



**UNIVERSIDAD
MARCELINO CHAMPAGNAT**

Facultad de Administración y Contabilidad

TRABAJO ACADÉMICO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO DE PROFESIONAL

Factibilidad Técnica y Económica para la Producción, Venta y
Distribución de Cerveza Artesanal

TORRES AVILÉS, Fernando Eduardo

VALDEZ TUIRO, Sara Renata

WONG PINTO, Moisés Eugenio

Plan de Negocio para optar al Título Profesional de
Administrador y Contador Público

Lima – Perú

2018

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, mis hermanas, mi enamorada por su apoyo incondicional y motivación que me brindaron durante el proceso académico, por enseñarme a imponerme ante las adversidades, a mis abuelos que desde el cielo me iluminan y sobre todo a Dios.

Fernando E. Torres Avilés

Dedico este estudio a todas las personas que me brindaron su apoyo y soporte durante estos cinco años, en especial a mis padres que me respaldaron cada año. A mis tíos Enrique y Ernestina, a quienes me hubiera gustado poder mostrarles este logro.

Moisés E. Wong Pinto

Dedico el presente trabajo a mis padres, mi hermana quien me brindó su apoyo en la investigación de mercado y a mis abuelos por enseñarme que todo es posible con esfuerzo y dedicación, sé que desde el cielo celebran este logro.

Sara R. Valdez Tuiro

Agradecimiento

En primer lugar, hemos de agradecer a Dios por la vida y por darnos las fuerzas necesarias e iluminarnos para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto. A nuestros familiares, amigos y demás personas cercanas que nos motivaron, alentaron y brindaron su apoyo, no solo para la ejecución de este estudio, sino a lo largo de la carrera. Así mismo, no podemos dejar de agradecer a nuestros profesores y asesores del programa de acompañamiento (PAT), por alentarnos y darnos los conocimientos y herramientas necesarias para desarrollar con éxito este proceso. Finalmente queremos dar gracias a todas las personas, y empresas que colaboraron, en especial a la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú (UCAP) y a la Red Cervecera Peruana por brindarnos la información y ayuda necesaria para complementar nuestro estudio.

Índice

1. Marco teórico.....	15
2. Oportunidad y justificación	27
3. Modelo de negocio	31
4. Factores críticos de éxito	35
5. Componentes estratégicos	36
Visión	36
Misión.....	36
Valores	36
6. Objetivos.....	37
7. Diseño organizacional	38
8. Planeamiento societario y sectorial	40
9. Planeamiento tributario.....	42
10. Conocimiento del mercado	44
10.1. Análisis	44
10.1.1. PESTEL	44
10.1.2. 5 Fuerzas de Porter.....	48
10.1.3. Dimensionamiento del mercado.	51
10.2. Investigación de mercado	52
10.2.1. Objetivos del estudio.....	52
10.2.2. Diseño metodológico del estudio.....	53
10.2.3. Población, muestra y unidad de muestreo.....	53
10.2.4. Hallazgos y limitaciones del estudio.....	56
10.2.5. Conclusiones de investigación.....	57
10.3. Propuesta estratégica del modelo de negocio	57
10.3.1. Estrategia de marketing mix	57
Producto.....	57
Plaza.....	61
Promoción.....	62
Precio.....	63
10.3.2. Estrategia de posicionamiento.	64
10.3.3. Indicadores de gestión de plan de marketing (KPI).....	65
11. Operaciones.....	67
11.1. Mapa de procesos	67
11.1.1. Determinación procesos operativos.	72

11.1.2.	Determinación procesos estratégicos	73
11.2.	Estrategias de gestión de recursos	76
11.3.	Definición de estándares de calidad	77
11.3.1.	Métodos y sistemas de verificación.	79
11.4.	Gestión de recursos.....	80
11.4.1.	Determinación de puestos, funciones y competencias.....	80
11.4.2.	Propuesta de evaluación de desempeño del personal	83
12.	Plan de implementación.....	85
12.1.	Descripción de tareas.....	85
12.2.	Cronograma de tareas	86
13.	Valorización de la propuesta.....	87
13.1.	Presupuesto de ventas	87
13.3.	Costeo estándar del producto.....	91
13.4.	Presupuesto de gastos operativos	94
13.5.	Punto de equilibrio.....	95
13.6.	Calculo de WACC	96
13.7.	Flujo de caja libre	97
13.8.	Escenarios	99
13.9.	Van, Tir.....	101
	Conclusiones	102
	Recomendaciones	103
	Referencias.....	104
	Anexos	112

