas*

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones Tácticas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
Alcanzar un nivel de satisfacción de cliente mínimo de 80%.	Desarrollar el Customer Journey Map de nuestro negocio.	Reconocer los “momentos de la verdad” o puntos de contacto que tienen nuestros clientes para implementar los protocolos de atención y servicio correspondientes.	Gerente General   Cajero   Meseros
Alcanzar un nivel de satisfacción mínimos de 80% en las encuestas de nuestros clientes internos.	Desarrollar programas de capacitación y formación para nuestros colaboradores.	Desarrollar plan de formación y capacitación, establecer rutas de aprendizaje, evaluar los progresos y complementarlo con un plan de endomarketing.	Gerente General

*Programa y pronóstico de ventas*

Tabla 21

*Lista de precios*

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>
Cerveza de quinua	S/ 8.90
Cerveza de trigo	S/ 8.90
Cerveza de lúpulo	S/ 7.90
Cerveza de malta tostada	S/ 8.90
Ronda de tequeños	S/ 24.90
Ronda de Alitas de pollo en salsa BBQ	S/ 29.90
Ronda de chicharrón de pollo	S/ 39.90
Ronda de carnes	S/ 59.90
Yucas fritas	S/ 19.90
Papas fritas	S/ 19.90
Cerveza corona 355 ml	S/ 8.90
Cerveza Pilsen 355 ml	S/ 7.90
Cerveza Cuzqueña 310 ml	S/ 7.90
Cerveza Heineken 250 ml	S/ 7.90
Botella de vino	S/ 69.90
Botella de whisky	S/ 99.90
Botella de Pisco	S/ 59.90
Gaseosa 1/2 litro	S/ 3.90
Gaseosa 1 litro	S/ 8.90

Tabla 22

*Proyección mensual de ventas en unidades*

Producto	Participación	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Cerveza de quinua	9.00%	172	145	185	203	198	206	222	227	238	259	290	296	<b>2,641</b>
Cerveza de trigo	8.00%	153	129	164	181	176	183	197	202	211	230	258	263	<b>2,347</b>
Cerveza de lúpulo	7.00%	133	113	144	158	154	160	173	177	185	201	226	230	<b>2,054</b>
Cerveza de malta tostada	6.00%	114	97	123	136	132	137	148	151	158	173	194	197	<b>1,760</b>
Ronda de tequeños	8.00%	153	129	164	181	176	183	197	202	211	230	258	263	<b>2,347</b>
Ronda de Alitas de pollo en salsa BBQ	7.00%	133	113	144	158	154	160	173	177	185	201	226	230	<b>2,054</b>
Ronda de chicharrón de pollo	8.00%	153	129	164	181	176	183	197	202	211	230	258	263	<b>2,347</b>
Ronda de carnes	7.00%	133	113	144	158	154	160	173	177	185	201	226	230	<b>2,054</b>
Yucas fritas	8.00%	153	129	164	181	176	183	197	202	211	230	258	263	<b>2,347</b>
Papas fritas	6.00%	114	97	123	136	132	137	148	151	158	173	194	197	<b>1,760</b>
Cerveza corona 355 ml	5.00%	95	81	103	113	110	114	123	126	132	144	161	164	<b>1,466</b>
Cerveza Pilsen 355 ml	3.00%	57	48	62	68	66	69	74	76	79	86	97	99	<b>881</b>
Cerveza Cuzqueña 310 ml	4.00%	76	65	82	90	88	92	99	101	106	115	129	131	<b>1,174</b>
Cerveza Heineken 250 ml	2.00%	38	32	41	45	44	46	49	50	53	58	65	66	<b>587</b>
Botella de vino	2.00%	38	32	41	45	44	46	49	50	53	58	65	66	<b>587</b>
Botella de whisky	2.00%	38	32	41	45	44	46	49	50	53	58	65	66	<b>587</b>
Botella de Pisco	1.00%	19	16	21	23	22	23	25	25	26	29	32	33	<b>294</b>
Gaseosa 1/2 litro	3.00%	57	48	62	68	66	69	74	76	79	86	97	99	<b>881</b>
Gaseosa 1 litro	4.00%	76	65	82	90	88	92	99	101	106	115	129	131	<b>1,174</b>
<b>Total en unidades</b>		1,905	1,613	2,054	2,260	2,200	2,289	2,466	2,523	2,640	2,877	3,228	3,287	<b>29,342</b>

Tabla 23

*Proyección mensual de ventas en soles (con IGV)*

<b>Precio de venta por cantidad</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
Cerveza de quinua	S/ 1,531	S/ 1,291	S/ 1,647	S/ 1,807	S/ 1,762	S/ 1,833	S/ 1,976	S/ 2,020	S/ 2,118	S/ 2,305	S/ 2,581	S/ 2,634	<b>S/ 23,505</b>
Cerveza de trigo	S/ 1,362	S/ 1,148	S/ 1,460	S/ 1,611	S/ 1,566	S/ 1,629	S/ 1,753	S/ 1,798	S/ 1,878	S/ 2,047	S/ 2,296	S/ 2,341	<b>S/ 20,888</b>
Cerveza de lúpulo	S/ 1,051	S/ 893	S/ 1,138	S/ 1,248	S/ 1,217	S/ 1,264	S/ 1,367	S/ 1,398	S/ 1,462	S/ 1,588	S/ 1,785	S/ 1,817	<b>S/ 16,227</b>
Cerveza de malta tostada	S/ 1,015	S/ 863	S/ 1,095	S/ 1,210	S/ 1,175	S/ 1,219	S/ 1,317	S/ 1,344	S/ 1,406	S/ 1,540	S/ 1,727	S/ 1,753	<b>S/ 15,664</b>
Ronda de tequeños	S/ 3,810	S/ 3,212	S/ 4,084	S/ 4,507	S/ 4,382	S/ 4,557	S/ 4,905	S/ 5,030	S/ 5,254	S/ 5,727	S/ 6,424	S/ 6,549	<b>S/ 58,440</b>
Ronda de Alitas de pollo en salsa BBQ	S/ 3,977	S/ 3,379	S/ 4,306	S/ 4,724	S/ 4,605	S/ 4,784	S/ 5,173	S/ 5,292	S/ 5,532	S/ 6,010	S/ 6,757	S/ 6,877	<b>S/ 61,415</b>
Ronda de chicharrón de pollo	S/ 6,105	S/ 5,147	S/ 6,544	S/ 7,222	S/ 7,022	S/ 7,302	S/ 7,860	S/ 8,060	S/ 8,419	S/ 9,177	S/ 10,294	S/ 10,494	<b>S/ 93,645</b>
Ronda de carnes	S/ 7,967	S/ 6,769	S/ 8,626	S/ 9,464	S/ 9,225	S/ 9,584	S/ 10,363	S/ 10,602	S/ 11,082	S/ 12,040	S/ 13,537	S/ 13,777	<b>S/ 123,035</b>
Yucas fritas	S/ 3,045	S/ 2,567	S/ 3,264	S/ 3,602	S/ 3,502	S/ 3,642	S/ 3,920	S/ 4,020	S/ 4,199	S/ 4,577	S/ 5,134	S/ 5,234	<b>S/ 46,705</b>
Papas fritas	S/ 2,269	S/ 1,930	S/ 2,448	S/ 2,706	S/ 2,627	S/ 2,726	S/ 2,945	S/ 3,005	S/ 3,144	S/ 3,443	S/ 3,861	S/ 3,920	<b>S/ 35,024</b>
Cerveza corona 355 ml	S/ 846	S/ 721	S/ 917	S/ 1,006	S/ 979	S/ 1,015	S/ 1,095	S/ 1,121	S/ 1,175	S/ 1,282	S/ 1,433	S/ 1,460	<b>S/ 13,047</b>
Cerveza Pilsen 355 ml	S/ 450	S/ 379	S/ 490	S/ 537	S/ 521	S/ 545	S/ 585	S/ 600	S/ 624	S/ 679	S/ 766	S/ 782	<b>S/ 6,960</b>
Cerveza Cuzqueña 310 ml	S/ 600	S/ 514	S/ 648	S/ 711	S/ 695	S/ 727	S/ 782	S/ 798	S/ 837	S/ 909	S/ 1,019	S/ 1,035	<b>S/ 9,275</b>
Cerveza Heineken 250 ml	S/ 300	S/ 253	S/ 324	S/ 356	S/ 348	S/ 363	S/ 387	S/ 395	S/ 419	S/ 458	S/ 514	S/ 521	<b>S/ 4,637</b>
Botella de vino	S/ 2,656	S/ 2,237	S/ 2,866	S/ 3,146	S/ 3,076	S/ 3,215	S/ 3,425	S/ 3,495	S/ 3,705	S/ 4,054	S/ 4,544	S/ 4,613	<b>S/ 41,031</b>
Botella de whisky	S/ 3,796	S/ 3,197	S/ 4,096	S/ 4,496	S/ 4,396	S/ 4,595	S/ 4,895	S/ 4,995	S/ 5,295	S/ 5,794	S/ 6,494	S/ 6,593	<b>S/ 58,641</b>
Botella de Pisco	S/ 1,138	S/ 958	S/ 1,258	S/ 1,378	S/ 1,318	S/ 1,378	S/ 1,498	S/ 1,498	S/ 1,557	S/ 1,737	S/ 1,917	S/ 1,977	<b>S/ 17,611</b>
Gaseosa 1/2 litros	S/ 222	S/ 187	S/ 242	S/ 265	S/ 257	S/ 269	S/ 289	S/ 296	S/ 308	S/ 335	S/ 378	S/ 386	<b>S/ 3,436</b>
Gaseosa 1 litros	S/ 676	S/ 579	S/ 730	S/ 801	S/ 783	S/ 819	S/ 881	S/ 899	S/ 943	S/ 1,024	S/ 1,148	S/ 1,166	<b>S/ 10,449</b>
<b>Ventas con IGV</b>	<b>S/ 42,815</b>	<b>S/ 36,223</b>	<b>S/ 46,178</b>	<b>S/ 50,796</b>	<b>S/ 49,456</b>	<b>S/ 51,466</b>	<b>S/ 55,415</b>	<b>S/ 56,667</b>	<b>S/ 59,356</b>	<b>S/ 64,725</b>	<b>S/ 72,609</b>	<b>S/ 73,929</b>	<b>S/ 659,635</b>

Tabla 24

*Proyección mensual de ventas en soles (sin IGV)*

<b>Precio de venta por cantidad</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
Cerveza de quinua	S/ 1,297	S/ 1,094	S/ 1,395	S/ 1,531	S/ 1,493	S/ 1,554	S/ 1,674	S/ 1,712	S/ 1,795	S/ 1,953	S/ 2,187	S/ 2,233	<b>S/ 19,919</b>
Cerveza de trigo	S/ 1,154	S/ 973	S/ 1,237	S/ 1,365	S/ 1,327	S/ 1,380	S/ 1,486	S/ 1,524	S/ 1,591	S/ 1,735	S/ 1,946	S/ 1,984	<b>S/ 17,702</b>
Cerveza de lúpulo	S/ 890	S/ 757	S/ 964	S/ 1,058	S/ 1,031	S/ 1,071	S/ 1,158	S/ 1,185	S/ 1,239	S/ 1,346	S/ 1,513	S/ 1,540	<b>S/ 13,751</b>
Cerveza de malta tostada	S/ 860	S/ 732	S/ 928	S/ 1,026	S/ 996	S/ 1,033	S/ 1,116	S/ 1,139	S/ 1,192	S/ 1,305	S/ 1,463	S/ 1,486	<b>S/ 11,783</b>
Ronda de tequeños	S/ 3,229	S/ 2,722	S/ 3,461	S/ 3,819	S/ 3,714	S/ 3,862	S/ 4,157	S/ 4,263	S/ 4,452	S/ 4,853	S/ 5,444	S/ 5,550	<b>S/ 15,713</b>
Ronda de Alitas de pollo en salsa BBQ	S/ 3,370	S/ 2,863	S/ 3,649	S/ 4,004	S/ 3,902	S/ 4,054	S/ 4,384	S/ 4,485	S/ 4,688	S/ 5,093	S/ 5,727	S/ 5,828	<b>S/ 13,751</b>
Ronda de chicharrón de pollo	S/ 5,173	S/ 4,362	S/ 5,545	S/ 6,120	S/ 5,951	S/ 6,188	S/ 6,661	S/ 6,830	S/ 7,135	S/ 7,777	S/ 8,724	S/ 8,893	<b>S/ 15,713</b>
Ronda de carnes	S/ 6,751	S/ 5,736	S/ 7,310	S/ 8,021	S/ 7,817	S/ 8,122	S/ 8,782	S/ 8,985	S/ 9,391	S/ 10,203	S/ 11,472	S/ 11,675	<b>S/ 13,751</b>
Yucas fritas	S/ 2,580	S/ 2,176	S/ 2,766	S/ 3,052	S/ 2,968	S/ 3,086	S/ 3,322	S/ 3,407	S/ 3,558	S/ 3,879	S/ 4,351	S/ 4,435	<b>S/ 15,713</b>
Papas fritas	S/ 1,923	S/ 1,636	S/ 2,074	S/ 2,294	S/ 2,226	S/ 2,310	S/ 2,496	S/ 2,547	S/ 2,665	S/ 2,918	S/ 3,272	S/ 3,322	<b>S/ 11,783</b>
Cerveza corona 355 ml	S/ 717	S/ 611	S/ 777	S/ 852	S/ 830	S/ 860	S/ 928	S/ 950	S/ 996	S/ 1,086	S/ 1,214	S/ 1,237	<b>S/ 9,815</b>
Cerveza Pilsen 355 ml	S/ 382	S/ 321	S/ 415	S/ 455	S/ 442	S/ 462	S/ 495	S/ 509	S/ 529	S/ 576	S/ 649	S/ 663	<b>S/ 5,898</b>
Cerveza Cuzqueña 310 ml	S/ 509	S/ 435	S/ 549	S/ 603	S/ 589	S/ 616	S/ 663	S/ 676	S/ 710	S/ 770	S/ 864	S/ 877	<b>S/ 7,860</b>
Cerveza Heineken 250 ml	S/ 254	S/ 214	S/ 274	S/ 301	S/ 295	S/ 308	S/ 328	S/ 335	S/ 355	S/ 388	S/ 435	S/ 442	<b>S/ 3,930</b>
Botella de vino	S/ 2,251	S/ 1,896	S/ 2,429	S/ 2,666	S/ 2,606	S/ 2,725	S/ 2,903	S/ 2,962	S/ 3,140	S/ 3,436	S/ 3,850	S/ 3,910	<b>S/ 3,930</b>
Botella de whisky	S/ 3,217	S/ 2,709	S/ 3,471	S/ 3,810	S/ 3,725	S/ 3,894	S/ 4,148	S/ 4,233	S/ 4,487	S/ 4,910	S/ 5,503	S/ 5,588	<b>S/ 3,930</b>
Botella de Pisco	S/ 964	S/ 812	S/ 1,066	S/ 1,168	S/ 1,117	S/ 1,168	S/ 1,269	S/ 1,269	S/ 1,320	S/ 1,472	S/ 1,624	S/ 1,675	<b>S/ 1,968</b>
Gaseosa 1/2 litros	S/ 188	S/ 159	S/ 205	S/ 225	S/ 218	S/ 228	S/ 245	S/ 251	S/ 261	S/ 284	S/ 321	S/ 327	<b>S/ 5,898</b>
Gaseosa 1 litros	S/ 573	S/ 490	S/ 618	S/ 679	S/ 664	S/ 694	S/ 747	S/ 762	S/ 799	S/ 867	S/ 973	S/ 988	<b>S/ 7,860</b>
<b>Ventas netas</b>	<b>S/ 36,283</b>	<b>S/ 30,697</b>	<b>S/ 39,134</b>	<b>S/ 43,047</b>	<b>S/ 41,912</b>	<b>S/ 43,615</b>	<b>S/ 46,962</b>	<b>S/ 48,023</b>	<b>S/ 50,302</b>	<b>S/ 54,852</b>	<b>S/ 61,533</b>	<b>S/ 62,652</b>	<b>S/ 559,013</b>

Tabla 25

*Proyección anual de ventas para cinco años*

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Demanda estimada	29,342	29,929	30,528	31,139	31,762
Precio promedio ponderado	S/ 22.48				
Ventas con IGV	S/ 659,634.80	S/ 672,831.09	S/ 686,297.16	S/ 700,032.99	S/ 714,038.60
<b>Ventas Netas</b>	<b>S/ 559,012.54</b>	<b>S/ 570,195.84</b>	<b>S/ 581,607.76</b>	<b>S/ 593,248.30</b>	<b>S/ 605,117.46</b>

## Capítulo V: Plan de Operaciones

### Producción de bienes y servicios (en función al plan de marketing)

- **Objetivo operacional N°1:**

Obtener un incremento en las ganancias anuales del 15% o más a partir de la culminación del segundo año de iniciadas las actividades comerciales de la cafetería.

- **Objetivo operacional N°2:**

Lograr la reducción de la merma en los productos terminados e insumos hasta alcanzar una cifra equivalente al 1% o menos mensualmente.

- **Objetivo operacional N°3:**

Obtener una calificación en el indicador *Net Promoter Score* (NPS) igual o superior a 30 a partir del segundo trimestre de iniciadas las actividades comerciales de la cafetería.

### Los procesos de producción (en función a los atributos del producto o servicio)

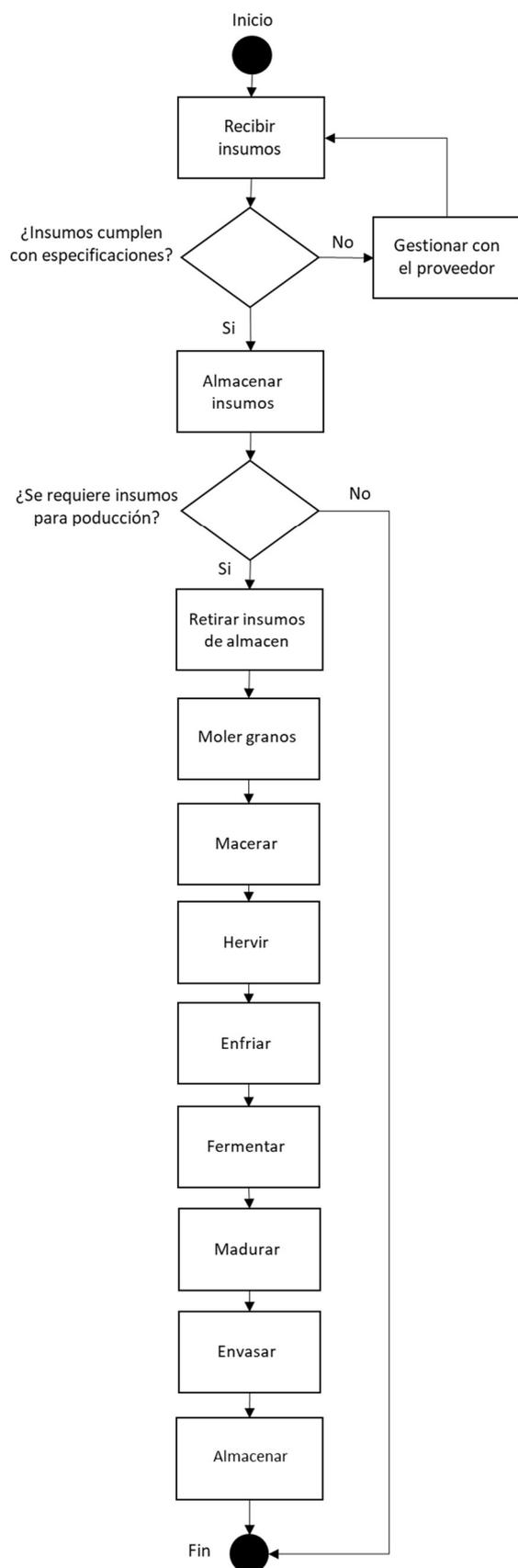
#### Logística de salida

##### *Producción de cerveza artesanal*

El proceso de producción se inicia con una etapa previa que es la recepción de los insumos necesarios para ejecutar dicho proceso. Los insumos son recibidos por el

ayudante de producción quien se encarga de revisar que estos cumplan con las condiciones y especificaciones que se solicitaron. En el caso de que los insumos no cumplan con las especificaciones requeridas, se comunica al proveedor para que se realice el cambio correspondiente. En el caso de que los insumos cumplan con las especificaciones, éstos son almacenados hasta que sean necesarios para ser utilizados. Cuando se va a producir un nuevo lote de cerveza artesanal, se procede a retirar los insumos del almacén en las cantidades necesarias. Una vez que se tienen los insumos necesarios, se inicia el proceso de producción moliendo los granos hasta lograr romper su cáscara para extraer sus azúcares fermentables y que el agua pueda acceder a sus almidones. Después de completar la molienda, se procede a macerar los granos molidos, para ello, éstos son mezclados en un recipiente con agua caliente, que debe estar a unos  $67^{\circ}\text{C}$  en promedio, para aportar el color y extraer los azúcares fermentables. Después de la maceración, se debe hervir el mosto que se obtiene como resultado y se le agrega el lúpulo para que aporte el amargor y el aroma. Después de la cocción del mosto, se debe enfriar reduciendo su temperatura hasta llegar a los  $18^{\circ}\text{C}$  aproximadamente y luego se transfiere el producto a un fermentador. Una vez que el producto se ha colocado en el fermentador, se agrega la levadura y se mantiene la temperatura entre los  $18^{\circ}\text{C}$  y los  $20^{\circ}\text{C}$ , en esta etapa del proceso se produce la conversión de los azúcares en alcohol. Después del fermentado de la bebida, se debe reducir la temperatura hasta llegar cerca a los  $0^{\circ}\text{C}$  para que se puedan decantar los sedimentos. Luego se realiza el proceso de envasado, para lo cual se carbonata la cerveza, se embotella y sella el producto y finalmente, se procede a su almacenamiento para su posterior consumo.

Figura 32

*Proceso de producción de cerveza artesanal*

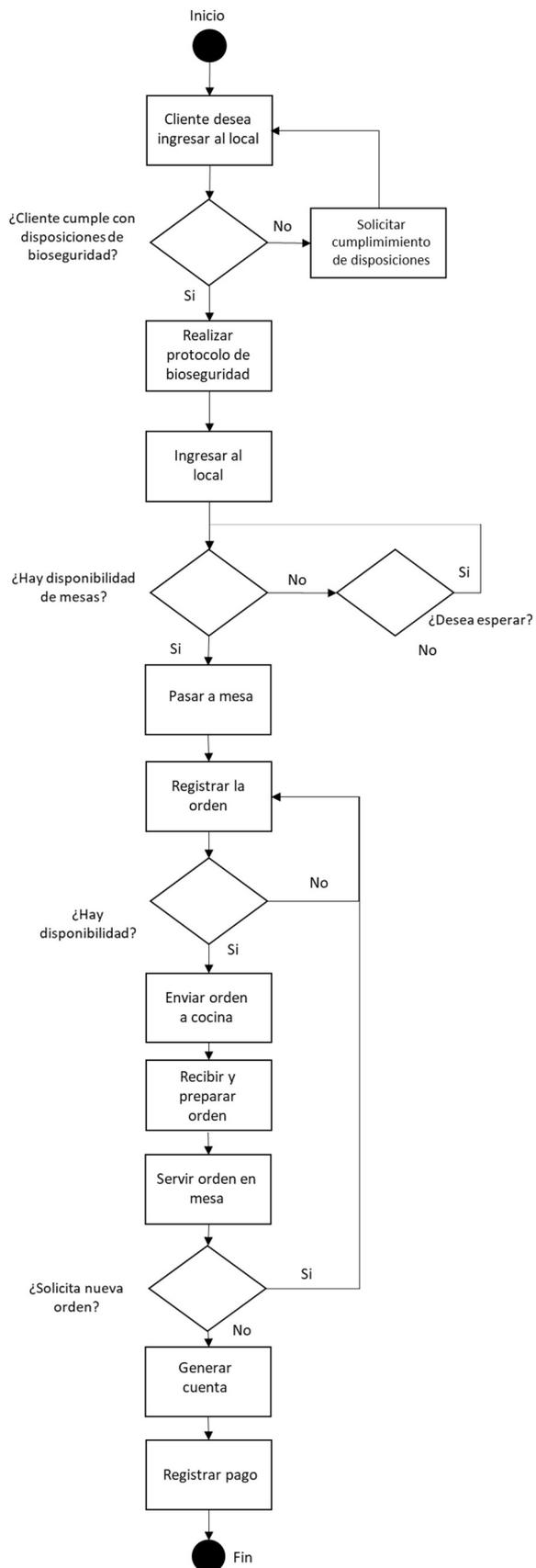
## **Logística de salida**

### ***Proceso de Ventas - Atención de clientes en restobar***

El proceso se inicia cuando el cliente se acerca a nuestro establecimiento y manifiesta su interés por ingresar a él. Uno de los meseros es quien le da la bienvenida y verifica si cumple con las disposiciones de bioseguridad que se encuentran vigentes, en caso de que estas disposiciones no cumplan por parte del cliente, se le solicita amablemente cumplirlas. En el caso de que el cliente si cumpla con las disposiciones de bioseguridad, se le invita a ingresar y se desarrolla el protocolo de bioseguridad establecido por nosotros. El cliente ingresa al establecimiento y se le invita a pasar a una de las mesas de su elección, en el caso de que no haya mesas disponibles, se le invita a que pueda esperar a que se desocupe algunas de las mesas ocupadas, el cliente se retira en el caso de que no desee. Una vez que el cliente se ha ubicado en la mesa de su preferencia, el mesero le ofrece las promociones u ofertas del día y le invita a probar alguna de nuestras cervezas artesanales de la casa, le ofrece la carta o menú y espera a que el cliente elija su pedido. En el caso de que el pedido que realiza el cliente no se encuentra disponible, se lo comunica y le ofrece alguna otra alternativa, luego el cliente escoge su pedido y el mesero procede a registrarlo en una comanda para ser enviada a la cocina, en el caso de que el pedido incluya alguna bebida, el mesero es quien la lleva directamente al cliente. La orden es recibida en la cocina y el chef cocinero y su ayudante preparan el pedido utilizando los insumos que se requieren, una vez que el pedido esta listo, se entrega el pedido al mesero y éste lo lleva y lo sirve en la mesa del cliente, encontrándose atento a cualquier nuevo pedido que pueda realizar el cliente. Una vez que el cliente ha culminado con su consumo solicita que se