Índice de tablas

Tabla 1: Crecimiento de la Cerveza en su primer semestre (2017)	28
Tabla 2: Business Model Canvas	34
Tabla 3: Venta de Cerveza en Soles (2016).....	51
Tabla 4: Benchmark de precio y proyección de ventas	52
Tabla 5: Población total del departamento de Lima	53
Tabla 6: Población total por rango de edad	54
Tabla 7: Personas de 18 a 55 años de edad pertenecientes a Lima metropolitana.....	55
Tabla 8: Distribución según nivel socioeconómico de personas de 18 a 55 años	55
Tabla 9: Rentabilidad IPA	63
Tabla 10: Rentabilidad Imperial Stout.....	64
Tabla 11: Rentabilidad Dubbel	64
Tabla 12: Cuadro cuatro C	65
Tabla 13: Presupuesto de ventas	87
Tabla 14: Estructura de costeo del producto IPA	88
Tabla 15: Estructura de costeo del producto Imperial Stout.....	89
Tabla 16: Estructura de costeo del producto Dubbel	90
Tabla 17: Costeo estándar de Cerveza IPA.....	91
Tabla 18: Costeo estándar de Cerveza Imperial Stout	92
Tabla 19: Costeo estándar de Cerveza Dubbel	93
Tabla 20: Presupuesto de gastos administrativos.....	94
Tabla 21: Presupuesto de gastos de ventas	94
Tabla 22: Punto de equilibrio en cantidad (Q) y monetario.....	95
Tabla 23: Calculo del WACC	96
Tabla 24: Flujo de caja libre	97
Tabla 25: Sensibilidad de producción.....	99
Tabla 26: Sensibilidad Dubbel.....	99
Tabla 27: Sensibilidad Imperial Stout.....	100
Tabla 28: Sensibilidad Indian Pale Ale.....	100
Tabla 29: Resultado financiero del proyecto FCF	101
Tabla 30: Resultado financiero del proyecto ECF	101

Índice de figuras

Figura 1: Organigrama Upyay Brewery	38
Figura 2: Esquema tributario	43
Figura 3: Cuota de mercado, Perú, año 2016 (porcentual)	51
Figura 4: Fórmula tamaño de muestra	56
Figura 5: Logo Upyay Brewery	58
Figura 6: Etiqueta IPA	59
Figura 7: Etiqueta Imperial Stout.....	60
Figura 8: Etiqueta Dubbel.....	61
Figura 9: Flujograma Upyay – Proveedor	67
Figura 10: Flujograma de proceso de producción.....	70
Figura 11: Flujograma Upyay – Cliente	71
Figura 12: Cronograma de tareas	86

Índice de anexos

Anexo 1: Focus Group e Investigación de mercado	112
Anexo 2: Modelo de Posavasos y banner de publicidad.....	129
Anexo 3: Perfiles de redes sociales utilizadas	130
Anexo 4: Value proposition design.....	131
Anexo 5: Cotizaciones	134
Anexo 6: Hoja de perfil de Cerveza.....	139
Anexo 7: Imágenes de Prototipos	140
Anexo 8: Amortización.....	142
Anexo 9: Depreciación	142
Anexo 10: Incremental anual de Producción, Precio y Costo	143
Anexo 11: Inputs de valor utilizados en Flujo económico	143
Anexo 12: Cálculo costo Horas hombre y validación	144

Resumen

La investigación presentada a continuación es el resultado de la formalización de nuestros anhelos, los cuales son la creación de un negocio que tenga demanda y posibilidades, además de una rentabilidad positiva en un mercado poco explorado y en aparente crecimiento.

Uno de los objetivos es establecer la factibilidad técnica y económica de un negocio de emprendimiento basado en la producción, venta y distribución de cerveza artesanal. Para ello es indispensable establecer y definir con base en antecedentes, los requisitos básicos para la elaboración del producto, así como estimar sus costos y proyectar la demanda.

En un principio se definió el producto como Cerveza Artesanal en botellas de 330 ml, destinados a un segmento de intermediarios del consumo, es decir, bares del distrito de Barranco, Lima. Sin embargo, cabe resaltar que es necesario antes; hacer un enfoque en el público final, al que se señala como público objetivo indirecto, personas de 18 a 55 años los cuales serán el primer alcance previo los cuales darán la aprobación final.

Abstract

The research we present below is the result of the formalization of our desires, which are the creation of a business that had demand and possibilities, in addition to a positive return in a market little explored and in apparent growth.

One of our objectives is to establish the technical and economic feasibility of an entrepreneurial business based on the production, sale and distribution of craft beer. For this it is essential to establish and define based on background, the basic requirements for the preparation of the product, as well as estimate their costs and project the demand.

Initially, we defined the product as craft beer in 330 ml bottles, destined for a segment of consumer intermediaries, that is, bars in the district of Barranco, Lima. However, it should be noted that it is necessary before; make a focus on the final public, which we point to as an indirect target audience, people from 18 to 55 years old, which will be our first prior scope which will give final approval.