le emita la cuenta con el importe que se debe cancelar. El mesero solicita al cajero que se emita el detalle de la cuenta que debe ser cancelada por el cliente. El cajero emitirá un ticket de venta con el detalle de los platillos y bebidas que ha consumido el cliente, el mesero traslada a la mesa del cliente su cuenta y le pregunta si éste desea cancelarla en efectivo o con tarjeta de crédito o débito. En el caso de que el cliente desee realizar el pago en efectivo, el mesero le invita a acercarse al área de caja para que pueda realizar el pago. En el caso de que el cliente indique que cancelará su cuenta con tarjeta, de crédito o débito, el mesero puede trasladar el dispositivo electrónico (POS) para el registro del pago hasta la mesa del cliente y registra el pago con la tarjeta, si el cliente lo desea, también puede acercarse al área de caja para realizar el pago con su tarjeta de crédito o débito. Después de haberse registrado el pago, el cajero emite el comprobante de pago correspondiente (boleta o factura) y ésta es entregado al cliente junto con el comprobante emitido por el POS en el caso de que se haya realizado el pago con tarjeta. Finalmente, después de haber realizado el pago y recibido sus comprobantes, el cliente se retira de nuestro establecimiento dando por culminado el proceso de atención.

Figura 33

*Proceso de atención de clientes en restobar*

## Capítulo VI: Organización de la empresa

### Estructura de la organización

Desert Beer será constituida como una nueva empresa que desarrollará sus actividades comerciales en la ciudad de Ica, produciendo cerveza artesanal y comercializándola directamente en su propio restobar donde se ofrecerá a clientes y consumidores una variada carta de alimentos y bebidas para que puedan disfrutar de una agradable y novedosa experiencia. Tomando en cuenta que la empresa será de reciente constitución y que se cuenta con una limitada capacidad económica, inicialmente se ha considerado una estructura organizacional muy básica, pero funcional que permita que el negocio pueda operar apropiadamente sin que se requiera, al menos al inicio, incurrir en un mayor gasto en la planilla de personal. Sin embargo, en el caso de que se registre un incremento de operaciones y se requiere contar con nuevas posiciones y más personal, se realizará la actualización de la estructura organizacional de la empresa.

La empresa Desert Beer se encuentra conformada por la junta general de socios como el principal ente de la organización y que se encuentra integrada por los socios inversionistas de la empresa. Después de la junta general de socios se encuentra el gerente general, quien les reportará directamente y cuya función principal es administrar y gestionar adecuadamente los recursos asignados al negocio y los colaboradores para garantizar la consecución de los objetivos establecidos. Para una adecuada distribución de las actividades operativas del negocio, se establecieron dos áreas: la primera es el área de operaciones, dentro de la cual se encuentran el maestro cervecero y el ayudante de producción quienes serán los encargados de todo el proceso de elaboración de la cerveza artesanal, luego se encuentran el chef o

cocinero y el ayudante de cocina quienes serán los responsables de la elaboración de los alimentos, piqueos o snack que se ofrecerán a los clientes y consumidores. En el área de operaciones también se encuentra el personal de limpieza que se encargará de la higiene y el aseo del establecimiento, tanto de los ambientes donde se brinda el servicio a los clientes, como de las zonas de producción y áreas administrativas. Finalmente, también se incluye dentro de la estructura de la empresa los servicios de un asesor contable externo que tendrá como funciones la gestión de toda la información contable y financiera de la empresa para determinar las obligaciones tributarias y financieras que se deben de cumplir de manera oportuna debiendo garantizar cualquier tipo de incumplimiento o falta tanto hacia los organismos reguladores del estado como hacia entidades del sistema financiero.

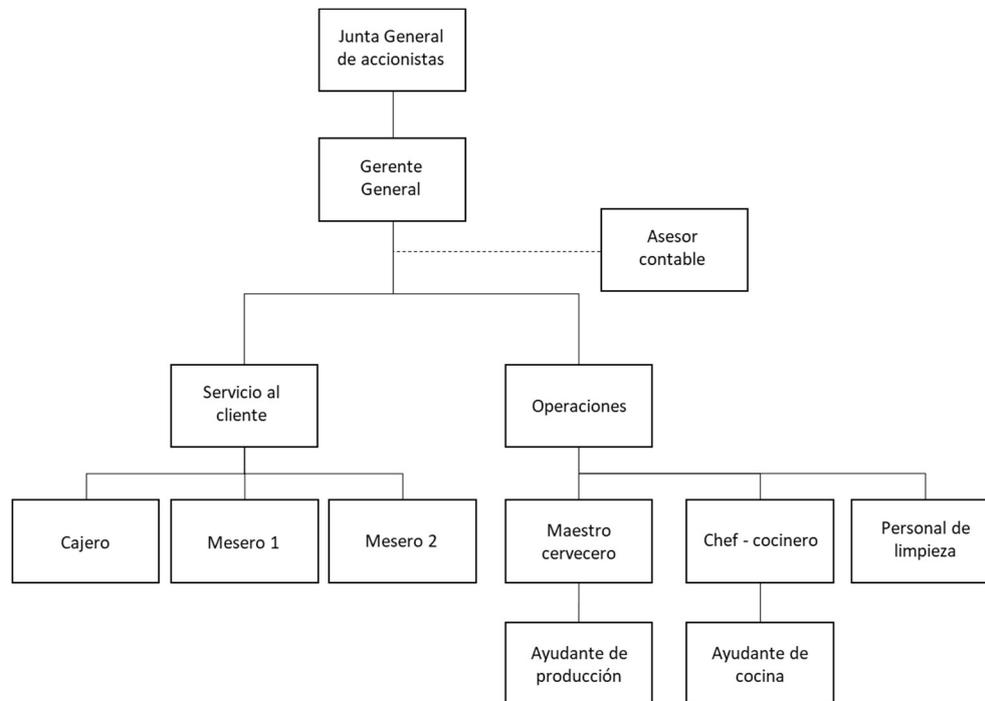
### **Plan de gestión del talento**

El proceso de gestión del talento humano de Desert Beer se inicia desde la realización de la convocatoria de personal para contratar a las personas que puedan ocupar las posiciones que han sido definidas dentro de la estructura organizacional de la empresa. El proceso tiene como propósito principal invitar a que las personas que cumplen con las condiciones y requisitos establecidos para cada uno de los puestos dentro de la organización, recibir sus postulaciones, analizar y valorar su hoja de vida y su experiencia profesional, seleccionar a los postulantes que presentan las mejores valoraciones, entrevistarlos y posteriormente, invitarlos a formar parte de la familia Desert Beer.

## Organigrama

Figura 34

*Estructura organizacional de Desert Beer*



### Principales funciones que se requieren en el negocio

Tomando en consideración la estructura organizacional que ha sido establecida para Desert Beer, la misma que se ha descrito anteriormente, los puestos o funciones que se requieren para el negocio son las siguientes:

- **Junta general de accionistas:**

Es el órgano más importante de la administración de la empresa, se encuentra conformada por los accionistas o inversionistas del negocio, posee múltiples funciones que le han sido atribuidos de acuerdo con la ley o los estatutos

de la empresa y tiene como objetivo principal velar por los intereses de los accionistas analizando y autorizando las operaciones o transacciones de mayor importancia para la empresa: aprobar el balance, definir las acciones que se tomarán sobre las utilidades generadas por la empresa, la selección de los directores, gerentes o administradores de la empresa, disponer la realización de auditorías especiales, modificar los estatutos, incrementar o reducir el capital, entre otros.

- **Gerente General:**

El gerente general es el máximo responsable de la conducción y administración de la empresa. Entre sus principales funciones se encuentran: la representación de la empresa en los diversos actos administrativos, asistir con voz pero sin voto a las sesiones de la junta general de accionistas con excepción de que ésta sesione de manera reservada, ejecutar el plan de negocio aprobado por la junta general de accionistas, establecer los objetivos que determinarán la ruta de acción de la organización, establecer la estructura organizacional que requiere la empresa de acuerdo con el volumen de operaciones y las necesidades que presente, planear las actividades que se deben ejecutar, organizar y administrar eficientemente los recursos asignados, celebrar y firmar contratos y obligaciones de la empresa cumpliendo con los atributos y criterios establecidos en los estatutos de la empresa y sus facultades, entre otros.

- **Asesor contable:**

El asesor contable es un profesional externo a quien se le contratarán sus servicios y será el encargado de solicitar, administrar y gestionar la información contable y financiera de la empresa, revisar dicha información para garantizar que cumple con las exigencias y requisitos de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), preparar los informes y la documentación que se le debe presentar, realizar la estimación o cálculo de los impuestos que se deben de pagar al estado y garantizar el cumplimiento de todas las exigencias que se encuentren vigentes relacionados con el tema tributario, evitando cualquier tipo de incumplimiento o multas como consecuencia de ello.

- **Maestro cervecero:**

La función principal del maestro cervecero es asegurarse que el proceso de elaboración de la cerveza artesanal se realice adecuadamente y garantizar la calidad y la consistencia de los lotes de cerveza a elaborar. Para ello, se asegura que los insumos e ingredientes necesarios sean de una adecuada calidad, elegir qué insumos emplear de acuerdo al tipo de cerveza a elaborar, realizada cada una de las etapas de la elaboración de la cerveza artesanal asegurándose de cumplir con las especificaciones exactas para cada una de las etapas y de acuerdo con el tipo de cerveza a producir, probar y validar la calidad de la cerveza elaborada para evaluar sus características organolépticas, comprobar que los equipos y maquinarias sean debidamente limpiados e higienizados para evitar cualquier tipo de contaminación, entre otros.

- **Ayudante de producción:**

La función del ayudante de producción será la de asistir al maestro cervecero durante el proceso de elaboración de la cerveza artesanal, de cumplir estrictamente los procedimientos y protocolos, garantizar la higiene y salubridad que garantice la inocuidad del lote de cerveza producido. También recibirá los insumos y materia prima, validará su estado, rotulará y almacenará hasta que sea necesario su uso.

- **Chef o cocinero:**

Las principales funciones del chef o cocinero son la preparación de los ingredientes e insumos que se requieren para la elaboración de los distintos platos que se ofrecerán, comprobar la calidad de los alimentos, entregar los platillos elaborados a los meseros para que puedan entregárselos a los clientes, realizar la estimación de los ingredientes e insumos que se necesitarán para realizar sus actividades, controlar, solicitar, recibir y almacenar los ingredientes e insumos, garantizar que la cocina y demás áreas en las que realiza sus actividades se encuentran en óptimas condiciones de limpieza e higiene, cumplir los protocolos y buenas prácticas de salubridad e higiene para la manipulación de alimentos.

- **Ayudante de cocina:**

El ayudante de cocina asiste al chef o cocinero en la elaboración de los platillos que son solicitados por los clientes. Entre sus principales funciones se

encuentran el pesaje de los alimentos e insumos, la limpieza, picado o pelado de los alimentos, la limpieza y organización de la cocina, organizar y almacenar los alimentos e insumos de una manera apropiada, realizar un control y seguimiento del stock de los alimentos e insumos, entre otros.

- **Personal de limpieza:**

El personal de limpieza tiene como responsabilidad asegurarse que los ambientes del establecimiento, tanto la zona de atención al cliente, la zona de producción, cocina, servicios higiénicos y las oficinas administrativas, se encuentren limpias y aseadas que cuenten con los elementos de aseo necesarios, registrar y llevar el control de las actividades rutinarias, llevar el control del stock de los elementos de aseo que se requieren y solicitar la adquisición de éstos de ser necesario.

- **Cajero:**

El cajero es la persona responsable de recibir los pagos de los clientes y registrarlos adecuadamente, asegurándose de que no se presenten faltantes de dinero al cierre de la jornada. Además de estas actividades, también debe atender adecuadamente a los clientes durante el proceso de cobranza cumpliendo el protocolo de servicio establecido, ofrecer las promociones u ofertas que se encuentren vigentes, realizar cortes o cuadros de caja parciales y finales de la caja, mantener su área de trabajo debidamente organizada y limpia, asegurarse que sus equipos operan correctamente y que cuenta con los insumos y materiales

necesarios para el desarrollo de sus actividades, entre otros.

- **Mesero:**

El mesero es uno de los elementos clave dentro del proceso de atención al cliente, él tiene la responsabilidad de recibir y atender a los clientes, es el anfitrión de nuestro establecimiento, recibir y gestionar sus pedidos y servirlos adecuadamente, en caso de que se presentase algún inconveniente con el cliente debe gestionar sus quejas o reclamaciones, debe conocer al detalle la carta de alimentos y bebidas, conocer sus ingredientes y características, sugerir platos o bebidas, ofrecer las recomendaciones o promociones del día así como impulsar el consumo de nuestra cerveza artesanal. También es el elemento de enlace entre la cocina y los clientes, ya que se debe asegurar de que los alimentos han sido elaborados correctamente y, además, debe mantener una comunicación fluida con los clientes para asegurarse de que estén disfrutando un agradable momento en nuestro establecimiento.

### **Políticas y estratégicas para la administración del talento**

En Desert Beer consideramos muy importante y un componente muy valioso para la organización a nuestros colaboradores, por esta razón es importante establecer las estrategias o políticas para la gestión y retención del talento humano, las mismas que se describen a continuación:

- Establecer un cronograma anual de evaluación y chequeos médicos preventivos y ocupacionales. Los colaboradores se realizarán un chequeo médico preventivo una vez al año para evaluar su condición física y de salud.
- Establecer y desarrollar un programa anual de capacitación y formación alineado con las actividades que realiza cada colaborador con el objetivo de identificar y potenciar sus habilidades y capacidades y a través de éstas aportar valor a los procesos de la organización.
- Desarrollar e implementar un programa de evaluación cualitativo anual que facilite la identificación de las capacidades, habilidades, fortalezas y oportunidades de mejora de los colaboradores y a partir de estos resultados establecer un plan de acción o de mejora que permita establecer una línea de formación orientada a desarrollar dichas capacidades y aprovechar las oportunidades de mejora identificadas.
- Suministrar los recursos que los colaboradores necesitan para que puedan realizar sus actividades de manera eficiente y sin inconvenientes.
- Establecer y ejecutar un programa de reconocimiento y premiación dirigido a los colaboradores que fomente el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada una de las áreas y sus integrantes. Este programa tendrá como objetivo motivar e incentivar a que los colaboradores para que puedan dar lo mejor de sí mismos.

- Diseñar y ejecutar un programa de medición del clima laboral para que los colaboradores puedan medir cuantitativa y cualitativamente las condiciones en las que desarrollan sus funciones y responsabilidades, aporten sugerencias para mejorar y optimizar nuestros procesos, así como impulsar el desarrollo de una cultura de servicio y colaboración entre todos los miembros de la empresa.

### La planilla de la empresa o presupuesto de las remuneraciones

A continuación se muestra el detalle de la planilla de Desert Beer:

Tabla 26

*Detalle de la planilla de remuneraciones de Desert Beer*

Cargo	Remuneración bruta	Asignación Familiar	AFP / ONP (A cargo del trabajador)	Aporte del trabajador	Essalud	Gratificación	CTS	Vacaciones	Total mensual	Total anual
Gerente	S/ 2,800.00	S/ 102.50	Habitat	S/ 369.88	S/ 252.00	S/ 483.75	S/ 241.88	S/ 241.88	S/ 4,122.00	S/ 49,464.00
Chef - cocinero	S/ 2,500.00	S/ 102.50	Prima	S/ 333.50	S/ 225.00	S/ 433.75	S/ 216.88	S/ 216.88	S/ 3,695.00	S/ 44,340.00
Ayudante de cocina	S/ 1,600.00	S/ 102.50	Profuturo	S/ 214.88	S/ 144.00	S/ 283.75	S/ 141.88	S/ 141.88	S/ 2,414.00	S/ 28,968.00
Maestro cervecero	S/ 2,500.00	S/ 102.50	Integra	S/ 332.25	S/ 225.00	S/ 433.75	S/ 216.88	S/ 216.88	S/ 3,695.00	S/ 44,340.00
Ayudante de producción	S/ 1,600.00	S/ 102.50	Habitat	S/ 211.36	S/ 144.00	S/ 283.75	S/ 141.88	S/ 141.88	S/ 2,414.00	S/ 28,968.00
Mesero 1	S/ 1,200.00	S/ 102.50	Integra	S/ 159.48	S/ 108.00	S/ 217.08	S/ 108.54	S/ 108.54	S/ 1,844.67	S/ 22,136.00
Mesero 2	S/ 1,200.00	S/ 102.50	Habitat	S/ 158.52	S/ 108.00	S/ 217.08	S/ 108.54	S/ 108.54	S/ 1,844.67	S/ 22,136.00
Cajero	S/ 1,100.00	S/ 102.50	Integra	S/ 146.19	S/ 99.00	S/ 200.42	S/ 100.21	S/ 100.21	S/ 1,702.33	S/ 20,428.00
Personal de limpieza	S/ 1,100.00	S/ 102.50	Prima	S/ 146.74	S/ 99.00	S/ 200.42	S/ 100.21	S/ 100.21	S/ 1,702.33	S/ 20,428.00
<b>Total anual</b>										<b>S/ 281,208.00</b>

### Aspectos legales, tributarios y societarios

De acuerdo con la publicación “Registrar o constituir una empresa” (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2022) se indica que el registro o

constitución de una empresa es aquel procedimiento que se debe realizar, de manera individual o colectiva, para registrar dicha organización ante el estado peruano para que pueda disfrutar de los beneficios de ser una empresa formalmente constituida: libertad para exponer la marca sin ningún tipo de restricción legal, capacidad de proporcionar los beneficios que ofrece el Estado a las personas que contrate la empresa, poder acceder a préstamos en el sistema financiero, entre otros. Asimismo, se indica que el proceso para constituir una persona jurídica o empresa está compuesto de los siguientes pasos:

- **Búsqueda y reserva del nombre de la empresa**

De acuerdo con la información publicada en la Plataforma digital única del Estado Peruano (2021) antes de iniciar el proceso de constitución de una empresa, primero se debe realizar la búsqueda y reserva del nombre elegido para ella con la finalidad de poder validar si se encuentra alguna coincidencia o igualdad del nombre, denominación, ya sea de manera completa o de forma abreviada, así como de la razón social de la empresa que se desea constituir. Este paso no requiere ser realizado de manera obligatoria, pero, si se recomienda realizarlo ya que facilitará el proceso de inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). Para realizar este paso, los interesados ya deben haber elegido el nombre que se colocará a la empresa así como el tipo de persona jurídica que se elegirá para su constitución. El trámite de búsqueda y reserva del nombre se puede realizar de manera virtual, para lo cual se deberá registrar los datos en el formulario web, luego los interesados se deberán acercar a la oficina registral que corresponda de acuerdo con la dirección legal de

la empresa para su presentación y realizar el pago de S/22.00 por derecho de trámite.

- **Elaboración del acto constitutivo o minuta**

Después de haber realizado el trámite de búsqueda y reserva del nombre de la empresa, que es el paso recomendado anteriormente, De acuerdo con la información publicada en la Plataforma digital única del Estado Peruano (2021), la minuta o acto constitutivo es aquel documento mediante el cual los integrantes de una sociedad manifiestan expresamente su deseo de formar una empresa y en este documento se declara todos los acuerdos, el detalle del pacto social y los estatutos de la empresa. El documento puede ser elaborado en una notaría, un Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) o en un Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) y se deben presentar los siguientes requisitos: dos copia del documento de identidad de cada uno de los socios y sus cónyuges, el original y dos copia del resultado de la búsqueda y reserva del nombre, el archivo digital con la descripción del giro del negocio y el detalle o lista de los bienes que se incluirán como parte del capital, así como el formato de declaración jurada y fecha de solicitud de la constitución de la empresa.

- **Aporte del capital o bienes**

De acuerdo con la Plataforma digital única del Estado Peruano (2020) para poder realizar la constitución de una empresa se requiere realizar un aporte de dinero en efectivo o bienes muebles o inmuebles que debe ser debidamente

acreditado por una entidad del sistema financiero, así como el registro o inscripción de la transferencia a favor de la sociedad o empresa y la escritura pública que certifique dicha transferencia o un informe de valoración específico. Se debe presentar los documentos de identidad y el documento o formato del acto constitutivo.

- **Elaboración de la escritura pública**

De acuerdo con la Plataforma digital única del Estado Peruano (2018), después de haberse redactado el acto constitutivo o minuta, se debe llevar este documento a una notaría pública para que a través de ella se pueda elevar a los Registros Públicos. Para ello, se elaborará la Escritura Pública, Testimonio de Sociedad o Constitución Social, documento que estará firmado y sellado por el notario y todos los integrantes de la sociedad. Se deberá presentar los documentos de identidad, el formato del acto constitutivo o minuta y el comprobante que acredite el depósito o abono del capital. Los costos de este proceso son establecidos por la notaría que se elija para realizarlo.

- **Inscripción de la empresa en los registros públicos**

De acuerdo con la Plataforma digital única del Estado Peruano (2022), después de haberse realizado el registro de la Escritura Pública, se debe llevar este documento a la SUNARP para que se pueda registrar la empresa en los Registros Públicos, proceso que es realizado por la notaría donde se gestionó la Escritura Pública. Después de registrar la inscripción de la empresa en los Registros Públicos

da inicio la existencia de la persona jurídica.

- **Inscripción de la empresa en los registros públicos**

De acuerdo con la Plataforma digital única del Estado Peruano (2022), después de haberse constituido la empresa, ésta debe ser inscrita en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la SUNAT. Se puede realizar el trámite a través de la Mesa de Partes Virtual (MPV) o personalmente, debiendo acercarse a una de las oficinas de la SUNAT el representante legal de la empresa o una tercera persona debidamente autorizada. El RUC es el registró que administra la SUNAT como contribuyente, tanto para personas naturales como personas jurídicas, es un número único y está formado por once dígitos que deberán ser utilizados para cualquier trámite que se realice ante la SUNAT. Cuando se genera el RUC como persona jurídica, se garantiza que las deudas y obligaciones que se puedan generan se limiten solo a los bienes o patrimonio de la empresa. Para realizar el trámite virtual se debe enviar el formulario para la inscripción escaneado, indicar el número de partida electrónica de constitución de la empresa en los Registros Públicos, el original del documento privado o público escaneado donde conste el domicilio fiscal de la empresa.

De acuerdo con la publicación “Conocer el régimen tributario para mi negocio” (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2022), cuando se constituye una empresa se debe seleccionar un régimen tributario con el objetivo de que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones en materia tributaria. El régimen que se elija es el que determinará la forma en que se deberán pagar los impuestos. De acuerdo con la

publicación “Régimen MYPE Tributario - RMT” (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2022) el régimen MYPE Tributario ha sido diseñado particularmente para las micro y pequeñas empresas teniendo como propósito impulsar su crecimiento ya que este régimen exige el cumplimiento de condiciones que son más sencillas y facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Entre las principales ventajas y beneficios que ofrece este régimen para las micro y pequeñas empresas, se encuentran:

- Los importes que se deben pagar por concepto de impuestos se calculan de acuerdo con la ganancia que obtiene el negocio.
- Se consideran tasas más reducidas para el cálculo de los impuestos a pagar.
- Las empresas que realizan cualquier tipo de actividad económica y que cumplan con las condiciones establecidas pueden acogerse a este régimen.
- Se permite la emisión de todos los tipos de comprobantes de pago autorizados por la SUNAT.
- Solo se requiere llevar el control de los libros contables de acuerdo con los ingresos que registra el negocio, no exige que se lleve el control de todos los libros contables.

Se debe tener en cuenta que el Régimen MYPE Tributario considera las siguientes exclusiones:

- Aquellos contribuyentes que tienen una participación o vinculación indirecta o directa con ingresos netos anuales superiores a las 1,700 UIT.
- Las agencias, sucursales u otros establecimientos de empresas que se constituyeron en el extranjero.

- Aquellas personas naturales o jurídicas que registren ingresos netos anuales mayores a 1,700 UIT en el ejercicio anterior.
- Las instituciones educativas particulares que se encuentran reguladas mediante el Decreto Legislativo 882.

Para que la empresa se pueda acoger al Régimen MYPE Tributario – RMT deberá declarar el período de inicio de operaciones dentro de la fecha de vencimiento, este régimen contempla la realización de declaraciones mensuales y en éstas se establece el pago de dos impuestos:

- El Impuesto General a las Ventas (IGV) que corresponde al 18%.
- El Impuesto a la Renta que corresponde a los ingresos que se haya obtenido, si éstos equivalen hasta 300 UIT se deberá pagar el 1% del total de los ingresos netos mensuales, si se superan las 300 UIT se deberá pagar el mayor resultado de aplicar el coeficiente o el 1.5%.

El Régimen MYPE Tributario – RMT permite que se realice el descuento que aquellos gastos que realiza la empresa como parte de sus actividades comerciales de los ingresos, así solo se deberá pagar los impuestos calculados a partir de las utilidades al término del año y se deberá presentar una declaración jurada en la que se deberá aplicar alguna de las siguientes tasas:

- Si la ganancia registrada es hasta 15 UIT, se aplica una tasa sobre la utilidad de 10%.
- Si la ganancia registrada es mayor a 15 UIT, se aplica una tasa sobre la utilidad

de 29.5%

De acuerdo con la información publicada por la Gerencia de Desarrollo Económico y Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Ica (2016), para gestionar y obtener la emisión de la licencia de funcionamiento por parte de la municipalidad distrital de Ica es necesario realizar el siguiente trámite:

- Cancelar el derecho a trámite correspondiente.
- Presentar el formato de trámite interno
- Presentar la copia de la ficha RUC
- Presentar la copia del documento de identidad del representante legal de la empresa.
- Presentar la copia de la vigencia de poderes del representante legal de la empresa.
- Presentar el formulario de solicitud de licencia de funcionamiento con carácter de declaración jurada.
- Presentar la declaración jurada de observancia de las condiciones de seguridad de Defensa Civil, para lo cual se deberá presentar el plano de ubicación, plano de arquitectura, plan de seguridad, protocolos de pruebas de operatividad y mantenimiento de los equipos de seguridad, derecho de pago.
- Superar con éxito la inspección técnica de seguridad de Defensa Civil.

De acuerdo con lo dispuesto en la Ordenanza Municipal N° 027-2019-MPI emitida por la Municipalidad Provincial de Ica. (2019), el proceso para gestionar y obtener el permiso de instalación de una publicidad de exterior es el siguiente:

- Presentar la solicitud donde se deberá registrar la siguiente información:
  - Nombre o razón social del solicitante
  - Domicilio legal o fiscal dentro de la jurisdicción de la ciudad.
  - Copia del DNI o RUC o carne de Extranjería.
  - Número de licencia de funcionamiento del establecimiento donde se instalará la publicidad exterior.
- Presentar la copia de la vigencia de poderes del representante legal de la empresa, en el caso de personas jurídicas o colectivos. En el caso de representación de personas naturales, se deberá presentar una carta poder simple con firma legalizada.
- Si el elemento de publicidad exterior se ubique en una zona urbana monumental o en el Balneario de Huacachina, se deberá contar con la autorización de la Dirección Regional de Cultura.
- Presentar las siguientes vistas:
  - Arte o diseño de anuncio o aviso publicitario con sus dimensiones.
  - Fotografía en el cual se debe apreciar el entorno urbano y el bien o edificación donde se ubicará el anuncio o aviso publicitario.
  - Fotomontaje o posicionamiento virtual del anuncio o aviso publicitario para el que se solicita autorización, en el cual se debe apreciar el entorno urbano y el bien o edificación donde se ubicara el anuncio o aviso publicitario.

De acuerdo con el artículo “*Registro Sanitario de alimentos de consumo humano*” (Ministerio de Salud, 2022), el registro sanitario tiene una duración de cinco (05) años contados a partir de la fecha en que fue otorgado. Para obtener el registro

sanitario se debe realizar el trámite correspondiente ante la autoridad nacional: Dirección Nacional de Salud Ambiental (DIGESA) que está adscrita al Ministerio de Salud. Para realizar el trámite para obtener el registro sanitario se debe contar con la clave SOL de la SUNAT, se debe presentar el informe con los resultados microbiológicos y físico químicos de los productos emitido por un laboratorio que se encuentra debidamente autorizado y acreditado; se debe presentar la solicitud con todos los datos generales de la empresa; se debe incluir la denominación comercial y la marca del producto; se deben especificar los ingredientes y aditivos que contiene el producto precisando su dosificación y código SIN; se debe indicar cuál es el sistema de identificación del lote de producción; se debe indicar el tipo, material del envase y su presentación; se debe especificar cuáles son las condiciones necesarias para su almacenamiento; se debe precisar cuál es el tiempo de vida o caducidad del producto; se deben precisar los detalles de la información que contiene la etiqueta y se debe realizar el pago correspondiente del comprobante que ha sido emitido por el VUCE. Después de haber realizado el trámite correspondiente, se debe esperar un tiempo máximo de siete (07) días hábiles para la obtención de los resultados.

## Capítulo VII: Plan Financiero

### Plan de inversiones

En este punto se muestra el detalle del plan de inversiones para el modelo de negocio de Desert Beer identificándose la estructura de la inversión requerida:

Tabla 27

#### *Estructura de Inversión del Proyecto*

<b>Estructura de Inversión del Proyecto</b>		
Inversión Fija Tangible	S/ 38,099.25	28.98%
Inversión Fija Intangible	S/ 6,914.25	5.26%
Capital de Trabajo	S/ 86,456.77	65.76%
<b>Inversión Total</b>	<b>S/ 131,470.27</b>	<b>100.00%</b>

Como se puede observar en la tabla anterior, la estructura de inversión del proyecto Desert Beer se encuentra compuesta por una inversión fija tangible equivalente a S/38,099.25 (28.98%), una inversión fija intangible equivalente a S/6,914.25 (5.26%) y un capital de trabajo equivalente a S/86,456.77 (65.76%), obteniéndose una inversión total ascendente a S/131,470.27 (100%).

Tabla 28

#### *Estructura de Financiamiento del Proyecto*

<b>Estructura de Financiamiento del Proyecto</b>		
<b>Aportes Propios</b>		
BERROCAL AROTINCO, Camila	S/ 23,823.42	18.12%
CAMACHO CARBAJO, Nahomi	S/ 23,823.42	18.12%
ORTIZ QUISPE, Ariana	S/ 23,823.42	18.12%
<b>Total de Aportes Propios</b>	<b>S/ 71,470.27</b>	<b>54.36%</b>
<b>Aporte de Terceros</b>		
Préstamo bancario	S/ 60,000.00	45.64%
<b>Total de Aportes de Terceros</b>	<b>S/ 60,000.00</b>	<b>45.64%</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>S/ 131,470.27</b>	<b>100.00%</b>

Como se puede observar en la tabla anterior la inversión total de proyecto Desert Beer asciende a S/131,470.27 (100%), parte de esta inversión será asumida mediante aportes propios realizados por los socios de la empresa por el valor de S/71,470.27 (54.36%) y el saldo restante de S/60,000 (45.64%) será asumido mediante aportes de terceros, a través de un préstamo bancario.

### **Inversión fija tangible**

La inversión fija tangible se encuentra conformada por los bienes muebles e inmuebles, la maquinaria y los equipos, así como los artefactos y enseres que se requieren para el normal desarrollo de nuestras actividades comerciales.

Tabla 29

*Detalle de la inversión fija tangible*

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
<b>Maquinaria</b>			<b>S/. 13,165.00</b>
Aire acondicionado	2	S/ 980.00	S/ 1,960.00
Congeladora	1	S/ 1,700.00	S/ 1,700.00
Balanza digital	1	S/ 55.00	S/ 55.00
Tanque de macerado	1	S/ 800.00	S/ 800.00
Molino de granos	1	S/ 800.00	S/ 800.00
Tanque de cocción	1	S/ 850.00	S/ 850.00
Intercambiador de calor, doble tubo	1	S/ 900.00	S/ 900.00
Tanque de reposo	3	S/ 820.00	S/ 2,460.00
Barril cervecero 50lts	5	S/ 350.00	S/ 1,750.00
Alcoholímetro con termómetro	3	S/ 130.00	S/ 390.00
Cocina	1	S/ 700.00	S/ 700.00
Parrilla	1	S/ 800.00	S/ 800.00
<b>Equipos</b>			<b>S/ 10,380.00</b>
Caja Registradora	1	S/ 280.00	S/ 280.00
Laptop	2	S/ 2,000.00	S/ 4,000.00
Sistema de cámaras	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
Equipo de sonido	1	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00
Televisor	1	S/ 1,600.00	S/ 1,600.00
<b>Muebles y Enseres (área administrativa)</b>			<b>S/ 750.00</b>
Escritorio	1	S/ 300.00	S/ 300.00
Estante de melamina	1	S/ 90.00	S/ 90.00
Sillas de espera	2	S/ 70.00	S/ 140.00
Sillas ejecutivas	1	S/ 150.00	S/ 150.00
Tachos de basura	2	S/ 35.00	S/ 70.00
<b>Muebles y Enseres (Producción)</b>			<b>S/ 11,460.00</b>
Estantes	2	S/ 340.00	S/ 680.00
Paquete de utensilios de cocina	1	S/ 700.00	S/ 700.00
Paquete de menaje	4	S/ 300.00	S/ 1,200.00
Utensilio (Cuchara, Tenedor, cuchillo)	40	S/ 6.00	S/ 240.00
Barra de madera	1	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00
Mesas	15	S/ 200.00	S/ 3,000.00
Sillas	60	S/ 50.00	S/ 3,000.00
Andamio	2	S/ 320.00	S/ 640.00
Mesa de acero	2	S/ 450.00	S/ 900.00
<b>Muebles Sanitarios</b>			<b>S/ 210.00</b>
Accesorios de baño	3	S/ 50.00	S/ 150.00
Tachos	2	S/ 30.00	S/ 60.00
<b>Otros enseres</b>			<b>S/ 320.00</b>
Extintor	3	S/ 80.00	S/ 240.00
Botiquín	2	S/ 40.00	S/ 80.00
<b>Sub Total</b>			<b>S/ 36,285.00</b>
<b>Imprevisto</b>	<b>5%</b>		<b>S/ 1,814.25</b>
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 38,099.25</b>

En la tabla anterior se muestra el detalle de la inversión fija tangible que se encuentra conformada por la inversión en: maquinaria por el importe de S/13,165.00

(36.28%), equipos por el importe de S/10,380.00 (28.61%), muebles y enseres para los ambientes administrativos por S/750.00 (2.07%), muebles y enseres para el ambiente de producción por S/11,460.00 (31.58%), muebles sanitarios para los servicios higiénicos por S/210.00 (0.58%), otro enseres por S/320.00 (0.88%), obteniéndose un sub total de S/36,285.00 al que se le estimo un imprevisto equivalente al 5% por S/1,814.25, obteniéndose una inversión fija tangible total de S/38,099.25.

### **Inversión fija intangible**

La inversión fija intangible incluye los costos correspondientes a la constitución de la empresa y su posterior formalización, permisos, licencias municipales, licencias de software, adecuación del local, entre otros. El monto total correspondiente a la inversión fija intangible es de S/6,914.25.

Tabla 30

#### *Detalle de la inversión fija intangible*

<b>Activo Fijo Intangible</b>	<b>Monto</b>
Búsqueda de nombre SUNARP	S/ 5.00
Reserva de nombre	S/ 25.00
Inscripción de escritura Pública	S/ 60.00
Licencia para un Letrero	S/ 150.00
Licencia Municipal	S/ 180.00
Certificación Defensa Civil	S/ 200.00
Elaboración de la minuta	S/ 450.00
Licencia de DIGESA	S/ 480.00
Registro de Marca Indecopi	S/ 535.00
Adecuación de local	S/ 2,000.00
Licencia web	S/ 2,500.00
<b>Sub Total</b>	<b>S/ 6,585.00</b>
Imprevistos (5%)	S/ 329.25
<b>Total</b>	<b>S/ 6,914.25</b>

## Capital de trabajo

El capital de trabajo corresponde al presupuesto que se necesita para que el negocio pueda realizar sus operaciones comerciales durante los primeros dos meses desde el inicio de sus actividades. El capital de trabajo que se ha proyectado es de S/86,456.77.

Tabla 31

### *Detalle del capital de trabajo*

<b>Detalle</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Total</b>
Materiales de limpieza	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 600.00
Alquiler de local	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 5,000.00
Pago de contador	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 600.00
Internet y teléfono	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 240.00
Servicios públicos	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 1,200.00
Gerente	S/ 4,122.00	S/ 4,122.00	S/ 8,244.00
Chef - cocinero	S/ 3,695.00	S/ 3,695.00	S/ 7,390.00
Ayudante de cocina	S/ 2,414.00	S/ 2,414.00	S/ 4,828.00
Maestro cervecero	S/ 3,695.00	S/ 3,695.00	S/ 7,390.00
Ayudante de producción	S/ 2,414.00	S/ 2,414.00	S/ 4,828.00
Mesero 1	S/ 1,844.67	S/ 1,844.67	S/ 3,689.33
Mesero 2	S/ 1,844.67	S/ 1,844.67	S/ 3,689.33
Cajero	S/ 1,702.33	S/ 1,702.33	S/ 3,404.67
Personal de limpieza	S/ 1,702.33	S/ 1,702.33	S/ 3,404.67
Inversión en marketing	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00
Gasto de POS	S/ 88.59	S/ 88.59	S/ 177.19
Costo de ventas	S/ 14,385.79	S/ 14,385.79	S/ 28,771.58
<b>Total</b>			<b>S/ 86,456.77</b>

### **Análisis de costos: determinar los costos del negocio**

Los costos fijos del proyecto consideran se debe tomar en cuenta los gastos administrativos, salarios del personal, entre otros, que corresponden a la gestión administrativa de la empresa.

Tabla 32

*Detalle de los costos fijos de Desert Beer*

Detalle	Cantidad	CU	Costo mensual	Anual
Materiales de limpieza	1	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 3,600.00
Alquiler de local	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00
Pago de contador	1	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 3,600.00
Internet y teléfono	1	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 1,440.00
Servicios públicos	1	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 7,200.00
Gerente	1	S/ 4,122.00	S/ 4,122.00	S/ 49,464.00
Chef - cocinero	1	S/ 3,695.00	S/ 3,695.00	S/ 44,340.00
Ayudante de cocina	1	S/ 2,414.00	S/ 2,414.00	S/ 28,968.00
Maestro cervecero	1	S/ 3,695.00	S/ 3,695.00	S/ 44,340.00
Ayudante de producción	1	S/ 2,414.00	S/ 2,414.00	S/ 28,968.00
Mesero 1	1	S/ 1,844.67	S/ 1,844.67	S/ 22,136.00
Mesero 2	1	S/ 1,844.67	S/ 1,844.67	S/ 22,136.00
Cajero	1	S/ 1,702.33	S/ 1,702.33	S/ 20,428.00
Personal de limpieza	1	S/ 1,702.33	S/ 1,702.33	S/ 20,428.00
Inversión en marketing	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 18,000.00
Gasto de POS	1			S/ 1,063.12
<b>Total</b>				<b>S/ 346,111.12</b>

Para poder determinar cuáles serán los costos de ventas de nuestros productos se deben establecer cuáles son los costos variables unitarios de cada uno de ellos, por lo que a continuación se muestran dichos cálculos:

Tabla 33

*Costo variable unitario de la cerveza de quinua*

<b>Cerveza de quinua</b>	
<b>Insumo</b>	<b>Costo</b>
Agua	S/ 0.05
Malta	S/ 0.35
Lúpulo	S/ 0.25
Levadura	S/ 0.12
Dióxido de carbono	S/ 0.20
Quinua	S/ 0.70
Botella	S/ 0.80
Etiqueta	S/ 0.15
Chapa	S/ 0.10
<b>Costo Unitario</b>	<b>S/ 2.72</b>

Tabla 34

*Costo variable unitario de la cerveza de trigo*

<b>Cerveza de trigo</b>	
<b>Insumo</b>	<b>Costo</b>
Agua	S/ 0.05
Malta	S/ 0.35
Lúpulo	S/ 0.25
Levadura	S/ 0.12
Dióxido de carbono	S/ 0.20
Trigo	S/ 0.65
Botella	S/ 0.80
Etiqueta	S/ 0.15
Chapa	S/ 0.10
<b>Costo Unitario</b>	<b>S/ 2.67</b>

Tabla 35

*Costo variable unitario de la cerveza de lúpulo*

<b>Cerveza de lúpulo</b>	
<b>Insumo</b>	<b>Costo</b>
Agua	S/ 0.05
Malta	S/ 0.35
Lúpulo	S/ 0.35
Levadura	S/ 0.12
Dióxido de carbono	S/ 0.20
Botella	S/ 0.80
Etiqueta	S/ 0.15
Chapa	S/ 0.10
<b>Costo Unitario</b>	<b>S/ 2.12</b>

Tabla 36

*Costo variable unitario de la cerveza de malta tostada*

<b>Cerveza de malta tostada</b>	
<b>Insumo</b>	<b>Costo</b>
Agua	S/ 0.05
Malta tostada	S/ 0.75
Lúpulo	S/ 0.25
Levadura	S/ 0.12
Dióxido de carbono	S/ 0.20
Botella	S/ 0.80
Etiqueta	S/ 0.15
Chapa	S/ 0.10
<b>Costo Unitario</b>	<b>S/ 2.42</b>

Tabla 37

*Costo variable unitario de la ronda de tequeños*

<b>Ronda de tequeños</b>	
<b>Insumo</b>	<b>Costo</b>
Wantán	S/ 0.80
Queso	S/ 0.90
Jamón	S/ 0.50
Salsa (Palta, limón, cebolla, tomate, perejil)	S/ 0.95
Aceite	S/ 0.05
Huevo	S/ 0.30
<b>Costo Unitario</b>	<b>S/ 3.50</b>

Tabla 38

*Costo variable unitario de la ronda de alitas de pollo en salsa BBQ*

<b>Ronda de Alitas de pollo en salsa BBQ</b>	
<b>Insumo</b>	<b>Costo</b>
Alitas	S/ 3.80
Sal	S/ 0.05
Pimienta	S/ 0.05
Ajos	S/ 0.15
Aceite	S/ 0.05
Cebolla	S/ 0.10
Vinagre / ketchup / azúcar	S/ 0.45
<b>Costo Unitario</b>	<b>S/ 4.65</b>

Tabla 39

*Costo variable unitario de la ronda de chicharrón de pollo*

<b>Ronda de chicharrón de pollo</b>	
<b>Insumo</b>	<b>Costo</b>
Piezas de pollo	S/ 3.50
Aderezo (Vinagre, mostaza, ajos, orégano, kion, sal y pimienta)	S/ 0.80
Harina	S/ 0.70
Pan molido	S/ 0.30
Huevos	S/ 0.30
Aceite	S/ 0.25
Crema (Mayonesa, mostaza, ají, ketchup)	S/ 0.40
<b>Costo Unitario</b>	<b>S/ 6.25</b>

Tabla 40

*Costo variable unitario de la ronda de chicharrón de pollo*

<b>Ronda de carnes</b>	
<b>Insumo</b>	<b>Costo</b>
Carne de res	S/ 2.70
Carne de cerdo	S/ 2.80
Corazón de res	S/ 1.70
Chorizo	S/ 2.00
Sal de parrilla	S/ 0.10
Aceite	S/ 0.15
Carbón	S/ 0.25
Cremas (Mayonesa, mostaza, ají, ketchup)	S/ 0.40
<b>Costo Unitario</b>	<b>S/ 10.10</b>

Tabla 41

*Costo variable unitario de yucas fritas*

<b>Yucas fritas</b>	
<b>Insumo</b>	<b>Costo</b>
Yuca	S/ 2.80
Aceite	S/ 0.35
Sal / Pimienta / orégano / romero	S/ 0.30
Cremas (Mayonesa, mostaza, ají, ketchup)	S/ 0.40
<b>Costo Unitario</b>	<b>S/ 3.85</b>

Tabla 42

*Costo variable unitario de papas fritas*

<b>Papas fritas</b>	
<b>Insumo</b>	<b>Costo</b>
Papas	S/ 2.50
Aceite	S/ 0.35
Sal / Pimienta / orégano / romero	S/ 0.30
Cremas (Mayonesa, mostaza, ají, ketchup)	S/ 0.40
<b>Costo Unitario</b>	<b>S/ 3.55</b>

Tabla 43

*Detalle del costo de venta por producto*

<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>CU</b>	<b>Costo anual</b>
Cerveza de quinua	2,641	S/ 2.72	S/ 7,183.52
Cerveza de trigo	2,347	S/ 2.67	S/ 6,266.49
Cerveza de lúpulo	2,054	S/ 2.12	S/ 4,354.48
Cerveza de malta tostada	1,760	S/ 2.42	S/ 4,259.20
Ronda de tequeños	2,347	S/ 3.50	S/ 8,214.50
Ronda de Alitas de pollo en salsa BBQ	2,054	S/ 4.65	S/ 9,551.10
Ronda de chicharrón de pollo	2,347	S/ 6.25	S/ 14,668.75
Ronda de carnes	2,054	S/ 10.10	S/ 20,745.40
Yucas fritas	2,347	S/ 3.85	S/ 9,035.95
Papas fritas	1,760	S/ 3.55	S/ 6,248.00
Cerveza corona 355 ml	1,466	S/ 5.00	S/ 7,330.00
Cerveza Pilsen 355 ml	881	S/ 3.50	S/ 3,083.50
Cerveza Cuzqueña 310 ml	1,174	S/ 3.70	S/ 4,343.80
Cerveza Heineken 250 ml	587	S/ 3.00	S/ 1,761.00
Botella de vino	587	S/ 35.00	S/ 20,545.00
Botella de whisky	587	S/ 50.00	S/ 29,350.00
Botella de Pisco	294	S/ 30.00	S/ 8,820.00
Gaseosa 1/2 lt	881	S/ 1.80	S/ 1,585.80
Gaseosa 1 lt	1,174	S/ 4.50	S/ 5,283.00
<b>TOTAL</b>	<b>29,342</b>	<b>S/ 5.88</b>	<b>S/ 172,629.49</b>

Tabla 44

*Proyección del costo de venta para los próximos cinco años*

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo de ventas	S/ 172,629.49	S/ 176,082.08	S/ 179,603.72	S/ 183,195.80	S/ 186,859.71

**Análisis financiero****Balance general**

En el estado de situación financiera de apertura se puede apreciar que el valor total e los activos equivale a S/131,470.27, el valor total del pasivo equivale a S/43,516.48 y el valor total del patrimonio equivale a S/71,470.27.

Tabla 45

*Estado de situación financiera de apertura*

<b>Estado de situación financiera de apertura</b>			
<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 86,456.77	Deuda a corto plazo	S/ 16,483.52
<b>Total activo corriente</b>	<b>S/ 86,456.77</b>	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>S/ 16,483.52</b>
<b>Activo no corriente</b>		<b>Pasivo no corriente</b>	
Inmueble, Maquinaria y equipo	S/ 38,099.25	Deuda a largo plazo	S/ 43,516.48
Activo Intangibles	S/ 6,914.25		
		<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>S/ 43,516.48</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>S/ 45,013.50</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>S/ 60,000.00</b>
		<b>Patrimonio</b>	
		Capital social	S/ 71,470.27
		<b>Total patrimonio</b>	<b>S/ 71,470.27</b>
<b>Total activo</b>	<b>S/ 131,470.27</b>	<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>S/ 131,470.27</b>

Tabla 46

*Estado de situación financiera de apertura – Año 1*

<b>Estado de situación financiera - año 1</b>			
<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 92,867.36	Deuda a corto plazo	S/ 19,780.22
<b>Total activo corriente</b>	<b>S/ 92,867.36</b>	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>S/ 19,780.22</b>
<b>Activo no corriente</b>		<b>Pasivo no corriente</b>	
Inmueble, Maquinaria y equipo	S/ 32,945.75	Deuda a largo plazo	S/ 23,736.26
Activo Intangibles	S/ 6,914.25	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>S/ 23,736.26</b>
		<b>Total pasivo</b>	<b>S/ 43,516.48</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>S/ 39,860.00</b>	<b>Patrimonio</b>	
		Capital social	S/ 71,470.27
		Resultado acumulado	S/ 17,740.61
		<b>Total patrimonio</b>	<b>S/ 89,210.88</b>
<b>Total activo</b>	<b>S/ 132,727.36</b>	<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>S/ 132,727.36</b>

## Estado de ganancias y pérdidas

Tabla 47

### *Estado de resultados*

<b>Estado de resultados</b>					
<b>Ingresos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	S/ 559,012.54	S/ 570,195.84	S/ 581,607.76	S/ 593,248.30	S/ 605,117.46
<b>Costo de Ventas</b>	S/ 172,629.49	S/ 176,082.08	S/ 179,603.72	S/ 183,195.80	S/ 186,859.71
<b>Utilidad bruta</b>	<b>S/ 386,383.05</b>	<b>S/ 394,113.76</b>	<b>S/ 402,004.04</b>	<b>S/ 410,052.50</b>	<b>S/ 418,257.74</b>
Gasto administrativo	S/ 95,304.00				
Gastos de ventas	S/ 250,807.12	S/ 251,891.50	S/ 252,997.59	S/ 254,125.81	S/ 255,276.61
Depreciación	S/ 5,153.50	S/ 5,153.50	S/ 5,153.50	S/ 5,153.50	S/ 2,558.50
<b>Utilidad operativa</b>	<b>S/ 35,118.44</b>	<b>S/ 41,764.76</b>	<b>S/ 48,548.95</b>	<b>S/ 55,469.19</b>	<b>S/ 65,118.63</b>
Gasto financiero	S/ 9,680.54	S/ 6,383.83	S/ 2,427.79		
<b>U.A.I</b>	<b>S/ 25,437.90</b>	<b>S/ 35,380.93</b>	<b>S/ 46,121.16</b>	<b>S/ 55,469.19</b>	<b>S/ 65,118.63</b>
Impuesto a la Renta 10%	S/ 2,543.79	S/ 3,538.09	S/ 4,612.12	S/ 5,546.92	S/ 6,511.86
<b>Utilidad neta</b>	<b>S/ 22,894.11</b>	<b>S/ 31,842.83</b>	<b>S/ 41,509.04</b>	<b>S/ 49,922.27</b>	<b>S/ 58,606.77</b>

Tabla 48

*Punto de equilibrio por producto*

Producto	Precio de venta	CVU	Margen de Contribución	% Participación	Margen de Contribución Ponderada	Costo Fijo	Factor	Punto de equilibrio en unidades	Punto de equilibrio en soles
Cerveza de quinua	S/ 8.90	S/ 2.72	S/ 6.18	9.00%	S/ 0.56	S/ 346,111.12	20,853	1,877	S/ 16,705.30
Cerveza de trigo	S/ 8.90	S/ 2.67	S/ 6.23	8.00%	S/ 0.50	S/ 346,111.12	20,853	1,668	S/ 14,845.20
Cerveza de lúpulo	S/ 7.90	S/ 2.12	S/ 5.78	7.00%	S/ 0.40	S/ 346,111.12	20,853	1,460	S/ 11,534.00
Cerveza de malta tostada	S/ 8.90	S/ 2.42	S/ 6.48	6.00%	S/ 0.39	S/ 346,111.12	20,853	1,251	S/ 11,133.90
Ronda de tequeños	S/ 24.90	S/ 3.50	S/ 21.40	8.00%	S/ 1.71	S/ 346,111.12	20,853	1,668	S/ 41,533.20
Ronda de Alitas de pollo en salsa BBQ	S/ 29.90	S/ 4.65	S/ 25.25	7.00%	S/ 1.77	S/ 346,111.12	20,853	1,460	S/ 43,654.00
Ronda de chicharrón de pollo	S/ 39.90	S/ 6.25	S/ 33.65	8.00%	S/ 2.69	S/ 346,111.12	20,853	1,668	S/ 66,553.20
Ronda de carnes	S/ 59.90	S/ 10.10	S/ 49.80	7.00%	S/ 3.49	S/ 346,111.12	20,853	1,460	S/ 87,454.00
Yucas fritas	S/ 19.90	S/ 3.85	S/ 16.05	8.00%	S/ 1.28	S/ 346,111.12	20,853	1,668	S/ 33,193.20
Papas fritas	S/ 19.90	S/ 3.55	S/ 16.35	6.00%	S/ 0.98	S/ 346,111.12	20,853	1,251	S/ 24,894.90
Cerveza corona 355 ml	S/ 8.90	S/ 5.00	S/ 3.90	5.00%	S/ 0.20	S/ 346,111.12	20,853	1,043	S/ 9,282.70
Cerveza Pilsen 355 ml	S/ 7.90	S/ 3.50	S/ 4.40	3.00%	S/ 0.13	S/ 346,111.12	20,853	626	S/ 4,945.40
Cerveza Cuzqueña 310 ml	S/ 7.90	S/ 3.70	S/ 4.20	4.00%	S/ 0.17	S/ 346,111.12	20,853	834	S/ 6,588.60
Cerveza Heineken 250 ml	S/ 7.90	S/ 3.00	S/ 4.90	2.00%	S/ 0.10	S/ 346,111.12	20,853	417	S/ 3,294.30
Botella de vino	S/ 69.90	S/ 35.00	S/ 34.90	2.00%	S/ 0.70	S/ 346,111.12	20,853	417	S/ 29,148.30
Botella de whisky	S/ 99.90	S/ 50.00	S/ 49.90	2.00%	S/ 1.00	S/ 346,111.12	20,853	417	S/ 41,658.30
Botella de Pisco	S/ 59.90	S/ 30.00	S/ 29.90	1.00%	S/ 0.30	S/ 346,111.12	20,853	209	S/ 12,519.10
Gaseosa 1/2 lt	S/ 3.90	S/ 1.80	S/ 2.10	3.00%	S/ 0.06	S/ 346,111.12	20,853	626	S/ 2,441.40
Gaseosa 1 lt	S/ 8.90	S/ 4.50	S/ 4.40	4.00%	S/ 0.18	S/ 346,111.12	20,853	834	S/ 7,422.60
<b>Total</b>						S/ 16.60		20,854	S/ 468,801.60

## Ratios financieros

### Liquidez

#### Razón corriente

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razon corriente} = \frac{S/92,867.36}{S/19,780.22} = 4.69$$

Para el primer año el indicador de liquidez corriente es 4.69 resultado que indica que la empresa tiene cobertura que tienen los activos sobre las obligaciones en el corto plazo.

#### Capital de trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo} = S/92,867.36 - S/19,780.22 = S/73,087.14$$

La relación entre los activos corrientes y pasivos corrientes es de S/73,087.14, este monto es para que la empresa opere en el día a día.

## Solvencia

### Endeudamiento total

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{\text{Total pasivo} \times 100}{\text{Total activo}}$$

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{S/43,5516.48 \times 100}{S/132,727.36} = 32.79\%$$

La participación de los acreedores dentro de la empresa es del 32.79%.

### Endeudamiento patrimonial

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Total pasivo} \times 100}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{S/43,516.48 \times 100}{S/89,210.88} = 48.78\%$$

El endeudamiento total de la empresa, respecto al total del patrimonio, es del 48.78%

### Endeudamiento corto plazo

$$\text{Endeudamiento corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente} \times 100}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Endeudamiento corto plazo} = \frac{S/19,780.00 \times 100}{S/89,210.88} = 22.17\%$$

El endeudamiento de corto plazo respecto al total del patrimonio es del 22.17%

## **Rentabilidad**

### **Rentabilidad del patrimonio**

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total patrimonio}}$$

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{S/ 22,8947.11}{S/89,210.88} = 25.66\%$$

El ROE es del 25.66%, esto muestra las utilidades que genera el patrimonio de la empresa.

## Plan financiero

### Presupuesto operativo

Tabla 49

*Detalle del gasto administrativo*

<b>Gastos administrativos</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>CU</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Anual</b>
Materiales de limpieza	1	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 3,600.00
Alquiler de local	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00
Pago de contador	1	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 3,600.00
Internet y teléfono	1	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 1,440.00
Servicios públicos	1	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 7,200.00
Gerente	1	S/ 4,122.00	S/ 4,122.00	S/ 49,464.00
<b>Total</b>				<b>S/ 95,304.00</b>

Tabla 50

*Detalle del gasto de ventas*

<b>Gastos de ventas</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>CU</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Anual</b>
Chef - cocinero	1	S/ 3,695.00	S/ 3,695.00	S/ 44,340.00
Ayudante de cocina	1	S/ 2,414.00	S/ 2,414.00	S/ 28,968.00
Maestro cervecero	1	S/ 3,695.00	S/ 3,695.00	S/ 44,340.00
Ayudante de producción	1	S/ 2,414.00	S/ 2,414.00	S/ 28,968.00
Mesero 1	1	S/ 1,844.67	S/ 1,844.67	S/ 22,136.00
Mesero 2	1	S/ 1,844.67	S/ 1,844.67	S/ 22,136.00
Cajero	1	S/ 1,702.33	S/ 1,702.33	S/ 20,428.00
Personal de limpieza	1	S/ 1,702.33	S/ 1,702.33	S/ 20,428.00
Inversión en marketing	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 18,000.00
Gasto de POS	1			S/ 1,063.12
<b>Total</b>				<b>S/ 250,807.12</b>

## Presupuesto financiero

Tabla 51

### *Estructura de Financiamiento del Proyecto*

<b>Estructura de Financiamiento del Proyecto</b>		
<b>Aportes Propios</b>		
BERROCAL AROTINCO, Camila	S/ 23,823.42	18.12%
CAMACHO CARBAJO, Nahomi	S/ 23,823.42	18.12%
ORTIZ QUISPE, Ariana	S/ 23,823.42	18.12%
<b>Total de Aportes Propios</b>	<b>S/ 71,470.27</b>	<b>54.36%</b>
<b>Aporte de Terceros</b>		
Préstamo bancario	S/ 60,000.00	45.64%
<b>Total de Aportes de Terceros</b>	<b>S/ 60,000.00</b>	<b>45.64%</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>S/ 131,470.27</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 52

### *Alternativas de entidades financieras*

<b>Entidades financieras</b>	<b>Tasa anual</b>
Mi Banco	20.00%
Caja Municipal de Tacna	22.00%
Compartamos Financiera	21.00%
Caja Municipal de Ica	24.00%

Tabla 53

### *Cálculo de la tasa de descuento*

<b>WACC</b>	<b>Importe</b>	<b>Estructura A/Total</b>	<b>Costo Anual</b>	<b>Costo de Capital</b>	<b>D(1-t)</b>
Préstamo Bancario	S/ 60,000.00	45.64%	20.00%	9.13%	8.21%
Capital Propio	S/ 71,470.27	54.36%	18.00%	9.79%	9.79%
<b>Total Aportado</b>	<b>S/ 131,470.27</b>	<b>100.00%</b>	-	<b>18.91%</b>	<b>18.00%</b>

Tabla 54

*Detalle del cronograma de amortización*

N°	Saldo	Capital	Interés	Cuota
			20%	Anual
0	<b>S/ 60,000.00</b>		1.53%	<b>Mensual</b>
1	S/ 58,738.23	S/ 1,261.77	S/ 918.57	<b>S/ 2,180.34</b>
2	S/ 57,457.14	S/ 1,281.09	S/ 899.25	<b>S/ 2,180.34</b>
3	S/ 56,156.44	S/ 1,300.70	S/ 879.64	<b>S/ 2,180.34</b>
4	S/ 54,835.83	S/ 1,320.61	S/ 859.73	<b>S/ 2,180.34</b>
5	S/ 53,495.00	S/ 1,340.83	S/ 839.51	<b>S/ 2,180.34</b>
6	S/ 52,133.64	S/ 1,361.36	S/ 818.98	<b>S/ 2,180.34</b>
7	S/ 50,751.45	S/ 1,382.20	S/ 798.14	<b>S/ 2,180.34</b>
8	S/ 49,348.09	S/ 1,403.36	S/ 776.98	<b>S/ 2,180.34</b>
9	S/ 47,923.24	S/ 1,424.84	S/ 755.49	<b>S/ 2,180.34</b>
10	S/ 46,476.58	S/ 1,446.66	S/ 733.68	<b>S/ 2,180.34</b>
11	S/ 45,007.78	S/ 1,468.81	S/ 711.53	<b>S/ 2,180.34</b>
12	S/ 43,516.48	S/ 1,491.29	S/ 689.05	<b>S/ 2,180.34</b>
13	S/ 42,002.36	S/ 1,514.12	S/ 666.21	<b>S/ 2,180.34</b>
14	S/ 40,465.06	S/ 1,537.30	S/ 643.03	<b>S/ 2,180.34</b>
15	S/ 38,904.22	S/ 1,560.84	S/ 619.50	<b>S/ 2,180.34</b>
16	S/ 37,319.48	S/ 1,584.73	S/ 595.60	<b>S/ 2,180.34</b>
17	S/ 35,710.49	S/ 1,609.00	S/ 571.34	<b>S/ 2,180.34</b>
18	S/ 34,076.86	S/ 1,633.63	S/ 546.71	<b>S/ 2,180.34</b>
19	S/ 32,418.22	S/ 1,658.64	S/ 521.70	<b>S/ 2,180.34</b>
20	S/ 30,734.19	S/ 1,684.03	S/ 496.31	<b>S/ 2,180.34</b>
21	S/ 29,024.37	S/ 1,709.81	S/ 470.52	<b>S/ 2,180.34</b>
22	S/ 27,288.38	S/ 1,735.99	S/ 444.35	<b>S/ 2,180.34</b>
23	S/ 25,525.81	S/ 1,762.57	S/ 417.77	<b>S/ 2,180.34</b>
24	S/ 23,736.26	S/ 1,789.55	S/ 390.79	<b>S/ 2,180.34</b>
25	S/ 21,919.32	S/ 1,816.95	S/ 363.39	<b>S/ 2,180.34</b>
26	S/ 20,074.55	S/ 1,844.76	S/ 335.57	<b>S/ 2,180.34</b>
27	S/ 18,201.54	S/ 1,873.01	S/ 307.33	<b>S/ 2,180.34</b>
28	S/ 16,299.86	S/ 1,901.68	S/ 278.66	<b>S/ 2,180.34</b>
29	S/ 14,369.07	S/ 1,930.80	S/ 249.54	<b>S/ 2,180.34</b>
30	S/ 12,408.71	S/ 1,960.35	S/ 219.98	<b>S/ 2,180.34</b>
31	S/ 10,418.34	S/ 1,990.37	S/ 189.97	<b>S/ 2,180.34</b>
32	S/ 8,397.51	S/ 2,020.84	S/ 159.50	<b>S/ 2,180.34</b>
33	S/ 6,345.73	S/ 2,051.78	S/ 128.56	<b>S/ 2,180.34</b>
34	S/ 4,262.54	S/ 2,083.19	S/ 97.15	<b>S/ 2,180.34</b>
35	S/ 2,147.46	S/ 2,115.08	S/ 65.26	<b>S/ 2,180.34</b>
36	S/ 0.00	S/ 2,147.46	S/ 32.88	<b>S/ 2,180.34</b>
		<b>S/ 60,000.00</b>	<b>S/ 18,492.18</b>	<b>S/ 78,492.16</b>

## Evaluación financiera

### Flujo de caja proyectado

Tabla 55

#### Flujo de caja proyectado

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión fija tangible	S/ 38,099.25					
Inversión fija intangible	S/ 6,914.25					
Capital de trabajo	S/ 86,456.77					
<b>Total de inversiones</b>	<b>S/ 131,470.27</b>					
Proyección de Ingresos		S/ 559,012.54	S/ 570,195.84	S/ 581,607.76	S/ 593,248.30	S/ 605,117.46
Costos variables operativos		S/ 172,629.49	S/ 176,082.08	S/ 179,603.72	S/ 183,195.80	S/ 186,859.71
MC (Margen de contribución)		S/ 386,383.05	S/ 394,113.76	S/ 402,004.04	S/ 410,052.50	S/ 418,257.74
<b>(-) Gastos operativos</b>						
Gastos de administración		S/ 95,304.00	S/ 95,304.00	S/ 95,304.00	S/ 95,304.00	S/ 95,304.00
Gastos de ventas		S/ 250,807.12	S/ 251,891.50	S/ 252,997.59	S/ 254,125.81	S/ 255,276.61
Depreciación		S/ 5,153.50	S/ 5,153.50	S/ 5,153.50	S/ 5,153.50	S/ 2,558.50
Impuesto a la Renta (10%)		S/ 2,543.79	S/ 3,538.09	S/ 4,612.12	S/ 5,546.92	S/ 6,511.86
<b>Flujo de caja económica</b>	<b>-S/ 131,470.27</b>	S/ 32,574.65	S/ 38,226.67	S/ 43,936.83	S/ 49,922.27	S/ 58,606.77
Capital financiado	S/ 60,000.00					
Gastos financieros		S/ 9,680.54	S/ 6,383.83	S/ 2,427.79		
Amortización		S/ 16,483.52	S/ 19,780.22	S/ 23,736.26		
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-S/ 71,470.27</b>	<b>S/ 6,410.59</b>	<b>S/ 12,062.61</b>	<b>S/ 17,772.78</b>	<b>S/ 49,922.27</b>	<b>S/ 58,606.77</b>

### Análisis de sensibilidad

#### Valor actual neto (VAN)

Para realizar el cálculo del Valor Actual Neto se utiliza la siguiente

formula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Donde:

$VAN$  = Valor Actual Neto

$-I_0$  = Inversión inicial

$Ft$  = Flujo neto (Ingresos – Egresos)

$k$  = Costo de oportunidad = Costo Promedio Ponderado de Capital

$t$  = Periodo en el que se encuentre el Flujo neto

Tabla 56

*Valor Actual Neto - VAN*

<b>Indicadores - VAN</b>	
Valor Actual Neto Económico	S/ 1,697.39
Valor Actual Neto Financiero	S/ 4,809.59

El VAN económico es igual a S/1,697.39 y el VAN Financiero S/4,809.59, al ser estos valores positivos, se demuestra que el presente proyecto crea valor para los inversionistas.

### **Tasa interna de retorno (TIR)**

Para realizar el cálculo de la Tasa Interna de Retorno se utiliza la siguiente formula:

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Donde:

$TIR$  = Tasa Interna de Retorno

$Fn$  = Flujo neto (Ingresos – Egresos)

$i$  = Tasa Interna de Retorno que iguale al VAN a cero

$n$  = Periodo en el que se encuentre el Flujo neto

Tabla 57

*Tasa Interna de Retorno - TIR*

<b>Indicadores - TIR</b>	
Tasa Interna de Retorno Económico	18.51%
Tasa Interna de Retorno Financiero	20.07%

La TIR económica es igual a 18.51% y el TIR financiero es igual a 2.007% al ser estos valores mayores al costo de oportunidad (18.00%), se demuestra que el presente proyecto es rentable.

**Beneficio / Costo (B/C)**

Tabla 58 - Beneficio / Costo

*Beneficio / Costo*

<b>Indicadores - Beneficio / Costo</b>	
Beneficio / Costo	1.001

La relación Beneficio/Costo es igual a 1.001 y al ser este mayor a 1, se demuestra que el presente proyecto es viable ya que los ingresos superan a los egresos.

## **Conclusiones**

### **Conclusión 1**

El macroentorno actual muestra una tendencia en el sector de las cervezas artesanales y el de los restaurantes que se encuentra en crecimiento, por lo que se considera que es un escenario que representa oportunidad para la implementación de nuestro modelo de negocio. Se ha identificado que en la ciudad de Ica existe un segmento de mercado, al cual nos dirigimos con nuestra propuesta de negocio, que se encuentra dispuesto a visitar nuestro establecimiento y consumir nuestros alimentos y bebidas.

### **Conclusión 2**

La producción y comercialización de nuestra propia cerveza artesanal nos permite tener la libertad poder ofrecer un producto local y con la posibilidad de elaborar nuevas opciones de sabores, aromas, intensidad y nivel de alcohol y al ser un producto que no contiene ningún elemento o agente químico marca una diferencia importante respecto a las cervezas que se suelen comercializar en la ciudad. Por otro lado, la ambientación que se realiza en nuestro establecimiento ofrecerá a nuestros clientes un agradable espacio para que puedan disfrutar de una experiencia particular.

### **Conclusión 3**

El resultado nuestras proyecciones económicas y financieras mostraron resultados positivos, así el VAN económico obtenido fue de S/1,697.39, el VAN financiero obtenido fue de S/4,809.59, por otro lado la TIR económica obtenida fue de 18.51% y la TIR financiera fue de 20.07%. Estos resultados muestran que el plan de negocio de Desert Beer es rentable, viable y aporta valor a los inversionistas.

## **Recomendaciones**

### **Recomendación 1**

Habiéndose comprobado que el plan de negocio propuesto para Desert Beer muestra la existencia de una demanda de potenciales clientes dentro de la ciudad de Ica, así como habiéndose verificado que los resultados de las proyecciones tanto económicas como financieras muestran resultados positivos, se recomienda su desarrollo e implementación.

### **Recomendación 2**

Durante el proceso de investigación realizada durante la elaboración del presente plan de negocio, se pudo comprobar que existe un amplio uso de los teléfonos móviles por parte de los peruanos, llegando comprobarse que la cantidad de líneas telefónicas activas supera la cantidad de la población del país. Asimismo, se comprobó el uso intensivo de las plataformas digitales, especialmente las redes sociales, siendo Facebook, WhatsApp e Instagram las plataformas más utilizadas por los peruanos. Teniendo en cuenta esta información, se recomienda incluir dentro del plan de marketing y publicidad el uso eficiente de estas plataformas para el desarrollo de las campañas de publicidad digital y lograr un mayor alcance entre el segmento de potenciales clientes al cual se dirige Desert Beer.

### **Recomendación 3**

Se recomienda incluir dentro del programa de experiencia del servicio al cliente que implementará Desert Beer el uso de dispositivos electrónicos, como Tablets y software especializado, para que se puedan registrar los pedidos de los clientes, así como sus datos y se pueda gestionar a través de una plataforma de Customer Relationship Management (CRM) y desarrollar un programa de fidelización mucho más personalizado para cada cliente en base a sus gustos y preferencias de consumo.

## Referencias bibliográficas

- APEIM. (2021, julio). *Niveles Socioeconómicos 2021*. Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-v2-2021.pdf>
- Banco Mundial. (2022, 15 abril). *Perú Panorama general*. Banco Mundial BIRF – AIF. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BCRP. (2022, enero). *Indicadores Económicos IV Trimestre 2021*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- ComexPerú. (2022, 6 mayo). *El subsector restaurantes registró un crecimiento interanual del 92.06% en febrero de 2022*. COMEX - Sociedad de Comercio Exterior Del Perú. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-subsector-restaurantes-registo-un-crecimiento-interanual-del-9206-en-febrero-de-2022>
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación México.
- Diario de Gastronomía. (2019, 24 enero). *Perfil más frecuente del consumidor de cerveza artesanal*. <https://diariodegastronomia.com/perfiles-mas-frecuentes-del-consumidor-cerveza-artesanal/>
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152, 631–640. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6)
- El Peruano. (2021, 1 octubre). *Varían criterios del impuesto selectivo al consumo*. Diario Oficial El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/130251-varian-criterios-del-impuesto-selectivo-al-consumo>

- Gerencia de Desarrollo Económico y Seguridad Ciudadana. (2016). *Municipalidad Provincial de Ica - Licencias de Funcionamiento Gerencia de Desarrollo Económico y Seguridad Ciudadana*. Municipalidad Provincial de Ica. <https://www.muniica.gob.pe/transparencia/GESTION2016/LicFunc/Licencias.html>
- Hall, S. (2022, 14 febrero). *Digital Report 2022: El informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y mobile*. We Are Social Spain. <https://wearesocial.com/es/blog/2022/01/digital-report-2022-el-informe-sobre-las-tendencias-digitales-redes-sociales-y-mobile/>
- INEI. (2022, abril). *Informe Técnico Producción Nacional*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-produccion-nacional-feb-2022.pdf>
- Inga, C. (2019, 26 diciembre). *Cervezas artesanales: ¿cómo avanza su consumo en el Perú?* El Comercio Perú. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/cervezas-cervezas-artesanales-como-avanza-su-consumo-en-el-peru-barbarian-consumo-noticia/>
- Ipsos Perú. (2021, 28 octubre). *Redes sociales 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/redes-sociales-2021>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing* (8.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Paidós.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021, 26 enero). *Resolución Ministerial N° 035–2021-EF/15*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/1518080-035-2021-ef-15>
- Ministerio de Salud. (1998, 25 septiembre). *Decreto Supremo N° 007–98-SA*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/256394-007-98-sa>

- Ministerio de Salud. (2021, 18 octubre). *REUNIS: Repositorio Único Nacional de Información en Salud*. REUNIS: Repositorio Único Nacional de Información de Salud. [https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion\\_estimada.asp](https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion_estimada.asp)
- Ministerio del Ambiente. (2019, 23 agosto). *Decreto Supremo N° 006–2019-MINAM*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/minam/normas-legales/290809-006-2019-minam>
- Municipalidad Provincial de Ica. (2019). *Reglamento para la instalación de elementos de publicidad exterior en el distrito de Ica*. <http://muniica.gob.pe/transparencia/GESTION2019/Ordenanzas2019/ODENANZA%20MUNICIPAL%20N%C2%BA027%20-2019-MPI.pdf>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (2018, 5 septiembre). *Elaboración de Escritura Pública*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/274-registro-o-constitucion-de-empresa-elaboracion-de-escritura-publica>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (2020, 14 febrero). *Abono de capital y bienes*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/273-registro-o-constitucion-de-empresa-abono-de-capital-y-bienes>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (2021, febrero 1). *Elaborar un acto constitutivo (minuta)*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/272-registro-o-constitucion-de-empresa-elaboracion-del-acto-constitutivo-minuta>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (2021, 4 diciembre). *Buscar y reservar el nombre de una empresa en la Sunarp*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/271-registro-o-constitucion-de-empresa-busqueda-y-reserva-de-nombre>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (2022, enero 16). *Inscripción en Registros Públicos*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/275-registro-o-constitucion-de-empresa-inscripcion-en-registros-publicos>

Plataforma digital única del Estado Peruano. (2022, marzo 1). *Régimen MYPE Tributario - RMT*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>

Plataforma digital única del Estado Peruano. (2022, marzo 14). *Inscripción al RUC para Persona Jurídica*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/276-registro-o-constitucion-de-empresa-inscripcion-al-ruc-para-persona-juridica>

Plataforma digital única del Estado Peruano. (2022, mayo 8). *Conocer el régimen tributario para mi negocio*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/1209>

Plataforma digital única del Estado Peruano. (2022, 8 mayo). *Registrar o constituir una empresa*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>

Perú Info. (2018, 8 mayo). *La cerveza artesanal en el Perú*. <https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/29/la-cerveza-artesanal-en-el-peru>

Randall, G. (2003). *Principios de marketing* (2.<sup>a</sup> ed.). Paraninfo.

Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú. (2008, 28 junio). *Decreto Legislativo N° 1062*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/senasa/normas-legales/962247-1062>

Shum, Y. M. (2022, 30 abril). *Situación digital, Internet y redes sociales Perú 2022 – ESTADÍSTICAS*. Yi Min Shum Xie. <https://yiminshum.com/social-media-internet-peru-2022/>

Vásquez, L. (2022, 15 marzo). *Economía peruana creció 2,86% en enero del 2022*. La Cámara. <https://lacamara.pe/economia-peruana-crecio-286-en-enero-del-2022/>

Vega, H. (2022, 3 enero). *Perú | Inflación cerró 2021 en 6,4%, la tasa más alta en trece años*. BBVA Research. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-inflacion-cerro-2021-en-64-la-tasa-mas-alta-en-trece-anos/>